

## **Réseaux territoriaux et développement local : Comment les acteurs dans le secteur des fruits et légumes contribuent-ils à reconfigurer les pratiques de GRH aux processus sociaux ?**

Auteurs : Serge F. Simen\*, Bassirou Tidjani\*\*

*\*Maître Assistant  
Département Gestion de l'ESP  
Laboratoire de recherche en GRH-Organisation,  
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)-UCAD  
[Serge.simen@gmail.com](mailto:Serge.simen@gmail.com)*

*\*\*Professeur Agrégé des universités  
Département Gestion de l'ESP  
Laboratoire de recherche en GRH-Organisation,  
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)-UCAD  
[btidjani@refer.sn](mailto:btidjani@refer.sn)*

Résumé :

L'objet de cet article est de comprendre le processus de construction et d'émergence d'un groupement de femmes transformatrices de fruits et légumes et l'impact de leurs activités sur le développement local des régions de Dakar et de Thiès, au Sénégal.

A partir d'une démarche qualitative inductive s'inscrivant dans une logique interprétativiste, cet article montre que la contribution de ce regroupement de femmes au développement local est différente de celles des districts industriels et autres formes de regroupement dans les pays européens ou nord américains. Il révèle que les dynamiques sont différentes pour diverses raisons liées aux processus d'émergence de ce regroupement, à son histoire, au caractère informel des unités de production, et à la prédominance de l'informel.

Mots clés : Groupement des femmes – réseau territorialisé – développement local – GRH mutualisé.

## Introduction

Cette étude part de l'idée selon laquelle le développement des territoires inclut les dimensions sociales, culturelles, économiques, politiques et institutionnelles qui sont à la base du développement économique (Veiga, 2004). Parce que polysémique, le concept « territoire » renvoie à différentes conceptions (Darier & Grand, 2007). Différentes approches permettent de saisir le territoire : l'approche sociale et environnementale (« le territoire est un espace peuplé, exploité et productif ») ; l'approche culturelle et idéologique (« c'est un espace, support d'une identité collective ») ; l'approche socio-économique (« un espace fonctionnel organisé par les réseaux, maillés et hiérarchisés ») ; l'approche politique, historique et géopolitique (« un espace institutionnel dominé par un pouvoir et borné par des frontières, des limites matérialisées »). Le territoire peut s'analyser au niveau local (agglomération), régional (région), national (Etat) et continental. Par territoire, nous entendons, « l'appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes humains qui se donnent une représentation particulière d'eux mêmes, de leur histoire, de leur singularité » (Kourtessi-Phillipakis, 2011, p.8). C'est donc un lieu d'enracinement.

Lorsqu'on observe l'environnement des entreprises dans les économies sous développées, les micros et petites entreprises y occupent une place de choix. Elles participent à la résorption du chômage en offrant des emplois, et en redistribuant des revenus.

En utilisant comme porte d'entrée la gestion des ressources humaines, et en mettant l'accent sur les regroupements d'unités de production qui coopèrent, particulièrement dans le secteur des agrumes au Sénégal, cet article a pour objectif de montrer qu'un renforcement et une amélioration des outils et logiques de la GRH dans les groupements de producteurs dans les régions, peuvent déboucher sur une contribution de ces derniers à la construction des économies locales. Aussi, les pratiques de GRH dans les unités de production constituant ces regroupements et évoluant essentiellement dans l'informel, peuvent contribuer à réinventer des pratiques adaptées à leurs contextes. Ces derniers, certes, peuvent être instables ou incomplets (ce sont des ensembles d'acteurs ou groupements souvent hétérogènes), mais peuvent ouvrir des pistes vers un nouveau modèle productif plus en phase avec le développement local. Ce dernier est une démarche volontaire d'acteurs se réunissant sur un espace à taille humaine pour envisager l'avenir de leur territoire. C'est donc un système en relation avec d'autres systèmes et d'autres acteurs œuvrant à l'amélioration des conditions de vie des populations.

Le développement d'un pays n'est possible que s'il existe une certaine harmonie entre le système économique mis en place et la société. Ainsi, les modèles importés, qui sont souvent à la base de la

gestion des grandes entreprises, ne sauraient être la seule clé du développement économique des pays africains. Il est pertinent d'explorer des modèles qui partent des initiatives des populations locales. Car, ils peuvent favoriser le développement de la nation.

Au Sénégal, de nombreux groupements de femmes, organisés autour d'un produit donné (fruit, légumes...) jouent un rôle fondamental dans leur épanouissement et dans l'organisation des activités de production permettant le développement local. Ces groupements peuvent jouer un rôle dans la construction et la consolidation des économies décentralisées. Les unités qui composent le groupement étudié présentent les caractéristiques suivantes :

- ce sont des unités de production traditionnelles, familiales, de faible dimension (elles présentent donc une certaine harmonie avec les mentalités et les cultures locales) ;
- une bonne partie de leur fonctionnement est intégrée aux processus sociaux dominants ;
- leur implication presque systématique dans des réseaux sociaux les pousse naturellement vers l'entrepreneuriat collectif, une dimension centrale dans des contextes où les ressources sont faibles et leur accès difficile, et
- elles entretiennent avec le secteur formel des relations diverses ; ces dernières pouvant être perçues comme un facteur d'intégration des économies nationales, et une source d'apprentissage collectif pour les petites entreprises.

Le groupement des femmes étudié est organisé autour de la production de fruits et légumes, depuis la cueillette jusqu'à la commercialisation des produits en l'état et de produits transformés. Ce regroupement a pour mission de rassembler les acteurs dans un cadre de concertation en vue du développement de la filière, intercéder auprès des bailleurs de fonds et des pouvoirs publics, et améliorer les méthodes de travail. Ce groupement de femmes évoluant dans la filière fruits et légumes peut être considéré comme un réseau territorialisé, car ce sont des « ensembles coordonnés d'acteurs [...], géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger et ali., 1997, p.156).

Notre utilisation de la GRH comme porte d'entrée pour étudier ce regroupement est motivée par plusieurs raisons : les ressources humaines constituent les ressources de loin les plus importantes des unités de production de petite taille et évoluant dans l'informel (leurs capacités déterminent les performances, la reconnaissance, et la contribution du secteur au développement local) ; nous considérons ces réseaux territorialisés comme des lieux d'échange social et économique entre individus et groupes d'individus directement ou indirectement impliqués dans les activités des différentes unités de production, compte tenu des interactions qui existent entre ces dernières et leur environnement externe.

Nous considérons la GRH dans le groupement étudié comme une activité qui dépasse le cadre des unités de production, pour intégrer les espaces socio-culturels (ou territoires) dans lesquels elles existent. Cela signifie qu'une transformation de la GRH dans ces unités de production ne peut pas se faire indépendamment d'une transformation des processus sociaux, et vice versa. Aussi, elle nous amène à nous intéresser aux unités de production qui opèrent non pas de façon isolée, mais dans des systèmes productifs. Il s'agira alors de montrer que les possibilités de collaboration, d'échange et d'actions collectives présents dans ces systèmes productifs locaux, déterminent le niveau de leur contribution au développement local.

Cette étude essaiera de répondre à trois préoccupations :

- Quel est le processus de construction et d'émergence du groupement de femmes étudié ? Et sous quelles conditions de tels regroupements d'unités localisées peuvent être considérés comme des systèmes de production locaux ou réseaux territorialisés ?

- Quelle relation existe entre la gestion des RH dans les réseaux territorialisés et l'impact des différents acteurs sur le développement local ?

- Quelles sont les domaines d'amélioration et de renforcement de la GRH dans ces réseaux territorialisés pouvant rendre plus significative leur contribution au développement local ?

Afin de répondre à ces questions, cet article sera organisé en trois parties. La première fera une revue de la littérature permettant de justifier en quoi le territoire peut être un espace pertinent pour organiser des dispositifs RH mieux intégrés aux processus sociaux. La deuxième justifiera nos choix méthodologiques. La troisième, après avoir présenté les résultats, discutera de ceux-ci.

## **1. Grh dans les réseaux territorialisés et développement local**

Dans la construction d'un modèle économique qui connecte la population au système productif en place, il est préférable de diviser le territoire national en « systèmes locaux » (Tappi, 2001). Cette idée n'est pas nouvelle (Tappi, op.cit. ; Doeringer & alii, 2009 ; Harrison, 1992). Dans sa forme purement économique, on la retrouve au cours des années 1950 chez les théoriciens des « économies d'agglomération ». Dans sa forme économique et sociale, on la retrouve dans les écrits d'Alfred Marshall (qui a été à l'origine du concept de district industriel) de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et du début du XX<sup>ème</sup> siècle. On la retrouve de manière plus contemporaine dans les débats sur la prospérité de la région au Nord de l'Italie ; débat ensuite élargi à l'Europe et à l'Amérique du Nord. Au-delà des références ci-dessus mentionnées, pourquoi l'approche spatiale ou territoriale utilisée dans l'analyse des activités des entreprises est-elle devenue importante ?

### *1.1. Territoire et réseau territorialisé : dans quelle mesure y a-t-il territorialisation des espaces productifs*

La littérature sur le concept de « territoire » a été très influencée par les districts industriels dans les années 70. Becattini (1990, 1992) s'est toujours refusé à établir une séparation entre économie et société : des ponts peuvent exister. Dans ces conditions, qu'est-ce qu'un territoire ? Quelle est la dynamique d'un territoire en matière de développement local ? Comment se mobilisent les différents acteurs ou groupe d'acteurs dans un territoire ?

#### *Définition du territoire...et organisation de la production dans ces espaces*

Un territoire, dans son acception générale est un espace social (lieux de vie) et espace vécu (rapports existentiels que l'individu entretient avec la terre). Réunissant les deux espaces (social et vécu), le concept de territoire renvoie à au moins quatre significations (Di Méo, 1998) :

- En se fondant sur les données spatiales, le territoire décrit l'insertion de chaque individu au groupe, voire dans plusieurs groupes sociaux de référence. Ainsi se construit l'appartenance à un groupe ou à une identité collective.
- Le territoire traduit un mode de découpage et de contrôle de l'espace garantissant la spécificité et la permanence, la reproduction des groupes humains qui l'occupent. Cela traduit le caractère volontaire et intentionnel de sa création.
- Le territoire est aussi un « champ symbolique ». Les valeurs patrimoniales, contribuent à fonder ou à réaffirmer le sentiment d'identité collective des individus qui l'occupent.
- Le temps, l'histoire en matière de construction des territoires sont également importants.

Le territoire peut être considéré comme une construction historique, incrémentale à laquelle les autorités politiques assignent des objectifs de développement local (par l'utilisation dans certains cas de leurs ressources naturelles). Des exemples existent au Sénégal : le projet Diamniadio<sup>1</sup>, avec pour objectif la construction d'un « Sénégal émergent » ; le groupement de femmes productrices de fruits et légumes avec pour objectif d'aboutir à une meilleure qualité de la production et l'épanouissement des femmes.

Une grande ambiguïté accompagne l'usage du concept de « territoire », dans la mesure où il renvoie à deux dimensions différentes :

---

<sup>1</sup> «Le Pôle urbain de Diamniadio répond à la vocation première du Plan Sénégal Emergent (PSE). Il s'agit de stimuler la croissance par les infrastructures qui seront édifiées ici, de générer des milliers d'emplois par les travaux à réaliser, et de favoriser un développement solidaire et inclusif par l'accès à l'habitat pour toutes les catégories sociales de notre pays » Discours du Président de la république lors de la cérémonie de lancement du pôle urbain de Diamniadio le 24/05/2014.

- le territoire est la résultante d'un découpage administratif qui insiste sur une situation locale. Dans le cas des districts à l'italienne, ces derniers ont été à l'origine d'un découpage administratif (Becattini, 1992);

- le territoire appréhende également la situation que les acteurs entretiennent avec leur espace. Le territoire n'est pas simplement un contenant dans lequel viendraient s'inscrire les activités des Hommes ou un déterminant extérieur des sociétés humaines. Dans cet article, nous nous intéressons aux rapports de différente nature entre les hommes (à la fois économiques, politiques, sociaux, institutionnels et symboliques) qui constituent l'essence même du territoire.

Le territoire n'est pas simplement un cadre naturel plus ou moins contraignant et un héritage historique, c'est une construction des acteurs. « La dynamique des territoires ne peut se comprendre d'une manière segmentée mais nécessite une approche intégrée, forcément pluridisciplinaire » (Nuninger, 2002)<sup>2</sup>.

Appartenir à un territoire rassure et favorise les échanges et les synergies. Ces réseaux à l'intérieur de territoire prennent différents noms (même si leur processus d'émergence et donc la dynamique économique et sociale est différente d'une forme à l'autre) : clusters, pôles de compétitivité, districts industriels, grappes industrielles, systèmes de production locaux... Ceci pour dire que la notion de « réseau » ne s'applique pas de la même façon à ces différentes formes de regroupements. Au Sénégal, les regroupements d'entreprises se font à l'intérieur d'espaces géographiques ou de quartiers où l'on rencontre une variété d'activités allant de la mécanique, prestations de services bureautiques, restauration, service à la personne.

On assiste, de plus en plus, au développement de petites entreprises autour de zones spécifiques (Garages, stades, espaces délaissés...). Ces petites entreprises entretiennent des relations fortes avec le territoire et l'environnement socio-économique et ainsi, donnent lieu à des réseaux territorialisés (Elhinger et al., 2007) dans les espaces spécialisés. On assiste également à des regroupements basés sur des métiers ou des produits. C'est le cas du groupement des femmes évoluant dans les métiers de production et commercialisation de fruits et légumes.

Cette concentration d'acteurs autour d'un produit ou d'un métier donné peut être qualifiée de système local de production (SPL), car les acteurs sont en interactions. Dans ces espaces de dialogue, les acteurs ne sont pas récepteurs passifs et la proximité des intervenants dans le réseau accroît la capacité d'apprentissage des membres (Veltz, 1996). Le territoire devient alors un lieu d'accumulation d'expériences productives et de vie, mais aussi un lieu de production de savoirs faire. Ainsi, plus le territoire est homogène culturellement, plus il sera à l'origine d'une atmosphère productive génératrice d'externalités positives (Molina-Moralez & Martinez-Fernandez, 2003).

---

<sup>2</sup> Voir Urll : <http://mshe.univ-fcomte.fr/poles-de-recherche/dynamiques-territoriales?format=pdf>

[www.rdg.sn](http://www.rdg.sn)

Numéro Spécial *Entreprenariat féminin, Très petites et moyenne entreprises (TPME) et développement local en contexte africain*

### *Réseau territorialisé et développement local*

Selon les théoriciens de l'approche spatiale, une industrie ne saurait être définie seulement à partir d'une considération des technologies qui y sont utilisées, de son marché du travail, des matières premières utilisées ou de la clientèle servie. Ce qui compte le plus, ce sont les éléments suivants : la densité de la population, les infrastructures, et l' « atmosphère industrielle<sup>3</sup> ».

Selon Molina-Morales et Martinez-Fernandez (2003), reprenant les idées de Marshall, l'atmosphère industrielle peut être définie comme « le flux d'expériences, d'informations et de connaissances, circulant dans le district avec peu ou pas de contraintes. Ces ressources intangibles pouvant être assimilées à un savoir tacite spécifique au district ». Il faut donc, en plus des critères économique et technologique, un critère sociologique permettant de délimiter le territoire étudié.

C'est précisément parce qu'ils constituent des espaces combinant l'économique, le social et le culturel, que les districts industriels sont au centre du débat sur la prise en compte des espaces et territoires dans l'analyse managériale et économique.

L'approche par les espaces et territoires présente plusieurs avantages aussi bien sur les plans méthodologique qu'empirique, qu'il convient de résumer :

- Dans une large mesure, le développement local s'appuie sur l'idée selon laquelle la construction d'un tissu économique doit s'appuyer sur les spécificités locales et les avantages comparatifs qui en découlent. L'approche par les territoires permet d'étudier la relation qui existe entre performance économique et exploitation des spécificités territoriales. Elle permet également de voir si les unités administratives, qui découlent du découpage du territoire national, favorisent ou non l'émergence de systèmes productifs locaux performants.

- En ce qui concerne la compréhension des processus en cours, cette approche permet d'isoler les espaces étudiés, et de se concentrer sur les interactions entre acteurs de ces espaces, de prendre en compte les complexités socio-culturelles, et de mieux intégrer la contribution des communautés locales, sans toutefois ignorer l'influence des autres facteurs externes.

- Cette possibilité d'identifier avec un certain niveau de précision la dynamique propre à chaque territoire permet de comprendre pourquoi deux territoires ayant des ressources et des opportunités similaires, arrivent à des performances économiques différentes.

Ces questions sont essentielles dans la mesure où, bien qu'il y ait accord sur l'existence d'externalités positives au niveau territorial, les processus par lesquels les unités de production s'organisent et fonctionnent individuellement et collectivement pour créer, exploiter et diffuser ces externalités, sont insuffisamment compris (Doeringer & alii, 2009 ; Molina, 2002).

---

<sup>3</sup> *Industrial atmosphere* de Marshall

[www.rag.sn](http://www.rag.sn)

Numéro Spécial *Entreprenariat féminin, Très petites et moyenne entreprises (TPME) et développement local en contexte africain*

### *1.2. Le territoire, comme espace pertinent pour organiser des dispositifs GRH*

Les dispositifs de GRH développés au sein d'un « réseau territorial » sont propices aux situations de travail en co-activité de proximité. Les dispositifs de GRH ne se limitent plus simplement au contexte interne de l'entreprise ; les outils et logiques de la GRH s'étendent au territoire.

Bouchez (2003) suggère un modèle de GRH de troisième type caractérisé par une flexibilité partenariale et mutualisée des RH.

Plusieurs expériences de mutualisation de la GRH sont identifiées dans la littérature : le « pôle mobilité » présenté par Defélix et alii. (2007) ; l'efficacité et la qualité des recrutements par la maîtrise d'un « vivier territorial » (Raveyre 2003). Ces quelques exemples de dispositifs expérimentaux basés sur la mise en réseau montrent que les réseaux offrent des solutions nouvelles, à base territoriale. Ainsi, l'émergence des réseaux territorialisés souligne de réelles possibilités d'innovations sociales (Culié & alii. 2006).

Les sociétés africaines cherchent un modèle adapté à leur contexte, même si par ailleurs on reconnaît également que ce sont ces modèles qui inspirent la plupart de nos institutions<sup>4</sup>.

Les réseaux territorialisés possèdent des logiques, inséparables des processus sociaux, qui, si elles sont reconnues, bien comprises et renforcées, peuvent conduire à des transformations indispensables pour la construction des économies locales. Ces logiques, dont les plus importantes sont relatives aux acteurs et à leurs interactions, concernent la manière dont les systèmes productifs locaux émergent et fonctionnent, la mobilité des ressources humaines, le développement des métiers, les formes d'échange et de collaboration interne et externe, les mécanismes concurrentiels, l'exploitation des externalités positives, pour ne citer que quelques éléments.

Dans les territoires, capital et travail sont inséparables. Que la main d'œuvre soit largement d'origine familiale, que le fonctionnement des unités de production soit intégré aux processus sociaux, que les performances ne soient pas seulement mesurables en termes économiques et financiers, rend les processus d'acquisition des compétences très complexes. Ces processus exigent certainement la prise en compte des relations entre unités de production et familles, entre unités de production et environnement local composé des structures locales (formelles et informelles), des institutions de l'Etat, et de caractéristiques socio culturelles (exemple : la solidarité et l'obligation d'entraide et d'encadrement des individus, les réseaux ethniques et religieux). Nous sommes bien dans une logique de relations entre GRH et développement des territoires, étant donné que

---

<sup>4</sup> voir les partisans de l'approche culturaliste de la GRH tels que Bourgoïn, d'Iribane, Tidjani,...



l'acquisition des qualifications et des compétences dépasse le cadre interne des unités de production.

Par conséquent, une bonne étude de la relation entre GRH et développement des territoires dans les réseaux territorialisés en Afrique, exige un dépassement des trois catégories d'acteurs proposées par le BIT et reprises par Kanté (2002), à savoir : les propriétaires ou exploitants de micro entreprises, les salariés et apprentis, et les travailleurs indépendants (ex. marchands et domestiques).

Les travaux sur la relation entre GRH et développement local en sont à leur balbutiement. L'ouvrage coordonné par Tidjani et Kamdem (2011) montre « comment les entreprises et territoires s'appuient sur les processus sociaux en cours pour trouver des solutions à leurs problèmes RH » (Simen, 2013, p.1). Une étude réalisée au Maroc, par Aghaï et Vaesken (2010), montre comment au Maroc, « face à l'échec des politiques d'aménagement du territoire et de décentralisation, les douars (territoires ruraux constitués de regroupements de personnes appartenant à une même famille ou à quelques familles) se sont repliés sur des modes de fonctionnement autonome basé sur la solidarité et l'entraide, qui remettent en question toute vision instrumentaliste de la GRH » (Simen, op.cit., p.1). Nous considérons que :

- La construction des qualifications et des compétences occupe une place centrale dans les processus de reproduction des unités de production appartenant au territoire ;
- Les ressources humaines représentent les ressources les plus importantes des unités de production des réseaux territorialisés compte tenu de leurs faibles capacités financières et technologiques ;
- Ces faiblesses relatives font des ressources relationnelles (réseaux) un aspect important du fonctionnement des unités de production ;
- L'existence d'un marché du travail local est une condition de succès des économies locales, et que
- Les processus sociaux qui apparaissent si importants reposent avant tout sur les interactions entre les individus.

Nous considérons ainsi que la gestion des ressources humaines dans les territoires ne se limite pas aux unités de production prises individuellement. Elles comprennent également les relations entre unités de production ; les interactions entre ces unités et l'administration locale ; et la manière dont les dynamiques socio culturelles influencent ou sont influencées par les activités des unités de production.

En mettant l'accent sur un groupement de femmes productrices de fruits et légumes, cette communication a pour objectif de décrire le processus de construction et d'émergence du groupement féminin étudié, d'expliquer les relations entre la gestion des RH dans ce groupement et

l'impact des différents acteurs visés et impliqués sur le développement local, et d'ouvrir le débat sur les domaines d'amélioration et de renforcement de la GRH dans ces réseaux territorialisés pouvant impacter le développement local.

## 2. Choix méthodologiques

Cette recherche devant permettre de comprendre des processus, nous nous sommes appuyés sur une épistémologie « *interprétativiste* ». Nous cherchons, à partir du vécu des acteurs, à comprendre un phénomène, ici, le processus de construction et d'émergence des groupements de femmes transformatrices de fruits et légumes au Sénégal. Comme le suggère Allard-Poesie et Maréchal (1999, p.43), « l'objet précis de la recherche s'élabore... au fur et à mesure que cette compréhension se développe ».

### *Notre position épistémologique*

Le phénomène qui nous intéresse et qui constitue le point de départ de cet article est un groupement des femmes évoluant dans le secteur des fruits et légumes. Nous utilisons pour cela une approche qualitative car le phénomène étudié implique des événements irréguliers, souvent non anticipés par les acteurs et les données collectées sont riches et basées sur les processus (O'Donnell & Cummins, 1999).

Cette méthode qualitative est mise en œuvre dans le cadre d'une étude mixte (processus et contenu) à visée descriptive :

- l'approche par le contenu essaiera de mettre en évidence la composition, la structuration du groupement de femmes étudié ;

- l'approche par les processus mettra en évidence le comportement des acteurs dans le temps.

Nous pensons qu'une recherche sur le contenu peut enrichir une recherche sur le processus (Grenier & Josserand, 1999).

Cette recherche à visée descriptive s'appuie sur une approche semi-exploratoire. Nous cherchons à proposer des résultats théoriques novateurs et non de mettre une théorie à l'épreuve par des tests.

Nous procédons au cours de cette recherche par aller et retours entre observations et des connaissances théoriques (Charriere & Durieux, 1999).

### *Design de la collecte de données*

Nous partons de l'hypothèse selon laquelle il n'est pas possible de comprendre les modes de fonctionnement et d'organisation du groupement de femmes étudié en dehors des processus sociaux

des espaces et territoires où les acteurs exercent leurs activités<sup>5</sup>. En outre, nous considérons que cette relation entre GRH dans les territoires et processus sociaux est plus visible lorsque les unités de production sont analysées en tant que groupement, plutôt qu'unités isolées (voir supra).

Nous avons réalisé cette étude exploratoire auprès des femmes appartenant au groupement et des acteurs exerçant une influence sur le groupement des femmes installées dans la région de Dakar et celle de Thiès. Ces régions captent à elles seules plus du quart des activités du secteur des fruits et légumes (en termes d'absorption de la production). Ces régions attirent de nombreuses femmes qui souhaitent évoluer dans la commercialisation des fruits et légumes. Il n'existe pas de statistique officielle sur le nombre de femmes qui se lance dans cette activité au Sénégal.

Le groupement étudié a été créé en janvier 1998. Il est constitué d'opératrices organisées en GIE et très petites entreprises composés en majorité de femmes. Ce groupement compte en son sein une quarantaine de structures membres basées dans les régions de Dakar, Thiès, Kaolack et Ziguinchor. Nous avons utilisé un échantillon utile (Maxwell, 1999). « Il s'agit d'une stratégie dans laquelle des environnements, des personnes ou des événements particuliers sont choisis délibérément afin de fournir des informations importantes qui ne peuvent pas être aussi bien obtenues en suivant d'autres choix. » (p. 128)

Pour sélectionner notre échantillon :

- avec l'aide des acteurs de la filière, nous avons sélectionné une quinzaine de GIE (15) et de très petites entreprises (5) appartenant au groupement et installés dans les régions de Dakar (5) et Thiès (10). Dans chaque structure, nous avons réalisé un entretien avec la Responsable et un employé du GIE ou de la très petite entreprise.

- nous avons également eu des entretiens avec des organisations qui appuient le groupement étudié. Ainsi, quatre entretiens ont été réalisés avec le Coordonnateur du projet InfoConseil<sup>6</sup>, Conseiller technique principal du Projet d'Appui aux Opérateurs de l'Agroalimentaire (PAOA), le Coordonnateur national de la Fondation Origine Sénégal/Fruits et Légumes (FOS/FL), et le maire des deux régions. Afin de mesurer l'impact du groupement sur le développement local, nous avons également dans notre échantillon trois propriétaires de plantation.

Au total, 38 entretiens ont été organisés pendant les mois de mars 2013 à juillet 2014.

Les critères de choix étaient :

---

<sup>5</sup> Voir Tidjani sur la gestion des ressources humaines dans le secteur informel (2003).

<sup>6</sup> Projet d'accès à l'information et au conseil pour les micro et petites entreprises agroalimentaire/ groupement Enda graf sahel/ Gret.

- pour les GIE et les très petites entreprises sélectionnés : être géré par une femme, appartenant au groupement de femmes depuis au moins cinq ans et implanté dans la région de Dakar ou de Thiès ;

- pour les organismes aidant à structurer le secteur, le principal critère était être en contact avec le groupement depuis au moins cinq ans ;

- pour les populations, être impacté par le groupement, quelque soit sa zone d'implantation.

Le mode de recueil de données a été l'entretien semi-directif. Nous avons utilisé quatre guides (un pour les responsables de GIE et de très petites entreprises, un pour les salariés, un pour les structures d'appui et un pour les populations).

Tableau 1 : Eléments du guide d'entretien

Acteurs	Thèmes de discussion
GIE et les salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier leurs processus d'émergence ; comprendre leurs fonctionnements et leurs relations avec les processus sociaux en cours;</li> <li>- Connaître leurs performances et leurs impacts sur leurs territoires</li> <li>- Analyser les causes de ces performances et leurs impacts sur les territoires</li> <li>- Faire des propositions de changement aux regroupements (notamment les moins performants) et mesurer l'impact de leur application, si possible.</li> </ul>
L'administration locale, ONG et autres organismes d'appui de la filière fruits et légumes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier leur niveau de participation à la gestion de ces regroupements par le biais de la formation, du financement, du développement technologique, et de la gestion quotidienne</li> <li>- Echanger sur les propositions à faire aux regroupements pour leur accompagnement</li> </ul>
Les populations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre leurs interactions avec les autres acteurs (groupements et administration locale)</li> <li>- Leur niveau de satisfaction avec le fonctionnement et la contribution de ces derniers à l'économie locale</li> <li>- recueillir leurs points de vue concernant les regroupements et l'administration locale.</li> </ul>

Les guides d'entretiens constituent des points de départ de la discussion. De nouvelles questions pouvaient surgir des entretiens pour clarifier ou mieux expliciter un fait. Des données complémentaires ont été collectées via les coupures de presse et internet.

Tableau 2 : Modes de collecte des données

Données	Modes de collecte
Primaires	10 Entretiens semi directifs avec les Responsables des GIE et TPE installés à Thiès 5 Entretiens semi directifs avec les Responsables de GIE et TPE installés à Dakar 15 entretiens avec 1 employé dans chaque GIE et TPE choisi 5 entretiens avec des acteurs de la filière fruits et légumes 3 entretiens avec les propriétaires de verger ou plantation
Secondaires externes	Lecture de la presse Accès à des supports de communication

### Analyse de données

L'analyse et la transcription d'entretien a été réalisée en plusieurs étapes :

- un codage de première catégorie à l'aide du logiciel N'Vivo. « Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unité d'analyse (mots, phrases, thème) et à les intégrer au sein des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (Allard-Poesie & al., 1999, p.455). Pour coder nous avons utilisé des segments de verbatim de taille variable. Nous avons donc utilisé une pré-structuration souple en classant les unités d'information dans des catégories préalablement définies. Quatre thèmes de codage ont été retenus : construction du groupement, fonctionnement du groupement (rôle des acteurs et interaction), impact du groupement sur le développement local, dispositifs de GRH.

- A partir d'une analyse intra-cas, nous avons construit des catégories plus conceptuelles. Ainsi, les codes de première catégorie et les citations particulièrement illustratives du propos ont été reportés dans une matrice thématique. Cette analyse s'appuie sur une analyse des processus, et des discours,

- L'analyse inter-cas nous a permis, en fusionnant les fichiers de chaque groupe d'enquêtés, de créer des catégories plus conceptuelles regroupant les codes de première catégorie. Elle nous permet aussi une exploitation de méta-matrices.

Nous voulons comprendre comment s'est construit et comment fonctionne le groupement des femmes transformatrices de fruits et légumes de même que son impact sur le développement local, la manière dont ils sont en interaction avec les réalités locales, et le niveau de leur contribution au développement économique et social de leur territoire. La compréhension de ces différents phénomènes a pour but de générer, au cours du processus de recherche, des propositions pouvant conduire à l'amélioration de cette contribution. La collecte et l'analyse des données ont été réalisées de manière simultanée et croisée.

### 3. Résultats

#### *3.1. Processus de construction du réseau des femmes transformatrices de fruits et légumes : un groupement de femmes autour d'un métier qui créent des relations d'interdépendance*

Le groupement étudié est organisé autour du métier de la conservation et de la transformation des fruits et légumes. Les entreprises et personnes qui la constituent fabriquent essentiellement des sirops et jus de gingembre, de tamarin, et de bissap, des confitures de bissap, de mangues, de papayes et des fruits séchés. Certaines entreprises exportent leurs produits dans la sous région et/ou sur certains marchés européens.

Les membres du groupement sont en rapport avec de nombreux acteurs (récolteurs de fruits forestiers, les importateurs de fruits et légumes, les détaillants, les restaurants et Hôtel, les

commerces de rue/ de proximité, traiteurs, chaîne de distribution, et les populations dans les zones de production/conservation de fruits et légumes...) avec lesquels ils entretiennent des rapports fructueux (sources de revenu à travers la production, la distribution; maintien des populations dans les zones rurales qui sont les lieux de production). Ces relations, du fait de la spécialisation autour d'un métier, créent des phénomènes d'interdépendance et de complémentarité qui les obligent à collaborer malgré le fait qu'ils soient en concurrence. En fait, il existe une concurrence au sein de chaque groupe d'acteurs, notamment entre membres du groupement qui pratiquent le même métier, mais développent leur activité au sein d'unités de production « juridiquement » indépendantes. Le groupement fonctionne sur une base volontaire et chaque membre peut se retirer quand il le souhaite.

L'appartenance à ce groupement permet, aux yeux de la responsable :

- d'avoir un cadre de concertation en vue du développement de la filière ;
- d'intercéder auprès des décideurs et des bailleurs de fonds ;
- d'améliorer les méthodes de travail.

Il est souvent reproché aux membres du groupement :

- de ne pas savoir s'exprimer en français (pour beaucoup) et de ce fait, elles ont un problème d'accès aux informations utiles pour l'exploitation de leurs unités de production. Ainsi, elles sont souvent absentes des manifestations et séances de formation, sauf quand ces dernières ont lieu en langue Wolof<sup>7</sup>.

- d'être peu ou pas formées au métier (apprentissage sur le tas), peu scolarisées (ne sachant pas lire et écrire) ou alphabétisées.

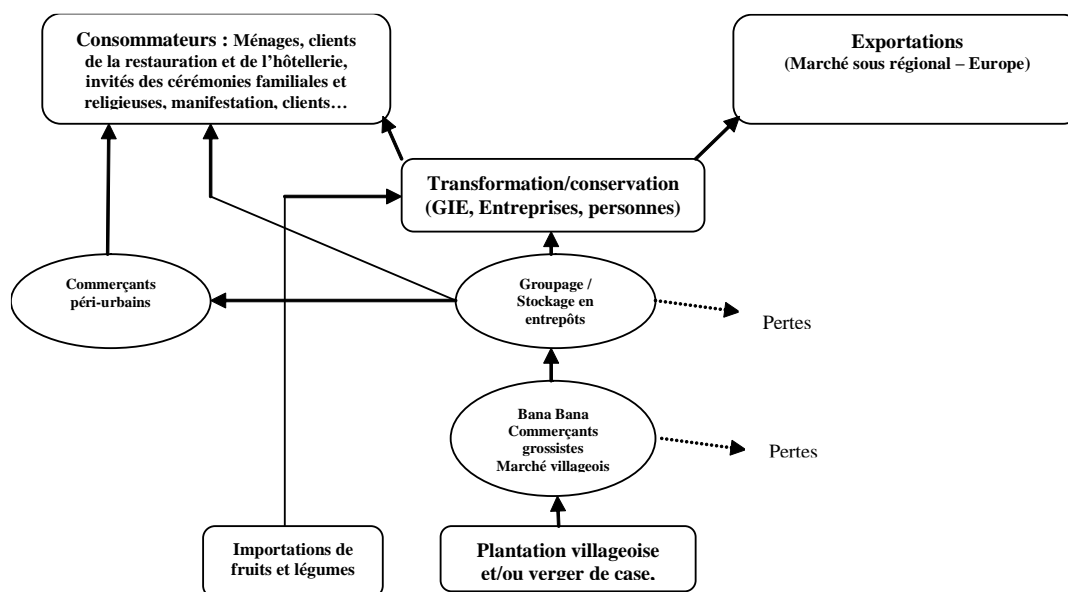
Le niveau de collaboration du réseau avec les structures étatiques, les collectivités, et les partenaires d'appui (PAPES appui à l'étude de projets), Enda GRAF-GRET (appui institutionnel)) est encore faible, mais commence à porter des fruits. La collaboration avec les collectivités et les partenaires d'appui est à ses débuts. Le groupement entrera, par exemple, en contact avec le maire, seulement lorsqu'un besoin se fait sentir (un terrain à aménager, des pistes pour l'acheminement des fruits et légumes collectés...). Le réseau est appuyé par les ONG. Grâce à cet appui, les femmes ont bénéficié d'une formation ; mais cela n'a pas contribué à améliorer significativement leur niveau. Elles ressentent un besoin de recyclage, un élargissement des formations (à la comptabilité, marketing...), et à la réalisation de nouvelles formations.

Les lieux de production étant souvent éloignés des lieux de transformation et de commercialisation, il est utile de faciliter l'accès à l'information pour les unités plus isolées et moins informées du

---

<sup>7</sup> La langue nationale parlée par plus de 95% de la population au Sénégal.

marché, de la demande, et de favoriser les liens avec les entreprises du secteur, et les organisations professionnelles. (entretien avec la responsable du groupement).



**Figure 1 : Organisation de la filière et principaux liens entre les acteurs.**

Le groupement s'est donc constitué pour renforcer son pouvoir sur le marché et être l'interlocuteur auprès des pouvoirs publics pour l'organisation de la filière afin d'arriver à une meilleure qualité de la production. Ainsi, le groupement travaille pour résoudre avec les parties prenantes (population locale, administration locale et Etat) des difficultés liées :

- à l'organisation de la filière. Pour l'administration, « *les acteurs et opérateurs de la filière sont nombreux et les enjeux souvent différents (transformateurs, commerçants, restaurateurs, collectivité locales, partenaires techniques et financiers)* » (Entretien avec le Responsable d'Infoconseil). Aussi, les cadres de concertations entre les filières (restauration et hôtellerie, par exemple) sont inexistantes,

- au système d'approvisionnement en fruits et légumes qui est incontrôlable du fait des variations de l'offre en quantité, dues au climat. Cela entraîne « *une non maîtrise du programme de production et donc une forte fluctuation au niveau des prix* » (Entretien avec le coordonnateur FOS/FL),

- à l'emballage des produits,

- au sous équipement des unités de production et de transformation en matériel adéquat, et

- aux problèmes dans le management des unités de production pilotées par les femmes.



Ainsi, les activités du groupement sont : sensibiliser et informer les membres ; défendre leurs intérêts (auprès des autorités, principalement), fournir un ensemble de services aux membres (formation, appui à l'obtention des autorisations de commercialiser, participation à des foires à des coûts attractifs, recherche de partenaires, approvisionnement), rechercher des partenaires stratégiques.

Il existe de nombreux freins au développement de la production de fruits et légumes transformés : gestion de la chaîne de froid, réduction des pertes lors du transport et du stockage, augmentation de la productivité des plantations, amélioration de la gestion des vergers, coordination public/privé en termes de stratégie phytosanitaire, création de centres de conditionnement. C'est dans le but de faire face à ces divers problèmes, de renforcer et développer la filière de transformation des fruits et légumes que les femmes se sont organisées.

### 3.2. Fonctionnement du groupement et impact sur le développement local

Plusieurs zones de production ont été identifiées. Les légumes sont essentiellement produits dans la zone des Niayes (de Dakar à Saint Louis), la vallée du fleuve, le Walo et Bakel, le bassin arachidier et la vallée du Kopango... Les fruits sont essentiellement cultivés en Casamance et dans les alentours de Dakar.

Des interactions sont notées entre membres du groupement et les populations locales. Ainsi, des liens sociaux sont identifiés entre les femmes transformatrices et les paysans. Les membres du GIE sont culturellement proches. Les femmes recrutent d'abord parmi les membres de la famille ou des connaissances proches, généralement sans contrat de travail. Pour une Responsable de GIE, « *je m'approvisionne, essentiellement en Casamance... j'y ai grandi et je maîtrise mieux les choses... aller ailleurs, constitue un risque et je peux aussi bénéficier d'avantages de différentes formes, payer plus tard, avoir les fruits de premier choix* ». Ainsi, pour ces femmes appartenir au même village et donc être régies par les mêmes codes culturels favorisent la confiance.

Pour les populations riveraines et les propriétaires de vergers et de plantations, une meilleure organisation de la filière permettra de pérenniser l'activité des femmes transformatrices et donc d'assurer un revenu régulier pour ceux qui les approvisionnent. « *Vendre nos récoltes nous permet d'assurer les besoins de nos familles, surtout le financement des études de nos enfants* » (entretien avec un propriétaire de verger).

Il existe une variété de fruits et légumes, (en ce qui concerne le goût), fonction de la zone de production. Peut – on ainsi parler de produit du « terroir ? ». Pour une responsable de GIE, « *les zones de production et de transformation étant différentes, peut-on véritablement parler de produit du terroir ?* ». Etant dans une logique de réseau, les notions de proximité ou d'éloignement

physique ne permettent plus fondamentalement de qualifier des produits comme étant des « produits de terroir ». Le réseau, du fait des échanges permet d'homogénéiser les pratiques et les modes de transformations.

Le groupement des femmes formatrices est directement impliqué dans le développement des zones de production et de transformation. Par leur participation au bon fonctionnement de la filière fruits et légumes, elles deviennent de véritables actrices du développement local grâce aux externalités positives créées. Le développement local est un processus permettant la transformation du système socio-économique local. Cela à travers quatre vecteurs :

- l'utilisation des ressources locales (*« notre communauté vit à travers la production des fruits... Cela permet de redistribuer des revenus...et on peut envoyer nos enfants à l'école et les soigner »* (entretien avec un cultivateur) ;

- un développement adapté aux ressources locales (les zones de production sont situées dans des zones qui ont toujours été assimilées à des territoires dynamiques, du fait de leur potentiel) ;

- la capacité d'assurer l'accumulation ;

- la capacité d'innover et de créer des interdépendances locales, inter et intra-sectorielles (Fergène & H'sain, 1998).

Dans les zones de production, les rares programmes dits de « développement local » ont été conçus dans une optique d'équipement matériel sans démarche économique claire et sans implication des acteurs principaux (les paysans, cultivateurs, transformateurs...). La logique de l'Etat en matière de développement local est une logique « centralisatrice-distributrice ». Les communes rurales sont généralement considérées comme des relais déconcentrés des programmes et plans de développement nationaux. Ainsi, à priori, on peut constater que deux logiques s'opposent : celle de l'Etat, centralisateur et celle des populations en phase avec la vision de l'administration locale, plus proche du terrain. Nous pensons que le groupement de femmes peut servir de courroie de transmission pour concilier les deux logiques et aboutir à une meilleure organisation de la filière ; ce qui impactera positivement sur le développement local.

L'administration locale s'implique fortement en mettant à la disposition des regroupements d'unités de production, des services facilement accessibles, notamment dans les domaines de la formation, financier, de l'innovation, et de la maîtrise des outils de base en management.

L'émergence d'initiatives locales, dans le sens d'une création des conditions de développement et/ou de renforcement d'activités et de systèmes de production locaux tarde à venir du fait d'un certain nombre de contraintes techniques et structurelles, parmi lesquelles:

- l'enclavement et les contraintes d'ordre infrastructurel (transport, écoulement des produits, pertes...). Cela implique la nécessité d'une intervention de l'Etat,

- les contraintes liées aux activités agricoles (potentiel agricole mal utilisé et mal valorisé),
- la faiblesse du tissu institutionnel local (seuls les organismes institutionnels interviennent dans le développement local tels que les municipalités ; la société civile ne joue pas encore pleinement son rôle).

Les institutions de type classique non plus ne jouent pas toujours pleinement leur rôle par rapport au développement local du fait de la faiblesse de leurs moyens d'intervention.

### 3.3. Quels dispositifs GRH dans le regroupement étudié ?

Face aux difficultés rencontrées par les acteurs dans la transformation des fruits et légumes au quotidien, des actions collectives dans le réseau territorialisé étudié peuvent favoriser l'émergence de pratiques nouvelles et structurer progressivement une GRH ouverte sur le territoire. Les femmes appartenant au réseau étudié réalisent de nombreuses actions en collaboration avec les autres acteurs du regroupement et les partenaires impliqués devant favoriser l'amélioration des cultures et des produits obtenus après transformation.

La GRH émane alors d'un long processus de mise en relation entre les acteurs du groupement qui partagent un intérêt commun. « ...*On essaie de mutualiser nos efforts pour que les choses se passent bien...* » (Entretien avec un Responsable de GIE). Pour la responsable du groupement étudié, « *nous sommes un cadre de concertation... On partage généralement les mêmes problèmes... donc on essaie d'agir de manière coordonnée* ». Ainsi, le principal besoin exprimé par les membres du réseau est la formation. Pour pallier à ce problème, les ONG se sont fortement impliquées. Pour un salarié d'une très petite entreprise, « ...*les ONG nous proposent souvent des programmes de formation adaptés...* ». Ainsi, avec leur aide, le groupement a pu analyser les besoins communs pour mutualiser les moyens de formation et mettre en relation besoins en formation de la filière et offres de formation. Lorsque « *les spécialistes devant animer les formations ne sont pas disponibles ou lorsque les coûts sont élevés, certains membres du groupement, ayant suffisamment d'expériences, assurent la formation en question* » (Entretien avec la Responsable du Groupement).

Les GIE, TPE et femmes constituant le groupement ont de faibles capacités, particulièrement dans le domaine de la GRH. Elles essaient alors de mutualiser leurs forces (formation assurée par celles qui maîtrisent le métier) avec l'aide des ONG et des partenaires stratégiques. L'appartenance au groupement a révélé des problématiques communes ; les actions collectives permettent la globalisation de leur traitement. Au-delà du traitement de problématiques communes de GRH dans un espace élargi au territoire, la mutualisation des ressources et les actions menées ont clarifié les rôles des acteurs (cultivateur, collecteur, distributeur, transformateur, ONG, Collectivité locale,

Etat...). L'atmosphère locale qui prévaut (parenté, culture, religion) et qui constitue la base sociale de ces processus économiques, favorise une dynamique dans la cueillette, la transformation des fruits et légumes, processus par lesquels les acteurs ajustent peu à peu leurs positions, coordonnent leurs conduites et apprennent. Notre corpus de données nous permet de dire que :

- les membres du groupement évoluent dans un cadre concerté : « (...) *Moi, j'en suis convaincu, sans solidarité entre nous, je ne m'en serais pas sorti...lorsque j'ai un problème, je peux consulter un autre membre qui me donnera son point de vue* » (propos d'une transformatrice de fruits).

- Les actions avec les ONG et les collectivités locales ont suscité une prise de conscience collective, au sein des zones de production, de l'intérêt des maillages pour structurer la filière. « ... *sans ce type d'organisation, la collectivité peut difficilement agir... face à la multitude d'entreprises, GIE, populations locales et aux problèmes liés aux interlocuteurs difficiles à identifier, voire inexistantes, avoir des actions collectives permet de se structurer* » (un Conseiller municipal).

- La mutualisation d'outils, d'expériences a généré des expériences nouvelles et une prise de conscience de leurs contradictions et des améliorations possibles.

- Le manque d'adaptation des outils et des structures au contexte de production des femmes, la faible lisibilité du rôle et du positionnement des acteurs (populations, collectivités locales) posent le problème du choix d'actions et de leur cohérence. La mise en relation révèle ces tensions, mais dans la mesure où des ajustements sont opérés avec les parties prenantes, elles apportent des solutions.

Les pratiques de la GRH sont alors déterminées, dans le groupement étudié, par les apprentissages collectifs à l'intérieur des unités de production, d'une part, et sur la base de la mobilité d'une unité à une autre, d'autre part. La clarification des rôles, l'implication et la responsabilisation des parties prenantes semblent prépondérantes dans la structuration d'une GRH au sein du réseau territorialisé étudié.

## Discussion et Conclusion

Nos résultats montrent comment les groupements autour d'un métier, ici les femmes transformatrices des fruits et légumes, peuvent renforcer la dynamique territoriale (Aggeri et Pallez 2002) en intégrant des problématiques communes de GRH dont ils favorisent le traitement. La spécificité des membres du groupement tient à leurs échanges avec le territoire dans une relation « donnant-donnant » d'où ils puisent leurs ressources humaines et (dans une moindre mesure) financières, et en retour participent à son développement économique et social. Cette relation

facilite la diffusion d'une logique territoriale qui peut renforcer l'attractivité du territoire *i.e.* « *la capacité d'un territoire à attirer (et retenir) les populations et les entreprises dans un contexte de mobilité croissante au plan international et national*<sup>8</sup> ».

L'enjeu pour les membres du réseau est d'élaborer une offre, d'une part, attractive pour les femmes du réseau, notamment en termes de formation, d'emplois, et d'autre part, sécurisante pour de nouvelles activités et de nouveaux actifs. Les ressources dans le groupement (niveau de qualification de la main d'œuvre, qualité des coopérations) sont des indicateurs de cette attractivité (Nekka et Dokou, 2004).

Aussi, les pratiques sociales en cours et le processus d'émergence de ce type de regroupement déterminent largement son fonctionnement. Par exemple, le fait que les femmes, consciemment ou inconsciemment, formellement ou informellement, laissent la responsable de l'association agir en leur nom, est peut être lié à leur niveau de scolarisation ; mais cela peut également être lié à la tradition en milieu femmes, où on voit émerger un leadership basé sur des critères autres que le niveau de scolarisation. Donc, ce qui pourrait être caractérisé comme une responsabilisation insuffisante des actrices, pourrait tout simplement correspondre à une façon de faire en milieu femmes.

L'extension de la GRH à l'échelon des territoires étudiés comporte des enjeux économiques et sociaux pour les entreprises membres mais aussi pour tout un territoire. Ainsi, le développement local passe par le renforcement des capacités stratégiques territoriales et par l'aptitude à se servir des relations pour en fonder les compétences clés (Mendez & Mercier, 2006). L'expérience du groupement montre aussi que de nombreux ajustements s'opèrent entre les parties prenantes institutionnelles (ONG, Mairie, Etat...) autour des problématiques de GRH. Grâce aux actions menées, paysan, cultivateur, transformateur, institutions locales et pouvoirs publics, modifient leurs représentations et accentuent leurs coopérations.

Les actions collectives ont fait évoluer les représentations et ont sensibilisé les acteurs aux enjeux d'une plus forte structuration territoriale. Les institutions ont acquis une expérience considérable qui renforce leur rôle de « facilitateurs » de réseaux (McEvily & Zaheer, 2004). Si elles engagent leur responsabilité dans la création et le développement des activités du groupement, notamment, par un financement public, les actions collectives les amènent également à reconnaître leurs contradictions et à opérer des ajustements.

Mais le positionnement de certaines parties prenantes, en particulier l'Etat, très peu impliqué et éloigné des préoccupations des populations locales, montre que le chantier n'est pas fini. Une des

<sup>8</sup> Les Notes de l'Observatoire, « L'attractivité territoriale dans les projets d'agglomérations et des pays », *Entreprises, Territoires et Développement*, avril 2005

[www.rdg.sn](http://www.rdg.sn)

Numéro Spécial *Entrepreneuriat féminin, Très petites et moyenne entreprises (TPME) et développement local en contexte africain*

raisons est l'absence de culture territoriale du monde syndical et de véritables dynamiques territoriales : les unions locales peinent à s'instituer comme acteur local pertinent et à s'adapter aux contingences territoriales. Avec une GRH dont la dimension devient territoriale, les périmètres organisationnels sont redessinés, brouillant les repères traditionnels des relations de travail et d'emploi.

Le groupement comme « nœud du réseau », reconnu comme tel par les femmes membres, favorise une lecture commune des problématiques de GRH au sein d'un territoire, une clarification des rôles et une responsabilisation des parties prenantes qui repose aussi bien sur des interactions et des ajustements d'acteurs locaux hétérogènes que des actions collectives, réponses globalisées et plus fluides, menées dans le cadre du groupement.

## Bibliographie

Aggeri F. & Pallez F. (2002), *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahier de recherche du CGS, N°20.

Aghai A. & Vaesken P. (2010), *Synergie et solidarité d'acteurs en zone rurale. Une approche de la rationalité et de la gouvernance situées dans le contexte d'un douar marocain*, Chapitre 1 de l'ouvrage collectif : « gérer les RH en Afrique : entre pratiques organisationnelles et processus sociaux » coordonnées par Bassirou Tidjani et Emmanuel Kamdem, EMS..

Allard-Poesi F. & Maréchal C., (1999), *Construction de l'objet de la recherche*. In R-A Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Becattini G. (1992), *Le district industriel : milieu créatif*, in. *Restructurations économiques et territoires, espaces et sociétés*, n°66/67, l'Harmattan, pp.147-164

Becattini, G. (1990), *The Marshallian District as a Socio-Economic Notion*, Pyke, F. et al. (Eds.): *Industrial Districts And Inter-Firm Co-Operation In Italy*, OMT, Geneva.

Bouchez J.P. (2003), *La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives de l'ère industrielles à l'ère de la mondialisation*, In D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation

Charreire S. & Durieux F., (1999), *Explorer et tester*. In R-A Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Culie J.D, Defelix C., Retour D. & Valette A. (2006), *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines*, Congrès AGRH.

Darier G. & Grand P., (2007), *Qu'est ce qu'un territoire*, consulté en ligne le 23/11/2014 à l'Url : [http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/hg/file/Dossiers\\_et\\_documents/stages/08Organigramme\\_Territoire.pdf](http://www.ac-grenoble.fr/disciplines/hg/file/Dossiers_et_documents/stages/08Organigramme_Territoire.pdf)

Defelix C., Colle R. & Rapiou M.T. (2007), *Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale*, Congrès AGRH.

Defelix C., Dietrich A. & Retour D. (2007), *Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000*, Congrès AGRH.

Di Méo G., (1998), *Extrait de Géographie sociale et territoire*, Editions Nathan.

Doeringer, P., Bigarelli, D., Courault, B., Crestanello, P., Oxborrow, L. & Terkla, D., (2009), *What makes a district? "Created" externalities in craft-like manufacturing – The garment industry*.

Ehlinger, S., Perret, V. & Chabaud, D. (2007), *Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?*, *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°170, p.155-171.

Feguène A. & H'sain A., (1998), *Développement endogène et articulation entre globalisation et territorialisation*, in Région et Développement, Paris, L'Harmattan.

Grenier C. & Josserand E., (1999), *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus*. In R.A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Harrison, B., (1992), *Industrial Districts : old wine in new bottles ?* *Regional Studies*, vol.265, pp.469-483.

Kanté, S. (2002), *Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone, Vers la Promotion d'un travail décent*, Bureau International du Travail (BIT), Genève.

Kourtessi-Philippakis G. (2011), *la notion de territoire : définition et approches*, *Archéologie du territoire, de l'Egée au Sahara*, pp. 7-14, Consulté le 23/11/2014 sur le lien : <http://www.publications-sorbonne.fr/resources/titles/28405100033420/extras/introduction.pdf>.

Maxwell J.A., (1999), *La modélisation de la recherche qualitative: Une approche interactive*. Editions Universitaires Fribourg Suisse: Fribourg.

McEvily B. & Zaheer A. (2004), *Architect of trust: the role of network facilitators in geographical clusters*, *Trust and distrust in organizations*, Kramer R. and Cook K., Russel Sage

Mendez A. & Mercier D. (2006), «*Compétences clefs des territoires : le rôle des relations inter organisationnelles*», *Revue Française de Gestion*.

Molina, X. (2002), *Industrial Districts And Innovation: The Case of the Spanish Ceramic Tiles Industry*, *Entrepreneurship And Regional Development*, 14, 211-228

Molina-Morales F. X. & Martinez-Fernandez M. T., (2003), *The impact of industrial district affiliation on firm value creation*, *European Planning Studies*, 11(2) : 155-170.

Nekka H. & Dokou G. K. (2004), «*Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales*», In *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, M. Rousseau (Dir), Economica.

Nuninger L. (2002), *Peuplement et Territoires protohistoriques du VIIIe au Ier siècle avant J.-C. en Languedoc oriental (Gard-Hérault)*. Mémoire de doctorat en Archéologie, 2 vol., Université de Franche-Comté, Besançon, 2002, <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/04/54/06/PDF/tel-00002981.1these.pdf>.

O'Donnell A. & Cummins D., (1999), *The use of qualitative methods to research networking in SMEs*, *Qualitative Market Research*, 2(2) : 82.

Raveyre M. (2003), *L'appui au développement local des grandes entreprises comme outil d'accompagnement curatif et préventif des effets sociaux des restructurations*, Séminaire sur les restructurations responsables en Europe, Dublin.

Simen S. F. (2013), Recension : «*Gérer les ressources humaines en Afrique*», ouvrage coordonné par Bassirou TIDJANI et Emmanuel KAMDEN, *Revue Africaine de Gestion*, N°4, Avril 2013.

Tappi, D. (2001). *The Neo-Marshallian Industrial District: A Study on Italian Contributions to Theory and Evidence*. Jena (Germany): Max-Planck-Institute for Research into Economic Systems/Evolutionary Economic Unit.

Tidjani B. & Kamdem, 2010, «*Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*», EMS (éditions Management et Sociétés).

Veiga M. (2004), cité par Flores et Da Rosa, *la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprise (PME) : 3 PME grenobloises. 5ème colloque de l'IFBAE, Grenoble, mai 2009*.

Veltz P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF.