

**UNE GRH REORIENTEE POUR REpondre AU DEFi DU DEVELOPPEMENT DES
TERRITOIRES : ETUDE SUR L'EMERGENCE DE FEMMES LEADERS
DANS LES GPF AU SENEGAL**

MBODJI Ndéye Sira

Doctorante en sciences de gestion

Membre du laboratoire de GRH

ESP/Dakar

thienci80@yahoo.fr

Résumé

Cette communication s'inscrit dans une perspective de contribution à la production de connaissances des micro structures qui constituent le socle de l'économie des pays en développement à travers une GRH réorientée pour répondre au défi du développement des territoires. Plus particulièrement nous nous sommes intéressé à la mobilisation de ressources humaines capables de contribuer concrètement à la création d'une dynamique de développement de leur localité. Ainsi, dans cette communication nous avons cherché à analyser le processus d'émergence des femmes leaders au sein des groupements de promotion féminine (GPF) dans le contexte du développement local. Pour avoir nos résultats, nous avons utilisé des techniques de la grounded theory pour ce travail qui se voulait exploratoire, qualitative, inductive et basé sur une étude de cas. Ce qui nous a permis de constater qu'il y a bel et bien émergence de femmes leaders dans ces GPF et que cette émergence suit un processus avec des éléments propres à la femme potentielle leader mais aussi très rattaché au contexte d'évolution de ces GPF.

INTRODUCTION

Depuis un certain temps il a été noté un nouveau comportement organisationnel et un changement de paradigme dans le fonctionnement des collectivités locales. Ainsi, dans la fonction publique, l'on est passé d'une administration axée sur la conception et la mise en œuvre de règles à une administration à orientation beaucoup plus gestionnaire (Namden, 2000). Dans cette 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 devient indispensable car de plus en plus nous avons des « citoyens-clients », qui ne cessent d'exiger de nouveaux outils et techniques modernes de gestion et de coordination des actions sociales.

Cette nouvelle orientation est d'autant plus indispensable qu'elle devrait permettre d'avoir un développement local dynamique avec des élus locaux capables d'organiser, de piloter et de promouvoir ce développement local. Cette nouvelle orientation peut s'expliquer par plusieurs raisons en fonction des continents, mais aussi des pays. 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. Ainsi, le processus de décentralisation devait être, dans ce contexte, un instrument d'aménagement du territoire qui efface les disparités entre les régions mais aussi une nouvelle alternative pour sortir du sous développement. En d'autres termes, il s'agissait dans ce processus de décentralisation, d'amener les structures locales à se prendre en charge sur les plans financier, technique et humain et de faciliter la résolution de certains problèmes localement avec un minimum d'implication de l'Etat.

Ainsi, pour la Coordination des ONG pour le Développement de l'Afrique (CONGAD), l'essence de la décentralisation consiste à permettre à la population d'un territoire donné de décider d'elle-même des affaires de leur localité pour un développement local dynamique. Cependant, cette logique d'Etat interagit avec une autre logique venant de la société civile. En effet, parallèlement à l'ambition de l'Etat sur la création des conditions favorables à un développement local réussi, se forment de plus en plus au sein de la population des dynamiques populaires autonomes qui ont pour ambition de participer à la gestion de leur localité et de contribuer à la construction de son développement. Dans ces dynamiques populaires qui peuvent prendre la forme de structures formelles ou informelles, on y retrouve une part très importante constituée par les associations de femmes. En effet, l'irruption du mouvement associatif, de surcroît féminin dans l'espace social sénégalais, est une réponse à la faillite des 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 démembrés n'arrivent à atteindre les résultats escomptés. Ainsi selon Momar Coumba DIOP (2001), on observe un certain niveau de fascination pour les dynamiques locales, les acteurs locaux, les organisations de base, les initiatives populaires.

Ceci est d'autant plus important qu'il soit aujourd'hui largement admis que le développement économique et social d'un pays ne peut être atteint que si les conditions de vie et la situation sociale différenciée des femmes sont prises en compte du fait de ses multiples rôles au niveau de la production et de la reproduction. Ainsi, l'on note qu'aussi bien du côté de l'Etat que de

la population, il existe une volonté d'amélioration de la situation économique mais aussi sociale du Sénégal à travers le processus de décentralisation.

Cependant, onze ans après, 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 concrétisation de l'objectif de développement local. Cette remise en cause a été effective à tel point 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, Cheikh Adjibou SOUMARE qui était le premier ministre du Sénégal, (assises nationales de la décentralisation 2007), avait parlé de dysfonctionnements observés dans le processus de la décentralisation. Selon ce dernier, ces dysfonctionnements 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.

Par ailleurs, 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 espaces et les comportements nécessaires à une prise en charge autonome de leur développement. C'est pourquoi, dans un souci de contribution à une nouvelle orientation de la GRH qui serait au service du développement local des territoires, nous nous sommes intéressé dans cette communication, à la création et à la mobilisation de compétences par le biais de la GRH. Plus particulièrement, nous nous intéressons à la problématique du leadership dans les groupements de femmes qui s'inscrivent dans la logique du développement de leur localité.

Plus précisément nous nous sommes focalisé sur l'analyse du processus d'émergence de leadership dans les groupements de femmes et son impact sur la dynamique du développement local. Aborder cette problématique s'avère important dans la mesure où elle permet de voir la relation entre la GRH et le développement local des pays notamment les pays africains dont plus de 90% des activités ont lieu dans les microstructures. Ce qui fait qu'une GRH qui compte au sens de Tidjani et al (2008), ne peut pas se limiter au cadre de l'entreprise classique et négliger les aspects micro de l'économie et plus particulièrement les structures de femmes qui y sont très présentes.

L'objectif principal de ce travail est de comprendre et d'expliquer comment se créent au sein de ces structures de femmes des compétences capables de répondre aux exigences et aux conditions d'un éventuel processus de développement de leur localité. Notre choix sur les structures de femmes se justifie du fait que ces dernières sont très présentes, faciles d'accès et très dynamiques. Ces structures jouent un rôle économique très important, ce qui fait d'elles des ressources humaines déterminantes 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 au service du développement africain en mettant l'accent sur les aspects micro. Pour une certaine originalité de nos résultats, nous avons adopté une démarche inductive basée sur une étude de cas. Et pour ce qui est du traitement et de l'analyse des données qui sont recueillies par entretiens semi-directifs, nous avons utilisé la grounded

theory qui est une méthode enracinée (Strauss et Corbin, 1990 ; Strauss, 1987 ; Glaser et Strauss, 1967) et fortement recommandée pour l'étude de phénomènes nouveaux.

I. CADRE THEORIQUE

Le développement local ainsi que le leadership sont des concepts largement abordés dans la littérature même si nous n'avons pas les mêmes domaines d'intervention. 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 en sciences humaines notamment en géographie et en sociologie.

I.1. La GRH et développement local des territoires

Le concept de développement local est de nos jours largement utilisé, mais les réalités décrites à travers ce concept ne datent pas d'aujourd'hui. En effet, c'est vers la fin des années 1950 que prend forme la théorie du développement endogène, développée par John Friedmann et Walter 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. Mais aujourd'hui, l'ampleur du développement local appelé aussi développement communautaire ou développement à la base possède une référence politique et économique qui prend son essor avec les politiques de décentralisation mis en œuvre par de nombreux Africains. Pour HUSSON (2001), l'émergence de l'approche du développement par le bas 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 ont manifesté leurs limites.

Le développement local est défini de plusieurs manières selon les contextes et les approches des intervenants mais nous retenons dans ce travail la définition donnée par le CONGAD. En fait pour le CONGAD, 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. Soulignons que dans les faits il existe deux grandes approches identifiées par Crevoisier (1998). Il s'agit de l'approche homogénéisante et de l'approche particularisante. Notons que ces deux approches sont aussi valables l'une que l'autre et tout dépend de la perception que se fait le chercheur sur le local. En ce qui nous concerne, nous nous inscrivons dans l'approche particularisante avec une étude de cas. Ce choix s'explique par le fait que nous ne partageons pas l'idée d'une unicité du développement économique et que nous sommes pour une diversité des tendances, des expériences et des dynamiques locales provoquant des changements importants. Du point de vue méthodologique, les recherches effectuées selon l'approche particularisante utiliseront comme données de base les études de cas Yin (1994). En fait, elles impliquent une relation forte du chercheur avec le terrain et ses acteurs (Wood et Levin, 1998).

Cependant dans tous les cas, le développement est un processus émergent, endogène qui repose sur le leadership et les initiatives locales qui peuvent être productives ou non. 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 doit être considérée comme un enjeu fondamental dans le processus de développement en raison de sa finalité sociale. Pour Laville et Sainseaulieu (1998), il va de soi que les ressources humaines seront considérées, tantôt comme la principale ressource de richesse et le plus important facteur de production, tantôt comme le moteur principal de l'action sociale. Ce qui peut justifier le fait qu'aujourd'hui, dans l'élargissement de son champ, la GRH s'intéresse de plus en plus à la problématique du développement des territoires et de l'importance du capital social. Plusieurs travaux sont réalisés dans ce sens notamment celui des auteurs Boris-Azeau, Esteve et Loubes (2008), qui s'inscrivent dans cette logique d'émergence d'une GRH territorialisée et qui a mis l'accent sur l'organisation des politiques RH et leur élargissement territorial. C'est dans ce même sens d'élargissement que Nkakleu (2008) s'est intéressé à la nature et au rôle du 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.

I.2. Leadership, genre et culture

Dans la littérature, nous avons une panoplie de définitions données au concept de leadership. Ce qui est compréhensible vu l'importance des recherches portant sur cette notion. Selon Pavitt (1999), Bass 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 Mongeau et Saint Charles, (2004) mentionne onze définitions, alors que Bennis et Nanus (1985) en recensent plus de 300. Cependant, des différentes définitions on note que certains éléments reviennent de manière récurrente et c'est ce qui a permis de dire selon Cornet et 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. L'importance des recherches sur le leadership montre le foisonnement théorique dans ce domaine, ce qui explique la complexité de tout essai d'organisation systématique de la littérature.

Néanmoins Durbin (1978), Shaw (1981) et Fisher (1986) ont identifié deux grandes catégories de recherche distinguant leadership formel et leadership informel. Pour ces auteurs le leadership formel est celui dans lequel l'accent est mis sur les caractéristiques de gestion (management) ou sur les postes de politique. Quand au leadership émergent ou informel, il est celui pour lequel les chercheurs s'intéressent aux phénomènes d'influence interpersonnelle émergents dans les groupes, particulièrement dans les groupes de travail. Mongneau et Saint Charles, (op.cit.) ont eu à dégager quatre paradigmes 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. Parmi ces paradigmes, nous avons celui du réseau social qui nous intéresse particulièrement dans ce travail en ce sens qu'il présente un intérêt certain pour l'étude de l'émergence du leadership au sein des groupes et des organisations.

Par réseau social, il faut entendre dans ce contexte l'ensemble des relations qui émergent entre les personnes d'un groupe ou d'une organisation. Avec ce paradigme du réseau social, on 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 l'analyse est plutôt faite sur 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 (Fri Edberg, 1993; Monge et HEisenberg, 1987; Monge et Contractor, 1997; Saint Charles, 2001).

Par ailleurs dans cette analyse des études sur le leadership, il est important de noter les nouvelles études dont les auteurs ont mis l'accent sur la dimension genre. Dans cet axe de recherche sur le leadership, la problématique centrale reste la question de l'existence ou non d'un leadership féminin. Et à ce niveau, nous avons deux grands courants qui sont loin d'arriver à un consensus. En effet nous avons autant d'études qui démontrent l'absence de différences que d'études qui semblent valider l'existence de spécificité de l'un ou de 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. Dans ce travail, nous nous inscrivons dans la logique d'une existence de leadership féminin. Ainsi, nous définissons la notion de leadership féminin comme la capacité de la femme 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 présent papier n'est pas pris dans le sens d'une hiérarchie de commandement et s'inscrit dans le domaine du leadership informel.

Dans cet article, nous nous inscrivons dans cette approche émergente du leadership avec une prise en compte de la dimension culturelle que nous considérons déterminante dans l'étude des problématiques relatives aux femmes africaines et à leurs activités. Ce qui nous amène à inscrire ce travail dans le champ du paradigme culturaliste au sein duquel l'accent est mis sur la spécificité des modes de gestion nationaux sous-tendus par des représentations ou des logiques différentes. Selon cette approche s'opposant à l'approche universaliste, l'on considère que ne prendre en compte que la dimension économique de la gestion est profondément réductrice et qu'une telle approche se heurte inévitablement à des échecs sur le terrain. Dans ce paradigme culturaliste, nous avons les auteurs comme Trompenaars, 1993 ;Adler, 1994 ; Schneider et Barsoux, 2003 ; Chervier,2003 ; Dupriez et Simons, 2002, cité par Emmanuel HONNKOU, 2009. Dans cette problématique de leadership, il est aussi pertinent d'invoquer les travaux de Hofstede qui sont une référence dans l'étude de la relation entre la culture et le management et qui ont touché la problématique du leadership même si cela a été fait selon Annie et Stéphanie de manière plutôt indirecte. En fait, dans ces travaux, Hofstede (1987) a identifié quatre grandes dimensions des cultures nationales à savoir la distance hiérarchique, le degré d'individualisme, le degré de masculinité ou de féminité et le contrôle de l'incertitude. Ces dimensions ont été mises en relation avec le leadership par Cornet et Bonnivert (2003).

En ce qui concerne la distance hiérarchique exprimant, le degré d'acceptation du subordonné vis-à-vis de son chef, Cornet et Bonnivert, citant House et alii (2002, P.9), affirment que le degré de distance hiérarchique ou inégalités sociales aurait un impact sur les attentes des subordonnées en regard des comportements, attitudes et rôles des leaders. Ces auteurs ont également montré que dans les sociétés individualistes, on s'attend à ce que le leader soit autonome et indépendant, on valorise les buts individuels et les récompenses individuelles. Ce qui signifie qu'il existe une relation entre le degré d'individualisme ou de collectivisme et le leadership.

Elles sont même allées plus loin en prenant en compte la dimension culturelle dans la problématique de l'existence ou non d'une différence de leadership axée sur le sexe. Rappelons que dans ce débat les chercheurs sont loin d'un consensus du fait de l'existence de deux positions divergentes présentant chacune des arguments intéressants. En effet, si le premier camp avec les auteurs comme Burke, 2007 ; Cleveland, StockDale, Murphy, 2000 ; VanDale, 2003 ; Rosener, 1990 ; Alimo-Metcafe, 1995; Loden,1985 ; Hennig et Jardin, 1977 ; Sargent,1981, affirment qu'il existe bel et bien une différence entre le style de leadership exercé par les hommes et les femmes, d'autres par contre (Bass, 1981 ; Neiva et Gutek, 1981), contestent l'existence d'une différence de leadership basée sur le sexe. Dans ce débat non tranché, il a été introduit des facteurs sociologiques pour expliquer la différence par des processus de socialisation aussi bien chez les hommes et les femmes sous l'influence de facteurs tels que la culture nationale.

L'influence de la dimension culturelle a été également mise en évidence par Eagly et al (2001), qui ont introduit le concept de « spillover » pour dire que si les stéréotypes et les attentes associés au fait d'être un bon manager incluent davantage des qualités dites masculines que féminines, c'est parce que les femmes sont victimes de stéréotypes négatifs qui circulent dans la société à leur propos. Toutes ces études qui s'inscrivent dans la logique culturaliste du management montrent qu'il y a bel et bien des dimensions culturelles qui influent sur le leadership. Ainsi, nous inscrivant dans cette approche, nous tentons à travers cet article de contribuer à la mise en place d'une GRH au service du développement des territoires en analysant le processus d'émergence de femmes leaders dans les GPF. Ce qui consistera pour nous de montrer les dimensions socioculturelles, économiques mais aussi juridiques de ce processus d'émergence et d'en analyser l'impact sur le développement local.

I. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

II.1. approche méthodologique

Notre travail s'inscrit dans une logique exploratoire et inductive basée sur une étude de cas:

- Exploratoire parce que non seulement s'inscrivant dans une perspective de découverte, de compréhension du processus de construction d'un leadership mais aussi à notre connaissance, il n'existe pas de recherches académiques en GRH orientées sur la mobilisation de compétences dans les structures de femmes.

- Inductive car nous ne partons d'aucune hypothèse et l'induction nous permet selon Villemagne (2006), de rester ouvert 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 quotidien des acteurs sur le terrain.

- Une stratégie d'étude de cas a été utilisée car nous l'avons jugé pertinente pour une analyse approfondie du nombre limité d'unités d'analyse. Elle nous permet également d'illustrer chaque résultat de la recherche par des faits détaillés. Ainsi l'étude de cas défini par Merriam (1988, page 9) cité par Laws et McLeod (2006, page4) comme « un examen d'un phénomène spécifique tel un programme, un événement, un processus, une institution ou un groupe social » est la stratégie la mieux adaptée à cette recherche.

II.2. Présentation du cas

Le cas étudié est la ville de Mbour avec comme unités d'analyse deux groupements de femmes en rapport avec la dynamique du développement local. 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-Côte. 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. 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.

Quand aux deux structures qui constituent les unités d'analyse de ce travail, elles 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, de la peinture et de l'alphabétisation dans le cadre du programme de renforcement de capacité. Ces deux unités d'analyse sont différentes en ce sens que l'une est une fédération qui regroupe plusieurs groupements de femmes alors que la seconde fait partie des groupements qui ont préféré travailler en dehors de cette fédération. La différence entre ces deux types d'unités d'analyse peut être également appréhendée à travers le profil de leur leader mais aussi à travers le niveau de formalisation. 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 néanmoins bénéficié de formation professionnelle différente. La dirigeante du groupement en isolement est formée comme agent de développement communautaire alors que celle de la fédération est une secrétaire de formation mais possède un centre de production artisanale dont elle assure elle-même la gestion.

Du point de vu de leur conception du développement local aussi nous avons noté une certaine différence. En effet, si la dirigeante de la fédération met l'accent sur le volet économique, celle du groupement, quant à elle, privilégie le volet social. Cependant, toutes les deux veulent aboutir à un développement économique et social des femmes et de la cité. Cette population est choisie en rapport avec notre ambition de contribuer à promouvoir la capacité sociale des organisations féminines au sein de la ville.

II.3. Recueil de données

Dans ce travail d'étude de cas, notre objectif est de collecter le maximum d'informations dans chaque unité d'analyse pour pouvoir faire un examen approfondi. Pour cela nous avons procédé par entretien avec chaque leader avant d'interviewer les membres des groupements. Pour accéder au terrain, nous avons dû passer par certaines relations qui nous ont mis en rapport avec certaines femmes qui s'activent dans les groupements. Soulignons également que c'est la mairie qui nous a mis en rapport avec la femme-leader de la fédération.

Ainsi, nous avons réalisé des interviews enregistrées, transcrites et analysées avec des étudiants du laboratoire de GRH. Dans le guide d'entretien, 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 ? ;
- Qu'elle est leur conception du leadership ?
- Comment apprécient-elles 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'analyse. De façon plus précise, voici les différentes questions qui ont été posée :

- Pourquoi avez-vous créé votre groupement de promotion féminine (GPF) ?
- Comment fonctionnent les GPF ?
- Quelle est la différence entre les GPF et les « mbotayes » ?
- 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 ?
- Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?
- Pour vous, comment doit-être un leader dans un groupement de Femme ?
- Sur quelle base vous acceptez ou rejeter quelqu'un en tant que leader ?
- Comment vous vous faites acceptée comme leader par vos consœurs ?
- Pour vous, quelles sont les raisons de votre élection (ou réélection) à la tête de la structure ?
- Quelle sont vos relations avec la commune et les élus locaux ?
- Que pensez-vous des politiques de développement de la commune ?
- Quelle est votre perception du développement local ?
- Comment appréciez-vous votre contribution au développement local ?

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

II.4. Analyse des données par la grounded theory

Pour traiter et analyser les données, nous avons utilisé des techniques de la Grounded Theory. La grounded theory est une approche d'analyse qualitative qui utilise un ensemble de procédures systématisées pour développer et dériver d'une façon inductive une théorie ancrée sur les faits concernant un phénomène développé (Tidjani ; 2008 citant), citant Glaser et Strauss (1965,1967). La grounded theory est donc particulièrement recommandée pour l'étude de phénomènes nouveaux ou pour la découverte de nouvelles relations entre des variables d'où la pertinence de son utilisation dans ce papier exploratoire et inductif. Les trois étapes fondamentales de la grounded theory sont : le codage ouvert (« open coding ») qui a pour objectif d'identifier des concepts à partir des contenus des interviews ; le codage axial (« axial coding ») qui permet de regrouper les concepts identifiés lors du codage ouvert sous forme de catégories ayant un niveau d'abstraction supérieur à celui des concepts pris individuellement ; le codage sélectif (« selective coding ») quant à lui consiste à identifier une catégorie centrale et à spécifier les relations qui la lie aux catégories identifiées lors du codage axial afin d'arriver à un modèle théorique. 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.

III. RESULTATS

Les résultats sont présentés dans les tableaux suivants. Il s'agit des résultats obtenus après mise en œuvre des techniques de la grounded theory énoncées plus haut.

Concepts (open coding)	Sous catégories	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 Création de réseaux relationnels pour le groupe	Capacité de mobilisation de ressources de la femme potentielle leader	Important Nécessaire

<ul style="list-style-type: none"> - 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 	Développement social	Circonscrit
---	----------------------	-------------

<p>la gestion des fonds par crédit de volume</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de <p>jardin ou case communautaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participation ou <p>Implication à l'organisation des cérémonies familiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation <p>sur la salubrité et la santé communautaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des <p>cas de choléra et de paludisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réinsertion des <p>femmes âgées dans des cases communautaires pour garder les enfants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construction de <p>dos d'âne et limitation des accidents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pèlerinage à la <p>Mecque et à Rome</p>		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<p>Décentralisation non effective</p>	<p>Déterminant</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Devenir Porte de voix - Mobilisatrice des femmes - Personne influente <p>Initiatrice et encadreur des objectifs et projets collectifs des femmes</p>	<p>Leader émergent</p>	<p>Indispensable</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Manque de disponibilité pour cause de travail familial - Autorisation du mari pour participer - Plus de problèmes avec les femmes des villages - Interdiction de parler n'importe où et n'importe comment - La pudeur 	Règles sociales	Contextuelles Culturelles Changeables
<ul style="list-style-type: none"> - Création de mutuelle - Embauche de jeunes et des femmes - Financement pour construction de maison pour les femmes - Création ou Financement d'activités commerciales 	Développement économique	
<ul style="list-style-type: none"> - Activités de survie à faibles revenus. - Précarité des conditions de vie - Manque de moyen - Manque de Professionnalisme 	Pauvreté	

Tableau de synthèse des différentes catégories trouvées ainsi que de leur rôle respectif dans le processus

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

III.1. Pauvreté et Décentralisation non effective

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

Pour ce qui est de la décentralisation, les objectifs et les ambitions du processus diffèrent largement des réalités observées sur le terrain. En fait, il se pose un véritable problème d'encadrement, de soutien et de 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. Par ailleurs, si nous nous focalisons sur la situation des femmes qui constituent plus de 50% de la population, nous remarquons que ce contexte juridique se manifeste par un manque de soutien de la part des autorités locales.

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... »

Concernant la pauvreté, elle se matérialise chez la plupart des femmes de ces groupements 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. Cette pauvreté représente la dimension économique et sociale du contexte.

III.2. L'itinéraire et les compétences

Ces deux éléments constituent les actions et les stratégies sur lesquelles se sont appuyées les femmes qui ont pu émerger en tant que leaders pour atteindre leurs objectifs. Pour C.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'information, 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.

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 l'individu 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 conditions de vie. Cette capacité d'adaptation est matérialisée par celle 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 sorte qu'elles ne sentent aucune différence, ni ligne hiérarchique. En dehors de ce comportement qu'on peut qualifier 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. Ces ressources mobilisées peuvent être en nature (médicaments, moustiquaires...), techniques, financières et humaines. Cette capacité découle souvent de son réseau relationnel.

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 lidianti et gningua kham beurina (tu connais beaucoup de gens) ».

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 ramenaient dans le quartier et le partageais avec les autres. Il m'arrivait d'avoir des moustiquaires et des médicaments contre le paludisme et de les distribuer dans le quartier ».

Cependant pour répondre à ces critères précités, les femmes potentielles leaders s'appuient sur leur pré-requis considéré comme leur itinéraire. 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 cumulative de la femme 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 qu'il est plus important de noter au niveau de l'expérience c'est qu'elle soit associative ou entrepreneuriale, elle est très importante en ce sens qu'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.

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 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 sa communication. 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. 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. Quelque soit le niveau, la formation constitue un atout majeur dans le processus de construction du leadership.

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 ... »

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 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.

III.3.Développement 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 l'objectif et 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 mutuelle... »

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 ici, 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 une création d'une dynamique de groupe.

Concernant l'idée, elle est circonscrite car s'inscrivant dans une logique de territoire et de communauté matérialisée 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 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 problèmes communs que peuvent partager les gens qui y vivent et leur intérêt 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.

III.4. Les règles sociales

Les groupements de femmes, n'étant pas des entités isolées, sont influencés par le contexte politico-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 auront 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 seraient battues pour alléger leur impact sur l'évolution de 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.

IV. DISCUSSION

Dans les groupements de femmes, 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 la définition de leader donnée par Igalens et Scouarnec (2001). Le leadership que nous avons découvert, suit un processus avec une certaine logique. En fait, les femmes potentielles leaders interprètent le contexte dans lequel elles évoluent et se font une idée sur comment le transformer. Elles deviennent ainsi porteuses d'une vision sur leur contribution au développement de leur localité. Mais avant toute chose ces femmes-leaders essaient de partager leurs missions et leurs visions avec leurs consœurs pour que ces dernières se l'approprient et s'engagent avec elles. Ainsi 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 est déterminé par cinq catégories. D'abord, nous avons un contexte juridique et socio-économique qui motive et pousse certaines femmes à se lever pour changer leur condition de vie sociale et économique. 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, dans cette *étude les femmes laissent* 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 l'échelle sociale. Ce qui a forcément des répercussions sur leur comportement. Cette situation rejoint l'affirmation de Alissoutin (2008) selon qui, « *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* ».

Ce contexte constitue alors le soubassement de l'émergence de femmes-leaders en ce sens qu'il a participé largement à leur éveil de conscience. Ces dernières se sont senties à un moment donné, responsables et capables de porter la bataille du changement des conditions dans lesquelles vit la majorité de la population notamment les femmes. 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. Ainsi, à partir de cette situation, les femmes se sont appuyées sur leurs compétences constituées ici de leur capacité de mobilisation de ressources et de leur comportement. 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 l'« *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. Il est d'autant plus important qu'il permettra à la femme 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. 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. Concernant le comportement, il est basé sur un certain nombre de critères permettant d'éviter tout sentiment de complexe ou de frustration pouvant aboutir à un rejet de la part des consœurs.

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. Ce qui montre le rejet ou l'inopportunité d'une distance hiérarchique entre le leader et les autres membres du groupe. Ce résultat remet en cause en milieu femmes la conclusion de Hofstede (1987) cité par Hounkou (2009). En effet pour cet auteur, la distance hiérarchique rend l'accès au pouvoir plus difficile et est très forte en Afrique. Toujours d'après l'analyse 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.

L'interprétation des résultats montre aussi l'importance de l'itinéraire suivi par les femmes qui renforcent fortement leurs compétences. Il est composé de la formation et de l'expérience accumulée. Il est très déterminant dans ce processus. L'itinéraire peut être considéré ici comme un apprentissage (weick, 1979) 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 parce 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.

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. Ce développement local 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, constituant 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, 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 comme l'a affirmé Husson (2002). 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 d'affirmer que le développement local et le leadership sont interdépendants.

En ce qui concerne les règles sociales, elles influent négativement sur l'émergence du leadership et constituent des sources certaines de blocage pour l'émergence de femmes-leaders. Elles sont déterminantes et contextuelles (Cornet et Bonnivert, op.cit.). En dehors de ce résultat, nous avons trouvé que ces pesanteurs peuvent être diminués voir éradiqués 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. Ce qui permettrait de changer le regard de la société sur le rôle, la capacité et la compétence des femmes. Cela est important car permettant de démontrer la capacité des femmes à être des moteurs de développement à la base en l'absence duquel aucun développement ne peut être prétendu.

Ce qui renforcera forcément leur prise en compte dans les politiques de développement économique du pays et à atténuer ainsi la marginalisation par rapport à l'ensemble du plan de développement dont parle 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 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 Karl(2004) cité par Cornet et Bonniver (2008). En effet pour cet auteur, les femmes ont un style de leadership interactif, orienté sur le relationnel, transformationnel et émotif. Pour Fagenson (1993), 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 « masla1 » 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) que les leaders et l'ensemble du groupe devront éviter. Toujours du point de vue du style de leadership trouvé, nous avons un paternaliste et démocratique au sens de K. Levin(1964). Nous pouvons également affirmer que le leadership émergent, pour être efficace, doit nécessairement répondre aux critères d'éligibilité territoriale (Marc Abélés, 1989). Par ailleurs si nous revenons sur le débat actuel sur la GRH et le développement des territoires, nous affirmons que la GRH 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 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.

CONCLUSION

A l'issu de cette recherche, nous avons trouvé des résultats qui montrent que l'émergence de leadership dans les groupements de femmes suit un processus dans lequel le contexte juridique et socio-économique, la personnalité et le background de la femme potentiel leader sont très déterminants. Ces résultats nous montrent également que cette émergence de leadership est étroitement liée à la problématique du développement local qui est à la fois la cause et la conséquence du processus d'émergence. Nous avons découvert aussi que l'émergence de leadership féminin est sous l'influence de pesanteurs sociales et culturelles. Avec ces résultats, la présente étude nous permet d'associer 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

¹ «Masla»: expression courante de la langue wolof au Sénégal qui signifie complaisance

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.

REFERENCES

- 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.*
- Callois, J.M., « capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 511-578, 2004.
- Cornet A. et Bonnivert S., « leadership et genre », dans les défis de l'égalité Homme-Femme, Paris, Vuibert-Coll. AGRH , 2008
- 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, Trends, Issues and Challenges in managerial Diversity*, Londres, Sage.
- Guillemette F., Ph.D., « L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ? », *Université du Québec à Chicoutimi*, date.
- Hofstede G., « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n0 64, pp. 10-20, 1987.
- Houkou E., « 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*, 2009.
- Husson B., « le développement local », *Revue Agridoc n°1*, 2001.
- Lewin K. (1964), *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Paris, PUF
- 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*.
- Mongeau P. et Saint Charles J., « Communication et émergence du leadership dans les groupes », in *SAINTE-CHARLES J ET MONGEAU P. (éd.)*, *Communication :horizons de pratiques et de recherches*, Québec, Presse de l'Université du Québec, 2004.
- Nkakleu R., « 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*, 2008.
- Namden K., « L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne », *EIPASCOPE*, 2000.
- Pavitt C., « 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, 1999.
- Quivy R. et Campenhoudt L.V (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, *Dunod*, 3ième édition.
- Rosner J. B., "Ways Women Lead", Novembre- Décembre, Pp.119-125, *Harvard Business Review*,1990.
- 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.

Strauss A. et. Corbin J., « 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. Cefai, Paris: La Découverte, Pp. 363-379, 2003.

Tidjani B. ; Diop B. ; Fall A. et Diouf D.I., « L'Art de construire une GRH qui compte : le Cas d'un Centre Hospitalier au Sénégal », *congrès de l'AGRH 2008*.

Van Daele., « 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, 2003

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

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