

QUELQUES REALITES DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF FEMININ AU SENEGAL : CAS DE L'ASSOCIATION DES FEMMES DE LA MEDINA (AFEM)

MBODJI Ndèye Sira

Doctorante en Sciences de Gestion

Université Lille Sciences et Technologies de Lille

IAE Lille

Membre du laboratoire de recherche GRH / Organisation

ESP Dakar

thienci80@yahoo.fr

Résumé

L'entrepreneuriat collectif féminin, ou entrepreneuriat développé par les femmes au sein d'associations, est un phénomène de plus en plus présent dans la sphère économique ouest-africaine, notamment au Sénégal. Cet article s'inscrit dans une perspective de contribution à la production de connaissances sur ce type d'entrepreneuriat, peu ou mal connu au niveau académique. Ainsi, en utilisant comme porte d'entrée la gestion des ressources humaines, nous tentons de poser les jalons d'une recherche qui permettrait de mieux cerner les conditions de l'émergence de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Le présent article est une analyse de cas monographique dans lequel nous nous intéressons à la dimension collective de l'entrepreneuriat féminin, précisément à l'équipe entrepreneuriale, tout en mettant l'accent sur la présidente qui est au cœur du processus entrepreneurial du groupe. L'objectif de cette étude est d'analyser en profondeur, comment et avec quels leviers, la présidente de cette association arrive à mobiliser le groupe pour réussir un projet entrepreneurial collectif. La méthodologie utilisée est la grounded theory.

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat féminin est un champ d'étude qui devrait intéresser les chercheurs africains, notamment ceux qui ont pour ambition de participer à la mise en place d'une dynamique de recherche diversifiée. L'entrepreneuriat féminin peut favoriser l'impulsion d'un développement durable axé sur les ressources humaines, et la mobilisation de compétences locales disponibles, mais qui demeurent peu ou mal exploitées. En fait, de plus en plus, l'entrepreneuriat est considéré comme une des solutions pour lutter contre le chômage, assurer le décollage de l'économie et la croissance des pays africains.

Ainsi, la réalisation d'études sur les activités développées par les femmes pourrait stimuler la réussite des projets de développement à l'intérieur des territoires. Ceci d'autant plus que l'entrepreneuriat féminin pourrait constituer une transition vers des activités pouvant contribuer pleinement à la construction d'une économie locale. Cette transition pourrait apporter un nouveau souffle à l'évolution des pays de l'Afrique de l'Ouest qui, pour la plupart, ont du mal à accéder à un certain niveau de développement économique et social.

Au Sénégal, les femmes constituent plus de la moitié de la population globale (52%)¹ et représentent par conséquent une force de travail considérable. Ces femmes de l'Afrique de l'Ouest ont, certes, toujours mené des activités qui s'inscrivaient souvent dans la sphère privée et familiale. Cependant, aujourd'hui, elles s'orientent de plus en plus vers des activités économiques plus durables, élargissant ainsi leur domaine d'intervention. Cela peut être expliqué par diverses raisons, notamment la recherche d'une certaine autonomie, et l'amélioration des conditions de vie des femmes. Il s'agit pour ces dernières d'assurer leur promotion par le biais de leur indépendance financière, et de sortir de cette division des rôles basée sur le genre qui a été l'une des conséquences majeures de l'urbanisation.

Pendant longtemps, la tendance dominante au Sénégal a été de considérer que les hommes avaient la responsabilité d'aller travailler et de ramener des ressources, notamment financières, pour la famille, les femmes devant se charger d'assurer la gestion quotidienne du foyer. Elles devaient s'occuper des tâches ménagères quotidiennes, de l'éducation des enfants mais aussi de la gestion des ressources surtout alimentaires pour toute la famille (Sarr, 2008). Il faut, par ailleurs, noter que loin d'être secondaire, ce rôle qu'ont joué les femmes au sein des familles africaines a été essentiel pour la stabilité de ces dernières, et celle de toutes les communautés (Sarr, 2000). D'ailleurs, c'est dans l'exercice de ce rôle de femmes au foyer, que la plupart des femmes ont su initier et mener parallèlement des activités de proximité pour créer des sources de revenus complémentaires à ceux apportés par les hommes (Mbodji, 2010).

Lancelin(1993) souligne, d'ailleurs, que les femmes entreprennent de petites activités, comme le commerce, pour trouver des revenus additionnels indispensables à la survie de leurs familles et de leurs enfants. Par contre, il est important de noter que certaines femmes ont pu aller au-delà de ce complément du revenu familial en prenant des initiatives et en développant des activités qu'elles ont pu pérenniser dans le temps. En d'autres termes, elles ont pu mettre

¹ Ce pourcentage est tiré d'une enquête réalisée sur les femmes entrepreneures datant de 2008. C'est le chiffre le plus récent que nous avons pu obtenir. Le document nous a été donné par la direction de l'entrepreneuriat féminin

en place de véritables activités avec des objectifs qui dépassent de plus en plus largement la recherche de revenus additionnels pour le foyer.

Aujourd'hui, les femmes interviennent dans tous les secteurs de l'économie ouest africaine. Elles sont dans le commerce aux niveaux national et international. Elles sont dans la restauration, la transformation et la commercialisation des produits locaux, la coiffure, etc. Certaines arrivent même à s'investir dans des activités longtemps considérées comme masculines. Dans différents corps de métier, certaines femmes arrivent à travailler, mais aussi à faire travailler d'autres personnes et à dégager des profits réinvestis de différentes manières. Elles arrivent ainsi à aller au-delà des rôles biologiques (mère) et sociétaux (épouse et fille) (Kane, 2004) auxquels elles ont été longtemps confinées.

Elles créent et en développent leurs propres activités en tant qu'entrepreneures. Cette évolution mérite que nous nous y intéressions d'avantage au niveau académique. D'ailleurs, sur le plan théorique, nous voyons de plus en plus d'auteurs s'y intéresser à l'échelle internationale, à l'instar d'Anni Cornet (2002), de Frédérique Pigeyre (2011). Au niveau du Sénégal, des chercheurs se sont intéressés à l'entrepreneuriat des femmes (Sarr, 1998 ; Fall, 2002 ; Simen et Diouf, 2015).

La présente contribution s'intéresse principalement à la dimension collective de l'entrepreneuriat féminin. En effet, nous nous intéressons à l'entrepreneuriat qui émerge et se développe au sein d'une association de femmes, l'AFEM (Association des Femmes de la Médina). L'article porte sur une analyse de cas monographique détaillée, dans le but de détecter les facteurs qui ont permis à la dirigeante de cette association d'arriver à la concrétisation du projet entrepreneurial collectif.

Le présent article est structuré de la manière suivante. Dans un premier temps, nous faisons une revue de la littérature mettant l'accent sur les dimensions collectives de l'entrepreneuriat, et les spécificités de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Nous présentons ensuite la méthodologie utilisée. Nous terminons avec la présentation des résultats de notre recherche, et leur discussion.

I. LA DIMENSION COLLECTIVE DE L'ENTREPRENEURIAT FEMININ

1. Quelques généralités sur l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat a été défini de plusieurs manières, avec diverses dimensions, en fonction du champ d'intervention des auteurs, mais aussi de leurs orientations et objectifs de recherche. Ainsi, plusieurs spécialistes de l'entrepreneuriat affirment qu'il est impossible d'en avoir une définition unique et sans équivoque. D'ailleurs, Fayolle (2002) souligne, à cet effet, qu'il reste jusqu'à présent beaucoup à faire pour donner une définition précise de l'entrepreneuriat et de ses implications socio-économiques. Notons, cependant, que cette diversité au niveau des définitions et des angles d'analyse de l'entrepreneuriat, loin d'être une limite ou un blocage, montre toute la richesse et le caractère hétérogène et multidimensionnel du terme "entrepreneuriat". Verstraete (2000) affirme que « l'entrepreneuriat ne peut être enfermé dans les limites d'une définition générique et univoque qui ne saurait traduire la complexité du phénomène ».

Mais, nous pouvons tenir compte de quelques définitions proposées par des chercheurs qui nous permettront de mieux cerner ce concept. Par exemple, pour les économistes, malgré

une diversité de positions et d'arguments, l'entrepreneuriat est associé à l'innovation, à une dynamique de développement, à la prise de risque, à l'incertitude (Filion, 1997 ; Fayolle, 2002). Chez les économistes, les implications sociales ne sont pas prises en compte. Par exemple, selon Sarr (2008), la notion de risque n'est perçue chez ces derniers, que dans sa dimension économique et monétaire.

Après les économistes qui prônaient l'existence d'un entrepreneur individuel, présentant des caractéristiques particulières, les behavioristes ont cherché à aller au-delà des aspects rationnels, en introduisant des éléments liées aux comportements, et des facteurs relatifs au temps et au milieu d'évolution de l'entrepreneur. Ainsi, ont été prises en compte des caractéristiques telles que, par exemple, la persévérance, l'implication à long terme, la créativité, la confiance en soi, susceptibles d'exister chez un entrepreneur (Filion, 1997). Seulement, cela n'a pas permis de définir le profil type de l'entrepreneur potentiel. Pour mieux comprendre le caractère multi-dimensionnel de l'entrepreneuriat, nous présentons quelques définitions qui montrent chacune une dimension spécifique du phénomène entrepreneurial.

Tableau1 : auteurs et définitions de l'entrepreneuriat

Auteurs	Définitions
Ronstad (1984, p.28)	L'entrepreneuriat est « un processus dynamique de création humaine incrémentale, cette valeur est créée par des individus qui assument les risques majeurs en termes d'équité, de temps et/ou de l'engagement de carrière de fournir la valeur pour un produit ou un service. Ce produit ou ce service peut ou ne peut être nouveau ou unique mais la valeur doit être infusée par l'entrepreneur en se procurant et allouant les compétences et les ressources nécessaires » ;
Filion(1988-1991)	L'entrepreneuriat est « un processus par lequel des personnes prennent conscience que le fait de posséder leur propre entreprise constitue une option ou une solution viable, ces personnes pensent à des entreprises qu'elles pourraient créer, prennent connaissance de la marche à suivre pour devenir un entrepreneur et se lancent dans la création et le démarrage d'une entreprise » ;
Gartner (1993)	L'entrepreneuriat est « un processus d'organisation qui conduit à la création d'une nouvelles organisation » ;
Filion (1997, p.56)	L'entrepreneuriat est « le champ qui étudie la pratique des entrepreneurs : leurs activités, leurs caractéristiques, les effets économiques et sociaux de leur comportement ainsi que les modes de soutien qui leur sont apportés pour faciliter l'expression d'activités entrepreneuriales ».

L'analyse de ces différentes définitions fait ressortir la dimension processuelle de l'entrepreneuriat. En fait, il ressort de ces définitions que l'entrepreneuriat est un processus dynamique. En outre, l'entrepreneuriat peut prendre plusieurs formes et dimensions. Ainsi, de l'entrepreneuriat capitaliste, on a évolué vers une forme d'entrepreneuriat social. De plus, si l'on a longtemps considéré l'action entrepreneuriale comme une activité initiée et portée par un individu de sexe masculin, vu comme un héros qui se construit tout seul, de plus en plus elle est abordée dans le sens d'une dynamique de groupe. Egalement, les femmes sont de plus en plus présentes dans l'action entrepreneuriale, certes avec des raisons et des modes d'action qui peuvent être différents de ceux des hommes.

2. La dimension collective de l'entrepreneuriat

L'enjeu actuel de l'entrepreneuriat collectif est d'autant plus important que beaucoup de chercheurs, notamment Schoonhoven et Romanelli (2001), considèrent que le mythe de l'entrepreneur solidaire devrait être enterré une fois pour toute. Danjou (2004), lui, est plus catégorique à ce niveau en affirmant qu'étymologiquement entreprendre signifie « prendre ensemble ». Ceci implique des échanges et une réciprocité. Johannisson (2002) va dans le même sens en affirmant que l'entrepreneuriat est par nature un phénomène collectif. On parle ainsi de plus en plus d'entrepreneuriat collectif.

Rappelons, par ailleurs, que cet entrepreneuriat collectif a émergé et a surtout été développé au Québec que Vanekc, cité par Levesque, a considéré comme le « paradis des entreprises collectives ». Pour Levesque (2002), l'entrepreneuriat collectif est une autre manière d'entreprendre exigeant une forte mobilisation au départ. Il présente forcément alors des spécificités par rapport à l'entrepreneuriat individuel. A l'instar de cet auteur, d'autres chercheurs ont donné leur conception de l'entrepreneuriat collectif. Par exemple, pour Demoustier (2001), entreprendre de façon collective signifie s'associer pour entreprendre autrement en menant des activités combinant initiative et solidarité.

La plupart des travaux de recherche ont abordé la problématique de l'entrepreneuriat collectif de façon indirecte. D'ailleurs pour Levesque (op.cit.), il a été esquivé à travers des caractéristiques de l'entrepreneur collectif. Notons aussi que l'entrepreneuriat collectif est souvent rattaché à l'action sociale. La particularité de l'entrepreneuriat collectif réside dans sa dynamique de groupe. Ainsi, plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'équipe entrepreneuriale pour comprendre comment elle est formée.

- Qu'est-ce qu'une équipe entrepreneuriale ?

Dans la littérature relative à l'entrepreneuriat collectif, plusieurs vocables sont utilisés pour caractériser le groupe. Ainsi, on retrouve des termes comme équipe entrepreneuriale, entrepreneuriat d'équipe, ou même équipe dirigeante. Ces termes tentent de signifier à des degrés différents le phénomène du « agir ensemble ». Par exemple Bayad et al (2007), citant Bonclier et al (2006), trouvent le terme équipe dirigeante insuffisant et réducteur pour caractériser une équipe entrepreneuriale. Selon eux, la notion d'équipe entrepreneuriale permet d'expliquer différemment le processus entrepreneurial. D'ailleurs en fonction des définitions proposées, on arrive à identifier certains facteurs qui permettent d'asseoir une équipe et à comprendre les implications que cela est susceptible d'engendrer en termes

d'organisation et d'entrepreneuriat. Il s'agit entre autres des notions de cohésion, de coopération, et d'interactivité du groupe.

Par exemple pour Devillard (2003, p.5-6) cité par Bayad et al (op.cit), l'équipe est « une entité constituée de sous-ensembles autonomes, c'est ce qui fait sa complexité et sa force. Cette complexité provient de ce que ses membres sont des sous-systèmes doués d'intelligence. Elle est à la fois un ensemble de cerveaux d'expérience, un ensemble de moteur et d'acteurs, la tâche fixée à une équipe est fréquemment ambitieuse car non seulement elle dépasse ce que peut produire un individu seul, mais elle surpasse aussi ce qu'on peut attendre d'un ensemble d'individus qui ne seraient pas liés par un esprit d'équipe. Qu'il s'agisse de la difficulté d'une compétition, d'un danger à prévenir, de la proximité d'une échéance ou de la complexité d'une réalisation, la mission confiée à une équipe est le plus souvent de l'ordre du challenge».

Pour Mucchielli (2002, p.16) l'équipe est comme « un groupe primaire restreint dans lequel les relations sont directes (chacun connaissant tous les autres et pouvant s'adresser à tout autre sans intermédiaire, en face à face de groupe) et où règne une unité d'esprit et d'action.»

En ce qui concerne la constitution des équipes entrepreneuriales, les chercheurs ont essayé de comprendre ce qui peut pousser un individu à décider d'entreprendre avec d'autres. Deux principales motivations ont été soulevées. Pour Chabaud et Condor (2009), les entrepreneurs peuvent se constituer en équipes entrepreneuriales pour rechercher des ressources financières et des compétences. En outre, les équipes entrepreneuriales peuvent aussi résulter de la « cristallisation des réseaux » sociaux des entrepreneurs. Pour ces auteurs, cette cristallisation est le « phénomène par lequel les membres du réseau social du porteur de projet s'associent pour créer ensemble une équipe entrepreneuriale... ».

3. Importance et enjeu actuel de l'entrepreneuriat féminin

L'implication des femmes dans les sphères économiques mais aussi sociales devient une réalité qui prend de plus en plus d'ampleur dans tous les pays du monde. D'ailleurs, aujourd'hui, les politiques, les médias, et les organisations féminines, s'accordent pour magnifier le poids et le dynamisme des femmes dans les sphères économiques. Ce phénomène va au-delà de la création de richesses et d'emplois. L'ex-président Wade², en préfaçant le guide de la femme entrepreneure (MPMEEFM - Direction de l'Entrepreneuriat Féminin, 2006), affirme que l'entrepreneuriat féminin peut être considéré comme un outil de valorisation de l'implication et de la créativité de la gente féminine dont les activités sont restées pendant longtemps mal connues au Sénégal.

Au Sénégal, la reconnaissance et l'envie de valoriser l'entrepreneuriat féminin, de la part des politiques, ont été matérialisées par la création d'une direction et même d'un ministère chargés de la promotion et du développement de l'entrepreneuriat féminin depuis le début des années 2000. Ces initiatives en faveur de l'entrepreneuriat féminin n'ont pas commencé avec le régime libéral. Déjà, du temps du régime socialiste, il avait été créé un cadre pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des femmes. Il a donc souvent existé, au Sénégal, une volonté apparente des politiques de participer à la valorisation de la

² WADE Abdoulaye a été le président de la république du Sénégal de 2000 à 2012

dynamique des femmes, même si selon Cissé (2010), cela cachait une ambition politicienne.

En France aussi, le gouvernement a mis en place un plan qui devait permettre la promotion de l'entrepreneuriat féminin. Il cherchait à travers des actions de sensibilisation des jeunes et des mesures de renforcement et d'accompagnement, à faire progresser d'ici 2017 le taux de femmes entrepreneures (Santoni et Barth, 2014).

En milieu académique, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à la dimension féminine de l'entrepreneuriat, même si certains le considèrent comme un entrepreneuriat de minorité (Ben-Hafaiedh, 2006). Pour cet auteur, Cela peut se comprendre en ce sens où, pendant longtemps l'entrepreneur était généralement considéré comme un individu de sexe masculin. Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer cette mouvance féminine vers l'entrepreneuriat. Par exemple pour Zuiten-Levy-Tadjine (2005), cette dynamique entrepreneuriale féminine s'explique par plusieurs facteurs tels que le niveau économique, social, culturel, psychologique et même politique de la femme, mais aussi par son milieu d'évolution. Lancelin (1993, P.4) quant à lui explique le développement récent de l'entrepreneuriat féminin par « une aspiration à l'indépendance économique et une conquête vers l'autonomie ».

Les travaux sur l'entrepreneuriat féminin sont marqués par une grande diversité. En effet, beaucoup de chercheurs se sont intéressés aux parcours des femmes entrepreneures. C'est le cas, par exemple d'Annie Cornet et Christina Constantinidis (2004). Leurs analyses ont montré qu'en termes de parcours, l'entrepreneuriat féminin est une réalité loin d'être unique et homogène. Ainsi, il existe une diversité et une multitude de parcours possibles. Mettant l'accent sur les entrepreneures africaines, Fatou Sarr (2008) montre que les parcours peuvent être marqués par plusieurs facteurs comme le rôle social des femmes et les préjugés dont elles font l'objet. D'autres chercheurs à l'instar de Etienne ST-Jean et al (2013); Brush et al (2009) ; Jacobson et al (2010) comparent l'entrepreneuriat des femmes à celui des hommes et trouve des différences diverses et variées en termes de styles de management, d'obstacles rencontrés mais aussi de tailles de leurs entreprises. D'autres à l'instar de Fouget (2005), Cornet et Constantinidis (op.cit), Fillion (2008) se sont intéressés aux types d'entreprises développées par les femmes (secteur, taille etc.).

Selon les partisans de l'approche genre, pour étudier la spécificité de l'entrepreneuriat féminin, il faut impérativement prendre en compte les caractéristiques de genre (Etienne St-Jean et al, 2013). Cela permet, selon eux, de montrer entre autres comment les stéréotypes sexués peuvent influencer le processus entrepreneurial féminin. Cette influence porterait aussi bien sur la démarche, le choix d'orientation, le secteur d'activités que sur les motivations et difficultés rencontrées (document O.C.D.E. 2007).

Sarr (2008), Kamdem et Ikellé (2011), Onona (2009), ont mis l'accent sur les particularités africaines dans leurs travaux sur l'entrepreneuriat féminin. Sarr (2008), s'est intéressée aux parcours de femmes entrepreneures au Sénégal. Kamdem et Ikellé (2011) se sont eux intéressés à l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin au Cameroun, qu'ils considèrent comme un levier important du management de la diversité. Onana (2009) quant à lui, a essayé de caractériser les motivations qui poussent les femmes camerounaises à se lancer en affaires. Pour lui, la première et principale motivation des femmes camerounaises est « l'altruisme communautaire et familiale ». Autrement dit, les femmes entreprennent

d'abord par désir de contribuer au bien-être de la communauté notamment la famille, ensuite pour avoir une certaine autonomie et pour leur réalisation personnelle.

Les analyses typographiques sur les femmes entrepreneures peuvent se faire en fonction de plusieurs critères comme le type d'activité, le secteur d'activité, la finalité recherchée, l'objectif poursuivi ou la motivation. En considérant la motivation par exemple, l'O.C.D.E distingue deux catégories d'entrepreneuriat féminin. Il s'agit de:

- La catégorie « push » :

Cette catégorie correspond à des créations d'entreprises par nécessité ou par besoin. Ici, l'entrepreneuriat est un choix plutôt forcé, lié au chômage, ou à des contraintes familiales (exemple, décès du conjoint, ou d'un membre de la famille). Les résultats de l'OCDE (op.cit.) montrent que l'entrepreneuriat féminin est également influencé par les rôles sociaux connexes des femmes entrepreneures.

- La catégorie « pull » :

Dans cette catégorie, la création d'entreprise se fait par opportunité. On y retrouve des jeunes femmes de moins de 40 ans, n'ayant pas d'enfant, et qui poursuivent un besoin personnel d'accomplissement, d'autonomie ou cherchant à relever un défi. Cornet et Constandinidis (2007) affirment que l'existence de cette catégorie « pull » peut être expliquée par la volonté des femmes de vouloir contourner le plafond de verre prédominant au sein des entreprises.

La dimension individuelle ou collective constitue un autre critère de classification. En effet, si certaines décident de travailler seules dans leur projet entrepreneurial, d'autres femmes ont décidé de se constituer en groupe pour entreprendre ensemble. Cette dernière dimension est très présente au Sénégal avec les associations féminines et nous intéressent particulièrement dans cet article. Contrairement à l'entrepreneuriat individuel, l'entrepreneuriat collectif repose sur une dynamique de groupe.

II. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Notre travail s'inscrit dans une logique exploratoire et abductive basée sur l'analyse d'un cas unique.

1. Caractéristiques de l'étude :

Dans ce présent article, nous avons une logique de découverte aussi bien du thème que du terrain d'étude. En effet au Sénégal, même s'il existe des études sur l'entrepreneuriat féminin, aucune d'entre elles, à notre connaissance, ne s'est intéressée à la dynamique entrepreneuriale collective qui se développe au sein des associations de femmes au Sénégal.

Le caractère abductif de notre recherche est lié à notre recours à la théorie ancrée (« grounded theory ») cumulée à une analyse de la théorie déjà développée sur l'entrepreneuriat des femmes mais dans des contextes différents. Nous donnons ainsi une place centrale au terrain, et évitons de nous appuyer sur un cadre théorique préexistant. La priorité donnée au terrain nous a permis de mieux comprendre le domaine de l'entrepreneuriat et certaines de ses dimensions qui nous étaient jusqu'alors inconnues. Cet article met donc

l'accent sur la réalité telle qu'elle est vécue par les femmes entrepreneures qui sont au centre de notre étude.

2. Une stratégie d'étude de cas

➤ Pourquoi une étude de cas ?

L'étude de cas a été définie de plusieurs manières avec des conceptions et des approches plus ou moins variées. Par exemple, pour Hamel (1998, p.123) cité par Guillaume Latzko-Tolh (2009), « l'étude de cas consiste à rapporter un phénomène à son contexte et à l'analyser pour voir comment il s'y manifeste et se développe ». 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. En adoptant la méthode d'étude de cas, le chercheur a la possibilité en fonction de ses objectifs et de ses moyens de choisir entre une étude de cas intrinsèque ou instrumentale. Le cas est dit instrumental s'il est choisi en fonction de sa capacité à aider, à comprendre le centre d'intérêt du chercheur. Stake (1994) affirme d'ailleurs, qu'un chercheur a tout intérêt à choisir cette méthode de cas s'il envisage d'illustrer des phénomènes préalablement définis dans un modèle théorique.

Par contre, dans l'étude de cas intrinsèque, l'analyse porte sur un cas très rare voir unique ou difficile d'accès pour la science. Le cas est choisi non pas pour sa représentation globale, mais plutôt pour l'intérêt qu'il présente en termes de connaissances riches et nouvelles pour la science. Le cas de l'AFEM étant choisi du fait des possibilités qu'il offre pour la compréhension des réalités de l'entrepreneuriat collectif féminin au Sénégal, peut être considéré comme un cas intrinsèque.

Dans le cadre de cet article, nous considérons comme activité entrepreneuriale, toutes les activités créatrices de revenus menées au sein de l'association AFEM, et inscrites dans le moyen et long terme. Même s'il s'agit d'entreprendre ensemble, ce sont quelques-unes dont la présidente, qui assure le leadership et constituent ce que nous pourrions assimiler à l'équipe entrepreneuriale. Nous nous intéressons donc dans ce présent article à l'analyse des facteurs qui ont aidé à la réussite du projet entrepreneurial collectif de l'AFEM.

✚ Présentation du cas

○ Cadre d'évolution général de l'A.F.E.M

Cette recherche s'intéresse à l'Association des Femmes de la Médina (AFEM). La commune de Médina est l'un des quartiers les plus anciens de la ville de Dakar (capitale du Sénégal). Suivant le découpage traditionnel, la commune de la Médina est répartie en douze « pinthies » (tribues). Les « pinthies » sont très importantes dans la communauté lébou qui est une des ethnies présentes au Sénégal. Les lébous sont les descendants des premiers et principaux occupants de la presqu'île du Cap-Vert. Ces « pinthies ou tribus » constituent une forme traditionnelle de découpage et d'organisation territoriale de cette communauté lébou.

La Médina compte environ 129.000 habitants répartis entre 22.376 familles. Dans cette population, on compte plus de 70.000 femmes (documents interne de l'AFEM). Quartier traditionnel d'une densité de 53.750h/km², la Médina a une population cosmopolite avec un taux de pauvreté d'au moins 35%. Les principales activités économiques que nous trouvons

dans cette commune sont le commerce et l'artisanat au sein desquelles évolue la majorité de la population active. Nous notons également la présence de quelques infrastructures scolaires et sanitaires jugées très insuffisantes par la population au regard de ses besoins. Ce qui fait dire aux femmes que leur épanouissement économique et personnel, ainsi que celui de leur famille est hypothétique. Ainsi, pour lutter contre la pauvreté et promouvoir leurs droits, les femmes se sont organisées en associations, en l'occurrence l'AFEM.

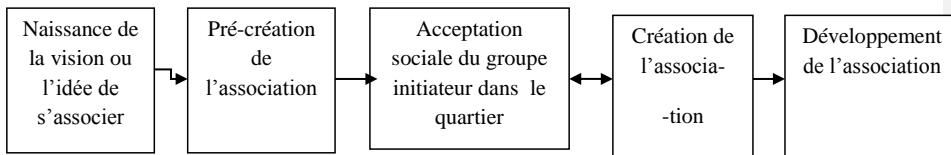
o Organisation et fonctionnement de l'A.F.E.M

L'A.F.E.M, est une fédération de groupements et d'associations de femmes qui a été initiée vers les années 1993 sous l'initiative de sa présidente, pour favoriser l'épanouissement et la promotion socio-économique des femmes de la Médina. Aujourd'hui, l'AFEM compte plus de 500 femmes réparties entre sept cellules installées dans les différents quartiers de la commune. Au sein de cette fédération, nous retrouvons une diversité d'organisations féminines, des GIE, des dahiras³, entre autres.

Sur le plan organisationnel, l'A.F.E.M se compose d'une assemblée générale, d'un comité directeur, d'un bureau exécutif, et de cellules réparties dans les différents secteurs du quartier de la médina. Chaque cellule fonctionne de manière indépendante avec son propre leader et son propre bureau. Cette structure déconcentrée et décentralisée permet de toucher un maximum de femmes en conservant avec celles-ci des relations privilégiées. Cette décentralisation permet aux différents leaders d'être en contact direct avec le terrain, et de faire participer toutes les membres afin qu'elles se sentent impliquées dans les activités de l'association.

Ainsi, chaque cellule est représentée au niveau de l'équipe de direction qui a pour principale mission la promotion des femmes, par la formation, l'éducation et les activités économiques. L'objectif de cette association, comme l'affirme les responsables rencontrés notamment la présidente, a été au début de créer un cadre de jonction et d'échange pour toutes les femmes de la Médina. Par la suite, d'autres objectifs sont apparus, tels que la recherche de l'autonomie financière des femmes. L'A.F.E.M a beaucoup évolué et s'est investie dans l'entrepreneuriat. En effet, elle dispose de deux coopératives : l'une est une savonnerie et l'autre est une fabrique de batik².

Elle emploie principalement les femmes de l'association qui sont présentes à tous les niveaux, de la production à la commercialisation. Notons que, dans cette association, nous avons deux à trois hommes que les femmes présentent comme des personnes ressources, de soutien en termes de conseils notamment. Le processus, qui a abouti à la mise en place de l'AFEM, ainsi qu'à la création des deux unités de production précitées, peut être résumé comme suit :



³ Dahira : organisations regroupant des personnes appartenant à la même confrérie religieuse. Notons que ces dahiras sont très présente au Sénégal où la religion musulmane est très marquée par les confréries

Ce schéma montre de manière très synthétique les différentes phases qui ont marqué le processus de création de l'AFEM.

Comme mentionné auparavant, les principales activités entrepreneuriales sont le batik⁴ et la savonnerie. Ces deux unités de production fonctionnent depuis plus de trois ans. La savonnerie emploie 15 femmes, dont 10 productrices de savons et 5 vendeuses ; le batik emploie 12 femmes en tout. Toutes ces femmes sont membres de l'association.

3. Recueil de données

Notre objectif a été de collecter le maximum d'informations permettant une analyse approfondie du cas. Etant donné que nous avons déjà des contacts avec l'association, nous avons d'abord réalisé un pré-entretien téléphonique avec la présidente. Le but était d'expliquer les objectifs de notre investigation, et de solliciter la collaboration de l'association à ce projet. Par la suite, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec la présidente et trois autres membres de l'équipe de direction. Le choix d'interviewer la présidente était presque évident vu qu'elle a été à la base de la création de cette association. De plus, elle est présentée par les femmes membres de l'équipe de direction de cette association, comme la personne centrale de l'association et de l'activité entrepreneuriale du groupe. Les autres entretiens avec les autres membres de l'équipe avaient pour objectifs de procéder à une triangulation des données dans le but de compléter et de vérifier les informations recueillies, et d'apporter une certaine garantie à la validité interne de nos données.

Ainsi, en tout quatre entretiens ont été réalisés au sein de l'AFEM avec une durée moyenne de 45 minutes par entretien. Pour avoir le maximum d'informations, nous avons aussi recueilli des données secondaires à travers les documents internes de l'association, notamment la fiche de présentation de l'association qui synthétise les objectifs et missions de l'AFEM. D'autres documents, qui retracent les différentes étapes d'émergence et de développement de l'association, ont été également consultés. Comme le suggère la méthode des entretiens semi-directifs, un guide d'entretien a été élaboré avec les points suivants:

- Comment est née l'idée d'entreprendre ensemble ?
- Pourquoi choisir d'entreprendre en groupe, dans quel but ?
- Avec quels moyens ?
- Quels sont vos domaines d'activités ?
- Qui pilote l'activité du groupe ? Et comment ?
- Comment faites vous pour mobiliser toutes ces femmes ?
- Est-ce qu'il y a parfois des conflits dans le groupe ? Si oui, comment faites-vous pour les résoudre ?

⁴ Le Batik est une Technique de teinture de tissu qui consiste à préserver certaines parties de la teinture en les nouant avec un fil très serré pour l'empêcher de pénétrer ou en appliquant une substance imperméable

- Quels sont les éléments qui ont permis d'arriver à ce stade, en termes d'entrepreneuriat ?
- Comment appréciez-vous l'action globale du groupe ?
- Quels sont les obstacles ou freins à vos activités ?
- Est-ce que vous recevez l'aide de la commune ou du ministère de l'entrepreneuriat féminin ? Si oui, de quel genre d'aide s'agit-il ? Et comment l'appréciez-vous ?

4. Analyse des données par la grounded theory

Notre objectif de compréhension à partir des éléments du terrain nous a amenés à opter pour la grounded theory (théorie ancrée) dans l'analyse des données recueillies. En fait, citant Glasser et Strauss (1965-1967), Tidjani et al (2008) affirme que 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 donné. La grounded theory est donc particulièrement adaptée à notre logique de découverte et de compréhension.

Dans la grounded theory, nous avons trois étapes de codage à savoir 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 lient aux catégories identifiées lors du codage axial afin d'arriver à un modèle théorique, ou à l'identification de nouvelles relations entre des variables.

A l'issue de l'open et de l'axial coding, nous avons identifié 11 catégories présentées dans le tableau de résultats suivant avec leurs dimensions et leurs rôles dans le processus entrepreneurial. La liste des concepts n'est pas présentée, mais reste disponible sur demande du lecteur.

III. Présentation et analyse des résultats

Catégories	Propriétés	Dimensions	Rôle dans le processus entrepreneurial
<ul style="list-style-type: none"> - Cercle familial - Cadre sociétal - Situation économique et politique des femmes 	Environnement	Déterminant Local et national	Contexte/cause

<ul style="list-style-type: none"> - créer un cadre d'échange et de discussion pour la cause féminine. - Mettre en place des activités économiques d'insertion des femmes 	Vision	Individuelle à collective Associative vers entrepreneuriale	Objectif/finalité à moyen et long termes
<ul style="list-style-type: none"> - Niveau Social : Redonner aux femmes un statut de citoyenne à part entière - Niveau économique : Autonomie financière des femmes - Politique : Accès des femmes à des postes de responsabilité au niveau local 	Promotion de la femme	De sociale vers économique progressive, se développant à moyen et long termes	Objectif/finalité
<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation - Conscientisation - Formation - Redistribution de dons - Actions de solidarité au niveau du quartier 	Activités sociales	De autofinancés vers financés par des tiers ; De nécessaires à primordiales territorialisées	Stratégie/ Actions
<ul style="list-style-type: none"> - petites activités génératrices de revenus - création de coopératives : batik et savonnerie 	Activités entrepreneuriales	Discontinues au début de occasionnels à durables; De spontanées à réfléchies et planifiées ;	Stratégies
<ul style="list-style-type: none"> - Formation de base : éducation familiale et scolarisation (école moderne et coranique) - Formation Professionnelle : métier, profession - Formation Continue : séminaires et ateliers 	Formations	de basique vers diversifié de primaire à université ; Ciblée, à la carte	Actions / interactions

<ul style="list-style-type: none"> - Capacités Cognitives - Caractéristiques personnelles - Comportements à adopter - Capacité de mobilisation des ressources 	Compétences	Cognitives, techniques et relationnelles Individuelles vers Collectives	Action/interaction
<ul style="list-style-type: none"> - Guide du groupe - Pilotage de l'action collective - Vision de changement 	Leadership	Transformationnelle Emergent, promu De supra local vers local	Action/interactions
<ul style="list-style-type: none"> - Vécues personnelles : famille, ménage - Militantisme associatif - Cadre professionnel : exercice du métier, échecs et réussites 	Expériences	Utile à fondamentale ; Essentielle Cumulative ; Individuelles vers collectives et partagées	Action/interactions
<ul style="list-style-type: none"> - Cercle familial et amical - Réseaux professionnels - Relations partenariales 	Portefeuille relationnel	Proximité relationnelle Diversifiée et variée	stratégie/ Action /interactions
<ul style="list-style-type: none"> - Statut de fille - Rôle d'épouse et de mère 	Rôle et statuts sociétaux de la femme	Diversifié Evolutive	Variables intervenantes Objectif/Finalité

De la vision à la concrétisation du projet entrepreneurial, l'initiatrice qui est aussi la présidente de l'AFEM a été au cœur du processus entrepreneurial. Ce processus collectif a été déterminé ou influencé par un certain nombre de facteurs dont les rôles dans le processus sont détaillés dans ce qui suit.

1. L'environnement

L'environnement a joué un rôle déterminant dans le processus entrepreneurial des femmes de l'AFEM. Il est très large et est constitué du cadre personnel des femmes (familial et

amical), de la sphère économique et du contexte socio-politique. De manière plus spécifique, la Médina est marquée par un niveau élevé de pauvreté, l'inactivité des femmes (ou des activités limitées à la sphère familiale : s'occuper des enfants, du ménage et du mari, de la belle famille pour celles qui sont mariées, et des parents pour celles qui ne le sont pas encore), et une grande déception vis-à-vis de l'environnement politique. Avec le temps, l'envie d'être ensemble grandit et certaines femmes arrivent même à créer des coopératives industrielles, des mutuelles, et plusieurs autres activités lucratives communes. Ce regroupement des femmes s'explique par le partage d'un destin et d'un environnement commun, et par le désir et l'engagement d'agir pour créer un changement.

Selon un membre de l'AFEM:

« Beaucoup de femmes et de groupes étaient déçus par les promesses non tenues des personnalités politiques ».

La présidente :

« Je côtoyais les femmes et je voyais que y'avait beaucoup de dépendance même s'il y a toujours eu des activités de solidarité, car cela est le fort des médinois³ ».

1. La vision

Elle prend deux formes, à savoir une vision associative, qui a ensuite débouché sur une vision entrepreneuriale.

- La vision associative :

Au début, elle était de créer un cadre de discussion, et de sensibilisation autour des préoccupations sociales des femmes vivant dans le quartier de Médina. Il est important, par ailleurs, de souligner que cette vision associative, même si elle est venue de l'actuelle présidente, a été largement adoptée par ses consœurs qui étaient également conscientes des difficultés des femmes. En fait, ce sont ses consœurs qui l'ont cooptée sur la base des activités antérieures qu'elle menait et dont elles avaient entendues parler. Donc, dès le début, nous pouvons dire qu'elle a été vue par certaines de ses consœurs comme un leader, capable d'apporter un changement dans la situation globale des femmes et de leur environnement.

Selon la présidente :

« Quelques amies de ma classe d'âge qui me côtoyaient m'ont dit à l'époque, mais Yacine on t'entend souvent à la radio et à la télé parler des femmes des autres zones, mais qu'est-ce que tu peux faire pour nous ici à la Médina ».

« Cela a été une bonne coïncidence car en ce moment j'étais en train de réfléchir sur ce que je peux apporter à la Médina car je voyais en tant que native et résidente de Médina, que les choses ne bougeaient pas tellement ».

L'enjeu était donc de sensibiliser et de mobiliser les consœurs, mais aussi les autres membres du quartier, surtout les hommes et les familles en général. Cela a été très important, car il fallait faire comprendre et faire accepter le projet du groupe. Faire accepter le projet par les hommes qui sont soit les maris ou les parents, a été une étape importante du processus.

- La vision entrepreneuriale

La vision entrepreneuriale est apparue de manière incrémentale, à la suite de la vision associative. Elle a évolué dans le temps en rapport avec le développement et l'évolution de l'association. En effet, au début, la vision entrepreneuriale n'existait pas. Elle est apparue dans la phase d'implantation et de développement de l'association.

La présidente :

« Vous savez pour une femme qui a des soucis pour nourrir ses enfants elle ne peut pas forcément venir que pour des sensibilisations ».

En fait, c'est au cours de la vie associative que la vision entrepreneuriale a émergé. Au début l'objectif était surtout de créer un cadre de retrouvailles et de sensibilisation des femmes sur leurs droits sociaux. Ces femmes voulaient surtout faire quelque chose pour elles-mêmes, mais aussi pour leur localité et dans leur localité. L'émergence de cette vision a été stimulée par un certain nombre de constats faits par les femmes de l'AFEM, elles-mêmes.

2. Les activités entrepreneuriales : stratégie d'action économique

Dans ces activités entrepreneuriales, il est important de distinguer deux étapes. En effet, au début, les activités économiques avaient pour but de générer des revenus qui devaient permettre d'attirer et de maintenir les femmes dans l'association. Elles ont permis aux femmes de s'approprier les objectifs de l'association et de se sentir plus concernées. Cela a également permis de créer ou de renforcer chez elles un esprit entrepreneurial. Leurs activités étaient discontinues, choisies en fonction des opportunités du moment. Il s'agissait principalement des tontines, du commerce de détail à l'intérieur du groupe, de la restauration. Ces activités se sont avérées très importantes, car elles ont participé au maintien, au fonctionnement du groupe, et à sa pérennisation. D'ailleurs, il est important de souligner que les recettes découlant de ces activités ont été à la base des investissements réalisés ultérieurement. Ces activités ont constitué les activités « mères » du processus entrepreneurial des femmes de la Médina.

Ensuite, ce processus a donné naissance à deux unités de production que sont la savonnerie et le batik, créées par les femmes et qui constituent des sources d'emplois pour elles, et pour des jeunes filles du quartier. Donc, les activités de maintien du groupe et celles proprement entrepreneuriales ont été très liées même si elles ont été bien distinctes. L'autre dimension des stratégies d'action est sociale. Elle s'est faite à travers la sensibilisation et la formation des femmes. Cette sensibilisation a pris une place déterminante dans le processus dès la naissance de la vision associative. Citons la présidente pour montrer l'importance de ce volet social dans les actions menées.

La présidente :

Avec le temps, l'envie d'être ensemble grandit et certaines femmes arrivent même à créer des coopératives industrielles, des mutuelles, et plusieurs autres activités lucratives communes. Ce regroupement des femmes s'explique par le partage d'un destin et d'un environnement commun, et par le désir et l'engagement d'agir pour créer un changement.

En résumé, au début du processus, les activités entrepreneuriales ont été développées sur le tas et par opportunisme, en fonction des relations personnelles de chaque membre. Ainsi, la famille, les amis et les connaissances ont joué des rôles déterminants dans la réussite

des activités. La dynamique du groupe complétée par les réseaux sociaux des femmes membres du groupe (familles, amis) ont conféré à cet entrepreneuriat sa dimension collective. Pour concrétiser la vision associative et réussir le projet entrepreneurial collectif, la présidente s'est appuyée sur ses compétences personnelles et sur celles des autres membres du groupe.

3. Les compétences :

Elles regroupent des compétences cognitives, techniques et relationnelles, individuelles et collectives. Ces compétences sont constituées du savoir-être, du savoir-faire et du savoir-faire-faire. Le savoir-être est constitué essentiellement des traits de personnalité et des comportements.

Les caractéristiques personnelles de la présidente qui lui ont été les plus utiles, sont le courage, la détermination, et l'amour du défi. Elles lui ont permis par exemple de faire face aux obstacles notamment ceux liés aux rôles et statuts sociaux de la femme.

« J'ai divorcé de mon premier mariage car je n'étais pas comprise par ma belle-famille qui pensait que la femme doit rester à la maison et s'occuper du foyer, et j'ai continué à me battre ».

Son dynamisme lui a permis de ne pas baisser les bras, mais surtout de s'appuyer sur le reste du groupe pour continuer à se battre pour la réussite du projet collectif. L'analyse de ce cas montre que ce savoir-être est dans une certaine mesure déterminé par le milieu familial et les origines ethniques et sociales des membres. Selon la présidente, les origines de ses caractéristiques personnelles se trouvent au niveau de son ethnie sérère (ce qu'on peut considérer comme sa perception personnelle, donc subjective), des valeurs reçues de sa famille, et du fait qu'elle ait grandi dans un milieu d'hommes. Ces éléments constituent son cadre de référence.

La présidente affirme:

« J'ai eu la chance d'évoluer dans un milieu entouré d'hommes, mes grands frères que je fréquentais ont beaucoup contribué à mon cursus car je n'ai pas eu de grande sœur ».

« Ils me mettaient souvent la pression et j'ai pris l'habitude de travailler dur, mes frères sont des progressistes ».

« J'ai une maman sérère, elle était directe et droite, rigoureuse par rapport à ses enfants ».

Dans la société sénégalaise, les sérères bénéficient d'un préjugé positif en ce qui concerne la droiture, le sérieux, le respect de la parole donnée.

Le savoir-être de la présidente a été primordial dans la mobilisation du groupe, parce que les femmes, au Sénégal, attachent beaucoup d'importance au relationnel, et ne tolèrent pas trop que l'on ait envers elles un air de supériorité. Plus on est proche d'elles et mieux on peut les mobiliser, car cette proximité crée un climat de confiance.

Selon la présidente :

« Les femmes me disent, Yacine, tu habites ici et on te connaît, tu es une battante donc on s'engage avec toi ».

Selon une des membres :

« Elle est proche de nous et sait ce qu'on vit, on a confiance de s'engager avec elle ».

4. La formation

La formation est une variable multi-dimensionnelle. Elle est composée de la formation personnelle et individuelle de la présidente et des formations collectives reçues tout au long du processus de mise en place de la dynamique associative et entrepreneuriale.

La formation individuelle et personnelle de la présidente peut être scindée en deux à savoir une formation de base et une formation professionnelle. La formation de base correspond à la scolarisation et à l'éducation reçue au sein du cadre familial. Quant à la formation professionnelle, elle fait référence au métier de la présidente (formation dans les métiers d'imprimerie et d'animatrice en développement). Cette formation individuelle et professionnelle fait partie du background avec lequel la présidente s'est engagée dans le projet collectif.

Pour ce qui est de la formation continue, elle est collective et est constituée de l'ensemble des formations suivies et obtenues sur le tas tout au long de son parcours au sein des associations et au cours du projet entrepreneurial. Ce sont des formations plutôt ciblées et spécifiques suivies en fonction des besoins et des opportunités qui se sont présentés à chaque étape du processus entrepreneurial. Il s'est agi d'une formation collective et diversifiée. Au début du projet, la formation collective avait pour but de sensibiliser et de mobiliser les femmes autour de l'objectif commun.

Selon la présidente :

« Nous avons invité une animatrice au début qui nous a fait des animations sur pourquoi les femmes doivent s'engager en développement, femmes et engagement était à la base. C'est d'ailleurs de cette manière que nous avons décollé ».

Après la mise en place du projet, la formation devient de plus en plus centrée sur la gestion organisationnelle. Elle visait un renforcement des capacités des membres. Par exemple, il y a eu des formations aux NTIC, à la comptabilité, à la communication, et des ateliers sur les techniques de production et de vente.

« On a fait beaucoup de formations pour le renforcement des capacités ».

« La gestion organisationnelle s'apprend non ? Donc il faut des formations et beaucoup ».

5. L'expérience

L'expérience est cumulative et a joué un rôle déterminant dans la réussite du projet entrepreneurial collectif. Comme la formation, elle présente à la fois un caractère individuel et collectif. La partie individuelle de l'expérience est celle acquise par la présidente, antérieurement à son engagement dans le projet entrepreneurial collectif. Cette expérience résulte de son vécu dans le cercle restreint de la famille (mère, épouse et fille), et de son parcours professionnel et associatif. En effet, elle a été pendant longtemps militante engagée des associations traditionnelles de femmes, et d'associations culturelles de son quartier. Elle a fait l'expérience des ONG.

« J'ai grandi dans un milieu d'hommes avec mes frères qui me mettaient la pression. Mon grand frère me disait Yacine viens écouter, viens suivre, tu vas apprendre un jour ce qu'on est en train de faire donc ça je ne l'ai pas regretté je le garde en moi ».

« Je suis une militante engagée sur la question des femmes et j'ai commencé à parler sur le genre depuis les années 1980, j'étais toute jeune »

« J'ai eu des responsabilités dans une ONG pendant 6 ans, je coordonnais un programme femme au niveau national ».

A ces expériences s'est ajoutée celle de la création de l'association de la Médina, et du projet entrepreneurial. Cette expérience est constituée d'échecs et de réussites vécues à travers l'action commune. Elle résulte donc d'une interaction avec les autres femmes du groupe, qui ont leurs propres expériences et caractéristiques personnelles.

Selon la présidente, « le milieu des femmes est un peu particulier et complexe, mais plus on fréquente les femmes et mieux on sait comment les aborder. A la longue on sait petit à petit ce qu'il faut éviter pour réussir avec les femmes ».

« J'ai tiré des expériences d'une ONG où je coordonnais le programme sur le micro crédit pendant 6 ans ».

« Moi en tout cas j'ai beaucoup appris j'ai beaucoup souffert mais j'ai beaucoup appris quand même ».

L'expérience de la présidente a été le résultat d'un apprentissage pratique qui lui a permis de renforcer ses compétences en termes de savoir-faire et de savoir-être. Il s'est agi de la combinaison d'une expérience acquise avant le projet entrepreneurial et qui a permis de piloter ce dernier, et d'une expérience acquise au cours de ce projet. Ainsi, dans sa globalité, cette expérience a été nationale, africaine, mais aussi internationale, étant donné la contribution de partenaires internationaux dont Carrefour International et le Centre d'Etude pour la Coopération Internationale.

« J'ai été au Canada, j'ai vu, écouté, posé des questions. »

« Moi en tout cas j'ai beaucoup appris j'ai beaucoup souffert mais j'ai beaucoup appris donc cette option est là radicale mais nous sommes en train de travailler ».

6. Le portefeuille relationnel

Le portefeuille relationnel va du cercle intime et restreint de la famille et des amies personnelles, aux connaissances faites dans le cadre professionnel et partenarial. Notons ici que la notion de famille est prise au sens africain ; il s'agit de la famille élargie. Le partenariat avec les institutions a été très important, car l'essentiel des activités et des formations ont été possibles au début grâce aux partenaires locaux et surtout internationaux comme Carrefour International.

« Entre 2002-2004, nous avons flotté car il n'y avait pas de partenaires, donc il n'y avait rien »

« Avec le réseau siggil djigueen, on avait eu l'opportunité de recevoir une volontaire québécoise et de bénéficier d'un financement »

7. Le leadership

La présidente présente des caractéristiques et des compétences qui permettent de la considérer comme leader dans son association. En effet, au niveau personnel, son goût du challenge, ses capacités à coordonner et à mobiliser les femmes autour de leurs objectifs et du projet collectif, lui ont permis de bien jouer le rôle que ces dernières attendaient d'elle.

Commenté [SC2]: Juste au dessus, il y a un verbatim concernant la coordination d'un programme femme dans une ONG pendant 6 ans ; s'agit il de la même expérience ?

Commenté [SC3]: Non seulement une bonne partie de ce verbatim apparaît ci-dessus, mais en plus ce verbatim n'est pas très clair

Commenté [SC4]: Expliquer ceci en note de bas de page

D'ailleurs ce leadership lui est reconnu au niveau national car elle fait partie des femmes identifiées comme leaders.

« Déjà dans les années 1999, je faisais partie des sept leaders qui ont installé le réseau siggil djigeen. »

Au fil du temps, grâce à la contribution et à la collaboration de ses consœurs, elle a su concrétiser un objectif collectif. Son leadership a été important aussi bien dans le processus associatif que dans le processus entrepreneurial. Ce leadership présente une caractéristique émergente ou même promue car il a été construit ou renforcé par la base, c'est-à-dire l'ensemble des femmes de l'association.

DISCUSSION

L'entrepreneuriat au niveau de l'AFEM a suivi un processus en plusieurs étapes. Le processus va de la naissance de la vision à la phase d'implantation et de développement des activités entrepreneuriales. Il est très intégré au processus associatif. La concrétisation du projet entrepreneurial collectif se matérialise par la création de deux coopératives par les femmes de cette association. Cet entrepreneuriat collectif est piloté par la présidente qui est au cœur de l'équipe entrepreneuriale au sein de laquelle elle joue un rôle central à plusieurs niveaux. Pour réussir ce projet entrepreneurial dont l'idée a découlé de l'analyse de l'environnement, il a fallu s'appuyer sur des actions et interactions.

L'environnement : cause du projet entrepreneurial

Il correspond au contexte global d'émergence et de développement du processus entrepreneurial. Il est composé des contextes familial et territorial de la femme. C'est en fait la principale cause et son amélioration constitue la finalité visée par le projet collectif. En effet, c'est en analysant ce qui se passe dans cet environnement, que la présidente et ses consœurs ont eu la vision d'agir ensemble. On peut affirmer qu'il constitue un aspect très important des motivations qui ont poussé la présidente et ses consœurs à se regrouper pour entreprendre ensemble dans le but d'apporter des changements dans leur environnement commun. Les objectifs de changement ou d'amélioration des conditions d'existence de leurs familles et de leur communauté, place ces femmes plus dans la catégorie "push" de l'entrepreneuriat féminin. Par ailleurs pour arriver à la concrétisation de leur projet collectif, il a fallu s'appuyer sur des facteurs déterminants tels que les compétences, les formations et les expériences des unes et des autres.

Les actions et interactions du processus

- Les compétences

Ces compétences ont aidé tout au long de ce processus mais à des niveaux et des moments différents. Par exemple tout au début, ce sont les compétences cognitives qui ont permis à la présidente et à ses sœurs cofondatrices de l'association, de pouvoir comprendre et interpréter ce qui se passe dans leur environnement commun. A ces compétences cognitives se sont ajoutées des compétences techniques et relationnelles. Ces compétences sont à la fois individuelles et collectives. Elles ont évolué en ce sens que, même si la présidente en disposait

au début de son engagement (sous forme latente), elles ont été utilisées et ont été renforcées au cours du projet entrepreneurial.

Les compétences individuelles de la présidente, résulte essentiellement de son background. C'est d'ailleurs ce qui lui a permis d'être reconnue en tant que leader par ses consœurs avec qui elle partage le même cadre de vie. Ses compétences constituées d'attitudes et de comportements spécifiques ont été à la base du succès entrepreneurial des femmes de l'association. Ceci rejoint le point de vue de Zineb Aouni et Bernard Surlemont (2007) qui, en s'inspirant de Friedlander (1996), considèrent la compétence comme la combinaison de connaissances, d'attitudes et d'habiletés nécessaire pour la réussite du processus entrepreneurial. Selon ces auteurs, 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 ». Ces différentes compétences se sont renforcées tout au long du processus à partir d'un apprentissage continu. D'ailleurs, le comportement est important pour pouvoir manager une dynamique de groupe en milieu féminin. Plus on est proche des femmes, plus elles se sentent en confiance et mieux on arrive à les faire travailler. Ce qui montre l'intolérance voire l'inopportunité d'une distance hiérarchique dans l'action collective des femmes. Ce constat remet en cause, ou du moins en milieu femmes, la conclusion de Hofstede (1987) selon laquelle la distance hiérarchique est très grande en Afrique.

- Des expériences et formations multidimensionnelles.

Elles ont été déterminantes dans le processus entrepreneurial. Elles sont à la fois individuelles et collectives. Les compétences individuelles correspondent surtout au background qu'avait la présidente au moment où elle s'est engagée dans le projet collectif. Une fois dans le groupe, elle a bénéficié d'un apprentissage à travers des formations spécifiques, et de nouvelles expériences collectives. Dans le groupe, il est possible de constater un choc d'expériences et de vécus, vu que chaque femme membre adhère avec un background personnel. Cette diversité est bénéfique. Cependant, elle peut également constituer une source de difficultés pour la coordination de l'activité collective. Selon Bayad et al (2007), une équipe est à la fois un ensemble de cerveaux d'expérience, un ensemble de moteurs et d'acteurs, ce qui fait sa force et sa faiblesse. C'est également une manière pratique d'apprendre à comprendre et à gérer un groupe.

- Un leadership promu ou renforcé par la dynamique de groupe

Le rôle de la présidente dans le processus montre qu'elle s'appuie sur un leadership non contesté que l'on pourrait qualifier d'émergent. En effet, c'est un leadership collectif, promu par la base, résultant de la dynamique du groupe. Mais, c'est également un leadership qui s'appuie sur un individu, la présidente, du fait qu'elle possède des capacités et compétences que les autres membres pensent ne pas posséder. Il s'agit d'une forme de dévolution qui intervient à tous les niveaux, de la mobilisation à la gestion interne du groupe. Ce leadership a même des allures paternalistes (Mbodji, 2010) qui apparaissent dans les multiples formes de communication qui ont lieu entre la présidente et son équipe, dans le but de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans leur localité.

C'est un leadership au sens de Weick (op cit), pour qui, les femmes ont un style de leadership interactif, orienté vers le relationnel, le transformationnel et l'émotif. Dans ce leadership, l'accent est mis sur le partage, la participation, en mobilisant les réseaux et la mise en relation des personnes et des objectifs (Fagenson, 1993). Ce leadership a contribué fortement au développement des projets entrepreneuriaux dans cette association. Il a été renforcé durant le processus à partir de l'expérience acquise et accumulée par tout le groupe. Ainsi, la mise en place du projet entrepreneurial collectif a été précédée par une sensibilisation sociale considérée par les femmes comme un préalable social. En effet, il a fallu beaucoup communiquer pour le faire comprendre et accepter par les familles et la communauté, particulièrement les hommes (pères et maris).

Pour les femmes, l'aval des hommes a été déterminant pour le démarrage de ce processus entrepreneurial. Cela montre une acceptation de la dépendance des femmes vis-à-vis des hommes. Cette observation rejoint les affirmations des chercheurs comme Kane (2007) et Sarr (2000) selon qui, les femmes dépendent encore largement des hommes tant au niveau personnel qu'au niveau de leurs activités.

Sur le plan social, la solidarité qui a prévalu entre les membres, et l'appui de la communauté ne doivent pas être négligée. Ils ont été présents tout au long du processus entrepreneurial développé au niveau de cette association. Selon Demoustier (2001), entreprendre de façon collective signifie s'associer pour entreprendre autrement en menant des activités combinant initiative et solidarité. La présidente qui est l'actrice centrale ou la locomotive du processus entrepreneurial collectif s'est basée sur des actions et interactions qui ont chacune à leur manière contribué à la concrétisation du projet collectif. Notons aussi que réciproquement le processus a agi sur ces éléments.

CONCLUSION

L'analyse des résultats montre le rôle des différentes catégories identifiées dans le processus d'émergence de l'entrepreneuriat collectif féminin au Sénégal. Ce cas monographique pourrait, grâce à des études plus approfondies sur la base d'échantillons plus larges et diversifiés, constituer une base pour la stabilisation d'un modèle théorique de l'entrepreneuriat féminin. Le cas présente un processus entrepreneurial collectif initié et piloté par une femme que l'on peut considérer comme porteuse d'un projet collectif. Ce projet consiste principalement à promouvoir la femme en mettant l'accent sur l'aspect social, économique et politique.

L'entrepreneuriat collectif se présente comme une stratégie d'action pour réaliser la promotion du genre féminin. Cette femme, pour réussir le projet collectif, s'entoure d'autres femmes qu'elle a su sensibiliser, conscientiser, et mobiliser. Pour cela, elle s'est appuyée sur son leadership qui est à la fois relationnel, transformationnel, constructiviste. Ce leadership résulte à la fois de son milieu familial, mais aussi de ses expériences collectives et individuelles constituées d'échecs et de réussites. Ce leadership est renforcé au fur et à mesure que le processus progresse.

Commenté [SC5]: Au Sénégal ? en Afrique ? dans le monde ?

Commenté [SC6]: Porteuse ou porte parole et/ou leader?

L'autre élément déterminant est le cadre d'évolution personnel de la femme. Il s'agit de son milieu familial et amical. En effet, il constitue le point de départ et le point d'arrivée du processus entrepreneurial. Il constitue aussi une ressource fondamentale d'où la présidente a tiré ses alliés et son réseau relationnel qu'elle mobilise pour concrétiser le projet du groupe. L'analyse de ce cas soulève plusieurs questions que nous n'avons pas pu aborder en profondeur dans ce présent article. Ainsi, dans des recherches futures, il serait intéressant, par exemple, de voir comment sont constituées les équipes entrepreneuriales, et à quel moment elles sont formées. Il serait aussi intéressant de voir, de façon plus approfondie, comment les différentes catégories identifiées au cours de notre analyse des données collectées, peuvent être liées à travers une théorie qui résume tout le processus d'émergence des femmes-entrepreneures. Nous pourrions ainsi nous intéresser aux programmes publics mis en place pour redynamiser l'entrepreneuriat collectif féminin en analysant leur pertinence.

Références bibliographiques

- AOUNI Z., SURLEMONT B. (2007), « *le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive* ». Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat
- BAYAD M., NAFFAKHI H., Christophe SCHMITT CH (2007), « L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial », *académie de l'entrepreneuriat 2007*
- BEN HAFAIEDH C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'entrepreneuriat vol5, n°2,2006*.
- CISSE K. (2010), « La revendication politique et citoyenne comme réponse à la marginalisation des femmes dans le développement: le cas du Sénégal ».
- CORNET A., CONSTANTINIDIS C. (2004), « Entreprendre au féminin. Une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion 4/2004 (n° 151)*, p. 191-204. URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-4-page-191.htm. DOI : [10.3166/rfg.151.191-204](https://doi.org/10.3166/rfg.151.191-204).
- CORNET A. et BONNIVERT S. (2008), « leadership et genre », dans les défis de l'égalité Homme Femme, Paris, Vuibert-Coll. AGRH, 2008
- CHABAUD D., CONDOR R(2009), « la formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux ».
- ST-JEAN E., TREMBLAY M. JACQUEMIN A. (2013), « l'intention d'entreprendre sous le prisme de la théorie sociocognitive de la carrière : une comparaison homme/ femme auprès d'étudiants universitaires »
- LEVY-LEBOYER C. (2009), la gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, deuxième édition, édition les organisations.
- DANJOU(2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, l'Harmattan. p 122-123.
- DEMOUSTIER D. (2001), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Coll. Alternatives Economiques, éd. Syros, 206 p., 14,50 T (94,97 F).
- FAGENSON E. A. (1993), *Women in management, Trends, Issues and Challenges in managerial Diversity*, Londres, Sage.
- FALL A.S.et GUEYE CH. (2002), « Derem ak ngerem Le franc, la grâce et la reconnaissance, Les ressorts d'une économie sociale et solidaire en Afrique », *Chaire de*

Commenté [SC7]: Prière de revoir minutieusement la bibliographie afin de n'avoir dans celle-ci que les références mentionnées dans le texte.

recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) Série Recherche no. 26
ISBN : 2-89251-123-2

FAYOLLE A. (2002), « Du champ entrepreneurial à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche.

FILION L. J. (1997), « le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *cahier de recherche n° 1997-01, janvier 1997* ISSN : 0840-853X.

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

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

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

KANE F. (2007), « le statut social de la femme en Afrique de l'Ouest ».

LANCELIN M. (1993), « Quelques éléments de réflexion sur les problèmes d'épargne et de crédit », in *technique financière et développement dans l'esprit d'entreprise*, ED AUPELF-UREF, Paris, 1993, p.4

MBODJI N.S (2010), « Une GRH réorientée pour répondre au défi du développement des territoires : étude sur l'émergence de femmes leaders dans les GPF au Sénégal, *actes congrès AGRH 2010*.

MUCCHIELLI R. (2002), *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*, ESF, Issy-les-Moulineaux Cedex.

MUNDEKE A. (2010), *l'entrepreneuriat féminin, mémoire online*, Université Libre des pays des grands lacs RDC-licence 2010

OCDE (2011), « Obstacles à l'entrepreneuriat par sexe », dans *Panorama de l'entrepreneuriat 2011*, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097735-22-fr>

LATZKO-TOLH (2009), « l'étude de cas en sociologie des sciences et des technologies ».

PIRAUX J. (2000), « Groupements de femmes rurales au Sénégal : Espaces de liberté ou plates forme pour le changement ? », *Bulletin de l'EPAD*, URL : <http://apad.revues.org/230>

SANTONI J ; BARTH I. (2004), « Entrepreneuriat et Genre : visions francophones et anglophone pour des perspectives de recherche axées sur les pratiques de réseau », 25ième congrès de l'AGRH

SARR.F, *l'entrepreneuriat féminin au Sénégal, la transformation des rapports de pouvoir*, l'Harmattan 1998

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

SOW F. (1991), « Les initiatives féminines au Sénégal, une réponse à la crise, Bordeaux : IFP, 37p.

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

TOURE M. (1997), *femme, genre et développement en Afrique subsaharienne : théories et pratiques*, thèse de doctorat, paris I, France

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

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

ZUITEN J., LEVY – TADJINE T. (2005), « Les femmes et les immigrés ont-ils besoin d'un accompagnement entrepreneurial spécifique ? », IVème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat paris, 2005.