

La vulnérabilité comme ressource organisationnelle : étude du modèle économique des maquis au Burkina Faso

Vulnerability as an Organizational Resource: A Study of the Economic Model of Maquis in Burkina Faso

Yéda Christophe BANAON
Enseignant chercheur en Sciences de Gestion
Université Thomas SANKARA
Laboratoire CEDRES
Burkina Faso

Date de soumission : 15/07/2026

Date d'acceptation : 12/08/2026

Pour citer cet article :

BANAON Y. C. (2026) «La vulnérabilité comme ressource organisationnelle : étude du modèle économique des maquis au Burkina Faso», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1284 - 1323

Résumé

Cette recherche interroge le rôle de la vulnérabilité de la main-d'œuvre féminine dans le fonctionnement et la rentabilité des maquis au Burkina Faso. Sa contribution théorique principale consiste à renverser le statut conceptuel de la vulnérabilité : d'état déficitaire à corriger, elle est ici théorisée comme une ressource relationnelle que l'organisation mobilise, sous des conditions identifiables, pour produire de la stabilité de la main-d'œuvre, de la fidélisation et de la valeur économique. Plutôt que de lire la présence des serveuses comme une simple stratégie de séduction de la clientèle masculine, l'étude propose de l'appréhender comme une véritable ressource organisationnelle, mobilisée au cœur du modèle économique de ces établissements informels. En s'appuyant sur la Resource-Based View et sur la théorie du travail émotionnel, et à partir d'une étude qualitative exploratoire menée par entretiens semi-directifs auprès de serveuses, de gérants et de clients dans plusieurs maquis de la commune de Saaba, la recherche montre que la précarité sociale et économique des serveuses, loin d'être un simple facteur de risque, est activement mobilisée par les gérants comme un levier de fidélisation de la clientèle et de performance économique. Ces résultats invitent ainsi à repenser la gestion des ressources humaines dans l'économie informelle, en articulant la recherche de performance à une meilleure reconnaissance du travail et de la dignité de ces travailleuses.

Mots clés : Vulnérabilité ; ressource organisationnelle ; serveuses ; maquis ; modèle économique ; travail émotionnel ; Burkina Faso

Abstract

This research examines how the vulnerability of female waitstaff contributes to the functioning and profitability of maquis (informal drinking and dining establishments) in Burkina Faso. Its main theoretical contribution lies in reversing the conceptual status of vulnerability: from a deficit to be corrected, it is theorised here as a relational resource that the organisation mobilises, under identifiable conditions, to produce workforce stability, customer loyalty and economic value. Rather than treating the presence of waitresses as a simple strategy for seducing a male clientele, the study reads it as a genuine organizational resource mobilized at the heart of the maquis' economic model. Drawing on the Resource-Based View and on emotional labor theory, and based on an exploratory qualitative study using semi-structured interviews with waitresses, managers and customers in several maquis in the commune of Saaba, the research shows that the social and economic precarity of waitresses, far from being merely a risk factor, is actively mobilized by managers as a lever for customer loyalty and economic performance. The findings call for rethinking human resource management in the informal economy, reconciling the pursuit of performance with a stronger recognition of these women's work and dignity.

Keywords : Vulnerability; organizational resource; waitresses; maquis; business model; emotional labor; Burkina Faso

1. Introduction

En Afrique de l'Ouest francophone, le terme maquis désigne un établissement de restauration et de débit de boissons, généralement de petite ou moyenne taille, proposant des repas, des boissons alcoolisées et non alcoolisées dans un cadre convivial. Si son origine renvoie historiquement à des espaces discrets ou informels, son usage contemporain désigne un type particulier d'entreprise de restauration largement répandu au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Togo, au Bénin ou encore au Mali.

L'analyse des maquis burkinabè révèle une dynamique complexe entre le service, la gestion des ressources humaines et les modèles économiques de ces établissements informels. Au cœur de cette dynamique se trouvent les serveuses, dont la présence va bien au-delà de la simple interaction client-serveur. La littérature suggère que ces femmes occuperaient une position déterminante dans la structuration économique des maquis, en contribuant à l'atmosphère de convivialité recherchée par la clientèle autant qu'à la pérennité d'un modèle d'affaires reposant sur leur travail émotionnel et relationnel. Cette proposition, qui oriente la présente recherche, demeure à ce stade une hypothèse de travail que les résultats empiriques auront à éprouver. Il est dès lors pertinent de questionner dans quelle mesure leur rôle s'inscrit dans une logique de séduction ou dans une stratégie économique bien définie. Une revue de la littérature existante met en lumière l'importance des maquis en tant qu'organisations économiques à part entière, ce qui soutient l'idée selon laquelle le management des serveuses doit être vu comme un facteur stratégique (Pilipchuk et al., 2024) (Mkulisi & Susuman, 2024) (Duminy, 2011). En outre, une approche fondée sur la Resource-Based View permet de comprendre comment ces lieux mobilisent des ressources humaines spécifiques pour créer de la valeur (Duminy, 2011). Dans le cadre de ces établissements, où la flexibilité et l'adaptabilité sont souvent nécessaires, le travail émotionnel des serveuses est une manière efficace de fidéliser la clientèle et de répondre à des exigences fluctuantes du marché local (Lindell et al., 2010) (Stöcker & Zintl, 2025). Dans le prolongement de ce constat, l'examen des caractéristiques du personnel au sein des maquis montre que les critères de recrutement ne se limitent pas aux compétences techniques, mais englobent également des qualités relationnelles essentielles à ce secteur (Kolovich & Newiak, 2024) (Seguino & Were, 2014). Par leur charme et leur capacité à créer une ambiance accueillante, les serveuses sont d'ailleurs souvent perçues comme un atout incontournable dans l'attrait des maquis pour une clientèle majoritairement masculine (Hallward-Driemeier, 2013). Cela illustre la dualité de leur rôle : tout en étant des actrices du modèle économique, elles demeurent également des représentantes d'un certain idéal de convivialité, ce qui renforce leur

sujétion dans un cadre économique informel (Plagerson et al., 2022). Ces propositions appellent une vérification empirique. L'analyse qualitative de plusieurs maquis de la commune de Saaba, réalisée par entretiens semi-directifs auprès de différents acteurs, dévoile ainsi les subtilités du fonctionnement interne de ces établissements et met en lumière les mécanismes organisationnels qui lient la gestion de la main-d'œuvre aux performances économiques des maquis (Onyando et al., 2022) (Skinner, 2016). Cette configuration est par ailleurs souvent influencée par des conditions sociales et institutionnelles propres au Burkina Faso, qui viennent complexifier le paysage économique local (Nath, 1985). Ces influences conduisent dès lors à envisager les serveuses non comme de simples employées, mais comme des agentes potentiellement actives dans la construction d'une structure organisationnelle pérenne. Au total, ces travaux invitent à considérer que le rôle des serveuses dans les maquis burkinabè ne se réduit pas aux apparences. L'hypothèse selon laquelle leur présence participerait de manière structurante du modèle économique de ces établissements reste toutefois à établir, ce qui justifie un éclairage approfondi sur leurs contributions et sur les dynamiques de pouvoir en jeu. Cette étude aspire ainsi à enrichir le corpus existant et à proposer des pistes de recherche novatrices quant à l'intégration des considérations sociales et économiques dans l'analyse des organisations informelles.

Dans cette perspective, la présente recherche vise à répondre à la question suivante : **Comment la vulnérabilité de la main-d'œuvre féminine participe-t-elle au fonctionnement et à la rentabilité des maquis ?**

Cette question s'inscrit dans un débat plus large sur les organisations informelles en Afrique, où les maquis burkinabè constituent des structures à la fois complexes et révélatrices, dont la main-d'œuvre féminine reste largement invisibilisée dans la littérature académique. Plutôt que de réduire le recours massif aux serveuses à une simple stratégie d'attraction de la clientèle masculine, cette recherche propose d'envisager leur vulnérabilité sociale et économique comme un élément structurant du modèle économique de ces établissements, au service de la fidélisation de la clientèle et de la performance globale. Cette étude vise ainsi à éclairer les réalités du travail informel au Burkina Faso et à contribuer à une reconfiguration des dispositifs de gestion des ressources humaines dans les organisations à cadre informel, où les femmes occupent souvent des positions périphériques malgré leur contribution économique déterminante.

2. Revue de littérature

2.1. Les fondements du concept de vulnérabilité

Le concept de vulnérabilité trouve ses origines dans des champs disciplinaires variés. En psychologie, il désigne la fragilité individuelle face à l'adversité et la difficulté à mobiliser des ressources d'adaptation. En sociologie, de même, il renvoie à l'exposition différenciée des individus et des groupes aux risques sociaux, en fonction de leur position dans la structure sociale (Delor & Hubert, 2000). En économie du développement, enfin, la vulnérabilité est associée à la précarité des moyens de subsistance et à l'incapacité à faire face aux chocs, tandis que la gestion des risques la définit comme la probabilité qu'un système subisse des dommages face à un aléa, articulée aux notions d'exposition et de capacité d'adaptation.

C'est progressivement que ces différentes acceptions ont été importées dans le champ du management, à mesure que les organisations ont été appréhendées comme des systèmes ouverts, exposés aux turbulences de leur environnement. La vulnérabilité organisationnelle a ainsi été définie tour à tour comme un état de fragilité structurelle (Sheffi, 2005), une exposition à la dépendance vis-à-vis de ressources externes, ou encore une sensibilité accrue aux perturbations internes et externes (Christopher & Peck, 2004). Ces définitions convergent sur un point : la vulnérabilité y est systématiquement pensée en creux, comme l'absence ou l'insuffisance d'une capacité de protection. Elles divergent en revanche sur son origine : tantôt structurelle, tantôt relationnelle, tantôt cognitive.

Ces acceptions hétérogènes appellent une clarification analytique que la littérature opère rarement de manière explicite. Trois registres de vulnérabilité doivent en effet être distingués, car ils ne relèvent ni des mêmes déterminants ni des mêmes responsabilités. La vulnérabilité objective désigne un ensemble de propriétés matériellement observables et largement indépendantes de l'organisation étudiée : faible niveau d'instruction, absence de patrimoine, dépendance à un revenu unique, isolement résidentiel ou situation de migration interne ; elle correspond au versant externe de la vulnérabilité identifié par Chambers (1989). La vulnérabilité perçue renvoie à la représentation que les acteurs se font de cette fragilité, qu'il s'agisse de la travailleuse elle-même, de l'employeur ou du client ; cette représentation peut s'écarter sensiblement de la situation objective tout en produisant des effets bien réels sur la relation d'échange, ainsi que le montrent les travaux sur la vulnérabilité perçue dans les interactions marchandes (Baker, Gentry & Rittenburg, 2005 ; Rosenbaum, Seger-Guttmann & Giraldo, 2017). La vulnérabilité produite par l'organisation, enfin, désigne les dispositifs par lesquels l'établissement accroît ou entretient lui-même la dépendance de ses membres :

logement fourni par l'employeur, avances sur rémunération, absence de contrat écrit, rétribution partiellement en nature ou opacité des règles de rémunération ; cette lecture prolonge, dans le champ du management, la conception de la vulnérabilité comme condition organisée par les institutions proposée par Butler (2004) et reprise par le courant de l'Organizing Vulnerability évoqué plus loin. Cette troisième catégorie est décisive pour la présente recherche, puisque c'est elle qui fait basculer la vulnérabilité du statut de donnée exogène à celui de variable managériale. Mobilisée tout au long de l'article, cette distinction permet d'éviter la confusion, fréquente dans la littérature, entre ce qu'une travailleuse est, ce qu'elle est perçue être et ce que l'organisation contribue à faire d'elle.

Cette hétérogénéité conceptuelle révèle un présupposé commun à l'ensemble de ces champs disciplinaires : la vulnérabilité y est appréhendée comme une donnée négative, un déficit à corriger plutôt qu'une propriété pouvant, dans certaines configurations, produire des effets positifs pour l'organisation. C'est ce présupposé que la section suivante se propose d'examiner plus en détail à travers la littérature dominante en gestion des risques.

2.2. La vulnérabilité comme faiblesse organisationnelle : la conception dominante

La littérature dominante en sciences de gestion conceptualise la vulnérabilité organisationnelle comme une exposition au risque appelant des dispositifs de protection. Ce courant, largement irrigué par les travaux sur la gestion de la chaîne logistique, la définit comme la propension d'un système à subir des perturbations et à ne pouvoir revenir à un état stable acceptable (Christopher & Peck, 2004). Dans cette perspective, Sheffi (2005) développe la notion d'entreprise résiliente en la construisant en miroir de la vulnérabilité : plus une organisation est vulnérable, plus elle doit investir dans des dispositifs de redondance, de flexibilité et de collaboration inter-organisationnelle pour s'en prémunir. Craighead et al. (2007) prolongent cette perspective en montrant que la sévérité des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement dépend directement de la densité, de la complexité et du degré de vulnérabilité structurelle du réseau logistique.

Ces travaux ont été largement complétés, dans la période récente, par des recherches portant sur la vulnérabilité stratégique des organisations face aux chocs macro-économiques, sanitaires et géopolitiques, qui reprennent la même grammaire conceptuelle : la vulnérabilité y demeure appréhendée comme un différentiel négatif entre l'exposition d'une organisation et sa capacité de réponse. Le champ de la gestion de crise partage, de la même manière, cette orientation en définissant la vulnérabilité comme une variable à surveiller et à minimiser en amont de toute perturbation.

Cette littérature présente une cohérence certaine, mais elle demeure structurellement défensive : la vulnérabilité y est toujours pensée comme un problème à résoudre, jamais comme une ressource pouvant être mobilisée intentionnellement par les acteurs organisationnels. Les travailleurs, les partenaires ou les parties prenantes vulnérables y sont généralement considérés comme des maillons faibles du système à sécuriser, et non comme des acteurs dont la vulnérabilité pourrait, dans certaines configurations relationnelles, générer de la valeur. Cette lecture unilatérale constitue une première limite majeure de la littérature existante, que le tournant de la résilience organisationnelle n'est, comme on le verra, que partiellement parvenu à dépasser.

2.3. Le tournant de la résilience organisationnelle

Face aux limites d'une approche purement défensive, un second courant de recherche s'est développé autour du concept de résilience organisationnelle, entendue comme la capacité d'une organisation à anticiper, absorber et s'adapter aux perturbations (Duchek, 2020). Duchek propose une conceptualisation processuelle de la résilience, structurée en trois capacités successives (anticipation, coping et adaptation), qui déplace l'attention de l'état de vulnérabilité initial vers la trajectoire de réponse organisationnelle. Dans une perspective voisine, Weick et Sutcliffe (2007) montrent, à travers l'étude des organisations à haute fiabilité, que la résilience procède moins de l'absence de vulnérabilité que d'une vigilance collective permanente permettant de détecter et de traiter les signaux faibles avant qu'ils ne dégénèrent en crise. Lengnick-Hall, Beck et Lengnick-Hall (2011) insistent quant à eux sur la dimension humaine de la résilience, en montrant que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent un levier stratégique pour construire une capacité de résilience à l'échelle de l'organisation.

Ce courant marque, à cet égard, une avancée réelle : il introduit l'idée que les organisations peuvent apprendre de leur vulnérabilité, se transformer à son contact et en sortir renforcées. Il ouvre également la voie à une lecture plus dynamique et moins strictement défensive du rapport entre l'organisation et son environnement.

Pour autant, cette évolution ne remet pas fondamentalement en cause le statut ontologique de la vulnérabilité : celle-ci demeure conçue comme un état initial négatif, un point de départ dont il s'agit de sortir. La logique sous-jacente reste linéaire (vulnérabilité, puis résilience, puis performance) et ne laisse guère de place à l'hypothèse selon laquelle la vulnérabilité elle-même, et non son seul dépassement, pourrait constituer une ressource productive. La littérature sur la résilience organisationnelle a ainsi déplacé le regard du risque vers la capacité d'y faire face,

mais elle n'a pas encore interrogé la possibilité que la vulnérabilité puisse être activement mobilisée, plutôt que simplement surmontée.

2.4. Les approches critiques de la vulnérabilité

Un troisième ensemble de travaux, plus récent et encore marginal dans le champ des sciences de gestion, propose une lecture radicalement différente de la vulnérabilité, empruntée aux Critical Management Studies, aux Gender Studies et à la philosophie politique. Judith Butler (2004), dans ses travaux sur la précarité, conceptualise la vulnérabilité non comme un attribut individuel déficitaire, mais comme une condition ontologique partagée, constitutive de toute vie sociale et de toute relation à autrui. Cette lecture relationnelle trouve un écho dans les travaux de Martha Fineman (2008), qui propose de faire de la vulnérabilité universelle le socle d'une nouvelle théorie de l'égalité, dépassant les approches identitaires classiques et invitant à repenser la responsabilité des institutions face à la vulnérabilité de leurs membres.

Dans le prolongement de cette réflexion, ces perspectives ont commencé à irriguer le champ du management à travers des travaux récents mobilisant la notion d'« Organizing Vulnerability », qui interrogent la manière dont les organisations produisent, distribuent et parfois exploitent la vulnérabilité de leurs membres, plutôt que de simplement la subir ou la corriger. Ces travaux montrent que la vulnérabilité peut devenir un principe organisateur des relations de travail, notamment dans les secteurs à forte composante relationnelle et émotionnelle, où la fragilité perçue d'un acteur participe activement à la construction de la confiance, de l'engagement ou de la fidélité.

Ces approches critiques constituent une avancée théorique décisive : elles permettent de sortir du cadre binaire vulnérabilité/protection pour envisager la vulnérabilité comme une condition relationnelle productive. Elles demeurent cependant largement cantonnées à des réflexions philosophiques ou éthiques, peu opérationnalisées empiriquement dans le champ de la gestion, et rarement articulées à la question de la création de valeur économique. Leur apport reste ainsi davantage critique que constructif : elles pointent les limites des approches dominantes sans proposer de cadre managérial permettant de comprendre comment, concrètement, la vulnérabilité peut être mobilisée comme ressource au sein d'un modèle économique.

La mise en tension de ces trois courants fait apparaître un désaccord qui dépasse la simple différence d'accent. La gestion des risques et la résilience organisationnelle partagent un présupposé fonctionnaliste : elles adoptent le point de vue de l'organisation, traitent la vulnérabilité comme un attribut du système et évaluent les dispositifs à l'aune de leur contribution à la continuité de l'activité. Les approches critiques adoptent la position inverse :

elles partent des sujets, envisagent la vulnérabilité comme une condition relationnelle et interrogent la légitimité même des dispositifs qui la mobilisent. Les deux familles divergent également sur le niveau d'analyse retenu, le système chez Christopher et Peck (2004) et Sheffi (2005), l'organisation apprenante chez Duchek (2020), le sujet chez Butler (2004) et Fineman (2008), ainsi que sur le statut de la norme : les premières sont prescriptives et cherchent à réduire la vulnérabilité, les secondes sont réflexives et cherchent à en expliciter les usages. Cette divergence explique qu'aucune des deux ne parvienne, prise isolément, à rendre compte du cas des maquis : la première ne peut penser une vulnérabilité productive, la seconde ne dispose pas de l'appareillage permettant de relier cette vulnérabilité à la création de valeur économique. C'est précisément à l'articulation de ces deux perspectives, par la médiation de la théorie des ressources, que se situe l'ambition théorique de la présente recherche.

2.5. Les ressources organisationnelles au-delà des actifs matériels

Pour construire un tel cadre, il est nécessaire de mobiliser un second corpus théorique, relatif à la nature des ressources organisationnelles. La Resource-Based View (Barney, 1991) définit les ressources stratégiques comme tout actif, capacité, processus organisationnel, attribut, information ou connaissance permettant à une organisation de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies créatrices de valeur. Si les premiers travaux privilégiaient les actifs tangibles, les développements ultérieurs de la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ont progressivement élargi cette définition à des ressources intangibles (routines organisationnelles, capacités d'apprentissage, savoir-faire relationnels), dont la valeur stratégique réside précisément dans leur difficulté à être imitées ou transférées.

Cette extension a été prolongée par les travaux sur le capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998), qui montrent que les relations, les réseaux de confiance et les normes de réciprocité constituent des ressources à part entière, génératrices de valeur économique bien qu'elles échappent largement à toute comptabilisation. Dans le même ordre d'idées, la Knowledge-Based View (Grant, 1996) approfondit cette logique en plaçant la connaissance tacite, incarnée dans les individus et les relations, au cœur de l'avantage concurrentiel des organisations.

Ces développements théoriques ouvrent une brèche décisive pour la présente recherche : ils établissent que les ressources organisationnelles ne se limitent plus aux actifs matériels, mais englobent des dimensions relationnelles, symboliques, émotionnelles et sociales. Or, si des ressources aussi intangibles que la confiance, la réputation ou le capital social peuvent être théorisées comme des sources d'avantage concurrentiel, rien n'interdit, sur le plan théorique, d'envisager que la vulnérabilité (dès lors qu'elle produit de la confiance, de la fidélité ou de la

coopération) puisse elle aussi être conceptualisée comme une ressource organisationnelle. Cette possibilité demeure cependant inexplorée dans la littérature existante, qui n'a jamais mis en relation ces deux corpus théoriques : celui de la vulnérabilité et celui des ressources intangibles.

2.6. Le maquis : une organisation entrepreneuriale singulière des économies urbaines ouest-africaines

Avant d'analyser la vulnérabilité des serveuses, il convient de revenir sur la nature même de l'objet étudié, afin d'établir sa légitimité comme objet scientifique en sciences de gestion.

Le travail fondateur de N'Guessan (1983) sur les maquis d'Abidjan constitue la référence principale de ce champ d'étude. Loin de réduire le maquis à sa seule fonction alimentaire ou commerciale, N'Guessan montre qu'il s'agit avant tout d'un espace de sociabilité urbaine, où se rejoue une forme de fraternité citadine autour de plats populaires. Le maquis y apparaît comme un lieu d'expression d'une identité culturelle partagée, un espace de solidarité entre citoyens d'origines diverses, et un dispositif de construction de communautés urbaines dans le contexte de l'urbanisation rapide des villes ivoiriennes. Cette lecture pionnière dépasse ainsi la simple description d'un commerce de bouche : elle révèle, dès le début des années 1980, la dimension fondamentalement relationnelle du maquis, comme organisation productrice de lien social autant que de repas.

Dans le prolongement de cette lecture fondatrice, Leimdorfer (2007) retrace l'origine historique des maquis et leur évolution vers une professionnalisation progressive. Il montre que ces établissements, nés dans des espaces discrets, se sont progressivement institutionnalisés pour devenir de véritables organisations économiques répondant à une demande urbaine croissante de restauration populaire, en s'adaptant aux transformations sociales et économiques des villes ouest-africaines.

Ces deux travaux fondateurs établissent ainsi la légitimité scientifique du maquis comme objet d'étude, mais ils l'abordent presque exclusivement sous l'angle sociologique et culturel. La littérature existante décrit le maquis comme un espace de restauration populaire, un lieu de sociabilité, une institution culturelle urbaine ou un espace de convivialité. Elle l'analyse en revanche très rarement comme une organisation de services, une entreprise dotée d'un modèle d'affaires, un système de création de valeur, ou un dispositif de gestion des relations avec la clientèle et des ressources humaines.

Si les travaux pionniers ont ainsi permis de montrer que le maquis constitue bien davantage qu'un simple débit de boissons ou un restaurant populaire, ils n'ont que très rarement interrogé son fonctionnement organisationnel. Les mécanismes par lesquels ces établissements créent de

la valeur, fidélisent leur clientèle ou mobilisent leurs ressources humaines demeurent largement inexplorés en sciences de gestion. Parmi ces ressources encore peu étudiées figure la vulnérabilité des serveuses. Alors que cette dernière est généralement appréhendée comme une condition de fragilité ou de précarité, notre recherche fait l'hypothèse qu'elle peut également constituer une ressource organisationnelle participant à la production de la relation de service, à la fidélisation de la clientèle et, plus largement, à la création de valeur au sein des maquis.

2.7. Vers une conceptualisation de la vulnérabilité comme ressource organisationnelle

La mise en regard de ces trois corpus théoriques (la gestion des risques, la résilience organisationnelle et les approches critiques de la vulnérabilité) fait apparaître plusieurs limites convergentes. Premièrement, la vulnérabilité y est presque toujours envisagée comme un déficit à corriger, jamais comme une capacité productive en elle-même. Deuxièmement, elle est rarement étudiée dans des contextes informels, la quasi-totalité des travaux mobilisés portant sur des organisations formelles, dotées de dispositifs de gouvernance structurés. Troisièmement, les organisations africaines demeurent très largement absentes de ce corpus, alors même que l'économie informelle y constitue le mode dominant d'organisation du travail (Duminy, 2011 ; Lindell et al., 2010). Quatrièmement, les activités de service reposant sur des interactions sociales directes restent sous-étudiées, alors qu'elles constituent précisément des contextes où la vulnérabilité des travailleurs pourrait jouer un rôle structurant dans la relation de service. Enfin, aucun de ces courants n'a exploré les formes de création de valeur fondées explicitement sur la vulnérabilité perçue des acteurs, alors même que la théorie des ressources intangibles fournit les outils conceptuels permettant de le faire.

Ces limites convergentes constituent le vide théorique que la présente recherche se propose de combler, en articulant les acquis de la gestion des risques, de la résilience organisationnelle, des approches critiques de la vulnérabilité et de la théorie des ressources. Dès lors, il est possible de proposer une conceptualisation originale : dans certaines organisations, la vulnérabilité ne constitue pas uniquement une faiblesse à corriger ; elle devient une ressource relationnelle permettant de produire de la confiance, de la fidélité, de la coopération, de l'engagement et de la valeur économique. Cette hypothèse déplace le regard porté sur la vulnérabilité : d'un état à corriger, elle devient une propriété organisationnelle à part entière, susceptible d'être mobilisée, consciemment ou non, par les acteurs dans la construction de leurs relations d'échange.

L'inscription de cette proposition dans la Resource-Based View suppose toutefois d'en éprouver la recevabilité au regard des critères VRIN énoncés par Barney (1991). La vulnérabilité telle qu'elle est mobilisée dans les maquis satisfait au critère de valeur dès lors qu'elle permet de

sécuriser une disponibilité horaire étendue, de réduire les coûts de rotation du personnel et de soutenir une relation de service personnalisée, autant d'éléments directement convertibles en chiffre d'affaires. Elle satisfait au critère de rareté non parce que la main-d'œuvre vulnérable serait rare, elle est au contraire abondante, mais parce que la capacité à la stabiliser durablement, au moyen d'un dispositif combinant emploi, hébergement, avances et protection informelle, n'est détenue que par une fraction des établissements. Elle satisfait au critère d'inimitabilité en raison de son ambiguïté causale et de sa dépendance de sentier : le dispositif repose sur des relations interpersonnelles construites dans la durée, sur une réputation locale d'employeur et sur un ancrage communautaire qu'un concurrent ne saurait reproduire par la seule imitation des pratiques observables. Elle satisfait enfin, au moins partiellement, au critère de non-substituabilité, l'automatisation ou la standardisation du service ne permettant pas de reproduire la relation affective sur laquelle repose la fidélisation. Cette qualification n'est cependant complète que si l'organisation dispose des mécanismes d'appropriation lui permettant de capter la valeur ainsi créée, condition qui n'est pas systématiquement remplie et qui explique que toute serveuse vulnérable ne constitue pas, pour tout maquis, une ressource stratégique (Barney & Wright, 1998).

Cette qualification conduit à préciser à quelles conditions une vulnérabilité devient effectivement une ressource organisationnelle, la proposition perdant toute portée analytique si elle valait indistinctement pour toute situation de précarité. Quatre conditions cumulatives peuvent être formulées. Une condition de visibilité : la vulnérabilité doit être perceptible par les parties prenantes, faute de quoi elle ne produit ni sollicitude, ni confiance, ni engagement chez le client. Une condition de dépendance asymétrique : la travailleuse doit disposer d'alternatives d'emploi limitées, ce qui élève le coût d'un départ et confère à l'employeur une capacité de stabilisation. Une condition de médiation relationnelle : l'activité doit reposer sur une interaction directe et répétée avec le client, seule configuration dans laquelle la fragilité perçue se convertit en lien commercial durable. Une condition d'appropriation organisationnelle, enfin : l'établissement doit disposer de dispositifs, même informels, lui permettant de capter la valeur produite par cette relation plutôt que de la laisser se privatiser au bénéfice de la seule travailleuse. Lorsque l'une de ces conditions fait défaut, la vulnérabilité demeure une fragilité subie, coûteuse pour l'organisation comme pour la travailleuse, et ne saurait être qualifiée de ressource.

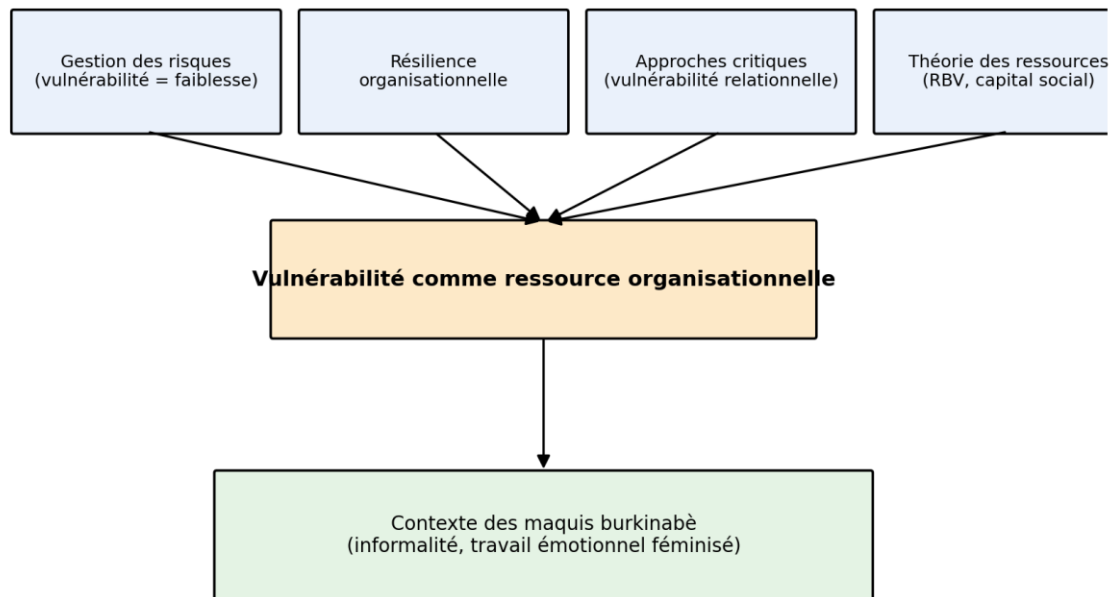
Trois mécanismes permettent alors de rendre compte de la transformation de la vulnérabilité en valeur. Un mécanisme de stabilisation, par lequel le dispositif organisationnel réduit la mobilité

de la travailleuse et sécurise la continuité du service. Un mécanisme de conversion relationnelle, par lequel la fragilité perçue et le travail émotionnel qui l'accompagne produisent une relation personnalisée avec le client, à l'origine d'une fidélisation dont l'établissement est le bénéficiaire sans en être l'auteur. Un mécanisme de légitimation affective, enfin, par lequel la relation salariale est présentée et vécue sur un registre familial ou protecteur, ce qui minimise les obligations de l'employeur tout en légitimant des attentes accrues de loyauté et de disponibilité. L'enchaînement de ces trois mécanismes constitue la chaîne causale que les résultats empiriques auront à documenter.

Cette conceptualisation appelle enfin une clarification normative explicite. Qualifier la vulnérabilité de ressource organisationnelle relève d'une démarche analytique visant à décrire un mécanisme observable ; cela ne constitue en aucune manière une validation morale de ce mécanisme ni une recommandation managériale. La distinction entre l'analyse d'un dispositif et son approbation est ici d'autant plus nécessaire que la proposition théorique pourrait, mal interprétée, servir à rationaliser l'exploitation de la précarité. Trois limites doivent dès lors être posées d'emblée. La ressource n'est pas cédée mais captée, la travailleuse n'ayant ni négocié la valeur de sa vulnérabilité ni consenti à sa mobilisation. Le dispositif est ambivalent, en ce qu'il protège partiellement tout en accroissant le coût d'un départ. Sa soutenabilité est conditionnelle, puisqu'elle repose sur le maintien d'une asymétrie que l'application effective du droit du travail viendrait précisément réduire. Ces limites, loin d'affaiblir la proposition, en délimitent le domaine de validité et fondent la portée critique de la recherche.

La revue de littérature met en évidence trois strates théoriques complémentaires mais insuffisamment articulées entre elles : la gestion des risques et la résilience organisationnelle, qui pensent la vulnérabilité comme un état à corriger ; les approches critiques, qui l'envisagent comme une condition relationnelle ; et la théorie des ressources, qui élargit la notion de ressource organisationnelle aux dimensions intangibles. C'est l'articulation de ces trois strates, contextualisée au cas des maquis burkinabè, que mobilise le cadre théorique de la présente recherche (Figure 1).

Figure 1 : Cadre théorique de la recherche



Source : auteur

Ce cadre appelle une lecture explicite des relations qu'il met en jeu. La vulnérabilité, saisie dans ses trois registres, y constitue la variable explicative de départ. Elle n'agit cependant pas directement sur la performance : son effet transite par deux variables médiatrices. La première est la stabilité de la main-d'œuvre, entendue comme la réduction du renouvellement du personnel et l'extension de la disponibilité horaire, obtenue par le dispositif organisationnel décrit précédemment. La seconde est la qualité de la relation de service, produite par le travail émotionnel des serveuses et observable à travers la personnalisation de l'accueil et la récurrence des visites. La performance économique de l'établissement, appréhendée par le niveau d'activité, la régularité de la fréquentation et la maîtrise des coûts de recrutement, constitue la variable expliquée. Deux variables modératrices complètent le dispositif : le degré d'informalité de l'établissement, qui conditionne la latitude managériale, et l'intensité concurrentielle locale, qui détermine la valeur marginale de la fidélisation.

S'agissant du travail émotionnel, le cadre mobilise principalement la distinction établie par Hochschild (1983), puis formalisée par Grandey (2000), entre le jeu de surface, qui consiste à afficher une émotion non ressentie, et le jeu en profondeur, qui suppose une modification effective du ressenti. L'hypothèse retenue est que la vulnérabilité économique élève le coût perçu d'un désengagement et oriente ainsi durablement les serveuses vers un jeu en profondeur,

plus efficace pour la fidélisation de la clientèle mais plus coûteux sur le plan de la dissonance émotionnelle (Ashforth & Humphrey, 1993). C'est cette chaîne, de la vulnérabilité à la performance par la stabilisation de la main-d'œuvre et la qualité de la relation de service, qui structure l'analyse des résultats.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain de l'étude et collecte des données

Dans le cadre de cette étude, une méthodologie rigoureuse a été adoptée afin d'explorer de manière approfondie la place des serveuses dans le modèle économique des maquis burkinabè. En premier lieu, la recherche se fonde sur une approche qualitative exploratoire, qui permet de saisir les dynamiques complexes à l'œuvre dans ces établissements. Cette méthode est particulièrement pertinente dans le contexte des maquis, où les interactions humaines et les pratiques sociales influencent directement les modèles économiques locaux. Pour ce faire, des études de cas multiples ont été réalisées dans les maquis de la commune de Saaba.

La commune de Saaba, située dans la périphérie immédiate de Ouagadougou, occupe une position stratégique dans le processus d'extension de la capitale burkinabè. Elle comptait 285 235 habitants en 2019 (INSD, 2019). Saaba accueille une part croissante des populations, des logements et des activités économiques autrefois concentrés à Ouagadougou. La multiplication des commerces, des maquis et des services de proximité illustre notamment son intégration progressive à la dynamique métropolitaine de Ouagadougou.

Des entretiens semi-directifs ont été menés avec différents acteurs clés : propriétaires et gérants de maquis, serveuses, clients réguliers et fournisseurs. Cette diversité de témoignages enrichit la compréhension de la façon dont les serveuses sont perçues et comment elles contribuent, directement ou indirectement, à la rentabilité et à la satisfaction de la clientèle au sein de ces établissements. Les entretiens ont été structurés pour recueillir des informations non seulement sur les rôles spécifiques des serveuses, mais aussi sur les compétences requises et les mécanismes de fidélisation des clients qui en découlent (Pilipchuk et al., 2024). Cette approche permet également d'arborer un regard critique sur la manière dont le travail émotionnel et relationnel est intégré dans la gestion des ressources humaines, et comment cela influence la performance économique des maquis (Mkulisi & Susuman, 2024).

Parallèlement à ces entretiens, des observations non participantes ont été effectuées pour compléter les données collectées. Ces observations ont permis de capter des éléments de la culture organisationnelle des maquis, leurs dynamiques internes, et les comportements des serveuses en interaction avec les clients (Duminy, 2011). En outre, l'analyse thématique des

données a été appliquée pour dégager les principales tendances et mécanismes organisationnels apparentés à la gestion de la main-d'œuvre et à la structuration du modèle économique. Cette méthode d'analyse a facilité l'identification de motifs récurrents parmi les réponses des participants, renforçant ainsi la validité des conclusions tirées (Duminy, 2011).

À ce titre, il est essentiel de souligner les considérations éthiques qui ont guidé cette recherche. L'anonymat des participants et le consentement éclairé ont été scrupuleusement respectés pour garantir la dignité et le respect des personnes interrogées, compte tenu de la vulnérabilité inhérente à leur statut (Lindell et al., 2010). Cela a contribué à établir un climat de confiance et à encourager des témoignages francs et authentiques, qui sont d'une importance capitale pour l'analyse qualitative. Le cadre théorique a également joué un rôle central tout au long de la méthodologie, en articulant des concepts tels que la Resource-Based View et la théorie du Business Model, ce qui a permis de relier les pratiques de gestion des ressources humaines au contexte économique plus large des maquis burkinabè (Stöcker & Zintl, 2025).

Le choix de la commune de Saaba comme terrain d'enquête répond à trois justifications. Elle constitue d'abord un espace périurbain en forte croissance, dans lequel la densification récente de l'offre de restauration rend observables des établissements de générations et de tailles différentes. Elle présente ensuite une informalité dominante mais non exclusive, certains établissements étant partiellement enregistrés, ce qui autorise une variation utile du degré de formalisation. Elle offre enfin une accessibilité et une acceptabilité sociale suffisantes pour conduire des entretiens répétés auprès d'une population dont la disponibilité et la confiance ne sont pas acquises. Ce choix relève d'un échantillonnage théorique et non statistique : il ne vise pas la représentativité, mais la richesse informationnelle et la possibilité de comparaisons littérales et théoriques entre cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018).

La sélection des cinq maquis retenus repose sur des critères explicites : une activité continue depuis au moins deux ans, l'emploi d'au moins deux serveuses, une clientèle majoritairement de quartier, et une variation recherchée sur la taille de l'établissement, son ancienneté et la présence ou non d'un hébergement du personnel sur place. Deux établissements sollicités ont refusé de participer et n'ont pas été remplacés. Au sein de ces cas, les participants ont été retenus selon un échantillonnage raisonné diversifié : quatorze serveuses présentant des profils contrastés d'âge, d'ancienneté, de niveau d'instruction et de situation résidentielle, six gérants ou propriétaires, et quatre clients réguliers identifiés par les serveuses puis sollicités directement. Cette composition, détaillée dans le tableau 1, vise à faire varier les positions

occupées dans la relation de service afin de confronter des points de vue potentiellement divergents sur un même dispositif.

Les entretiens semi-directifs, d'une durée de trente à quatre-vingt-dix minutes, ont été conduits sur la base d'un guide structuré autour de quatre thématiques : la trajectoire d'entrée dans l'activité, les conditions concrètes d'emploi et de rémunération, la relation au client et les représentations du métier. Ils ont été enregistrés avec l'accord préalable des participants, puis intégralement retranscrits. Les entretiens conduits auprès des serveuses se sont déroulés en dehors des heures de service et hors de la présence du gérant, afin de limiter le biais de désirabilité lié à la relation hiérarchique. Ils ont été complétés par des séances d'observation non participante réparties sur différents moments de la semaine, consignées dans un journal de terrain distinguant systématiquement les faits observés des commentaires du chercheur.

La saturation théorique a été appréciée de manière incrémentale, en confrontant après chaque série d'entretiens les nouvelles unités de sens aux catégories déjà construites. Aucune catégorie nouvelle n'est apparue à partir du onzième entretien conduit auprès des serveuses, les entretiens ultérieurs ne produisant que des variations d'intensité au sein de catégories existantes. La collecte a néanmoins été poursuivie jusqu'au vingt-quatrième entretien afin de vérifier la stabilité des catégories relatives au dispositif de logement et aux avances sur rémunération, moins fréquemment évoquées. La saturation est ainsi constatée sur les catégories centrales de l'analyse, sans être revendiquée pour les catégories périphériques, ce qui constitue une limite assumée de l'étude.

Tableau 1 : Caractéristiques des répondants

Caractéristique	Modalités	Codes	Effectif
Statut	Serveuses Gérant(e)s Clients	S1 à S14 G1 à G6 C1 à C4	14 6 4
Genre	Femmes Hommes	-	18 6
Tranche d'âge	18-25 ans 26-35 ans Plus de 35 ans	-	10 9 5
Ancienneté dans l'activité (serveuses)	Moins d'1 an 1 à 3 ans Plus de 3 ans	-	6 5 3
Niveau d'instruction	Non scolarisé Primaire Secondaire	-	5 11 8
Localisation	Maquis de la commune de Saaba	-	24

Source : auteur, résultats entretiens, 2026

3.2. Analyse des données

L'analyse des données repose sur une démarche de codage thématique conduite manuellement, sans recours à un logiciel spécialisé d'analyse qualitative. Ce choix est motivé par le volume modéré du corpus et par la volonté de conserver un contact étroit avec la matière langagière des participants. Les transcriptions ont été traitées à l'aide d'un tableur, chaque unité de sens étant reportée dans une matrice croisant les répondants et les catégories émergentes, selon les principes de condensation et de mise en forme proposés par Miles, Huberman et Saldaña (2014). Le codage s'est déroulé en trois temps, selon une logique inductive tempérée par les cadres théoriques mobilisés. Un codage ouvert a d'abord permis de segmenter les transcriptions en unités de sens et de leur attribuer des étiquettes proches du vocabulaire des participants. Un codage axial a ensuite regroupé ces codes de premier niveau en catégories intermédiaires, en explicitant les relations de condition, de conséquence et de contexte qui les relient. Un codage sélectif a enfin conduit à l'identification de quatre catégories agrégées, qui correspondent aux dimensions du cadre empirique présenté en fin de discussion. Cette progression, conforme aux principes de structuration des données proposés par Gioia, Corley et Hamilton (2013), est illustrée par le tableau 2.

L'analyse a été conduite de manière itérative, par allers-retours continus entre les verbatims et les cadres théoriques mobilisés, chaque catégorie étant reformulée jusqu'à rendre compte de l'ensemble des occurrences qu'elle prétendait couvrir. Les segments contredisant l'interprétation dominante, notamment les témoignages de serveuses revendiquant une autonomie de choix ou une satisfaction à l'égard de leurs conditions d'emploi, ont été conservés et analysés comme cas déviants plutôt qu'écartés, afin de limiter le risque de confirmation.

Tableau 2 : Illustration du processus de codage des données

Verbatim illustratif	Codage ouvert	Codage axial	Codage sélectif
« Moi je fais tout pour que le client se sente bien reçu, je souris même quand je suis fatiguée, sinon il va aller ailleurs », (S6)	Travail émotionnel, gestion de la fatigue	Compétence relationnelle mobilisée	Le travail émotionnel comme ressource de fidélisation
« Le patron sait que j'ai besoin de ce travail, alors il me demande de rester tard, je ne peux pas refuser », (S2)	Dépendance économique, absence de refus	Vulnérabilité économique exploitée	La vulnérabilité comme levier de disponibilité
« Les clients reviennent parce qu'ils me connaissent, ils demandent toujours ma table », (S9)	Relation personnalisée, fidélité individuelle	Capital relationnel de la serveuse	La vulnérabilité relationnelle comme ressource de fidélisation

« On ne parle pas trop de nos horaires ou de notre paie entre nous, chacune garde ça pour elle », (S11)	Rétention d'information, silence	Discretion protectrice	Le silence comme stratégie face à la précarité
---	----------------------------------	------------------------	--

Source : auteur, résultats entretiens, 2026

3.3. Fiabilité et validité de la recherche

La qualité d'une recherche qualitative ne se laisse pas apprécier au moyen des critères de validité et de fiabilité issus des devis quantitatifs. L'étude s'appuie donc sur les quatre critères de rigueur proposés par Lincoln et Guba (1985) : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité.

La crédibilité a été recherchée par la triangulation des sources, les mêmes dispositifs étant décrits successivement du point de vue des serveuses, des gérants et des clients (Patton, 2015), ce qui a permis d'identifier plusieurs divergences significatives, en particulier sur la nature et les conditions des avances sur rémunération. Elle a été renforcée par une triangulation des méthodes, les déclarations recueillies en entretien étant confrontées aux pratiques consignées lors des observations, ainsi que par un engagement prolongé sur le terrain. Une restitution orale des interprétations provisoires a par ailleurs été organisée auprès d'une partie des serveuses et des gérants interrogés ; leurs réactions ont conduit à nuancer la lecture initiale du dispositif de logement, d'abord interprété comme un pur instrument de contrôle, en y intégrant la dimension protectrice que les intéressées elles-mêmes lui reconnaissent.

La transférabilité est assurée par une description dense du contexte, des établissements et des profils des participants, qui permet au lecteur d'apprécier dans quelle mesure les mécanismes identifiés peuvent valoir pour d'autres terrains. La fiabilité repose sur la traçabilité du processus de recherche : le guide d'entretien, le dictionnaire des codes et le journal de terrain ont été conservés et constituent une piste d'audit consultable. Un double codage indépendant a en outre été réalisé par un second chercheur sur un quart du corpus ; les désaccords, portant principalement sur la frontière entre travail émotionnel et compétence relationnelle, ont été résolus par discussion et ont donné lieu à la reformulation de plusieurs catégories intermédiaires.

La confirmabilité, enfin, a été poursuivie par un effort de réflexivité explicite. La position du chercheur, extérieur au milieu enquêté, influence nécessairement la parole recueillie auprès de travailleuses en situation de dépendance économique. Cette asymétrie a été partiellement compensée par la conduite des entretiens hors du lieu de travail, par l'absence de tout lien avec les gérants et par la restitution des interprétations aux participantes ; elle constitue néanmoins

une limite que l'étude assume plutôt qu'elle ne prétend l'avoir neutralisée. Sur le plan éthique, le consentement éclairé a été recueilli oralement avant chaque entretien, l'anonymat garanti par un système de codes, et aucun élément permettant d'identifier un établissement ou une personne n'a été conservé, conformément aux exigences propres à l'enquête auprès de populations vulnérables. L'analyse a enfin été conduite en confrontant continuellement les verbatims aux cadres théoriques mobilisés, conformément aux principes de la recherche qualitative interprétative (Denzin & Lincoln, 2018).

4. Résultats

Avant l'exposé des résultats, il convient de préciser la convention de présentation retenue. Trois niveaux d'énoncés sont distingués. Les observations empiriques rapportent ce qui a été dit ou observé et sont adossées à des verbatims ou à des notes de terrain. Les interprétations du chercheur, introduites par des formulations explicitement modalisées, proposent une lecture de ces observations sans prétendre à leur évidence. Les implications théoriques, enfin, ne sont pas développées dans cette section : elles sont réservées à la discussion, afin que la montée en généralité ne précède pas l'établissement des faits. Cette convention répond au risque, propre aux recherches qualitatives exploratoires, de laisser l'interprétation excéder le matériau qui la fonde.

L'analyse des résultats obtenus à partir des entretiens semi-directifs et des observations dans les maquis de la commune de Saaba révèle des dynamiques complexes concernant le rôle des serveuses et leurs contributions au modèle économique de ces établissements. Les critères de recrutement des serveuses sont principalement orientés vers des compétences relationnelles et émotionnelles, illustrant ainsi l'importance du travail émotionnel dans la fidélisation de la clientèle. Les propriétaires et gérants de ces maquis soulignent que la capacité à établir un rapport de proximité avec les clients est souvent plus valorisée que des qualifications académiques formelles, ce qui est cohérent avec les conclusions de (Pilipchuk et al., 2024) sur la valeur des compétences humaines dans les secteurs de services informels. En outre, les verbatims recueillis démontrent que les serveuses jouent un rôle fondamental non seulement dans l'ambiance des établissements mais aussi en tant que vecteurs de revenus, en encourageant des comportements de consommation assidue parmi les clients (Mkulisi & Susuman, 2024). Les mécanismes par lesquels les serveuses contribuent à la création de valeur s'étendent également à leur capacité à influencer les décisions d'achat. Dans plusieurs observations, il a été noté que les interactions des serveuses avec les clients engendraient des achats impulsifs, renforçant ainsi le chiffre d'affaires quotidien des maquis. Ce phénomène est soutenu par des

travaux de recherche ayant examiné le travail relationnel dans le secteur des services, affirmant que l'expérience client est souvent façonnée par les interactions humaines dans un cadre informel (Duminy, 2011). En outre, l'analyse thématique des données a mis en lumière l'existence de stratégies de fidélisation émanant des serveuses elles-mêmes, qui utilisent des techniques relationnelles et émotionnelles pour maintenir l'attention et l'engagement des clients sur le long terme (Duminy, 2011). Le rôle des serveuses s'avère également stratégique lors des périodes de fluctuation du marché du travail. Dans un contexte où le marché est souvent imprévisible, ces femmes offrent une flexibilité organisationnelle indispensable aux maquis, leur permettant d'adapter rapidement leur offre en fonction des attentes des clients (Lindell et al., 2010). Les serveuses modulent non seulement leur comportement en fonction de la clientèle mais contribuent également à façonner l'identité et l'ambiance des maquis, attirant ainsi des segments variés de clients, allant des jeunes professionnels aux groupes familiaux (Stöcker & Zintl, 2025). En ce sens, les résultats obtenus témoignent d'une interconnexion entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des maquis dans un contexte économique où l'adaptabilité est cruciale. Toutefois, ces résultats mettent également en lumière la vulnérabilité des serveuses, qui, malgré leur rôle central, sont souvent confrontées à des conditions de travail précaires. Cette situation s'inscrit plus largement dans un contexte africain où les femmes sont surreprésentées dans les emplois informels, faiblement qualifiés et insuffisamment protégés, ce qui accroît leur exposition à la précarité économique et sociale (Kolovich & Newiak, 2024). Dans les maquis étudiés, cette vulnérabilité structurelle peut être renforcée par des pratiques managériales accordant une attention limitée à la protection et au bien-être des serveuses. Ces dernières constituent alors une main-d'œuvre faiblement protégée, dont les conditions d'exercice sont étroitement liées à leur faible qualification et à leur situation socio-économique. Cela soulève des questions éthiques concernant la gestion des ressources humaines dans ces établissements, soulignant la nécessité d'une réflexion plus critique sur les mécanismes d'encastrement social qui déterminent la structure du modèle économique du maquis (Seguino & Were, 2014). Une compréhension nuancée de leur rôle peut contribuer à enrichir le débat sur la gestion des ressources humaines dans les organisations informelles et souligner la nécessité d'un encadrement réglementaire plus fort pour protéger cette main-d'œuvre cruciale (Hallward-Driemeier, 2013) (Plagerson et al., 2022) (Onyando et al., 2022).

4.1. Présentation des données

L'analyse des données a révélé une diversité de discours et de perceptions qui enrichissent notre compréhension du fonctionnement interne de ces organisations informelles. Les verbatims

recueillis lors des entretiens illustrent non seulement les attentes et les motivations des serveuses, mais aussi la manière dont elles contribuent à la création de valeur au sein des maquis. Par exemple, plusieurs serveuses ont mentionné que leur rôle ne se cantonnait pas à servir des boissons, mais qu'elles jouaient également un rôle de médiatrices sociales, facilitant les interactions entre clients et renforçant ainsi la fidélisation de la clientèle (Pilipchuk et al., 2024) (Mkulisi & Susuman, 2024). Cette dynamique de séduction, souvent mise en avant dans la littérature, mérite d'être nuancée ; en effet, tout en répondant à des attentes culturelles de convivialité et de sociabilité, les serveuses participent également à des objectifs économiques bien définis (Duminy, 2011) (Duminy, 2011). Les résultats préliminaires ont également mis en exergue la flexibilité organisationnelle dont font preuve ces maquis face aux contraintes du marché du travail. Dans un contexte où l'emploi formel est limité, il apparaît que les maquis fonctionnent comme des espaces de régulation sociale et de création d'opportunités économiques, non seulement pour les serveuses mais également pour d'autres travailleurs intermédiaires (Lindell et al., 2010). Cette observation confirme le propos de certains auteurs qui soulignent que le travail effectué au sein des maquis ne peut pas être dissocié des réalités socio-économiques locales, telles que les inégalités de genre et l'accès limité à l'éducation et à la formation professionnelle (Stöcker & Zintl, 2025) (Kolovich & Newiak, 2024). Dans le même ordre d'idées, l'expérience des serveuses est souvent marquée par des paradoxes ; en recherchant une amélioration de leurs conditions économiques, elles doivent souvent composer avec des inégalités notables et des formes de précarité (Seguino & Were, 2014) (Hallward-Driemeier, 2013). La présentation des données a également été enrichie par une analyse thématique approfondie, permettant d'identifier des motifs récurrents et des mécanismes organisationnels reliant la gestion de la main-d'œuvre à la création de valeur pour les maquis. Par exemple, la sélection rigoureuse des serveuses, fondée sur des critères tels que l'attractivité physique, les compétences relationnelles et la capacité à gérer des situations stressantes, s'avère être un levier stratégique pour les propriétaires, soucieux d'attirer et de fidéliser une clientèle majoritairement masculine (Plagerson et al., 2022) (Onyando et al., 2022). Par conséquent, cette approche de la gestion des ressources humaines dans les maquis vient interroger les modèles théoriques de la Resource-Based View et de la théorie du Business Model, soulignant la nécessité d'une perspective contextualisée pour appréhender la complexité des organisations informelles en Afrique (Skinner, 2016) (Nath, 1985). À travers cette analyse, il devient évident que les serveuses, loin d'être des acteurs périphériques, occupent une position centrale dans le modèle économique des maquis, servant d'illustration tangible des interactions entre pratiques

de gestion, conditions de travail et performance économique (Fernandes & Maúngue, 2025) (Ravindranath et al., 2021) (Obeng-Odoom, 2011).

4.2. Description des résultats clés

Une analyse approfondie des données collectées au cours de l'étude met en lumière plusieurs résultats clés qui révèlent l'importance stratégique des serveuses dans le modèle économique des maquis au Burkina Faso. Ces résultats indiquent que la présence des serveuses ne se limite pas à répondre aux attentes esthétiques des clients, mais joue un rôle fondamental dans la fidélisation de la clientèle et la création de valeur. Les entretiens semi-directifs réalisés avec les propriétaires, les serveuses, et les clients réguliers soulignent que la majorité des maquis adoptent une approche relationnelle où la personnalité, le charme et la capacité à interagir efficacement avec les clients sont des critères cruciaux de recrutement des serveuses. Par ailleurs, il émerge que les serveuses contribuent de manière significative à l'expérience globale du client, agissant non seulement en tant que serveuses, mais aussi comme ambassadrices de l'établissement. Leur interaction avec les clients est soigneusement orchestrée pour stimuler une atmosphère conviviale et accueillante, ce qui à son tour incite à des dépenses plus élevées et à des visites répétées (Duminy, 2011). Cette dynamique a également des implications sur le plan économique ; de nombreux gérants indiquent que le développement de relations solides avec les clients par l'intermédiaire des serveuses augmente non seulement le chiffre d'affaires, mais contribue également à une certaine stabilité dans un environnement économique souvent fluctuant (Duminy, 2011). Un autre phénomène notable observé au cours de l'étude est l'impact des conditions de marché sur la gestion des serveuses. Dans un contexte où l'emploi formel est limité et les opportunités économiques sont rares, les maquis apparaissent comme des espaces de travail à la fois vulnérables et solidaires. Les serveuses, souvent issues de milieux socio-économiques précaires, trouvent dans ces emplois une source de revenus indispensable tout en participant à la dynamique économique locale (Stöcker & Zintl, 2025). Toutefois, ce modèle soulève également des questions éthiques et sociétales, notamment concernant les conditions de travail et le statut précaire des serveuses, qui, trop souvent, n'ont pas accès à des protections sociales adéquates (Kolovich & Newiak, 2024). Enfin, les résultats mettent en avant une flexibilité organisationnelle qui permet aux maquis de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Par exemple, face aux hausses de la demande, les gérants peuvent augmenter rapidement le nombre de serveuses, ce qui démontre une capacité d'ajustement qui fait défaut dans les structures d'entreprise formelles engagées dans des processus plus rigides de décision (Seguino & Were, 2014). Néanmoins, ce modèle de flexibilité n'est pas sans défis ; il nécessite

une gestion prudente pour éviter l'épuisement professionnel des serveuses, souvent obligées de jongler entre plusieurs engagements (Hallward-Driemeier, 2013), (Plagerson et al., 2022). Dans l'ensemble, ces résultats clairs soulignent l'importance des serveuses non seulement comme éléments de services au sein des maquis, mais aussi comme piliers économiques dans un système fragile où elles contribuent de manière significative à la viabilité des établissements (Onyando et al., 2022). Il ressort de cette analyse que les résultats détaillés invitent à une reconsidération des maquis comme des organisations économiques à part entière, dont les principales ressources humaines sont encore trop souvent négligées dans les analyses classiques, (Fernandes & Maúngue, 2025).

4.3. Effets perçus sur la gestion de la main-d'œuvre

La exploration des dynamiques qui sous-tendent la présence des serveuses dans les maquis burkinabè révèle des implications significatives pour la gestion des ressources humaines, un aspect fondamental pour la pérennité de ce modèle économique. Cela s'explique notamment par le fait que la compréhension approfondie des rôles et contributions des serveuses à ces établissements va au-delà d'une simple analyse des relations de travail ; elle ouvre également la voie à des stratégies de gestion qui valorisent réellement cette main-d'œuvre souvent considérée comme marginalisée. La gestion des ressources humaines doit intégrer des pratiques visant à reconnaître et à formaliser le rôle stratégique de ces travailleuses, contribuant ainsi à une fidélisation accrue de la clientèle et à une amélioration de la performance organisationnelle. Par ailleurs, l'analyse des mécanismes de gestion en œuvre dans ces maquis révèle un besoin pressant de flexibilité et d'adaptabilité dans les pratiques de recrutement et de gestion des talent. Les serveuses sont souvent perçues comme des actrices clés dans la relation avec le client, et cette position leur confère un pouvoir relationnel non négligeable. Cela implique que les gestionnaires doivent développer des stratégies qui mettent l'accent sur la création d'un environnement de travail favorable, où la confiance et la reconnaissance de la contribution individuelle sont mises en avant (Duminy, 2011) (Duminy, 2011). En favorisant une culture d'entreprise inclusive qui valorise le travail émotionnel et relationnel des serveuses, les maquis peuvent non seulement augmenter le moral de leurs employés, mais également réduire le turnover, un phénomène courant dans ce secteur, souvent lié à des conditions de travail précaires et à une reconnaissance insuffisante des compétences (Lindell et al., 2010) (Stöcker & Zintl, 2025). Par ailleurs, la segmentation du marché du travail au Burkina Faso souligne également l'importance d'une approche différenciée dans la gestion des ressources humaines au sein des maquis. En intégrant des éléments de la théorie du Business Model, les gestionnaires

peuvent mieux comprendre comment les divers facteurs, tels que les attentes des clients et le contexte socio-économique, influencent les besoins en ressources humaines. Cela permet d'adapter les critères de recrutement et de formation afin de répondre efficacement aux exigences changeantes du marché des services (Kolovich & Newiak, 2024) (Seguino & Were, 2014). Une telle adaptation est essentielle dans un environnement où la concurrence est de plus en plus accrue, et où les clients deviennent de plus en plus exigeants concernant la qualité du service (Hallward-Driemeier, 2013) (Plagerson et al., 2022). En définitive, la gestion performante des ressources humaines dans les maquis burkinabè nécessite une réévaluation des perceptions traditionnelles entourant les serveuses. Plutôt que d'être vues simplement comme un coût ou une main-d'œuvre subalterne, elles doivent être considérées comme des atouts clé qui influencent directement le modèle économique. En investissant dans cette ressource humaine, les maquis peuvent non seulement améliorer la satisfaction client et la fidélisation, mais également renforcer leur position sur le marché, tout en participant à l'émancipation de cette main-d'œuvre vulnérable et souvent stigmatisée (Onyando et al., 2022) (Skinner, 2016).

5. Discussion

Dans le cadre de cette analyse des serveuses au sein des maquis au Burkina Faso, il apparaît essentiel d'explorer en profondeur comment les résultats obtenus enrichissent la littérature et contribuent à une compréhension plus nuancée de ces établissements en tant qu'organisations économiques. Les données recueillies suggèrent que le rôle des serveuses dépasse largement la simple fonction de séduction de la clientèle masculine. En effet, leur présence est intégralement liée à la création de valeur au sein de ces structures, ce qui renforce l'argument selon lequel les maquis constituent des entités économiques à part entière plutôt que de simples lieux de consommation (Pilipchuk et al., 2024). Ce constat rejoint les théories portant sur la Resource-Based View, qui postulent que les ressources humaines sont un facteur déterminant de la compétitivité organisationnelle (Mkulisi & Susuman, 2024). Il est dès lors indéniable que les compétences et le travail émotionnel des serveuses contribuent à la fidélisation des clients, ce qui est crucial dans un secteur caractérisé par une intense concurrence (Duminy, 2011). L'analyse permet également de mettre en avant les mécanismes organisationnels qui lient la gestion des ressources humaines au modèle économique adopté par ces établissements. Selon les témoignages recueillis, de nombreux gérants privilégient un processus de recrutement axé sur des critères non seulement esthétiques, mais aussi sur des compétences relationnelles et émotionnelles (Duminy, 2011). Ce choix souligne une stratégie délibérée visant à maximiser l'expérience client, car des serveuses capables d'établir un lien personnel avec la clientèle sont

perçues comme un atout majeur (Lindell et al., 2010). Par ailleurs, cette approche répond à un besoin croissant d'adapter les services offerts à une clientèle de plus en plus exigeante et variée (Stöcker & Zintl, 2025). Cette dynamique se révèle particulièrement pertinente dans le contexte des maquis, où la rapidité et la qualité du service peuvent faire la différence entre le succès et l'échec commercial. En outre, les résultats montrent que les dimensions sociales et institutionnelles jouent un rôle fondamental dans la structuration du modèle économique des maquis. L'encastrement social des serveuses, souvent issues de milieux vulnérables, entraîne des implications significatives tant pour leur bien-être que pour la performance des établissements (Kolovich & Newiak, 2024). Le cadre théorique appuyé par les travaux de recherche sur le travail émotionnel (Seguino & Were, 2014) et l'analyse du marché du travail en Afrique (Hallward-Driemeier, 2013) fournit un éclairage complémentaire sur les enjeux de cette main-d'œuvre au statut précaire. Cela soulève des questions éthiques sur la valorisation de ces travailleurs et met en exergue la nécessité de politiques qui reconnaissent leur contribution au développement économique local et à la pérennité des maquis (Plagerson et al., 2022). Les implications managériales de cette étude sont également significatives. Les gérants de maquis peuvent en tirer des enseignements précieux quant à la gestion de leur personnel, notamment en considérant la formation continue des serveuses comme un investissement stratégique. En promouvant des pratiques de gestion qui valorisent les compétences relationnelles et émotionnelles, les maquis peuvent non seulement améliorer la satisfaction client, mais également augmenter la fidélisation des employés, réduisant ainsi le turnover, qui est une problématique majeure dans ce secteur (Onyando et al., 2022). Par ailleurs, le développement d'une culture organisationnelle inclusive et respectueuse des droits des serveuses pourrait contribuer à une meilleure image des maquis au sein de la communauté locale et au-delà (Skinner, 2016). En dehors des considérations économiques, il est fondamental de ne pas négliger la dimension socioculturelle qui entoure le travail des serveuses dans ces établissements. Leur rôle va au-delà de l'animation et de l'accueil ; elles sont aussi des actrices sociales dont les interactions avec les clients et entre elles façonnent les dynamiques sociales du lieu (Nath, 1985). En traitant les serveuses non seulement comme des ressources économiques mais aussi comme des individus intégrés dans des réseaux sociaux, cette étude se positionne dans une perspective plus holistique sur le fonctionnement des maquis.

5.1. Interprétation des résultats

Les résultats de cette étude mettent en lumière la complexité des dynamiques qui régissent la présence des serveuses dans les maquis burkinabè, révélant ainsi une multitude de facteurs qui

dépassent la simple attraction de la clientèle masculine. En effet, les entretiens semi-directifs conduits auprès des exploitants et des employées ont mis en exergue que la sélection des serveuses ne repose pas uniquement sur leur charmante apparence, mais également sur un ensemble de compétences relationnelles et de qualités interpersonnelles. Ces compétences, souvent sous-estimées, jouent un rôle central dans la fidélisation de la clientèle. Ainsi, la gestion des ressources humaines dans ces établissements apparaît comme un vecteur stratégique essentiel pour l'optimisation du modèle économique des maquis, qui, comme le souligne la Resource-Based View, se base sur des ressources inimitables et précieuses pour se démarquer sur le marché concurrentiel des services (Pilipchuk et al., 2024). L'analyse thématique des données recueillies révèle également que le travail émotionnel et relationnel des serveuses constitue une stratégie de gestion nécessaire. La capacité des serveuses à établir une connexion authentique avec les clients contribue à créer une atmosphère propice à la consommation, favorisant ainsi le chiffre d'affaires (Mkulisi & Susuman, 2024). Les clients ne recherchent pas uniquement un service ; ils aspirent à une expérience, ce qui rend la compétence à gérer le rapport émotionnel en milieu de travail encore plus pertinente dans ce contexte économique spécifique (Duminy, 2011). Par ailleurs, la vulnérabilité des serveuses en termes de conditions de travail et de rémunération soulève des questions éthiques inhérentes à leur rôle dans cette économie informelle. Ce constat rejoint les discussions théoriques sur l'encastrement social, où les interactions entre acteurs économiques et leur environnement social déterminent les enjeux de pouvoir et d'accès aux ressources (Lindell et al., 2010). Les serveuses, bien que présentes au cœur de la dynamique économique des maquis, sont souvent piégées dans des structures précaires qui semblent leur échapper. Cette dualité entre leur rôle exposé en tant que créatrices de valeur et leur situation souvent précaire nécessite une attention particulière pour comprendre pleinement les ramifications de leur emploi sur leur bien-être personnel et professionnel. D'une part, l'engagement des serveuses va au-delà des simples transactions commerciales; il participe activement à la structuration des pratiques de gestion et à l'optimisation des modèles d'affaires des maquis. D'autre part, cela met également en lumière les défis liés à la précarité de l'emploi et souligne la nécessité d'une approche plus inclusive dans la gestion des ressources humaines dans ce secteur (Stöcker & Zintl, 2025). En confrontant ces résultats à la littérature existante, il est évident que les contributions des serveuses au succès économique des maquis ne peuvent être disjointes des réalités socio-économiques qui conditionnent leurs choix et leurs opportunités. Enfin, à travers cette discussion, il apparaît clairement que l'étude des serveuses dans les maquis burkinabè ouvre une voie prometteuse pour de futures recherches sur les projets

d'intégration des femmes dans le secteur informel et sur l'évolution des modèles économiques contemporains. Les résultats demandent une réflexion plus approfondie sur la reconnaissance et la valorisation de ce travail informel qui, malgré ses défis, contribue de manière significative à l'économie locale et nationale (Kolovich & Newiak, 2024).

Ces résultats gagnent à être confrontés plus systématiquement aux travaux internationaux portant sur le travail émotionnel et les organisations de services. La conceptualisation fondatrice de Hochschild (1983) décrit la commercialisation du sentiment comme une contrainte subie par des salariées dont l'employeur prescrit les émotions à afficher. La configuration observée dans les maquis s'en écarte sur un point décisif : l'absence de toute prescription formalisée. Ce n'est pas une règle d'entreprise qui impose le sourire, mais la conscience partagée qu'un client mécontent se déplacera vers l'établissement voisin et que la serveuse ne dispose pas d'alternative d'emploi. Le contrôle y est structurel plutôt que procédural, ce qui suggère que la littérature sur le travail émotionnel, largement construite à partir d'organisations formelles occidentales, sous-estime les formes de prescription implicite propres aux économies informelles.

La distinction entre jeu de surface et jeu en profondeur (Grandey, 2000) éclaire de la même manière les verbatims recueillis. Les travaux existants associent généralement le jeu de surface à l'épuisement professionnel et le jeu en profondeur à une moindre dissonance. Le matériau collecté suggère une configuration différente, dans laquelle des serveuses en situation de forte dépendance économique adoptent durablement un jeu en profondeur non par adhésion mais par calcul de survie, cumulant ainsi l'efficacité relationnelle et l'usure psychique. Ashforth et Humphrey (1993) avaient souligné que l'identification au rôle modifie le coût du travail émotionnel ; le cas des maquis invite à ajouter que la vulnérabilité économique peut produire les effets d'une identification sans en produire les bénéfices subjectifs.

La confrontation avec la littérature consacrée à la création de valeur relationnelle est tout aussi instructive. La logique dominante de service (Vargo & Lusch, 2004) postule une co-crédation de valeur entre le prestataire et le client, dont les bénéfices se répartissent entre les parties à l'échange. Or, dans les maquis, la relation est co-crédée par la serveuse et le client, mais la valeur qui en résulte est très largement captée par l'établissement, qui n'en est pas partie prenante directe. Cette dissociation entre le lieu de production de la valeur relationnelle et celui de son appropriation constitue sans doute la spécificité la plus nette du cas étudié. Elle rejoint la mise en garde de Barney et Wright (1998), selon laquelle une ressource humaine ne devient stratégique pour l'organisation que si celle-ci dispose des mécanismes lui permettant d'en capter

la rente, et elle éclaire le paradoxe apparent d'une fidélisation attachée à la personne de la serveuse mais monétisée par le maquis.

5.2. Implications pour la gestion des ressources humaines

L'interconnexion entre la présence des serveuses et la performance des maquis burkinabè souligne des implications significatives pour la gestion des ressources humaines dans ce secteur. La recherche met en évidence que le rôle des serveuses va bien au-delà d'une simple interaction client-serveur ; elles constituent un élément essentiel à la création de valeur et à l'attrait des maquis, ancrant ainsi leur importance dans le modèle économique global de ces établissements. Dans cette optique, la gestion des ressources humaines doit être repensée pour aller au-delà des pratiques traditionnelles, intégrant des stratégies qui favorisent un travail émotionnel et relationnel efficace (Pilipchuk et al., 2024). Les maquis doivent donc adopter des pratiques de recrutement qui s'alignent sur les compétences relationnelles et émotionnelles des serveuses, tout en considérant la diversité des clientèles et les exigences spécifiques du marché du travail burkinabè (Mkulisi & Susuman, 2024). Une approche centrée sur le bien-être et la motivation des serveuses pourrait également se traduire par une fidélisation accrue des clients, car des serveuses bien formées et soutenues sont susceptibles de créer des expériences clients mémorables et engageantes (Duminy, 2011). La gestion des ressources humaines dans ce contexte doit par ailleurs tenir compte de la vulnérabilité et de la précarité du marché du travail, où beaucoup de serveuses évoluent dans des conditions d'emploi instables et souvent informelles (Duminy, 2011). Cela appelle à une attention particulière sur les pratiques de gestion qui favorisent non seulement l'attraction, mais aussi la rétention de talents, en intégrant des politiques de formation continue, de reconnaissance et d'évolution professionnelle (Lindell et al., 2010). En reconnaissant la dimension relationnelle du travail des serveuses, les responsables des maquis peuvent mettre en place des programmes de développement qui valorisent leurs compétences et leurs contributions, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail, ce qui aurait des répercussions directes sur la performance économique de l'établissement (Stöcker & Zintl, 2025). En articulant la Resource-Based View avec le concept de travail émotionnel et le contexte emblématique des maquis, des modèles de gestion peuvent être élaborés qui tiennent compte des spécificités culturelles et sociales du Burkina Faso (Kolovich & Newiak, 2024). Les gestionnaires devront se concentrer sur l'amélioration des conditions de travail, notamment par l'instauration de conditions de travail décentes et de mesures qui garantissent le droit à la dignité et à l'épanouissement personnel des serveuses, éléments souvent négligés dans le secteur informel (Seguino & Were, 2014). Enfin, l'intégration

proactive des serveuses dans la formulation des politiques de gestion des ressources humaines pourrait permettre de mieux cerner leurs besoins et attentes, ce qui conduirait à une amélioration constante des pratiques organisationnelles au sein des maquis (Hallward-Driemeier, 2013). Au total, une redéfinition des pratiques de gestion au sein des maquis n'est pas seulement une opportunité d'améliorer la performance organisationnelle, mais également un impératif éthique pour garantir la dignité et le respect des travailleuses, contribuant ainsi à l'évolution positive des modèles économiques dans le secteur de la restauration burkinabè (Onyando et al., 2022).

5.3. Pertinence des résultats pour les modèles économiques du travail informel

La dynamique observée dans le secteur des maquis burkinabè met en lumière des mécanismes économiques fondamentaux souvent négligés dans le cadre des modèles du travail informel. Les résultats de cette étude indiquent que la majorité des serveuses, loin d'être de simples figures décoratives au service d'une logique de séduction, jouent un rôle crucial dans l'optimisation du modèle économique de ces établissements. En effet, leur présence contribue non seulement à la fidélisation de la clientèle, mais également à la création de valeur ajoutée par le biais de leur capacité à établir un lien émotionnel avec les clients, une dimension soulignée dans la littérature sur le travail émotionnel et relationnel dans le secteur informel (Pilipchuk et al., 2024). Cette approche met en exergue la pertinence de considérer les interactions humaines comme un capital précieux, essentiel à la viabilité des maquis en tant qu'organisations économiques (Mkulisi & Susuman, 2024). En outre, ces résultats s'inscrivent dans une réflexion plus large sur la structuration du travail informel et la manière dont les ressources humaines sont mobilisées dans ce contexte. Alors que la littérature s'est longtemps concentrée sur les aspects négatifs du travail informel, tels que le manque de régulation et de sécurité, il devient impératif de redéfinir ces espaces comme des zones de potentiels créatifs où la flexibilité et l'innovation peuvent prospérer (Duminy, 2011). L'analyse des témoignages recueillis auprès des serveuses et des patrons révèle également des stratégies de gestion adaptées aux spécificités culturelles et économiques locales, renforçant ainsi l'argument selon lequel les maquis représentent un modèle économique pertinent qui s'éloigne des schémas rigides habituellement associés à l'informel (Lindell et al., 2010). Les critères de recrutement et les compétences valorisées dans ces maquis font également apparaître une intelligence économique particulière. Les serveuses ne sont pas uniquement choisies pour leur apparence, mais pour leur capacité à s'adapter aux attentes des clients et à s'intégrer dans une dynamique de service efficace (Stöcker & Zintl, 2025). Ce phénomène souligne l'importance du capital social et de la segmentation des marchés du travail dans les modèles économiques du travail informel (Kolovich & Newiak, 2024). Plus

précisément, la contribution des serveuses à l'expérience client va au-delà d'une simple transaction; il s'agit d'un processus interactif qui forge des relations durables entre les acteurs de cette économie (Seguino & Were, 2014). Par conséquent, l'impact des serveuses sur la performance des maquis montre que, même dans le travail informel, il est possible de trouver des mécanismes de création de valeur qui rivalisent avec ceux des entreprises formelles (Hallward-Driemeier, 2013). Toutefois, ces modèles économiques ne sont pas sans défis. Les conditions de travail des serveuses, souvent précaires en raison de l'absence de réglementation, soulèvent des questions éthiques et sociétales significatives que l'on ne peut ignorer (Plageron et al., 2022). Dans ce contexte, il est crucial d'explorer comment l'encastrement social de ces femmes influence leur travail et leur statut au sein de la communauté (Onyando et al., 2022). L'analyse des réponses des participantes révèle que, malgré les vulnérabilités associées à leur statut, ces serveuses sont souvent actrices de leur propre émancipation, utilisant leur position pour négocier des conditions de travail plus favorables et asseoir leur rôle dans l'économie locale (Skinner, 2016). Au total, l'étude des maquis et de la mobilisation des serveuses offre une précieuse occasion de redéfinir les modèles d'affaires du travail informel non seulement comme des espaces de vulnérabilité, mais aussi comme des vecteurs d'innovation et de transformation économique. En intégrant les dynamiques de gestion des ressources humaines et les spécificités sociales, elle enrichit notre compréhension des implications économiques du travail informel et soulève des questions de recherche futures pertinentes sur l'évolution de ces secteurs souvent sous-estimés dans les débats académiques et politiques (Nath, 1985).

Cette lecture de la vulnérabilité comme ressource trouve un écho particulièrement instructif dans les travaux menés sur un autre secteur informel et fortement féminisé au Burkina Faso : le travail domestique. Dans une note de synthèse portant sur les pratiques de recrutement et de gestion des aides ménagères, Banaon (2023) montre que la vulnérabilité sociale des candidates constitue, aux yeux des agences de placement, un critère de recrutement à part entière : elle permet de réduire le turn-over et de garantir la continuité du service, les profils les moins qualifiés et les moins scolarisés étant paradoxalement ceux qui restent le plus longtemps en poste, faute d'alternatives professionnelles. Cette même étude révèle que le modèle d'affaires des agences de placement repose moins sur la compétence technique des travailleuses que sur une proposition de valeur fondée sur la confiance, et que cette vulnérabilité permet également aux employeurs de maintenir une forme de domination sociale et symbolique sur leur personnel. Ce parallèle éclaire d'un jour nouveau le cas des serveuses de maquis : dans les deux configurations, la vulnérabilité sociale et économique des travailleuses n'est pas seulement

subie par les organisations informelles, elle est activement mobilisée comme une ressource de gestion, au service de la fidélisation de la clientèle ou de la stabilité de la main-d'œuvre.

Ce parallèle se prolonge à travers le concept de contrat psychologique développé par Rousseau (1990 ; Rousseau, Hansen et Tomprou, 2018), qui désigne les croyances d'un individu concernant les obligations réciproques, implicites autant qu'explicites, qui le lient à son employeur. Banaon (2023) montre que, dans le travail domestique, ce contrat psychologique s'accompagne d'un brouillage des frontières entre relation marchande et relation familiale, les employeurs désignant parfois leurs employées comme « ma fille » et étant eux-mêmes appelés « tonton » ou « tantie ». Cette configuration affective engendre des attentes réciproques de loyauté, d'obéissance et de discrétion qui, lorsqu'elles ne sont pas honorées, produisent des situations de harcèlement moral. Un mécanisme analogue semble à l'œuvre dans les maquis, où la relation entre serveuses et clients, mais aussi entre serveuses et gérants, mobilise un registre affectif et relationnel qui dépasse la simple prestation de service. Dans les deux cas, cette porosité entre travail marchand et lien humain participe à la fois de la fidélisation économique et d'une vulnérabilité accrue des travailleuses, dont les conditions d'emploi échappent largement à toute régulation formelle. Ce constat renforce l'intérêt d'une lecture de la vulnérabilité comme ressource organisationnelle, tout en appelant à une vigilance critique quant à ses effets ambivalents sur la protection et la dignité des travailleuses concernées.

Ce mécanisme peut être approfondi en considérant la nature de l'offre proposée par les employeurs informels aux travailleuses vulnérables. Dans le travail domestique comme dans les maquis, la rémunération ne se limite pas à un salaire monétaire : elle s'accompagne souvent d'un hébergement, d'une alimentation ou d'une intégration dans un réseau urbain, autant de prestations qui répondent à des besoins immédiats mais qui, en subordonnant la travailleuse à son emploi, réduisent sa mobilité et facilitent son maintien en poste. Cette offre combinée est fréquemment présentée par l'employeur comme un acte de bienveillance plutôt que comme une relation salariale, ce qui tend à minimiser ses obligations tout en légitimant, en retour, des attentes de loyauté et de disponibilité. Ce processus de paternalisation de la relation d'emploi permet aux organisations informelles de réduire leurs coûts de recrutement, de limiter le renouvellement du personnel et de s'assurer une main-d'œuvre disponible et faiblement revendicative, sans que ces avantages reposent nécessairement sur une productivité technique supérieure.

Cette lecture invite à formuler une proposition théorique plus large : certains modèles économiques informels pourraient être qualifiés de modèles fondés sur la vulnérabilité, dans la

mesure où l'organisation mobilise les fragilités économiques, résidentielles ou sociales de certaines travailleuses afin de sécuriser leur disponibilité, leur fidélité et leur contribution productive ou relationnelle. Cette ressource demeure toutefois ambivalente : le modèle protège partiellement, puisqu'il offre un emploi, un revenu et parfois un logement à des femmes en situation de fragilité, mais il fragilise également, dans la mesure où cette protection reste conditionnée au maintien de la relation de travail, ce qui accroît le coût d'un éventuel départ et renforce le pouvoir de l'employeur. Cette extension au-delà du seul secteur des maquis demeure une piste analytique à approfondir plutôt qu'une généralisation démontrée ; elle mériterait d'être confirmée par une comparaison empirique systématique entre les maquis, le travail domestique et d'autres activités informelles à forte composante relationnelle.

Cette proposition théorique appelle une explicitation de la position normative adoptée. Décrire la vulnérabilité comme une ressource mobilisée par les organisations informelles relève d'une démarche analytique : il s'agit de rendre compte d'un mécanisme observé, non de le justifier. La distinction entre l'analyse d'un dispositif et son approbation mérite d'être maintenue avec fermeté, faute de quoi la notion de modèle économique fondé sur la vulnérabilité pourrait être lue comme une rationalisation de l'exploitation de la précarité, voire comme un répertoire de pratiques à l'usage des employeurs.

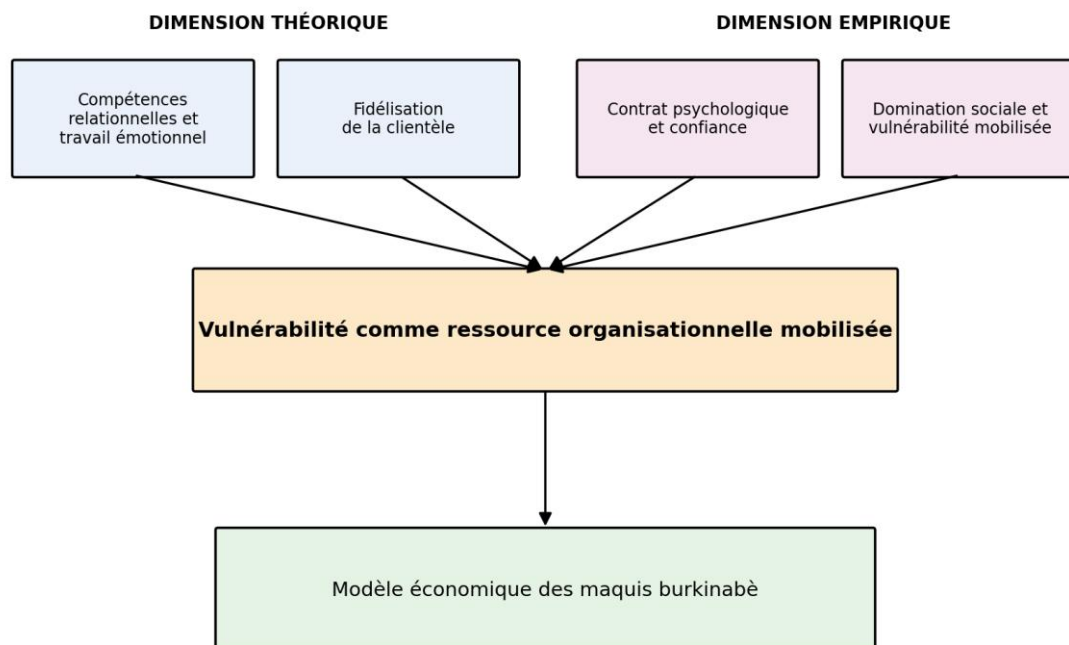
Trois considérations écartent cette lecture. En premier lieu, la valeur produite par la vulnérabilité n'est pas rémunérée : les serveuses ne perçoivent aucune contrepartie identifiable pour la fidélisation qu'elles génèrent, et la rente relationnelle est captée par l'établissement. En deuxième lieu, le consentement à cette mobilisation est structurellement contraint : accepter un emploi assorti d'un logement lorsque l'alternative est l'absence de revenu ne constitue pas un choix librement formé, et la notion de contrat psychologique ne saurait masquer cette asymétrie. En troisième lieu, le dispositif produit des effets d'enfermement, la protection offerte étant conditionnée au maintien de la relation d'emploi : le coût d'un départ s'élève avec l'ancienneté, ce qui restreint progressivement les capacités de sortie des travailleuses.

Il en résulte que la reconnaissance du caractère productif de la vulnérabilité ne conduit pas à en recommander l'usage, mais à en documenter les conditions afin de rendre possible leur transformation. La portée critique de cette recherche tient précisément à ce qu'elle rend visible un mécanisme habituellement naturalisé sous les traits de la convivialité ou de la bienveillance patronale. Une évaluation normative complémentaire, adossée par exemple à l'approche par les capacités ou aux principes du travail décent, permettrait d'apprécier ce dispositif à l'aune de

ce qu'il autorise et de ce qu'il interdit aux travailleuses ; une telle évaluation dépasse le cadre de la présente étude mais en constitue le prolongement naturel.

La mise en regard des résultats empiriques et du cadre théorique mobilisé en amont permet de proposer un cadre empirique de la vulnérabilité comme ressource organisationnelle (Figure 2). Ce cadre articule quatre dimensions empiriquement révélées par le terrain (les compétences relationnelles et le travail émotionnel, la fidélisation de la clientèle, le contrat psychologique et la confiance, ainsi que la domination sociale par laquelle la vulnérabilité est mobilisée) qui convergent vers la vulnérabilité comme ressource organisationnelle activement mise au service du modèle économique des maquis burkinabè.

Figure 2 : Cadre empirique de la vulnérabilité comme ressource organisationnelle



Source : auteur

Conclusion

Cette recherche interroge le rôle de la vulnérabilité de la main-d'œuvre féminine dans le fonctionnement et la rentabilité des maquis au Burkina Faso, en s'appuyant sur une approche qualitative exploratoire menée par entretiens semi-directifs auprès de serveuses, de gérants et de clients dans plusieurs maquis de la commune de Saaba.

Les résultats montrent que la vulnérabilité sociale et économique des serveuses, loin de se réduire à un simple facteur de risque ou à une stratégie de séduction de la clientèle masculine, est activement mobilisée par les gérants comme une ressource organisationnelle à part entière, au service de la fidélisation de la clientèle, de la coopération et de la performance économique

des établissements. Ce constat rejoint les dynamiques observées dans d'autres secteurs informels et fortement féminisés du pays, notamment le travail domestique, où la vulnérabilité constitue de la même manière un critère implicite de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre. Ce parallèle suggère qu'une partie de la viabilité des modèles économiques informels repose sur leur capacité à mobiliser les fragilités économiques, résidentielles ou sociales des travailleuses pour sécuriser leur disponibilité, leur fidélité et leur contribution productive, ce que l'on peut désigner comme un modèle économique fondé sur la vulnérabilité.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à déplacer le regard porté sur la vulnérabilité organisationnelle : d'un état à corriger, elle devient une propriété relationnelle susceptible d'être mobilisée, consciemment ou non, dans la construction des échanges économiques. Elle invite ainsi à articuler les apports de la Resource-Based View, de la théorie du travail émotionnel et des approches critiques de la vulnérabilité pour analyser les organisations informelles africaines.

Sur le plan managérial, ces résultats se traduisent en orientations opérationnelles pour les exploitants. La formalisation d'un contrat écrit simple, précisant l'horaire, la rémunération et les conditions d'hébergement, sécuriserait la relation d'emploi sans remettre en cause la flexibilité qui fait la viabilité du modèle. La dissociation du logement et de l'emploi, par exemple au moyen d'une indemnité substituée à la mise à disposition directe, réduirait l'effet d'enfermement sans supprimer l'avantage offert à la travailleuse. La substitution d'un dispositif d'avance encadré aux avances discrétionnaires limiterait la dépendance personnelle au gérant. L'instauration d'une part de rémunération indexée sur la fidélisation permettrait enfin de rétribuer une contribution aujourd'hui captée sans contrepartie. Ces mesures ne relèvent pas de l'altruisme : la stabilisation de la main-d'œuvre étant déjà l'objectif poursuivi par les gérants, sa formalisation en réduirait le coût relationnel et le risque de conflit.

Sur le plan des politiques publiques, la recherche invite les décideurs à ne pas réduire l'informalité à un simple déficit d'enregistrement. Trois orientations peuvent être suggérées : l'extension de dispositifs de protection sociale contributive adaptés aux revenus irréguliers, plutôt que l'application uniforme du régime salarial classique ; la conditionnalité des appuis publics et des facilités d'accès au crédit destinés aux petites unités de restauration au respect de garanties minimales d'emploi ; et le développement de formations courtes et certifiantes en compétences relationnelles et en gestion, permettant aux serveuses de convertir une expérience aujourd'hui invisible en qualification transférable, donc en capacité de sortie. La réduction de

la dépendance des travailleuses constitue en effet la condition première d'une transformation du dispositif observé.

Cette étude présente toutefois certaines limites, notamment la taille restreinte de l'échantillon, le caractère localisé de l'enquête et l'absence de données longitudinales permettant d'observer l'évolution de ces dynamiques dans le temps. Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche. Une comparaison systématique entre les maquis, le travail domestique et d'autres activités de service à forte composante relationnelle permettrait de tester la portée du concept de modèle économique fondé sur la vulnérabilité et d'en préciser les conditions de validité. Un suivi longitudinal des trajectoires de serveuses éclairerait les conditions de sortie du dispositif et la manière dont s'accumulent, ou non, des ressources transférables. Une opérationnalisation quantitative des mécanismes identifiés, mesurant la relation entre le degré de dépendance, la stabilité de la main-d'œuvre et la performance des établissements, permettrait d'éprouver la médiation proposée. Une étude conduite du point de vue de la clientèle préciserait enfin la part que joue la perception de la vulnérabilité dans la formation de la fidélité, dimension que le présent dispositif méthodologique n'a pu qu'effleurer. En définitive, la reconnaissance du rôle actif des serveuses dans le modèle économique des maquis invite à repenser la gestion des ressources humaines dans l'économie informelle, en articulant la recherche de performance à une meilleure reconnaissance du travail et de la dignité de ces travailleuses.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Blake E. Ashforth, Ronald H. Humphrey (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Stacey Menzel Baker, James W. Gentry, Terri L. Rittenburg (2005). Building Understanding of the Domain of Consumer Vulnerability. *Journal of Macromarketing*, 25(2), 128-139. <https://doi.org/10.1177/0276146705280622>
- Jay B. Barney (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Jay B. Barney, Patrick M. Wright (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Judith Butler (2004). *Precarious Life: The Powers of Mourning and Violence*. Verso.
- Robert Chambers (1989). Vulnerability, Coping and Policy (Editorial Introduction). *IDS Bulletin*, 20(2), 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.1989.mp20002001.x>
- Martin Christopher, Helen Peck (2004). Building the Resilient Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Christopher W. Craighead, Jennifer Blackhurst, M. Johnny Rungtusanatham, Robert B. Handfield (2007). The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities. *Decision Sciences*, 38(1), 131-156. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00151.x>
- François Delor, Michel Hubert (2000). Revisiting the Concept of 'Vulnerability'. *Social Science & Medicine*, 50(11), 1557-1570. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00465-7](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00465-7)
- Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage.
- Stephanie Duchek (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Kathleen M. Eisenhardt (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Martha Albertson Fineman (2008). The Vulnerable Subject: Anchoring Equality in the Human Condition. *Yale Journal of Law and Feminism*, 20(1), 1-23.

- Dennis A. Gioia, Kevin G. Corley, Aimee L. Hamilton (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Alicia A. Grandey (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Robert M. Grant (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Arlie Russell Hochschild (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, Mark L. Lengnick-Hall (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Yvonna S. Lincoln, Egon G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Michael Q. Patton (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). Sage.
- Mark S. Rosenbaum, Liat Seger-Guttmann, Mauricio Giraldo (2017). Overcoming Vulnerability: Channel Design Strategies to Alleviate Vulnerability Perceptions in Customer Journeys. *Journal of Business Research*, 100, 122-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.038>
- Yossi Sheffi (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
- David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Robert K. Yin (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

- N. Pilipchuk, E. Kukina, I. Sukhanova (2024). Informal employment: Assessment of the role of international cooperation and impact factors. Journal of Volgograd State University. Economics, 26(1), 94-109. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2024.1.8>
- Sibusisiwe Natarsh Mkulisi, A. Sathiya Susuman (2024). Examining the Influence of Socio-Economic and Demographic Transformation on Employment in the Informal Sector from 2017 to 2020. <https://www.semanticscholar.org/paper/975e8cec7931e20e8369e8833301d3a583d03005>
- James Duminy (2011). Literature Survey: Informality and Planning. WIEGO. <https://www.wiego.org/wp-content/uploads/2019/09/Duminy-Literature-Review-WIEGO-Resource-1.pdf>
- Ilda Lindell, Andy Johnstone, Alison Brown, Michal Lyons (2010). Africa's Informal Workers. Bloomsbury. <https://doi.org/10.5040/9781350218192>
- Alexander Stöcker, Tina Zintl (2025). Promoting Female Employment in Partner Countries: Priorities for Development Cooperation. IDOS Policy Brief. https://www.idos-research.de/fileadmin/user_upload/pdfs/publikationen/Policy_Brief/2025/PB_18.2025.pdf
- Lisa Kolovich, Monique Newiak (2024). Gender Equality and Economic Development in Sub-Saharan Africa. IMF eLibrary. <https://www.elibrary.imf.org>
- Stephanie Seguino, Maureen Were (2014). Gendered Perspectives on Economic Growth and Development in Sub-Saharan Africa. <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/96300/1/780036980.pdf>
- Mary Hallward-Driemeier (2013). Enterprising Women: Expanding Economic Opportunities in Africa. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9703-9>
- Sophie Plagerson, Laura Alfes, Martha Chen, Sally Roevers, Ana Carolina Ogando, Saloni Muralidhara Hiriyur, Rachel Moussié (2022). Social Contracts and Informal Workers in the Global South. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.1080/00167428.2022.2133291>
- Lynette Onyando, Billy Wadongo, Rose Kisia Omondi (2022). The Challenges in the Provision of Informal Hospitality Services to Socio-Economic Well-Being of Women Entrepreneurs in Kenya. <https://doi.org/10.53819/81018102t6005>
- Caroline Skinner (2016). Informal Food Retail in Africa: A Review of Evidence. Consuming Urban Poverty Working Paper. <https://consumingurbanpoverty.wordpress.com/working-papers/>
- Kamla Nath (1985). Labor-saving Techniques in Food Processing: Rural Women and Technological Change in the Gambia. https://open.bu.edu/bitstream/2144/41063/1/WP_108.pdf
- Carlos Fernandes, Hélio Maúngue (2025). The Contributions of the Non-Profit Sector to African Economies with a Specific Focus on the Creation of Dignified and Fulfilling Work

for Young People in Mozambique.
<https://www.semanticscholar.org/paper/7f2ff07488eaa1c92d9e04e2321a70248b7b2fdd>

- D. Ravindranath, Antara Rai Chowdhury, A. Surie, Gautam Bhan (2021). Effects of Social Protection for Women in Informal Work on Maternal and Child Health Outcomes: A Systematic Literature Review.
<https://www.semanticscholar.org/paper/b70599916b677efc672f8913d559eb0a19a98ed5>

- Franklin Obeng-Odoom (2011). The Informal Sector in Ghana under Siege. *Journal of Asian and African Studies*, 46(4), 355-370. <https://doi.org/10.1177/0169796X1102700406>

- Denise M. Rousseau (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>

- Denise M. Rousseau, Samantha D. Hansen, Maria Tomprou (2018). A Dynamic Phase Model of Psychological Contract Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>

- N'Guessan, F. K. (1983). Les « maquis » d'Abidjan : nourritures du terroir et fraternité citadine, ou la conscience de classe autour d'un foutou d'igname. *Cahiers ORSTOM, Série Sciences Humaines*, 19(4), 545-550.

- Leimdorfer, F. (2007). Propos de maquis ou comment est née la restauration populaire en Côte d'Ivoire. *Notre Librairie*, n°167.

RAPPORT / NOTE DE SYNTHÈSE

- Yéda Christophe Banaon (2023). Note de synthèse : les déterminants organisationnels dans la chaîne de violence dans le travail domestique. Illustrations des pratiques de recrutement et de gestion des aides ménagères au Burkina Faso. Association pour le Développement Durable en Afrique (ADDA), Projet OIT « Violences et inégalités dans le monde du travail informel », 2022-2023.

- Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD) (2019). Fichier des localités du Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) 2019. <https://www.insd.bf/sites/default/files/2022-07/Fichier%20des%20localites%20RGPH%202019.pdf>