



Mémoire
Présentée par
NDEYE SIRA
MBODJI

UNIVERSITE CHEIKH
ANTA DIOP
FACULTE DES SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE
GESTION

Processus d'émergence de Leadership
dans les GPF en rapport avec la
dynamique du développement local:
cas de la ville de Mbour

2009

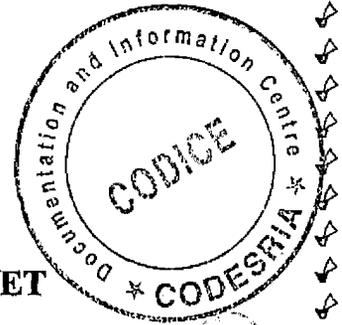
05.03.07

05 FEV 2010

M30

14557

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTION**

*PROCESSUS D'EMERGENCE DE LEADERSHIP
DANS LES GPF EN RAPPORT AVEC LA
DYNAMIQUE DU DEVELOPPEMENT LOCAL : CAS
DE LA VILLE DE MBOUR*

MEMOIRE

**POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ETUDES APPROFONDIES EN SCIENCES DE
GESTION**

**PRESENTE ET SOUTENU PUBLIQUEMENT PAR
NDEYE SIRA MBODJI**

**SOUS LA DIRECTION DU PROFESSEUR BASSIROU TIDJANI
AOUT 2009**

JURY

PRESIDENT :

**MONSIEUR BASSIROU TIDJANI, PROFESSEUR TITULAIRE EN SCIENCES DE
GESTION**

MEMBRES :

MONSIEUR BABACAR DIOP : DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

MONSIEUR SERGE FRANCIS SIMEN : DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

AVANT-PROPOS

Ce travail s'inscrit dans une logique de contribution à la création d'une dynamique de recherches académiques sur les aspects micro des économies africaines. C'est ainsi que nous nous sommes intéressées au secteur informel et plus particulièrement aux groupements féminins. La collaboration et la disponibilité des acteurs ont été d'une importance capitale pour la réalisation de ce travail et nous tenons à leur exprimer toute notre reconnaissance et notre gratitude.

Nous tenons également à remercier le CODESRIA qui a bien voulu subventionner ce premier travail de recherche universitaire.

Merci aussi à la mairie de Mbour pour le soutien financier qu'elle a bien voulu nous accorder pour la réalisation de ce travail.

Merci à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

REMERCIEMENTS

Je remercie

- ALLAH, le Clément, le Miséricordieux qui m'a donné la chance et le privilège d'arriver à ce niveau d'étude.
- Notre Prophète Mouhamed (PSL).

Je remercie également du fond du cœur tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail. Je veux nommer :

- Monsieur le Professeur Bassirou TIDJANI

Professeur, je ne remercierai jamais assez le Seigneur de m'avoir donné la chance de croiser votre chemin et de vous avoir comme Directeur de mémoire. En fait, en vous je ne vois pas qu'un simple encadreur, mais un parrain qui, avec modestie m'a appris la rigueur, la patience, la persévérance, le goût du travail bien fait ainsi que tant d'autres critères indispensables à la carrière d'un chercheur. Professeur, votre disponibilité est pour moi d'une importance capitale et en ces modestes paroles, votre apprentie chercheuse vous témoigne toute sa gratitude.

- Monsieur Babacar DIOP et Monsieur Serge Francis SIMEN qui nous ont toujours fait bénéficier de leurs conseils et qui acceptent aujourd'hui d'évaluer ce travail en dépit de leur emploi de temps très chargé.
- Tout le corps professoral du DEA de gestion qui nous a gratifiés de sa connaissance et nous a donné des enseignements de très bonne qualité.

- Mon frère et ami Demba KANE qui a été toujours à mes côtés de par ses conseils. Sa disponibilité ainsi que sa contribution ont été d'un apport considérable pour ce travail. Merci grand je n'oublierai jamais tout ce que vous avez fait pour moi. Je ne trouve même pas les mots justes pour te remercier, que Dieu t'assiste!
- Tous les membres du laboratoire de GRH, les critiques, suggestions et échanges dans le cadre du laboratoire ont permis de renforcer et d'améliorer la qualité de ce travail.
- A la secrétaire du DEA Oulimata BADJI et son adjointe Madjiguène THIAM, merci pour toute votre disponibilité.
- Mon oncle Boly NDAW, c'est grâce à vous que j'ai pu intégrer la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et c'est à travers vous que j'adresse mes sincères remerciements à toute la famille du fait de l'Amour que vous me portez.
- Ma sœur Mame Codou DIENG, merci pour tout ma grande.
- Monsieur Tidjane MANE, Monsieur Pape NDOYE de la mairie de Mbour
- Monsieur Omar SY ex adjoint du maire de Mbour et monsieur Djiby SY
- La mairie de Dakar
- Madame Fatou Ndiakhate GUEYE et Madame DIONE Aïda Diome : votre confiance et votre collaboration ont été essentielles et ont facilité la collecte de nos données.
- Tous les membres des groupements féminins constituant nos unités d'analyse
- Mes amies et sœurs
- Monsieur Ousmane SENE pour toute sa disponibilité et sa serviabilité
- Tous les étudiants du DEA de Gestion, toute promotion confondue et mention spéciale à mes sœurs Safiatou KEBE et Ndéye Mariama Angèle KANDE

MERCI A TOUT LE MONDE

DEDICACES

Je dédie ce travail à

➤ Mon Père Abdoulaye MBODJI

➤ Ma Mère Marie Bâ NDAW

Qui m'ont donné la vie. Vos conseils, vos prières et vos enseignements concernant la dignité, le courage, la vérité, la conviction mais aussi et surtout la foi ont été d'une importance capitale pour faire face à cette jungle de l'Université qui n'est pas du tout évidente.

Trouvez dans ce travail la reconnaissance et l'amour de votre chère fille. Mon plus ardent souhait est de vous rendre heureux.

Que DIEU vous bénisse et vous donne longue vie.

➤ Ma feue grande mère Mame Yacine GAYE

➤ Ma Tante Alimatou Sadiya NDAW

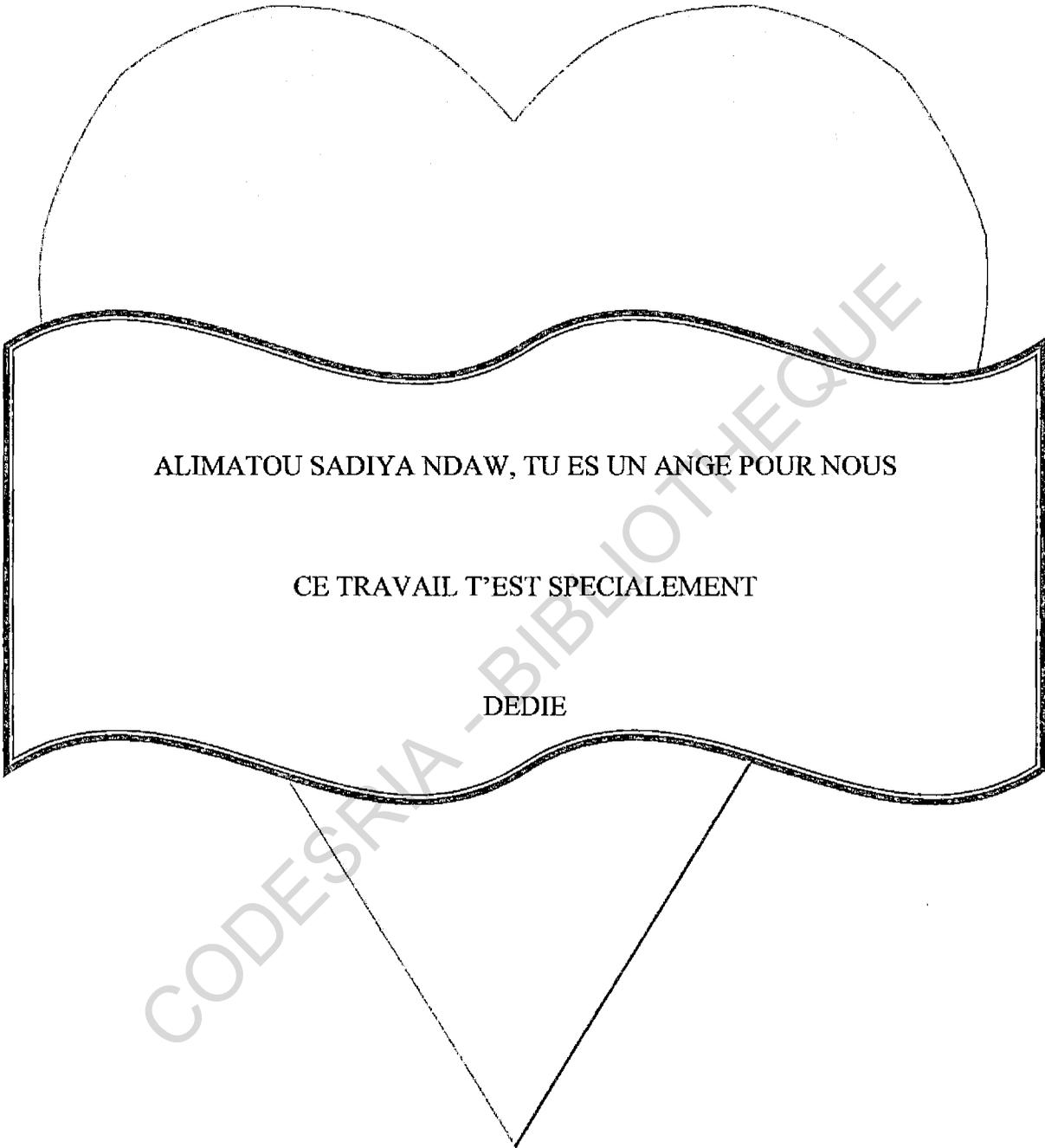
Je ne trouve pas les mots pour exprimer ma reconnaissance. Depuis mon enfance jusqu'à présent tu as été à mes côtés. Je te remercie du soutien moral, financier que tu m'apportes.

Ce travail est un des fruits de tes sacrifices. Je prie de tout mon cœur le bon DIEU de te laisser à nos côtés pour qu'on puisse faire de toi la femme la plus heureuse de ce monde.

➤ Mes frères : Cheikh Tidjane MBODJI, Alpha TOURE, Abdou KANE, Demba NDIAYE MBODJI, Pape Keundeug MBODJI, Seydi Aboubacar Sy Mbodji, Sa Nguoné DIOP, Ibrahima DIOP

- Mes sœurs et Amies : Fatou Dieng FALL, Oumy Ndiaye, Déguéne MBODJI, Katy Mbodji, Khady Mbodji, Ndiougour Guéye, Ndéye Khady Diéye, Séynabou Diabyra Camara, Fatou Kiné DIOP, Seynabou NIANG, Adam DIOUF, Yandé NDIAYE, Maman DIANKO, BIBA et toutes les autres que je n'ai pas pu citer
- Angele KANDE et safiatou KEBE
- Tous les membres du Dahira des Etudiants Tidjanes (DET) et à Mon grand père et marabout Say di Aboubacar SY (RAT)
- A la 6^{ème} promotion du DEA de Gestion de la FASEG

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



ALIMATOU SADIYA NDAW, TU ES UN ANGE POUR NOUS

CE TRAVAIL T'EST SPECIALEMENT

DEDIE

LISTE DES SIGLES

C. O. N. G. A. D : Coordination des ONG pour le développement de l'Afrique

C. S. S : Compagnie Sucrière Sénégalaise

D. L : Développement local

F. E .D: Femme et Développement

F.I.D: Intégration des Femmes au Développement

G. A. D: Gender And Development

G.E.D : Genre et Développement

G. P. F: Groupement de Promotion Féminine

G.R.H: gestion des ressources humaines

I.C.S : Industrie chimique du Sénégal

O.N.G: Organisation Non Gouvernementale

P.A.S : Politique d'Ajustement Structurel

P.E.M : Petite et Moyenne Entreprise

T.P.E : Très Petite Entreprise

S.A.R : Société de Raffinerie Africaine

W.I.D: Women In Development

W.A.D: Women And Developmen

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau1 : Caractéristiques des interviews.....	42
Tableau3 : Liste des concepts trouvés.....	48
Tableau4 : Synthèse des résultats de l'open coding.....	51
Tableau5 : Résultats de l'axial coding.....	55
Figure1 : Synthèse de l'approche méthodologique.....	46
Figure2 : Schéma théorique issu du codage sélectif coding.....	56

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : THEORIES, CONCEPTS ET METHODOLOGIE.....	9
CHAPITRE I : ANALYSE DES CONCEPTS	9
SECTION 1 : LE LEADERSHIP	9
A. DEFINITIONS DU LEADERSHIP	10
B. LES APPROCHES DU LEADERSHIP	12
SECTION2 : DEVELOPPEMENT LOCAL.....	21
A. CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT LOCAL.....	21
B. DEFINITIONS ET APPROCHES DU DEVELOPPEMENT LOCAL.....	24
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	32
SECTION 1; CHOIX METHODOLOGIQUES	33
A. UNE APPROCHE INDUCTIVE QUALITATIVE	33
B. ETUDE EXPLORATOIRE.....	35
C. UNE ETUDE DE CAS	35
SECTION2 : METHODE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES	41
A. LA COLLECTE DES DONNEES	41
B. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	43

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION

DES RESULTATS	48
CHAPITRE I : PRESENTATION DES RESULTATS	49
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	49
A. LE CODAGE OUVERT	49
B. LE CODAGE AXIAL.....	57
C. LE CODAGE SELECTIF	58
SECTION 2 COMMENTAIRES DES RESULTATS	60
A. PAUVRETE ET DECENTRALISATION NON EFFECTIVE	60
B. LES OBJECTIFS, ACTIONS ET INTERACTIONS.....	64
C. DEVELOPPEMENT LOCAL	72
D. LES REGLES SOCIALES	74
CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS	76
SECTION 1 : DISCUSSION	76
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	82
CONCLUSION GENERALE	84

gb



INTRODUCTION GENERALE

Comme toute option qui vise à transformer en profondeur l'état d'une société, le développement local exige une volonté politique sans faille mais aussi des hommes compétents et bien formés. Le développement local est inclus dans le processus de décentralisation et constitue l'un de ses objectifs prioritaires. En fait la décentralisation est devenue la nouvelle alternative dans tous les pays du monde pour des raisons diverses.

Au Sénégal cela peut s'expliquer par, la faillite de l'Etat-Providence, réduisant son attention aux grandes villes notamment la capitale au point de générer un exode rural massif qui fait de Dakar une métropole hypertrophiée, aux fonctions urbaines sous dimensionnées. La décentralisation devait être dans ce contexte, un instrument d'aménagement du territoire qui efface les disparités entre les régions.

Par ailleurs, les changements organisationnels dans le fonctionnement des collectivités locales en vue d'un développement local montrent un changement de paradigme dans la fonction publique. D'une administration axée sur la conception et la mise en œuvre des règles nous passons à une administration à orientation beaucoup plus gestionnaire (Koen Namden, 2000).

Dans cette nouvelle gestion publique, il a été prévu une décentralisation des responsabilités avec une orientation vers les citoyens, une promotion et un renforcement des initiatives de base. Ce qui devra permettre un développement local dynamique avec des élus locaux qui doivent être les organisateurs et les promoteurs de ce développement local.

Dans le contexte sénégalais, la décentralisation s'est fixée un certain nombre d'objectifs entre autres amener les structures locales à se prendre en charge sur les plans financier, technique et humains, faciliter la résolution de certains problèmes localement avec un minimum d'implication de l'Etat.

I

L'essence de la décentralisation consiste à permettre à la population d'un territoire donné de décider elle-même des affaires locales (CONGAD, 2002). Elle est donc l'administration et la gestion de ses propres affaires par une collectivité locale.

Parallèlement se forment au sein de la population des dynamiques populaires autonomes avec comme ambition de prendre en charge le développement de la communauté. Ces dynamiques populaires peuvent prendre la forme de structures formelles ou informelles pour améliorer leur condition de vie et participer à la gestion de leur localité.

En effet l'irruption du mouvement associatif dans l'espace social sénégalais est une réponse à la faillite de politiques rurales et urbaines incapables de :

1. trouver des solutions aux crises multiformes qui ont secoué le milieu rural ;
2. créer des emplois durables et bien rémunérés ;
3. organiser un cadre de Vie adéquat.

Le mouvement associatif est également le résultat d'une prise de conscience par les secteurs populaires de la nécessité d'agir concrètement et efficacement dans les divers secteurs où ni l'Etat ni ses démembrements n'arrivent à atteindre les résultats escomptés. »

Ainsi selon Momar Coumba Diop (2001), de plus en plus, dans le marché national, l'accent est mis sur la société civile et on observe un certain niveau de fascination pour les dynamiques locales, les acteurs locaux, les organisations de base, les initiatives de base et les initiatives populaires.

Une part importante de cette société civile organisée en association est occupée par les femmes constituant une force de travail considérable. En effet d'après les chiffres tirés du document de travail du ministère de la famille, elles représentent 50% des ressources humaines de nos pays africains. Ce qui laisse prétendre que toute valorisation de leur travail s'avère être une plus value pour gagner la bataille en termes de développement.



En fait, il est aujourd'hui largement admis que le développement économique et social ne peut être atteint si les conditions de vie et la situation sociale différenciée de la femme ne sont pas prises en compte du fait de ses multiples rôles au niveau de la production et de la reproduction.

Ce rôle d'intégration des femmes au développement semble être joué par les structures que les femmes ont réussi à mettre en place soit sous leur propre initiative soit avec l'appui des autorités gouvernementales dans le contexte de leur politique de promotion de la femme. Ceci est d'autant plus vrai qu'au Sénégal, les femmes se sont toujours organisées pour prendre en charge leur développement économique et social.

Ainsi, nous avons eu beaucoup d'associations de femmes qui se sont inspirées pour la plupart d'entre elles, des associations traditionnelles que sont les « mbotaye1 », les « natt2 » et les « ndeye dikké3 ». Avec le temps, ces associations se sont diversifiées et ont eu à œuvrer non seulement pour le développement des femmes mais aussi pour celui du pays. De nos jours les femmes s'organisent dans les groupements de promotion féminine et entreprennent diverses activités de production et de commercialisation.

Ces activités ont un impact réel sur la survie du groupe familial et partant même sur le développement local qu'elles ont contribué à influencer positivement. Ce qui montre le rôle incontournable des structures de femmes qui permettent à ces dernières de s'organiser, d'avoir des responsabilités, de se sentir utiles et de montrer leur dynamique et incontournable contribution à la réussite des projets de développement. Cela leur permet aussi d'avoir un lieu d'appartenance, un lieu pour exercer pleinement leur citoyenneté.

¹ Association de classe d'âge permettant aux femmes de partager leurs besoins socioculturels (tels que les baptêmes, les mariages, les deuils ou même en milieu rural la culture ou la récolte de leur champs) et de constituer en réseaux sociaux.

² Les natt et les ndeye dikké sont une forme d'entraide qui repose sur le principe d'une mise financière collective qui profite à tour de rôle à chaque membre du groupe

|

D'importantes études ont été réalisées sur le rôle et la contribution des femmes dans la construction et le développement de l'économie sénégalaise parmi lesquelles celle de Fatou Sarr, *entreprenariat féminin au Sénégal* (1998), la communication de Fatou Sow (1992) sur les initiatives féminines au Sénégal, une réponse à la crise. Cependant, il faut souligner que toutes ces études se sont souvent faites dans des approches plus ou moins différentes selon des rapports de genre. Ainsi l'appréciation du statut de la femme par rapport au développement a connu des phases métallisées par trois grands courants de pensée dégagés par Eva Ratgheber (1994). Il s'agit de l'approche WID (Women In Development) ou FID (Intégration des Femmes au Développement), de l'approche WAD (Women and Development) ou FED (Femme et Développement) et de l'approche GAD ou GED (Genre et Développement).

En somme, à travers la politique de décentralisation et les mouvements associatifs, nous notons qu'aussi bien du côté de l'Etat que du côté de la population il existe une volonté d'amélioration de la situation économique mais aussi sociale. Cependant, après onze ans, l'effectivité de la réussite de la décentralisation a été remise en cause lors des assises sur la décentralisation notamment en ce qui concerne la contribution à l'amélioration profonde du niveau de vie des citoyens.

Cette remise en cause a été effective du moment que même les autorités politiques qui sont les garants de ce processus ont jugé nécessaire d'organiser des assises concernant la décentralisation. Lors de ces assises l'ex premier ministre du Sénégal, Cheikh Aguibou SOUMARE (assises nationales de la décentralisation 2007), avait parlé de dysfonctionnements observés dans le processus de la décentralisation. Selon ce dernier, ces dysfonctionnement peuvent être assimilés à :

- un état de difficulté aussi bien du cadre institutionnel que du cadre organisationnel et juridique ;

|

- une faiblesse des ressources humaines et financières des Collectivités locales ;
- Une absence des élus locaux qui devraient être à l'avant-garde des initiatives de développement local, jouer le rôle d'impulsion et d'animation de la vie locale et stimuler au sein de la population l'acquisition de compétences leur permettant de prendre en charge leur développement.

Cependant, nous estimons qu'au delà des responsabilités de l'Etat central, il y'a surtout, au niveau des localités, une difficulté à générer au sein des populations les compétences, les comportements et les espaces nécessaires à une prise en charge autonome de leur développement. C'est pourquoi, dans un souci d'analyse de la contribution de la gestion des ressources humaines dans la création et le développement des compétences du facteur humain pour un développement local réussi, il s'avère intéressant pour nous d'aborder la question centrale du leadership dans les associations de femmes.

La question du développement local est largement plus abordée par les sociologues, les spécialistes en gestion des territoires, les géographes que par les gestionnaires. Cependant, bien que ces différentes disciplines aient soulevé les questions culturelles, sociologiques et humaines, nous n'avons pas d'analyse sur le processus par lesquelles les ressources humaines sont mobilisées. Or, nous considérons que ceci est fondamental pour un développement local réussi.

D'où l'intérêt de notre travail. En fait ce travail sera une contribution à la mise en place d'une vision gestionnaire sur la question du Développement local. Il trouve toute son importance dans la nouvelle orientation que prend aujourd'hui la Gestion des Ressources Humaines à savoir celle de la gestion des territoires. Ce travail s'inscrit dans le débat sur GRH et développement des territoires qui montre une extension du champ de la GRH.

I

En effet, cela va montrer toute l'importance du facteur humain qui doit regagner ses lettres de noblesses dans le processus de développement pour parler comme Vachon (cité par Doris Lavoie, octobre 1996). Pour ce dernier « il faut savoir que le développement repose en permanence sur l'augmentation de la qualité des personnes et sur leurs aptitudes ... ».

C'est ainsi que nous nous proposons *d'analyser le processus d'émergence du leadership des femmes au sein des groupements féminins en rapport avec la dynamique du développement local.*

En fait, aborder cette problématique s'avère important en ce sens qu'elle permet de voir la relation entre la GRH et le développement local des pays, notamment les pays africains.

En effet, dans ces pays africains où plus de 90% des activités ont lieu dans le secteur informel et où l'activité des grosses entreprises (type ICS, CSS, SAR, SOCO CIM) a un impact décisif sur la vie des communautés qui les entourent, la GRH ne peut pas être analysée en se limitant au cadre de l'entreprise classique.

Ceci est encore plus vrai lorsqu'il est question de développement local, étant donné que la plupart des petites villes sont caractérisées par l'absence de grosses entreprises. Dans ces villes, l'activité économique est l'affaire du secteur informel dans lequel les structures de femmes sont très présentes.

Pour mieux appréhender le contenu de cette question nous allons la diviser en trois sous question à savoir :

Quels sont les objectifs de développement local de la commune en termes de mobilisation de ressources humaines et surtout féminines ?

Comment les groupements de femmes définissent ils leur participation au développement local ?



Quels sont les facteurs internes et externes aux groupements qui influent sur l'émergence ou le renforcement du leadership dans les groupements de femmes ?

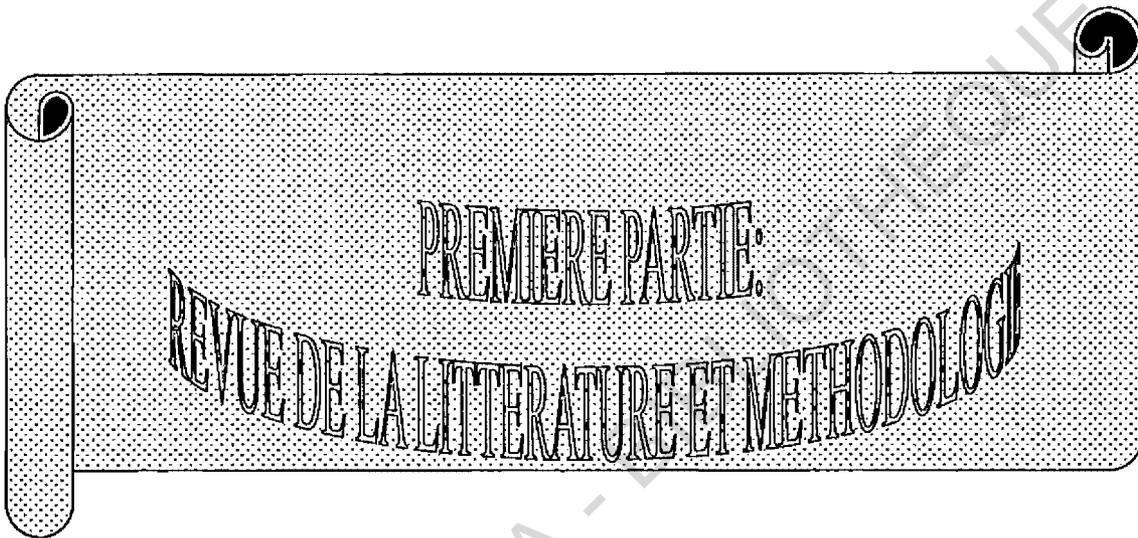
Autrement dit, Il s'agira de comprendre et d'expliquer comment se créent au sein de ces structures de femmes, des compétences capables de participer pleinement dans un éventuel processus de développement de la localité, mais aussi d'analyser l'existence de pesanteurs sociales sur cette création de compétence.

Notre choix sur les structures de femmes se justifie par le fait que ces dernières sont très présentes, faciles d'accès et très dynamiques. Ces structures jouent un rôle économique très important, ce qui leur confère un caractère déterminant dans le développement local. Cela s'explique aussi par le fait que nous nous inscrivons dans une logique de contribution à la construction d'une dynamique de recherche sur le genre et le développement africain en mettant l'accent sur les aspects micro.

Notre principal objectif dans cette recherche est d'analyser le processus d'émergence d'un leadership au sein des groupements de femmes en rapport avec la dynamique du développement local. Ce qui consistera pour nous à comprendre et à expliquer le processus d'émergence de leadership dans les groupements de femmes (notamment les groupements à orientation économique et sociale) et d'analyser son impact (en termes de contribution) sur développement local.

Dans ce travail qui se veut qualitatif et inductif, nous utilisons la « Grounded theory ». Il suivra un découpage plus ou moins classique avec notamment deux grandes parties. La première partie comportera deux chapitres dans lesquels seront présentés respectivement l'analyse des concepts et la méthodologie adoptée. Concernant la deuxième partie, elle exposera les résultats et leur interprétation.

I





PREMIERE PARTIE : THEORIES, CONCEPTS ET METHODOLOGIE

Cette première partie comprend deux chapitres. Le premier chapitre sera l'occasion pour nous de faire une lecture critique des différentes contributions de la littérature vis-à-vis des concepts de développement et de leadership. Quant au second chapitre, il présentera les choix et outils méthodologiques qui nous ont permis d'avoir nos résultats.

CHAPITRE I : ANALYSE DES CONCEPTS

Le développement local ainsi que le leadership sont des concepts largement abordés dans la littérature même si les champs théoriques sont différents. En effet si le leadership a fait l'objet de plusieurs travaux en sciences de gestion notamment en Gestion des Ressources Humaines, le concept de développement local quant à lui a été plus abordé par les sciences humaines notamment en géographie et en sociologie. Ce chapitre comportera deux sections qui exposeront respectivement le leadership et le développement local.

SECTION 1 : LE LEADERSHIP

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours des dernières années un essor considérable. Elle est devenue un sujet d'études auquel s'intéressent de plus en plus de chercheurs, tant dans le domaine de la grande entreprise que dans celui des petites et moyennes entreprises (PME) et des très petites entreprises (TPE.)

Cet intérêt grandissant à l'égard de la gestion des ressources humaines en tant que facteur de succès des organisations peut s'expliquer de plusieurs façons et par le biais de différents champs de recherche émanant à la fois des sciences de l'économie, de la psychologie, de la finance et de la stratégie (Becker et Huselid, 1998). Dans ce champ de la gestion des ressources humaines, la notion de leadership occupe une place très importante.



La notion de leadership est apparue au siècle dernier, dans les franges de la révolution industrielle et de la constitution de ses nouvelles organisations du travail qui marqueront le XXe siècle (Pelletier, 1998).

Le leadership dans les organisations et groupes a fait l'objet de plusieurs développements dans la littérature. C'est ce qui a d'ailleurs fait dire à Jacques Rojot que « *il y a probablement peu de domaines en gestion où il y a eu autant d'analyses, de recherches, de réflexions et où les résultats soient à ce point complexes, difficiles à saisir, fluctuants et aussi fait l'objet de prescriptions claires et utilisables en pratique* ».

A. DEFINITIONS DU LEADERSHIP

De la traduction anglaise ressort une première définition du leadership, à savoir la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Dans la littérature nous avons une panoplie de définitions ce qui est compréhensible vu l'importance des recherches portant sur cette notion.

Selon Pavitt (1999), Bass (1981) recensait déjà plus de 8000 articles en 1990 sur le leadership. Cette diversité montre que la notion de leadership recouvre différentes réalités qui vont de l'influence exercée par des personnes politiques et des gestionnaires à l'influence interpersonnelle dans un groupe. Dès lors on peut comprendre toute la difficulté d'une éventuelle tentative de proposition d'une définition unique du leadership.

En effet Stogdill (1974), cité par Pierre Mongeau et Johanne Saint Charles (2004) mentionne onze définitions, alors que Bennis et Nanus (1985) en recensent plus de 300. Cependant, dans ces différentes définitions nous notons que certains éléments reviennent de manière récurrente.

Cela a permis de dire selon Annie Cornet et Stéphanie Bonnivert (2008) que le leadership est associé aux compétences reconnues à une personne (un leader) ou à un groupe

|

de personnes dans son aptitude à diriger, motiver impliquer, impulser, guider, inspirer et ou influencer son entourage.

Par ailleurs, leadership et management sont souvent confondus or ces deux concepts doivent être distingués du point de vue de leur contenu.

En effet, le management peut être défini comme le processus par lequel on administre et coordonne de manière efficace et efficiente les ressources notamment humaines dans l'effort d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Le leadership quant à lui, est perçu comme un type d'influence interpersonnelle par lequel un individu amène un autre ou un groupe d'individus à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien. Toujours du point de vue de la nuance qui existe entre leadership et management classique, Henriot (2005) identifie six éléments fondamentaux qui peuvent différencier le leadership du management. Il s'agit en fait de :

- L'espace : perception de l'environnement et stratégie mise en œuvre. En management traditionnel, vu sa complexité, l'environnement est découpé de manière à obtenir les analyses les plus précises, mais ce découpage ne tient pas compte des imbrications et des causalités. Par contre le leader va plus loin car pour lui l'entreprise ne se pilote plus par ses structures mais par son projet.

- Le temps : perception du futur et changement. Le leader donne une direction, un but à atteindre, il voit et permet de voir plus loin.

- L'individu : la forme du lien et la relation de travail. L'organisation n'est plus conçue comme abstraite et faite de structures et de procédures, mais elle est plutôt assimilée aux personnes qui en sont les responsables, et qui sont en interaction et proximité permanentes.

- L'organisation : la dimension collective, les structures et les procédures. Il ne suffit

pas qu'on observe dans l'organisation de bonnes relations d'échange et d'impulsion, encore faut-il que l'entreprise réagisse comme un seul homme et que s'y développe une réelle cohésion.

Le leadership, par rapport au simple management gestionnaire, représente et incarne un pouvoir.

Dans la gestion classique, la vision résulte d'une perspective extérieure. Elle se fonde sur une analyse objective des occasions et des menaces que présente l'environnement. Par contre, dans le leadership, la vision vient de l'intuition, des convictions et de l'engagement personnel du dirigeant.

En somme, nous remarquons que leadership et management ne sont pas des concepts contradictoires mais plutôt complémentaires et c'est d'ailleurs dans ce sens qu'on parle aujourd'hui de plus en plus de management leadership. Ainsi pour Henriot (op. cit.), le leadership tente de compléter et non se de substituer au management. Plusieurs chercheurs et universitaires ont effectué des études pour reconnaître les éléments qui influent sur le style de leadership adopté. Ainsi nous avons les paradigmes suivants du leadership.

B. LES APPROCHES DU LEADERSHIP

Selon les auteurs Durbin (1978), Shaw (1981) et Fisher (1986), il existe deux grandes catégories de recherche en matière de leadership classée en fonction des objectifs. Il s'agit du leadership formel et du leadership informel. En effet, dans le leadership formel, l'accent est mis sur les caractéristiques de gestion (management) ou sur les postes de politique alors qu'en leadership informel ou émergent, les chercheurs s'intéressent aux phénomènes d'influence interpersonnelle émergents dans les groupes, particulièrement dans les groupes de travail. C'est ce que Hollander (1985) appelle macro leadership et micro leadership.

- Le macro leadership

Dans les études relatives à ce type de leadership, l'accent est plutôt mis sur les caractéristiques de gestion du leader et on parle de manager. La notion de leadership est dans ce cadre essentiellement étudiée en fonction de la capacité du manager- leader à influencer ou à stimuler les subordonnés. Dans ces études, il est souvent fait l'hypothèse selon laquelle l'autorité formelle, pour être réellement efficace, doit s'appuyer sur le leadership du gestionnaire.

Ce leadership est souvent perçu comme un ensemble de caractéristiques, d'habiletés et de comportements que l'individu en poste d'autorité doit développer. Une telle perspective a donné lieu à de nombreux écrits à caractère prescriptif, à toute une collection de « programmes de formation au leadership pour gestionnaires » et à des services de « coaching ». Par exemple, les travaux de Bennis (1990, 1997) et Fairhurst (1996) se rapportant aux habiletés de cadrage du gestionnaire s'inscrivent dans ce courant.

- Le micro leadership

Dans la catégorie des études relatives au micro leadership ou leadership informel, les chercheurs s'intéressent aux phénomènes d'influence interpersonnelle émergents dans les groupes, particulièrement dans les groupes de travail. Dans cette approche, la notion de leadership est essentiellement étudiée sous l'angle des processus d'influence et de motivation à atteindre un but (Fisher, 1986; Barge, 1996 cité par Pierre Mongeau et Johanne Saint Charles, 2004).

Ces auteurs cherchent à comprendre comment certaines personnes émergent comme leader dans un groupe, c'est-à-dire comme des personnes implicitement ou explicitement reconnues par les membres du groupe comme étant aptes à orienter l'action du groupe.

I

Nous nous inspirons de la démarche de Mongneau et Saint Charles, (2004) qui ont eu à dégager quatre approches sous-jacents aux diverses études, c'est-à-dire quatre manières d'aborder l'étude du leadership à partir de différents pôles ayant attiré l'attention des chercheurs et chercheuses. Il s'agit des :

B. 1. Approches par les attributs du leader

Dans cette approche, ce sont les caractéristiques personnelles au leader qui constituent la source principale, voire unique, de sa capacité d'influence. L'étude des attributs du leader comprend deux grandes visions.

La première vision concerne l'identification de caractéristiques personnelles du leader relatives à des traits de personnalité ou à des données sociodémographiques. Les principaux chercheurs s'inscrivant dans cette approche sont : Fiedler (1986) ; Shaw (2006) ; Weber (1921) et Pavitt (1999) qui ont développé le concept de leadership charismatique. Nous avons aussi la notion de leadership visionnaire avec Siskin (1988).

La seconde vision concerne l'identification de styles d'interaction propres aux personnes reconnues comme leaders. Cette dernière approche est libellée sous le vocable de « approche des styles d'interaction ». Cette approche a été développée par des auteurs comme Moscovici (1988), Schultze (1986). Nous avons aussi Hollander (1985) selon qui l'émergence du leadership est intrinsèquement liée aux processus d'échange et d'influence entre les membres du groupe au sein duquel cette émergence du leadership est observée.

Les études relatives à cette approche ont eu toute leur importance dans la recherche sur le leadership. En fait elles ont permis de montrer que même si certains attributs notamment les compétences, les valeurs, les attitudes et les croyances peuvent jouer un rôle significatif dans l'émergence du leadership, les attributs relatifs à l'âge, à la taille ou à l'apparence physique ne sont généralement pas liés à l'émergence du leadership.

|

Toutefois, malgré la popularité encore grande de ses grilles sur le marché lucratif de la formation des gestionnaires, l'approche par les attributs a été abandonnée depuis plusieurs années, du fait d'une absence de démonstration empirique de la part de l'un ou de l'autre style de leadership en termes d'efficacité (Fischer, 1986). Ainsi, on assiste à une orientation vers le paradigme de l'adéquation qui vient pour pallier les limites de cette approche.

B. 2. Approche de l'adéquation

Dans cette approche, la thèse soutenue est que l'émergence ou le « succès » du leadership est liée à une adéquation entre plusieurs éléments. Il s'agit entre autres du style, des comportements du leader, de certains attributs de la situation du groupe. L'approche de l'adéquation rejette totalement l'idée d'une existence de « leader universel » et propose des leaders « situationnels » (Mazlish, 1981).

Cette approche situationnelle est souvent appelée théorie de la contingence et attribue toutes les variations de l'efficacité du leadership aux caractéristiques de la situation du groupe. Selon cette approche, si un comportement peut être adéquat dans une situation donnée, il peut ne pas l'être dans une autre.

Dans ce contexte, on retrouve des variables liées à la situation (nature des tâches, stade du cycle de vie de l'entreprise, contexte socioéconomique politique ...) et des variables liées aux caractéristiques des subordonnés (personnalité, croyance, valeur, attitude, cohésion du groupe).

Dans une perspective de recherche de critères d'adéquation de multiples modèles de leadership ont été mis en place dont les plus connus sont :

I

- le modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1977, 1989) qui montre l'importance de tenir compte des caractéristiques des subordonnés ou « suiveurs » notamment les compétences, l'engagement organisationnel et le degré de maturité, (Hershey et Blanchard, 1977 ; Hershey, 1989).

- le modèle de la contingence de Fiedler (1967, 1974, 1978) qui défend l'idée selon laquelle la performance d'un groupe est fonction du style de leadership qu'il décrit en termes de la qualité des interventions relatives à la tâche et aux relations entre les personnes. Ici l'émergence du leadership serait alors déterminée par trois facteurs qui sont la qualité de la relation, entre le leader potentiel et les membres, la structure de la tâche (clarté avec laquelle les buts et les procédures sont définies) et la possibilité du leader potentiel d'utiliser des récompenses ou des punitions pour stimuler ses subordonnés ou les autres membres du groupe. Ainsi l'efficacité du leadership dépend du degré de contrôle et d'influence que confère la situation ;

- le modèle de la participation Vroom et Yetton (1973) propose un ensemble de questions qui se présentent comme un arbre de décision menant aux choix du type de leadership le plus pertinent eu égard à la situation.

- la théorie du leadership transactionnel (Hollander, 1978, 1985) se rapportant aux transactions ou aux échanges entre les leaders, collègues et subordonnés.

Il vient palier les limites des visions précitées qui n'ont pas pu expliquer l'évolution de la relation entre le leader et son groupe et à prendre en compte les phénomènes liés au maintien du statut. Dans cette théorie, ce n'est plus une personne qui devient leader selon telle ou telle variable, mais le groupe qui choisit son leader en fonction de son adéquation aux règles et normes du groupe ou de l'organisation.

|

Bien que cette approche conduise à une vision plutôt passive du leader, elle a permis de mettre en évidence l'adéquation entre les Comportements du leader potentiel et les normes du groupe. S'inscrivant dans la même perspective, l'hypothèse de McClane (1991) propose toutefois une vision plus active du leader.

Tout en considérant que la congruence entre la façon dont les membres exercent leur influence dans le groupe et la façon dont le leader intervient constitue une base déterminante pour l'émergence du leadership, Il suggère qu'un leader possédant un répertoire varié serait plus à même de moduler ses interventions en fonction de ses interlocuteurs de manière à favoriser cette congruence.

Une analyse des modèles du paradigme de l'adéquation montre leur caractère plus prescriptif qu'explicatif. Leur principale limite est qu'ils n'ont pas su rendre compte de la complexité des liens entre les exigences de la situation et les habiletés des leaders potentiels (Cartwright et Zander, 1968; Rice et Kastenbaum, 1983).

De façon générale, dans ce paradigme, la question est de voir comment interagit le leader avec le groupe ou l'organisation et quelle est sa fonction eu égard à la situation du groupe. On cherche à évaluer la pertinence de caractéristiques personnelles par rapport aux situations avec lesquelles le groupe doit être composé : structure de la tâche, urgence de la situation, etc.

B. 3. Approche du réseau social

Par réseaux sociaux il faut entendre dans ce contexte l'ensemble des relations qui émergent entre les personnes d'un groupe ou d'une organisation. Cette approche du réseau social ne cherche plus du côté des attributs de la personne ou de la situation, ni même du côté de l'interaction entre la personne et la situation, mais analyse plutôt les liens entre les personnes et la structure émergente de l'ensemble de ces liens.



Les approches des réseaux sociaux consistent à analyser la structure du réseau social sous-jacente à l'émergence du leadership, on cherche les caractéristiques de cette structure favorables au leadership.

Les études sur les réseaux sociaux sont orientées particulièrement sur la notion d'émergence d'une structure sociale dans la mesure où elle fait référence à la constante transformation de la structure des réseaux de relations, appelés réseaux émergents (Friedberg, 1993; Monge et Heisenberg, 1987; Monge et Contractor, 1997; Saint Charles, 2001).

Cette approche présente un intérêt certain pour l'étude de l'émergence du leadership au sein des groupes et des organisations, mais n'a pas fait encore l'objet de beaucoup de recherches. En effet, outre les travaux de Brass, Burt, Krackhardt, Lazega, Ibarra, Saint Charles sur le pouvoir dans les organisations, très peu d'études concernent l'émergence du leadership.

Par ailleurs, si la notion d'émergence est au cœur des études sur les réseaux sociaux, dans la mesure où elle fait référence à la constante transformation de la structure des réseaux de relations, appelés réseaux émergents, (Monge et Heisenberg, 1987 ; Friedberg, 1993; Monge et Contractor, 1997; Saint Charles, 2001), la majorité des analyses de réseaux ont étudié des réseaux « émergés », c'est-à-dire se sont limitées à l'état du réseau à un moment donné, (Contractor et alii., 2002; Snijders et van Duijn, 1997).

On peut aussi reprocher à l'analyse des réseaux sociaux d'ignorer le contenu des échanges et les habiletés du leader potentiel. Comme le soulignent Brass et Krackhardt (1999), une position avantageuse au sein du réseau peut ne pas conduire à un leadership effectif si cette personne ne sait pas transmettre son message et motiver les membres.

|

D'où la nécessité de la notion de capital social qu'on pourrait assimiler au résultat de la capacité de l'individu (ici le leader) à saisir les opportunités offertes par le réseau (ou à mobiliser le réseau) pour se positionner en tant que leader. Le capital social est une ressource importante dans la mesure où il donne accès des informations utiles.

B. 4. Approche du contenu et de la construction

L'approche du contenu et de la construction du sens s'intéressent aux processus de co-construction du leadership (Arrow et al, 2000) et aux travaux qui mettent en évidence l'importance du contexte socio économiques sur les modes en matière de leadership et leur contexte d'apparition (Deffayet, Livian, Petit, 2007).

Plusieurs études contemporaines se sont inscrites dans la logique de ce paradigme pour analyser l'émergence du leadership. Elles concernent la contribution du leader à la construction du sens et à l'orientation de l'action des membres.

Les théories du leadership transformationnel et charismatique, (Burns, 1978; Bass, 1985), les travaux traitant d'orientation et de cadrage (Schultze, 1980, 1986 ; Bennis, 1990; Fairhurst et Sarr, 1996;) ou l'approche de la médiation inspirée des travaux de Weick (1969, 1978) sont des contributions liées à une nouvelle modélisation du rôle du leader.

Dans ce cadre, le leadership ne résulte pas de l'application d'un ensemble de stratégies, ni d'attributs personnels ou situationnels non plus que de caractéristiques structurelles. Les théories du leadership transformationnel et charismatique (Burns, 1978; Bass, 1985), associent l'émergence du leadership à un processus où leader et participants sont appelés à se dépasser sur la base d'émotions, d'intérêts communs ou de besoins d'actualisation de soi.

|

Les travaux traitant d'orientation et de cadrage attribuent le leadership d'une personne à sa capacité à communiquer de manière à rejoindre ses interlocuteurs donc à construire son capital social. Selon Fairhurst et Sarr (1996), le leadership est un jeu de langage auquel les gens jouent sans nécessairement savoir qu'ils jouent.

Le leader est celui qui sait raconter la « bonne » histoire, celle qui donne un sens approprié à la situation du moins pour ceux et celles qui l'écoutent. Pour sa part, l'approche inspirée des travaux de Weick (1969, 1978) conçoit le leadership comme le produit des interactions visant à réduire la complexité du contexte social et informationnel.

Les membres d'un groupe aptes à reconnaître les problèmes du groupe posés par l'environnement et à participer à l'articulation des actions collectives assument alors un rôle de médiation entre les processus du groupe et son environnement, (Thayer, 1988 ; Barge et Hirokawa, 1989; Weick, 1995 ; Barge, 1996).

Ces modèles s'inscrivent dans un mouvement général en science cognitive visant à rendre compte du processus de co-construction de la réalité (Varela, 1993, Arrow et al. 2000). Ils prennent en compte les dimensions communicationnelles liées à la construction du sens, tant au niveau des contenus qu'à celui des manières de communiquer.

Toutefois, ces modèles contemporains, tout en s'appuyant sur le phénomène de co-construction des représentations qui animent le groupe, apparaissent en bout de ligne comme une résurgence du paradigme des attributs du leader dans la mesure où le leader est supposé posséder des caractéristiques qui suscitent le dépassement de soi chez les membres.

Des études plus récentes ont été menées sur le leadership mais en rapport avec le concept de Genre. Ce concept qui est une construction sociale a été introduit dans la littérature dans les années 1970 par Oakly dans une logique féministe dans son ouvrage intitulé Gender et Society. Il renvoie à des catégories sociales et permet de reconnaître les spécificités des

|

hommes et des femmes à partir des rôles assignés à chacun de ces deux sexes ainsi que les relations qui existent entre eux, (Marrekchi, 2001).

Ainsi, dans l'approche genre nous avons des analyses différenciées selon le sexe et décrivant les compétences et les comportements propres à l'un ou à l'autre sexe. Plusieurs auteurs ont utilisé cette approche genre pour tenter d'expliquer la situation des femmes et leur comportement en termes de management dans les organisations.

Par rapport au leadership, la problématique fondamentale reste la question de l'existence ou non du leadership féminin et là malgré l'importance des travaux qui s'y intéressent, le débat est toujours ouvert et nous sommes loin d'arriver à un consensus. Ceci est d'autant plus vrai qu'il ya autant d'études qui démontrent l'absence de différences que d'études qui semblent valider l'existence de spécificité de l'un ou l'autre sexe en termes de leadership.

En effet, pour les auteurs comme (Burke, 2007 ; Cleveland, StockDale, Murphy, 2000 ; VanDale, 2003 ; Rosener, 1990 ; Alimo-Metcafe, 1995; Loden,1985 ; Hennig et Jardin, 1977 ; Sargent,1981), il existe une différence entre le style de leadership exercé par les hommes et les femmes. Par contre d'autres tels que (Bass, 1981 ; Neiva et Gutek, 1981) contestent l'existence d'une différence de leadership qui soit basée sur le sexe. Quoi qu'il en soit le débat reste vif et nous considérons ces différents arguments comme intéressants.

Cependant l'utilité du débat se mesure, entre autres, par l'impact éventuel que peuvent avoir les différents résultats sur les politiques de GRH. Par exemple, on pourrait se demander quel intérêt peut avoir une entreprise à engager plus de femmes à des postes à responsabilité et à leur demander d'assumer des rôles de leaders.

Dans le cadre de ce travail, nous définissons la notion de leadership par la capacité de la femme ou d'un homme à mobiliser, accompagner, coordonner, défendre les intérêts d'un

groupe et initier des activités capables de transformer le sort des membres en termes de bien être mais aussi ayant un impact positif sur la cité.

Le leadership dont il s'agit dans ce travail n'est pas pris dans le sens d'une hiérarchie de commandement et s'inscrit dans le domaine du leadership informel. En fait nous cherchons, rappelons-le, à analyser le processus d'émergence de leader dans les groupements de femme en rapport avec la dynamique du développement local.

SECTION2 : DEVELOPPEMENT LOCAL

Dans cette seconde section, nous allons essayer de contextualiser le processus d'apparition du développement local avant de passer en revue quelques définitions et approches de ce concept

A. CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Le concept de développement local est de nos jours largement utilisé mais les réalités auxquelles il semble faire référence ne datent pas d'aujourd'hui. En fait, c'est vers la fin des années 1950 que prend forme la théorie du développement endogène, développée par John Friedmann et Stöhr. Pour ces deux auteurs, c'est une approche volontariste, axée sur un territoire restreint, qui conçoit le développement comme une démarche partant du bas, privilégiant les ressources endogènes.

En outre, en 1970 l'Assemblée général des Nations Unies adoptait une stratégie internationale du développement pour la décennie des Nations Unies. Cette stratégie préconisait le développement « au ras du sol », Scault (1977) justifiait ainsi ce choix stratégique.

En fait pour lui, il apparaît nécessaire de remettre en cause les politiques dans lesquelles trop d'importances avait été donnée à la croissance et pas assez à l'homme qui reste

|

« l'objectif ultime » du développement. Mais aujourd'hui, l'ampleur du développement local appelé aussi développement communautaire possède une référence politique et économique qui prend son essor avec les politiques de décentralisation des années 1980 et ceci a fait l'objet de plusieurs explications.

Pour Husson (2001), cet état de fait résulte d'une série de constats qui concourent à valider des mouvements d'idées et parfois des expériences menées depuis plusieurs décennies. En effet au cours des années quatre-vingt, les stratégies de développement menées sous l'égide des Etats manifestent leurs limites. La concentration des pouvoirs économiques, culturels, techniques dans leurs mains ne permet plus d'assurer la cohérence nécessaire pour soutenir les processus de développement.

Dans les pays du Sud, ce sont les efforts des ONG et des sociétés (pour « organiser les populations»), qui ont conduit à l'apparition d'organisations réellement représentatives capables de négocier avec le central.

Dans de nombreux pays d'Europe comme en France c'est la chute des corps intermédiaires (syndicats, grandes organisations d'éducation populaire, organisations et mouvements confessionnels...) d'envergure nationale qui a ouvert un espace aux organisations de proximité.

Ainsi selon Momar C. Diop (op. cit.), de plus en plus, dans le marché national, l'accent est mis sur la société civile et on observe un certain niveau de fascination pour les dynamiques locales, les acteurs locaux, les organisations de base, les initiatives de base et les initiatives populaires. Ainsi, de plus en plus les responsables politiques et opérateurs de développement sont convenus qu'il n'y a pas de développement possible sans prise en compte des références sociales et culturelles des populations concernées.

I

L'action locale apparaît d'autant plus indispensable que les efforts demandés aux populations par les autorités politiques pour assurer le développement leur apparaissent sans résultats sur leurs niveaux de consommation et sur leurs conditions de vie. C'est suite à ces constats qu'on a assisté à une montée en puissance d'une nouvelle approche du développement à savoir celle du développement local.

Selon le CONGAD (2000), la mise en place du processus de développement local s'est fait en deux phases :

- De l'opposition

Historiquement, les idées du développement local sont apparues à la marge des pratiques des pouvoirs publics en matière de développement, voire en opposition avec ces dernières :

En France elles sont nées à une époque où les collectivités locales étaient plus qu'aujourd'hui sous la tutelle de l'État. Elles ont été portées par des personnes qui se réclamaient de territoires dont l'identité était niée par les découpages administratifs existants. Leur promotion a été assurée par des partisans de la « démocratie directe » qui contestaient le fonctionnement autoritaire de certains élus.

Au Sud elles se sont développées en opposition aux projets de développement décidés « du haut vers le bas » par des administrations centralisées et omnipotentes, sans concertation avec les populations.

- Vers la réconciliation

De nombreux pays en développement mettent aujourd'hui en œuvre des réformes dites de décentralisation. Ces réformes sont souvent initiées sur les conseils des bailleurs de fonds pour qui, la politique de développement urbain prend de plus en plus la couleur du développement local.

I

Elles visent la création de nouvelles collectivités locales ou le renforcement de l'autonomie de celles qui existent déjà. Elles s'efforcent d'instaurer une nouvelle répartition des compétences entre les collectivités locales et l'État central dans le but de renforcer le pouvoir de décision des citoyens.

B. DEFINITIONS ET APPROCHES DU DEVELOPPEMENT LOCAL

Pour plus de compréhension du contenu du développement local, nous allons donner quelques unes des définitions qui ont été faites dans la littérature avant de présenter les différentes approches de ce concept.

B. 1. Définitions

Le développement local a fait l'objet de plusieurs définitions ; entre autres nous avons :

- Définition 1 :

Le développement local est une méthode de travail, un processus décisionnel qui ne repose pas sur un modèle unique mais s'appuie sur une bureaucratie allégée qui permet l'implication d'un nombre élargi de groupes de population en favorisant des synergies et des mécanismes de partenariat et de réseau entre eux.

Cette définition ressort des travaux en Sciences Humaines notamment des auteurs géographes comme Vachon (1996) et Husson (2001)

- Définition 2 :

Pour Mengin (1989), le développement local est une démarche qui propose une nouvelle approche globale et pragmatique dans un processus de changement des sociétés locales en proie à des déstructurations et des restructurations.

|

Cet auteur analyse le développement local comme une volonté politique de certains acteurs de changer la situation d'un territoire sur lequel ils vivent en entamant un processus et des actions en vue de construire, par leurs efforts conjoints avec le reste de la population, un projet d'avenir de ce territoire en intégrant les diverses composantes économique, sociale, culturelle en articulation constante avec l'autre niveau de décision.

- Définitions 3 :

Pour le CONGAD (2000), le développement local est une nouvelle démarche qui cherche à dépasser les limites des différentes théories et pratiques de développement mises en œuvre depuis les indépendances en utilisant de façon positive les opportunités offertes par la décentralisation.

Le développement local s'expliquerait dans ce cadre comme la volonté de la base de partager les atouts du pouvoir et les fruits de la croissance grâce à une mobilisation de la population qui démontre ainsi sa volonté et ses compétences.

- Définition4:

Pour Pecqueur, (1989), le développement local n'est ni mode, ni modèle mais une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes pour valoriser les richesses dont ils disposent.

Des différentes définitions nous pouvons retenir que le développement local incite à privilégier les acteurs plus que les infrastructures, les réseaux plus que les institutions établies, pour donner aux hommes et aux groupes directement intéressés une fonction de décision sur les actions qu'ils mènent.

Malgré cette diversité de définitions nous pouvons dire comme Husson, que tous s'accordent à dire que le développement local est avant tout une dynamique économique et

|

sociale, voire culturelle, plus ou moins concertée par les acteurs individuels sur un territoire donné.

Plus précisément c'est « un processus qui permet de mûrir des priorités, de choisir des actions à partir de savoirs et propositions des groupes de population habitant sur un territoire donné et de mettre en œuvre les ressources disponibles pour satisfaire à ces dites propositions » émanant des acteurs de tout bord.

Des différentes définitions données au concept du développement local, ressortent quelques composantes à savoir :

- La dimension territoriale (collectivités locales) : elle fait référence à un espace géographiquement, économique, social et culturel, limité et déterminé auquel les populations reconnaissent appartenir. Ici le sentiment d'appartenance et l'identité sont considérés comme essentiels pour asseoir un développement local.
- Le territoire de référence : est articulé à des espaces plus vastes pour soutenir une dynamique du développement local. Le contexte national, et même international doit être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des projets de développement. Les ressources locales humaines entre autres disponibles sont plus importantes que celles qui sont acquises de l'extérieur.
- La communauté locale : elle peut être définie comme l'ensemble des populations qui vivent sur un territoire donné, partagent les problèmes, les chances, les handicaps, les dynamiques qui constituent les fondements du développement local.

Les notions que le concept de communauté locale recouvre dépendent des facteurs tels que géographiques, historiques, culturels, administratifs, économiques mais aussi sociaux. Il faut noter que le développement local est avant tout une démarche collective dans laquelle on veille à l'implication de tous les acteurs locaux, de la population dans son ensemble.



La résolution des problèmes n'est porteuse de changements durables qu'articulés à une vision d'ensemble, à une compréhension globale des enjeux, à une recherche de complémentarité des actions et à une prise en compte des différents responsables de chaque problème humain.

Souvent, il semble se dégager dans la littérature, une imbrication des termes. Une difficulté liée au fait que ce concept est né des réalités observées sur le terrain. Dans les faits, il existe deux grands courants épistémologiques.

B.2. Les approches du développement local

Pour appréhender le phénomène local, Crevoisier (1998) dans un article sur la mondialisation et la territorialisation de l'économie a identifié, du point de vue méthodologique, deux grandes approches. Il s'agit de l'approche particularisante et de l'approche homogénéisante.

- L'approche homogénéisante

Cette approche est qualifiée d'homogénéisante en ce sens qu'elle considère que l'ensemble de la réalité économique peut s'expliquer à partir d'un schéma, de théories et de lois universelles. Pour Paul Prévost, les écoles inscrites dans cette approche émettent des hypothèses sur la réalité économique et par la suite tentent de les valider à partir d'une démarche hypothético-déductive.

Dans cette approche du local, les différences structurelles entre régions et collectivités locales ne sont considérées que comme des résidus de l'histoire ou des cas particuliers qui n'invalident pas la théorie. Les principales écoles s'inscrivant sous l'approche homogénéisante selon Crevoisier (1998), sont « la spécialisation flexible », les approches néo marxistes et les approches néoclassiques.



Au sein de ce groupe, nous remarquons l'existence de deux principaux pôles. Il s'agit en fait des tenants de la position traditionnelle qui stipulent qu'à terme tous sortent gagnants de ce processus (théorie des avantages comparés) et ceux qui soutiennent qu'il y aura des gagnants et des perdants et qu'on se dirige plutôt vers des équilibres de type centre et périphérie (Krugman 1991, cité par Crevoisier).

- L'approche particularisante

Contrairement à l'approche homogénéisante, cette approche remet en cause l'unicité du développement économique et met en évidence la diversité des tendances et des expériences. L'hypothèse de base de cette approche soutient que les dynamiques locales dans le système économique provoquent des changements suffisamment importants et fréquents pour empêcher le système de converger vers un équilibre à long terme ou encore de se diriger irrémédiablement vers la crise finale du capitalisme.

Pour Prévost (2003), cette différenciation territoriale ne réside pas seulement dans les produits mais aussi dans la façon d'organiser la production, de créer et gérer ses ressources et, de développer des savoir-faire originaux. Par conséquent, les territoires, régions et collectivités locales ne sont plus simplement le produit des dynamiques économiques externes, ils deviennent eux-mêmes des éléments structurants de l'économie et de la société avec leur diversité et leurs multiples dimensions.

Ainsi capables de former des milieux innovateurs (Maillat et Perrin, 1992) ou des systèmes productifs localisés performants (Courlet et Pecqueur, 1998), ils seront souvent le foyer de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de nouvelles entreprises (Garofili, 1993), de nouvelles façons de faire les choses, etc.

|

Du point de vue méthodologique, les recherches effectuées selon l'approche particularisante utiliseront comme données de base les études de cas (Yin, 1994). Selon les principes de la recherche-action (Prévost, 1997 ; Green Wood et Levin, 1998), elles impliqueront une relation forte du chercheur avec le terrain et ses acteurs.

Notons que ces deux approches sont aussi valables l'une que l'autre et tout dépend de la perception que se fait le chercheur du local. En ce qui nous concerne, dans le cadre de ce travail, nous nous inscrivons dans l'approche particularisante avec une étude de cas.

De façon globale, l'analyse de la littérature sur le développement local montre que cette question a été bien abordée. Il faut cependant noter que les écrits sur le développement local que nous avons pu consulter nous ont permis de conclure que ce sont les géographes, sociologues, économistes et les spécialistes en sciences politiques qui ont plus écrits sur le thème que les gestionnaires.

Par ailleurs bien que les questions culturelles, sociologiques et humaines soient soulevées par les différents auteurs, nous n'avons pas d'analyse des processus par lesquels les ressources humaines sont mobilisées. Le développement est un processus émergent, endogène qui repose sur le leadership et les initiatives locales qui peuvent être productives ou non.

Il est celui qui émerge des initiatives et du dynamisme des communautés locales. Il valorise aussi parfois des pratiques très imaginatives, les ressources humaines, financières et matérielles locales. En effet, le développement local n'est pas un processus mécanique, il est avant tout l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement.

I

Le développement est avant tout, un processus organique, un phénomène humain (Charland Janine et Young Dennis, op. cit. p.5, p. 48. cité par Paul Prévost). Il ne peut pas faire abstraction des valeurs et des comportements des intervenants. Lorsqu'on parle de développement économique local, il semble donc qu'aux théories économiques, il faille ajouter celles du changement organisationnel et de l'animation sociale pour tenir compte de la réalité particulière du développement local.

Une stratégie de développement local devrait donc tenir compte des dimensions particulières des réalités locales, sinon elle ne sera que le découpage territorial de politiques nationales.

Ainsi toute politique de développement local doit être basée sur l'utilisation des ressources internes notamment humaines. C'est en ce sens que la GRH dans l'élargissement de son champ s'intéresse de plus en plus aujourd'hui à la problématique du développement des territoires et de l'importance du capital social. Ainsi plusieurs travaux sont réalisés dans ce sens.

En effet des auteurs comme Nkakleu (2008) se sont intéressés à la nature et au rôle capital humain et social dans le développement des organisations africaines. Pour cet auteur, il convient d'admettre que les individus doivent être dotés du capital humain de haute qualité pour mieux exploiter les occasions d'affaires.

Cependant le capital humain a besoin d'être complété par le capital social constitué de réseau social et relationnel en permettant d'accéder aux ressources et opportunités exclusives. Le capital social a fait l'objet de plusieurs définitions.

En fait selon Bourdieu (1986), il est « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissances mutuelles ».

I

Pour Coleman (1990), le capital social est l'ensemble des connaissances, des normes et des règles partagées et utilisées par les individus dans leurs interactions.

Quant à Callois (2004), il définit le capital social comme un ensemble de ressources qu'un individu tire de ses rapports sociaux. La richesse du travail de cet auteur est qu'il va plus loin en établissant une distinction entre le capital social et les relations sociales, qui selon lui ont un attribut de flux contrairement au capital social qui est un stock.

En effet, pour Callois (op.cit.), « avoir du capital c'est être en mesure de mobiliser les relations sociales à son avantage ». En somme pour Nkakleu (op.cit.), le capital humain, les réseaux et le capital social qui en découle, jouent un rôle primordial dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires Nkakleu (op.cit.).

Après cette présentation des concepts clés de ce travail, nous présentons dans le chapitre suivant la méthodologie suivie pour la réalisation de cette étude.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE



CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Un travail scientifique ne saurait être apprécié qu'en fonction de la qualité, de la validité de la méthodologie et de la méthode utilisée par le chercheur pour aboutir à ses résultats. La méthodologie de recherche n'est rien d'autre que la réponse à un ensemble de questions que se pose le chercheur notamment sur la méthode à utiliser, la stratégie à mettre en œuvre. Il se pose également la question sur la collecte et le traitement des informations dont il a besoin.

Suivant le domaine de la recherche et les objectifs poursuivis, les approches méthodologiques adoptées et les méthodes utilisées diffèrent.

Ainsi, nous avons deux principales approches méthodologiques à savoir celle qualitative et celle quantitative. Lorsque ces deux approches sont combinées on parle d'approche hybride. L'approche quantitative permet de tester des hypothèses et cherche plutôt une généralisation statistique. Quant à l'approche qualitative, elle cherche à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement Fillol (2004) citant (Hlady-Rispal 2002, Miles et Huberman 2003)

De ce fait, comme nous nous inscrivons dans une logique de découverte et de compréhension, nous avons adopté une démarche qualitative et inductive basée sur une stratégie d'étude de cas et utilisant la grounded theory comme méthode d'analyse. En effet dans notre cas, l'objectif principal rappelons le, est de découvrir et d'analyser le processus d'émergence de leadership dans les groupements de femmes à orientation socioéconomique et d'analyser son impact en termes de contribution au développement local.

Ce chapitre comporte deux sections qui présentent respectivement les choix méthodologiques et la méthode de recueil et d'analyse des données.



SECTION I: CHOIX METHODOLOGIQUES

Pour mener à bien cette étude qui se veut exploratoire, rappelons que, nous nous inscrivons dans une approche qualitative inductive basée sur une étude de cas.

A. UNE APPROCHE INDUCTIVE QUALITATIVE

A. 1. L'approche inductive

L'induction selon Grawitz (1996), est une opération par laquelle on étend à une classe d'objets ce que l'on a observé sur un individu ou quelques cas particuliers. Contrairement à l'approche déductive, l'approche inductive consiste à tenter des généralisations à partir de cas particuliers.

L'induction part du terrain et essaie de faire émerger une théorie ancrée sur les données recueillies. Dans le cas de l'induction pure, les données sont collectées sans formuler préalablement d'hypothèses. La logique principale de cette approche repose sur une succession d'observations, d'analyse suivie d'une interprétation avec un objectif de généralisation théorique.

L'approche inductive peut intervenir à différents niveaux de la recherche. En effet selon Chevrier (2004), le chercheur peut faire appel à l'approche inductive à différentes étapes de la recherche, de son intuition de départ puisée dans son « vécu personnel » jusqu'au « construit » issu de l'analyse et de l'interprétation de données empiriques.

Dans ce travail, nous optons pour une approche inductive car nous ne partons d'aucune hypothèse. D'ailleurs selon Villemagne (2006), le choix de l'induction traduit une attitude d'ouverture du chercheur à l'endroit d'un ensemble de données qui sont recueillies et analysées, sans nécessairement prendre appui sur des théories, un cadre théorique solidement défini et préexistant.

|

Notre choix de l'induction est d'autant pertinent que nous nous inscrivons dans une logique de théorie ancrée dans laquelle l'induction guide la méthode et la démarche globale de la recherche. Cet ancrage sur le « terrain » nous a en effet semblé essentiel dans cette recherche en ce sens qu'il nous permettra de sortir du clivage Théorie-Pratique et d'appréhender la réalité du vécu des acteurs sur le terrain.

A. 2. L'approche qualitative

La logique qualitative est un ensemble de techniques d'interprétation dont l'objectif est de décoder, traduire ou saisir la signification et non la fréquence d'un phénomène social. Pour Strauss et Corbin (1990), la recherche qualitative est toute la démarche permettant d'obtenir des résultats sans passer par des procédures d'analyses statistiques. Cela peut faire référence à la vie des individus, à leur histoire, à leurs comportements mais aussi au fonctionnement organisationnel, aux mouvements sociaux ou aux relations interactionnelles.

Pour Maxwell (1997), « *Il est plus important de comprendre le processus par lequel les choses se produisent dans une situation particulière que de mesurer, même rigoureusement, les résultats ou de comparer une situation donnée à d'autres situations* ».

Ainsi, la démarche qualitative laisse au chercheur un degré de liberté important dans la réalisation de son projet et l'observation ne porte pas seulement sur des espaces prédéterminés. Ici au contraire, les connaissances pratiques des acteurs, leur formalisation du problème, interviennent dans la construction de l'objet.

Notre objectif d'analyse de l'émergence du leadership au sein des groupements de femme s'inscrit dans cette optique et nécessite ainsi la mise en œuvre d'une méthode qualitative. Notre option pour l'approche qualitative se justifie par des raisons diverses :

1. D'abord nous avons privilégié dans cette recherche la compréhension de l'émergence de leadership dans les structures de femmes en rapport avec la dynamique du DL en

nous référant à la vie des individus ,à leur comportements mais aussi au fonctionnement organisationnel et relations interactionnelles comme le disent les auteurs Strass et Corbin (1990) ;

2. En plus, notre étude repose sur une étude de cas de la ville de Mbour ;
3. Enfin le « design » ou le style de la recherche a été construite au fur et à mesure que nous collectons les données.

Toutes ces considérations font que notre travail vise plutôt une généralisation théorique qu'une généralisation statistique.

B. ETUDE EXPLORATOIRE

Notre travail se veut exploratoire en ce sens que nous nous inscrivons dans une logique de découverte. En fait, une étude est exploratoire lorsqu'elle permet de déterminer un certain nombre de propositions spécifiques par rapport au sujet au quel l'on s'intéresse. Elle est utilisée dans le but d'acquérir une vision aussi complète que possible du problème.

L'analyse en profondeur qu'utilise ce type d'étude, permet de détecter toutes les subtilités. L'exploratoire est d'autant plus adaptée à notre travail que même si nous avons une panoplie de travaux sur la notion de leadership aucune de ces recherches ne s'est appesantie sur l'émergence de leaders femmes en rapport avec la dynamique du développement local.

C. UNE ETUDE DE CAS

L'étude de cas peut être définie comme *« une enquête empirique qui examine un phénomène particulier au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »*, (Yin, 1994).

Selon Wacheux (1996), la méthode des cas est « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications ». Pour cet auteur, la méthode des cas est la plus utilisée parmi les méthodes qualitatives d'accès au réel. Cette stratégie est intéressante parce qu'elle offre la possibilité d'illustrer chaque résultat de la recherche par des faits détaillés.

L'étude de cas est différente des autres études notamment celles en laboratoire en ce sens qu'elle ne fait pas de dissociation nette entre le phénomène et son contexte. Ce qui n'est pas le cas pour les études en laboratoire dans lesquelles le phénomène est dissocié de son contexte pour se concentrer sur quelques variables.

Selon Simen⁴, l'étude de cas est caractérisée par les éléments suivants :

- Elle n'est pas exclusivement basée sur des éléments qualitatifs. En effet on peut avoir des données quantitatives qui viennent en complément des sources d'informations qualitatives. Une telle approche peut être envisagée que si le cadre conceptuel est élaboré avant le recueil des données et une telle démarche est de construire une théorie à partir du vécu des acteurs.

- L'étude de cas suppose un contact approfondi avec le terrain. Selon Miller et Friesen (1982), cités par Serge Simen (op.cit), cette caractéristique constitue le principal atout de l'étude de cas en ce sens que la richesse des données autorise une analyse fine.

Cette caractéristique peut être considérée comme un couteau à double tranchant dans la mesure où elle constitue en même temps la principale faiblesse de l'étude de cas et la limite son potentiel de généralisation limité Miller et Friesen (1982).

⁴ Simen a présenté la caractérisation de l'étude de cas dans son article sur les recherches qualitatives en sciences de gestion et validité externe des résultats

|

- La méthode d'étude de cas est également utilisée par des recherches de type diversifié. Elle permet de fournir une description (Kidder, 1982), de tester une théorie (Pinfield, 1986 ; Anderson, 1983), ou de générer une théorie (Gersick, 1988 ; Harris et Sutton, 1986).

Dans ce cas, la théorie générée peut être substantive ou formelle. Par théorie substantive, Glaser et Strauss (1967) désignent une théorie issue de l'étude d'un phénomène situé dans un contexte situationnel particulier. Quant à la théorie formelle, elle a été définie par Strauss et Corbin (1990), comme une théorie qui émerge de l'étude d'un phénomène examiné dans différents types de situations.

Selon notre objectif d'analyse de processus de construction de leadership et d'évaluation des causalités pour arriver à une explication théorique et des caractéristiques de l'étude de cas, nous jugeons que cette approche est la mieux indiquée pour notre travail.

C. 1. Présentation de notre cas

Située dans la région de Thiès, la ville de Mbour est le principal centre urbain de la petite côte et fait partie des trois départements de la région de Thiès avec 1607km². La ville de Mbour se situe à 83km de Dakar et à 73 km de sa capitale régionale la ville de Thiès. Elle constitue le chef lieu du département du même nom.

Mbour a beaucoup de potentialités économiques et humaines du fait de sa position géographique. En effet, sa localisation en bordure de mer, entre le Cap Vert et la pointe de Sangomar, lui confère de nombreux atouts, au vu du développement des activités touristiques, de la pêche (la transformation et la commercialisation des produits halieutiques) tout le long de la petite cote.

|

Ces avantages font de Mbour un pôle attractif et par conséquent, un véritable carrefour d'immigration au sein duquel cohabitent plusieurs ethnies (sérères, manding, wolofs, peuls, maures...)

La ville de Mbour fait partie des collectivités érigées en commune bien avant le processus de décentralisation par les autorités coloniales. En effet, Mbour est devenue une commune depuis 1926, mais comme dans toutes les autres villes, les élus locaux ont reçu de nouvelles compétences qui leur ont été transférées par le processus de décentralisation de 1996. Ce transfert a concerné neuf domaines de compétence.

Ces domaines concernent l'éducation, la jeunesse, le sport et les loisirs, la planification de villes et bâtiments, l'environnement et la protection de ressources naturelles, la santé, planification régionale et le développement social.

Soulignons que l'objectif principal de ce transfert de compétences est de donner aux élus locaux une certaine autonomie par rapport à l'état central et de les rapprocher de leurs administrés pour renforcer la démocratie dans la gestion des affaires locales.

En fait, ces élus doivent être à l'avant-garde pour détecter les initiatives locales, et puis créer un cadre propice à leur déploiement afin de créer une dynamique locale efficiente. Cela est d'autant plus important qu'il permet d'exploiter toutes les ressources naturelles et humaines de la localité dans le but d'éradiquer la pauvreté.

Cependant, nous serions tentés de dire que les nobles objectifs de la décentralisation en termes d'éradication de la pauvreté ne sont pas atteints malgré les grandes potentialités de la ville. Ainsi à l'instar des autres villes du pays, nous avons au sein de cette ville des regroupements et organisations avec comme ambition de prendre en charge le développement de la communauté et pallier la défaillance de la politique de décentralisation.

|

Au sein de ces regroupements, une place très importante est occupée par les associations féminines. Ces associations sont le plus souvent constituées sous la forme de groupements de promotion féminine (GPF) qui sont selon Ogawa-Mueller (2005), des associations de femmes qui ont pour but principal de créer des activités génératrices de revenus.

L'argent sert aux femmes à satisfaire leurs besoins fondamentaux comme l'achat de (suppléments) de nourriture et de vêtements, ou l'achat de médicaments pour leurs enfants et elles-mêmes. Dans chaque GPF, les femmes ont l'habitude de se partager une somme d'argent qui permet à chacune de faire du petit commerce avec sa part et qu'elle doit rembourser à une date échue moyennant un petit intérêt.

Dans la ville, on compte une trentaine de groupements de promotion féminine affiliés. Ces GPF interviennent dans divers secteurs dont le maraîchage, la transformation et la commercialisation de produits halieutiques, le commerce, la teinture, la couture, la coiffure, l'élevage, le crédit l'artisanat et l'alphabétisation.

L'importance de ces groupements de femmes dans la ville ainsi que le rôle déterminant qu'ils jouent dans la politique de développement de la localité, fait de la commune de Mbour, un terrain propice à notre étude et justifie notre choix de cette ville.

Dans cette étude de cas, nous avons deux unités d'analyse constituées de la fédération départementale des groupements de femmes et un groupement isolé d'un quartier périphérique de la ville de Mbour (groupement des femmes du quartier ONGAD⁵).

La principale ressemblance entre ces deux unités d'analyses est leur objectif commun en termes de contribution au développement de la localité .En plus de cela, dans ces deux

⁵ ONCAD : Office National pour la coopération et l'Assistance au Développement, il avait son siège dans ce quartier qui a par la suite pris son nom

|

structures les femmes développent quasiment les mêmes activités. En effet en dehors du commerce, ces femmes s'orientent dans la transformation et la commercialisation des produits halieutiques de la zone. Elles font également de la couture et de la peinture.

Cependant, soulignons que dans ces deux unités d'analyse, nous pouvons noter quelques différences.

La première différence notable qu'on peut relever est relative au profil de leur leader respectif. En effet, si les deux dirigeantes de ces structures ont été toutes scolarisées avec un niveau plus ou moins différent (niveau CM2 pour la dirigeante de la fédération et niveau secondaire pour celle du groupement en isolement), elles ont bénéficié d'une formation professionnelle différente.

En effet, la dirigeante du groupement des femmes d'ONCAD a été formée comme agent de développement communautaire alors que celle de la fédération est une secrétaire de formation qui possède un centre de production artisanale dont elle assure elle-même la gestion depuis 1982.

En outre, il faut noter que ces deux structures présentent une certaine différence relative à leur composition. En fait, si le groupement des femmes d'ONCAD n'est composé que de femmes d'un même quartier, la fédération quant à elle, regroupe plusieurs groupements de quartiers différents qui sont représentés par leur dirigeantes ou présidentes respectives au sein de la fédération.

La fédération est présente aussi bien dans la commune qu'au niveau départemental et, développe des activités plus étendues sur le territoire que le groupement de ONCAD dont le champ d'action est plus restreint car limité niveau du quartier.

|

Ces différences et ressemblances notées au niveau de ces deux unités d'analyse sont d'autant plus intéressantes qu'elles nous permettent de faire une analyse contrastée et de voir dans quelle mesure le profil de la responsable, la composition du groupement et le champ d'action peuvent avoir un impact sur le processus d'émergence de la femme en tant que leader.

C.2. Echantillonnage

Contrairement aux études quantitatives qui reposent sur un échantillonnage à objectif de généralisation statistique, la méthode qualitative basée sur l'étude de cas que nous avons choisi, repose sur un échantillonnage théorique avec un objectif de généralisation analytique. Ainsi les cas sont choisis non pas pour des motifs statistiques mais théoriques et l'échantillon sur lequel portent les observations est représentatif de l'objet de l'étude.

En dehors de ceux précités dans la présentation du cas, les principaux critères retenus pour la sélection de nos unités d'analyse sont :

- Etre un groupement de femmes qui s'inscrit dans une logique de contribution au développement local ;
- Avoir une base dans la commune de Mbour pour nous faciliter l'accès et le déplacement
- Etre disposé à collaborer et à répondre à nos questions

C'est ainsi que nos deux unités d'analyse à savoir la fédération des groupements de femmes et le groupement des femmes d'ONCAD ont été finalement retenus. Ces deux structures ne sont pas les seules présentes dans la ville mais leur forte contribution à l'amélioration des conditions sociales et économiques dans la ville ainsi que leur parfaite collaboration dans la collecte des données, justifient leur présence dans cet échantillon.



SECTION 2 : METHODE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES

Nos données sont recueillies par entretien semi directif et traitées avec les techniques d'analyse de la grounded Methodology ».

A. LA COLLECTE DES DONNEES

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés aux discours des femmes évoluant dans les GPF dans la localité de la ville de Mbour. En effet, il s'agit d'analyser ces discours pour dégager, dans le contexte du développement local et de la décentralisation, les facteurs d'émergence d'un leadership au sein des GPF ainsi que les éléments internes et externes de ces groupements qui peuvent influencer ce leadership.

Ainsi pour obtenir le maximum d'information et d'en faire une analyse approfondie dans chaque groupement, nous avons procédé par entretien. Selon Grawitz (op.cit.) citant Blanchet et al (1985), l'entretien est une communication entre deux personnes c'est-à-dire l'interviewer et l'interviewé. Nous avons quatre formes classiques d'entretien à savoir :

- l'entretien directif : l'interviewé répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions faites sur représentation. Pour ce type d'entretien, le chercheur contrôle le déroulement ;
- l'entretien semi directif : Dans ce type d'entretien, l'implication est plus partagée et l'interviewé s'exprime librement sur des questions précises avec contrôle du chercheur ;
- l'entretien non directif : il se fait sous forme de conversations libres et ouvertes sur des thèmes préalablement définis ;
- l'entretien de groupe : cet entretien est d'une forme spécifique qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction globale d'explications et de représentations.

Dans ce travail, nous avons utilisé l'entretien semi directif. Ces entretiens ont été enregistrés, transcrits et analysés avec des étudiants du laboratoire de GRH. Dans notre guide, nous avons les principaux axes suivants :

- L'itinéraire de la femme leader ;
- Comment elle a été portée à la tête de la structure qu'elle dirige?
- Quelle est leur conception du leader ?
- Comment elle apprécie leur contribution au développement local ?
- Quels sont les éléments qui peuvent favoriser ou bloquer l'émergence du leadership au sein de ces GPF ?
- Quel est le lien entre ces GPF et les instances de décision locale notamment la mairie ?

En plus de ces questions, nous avons eu des discussions sur le fonctionnement général des groupements avec les membres des deux unités d'analyses. Les caractéristiques des entretiens sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1: caractéristiques des interviews

	Fédération des groupements de femmes	Groupement des femmes d'ONCAD
Nombre de répondants	4 dont la présidente et 3 membres simples	3 dont la dirigeante et 2 membres simples
Durée moyenne	30- 60 minutes	30- 60 minutes
Nombre d'interviews	(6), 3 interviews avec la présidente et 1 interview avec chaque membre	(5), 3interviews avec la présidente et 1 interview avec chaque membre

I

Les interviews se sont tous déroulés dans la maison des interviewées. En fait, nous avons eu à contacter les personnes ciblées et pris rendez vous avec elles. Le plus souvent, les interviews ont été faites les après midi en tête à tête avec des durées variant entre trente et soixante minutes. Ces interviews ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone ou recueillies par prise de notes. Elles ont été administrées par le biais d'un guide d'entretien ;

B. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Comme méthode d'analyse des données, nous avons utilisé la Grounded Methodology qui est une méthode proposée par Glaser et Strauss en 1967, comme une approche méthodologique générale. Elle permet de générer de nouvelles théories en sciences humaines et sociales mais aussi d'identifier de nouvelles relations entre des variables.

Appelée également grounded theory, cette méthode permet de générer une théorie fondée sur des données ancrées dans des faits réels. En effet, elle part du terrain, analyse les phénomènes à partir du vécu quotidien des acteurs. C'est une approche essentiellement de « découverte » qui repose sur une méthode comparative constante des données et permet ainsi d'aboutir à une généralisation non pas statistique mais théorique.

Le caractère exploratoire de notre étude nous pousse à utiliser la grounded theory qui est très recommandée pour l'étude de phénomènes nouveaux. La grounded theory est largement utilisée dans les articles en GRH. Elle a permis de réaliser d'importants travaux de recherches notamment des thèses d'Etat (Amadou Fall, 2007), des mémoires de DEA (Demba Kane, 2005).

Cette méthodologie a aussi permis de réaliser dans le laboratoire de nombreux articles parmi lesquels nous avons, l'article sur les pratiques de GRH dans le secteur informel dakarois publié dans les actes du congrès de l'RH par Mbodji et alii, l'article de Tidjani et alii.

(2007). Au niveau de la grounded theory, nous avons trois étapes fondamentales que sont l'« open coding » (codage ouvert), l'« axial coding » (codage axial) et le « selective coding » (codage sélectif).

B. 1. Open coding ou codage ouvert

Selon les auteurs Strauss et Corbin le codage ouvert est « un processus analytique à travers lequel des concepts sont découverts ainsi que leurs propriétés et dimensions à partir des données du terrain ». Il consiste à disséquer le texte selon une unité de codage. L'unité de codage est l'élément avec lequel le chercheur va procéder au découpage de ses données afin de dégager des concepts.

Elle peut être matérialisée par des mots, des groupes de mots ou même des paragraphes. Une fois que plusieurs concepts soient mis à jours, il faudra déterminer leurs dimensions et propriétés, les comparer. Ce travail permet de réduire le nombre de données pour une meilleure manipulation.

Ainsi, après retranscription de nos entretiens, nous avons parcouru les textes intégralement phrase après phrase pour noter les concepts importants pouvant influencer le processus de formation d'un leadership dans les groupements de femmes.

Ce travail d'open coding nous a permis de détecter 46 concepts qui seront présentés dans la deuxième partie de ce travail.

Après cette phase, nous sommes passés au codage axial

B. 2. Codage axial ou croisement de catégorie

Cette phase commence par le rassemblement des données fracturées par le codage ouvert. Ensuite les concepts identifiés lors du codage ouvert sont regroupés afin d'arriver à un niveau d'abstraction supérieur à celui des concepts pris individuellement.

|

Ces concepts ont été regroupés dans des catégories selon leur sens et contenu. Ainsi le travail d'axial coding nous a permis de dégager sept grandes catégories se rattachant à l'émergence du leadership au sein des groupements de femmes. Ces catégories sont :

- Pauvreté ;
- Décentralisation non effective ;
- Itinéraire du leader ;
- Compétence ;
- Emergence de leadership ;
- Développement local ;
- Règles sociales.

Pour terminer le travail d'axial coding, ces catégories sont redéfinies en termes de « contexte », « cause », « action/ interaction »; « conséquence » ; variables intervenantes du processus de construction de leadership dans les groupements de femmes.

B. 3. Le codage sélectif

Le codage sélectif est « le procédé permettant d'intégrer et d'affiner la théorie. Il s'agit de mettre en relation les différentes catégories pour en faire un récit. Dans la grounded theory, non seulement l'analyse prend comme point de départ les premières épisodes de collecte des données, mais elle se poursuit dans un processus de validation qui consiste à revenir constamment, soit aux données déjà collectées, soit à de nouvelles données.

Ainsi, au lieu de « forcer » des théories « sur » les données empiriques pour les interpréter, le chercheur s'ouvre à l'émergence d'éléments de théorisation ou de concepts qui sont suggérés par les données du terrain et ce, tout au long de la démarche analytique.

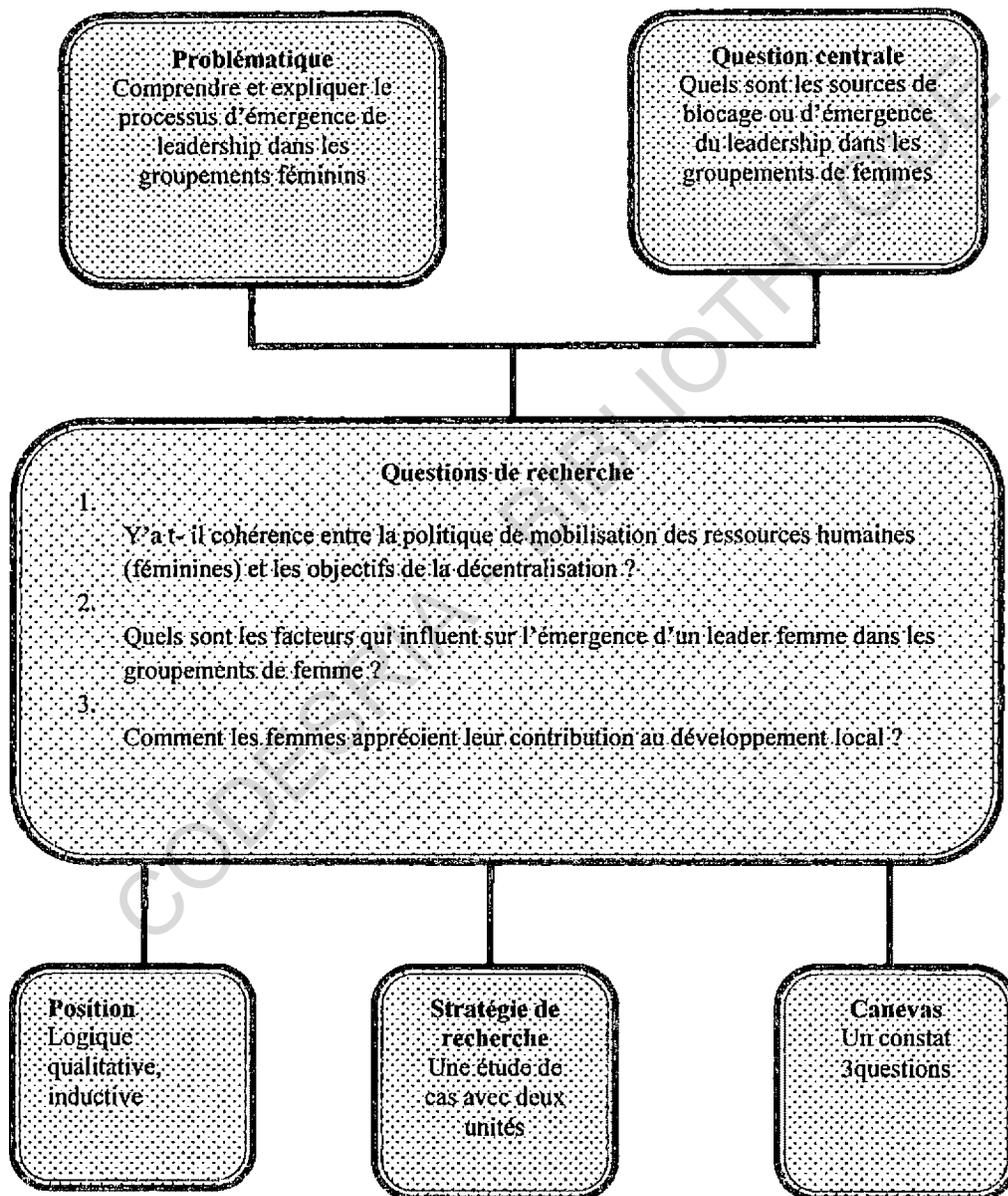
|

En effet, l'attention portée à ce qui émerge du terrain (ou des acteurs qui vivent les phénomènes) permet de « découvrir » des points de vue inédits, d'autant plus que cette attention implique que l'analyse se développe selon des questionnements qui proviennent du terrain et non des cadres théoriques existants.

La mise en œuvre du sélective coding nous permet d'aboutir en fin à une mise en relation des différentes catégories et d'en faire un récit pour dégager une théorie sur l'émergence du leadership dans les groupements de femmes.

Ainsi à l'issue de l'utilisation de la grounded theory, nous avons identifié par codage ouvert 46 concepts (codage ouvert) regroupés par la suite par codage axial en 7 catégories. Pour terminer, ces catégories ont été caractérisées d'après notre propre interprétation en termes de « contexte », « cause », « action/interaction », « variable intervenante », « conséquence » du processus d'émergence du leadership considérée comme variable central. Après cela nous avons établi une relation entre ces catégories à travers le select coding. Avant de passer à la deuxième partie de ce travail, nous présentons le résumé de notre méthodologie à travers le schéma suivant

Figure 1 : Synthèse de la démarche méthodologique



I



|

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Cette deuxième partie comportera deux chapitres dans lesquels nous présenterons respectivement les principaux résultats de ce travail et leur discussion

CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS

Ce présent chapitre comporte deux sections qui contiennent respectivement la présentation des résultats et le commentaire de ces derniers.

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats sont présentés suivant les étapes de la grounded theory qui les ont générés. Ainsi nous donnerons les résultats de l'open coding, ensuite les résultats obtenus par l'axial coding et en fin ceux issus du sélectif coding.

A. LE CODAGE OUVERT

Le travail d'open coding que nous avons décrit dans la partie méthodologie, nous a permis de détecter 46 concepts présentés dans le tableau suivant.

Tableau2 : liste des concepts trouvés

Concepts1	Scolarisation
Concept2	Formation professionnelle
Concept3	Fréquentation d'associations de femme dans les quartiers
Concept4	Possession de centre de production artisanal
Concept5	Facile à vivre

1

Concept6	Impartialité de la femme
Concept7	Capacité d'immersion

Concept8	Respect de l'autre
Concept9	Humilité
Concept10	Prise de décision concertée
Concept11	Crédibilité
Concept12	Simplicité
Concept13	Véracité du discours
Concept14	Apport en nature
Concept15	Connaissance de personnes ressources et des partenaires
Concept16	Création de réseaux relationnels pour le groupe
Concept17	Formation des femmes en relais médical et communautaire
Concept18	Insertion des femmes dans des métiers comme teinture, couture...
Concept19	Insertion des femmes formées dans les cases des tous petits comme matrone
Concept20	Apprentissage à la gestion des fonds par crédit de

I

	volume
Concept21	Participation ou implication à l'organisation des cérémonies familiales
Concept22	Sensibilisation sur la salubrité et la santé communautaire
Concept23	Création de jardins ou cases communautaires
Concept24	Participation ou implication à l'organisation des cérémonies familiales
Concept25	Sensibilisation sur la salubrité et la santé communautaire
Concept26	Réduction des cas de choléra et de paludisme
Concept27	Réinsertion des femmes âgées dans des cases communautaires pour garder les enfants
Concept28	construction de dos d'âne et limitation des accidents des enfants
Concept31	Embauche de jeune et des femmes
Concept32	Financement pour construction de maison pour les femmes
Concept33	Création ou financement d'activités commerciales
Concept34	Précarité des conditions de vie
Concept35	Manque de moyen

|

Concept36	Manque de professionnalisme
Concept37	Absence des femmes dans les instances de décision locales
Concept38	Absence de subvention venant de la mairie
Concept39	Activités de survie à faibles revenus
Concept40	Absence de politique d'encadrement et de pilotage des initiatives de base
Concept41	Manque de programmes de formation pour les femmes
Concept42	interdiction de parler n'importe où et n'importe comment
Concept43	La pudeur
Concept44	Autorisation du mari pour participer aux activités
Concept45	Plus de problèmes avec les femmes des Villages
Concept46	Manque de disponibilité pour cause de travail familial

Après le repérage des concepts, ces derniers sont regroupés et la synthèse est présentée dans le tableau suivant.



Tableau 3 : Synthèse des résultats de l'open coding

Concepts (open coding)	Sous categories	Dimensions
Scolarisation Formation professionnelle	Formation initiale	Nécessaire Théorique
Fréquentation d'associations de femme dans les quartiers Possession de centre de production artisanal	Expérience associative Expérience entrepreneuriale	Indispensable, prédominante Variante Diversifiée Concomitante
Facile à vivre Impartialité de la femme Capacité d'immersion Respect de l'autre Humilité Prise de décision concertée Crédibilité Simplicité Véracité du discours	Comportements à adopter	Déterminants Prédominants Subjectifs
Apport en nature Connaissance de personnes ressources et des partenaires	Capacité de mobilisation de ressources de la femme potentielle leader	Important Nécessaire

1

Création de réseaux relationnels pour le groupe		
Absence des femmes dans les instances de décision locales Absence de subvention de la mairie Absence de politique d'encadrement et de Pilotage des initiatives de base Manque de programmes de formation pour les femmes	Décentralisation non effective	Déterminant

Formation des femmes en relais médical Insertion des femmes dans des métiers comme teinture, couture... Insertion des femmes formées dans les cases des tous petits comme matrones Apprentissage à la gestion des fonds par crédit de	Développement social	Circonsrit
--	----------------------	------------

I

volume		
Création de jardin ou case communautaire		
Participation ou Implication à l'organisation des cérémonies familiales		
Sensibilisation sur la salubrité et la santé communautaire		
Réduction des cas de choléra et de paludisme		
Réinsertion des femmes âgées dans des cases communautaires pour garder les enfants		
Construction de dos d'âne et limitation des accidents		
Pèlerinage à la Mecque et à Rome		

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

<p>Devenir Porte de voix</p> <p>Mobilisatrice des femmes</p> <p>Personne influente Initiatrice et encadreur des objectifs et projets collectifs des femmes</p>	<p>Leader émergent</p>	
<p>Manque de disponibilité pour cause de travail familial</p> <p>Autorisation du mari pour participer</p> <p>Plus de problèmes avec les femmes des villages ;</p> <p>Interdiction de parler n'importe où et n'importe comment et n'importe comment</p> <p>La pudeur</p>	<p>Règles sociales</p>	<p>Contextuelles</p> <p>Culturelles</p> <p>Changeables</p>
<p>Création de mutuelle</p> <p>Embauche de jeune et des femmes</p> <p>Financement pour construction de maison pour les femmes Création ou</p> <p>Financement d'activités commerciales</p>	<p>Développement économique</p>	<p>circonscrit</p>
<p>Activités de survie à faibles revenus.</p> <p>Précarité des conditions de vie</p> <p>Manque de moyen</p> <p>Manque de Professionnalisme</p>	<p>Pauvreté</p>	<p>Très présente</p>

|

B. LE CODAGE AXIAL

A la suite du codage ouvert, nous sommes passés au codage axial, phase à laquelle les catégories définitives sont nommées. Cette phase permet également de donner aux différentes catégories leurs rôles spécifiques dans le processus. Les résultats sont consignés dans le tableau suivant

Tableau4 : résultats d'axial coding

sous catégories	Catégories	Caractérisations ou rôles des catégories
Pauvreté	Pauvreté	Contexte
Décentralisation non effective	Décentralisation non effective	Contexte
Formation Expériences	Itinéraire	Actions /interactions
Comportement à adopter Capacité de mobilisation de ressources	Compétences	Actions/ interactions
Développement économique Développement social	Développement local	Objectif /cause
Emergence de leadership	Emergence de leadership local	Conséquence
Règles sociales	Règles sociales	Variables intervenantes

|

En somme, rappelons que le codage axial nous donne les catégories suivantes :

- Pauvreté ;
- Décentralisation non effective ;
- Itinéraire du leader ;
- Compétence ;
- Emergence de leadership ;
- Développement local ;
- Règles sociales.

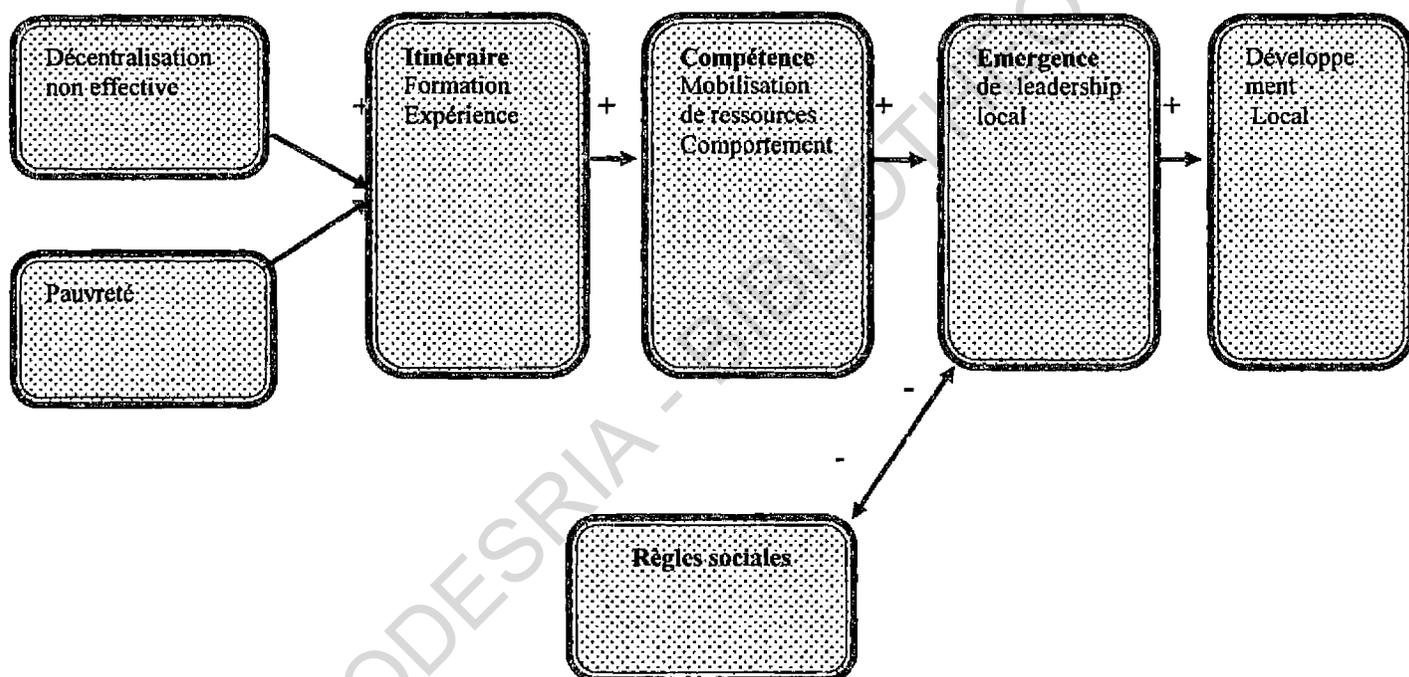
Ces sept catégories constituent les conditions dans lesquelles le processus d'émergence de leadership est organisé. Rappelons qu'il s'agit

C. LE CODAGE SELECTIF

Le codage sélectif rappelle le, permet de relier l'ensemble des catégories retenues au niveau de l'axial coding. Cela permet de voir les interactions entre les catégories et d'aboutir au modèle final du travail. Ainsi notre sélectif coding nous donne le schéma théorique suivant

|

Figure 2 : schéma théorique issu du codage sélectif.





SECTION 2 COMMENTAIRES DES RESULTATS

Dans les groupements de femme, on a effectivement des personnes qui émergent du groupe et qui sont reconnues soit implicitement ou explicitement comme étant capables d'orienter l'action du groupe. Ce qui rejoint totalement la définition de leader donnée par Igalens et Scouarnec (2001).

Le leadership que nous avons découvert, suit un processus avec plusieurs étapes. En fait la femme potentielle leader interprète le contexte dans lequel elle évolue et se fait une idée sur comment le transformer. Elle devient ainsi porteuse d'une vision qu'elle doit partager avec le reste du groupe pour que ces dernières se l'approprient afin de créer une dynamique nécessaire à la transformation de l'environnement.

Pour réussir cette mission qu'elle s'est donnée, la femme potentielle leader a besoin de s'appuyer sur des stratégies et sur des actions. Toutefois, l'émergence de leadership est influencée par des variables intervenantes qui se trouvent être les règles sociales.

A. PAUVRETE ET DECENTRALISATION NON EFFECTIVE

Le contexte général dans lequel se sont émergées les femmes leaders de notre cas est caractérisé par la pauvreté accentuée par une décentralisation non effective et non sentie par les populations.

A. 1. La décentralisation non effective

La décentralisation est un processus qui consiste en un double mouvement : d'une part redistribuer les compétences du haut vers le bas afin de régler les problèmes au niveau où ils se posent concrètement ; d'autre part rapprocher les citoyens de l'exercice des décisions touchant à leur avenir (Herzog, 1982), cité par Alissoutin (2008). Elle a été adoptée par le

|

Sénégal dans l'objectif de faire participer les populations de base à la gestion de leur collectivité et d'améliorer leur condition de vie sociale et économique.

Dans ce processus, il a été prévu de mettre à la disposition de la population, des élus locaux capables de travailler avec la base, de piloter et d'encadrer leurs initiatives pour exploiter toutes les potentialités locales.

Cependant, cette intention diffère largement des réalités observées sur le terrain. En fait, il se pose un véritable problème en ce qui concerne l'encadrement, le soutien et le pilotage des initiatives locales. Nous n'avons pas trouvé au niveau de la commune de programmes ni d'activités qui montrent l'existence d'une relation entre la base et les élus locaux allant dans le sens des objectifs et des ambitions de la décentralisation.

C'est cette situation qui caractérise le contexte général dans lequel évolue toute la population. Par ailleurs, si nous nous focalisons sur la situation des femmes qui constituent plus de 50% de la population, nous remarquons qu'elle se manifeste par un manque de soutien de la part des autorités locales dans la mesure où ces femmes ne bénéficient d'aucune politique d'encadrement ni de formation.

C'est dans ce sens que A. D affirme :

« Nous n'avons pas de relation avec la mairie et nous n'avons jamais reçu de subvention ni de financement pour la formation des femmes... ».

A cela il faut ajouter la quasi absence des femmes dans les instances de décision locales. En effet, les quelques rares femmes que nous avons trouvées travaillant au niveau de la mairie n'ont pas de positions stratégiques leur permettant d'avoir une grande capacité d'action. Elles sont confinées dans des postes tels que secrétaires de bureau, conseillères etc.

I

C'est suite à ces dysfonctionnements observés que nous avons parlé de non effectivité de la décentralisation dans la ville de Mbour. Cette décentralisation non effective qui représente le contexte juridique du processus montre qu'il ya un déphasage notable entre ce qui est prévu dans le processus de la décentralisation et la réalité sur le terrain notamment en termes d'encadrement, de pilotage des dynamiques et initiatives de la population de base.

Ce problème peut être expliqué de diverses manières :

- Premièrement, nous pouvons dire qu'au niveau de la collectivité locale, les élus locaux ne sont pas très conscients de la mission qui leur est assignée et du rôle qu'ils doivent jouer dans ce processus. En fait la plupart des élus locaux ne sont motivés que par l'accès leur sécurité économique et leur mieux être social.

- Deuxièmement, on pourrait expliquer cet déphasage observé par le manque de compétences nécessaires des élus locaux. Souvent ces derniers ne sont pas choisis en fonction de leur compétence dans un domaine déterminé, mais plutôt sur la base de leur appartenance politique et pour la plupart des cas, ils ne comprennent pas bien la politique de décentralisation.

Ce qui a été d'ailleurs prouvé dans le rapport national du PNUD en 2001. Selon ce rapport, il y'a « une mauvaise compréhension de la politique de décentralisation par une frange importante des acteurs, notamment les exécutifs locaux ».

- Troisièmement cela peut être expliqué par le fait que ce processus n'est pas accompagné de moyens qui permettraient aux collectivités locales et aux élus d'assumer pleinement leurs nouvelles missions.

En plus de cela, il faut noter que dans les instances locales nous n'avons pas de femmes qui occupent une position stratégique leur permettant de défendre leurs intérêts spécifiques. Cependant, il faut souligner que cette absence des femmes dans les instances de

|

décisions locales a une connotation culturelle et sociologique. En effet, nous avons des pesanteurs sociales et culturelles qui confinent les femmes dans une place résiduelle qui leur sont réservée dans toute la réalité sociale.

A ce contexte de décentralisation que nous avons qualifié de non effective, se joint la pauvreté dans laquelle vivent les femmes.

A. 2. La pauvreté

La pauvreté peut être définie comme une situation dans laquelle se trouve une personne n'ayant pas les ressources suffisantes pour conserver un mode de vie normal ou y accéder.

Dans le cadre de notre étude, la pauvreté est matérialisée chez la plupart des femmes par l'exercice d'activités sans revenu ou à faible revenu pour assurer la survie de leurs familles. Elles sont confrontées à un manque de moyen réel aussi bien sur le plan financier, technique et professionnel. Ce qui nous permet de dire que le contexte global à une dimension économique et sociale (pauvreté) et une dimension juridique (décentralisation).

Ce contexte est très important en ce sens qu'il a joué un rôle très déterminant dans l'émergence de leaders femmes dans la localité de Mbour. Il est la principale source de motivation pour les femmes qui ont senti la nécessité de se lever au nom de toute la société pour apporter leur touche dans la recherche du développement de la localité.

Ce contexte socio économique et juridique a participé largement à l'éveil de conscience de ces femmes qui se sont senties à un moment donné de leur vie, responsables et capables de porter la bataille du changement des conditions dans lesquelles vit la majorité de la population notamment les femmes.

I

Ainsi à partir de cette situation, les femmes ont trouvé des solutions à la fois nécessaires et indispensables à la réalisation de leurs objectifs. Ce qui permet de dire que le contexte dans lequel ont évolué les leaders de ce travail, influe à travers la motivation sur leur itinéraire qui renforce leurs compétences.

B. LES OBJECTIFS, ACTIONS ET INTERACTIONS

Après interprétation du contexte par les femmes potentielles leaders, ces dernières se sont fixées comme objectif principal de relever le défi de leur développement économique et social. Ainsi, elles ont cherché à regrouper leurs consœurs afin de les conscientiser sur leur rôle en tant qu'actrices dans la cité.

Pour cela, il fallait avoir un cadre d'expression, d'échange et de création de revenu en l'occurrence les groupements féminins. Dès lors, pour atteindre leurs différents objectifs, les femmes leaders devraient convaincre leurs consœurs pour que ces dernières se sentent concernées et s'approprient de leurs visions. Ainsi, elles établissent des stratégies et des actions pour réussir leurs missions.

Ces stratégies et ces actions sont constituées par les éléments suivants :

B. 1. Les compétences

Pour Levy-Leboyer (1996), les compétences sont : « *des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée* ».

Les compétences sont une catégorie très importante dans ces groupements parce que, pour pouvoir émerger en tant que leader d'un groupement, les potentiels leaders devraient répondre à un certain nombre de critères relatifs au comportement et à la capacité de mobilisation de ressources pour le compte du groupe.

|

Du point de vue comportemental, la femme potentielle leader doit être crédible et transparente dans sa gestion, ce qui permet d'éviter toute nuance susceptible d'entraîner sa remise en cause. Pour cela elle devra faire de la communication qui est un échange d'informations, une variable stratégique pour éviter toute asymétrie d'information au sein du groupe.

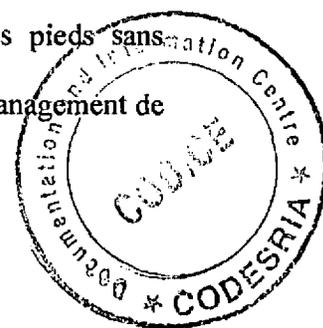
C'est à ce niveau qu'on attend d'elle une véracité totale de son discours : les femmes suivent le discours qui leur est servi par le leader au fil du temps et attendent souvent de le vérifier par les actions. Si toutefois elles se rendent compte d'une volonté de tromperie les femmes vous tournent le dos à jamais même si vous revenez avec des causes nobles. Ce qui montre que la femme potentielle leader doit réunir tous les moyens possible pour créer et maintenir une relation de confiance avec ses consœurs.

F.D. G

« ...il ne faut jamais mentir aux femmes pour les convaincre car tôt ou tard elles découvriront la vérité avec le temps et vont plus croire à ce que tu leur dis... ».

En plus de la véracité de son discours, nous avons d'autres critères très fondamentaux et plutôt subjectifs et relatifs car dépendant très fortement de la personnalité de la personne qu'on apprécie mais aussi de la mentalité et de la perception des personnes qui font l'appréciation. En effet la femme potentielle leader doit être quelqu'un de très humble, simple. Elle doit être surtout impartiale traitant tout le monde aux mêmes pieds sans ségrégation ni discrimination de tel ou tel autre personne dans la gestion et le management de l'ensemble du groupe.

A.F.



|

« Pour être leader il faut être quelqu'un de'' wolof'' (simple), et qui nous considère tel que nous sommes et partager avec nous ce que nous vivons ».

La femme potentielle leader doit également respecter la réalité sociale des autres et être capable de s'adapter à leurs de conditions de vie. Cette capacité d'adaptation matérialisée par la capacité d'immersion. L'immersion est fondamentale chez ces femmes qui la définissent comme le fait de partager avec elles leur réalité sociale et de faire en sortes qu'elles ne sentent aucune différence ni ligne hiérarchique.

En effet, pour être acceptée comme leader, la femme doit respecter profondément la personnalité des gens avec qui elle est en relation. Cela est d'autant plus important que l'individu, pour être un leader accepté socialement comme tel et non pas imposé, doit être perçu comme un guide au service des autres et non comme un simple dirigeant ou chef. Ce qui est très important car permettant d'éviter tout sentiment de complexe ou de frustration pouvant aboutir à un rejet de la part des femmes.

Ainsi, nous dirons que la femme doit adopter un comportement qui non seulement lui fait bénéficier de la confiance de ses collaborateurs mais aussi efface toute éventuelle distance hiérarchique. La distance hiérarchique exprime la perception qu'a le subordonné du pouvoir de son chef. Elle est très faible et rejetée dans ces groupements de femmes, du fait que son existence est source de sentiments de complexe ou de frustration pouvant aboutir au rejet du potentiel leader par ses consœurs.

Dans ces groupements, les femmes insistent également sur la manière dont le leader prend les décisions qui concernent le groupe. En fait la décision doit être prise de manière concertée. Ainsi le potentiel leader est apprécié aussi en fonction de sa capacité de concertation avec le reste du groupe.

|

Le comportement de la femme est très important en ce sens que la femme leader doit être un exemple et un mobilisateur pour partager sa mission.

En dehors de ce comportement qu'on peut qualifier de capacité de savoir être, la femme leader doit disposer d'un savoir faire avéré en matière de mobilisation de ressources.

Le choix ou l'acceptation de la femme comme leader est largement déterminé ou influencé par la capacité de cette dernière à créer et à mobiliser des ressources pour le compte de tout le groupe. Cette capacité découle souvent de son réseau relationnel.

Ainsi, aussi bien dans la fédération que dans les groupements de femmes en isolement nous avons noté une grande importance du portefeuille relationnel sur le choix des leaders ou des dirigeantes. En effet, le leader doit disposer d'un certain réseau relationnel ou être capable d'en créer. Cela est d'autant plus important qu'il lui permettra de mettre le groupement en réseau avec des partenaires capables de soutenir ses programmes mais aussi de disposer d'une certaine potentielle sociale qui servira à l'ensemble du groupement.

Cette capacité de mobilisation est très importante dans la mesure où l'essentiel des groupements ne dispose pas de moyen qui leur sont propres même s'ils peuvent devenir indépendant financièrement au fur et à mesure de leur évolution. Elle met en exergue toute l'importance de la créativité et de l'esprit d'initiative du leader à rassembler les ressources indispensables au fonctionnement du groupement.

Notons que les ressources mobilisées peuvent être techniques, financières et humaines. C'est en ce sens qu'on peut avoir par exemple des femmes qui, à travers leurs connaissances et des démarches qu'elles font, arrivent à mobiliser des fonds pour financer une partie de leurs activités, des organismes et institutions qui acceptent d'encadrer certains de leurs projets et programmes.

|

C'est notamment dans ce cadre que les femmes bénéficient souvent de programmes d'alphabétisation, de formation en teinture, en transformation des produits halieutiques. A cela il faut ajouter les médicaments, les moustiquaires imprégnées et autres éléments en nature qui sont collectés et redistribués aux femmes membres du groupement et même à d'autres vivants dans le quartier à travers des œuvres sociales.

D'ailleurs A.D nous dit :

« Quand les femmes me proposaient d'être leur dirigeante, elles m'ont dit c'est toi qui sait faire du lidiанти et gningua kham beurina (tu connais beaucoup de gens) ».

D.G:

« Moi aujourd'hui je connais des ministres mais aussi beaucoup d'ONG qui sont même à l'extérieur. Pour la plupart du temps se sont eux-mêmes qui me contactent quand ils veulent lancer ou financer quelque chose avec les femmes ».

A.D :

« Au fur et à mesure, elles ont vu que je pouvais leur apporter quelque chose. Par exemple quand j'avais quelque chose, je le ramenaais dans le quartier et le partageais avec les autres. Il m'arrivait d'avoir des moustiquaires et des médicaments contre le paludisme et les distribuer dans le quartier ».

Nous retenons donc que dans l'identification du leader, les femmes mettent en place un certain nombre de critères relatifs à la compétence. Cette compétence constituée de savoir être, de savoir faire et de savoir faire faire est très importante en ce sens qu'elle permet à la femme de bénéficier d'une acceptation sociale et d'une confiance de la part de ses consœurs.

|

Par ailleurs, il faut souligner que même au sein de cette compétence, le savoir être prédomine plus ou moins le savoir faire et le savoir faire faire. En effet, si certaines femmes interviewées, mettent l'accent sur la capacité de mobilisation des ressources à travers l'importance du réseau relationnel, la majorité des femmes notamment celles dirigées, privilégient les critères comportementaux.

Cependant, pour répondre à ces critères, les femmes potentielles leaders s'appuient sur leur pré requis. En fait, ces femmes aussi bien dans leur comportement que dans leur mode de mobilisation de ressources, sont influencées par leur expérience diversifiée et cumulative puis leur formation

B. 2. L'itinéraire du leader

L'itinéraire peut être défini comme le parcours ou l'ensemble des étapes de l'évolution personnelle d'un individu. Il est constitué dans ce travail, de l'expérience associative et entrepreneuriale vécue par la femme potentielle leader et de sa formation.

Pour ce qui est de l'expérience, elle peut être associative, entrepreneuriale ou même politique. Mais dans ce travail, nous avons identifié une expérience associative et entrepreneuriale. Ce qui est plus important à noter au niveau de l'expérience, c'est qu'elle soit associative ou entrepreneuriale, elle est très importante. En effet, elle permet aux femmes potentielles leaders de se confronter à des situations diverses et variées.

En effet, le background ou l'expérience permet au leader de savoir plus ou moins quel comportement adopté face aux différentes situations, mais aussi avec les différentes personnes du groupe. En plus de cela, l'expérience participe au renforcement du portefeuille de compétences et de capacités du leader à exploiter à son profit et à celui du groupe, les avantages et opportunités qui peuvent se présenter.

| .

L'expérience est donc très déterminante dans le processus de construction ou d'émergence d'un leader dans les associations de femme. Cette expérience peut être assimilée à la notion d'apprentissage définie par Weick (1979), cité Thierry Verstraete, comme un processus sélection- rétention.

A.D

« ...mais la plus grande formation que j'ai eue est l'expérience que j'ai accumulée avec les femmes dans les mbotayes... ».

F. D.G :

« J'ai fait une formation mais ce qui m'a le plus aidé c'est l'expérience et les résultats avec les femmes et aujourd'hui je reçois des gens venant de partout pour s'inspirer de mon expérience ».

Quant à la formation, elle est composée de deux volets qui sont complémentaires. Il s'agit de la formation initiale et de la formation professionnelle.

La formation initiale correspond au niveau de scolarisation de la femme leader. Elle est en général théorique et nécessaire pour la femme qui aspire à être leader. En effet la femme potentielle leader doit nécessairement bénéficier de cette formation car elle lui permettra d'assumer pleinement son rôle de leader aussi bien au niveau interne qu'externe.

Dans le cadre de la gestion externe, la scolarisation est d'autant plus importante qu'elle permet à la femme potentielle leader, qui se veut porteuse de voix, de bien réussir la communication externe. En effet elle sera souvent appelée à jouer un rôle d'interprète et d'intermédiaire entre le groupement et ses partenaires qui sont les organisations, les autres associations et les partenaires au développement.

I

Ceci est d'autant plus vrai que l'essentiel des femmes des groupements sont des illettrées et attendent des traductions et de la restitution de la part de leur représentant et de leur guide qui n'est personne d'autre que leur leader

Selon A.D :

« Quand les femmes ont voulu me choisir elles m'ont dit, il faut que tu sois devant car c'est toi qui sait écrire et parler le français... ».

« ...Pour arriver à ce niveau, j'ai subi une formation théorique qui m'a beaucoup aidé pour communiquer avec les autres en dehors du groupement ... »

Il faut dire aussi que la formation initiale intervient aussi dans le fonctionnement interne des groupements en ce sens qu'il y a des postes ou des tâches qu'on préfère confier qu'aux femmes lettrées. Elle constitue donc un atout majeur dans le processus de construction du leadership.

Ainsi parmi les potentiels leaders des groupements, celles qui disposent de plus de chance d'être choisies par les femmes restent celles qui ont bénéficié d'une scolarisation. Quelque soit le niveau, cette instruction constitue un atout par rapport aux autres qui n'en disposent pas.

F.D.G :

« S'il arrive qu'on doit déléguer des femmes qui doivent aller représenter la fédération quelque part on choisit celles qui disposent d'un certain niveau d'instruction pouvant comprendre, échanger et défendre les intérêts de la fédération ».

En dehors de cette formation initiale, nous avons la formation professionnelle qui n'est ni obligatoire ni spécifique mais qui peut être un plus pour la femme potentielle leader

I

qui en bénéficie. Dans les deux unités d'analyse, nous avons deux leaders qui n'ont pas suivi la même formation professionnelle et qui assument ou jouent le même rôle en tant que leader, avec quasiment les mêmes objectifs, dans des structures de même vocation.

En effet, la présidente de la fédération a suivi une formation en tant que secrétaire alors que la dirigeante et leader du groupement isolé est un agent de développement de formation. Ces deux femmes affirment toutes les deux avoir été largement aidées par ce volet professionnel de la formation.

Ainsi, on peut retenir que quelle que soit sa forme, la formation intervient de façon très déterminante dans le processus de construction du leadership dans ces groupements. Elle est importante en ce sens que parmi les potentiels leaders des groupements, celles qui ont plus de chance d'être choisies par les femmes restent celles qui bénéficieront d'une formation.

En somme dans le cadre de ce travail, nous retenons que la formation et le background sont déterminants dans le processus de construction du leadership de la femme. Il permet non seulement d'avoir des moyens techniques pour réaliser les objectifs du groupe, de savoir comment mobiliser les ressources nécessaires pour le groupe mais aussi de savoir comment adapter son comportement avec les exigences du milieu et des personnes avec qui on doit travailler.

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'itinéraire suivi par la femme renforce les compétences nécessaires pour être accepté comme leader dans les groupements de femmes.

C. DEVELOPPEMENT LOCAL

Nous avons trouvé que l'objectif principal des groupements étudiés demeure le développement social, économique et financier des femmes, de leur famille mais aussi de leur cadre de vie. Tous ces éléments sont rattachés au développement local qui constitue en même temps que l'objectif, la principale conséquence des groupements de femmes.

|

Les femmes des groupements étudiés apprécient leur contribution au développement local à travers les actions menées et les résultats obtenus dans l'amélioration des conditions économiques mais surtout sociales de la cité.

F.D.G

« ... Nous avons fait beaucoup de choses avec les femmes et beaucoup ont pu trouver du travail après leur formation... ».

« ... avec nos activités des femmes ont pu construire leur propre maison à travers les crédits de notre mutuel... ».

A.D.

«... Beaucoup d'avancés ont été faits avec la sensibilisation sur la salubrité et les maladies comme le choléra... ».

Le développement local dont il est question, s'appuie sur un processus à trois étapes qui sont : une idée de base pour entreprendre le développement local, des initiatives pour la réalisation et de la création d'une dynamique de groupe.

Concernant l'idée, elle est circonscrite car s'inscrivant dans une logique de territoire et de communauté matérialisé dans ce cadre par la notion de quartier. L'idée de développement local reste dans ces groupements la principale source de motivation pour les femmes partageant les mêmes réalités sociales.

Après l'idée, viennent les initiatives entreprises localement sous la conduite, l'accompagnement ou sous la supervision de la femme leader. Ces initiatives restent également délimitées par rapport à la notion de quartier. En effet, tous les groupements interviewés ont eu au départ un objectif limité à leur quartier. L'idée de quartier montre les

I

problèmes communs que peuvent partager les gens qui y vivent et leur intérêt commun à travailler ensemble pour améliorer leur vécu quotidien.

Quant à la dynamique de groupe, elle est très importante et se crée par rapport à un certain niveau de proximité. Elle permet de réunir les femmes, de les sensibiliser par rapport à la priorité de participation au développement de leur localité. L'opportunité qu'offre cette proximité est de faciliter la mobilisation, l'échange et la coordination dans le groupe.

En fait, elle permet de travailler avec des gens dont on partage les mêmes réalités sociales, les mêmes objectifs et les mêmes ambitions en termes d'amélioration du niveau tant social qu'économique du quartier. Cette dynamique de groupe est fondamentale du fait qu'elle permet non seulement de consolider l'union dans le quartier mais aussi d'avoir une certaine visibilité vis à vis de l'extérieur et de réaliser des objectifs inscrits dans des ambitions plus importantes.

Cependant, notons que pour se faire, le développement local a besoin de quelqu'un qui l'initie et le porte. Ce rôle est assumé par les leaders qui ont émergé. En effet, le développement local est à la fois le principal objectif et l'une des conséquences de ce processus, qui ne peut pas se faire sans des leaders.

Ce qui permet d'affirmer que le développement local constitue la principale source de motivation pour ces groupements de femmes et contribue largement à la formation et au renforcement du leadership des femmes. De ce fait, même si le développement local qui est un phénomène endogène, nécessite et repose sur un leadership local affirmé (Husson, 2002.), il participe et contribue fortement à l'émergence et au renforcement de ce leadership.

Par ailleurs, la construction de ce leadership largement motivée par la recherche d'un lendemain meilleur, est affectée par les règles sociales qui constituent la variable intervenante de ce processus.



D. LES REGLES SOCIALES

Les groupements de femmes n'étant pas des entités isolées, ils sont influencés par le contexte politique ou juridique, économique mais aussi socioculturel. En ce qui concerne le contexte socio culturel, il est matérialisé par des stéréotypes construits de façon consciente ou inconsciente par la société et conférant des rôles et positions selon le sexe.

Ces stéréotypes constituent la variable intervenante de ce processus en ce sens qu'ils affectent l'émergence du leadership des femmes. Nous avons pu trouver que ce sont des règles sociales qui sont variables et dépendent très fortement du niveau d'information mais aussi du degré d'ouverture de la localité.

Plus la société dans laquelle ces groupements évoluent est informée et ouverte, moins ces règles sont pesantes et moins elles constituent des sources de blocage. Ceci est d'autant plus vrai que dans les interviews, les femmes affirment que ces règles sociales sont plus senties avec celles qui sont dans les zones plus reculées en l'occurrence les villages et que même si ces règles sociales existent à Mbour, elles ont tendance à disparaître.

En plus de cela nous avons vu que ces règles sont variées et changeables. Ainsi dans la commune de Mbour les interviews ont montré que même si ces règles existaient les femmes leaders se sont battues pour alléger leur impact sur leur évolution dans la société. De ce fait, les femmes leaders qui sont des références à l'égard de leurs consœurs et à l'égard de leur société ont un rôle important à jouer dans la perception que la société peut avoir sur le statut et les positions des femmes.



CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous essaierons d'interpréter nos principaux résultats en faisant un retour à la littérature. Ensuite nous dégagerons quelques suggestions qui nous semblent opportunes pour le renforcement de la dynamique locale

SECTION I : DISCUSSION

L'analyse et l'interprétation des différentes interviews nous montrent que le leadership au sein des groupements de femmes répond à une certaine logique et démarche. En effet, les femmes qui ont émergé en tant que leader ont d'abord interprété leur contexte avant de se donner une vision de ce qu'elles doivent faire pour déclencher un processus de développement local capable d'améliorer la situation.

Mais avant toute chose ces femmes leaders ont essayé de partager leurs missions et visions avec leurs consœurs pour que ces dernières se l'approprient avant de s'engager avec elles. Cette démarche contient certains éléments de « sensemaking » et de « sensegiving » définis par les auteurs (Weick, 1979 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) cité par Tidjani et alii (2008).

Le processus comprend 5 niveaux, d'abord nous avons un contexte juridique et socioéconomique qui motive et pousse certaines femmes à se lever et à se donner comme objectif de relever le défi du changement de leur condition de vie sociale et économique. La recherche de ce développement constitue la cause du processus.

Cette cause les amène à se regrouper au sein des groupements avec des consœurs pour travailler ensemble. Pour réaliser leur objectif, les femmes devaient s'appuyer sur des actions et interactions qui sont leurs compétences. Ces compétences qui sont renforcées par l'itinéraire suivi par la femme potentiel leader.



Ainsi par accumulation et par apprentissage, ces femmes ont pu s'affirmer en tant que leader accepté socialement. Cette émergence de leadership a conduit à la réalisation des objectifs sur le plan social mais aussi économique que les femmes assimilent à leur contribution au développement local.

Soulignons que l'émergence du leadership est influencée constamment par les règles sociales qui constituent la principale variable intervenante de ce processus. Au sein de ce processus, nous avons pris comme catégorie principal l'émergence de leadership. Ce choix n'est pas bien sur fortuit, en effet tous les éléments de ce processus renvoient à l'émergence et au renforcement d'un leadership local.

Cette émergence est principalement rattachée au contexte dans lequel ont évolué ces femmes devenues leaders. En fait, c'est un contexte qui reste traditionnel car n'ayant pas trop évolué par rapport à la conception même du pouvoir. En effet, tout laisse prétendre que les élus n'aspirent pas au pouvoir pour servir la communauté mais pour se servir du pouvoir qu'ils considèrent comme l'ascenseur qui leur permet de gravir socialement.

Ce qui a forcément des répercussions sur leur comportement. Cette situation rejoint ce que dit Rosnert Ludovic Alissoutin (2008), dans son analyse sur les défis du développement local au Sénégal. En effet pour cet auteur, « c'est l'interprétation par l'élu du sens et de la portée de sa mission qui fonde son état d'esprit tout au long de son mandat ».

L'interprétation du contexte influe positivement sur la motivation des femmes dans leur recherche de développement et constitue ainsi le socle de leur émergence en tant que leader. Ce qui place le leadership que nous avons découvert dans le champ du leadership transformationnel défini par les auteurs (Burns, 1978 ; Bass, 1985) au sein du paradigme du contenu et de la construction.

|

En dehors de ce contexte, nous avons les actions et interactions qui appuient les femmes et qui sont des éléments déterminants dans le processus de construction de leur leadership. En fait, ces actions et interactions composées de l'itinéraire et des compétences du leader influent positivement et favorisent l'émergence du leadership des femmes même si cela se fait à des niveaux différents. En effet, l'itinéraire constitué de formation et d'expérience renforce les compétences qui à leur tour favorisent cette émergence.

Les compétences sont très déterminantes et constituent les éléments qui permettent d'asseoir le leadership en fonction de son contexte d'émergence. Dans ces compétences, nous avons la capacité de mobilisation des ressources qui peut être rattachée à la notion de capital social défini par Callois (2004), comme « un ensemble des ressources qu'un individu bénéficie de ses rapports sociaux ». Selon Callois, avoir du capital social, c'est être en mesure de mobiliser les relations sociales à son avantage.

En dehors de cette capacité de mobilisation des ressources, nous avons les comportements à adopter. L'analyse de ces comportements a montré le rejet ou l'inopportunité d'une distance hiérarchique entre le leader et les autres membres du groupe. Ce qui remet en cause en milieu femmes la conclusion de Hofstede (1987) cité par Emmanuel Hounkou (2009) dans le débat sur la culture africaine et le management. En effet pour cet auteur, la distance hiérarchique rend l'accès au pouvoir plus difficile et est très forte en Afrique.

D'après la description du comportement que la femme leader doit avoir en ce qui concerne sa personnalité et sa manière de prendre les décisions, de considérer les gens avec lesquels elles travaillent, nous dirons qu'on se rapproche plus de la théorie Y de Mc Gregor (1960). En effet, dans cette théorie le leader fixe les objectifs et oriente les activités sur la base des consultations menées auprès des membres. Il favorise la communication entre les subordonnés et le leader.

|

Par ailleurs l'itinéraire qui joue un rôle déterminant dans ce processus, peut être considéré comme un apprentissage avec une dimension plutôt cognitive notamment en ce qui concerne l'utilisation ou l'exploitation de l'expérience accumulée. En effet, si ces femmes leaders ont pu se servir de cette expérience pour se construire, c'est par ce qu'elles ont su mettre en valeur leur faculté d'apprentissage intrinsèque qui fait que certaines personnes profitent davantage de leur capacité d'apprentissage que d'autres.

Quant au développement local, il constitue le début et la fin de ce processus. En effet, suite à l'interprétation du contexte, les femmes leaders se fixent un objectif principal qui est le développement de leur localité. Il constitue de ce fait leur principale motivation.

Cependant, notons que le développement local que nous avons trouvé revêt à la fois une dimension sociale et économique avec prédominance du volet social. Ce qui peut être expliqué par le fait que les précurseurs de ce développement qui sont principalement des femmes, mettent plus l'accent sur le volet social.

Par ailleurs, c'est l'émergence d'un leadership local qui permet des réalisations s'inscrivant dans le cadre de la contribution de ces leaders dans le développement de leur localité. Ainsi le développement local ne peut se faire sans un leadership local avéré.

Ainsi ces résultats viennent confirmer l'affirmation de Husson (2002) selon laquelle, le développement local a besoin d'un leadership local affirmé. En outre, ce travail montre que le développement local ou la recherche d'un développement local a un impact positif sur l'émergence et le renforcement du leadership dans les groupements de femmes étudiés. Ce qui nous permet de dire en conclusion que les concepts de développement local et leadership sont interdépendants.

I

En ce qui concerne les règles sociales, elles influent négativement sur l'émergence du leadership et constituent ainsi des sources certaines de blocage pour l'émergence du leadership des femmes. Elles sont déterminantes et contextuelles (Annie et Stéphanie, op.cit.).

En dehors de ce résultat, nous avons aussi trouvé que ces pesanteurs que sont les règles sociales peuvent être diminuées voir éradiquées au fur et à mesure que des leaders féminins émergent dans la société. Cette réduction peut se faire de diverses manières notamment par des sensibilisations mais aussi et surtout par des actions concrètes dans la prise en charge de leurs besoins familiaux, dans la participation à l'amélioration des conditions sociales et économiques de leur localité.

En effet ces leaders qui émergent doivent aussi servir d'exemple non seulement à leurs consœurs mais aussi à l'ensemble de la société qui avait un autre regard sur le rôle, la capacité et la compétence des femmes. Ce qui est important car permettant de démontrer la capacité des femmes à être des moteurs de développement à la base en l'absence du quel aucun développement d'un pays ne peut être prétendu.

Ce qui renforcera forcément leur prise en compte dans les politiques de développement économique du pays et atténuera ainsi la marginalisation par rapport à l'ensemble du plan de développement dont parle Fatou SARR (op.cit.).

Cette prise en compte des femmes renforcera largement la pertinence des choix stratégiques de développement de la localité en ce sens que selon Alissoutin (op.cit.), les femmes semblent être plus sensibles que les hommes par rapport aux questions de développement à orientation sociale.

Ces résultats montrent l'existence d'une interaction entre l'émergence du leadership et les règles sociales.

|

Par rapport au débat sur leadership et genre, nous dirons que c'est un leadership dans lequel les capacités relationnelles et sociales de la femme leader sont très présentes et très importantes. Ce qui confirme l'idée de Kark (2004) cité par Annie Cornet et Stéphanie Bonni vert dans leurs travaux sur la différence entre les styles de leadership féminin et masculin.

En effet, pour cet auteur les femmes ont un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel, transformationnel et émotif. Pour Fagenson (1993), cité toujours par Annie et Stéphanie, C'est un leadership qui encourage la participation, partage le pouvoir et l'information, mobilisant les réseaux et la mise en relation des personnes et des objectifs.

L'orientation relationnelle du leadership peut aussi avoir une explication sociologique dans la mesure où le relationnel est très présent dans les rapports qu'entretiennent les gens. En effet nous avons le « masla⁶ » qui est un trait culturel permettant de trouver des solutions que des règles et normes ne peuvent pas réaliser. Il faut cependant noter que ce « masla » peut conduire au laxisme ou à la permissivité (Alissoutin, 2009) dont les leaders et l'ensemble du groupe devront éviter.

Toujours du point de vue du style de leadership trouvé, nous avons un style paternaliste et démocratique au sens de Lewin (1964). Nous pouvons également affirmer que le leadership émergent, pour être efficace, doit nécessairement répondre aux critères d'éligibilité territoriale (Abélés, 1989).

Par ailleurs si nous revenons sur le débat actuel sur la GRH et le développement des territoires, nous affirmons que la gestion des ressources humaines est indispensable dans les politiques de développement des territoires.

En effet, nos résultats montrent que la GRH peut être au service des territoires en ce sens qu'elle permet d'appréhender le processus de mobilisation des ressources notamment

⁶ Masla": expression courante de la langue wolof au Sénégal qui signifie complaisance

|

humaines des territoires. Cette mobilisation des potentialités humaines est d'autant plus importante qu'elle permet d'exploiter les opportunités offertes par l'environnement et de créer une dynamique de changement.

En somme nous pouvons dire que nos résultats s'inscrivent plus dans les approches processuelles que dans les approches universalistes, configurationnelles et contingentes. Nous y retrouvons également des éléments de l'approche institutionnaliste.

SECTION 2 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

L'interprétation des résultats trouvés à l'issue de notre étude de cas sur l'émergence de leadership dans les groupements féminins de la ville de Mbour nous amène à faire quelques recommandations et suggestions qui s'opèrent à deux niveaux :

D'abord aux autorités locales, nous suggérons une meilleure prise en compte des besoins de la population et de ses demandes en proposant des réponses adaptées et appropriées aux problèmes spécifiques de la localité. En effet, dans le processus de décentralisation ou dans toute autre actuelle politique qui vise à éradiquer la pauvreté dans les collectivités locales, il est impératif d'avoir des élus locaux bien formés en management mais aussi en leadership.

En fait cela permettrait de changer la nature de leur perception sur le rôle qu'ils doivent jouer dans le développement de leur localité. Ce qui veut dire que les programmes de renforcement de capacité devront désormais inclure des rubriques qui s'orientent plus vers le management public et conformes aux exigences de la bonne gouvernance.

Ce changement d'orientation est d'autant plus indispensable qu'il permet de renforcer le leadership des élus. Ces derniers doivent de plus en plus renforcer leur capacité de mobilisation de capital social et économique pour exploiter efficacement toutes les

I

opportunités qu'offrent les initiatives qui émergent des populations. En plus nous pensons qu'il faut revoir les approches participatives en tenant plus compte des spécificités de la localité et de ses différentes composantes.

Par ailleurs si nous nous orientons du côté des groupements qui sont les unités d'analyse de ce travail, nous recommandons aux leaders des groupements de favoriser la concertation dans la prise de décisions mais tout en restant très vigilantes aux dérives et inconvénients que peuvent créer les décisions collectives.

Il faudrait également renforcer la collaboration entre les groupements ou les leaders pour plus d'ouverture. Cela serait intéressant car leur permettrait de mieux saisir les opportunités de leur environnement externe. Il faudra aussi, pour toute femme qui a une ambition de devenir leader dans ces structures, renforcer sa capacité d'immersion et se conformer aux critères d'éligibilité que définissent les femmes.

Les femmes leaders devront élargir leur zone d'intervention, s'impliquer dans la vie politique (non politicienne) pour pouvoir accéder aux instances locales et participer aux décisions qui concernent leur localité. Cela leur permettrait également d'avoir une position favorable pour mieux défendre les intérêts de leurs concitoyens et de faire disparaître progressivement les stéréotypes.



CONCLUSION GENERALE

Cette recherche, rappelons le s'était proposée d'analyser le processus d'émergence de leadership dans les groupements féminins. Il s'agissait en fait de découvrir, de décrire, de comprendre et d'expliquer le processus de construction de leader et son impact sur le développement local. Contrairement à la plupart des études portant sur le développement local qui ont soulevé les questions culturelles, sociologique, notre étude met l'accent sur le processus de mobilisation des ressources humaines qui doivent retrouver leur place dans la recherche du développement des territoires.

A l'issu de cette recherche exploratoire basée sur une étude de cas avec deux unités d'analyses, nous avons eu des résultats qui montrent que l'émergence de leadership chez les femmes suit un processus dans lequel, nous avons toute l'importance du contexte juridique et socioéconomique qui a été interprété par les potentiels leaders. C'est l'interprétation de ce contexte qui a réveillé la conscience citoyenne chez ces dernières qui se sont fixées ainsi comme objectif de relever le défi du développement de leur localité.

En outre, les résultats de cette étude ont montré que dans ce processus de construction de leadership, l'itinéraire suivi par la femme joue un rôle déterminant. En plus de cela pour être un leader accepté et non pas imposé, nous avons vu qu'il faut avoir un comportement qui respecte les normes sociales de la localité. Cependant, nous avons vu aussi que l'émergence de femmes leaders, peut être bloquée ou ralentie par l'existence de stéréotypes dans la société même si le poids de ces stéréotypes peut être largement allégé par le comportement et les réalisations des femmes qui ont pu émerger.

En somme ces différents résultats nous permettent de faire les remarques et conclusions suivantes sur l'émergence du leadership dans les groupements de femmes :

I

Dans la ville de Mbour, nous avons un manque de cohérence entre les objectifs théoriques de la décentralisation et la manière dont les ressources humaines locales féminines sont mobilisées.

En effet la décentralisation prévoit un encadrement et un renforcement de toutes les initiatives de la base, chose qui n'a pas été observée dans cette ville

La personnalité et le savoir faire de la femme sont des facteurs déterminants dans le processus d'émergence de femmes leaders.

En effet, pour devenir un leader accepté, la femme doit avoir un savoir faire avéré pour conduire les objectifs du groupe. Elle doit aussi avoir un comportement qui respecte les réalités sociales de la localité. Nous avons que cette personnalité et ce savoir faire sont fortement renforcé par l'itinéraire de la femme potentielle leader.

Les stéréotypes issus des règles sociales qui opèrent des différences de rôles et de position entre les hommes et les femmes constituent des sources de blocage pour l'émergence de leader femme.

Par ailleurs le poids de ces stéréotypes peut être allégé au fur et à mesure que des leaders femmes émergent dans la société. En effet ces dernières vont constituées, de par leur contribution dans la construction d'une dynamique de développement local, des références et exemples à l'égard de leurs consœurs et des générations suivantes.

Ainsi suite aux différents résultats, nous recommandons aux autorités locales d'initier des programmes de suivi et de renforcement des initiatives féminines pour mieux valoriser le travail des femmes. Ce qui devrait permettre le renforcement de la dimension social du développement de la localité. En plus on devrait avoir plus de chance de renforcer le potentiel de leadership local capable d'assoier un développement local durable.

Avec ces résultats, la présente étude nous permet de faire une modeste contribution. En effet, ce travail nous a permis d'associé les groupements de femmes qu'ils soient formels ou

informels dans les recherches académiques. Ce qui permet de montrer que ces structures très présentes dans nos pays africains et sur lesquelles reposent l'essentiel de nos activités économiques, doivent constituer des pôles de recherche en vue d'un développement aussi bien social qu'économique.

Ce travail permet sur le plan théorique de confirmer certaines relations établies dans la littérature notamment l'influence du leadership sur le développement local, mais aussi de montrer ou de mettre en évidence d'autres relations dans le processus d'émergence de leadership.

Toutefois, comme tout travail, cette recherche présente un certain nombre de limites. Les principales limites de cette recherche sont relatives à l'approche que nous avons utilisée c'est-à-dire l'approche inductive. En fait les reproches adressés à cette approche revêtent :

- d'une dimension déductive de l'échantillonnage théorique :

En fait nous nous sommes inspirés des éléments théoriques pour sélectionner les situations dans lesquelles nous avons recueilli les informations jugées pertinentes pour cette étude ;

- d'une forte dose de subjectivisme lié à l'exercice d'interprétation :

Les données elles-mêmes ne sont jamais exemptes d'interprétations par les acteurs eux-mêmes. En plus nous avons construit notre propre interprétation sur ces données pour tenir en compte de leur univers théorique. Pour Simen (2009) citant Strauss et Corbin, cette prise en compte a nécessairement un aspect spéculatif et donc déductif.

Cependant, nous avons essayé dans la limite de nos possibilités de minimiser cette subjectivité en faisant des retours sur nos principaux interviewés après l'interprétation de leurs dits. Ce retour a été important dans la mesure où il a nous a permis de renforcer ou de modifier les interprétations selon les réactions des gens face aux résultats de l'interprétation ;

- d'une influence de la sensibilité et d'une perspective théorique :

|

Cette limite est relative aux préjugés que nous avons eus sur le thème. En fait bien que faisant de l'induction et ne basant notre recherche sur aucune hypothèse, nous avons eu à utiliser certaines informations en relation avec notre sujet et cela dans des disciplines diverses notamment en géographie, en aménagement du territoire.

En plus de ces limites plus ou moins générales, nous pouvons ajouter le nombre limité d'unités d'analyse considérées qui peut être expliqué par le manque de temps. Ainsi, dans le cadre d'une autre étude plus large, nous nous donnons comme perspective d'augmenter le nombre de cas et le nombre d'unités d'analyse afin de faire des comparaisons avec d'autres villes pour avoir une tendance plus générale.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ABELES M., 1989, *Jours tranquilles en 89. Ethnologie politique d'un département français*, Paris, Odile Jacob, 366 p.

AKTOUF O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*.

BASS B.M. (1981), *Sdogdill's handbook of leadership*, édition revue et augmentée. New York, The Free Press, 856 pages.

BASS B.M. (1985), *leadership and performance Beyond Expectations*, New York, Londres, Free Press, Collier, MacMillan.

BENNIS W. ET NANUS B. (1985), *Leader: The strategies for taking Carge*, New York, Harper et Row Publishers, Inc.

BURKE N. (2007), *Emergence des valeurs féminines dans l'entreprise: une revolution en marche*, Bruxelles, De Boeck.

CLEVELAND J., STOCKDALL M. ET MURPHY K.R. (2000), *Women and men in organisation: sex and Gender Issues at work*", Mahwah, N .J., Laurence Erhaum Associates.

DIOP D. (2006), *Décentralisation et gouvernance local au Sénégal*, l'harmattan Mai 2006.

DIOP M. C. (2001), *les politiques sociales de l'Afrique de l'Ouest*, Institut de recherche des



I

Nations Unies pour le Développement social(UNRISD), Avril.

DIOUF A. (1998), *l'expérience sénégalaise de la décentralisation, facteur d'approfondissement de la démocratie locale, d'organisation de la gouvernance et de promotion du développement local*, édition CREDILA.

FAGENSON E. A. (1993), *Women in management, Tends, Issues and Challenges in managerial Diversity*, Londres, Sage

GLASER B. ET STRAUSS A. (1967), *the discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine Pub.

Grawitz M.(2001), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, édition 11

HENNIG M ET JARDIN A. (1977), *The managerial women*, New York, Anchor Press.

HENRIET B. (1995), *Leadership et mamagement*, (éd) Liaison

HERSEY, P. (1989), *Le leader situationnel*. Paris : Éditions d'organisation.

HOLLANDER E.P.(1978), *Leadership Dynamics : A pratical guide to effectiveness*, New York, Free Press/Macmillan.

Lewin K.(1964),*Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris ,PUF

LODEN M. (1985), *Feminine leadership or how to succeed i n Business without Being One of the Boys*, New York, Times Books.

MC GREGOR (1960), *La dimension Humaine de l'entreprise*, dans le livre de la théorie de l'organisation de Jean Michel Plane 2ième édition, DUNOD

MENGIN J. (1989), *Guide du développement local*, (éd) Harmattan, Paris

I

NIEVA V. F. ET GUTER B. A. (1981), *Women and work : A Psychological perspective*, Greenwood Publishing Group. 177 pages.

PECQUEUR B. 1996, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan

PELLETIER, G. (1998). *Diriger en période de transformation*. : Les éditions de l'AFIDES.
[Formation]

ROSNERT L. A. (2008), *les défis du développement local au Sénégal*, Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique, Dakar Sénégal.

SHAW P. (2006), *The four VS of leadership: Vision; value, Vitality, Value added*, UK, Wiley Company.

SARR F. (2000), *L'entrepreneuriat féminin au Sénégal*, L'Harmattan, Forum Tiers Monde.

SARGEN A. (1981), *The Androgynous Manager*, New York , Amacom.

STRAUSS A. ET CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park, California.

VERSTRAETE, T. ET SAPORTA, B. (2006), *Entrepreneuriat et création d'entreprise*. Editions ADREG.

VACHON B. (1993), *Le développement local : Théorie et pratique, réintroduire l'humain dans la logique de développement*, (éd) Morin(Gaetan)

WEBER M. (1921), *Economie et société*, tome I, Paris, Plon, édition 1971.

WEICK, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.

|

ARTICLES

ALIMO- METCALFE. (1995), "An investigation of female and Male Constructs of Leadership and Empowerment", *Women in management review*.

ARROW H., MCGRATH J.E., BERDAHL J. L. (2000), "Small Group as complex Systems", Thousand Oaks, California: *Sage Publications*.

CALLOIS, J.M. (2004), "capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 511-578.

DEFFAYET S., LIVIAN Y. F. ET PETIT V. (2007), « L'art de commander. Performance et modes dans les styles de leadership », Actes du Congrès de l'AGRH, septembre, [http // www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/communications.html](http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/communications.html).

DE SARDAN, J. P. O. (2006), «Décentralisation et développement local», *Le bulletin de l'APAD*, n° 17, *Anthropologie de la santé*.

FIEDLER F. E.(1978), "The contingency model and dynamics of the leadership process », in Berkowitz (éd.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, Pp.59-112.

FISCHER A. B. (1986), "Leadership. When does the Difference Make a Difference ", in Hirokawa R.Y. et Poole M.S.(éd), *Beverlys Hills*, Sage, p.198-215.

GUILLEMETTE F., Ph.D. (date), « L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ? », *Université du Québec à Chicoutimi*.

GIOIA D. ET CHITTIPEDDI K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*", vol.12, pp.433-448.

|

HOFSTEDE G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 64, pp. 10-20.

AHOLLANDER E.P. (1985), « Leadership and power », in LINDZEY G et ARONSON E.(éd.), *Handbook of Social Psychology*, New York, Random House.

HOUNKOU E. (2009), « Recherche des dimensions de la culture nationale et ses implication sur la gestion des Ressources Humaines : Essai sur le cas Béninois », *Cahier de recherche ESP Université d'Abomey-Calavi*.

HUSSON B. (2001), « le développement local », *Revue Agridoc* n°1.

HUSELID. M.A. (1995). « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.

KARK R. (2004), "The Transformational Leader: Who is (s)he? A Feminist Perspective", *Journal of Organization Change Management* ; avril, 17,2,p.160-176

KASSIBO B. (2007), «La Décentralisation au Mali : État des Lieux», *Le Bulletin de l'APAD*, n° 14 : *La décentralisation au Mali : état des lieux*, [En ligne], mis en ligne le : 26 janvier 2007. UR.

KATALYN K. (1997), « Le développement local : réflexion pour une définition théorique », *Horizon local*.

KOEN N. (2000), « L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne », *EIPASCOPE 2000*.

I

LAUZON N. ET BOSSARD L. (2005), « Communication sur le Processus de décentralisation et le développement local en Afrique de l'Ouest », *Club du Sahel /OCDE*, Septembre.

LISCH B. et NEANT P. (1987), « Regard parallèles sur le développement local », *Livian F-F.*, Paris, AFVP, P. 52.

MBODJI N.S ; KANE B. ; DIOUF L. ET SARR M. (2008), « Pratiques de GRH dans le secteur informel : cas des et mécaniciens de Dakar », *Actes du congrès de l'AGRH*, Dakar. MONGEAU P. ET SAINT CHARLES J. (2004), « Communication et émergence du leadership dans les groupes », in *SAINT-CHARLES J ET MONGEAU P. (éd.)*, *Communication : horizons de pratiques et de recherches*, Québec, Presse de l'université du Québec.

NKAKLEU R. (2008), « Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais : une étude pilote », *CERAME (Centre d'Etudes et de Recherches Africaines en Management et Entrepreneuriat) de l'ESSEC de Douala*, Chercheur associé au BETA, UMR, n° 7522 du CNRS Strasbourg.

PAVITT C. (1999), « theorizing about the group communication-leadership relationship », in *FREY L.R, GOURAN D.S et POOLE M.S. (éd)*, *the Handbook of group Communication Theory and Reseach*(P.313-334), Thousand Oaks, Sage.

PIVETEAU A. (2005), « Décentralisation et développement local au Sénégal, chronique d'un couple hypothétique », *Revue Tiers Monde n° 181*, Janvier-Mars.

Pecqueur (B), 21-22 octobre 1992, « Territoire, territorialité et développement », *Industrie et territoire: les systèmes productifs localisés*, Grenoble, Colloque IREPD

|

PREVOST T. P. (2003), « Le développement local : contexte et définition », *Cahier de recherche IRECUS 01-03 (Institut de Recherche et d'Enseignement pour les Coopératives de l'Université de Sherbrooke)*.

RATGHEBER E. « La formation sur le genre en République dominicaine : l'articulation difficile entre une approche féministe internationale et la dynamique locale », <http://id.erudit.org/iderudit/012401ar>

ROSENER J. B. (1990), "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre, Pp.119-125.

SASKIN M. (1988), « The visionary leader », in Conger J.A. et Kanungo R.A. (éd), *Charismatic leadership : the Elusive Factor in organisational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass.

SOW F. (1992), « Les initiatives féminines au Sénégal, une réponse à la crise », *Communication au colloque sur l'état et société au Sénégal : crises et dynamiques sociales*, Dakar, Ifan/ Université Cheikh Anta DIOP.

STRAUSS A. et CORBIN J. (2003), « L'analyse de données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation », in *L'enquête de terrain*, sous la direction de D. Cefaï, Paris: La Découverte, Pp. 363-379.

|

TIDJANI B. ; DIOP B. ; FALL A. ET DIOUF D.I. (2007), « L'Art de construire une GRH qui compte : le Cas d'un Centre Hospitalier au Sénégal », *Actes du congrès de l'AGRH 2008*.

VERSTRAETE T. (2003), « Les dimension cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale », *Nordnet*, http://asso.nordnet.fr/adreg/Adreg_07

VAN DAELE. (2003), "Genre et leadership: une étude chez des infirmier(e)s", in *Delobbe N., Kernas G. et Vandenberghe C.(éd)*, Développement des compétences, investissement professionnel et bien être des personnes, Louvain, Presses universitaires de Louvain.

WOOD, S. (1999), "Human resource management and performance", *International Journal of Management Reviews*, vol.1, Issue 4, pp.367-413

MEMOIRE ET THESES

DIOUF I.D. (2005), L'implication du personnel dans le système de gestion de la qualité : cas de la SONACOS, mémoire de DEA soutenu en 2005 à l'université Cheikh Anta Diop de Dakar /FASEG

DIOUF M. (2002), Décentralisation et développement local, mémoire en sociologie, option développement local

FALL A. (2007), Structuration de la GRH dans le cadre de la réforme hospitalière au Sénégal.

Cas de l'hôpital A. Le Dantec de Dakar. Thèse doctorale unique soutenue en Juillet 2006.

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

KANE D. (2005), Nouveaux métiers et gestion des compétences dans les banques au Sénégal : cas de la Banque Islamique du Sénégal et de la Caisse Nationale de Crédit Agricole du

|

Sénégal, mémoire de DEA soutenu en 2002 à l'université Cheikh Anta Diop de

Dakar /FASEG

SIMEN S. F. (2003), Dynamique des processus de changements organisationnels induits par l'adoption du système d'assurance qualitative dans les industries de la pêche fortement exportatrices au Sénégal, thèse doctorale soutenue en 2003 à l'ESP/ UCAD

WEBOGRAPHIE

<http://apad.revues.org/document579.html>.

<http://www.sendeveloppementlocal.com/>

http://www.tanmia.ma/article.php?id_article=4609&lang=fr

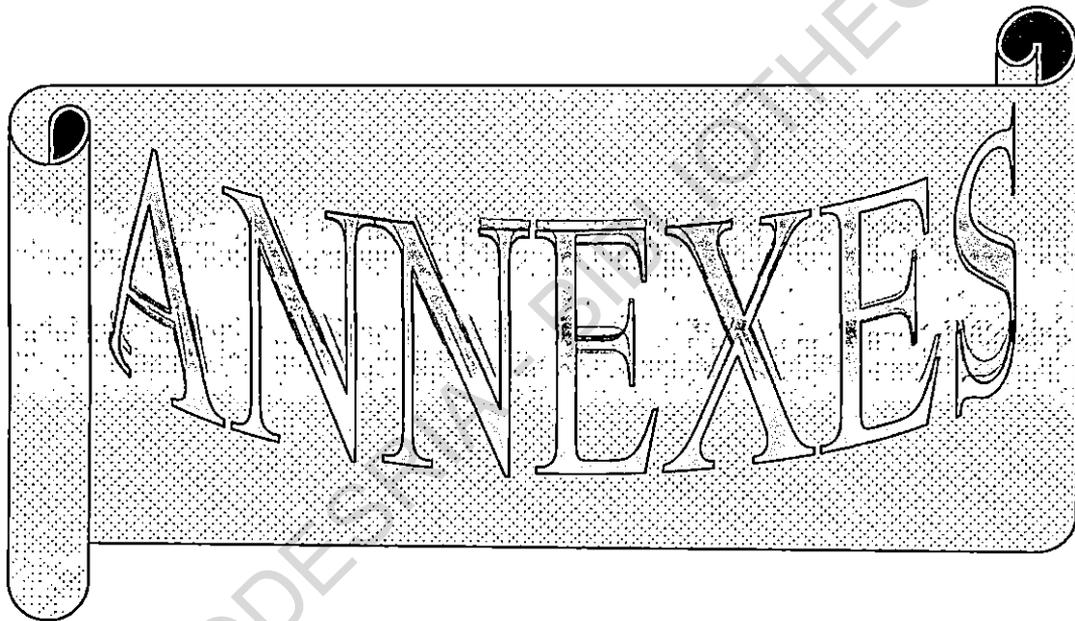
<http://mbour2.htm>

<http://www.sociologiedudeveloppement.htm>

<http://www.admiroutes.asso.fr/espace/proxim/auton/partie1.htm>

<http://www.admiroutes.asso.fr/espace/proxim/auton/partie1.htm>

|



ANNEXE 1 : PRESENTATION DETAILLEE DE LA VILLE DE MBOUR

La ville de Mbour fait parti des établissements érigés en commune par les autorités coloniales à des fin stratégiques et économiques .A l'origine, elle était constituée de villages habités par les sérères et les mandingues. Elle a su tout d'abord résister au transfert de garnison coloniale, installé à l'origine à Nianing. Mbour deviendra par la suite une importante agglomération par rapport aux localités environnantes et va asseoir son économie urbaine sur la pêche et le tourisme.

Avec l'installation de l'administration coloniale, Mbour se transforma rapidement en un centre actif de la traite arachidière et en un nœud d'échanges au niveau commercial. En 1922, elle devint le chef lieu administratif de la sous région et fut érigée en commune le 4 décembre 1926.

A /Aspect géographique

Située dans la région de Thiès, la ville de Mbour est le principal centre urbain de la petite cote et fais parti des trois départements de la région de Thiès avec 1607km².la ville de Mbour se situe à 83km de Dakar et à 73 km de Thiès, sa capital régionale. Elle constitue le chef lieu du département du même nom Sa localisation en bordure de la mer, entre le cap vert et la pointe de Sangomar, lui confère de nombreux atouts, au vu du développement des activités touristiques tout le long de la petite cote et surtout grâce aux fortes potentialités offertes par les activités de la pêche, la transformation et la commercialisation des produits halieutiques. La ville de Mbour joue également un rôle de centre d'échanges et de commerce très

I

important, dont le rayonnement va au-delà de sa capitale régionale, Thiès. La ville de Mbour est traversée par la route nationale n°1 Dakar – Kaolack et la route départementale n°101 vers Joal- Fadiouth. La ville de Mbour est reliée à Thiès par plusieurs embranchements non loin du centre urbain .Tout le trafic en provenance de Dakar et du Nord du pays et se dirigeant vers le Sud et l'Est passe par Mbour, qui assume ainsi naturellement le rôle de relais et de carrefour dans les échanges avec les autres parties du Sénégal.

La ville de Mbour est composée de plusieurs ethnies .En fait ce sont les sérères qui furent les premières habitants de Mbour ensuite arrivèrent les sucés et ces deux partagèrent longtemps les espaces de culture.

Le nom de la ville fut donné par les sucés qui ont baptisé l'emplacement « BUUR » du nom de leur village d'origine. Mais l'endroit étant propice au développement de la pêche et de l'agriculture, d'autres migrants viendront s'y installer .Ainsi aujourd'hui en d'hors de ces ethnies nous avons les lébous du Cap vert, les toucouleurs de la vallée du Fleuve Sénégal, les Ouolofs des localités environnantes (Dakar, Rufisque, St Louis).On peut aussi noter l'arrivée d'un groupe de maures qui est venu s'installer vers 1940 dans le quartier « Mbour Maure ».

De nos jours Mbour occupe une place importante dans le système socio économique de la région de Thiès et continue à attirer des populations venant de l'extérieur et à jouer un rôle central dans les flux d'échanges commerciaux .Son dynamisme provient essentiellement de l'essor des activités halieutiques et du développement du secteur touristique.

B/ Organisation de la ville de Mbour

La commune de Mbour a été créée le 4 décembre 1926 mais jusqu'à aujourd'hui les limites du périmètre communal ne sont pas clairement définies .Ce qui ne manque pas de poser des

|

problèmes de litiges fonciers opposant Mbour et les communautés rurales comme Malicieux. Aujourd'hui Mbour fait partie des collectivités locales jugées mal gérées par les autorités politiques. C'est pourquoi au moment de la réalisation de cette étude l'instance locale qui est la mairie a été dissoute et la gestion de la ville confiée à une délégation spéciale

Les Groupements d'Intérêt Economique (GIE)

Dans la ville de Mbour les GIE occupent une place importante et interviennent dans plusieurs domaines. Cependant malgré ces efforts louables les GIE connaissent de multiples contraintes liées surtout au manque de formation des membres et au déficit organisationnel.

Les associations de jeune

Les associations de jeunes sont constituées principalement sous forme d'Associations Sportives et Culturelles (ASC) et travaillent de concert avec le Centre Départemental d'Education Populaire et Sportif (CDEPS), les ONG et d'autres organismes internationaux.

Ces organismes mettent en place des plans de financement de projets lucratifs et forment aussi les jeunes aux techniques de gestion et de communication pour leur auto-promotion.

Toutefois les initiatives des associations sont encore handicapées par des contraintes d'ordre financier et organisationnel

2. Les Associations de femmes :

Les organisations des femmes (voir Bleibaum 2005) faisaient surtout des activités telles que le petit commerce, le travail pour d'autres cultivateurs rémunéré, la gestion des moulins (à mil) ou l'artisanat.

|

Ces associations sont le plus souvent des Groupements de Promotion Féminine (GPF), des Groupements d'Intérêt Economique (GIE) ou des « mbotaye » (regroupements de femmes qui partagent une tontine) Dans la ville on compte une trentaine de groupement de promotion féminine affilié. Ces GPF interviennent dans divers secteur dont le maraîchage, la transformation de produits halieutiques, le commerce, la teinture, la couture, la coiffure, l'élevage, le crédit l'artisanat et l'alphabétisation.

En fait les GPF (voir Ogawa-Mueller 2005) sont des associations déclarées de femmes qui ont pour but principal des activités génératrices de revenus. L'argent sert aux femmes à satisfaire leurs besoins fondamentaux comme l'achat de (suppléments d de) nourriture et de vêtements, ou l'achat de médicaments pour elles-mêmes et leurs enfants. Dans chaque GPF, on a l'habitude de partager une somme d'argent entre membres. Chaque femme fait du petit commerce avec sa part et la rembourse après, avec un petit intérêt.

Le capital des GPF peut provenir d'un crédit bancaire, des moyens accordés par un projet et/ou le bénéfice des activités ou même des cotisations des membres

Ces GPF sont principalement créés par les femmes elles même et sont souvent issu des « mbotayes » des femmes dont il diffèrent légèrement .En fait les « mbotayes » sont des organisations où se retrouvent les femmes avec des tontines qui sont une sorte de cotisation qu'elles prennent à tour de rôle.

De même que les « botayes » les groupements sont une organisation de femmes mais avec plus d'objectifs que les « mbotayes ». Les groupements sont plus ambitieux et plus visionnaires que les «mbotayes».

I

En fait dans la plupart des « mbotaye » la seule source de relation c'est la mise en place de tontine. Pour les Groupements il y a les crédits de volume qui sont une sorte de tontine mais avec obligation de recette ou de bénéfice sur la somme reçu. Cependant nous avons d'autres objectifs entre autres le développement social des femmes mais aussi de la société dans la quelle vivent ces femmes.

Pour obtenir des crédits pour les activités communes il était souvent nécessaire d'être reconnu formellement .Cependant ces frais de reconnaissance sont parfois jugés très élevés par les femmes. Ce qui ralentit les processus de formalisation. Quelques uns de ces groupements avaient déjà obtenu quant à elles une certaine reconnaissance. C'est le cas notamment des groupements qui sont dans la fédération des groupements de femmes de Mbour.

Par contre nous avons dans la ville des groupements qui ont préféré s'isoler et rester à l'état informel parce que jugeant les conditions d'adhésion à la fédération très lourdes pour des femmes dont la majorité est de situation économique et sociale très modeste. Ces conditions d'adhésion sont entre autres le versement d'un droit d'adhésion qui s'élève à 18000fcfa, l'ouverture d'un compte à la banque.

**ANNEXE 2 : DETAIL DES ETAPES DU PROCESSUS DE RECUEIL DES
DONNEES**

1. Pour commencer nous avons fait des entretiens exploratoires avec des femmes fréquentant des groupements de femmes et portant sur le fonctionnement général des groupements, leur relation avec les autorités locales mais aussi sur le leadership au sein de ces groupements.

Cet entretien nous a permis de recentrer notre sujet ainsi que notre problématique. Car rappelons le notre thème avant la réalisation de ce premier entretien était la contribution de la GRH aux initiatives de base locales. Tout ce que nous savions est qu'on voulait travailler avec les associations de femmes œuvrant pour le développement de leur localité

Ainsi à l'issue de cet entretien je suis revenu en discuter avec les membres du laboratoire et d'autres étudiants en DEA qui sont notamment en marketing et en GRH.

2. Nous sommes retournés revoir la dame avec le guide d'entretien.

Ainsi après transcription, ce nouveau entretien a été analysé avec les camarades du laboratoire Ceci nous a permis de découvrir que l'émergence du leadership au sein des GPF est influencée par des éléments relatifs aussi bien au comportement qu'à la compétence de la femme. Cet entretien nous aussi montré que l'émergence du leadership est principalement basée ou influencée par l'acceptation sociale des femmes dirigées.

Un autre élément découvert est que le bon leader au sein de ces GPF reste celui choisi par les femmes elles même et que ce choix répond à certains critères notamment la capacité relationnelle et l'esprit d'initiative.

|

Nous avons aussi découvert à travers cet entretien que le leadership au sein de ces GPF se base sur une connaissance matérialisée par une formation théorique et une formation pratique sur le terrain que les femmes jugent de temps à autre plus importante. Ces éléments trouvés nous ont poussés à refaire notre guide d'entretien avec plus de précision dans le but de découvrir les dimensions et les propriétés des catégories trouvés.

3. Ensuite nous nous sommes retournés chez la même dame avec le guide d'entretien cela à des fins de précision concernant les propriétés et les dimensions des éléments trouvés.

Il faut souligner que nous avons usé du téléphone à chaque fois qu'on avait besoin d'éclaircissements ne nécessitant pas de déplacement.

4. Ensuite nous avons eu à rencontrer des dames membres de ce groupement et à réaliser des entretiens avec elles. Ces entretiens nous ont permis d'avoir des éléments de vérification sur le discours de la dirigeante afin de confirmer, de consolider ou même de nuancer les résultats précédents.

A un certain moment des entretiens, nous avons constaté une saturation. En effet les interviewés ne donnaient plus d'informations nouvelles ce qui nous a permis d'arrêter la collecte d'information

5. Comme nous savions selon les textes de la décentralisation que ce sont les élus locaux qui doivent être les pilotes et les animateurs de la participation des initiatives de la base au développement local, nous nous sommes rendus à la mairie de Mbour.

A l'issue de cette visite à la mairie nous nous sommes rendu compte qu'ils n'existaient de pas de données matérialisant un quelconque encadrement ou pilotage de la mairie à l'égard des groupements de femmes. Ce qui a confirmé ce qu'on avait trouvé avec l'entretien précédent.

|

On a eu à voir le chargé du développement communautaire et des initiatives des femmes et des jeunes.

Dans cette section de la mairie, le responsable nous a parlé de l'existence d'un fond communal qui était censé financer les activités des femmes. Mais dans ce projet, ce qui a marqué notre attention c'est qu'on a une relation essentiellement basée sur le volet financier. Nous avons eu aussi à constater que ce projet n'était pas exclusivement réservé aux groupements de femmes.

Après cela nous avons été mis en rapport avec la femme présidente de la fédération des groupements de Mbour.

Nous avons eu à rencontrer la présidente départementale de la fédération des groupements des femmes de Mbour. Avec cette femme nous avons réalisé un entretien sur la base des résultats obtenus avec les premiers entretiens.

6. L'analyse de cet entretien nous a permis de compléter nos résultats mais aussi de les confronter à des fins de triangulation. Soulignons que nous avons eu recours au téléphone à chaque fois que le besoin s'est fait sentir pour avoir des précisions sur les informations collectées.

|

7. Notons aussi que nous avons eu souvent recours à une dame qui nous est proche, et qui a longtemps travaillé avec les GPF en tant que animatrice, mais dans un contexte différent de celui de Mbour. En fait, elle travaille dans un GPF qui se trouve à Karang à la frontière entre le Sénégal et la Gambie. Le travail avec cette dame nous a permis non seulement de vérifier nos résultats mais aussi de traduire les termes en wolof. En fait, par rapport aux autres femmes des groupements, elle présente l'avantage d'être une spécialiste dans l'enseignement du wolof et de comprendre le français.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX DIRIGEANTES DES GROUPEMENTS

Dans le cadre de notre mémoire en de fin d'Etudes Approfondies en Sciences de Gestion sur la contribution de la GRH au développement local, nous vous demandons de bien vouloir nous accorder des entretiens en tant qu'acteurs dans les GPF. L'intérêt de cette étude est de montrer toute l'importance des groupements dans la construction du développement des pays africains et d'analyser le processus d'émergence au sein de ces groupements. MERCI d'avance.

1. Pourquoi avez-vous créé votre groupement de promotion féminine (GPF) ?

Dans quels objectifs ?

Dans quelle condition ?

Comment vous avez mis en place votre GPF ?

2. Comment fonctionne les GPF ?

Est-ce que vous avez des papiers de formalité administrative ?

D'où proviennent vos ressources ?

Quelle est la différence entre les GPF et les « mbotayes » ?

Comment vous prenez les décisions au sein du groupement ?

3. Comment êtes vous arrivée à la tête de votre GPF ?

Est-ce que vous avez été élue par les femmes ?

Est-ce que c'est vous qui avez créé votre groupement en étant la présidente ?

|

4. Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

Quelle formation avez-vous fait

Est-ce que vous avez fréquenté d'autres groupements ou association ?

5. Pour vous, comment doit être un leader dans un groupement de Femme ?

Est-ce que être dirigeante signifie être leader ?

Comment vous vous faites acceptée comme leader par vos consœurs ?

6. Quelle sont vos relations avec la commune et les élus locaux ?

Est-ce que vous recevez des subventions provenant de la commune ?

Que pensez-vous des politiques de développement de la commune ?

7. Comment appréciez-vous votre contribution au développement local ?

Quelles sont vos réalisations dans la ville ?

Est-ce que ya des femmes qui ont pu s'insérer dans la professionnelle suite à leur fréquentation des Groupement

Quelle est votre perception du développement local ?

8. Pour vous, quelles sont les raisons de votre élection (ou réélection) à la tête de la structure ?

Quels en étaient selon vous les facteurs déterminants ?

9. Pourquoi avez-vous choisi l'isolement (pour les groupements isolés)

10. Qu'est ce qui fait la différence entre travailler avec les femmes de Mbour et les femmes des villages ?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....1

PREMIERE PARTIE : THEORIES, CONCEPTS ET
METHODOLOGIE.....9

CHAPITRE I : ANALYSE DES CONCEPTS9

SECTION 1 : LE LEADERSHIP9

 A. DEFINITIONS DU LEADERSHIP10

 B. LES APPROCHES DU LEADERSHIP12

 B. 1. APPROCHE PAR LES ATTRIBUTS DU LEADER14

 B. 2. APPROCHE DE L'ADEQUATION.....17

 B. 3. APPROCHE DU RESEAU SOCIAL18

 B. 4. APPROCHE DU CONTENU ET DE LA CONSTRUCTION18

SECTION2 : DEVELOPPEMENT LOCAL21

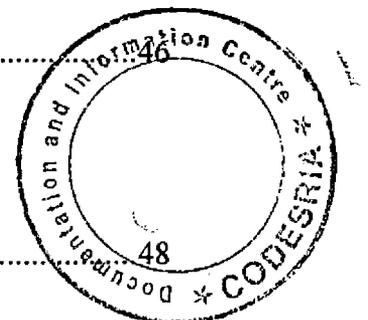
 A. CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT LOCAL21

 B. DEFINITIONS ET APPROCHES DU DEVELOPPEMENT LOCAL.....24

 B. 1. DEFINITIONS24

 B. 2. LES APPROCHES DU DEVELOPPEMENT LOCAL27

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	32
SECTION 1: CHOIX METHODOLOGIQUES	33
A. UNE APPROCHE INDUCTIVE QUALITATIVE	33
A. 1. L'APPROCHE INDUCTIVE	33
A. 2. L'APPROCHE QUALITATIVE	34
B. ETUDE EXPLORATOIRE	35
C. UNE ETUDE DE CAS	35
C. 1. PRESENTATION DE NOTRE CAS	37
C.2. ECHANTILLONNAGE.....	40
SECTION2 : METHODE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES	41
A. LA COLLECTE DES DONNEES	41
B. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES.....	43
B. 1. OPEN CODING OU CODAGE OUVERT.....	44
B. 2. CODAGE AXIAL OU CROISEMENT DE CATEGORIE.....	45
B. 3. CODAGE SELECTIF	46
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION ET DISCUSSION	
DES RESULTATS	48
CHAPITRE I: PRESENTATION DES RESULTATS.....	49



I

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	49
A. LE CODAGE OUVERT.....	49
B. LE CODAGE AXIAL.....	57
C. LE CODAGE SELECTIF.....	58
SECTION 2 COMMENTAIRES DES RESULTATS	60
A. PAUVRETE ET DECENTRALISATION NON EFFECTIVE	60
A. 1. LA DECENTRALISATION NON EFFECTIVE	60
A. 2. LA PAUVRETE	63
B. LES OBJECTIFS, ACTIONS ET INTERACTIONS	64
B. 1. LES COMPETENCES	64
B. 2. L'ITINERAIRE DU LEADER.....	69
C. DEVELOPPEMENT LOCAL	72
D. LES REGLES SOCIALES	74
CHAPITRE IV : DISCUSSION DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS	76
SECTION 1 : DISCUSSION	76
SECTION 2 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	82
CONCLUSION GENERALE	84

|

BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXES	viii
TABLE DES MATIERES.....	xix

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE