

Le leadership bicéphale féminin dans le fonctionnement des organisations coopératives de productrices de beurre de Karité à Korhogo (Côte d'Ivoire)

Bissè Blanche Danielle N'guessan ADOH
Université Peleforo Gon Coulibaly, Korhogo, Côte d'Ivoire
blanchedaniellen@yahoo.fr

Résumé

Le travail du karité est une activité intergénérationnelle dominée par les femmes dans la région nord de la Côte d'Ivoire notamment à Korhogo. Organisées en groupements et SCOOPS de productrices de beurre de karité, ces organisations sont confrontées à un environnement dynamique qui influence leur fonctionnement. L'article s'est donc attelé à montrer comment s'organise les leaderships des femmes au sein des groupements de productrices de karité dans cet environnement, à la fois d'opportunités et de menaces, face à leurs défis. Les résultats mettent en évidence une forme hybride d'organisation qui allie tradition et modernité. Ce qui permet de conserver une certaine stabilité fondée sur le socle culturel et une dynamique de développement qui s'attache aux impératifs de l'environnement moderne. Cette recherche qualitative s'est intéressée aux trois principaux groupements de productrices de beurre de karité dans la ville de Korhogo en Côte d'Ivoire : « Chigata » de Natio, « Tchérégnimin » de Petit Paris et « Yénidèmin » de Tchéklemso. Elle s'est faite principalement sur la base d'entretiens et focus group.

Mots clés : Leadership, Femme, Karité, Organisations coopératives, Korhogo

Abstract

Shea butter production is an intergenerational activity dominated by women in the northern region of Ivory Coast, particularly in Korhogo. Organized into groups and SCOOPS of shea butter women producers, these organizations are confronted to a dynamic environment that influences their functioning. This article therefore points out how women's leadership within shea butter producer groups is organized in this environment, under the double side of opportunities and threats, face to their challenges. The results highlight a hybrid form of organization that combines both tradition and modernity. This allows to keep a certain stability based on the cultural foundation and a dynamic development that set out the imperatives of the modern environment. This qualitative research focused on the three main groups of shea butter women producers in the city of Korhogo, Ivory Coast: "Chigata" from Natio, "Tchérgnimin" from Petit Paris, and "Yénidèmin" from Tchéklemso. It was carried out, mainly through interviews and focus groups.

Key words: *Leadership, woman, shea butter, cooperative organizations, Korhogo*

Introduction

Le travail du karité est une activité intergénérationnelle dominée par les femmes dans la région nord de la Côte d'Ivoire, notamment à Korhogo. Communément appelé "l'or de la femme" le karité constitue la source de revenu principal pour les femmes de la région et contribue à assurer un certain bien-être économique aux membres de leurs familles, à travers notamment la production et la vente du beurre de karité et produits dérivés (K. Y. KONAN et al., 2022 ; B.E. Koffi et al., 2021).

Considéré initialement comme une activité domestique à faible impact économique, le travail du karité contribue aujourd'hui à positionner la Côte d'Ivoire au cinquième rang mondial des producteurs, avec 250 000 tonnes annuelles dont 32 % transformées localement. Quand le karité est classé troisième produit d'exportation de la zone Nord du pays ((B.E. Koffi et al., 2021).

Une telle évolution de l'apport économique de l'activité au pays traduit l'importance de la contribution des femmes au développement économique d'où l'intérêt d'étudier leur mode d'organisation dans le travail du karité. D'autant plus que la pratique de l'activité a donné lieu à la création de Groupements de productrices et Sociétés coopératives solidaires (SCOOPS) à l'exemple de « Chigata » de Natio Kobadara, « Yénidèmin » de Tchéklemso et « Tchérégnimin » du quartier Petit Paris à Korhogo. Et que ces organisations de productrices de beurre de karité résistent à différentes tensions et pressions auxquelles elles sont soumises, qui menacent leur survie et leur développement. En effet, évoluant dans un environnement marqué par des dynamiques et crises sociales, politiques et économiques, tant au niveau national qu'international, elles ont traversé les crises militaro-politiques¹ récurrentes que connaît le pays depuis 2002 ainsi que les épidémies d'Ébola et de Covid qui ont limité leurs activités économiques du fait des différentes contraintes et

¹ En effet, ces organisations ont résisté aux différentes crises socio-politiques qu'a connu le pays depuis les années 1990 dont les plus marquantes en termes de conflits armés et d'implications économiques et sociales ont été la rébellion de 2002 et la crise post-électorale de 2010 estimée à au moins 3000 morts. Le pays avait alors connu une partition de fait en zone sud et zone nord, un exode des populations

restrictions. Aussi, la décision de l'Union Européenne (UE) relative à l'incorporation de matière grasse végétale à hauteur de 5% dans la production de chocolat, a renforcé la concurrence faite à ces organisations, en particulier celle des exportateurs européens et de leurs intermédiaires, sur le terrain de la noix de karité, matière première nécessaire à la production du beurre de karité (K. Y. KONAN et al., 2022 ; A. DAMAMME et M. SAUSSEY, 2007; B. OUEDRAOGO, 2002). Par ailleurs, quoique cette décision leur donne des opportunités d'accès au marché international (B. OUEDRAOGO, 2002), les exigences liées à la demande de ce marché, en termes de quantité et de qualité du produit, renforce la pression sur ces organisations et leurs productions.

Face donc à ces défis de survie, de compétitivité et de développement auxquels ces groupements sont confrontés, l'on s'est posé la question de leur organisation et des ressources qu'elles déploient pour y arriver. C'est pourquoi, cet article a pour objectif de comprendre le mode d'organisation de ces groupements en vue d'assurer leur pérennité.

La rédaction de cet article s'inspire des analyses de deux approches théoriques : la théorie des mondes de Boltanski et les analyses autour du leadership. En effet, comme le rapporte Y. LEVIAN (2012), dans leurs analyses, Boltanski et Thévenot (1991 ; Thévenot 2006) observent que toute situation organisationnelle mobilise des "mondes" différents entre lesquels il y aura soit affrontement, soit juxtaposition (plus ou moins fragile) soit compromis et accords (plus ou moins durables). Les auteurs ont ainsi dégagé six principes qui constituent autant de "mondes" et qui justifient différents modes de coordination. Il s'agit des mondes de l'inspiration, domestique, civique, marchand, industriel et de l'opinion auquel Boltanski a ajouté le monde des projets.

Chaque monde ou cité est donc caractérisé par "Un principe supérieur commun", ainsi que par des sujets, objets, qualifications et relations. Le principe supérieur commun est un principe de coordination, une convention qui constitue l'équilibre entre les êtres de cette cité et assure une qualification des êtres. Les objets identifiés et hiérarchisés de façon cohérente, dans chaque cité permettent l'instauration de relations stabilisées. Les sujets et objets sont ainsi fonction des états de grandeur et des rapports de

grandeur. Les grands êtres sont les garants du "principe supérieur commun", ils servent de repères et contribuent à la coordination des actions des autres (PARVAUX, 2021).

Le principe supérieur commun peut être la tradition, dans la cité domestique, avec pour "grands", la figure du "sage" ou l'ancien ; la concurrence dans la cité marchande avec comme "grands", le dirigeant, l'entrepreneur ; les projets, le fonctionnement en réseau dans la cité par projets, avec comme "grands", les coachs, médiateurs ou chefs de projet (O. Meier, 2020).

Ces "grands", se rapprochant du leader tel que défini par Y. PESQUEUX (2020), la théorie du leadership a donc été convoquée afin de mieux appréhender l'action de ces "grands" dans le fonctionnement des organisations. En effet, pour PESQUEUX, le leader se reconnaît dans une représentation collective, dans le regard d'autrui qui lui renvoie une image correspondant à cette représentation et à laquelle il adhère. Le leadership est donc, selon lui, la capacité à susciter une représentation consensuelle. Ces représentations impliquent des attentes envers le leader telles qu'assurer la cohésion du groupe, orienter les individus vers des valeurs collectives, construire son pouvoir et sa crédibilité dans la confiance qui se gagne ou se perd ; accomplir correctement les activités dans lesquelles le groupe s'est spécialisé (BOURRICAUD, 1953). Pour se faire, TEKOU & BAPES (2010) mettent en avant la dimension socio-culturelle et les stratégies ethniques comme des canevas de légitimation du pouvoir dans les organisations. Ce qui convoque les logiques traditionnelles qui orientent également les organisations favorisant alors un leadership de type traditionnel.

Par ailleurs, PESQUEUX relève, en s'appuyant sur le modèle du « complexity leadership » de F. May (2011), que l'environnement pousse les organisations à réagir face à la complexité et à y apporter des réponses. Il ressort alors trois rôles du leader suivant le contexte. D'une part, l'administrateur, qui évolue dans des structures complexes et qui va chercher à gérer les flux d'informations pour planifier l'action de chacun ; l'adaptateur, en situation de ressources restreintes, qui va se focaliser sur la solution aux problèmes ; et le stimulateur, dans un contexte d'abondance de ressources, qui va favoriser l'innovation et l'apparition de nouvelles approches.

Si dans la plupart des travaux, l'accent est mis sur un leader dans la gestion des organisations, ce travail met en exergue deux principales leaders dans les organisations pour faire face à la dynamique de l'environnement. C'est pourquoi, ce travail pose l'hypothèse selon laquelle la pérennisation de ces groupements est tributaire d'un mode d'organisation hybride fondé principalement sur les conventions autour de deux "mondes" de fonctionnement, qui permettent aux organisations de productrices de beurre de karité, de concilier stabilité de fonctionnement et projection de développement. Cela se fait à travers les deux ancrages, traditionnel et moderne, dont les leaderships manifesté ou valorisés orientent le fonctionnement de ces organisations.

1. Méthodologie

1.1. Champ géographique et social

L'étude s'est déroulée à Korhogo, dans la région du Poro, au nord de la Côte d'Ivoire. De par la division sociale/sexuelle du travail, la femme sénoufo est responsable de l'éducation de ses enfants et du bien-être de la famille. Elle a principalement à charge la culture du vivrier, elle se présente également comme la mère nourricière. La tradition l'exclue de l'héritage et de l'accès à la propriété foncière. Dans un tel environnement, les femmes demeurent les catégories les plus pauvres par rapport aux hommes.

Mais le travail du karité participe à une certaine autonomisation de ces femmes à travers la vente de la collecte et des produits issus de la transformation de la noix de karité (K. H. KONAN et al., 2022; A. SINAN, 2017). Pour ce faire, elles se sont réunies en groupements coopératifs afin de mutualiser leurs compétences, équilibrer leurs revenus et assurer leurs rôles socio-familiaux dont ceux d'éducatrices, de nourricières, de pilier d'importance certaine de la famille.

1.2. Démarche méthodologique

Pour comprendre le maintien et le fonctionnement des groupements de karité, l'approche a été inductive. L'étude a adopté une démarche qualitative avec comme outil de collecte de données primaires le focus group et l'entretien. Les cibles de l'étude étaient les femmes réunies dans les groupements de productrices de beurre de karité à Korhogo.

Trois groupements ont été sélectionnés sur la base de leur ancienneté, de leur renommée et de leur présence sur le "marché" local :

- 1) Le groupement « Chigata » qui signifie « Longue vie » en référence à l'ancienneté de la pratique du Karité et aux projections. Créé en 2000, il est situé à Natio Kobadara « Chigata ».
- 2) Le groupement dénommé « Yénidèmin » qui signifie « Aidez-nous ». Il a été créé en 2001 et est à Tchéklemso.
- 3) Le groupement « *Tchérégnimin*² » du quartier Petit Paris. Il a été créé en 2002 et signifie « (« La santé »).

Les enquêtes se sont déroulées sur deux périodes en 2019 et 2020.

Durant la première période qui s'est déroulée entre janvier et février 2019, au niveau de Natio Kobadara, un focus groups a été réalisé avec quatre membres du groupement et trois entretiens individuels. Pour les entretiens, la première secrétaire, la présidente et une autre membre active de l'association ont été interrogées, cette dernière étant disponible.

À Tchéklemso, le focus s'est transformé en deux entretiens ((DROH et LOGNON, 2012). En effet, commencé avec cinq membres y compris la présidente et la secrétaire qui a aussi servi d'interprète à cause de la barrière linguistique, ce sont finalement les deux qui se sont exprimées. Les trois autres ne faisant qu'acquiescer.

À Petit Paris, deux entretiens ont été menés avec la présidente et la secrétaire et un focus group avec 6 autres femmes du groupement. Outre ces femmes, la responsable de toutes les associations de femmes dans la production du beurre de karité de la région a également été interrogée, avec l'aide d'un interprète.

Lors de cette première enquête, huit (8) entretiens individuels ont été menés avec sept (7) femmes, 2 entretiens de groupes avec dix (10) participantes

² Les noms sont donnés dans la langue locale : le senoufo

Les membres des groupements sont en général analphabètes, en dehors des secrétaires générales que nombreuses personnes hors et au sein des groupement appelaient « présidentes ». La logique organisationnelle va nous permettre de comprendre le pourquoi.

La deuxième enquête s'est déroulée en Février 2020 au sein de deux de ces mêmes groupements : « Chigata » de Natio et « Tchérégnimin » de Petit Paris, avec quasiment les mêmes enquêtées. Les responsables de la troisième étaient indisponibles sur la durée de l'enquête.

Lors des deux enquêtes, seules les participantes ayant donné leur accord ont été interrogées. Elles ont été sélectionnées par l'effet boule de neige qui a permis d'orienter l'enquête vers les personnes clés pour la collecte d'information.

Les résultats ci-après présentés font suite à une analyse de contenu thématique.

2. Résultats et Discussion

2.1. Ancrage et leader « traditionnels » : pour un management de la stabilité

L'ancrage traditionnel des organisations de productrices de beurre de karité se fonde sur des valeurs traditionnelles liées à la place de l'ainée dans la société et à son rôle dans la gestion des conflits.

2.1.1. Le positionnement stratégique des aînées à la tête des organisations

Au sein des groupement, l'ainée à qui les membres reconnaissent certaines valeurs positives, est, en général désignée d'office, comme responsable du groupement. Quand bien même elle ne sache ni lire, ni écrire ou même s'exprimer en français. Cette pratique au niveau local (à Petit-Paris et Tchéklemso) est également observable au niveau régional car la responsable des productrices de la région nord, issue du groupement de Natio, répond également à ces caractéristiques.

A la question de savoir pourquoi elles ont été choisies, les participantes ont donné des réponses qui mettent l'accent sur l'identité sociale et culturelle. Il s'agit alors d'une homologie

structurelle reproduisant un mode d'organisation qui accorde une certaine importance à des catégories de femmes et aux "ainées" dans l'organisation sociale et politique de la société sénoufo (FOFANA & BAMBA, 2022; SORO, 2024).

En effet, dans la société traditionnelle sénoufo, la femme, notamment celle qui procrée, est considérée comme une bénédiction. La société sénoufo, à matrilignage, lui accorde plus de valeur sociale. Cette valeur est d'autant plus accentuée lorsque la femme devient une matriarche. Elle acquiert un positionnement important dans l'organisation politique et religieux. Un pouvoir mystique lui est attribué à cet effet et elle peut être active dans les cérémonies d'initiation au Poro (MAZOU et al.). L'organisation sociale est également basée sur le respect des aînées et du chef. La doyenne d'âge joue un rôle religieux qui lui donne une importance quasi vénérée dans la tradition.

L'ainée doit également incarner certaines valeurs telles que la tempérance, la capacité à réunir et apaiser les tensions. Ainsi, pour les productrices, ces critères de même que l'âge et le respect dû à l'ainée leur ont valu ces places. Ce qui pourrait, selon elles, influencer positivement la cohésion du groupe le règlement des conflits et favoriser des conciliations rapides.

2.1.2. Les leaders traditionnelles : pour la stabilité et la gestion des conflits

La position et l'importance accordée à la femme dans la hiérarchie sociale ont une force de persuasion et de dissuasion dans certaines situations. Partant de là, les aînées positionnées à la tête des groupements ont pour rôle de superviser les activités, conseiller et aider au règlement des conflits. Par l'autorité traditionnelle qui leur est accordée, leur "personne" participe à la prévention, la dissuasion et aux conciliations rapides. Ainsi, le positionnement des aînées dans les groupements étudiés s'explique également, selon les participantes, par les valeurs que ces aînées traduisent dans leurs interactions dans le groupe. CAILLÉ (2016) souligne, en effet, que l'autorité instituée doit pouvoir être effective et que cela s'acquiert dans la relation.

En somme, cet ancrage traditionnel permet au groupe de reproduire un mode de fonctionnement dans lequel les femmes

retrouvent leur identité sociale. Par ailleurs, il leur permet de construire et pérenniser la solidarité intergénérationnelle.

2.1.3. La promotion de la solidarité intergénérationnelle

Cela se traduit par deux faits spécifiques. D'une part, il y a les ristournes reversées aux personnes âgées, qui ne sont plus en état de travailler. En effet, dans ces organisations, la solidarité intergénérationnelle est marquée par des traites reversées à toutes les femmes avancées en âge et dans l'incapacité de continuer la production. Ces traites sont également reversées à la descendance de ces femmes en situation de vulnérabilité économique. Cet honneur accordé à l'ainée dans les organisations coopératives est culturellement ancré car les jeunes ont le devoir de prendre soin des plus âgés.

D'autre part, la solidarité est perceptible dans la transmission des compétences intergénérationnelles du travail du karité. En effet, les espace de production des organisations sont donc devenus les lieux d'exercice des femmes et mères qui y entraînent leurs enfants pour leurs enseigner l'art de la production du beurre de Karité. De par cette pratique, les femmes utilisent le cadre de fonctionnement du groupement comme tremplin pour leurs enfants. En effet, du fait des difficultés financières, les femmes préfèrent transmettre une compétence à leurs enfants qui pourraient, comme elles le disent, les « dépanner » au cas où l'école ne leur réussit pas. Ces organisations deviennent donc à la fois des viviers de préservation et de reproduction des rôles sociaux et des tremplins pour leurs enfants.

Ce leadership des aînés, fondé sur des principes culturels et traditionnels, leur permettent de capter des ressources de pouvoir et des ressources financières. Il contribue également à la préservation d'une certaine tradition et à une certaine permanence des structures identitaires sans quoi, ces femmes perdraient, à la longue, leur légitimité, et donc leur pouvoir. Ce mode d'organisation traduit la légitimité traditionnelle définie par Max Weber. Parlant de la coutume et de la tradition qu'il identifie comme les fondements de la domination traditionnelle, l'auteur les qualifie « d'éternel hier ». Cette appellation traduit la faible dynamique de changement qui s'opère dans ce genre d'organisations comme le rapporte R. GUIROUX (2023). C'est

pourquoi, weber, dans un contexte de dynamique sociale, promeut le type d'organisation bureaucratique (ou rationnel-légal) contrairement à l'organisation fondée sur l'autorité traditionnelle et l'autorité charismatique.

Ce résultat permet également de rapprocher le leadership traditionnel promu par les productrices de beurre de karité du « directeur » défini par A. Caillé (2016), dans sa réflexion sur le pouvoir, la domination et le leadership. Selon l'auteur, on lui obéit parce qu'il incarne les valeurs fondatrices de l'organisation et qu'il est le seul qui en a une vue générale.

L'importance de ces aspect culturel est également mis en exergue par MIGNON (2009) dans une synthèse sur l'étude d'entreprises pérennes où elle révèle un certain nombre d'invariants propres à ces entreprises. Ainsi, pour elle, savoir-faire, gestion financière prudente, valeurs humaines (notamment la prudence, modestie, persévérance), fidélité du personnel, investissements à long terme, traditions, la culture, jouent le rôle de filtre des initiatives stratégiques et permettent de modeler ces dernières dans le sens de la pérennité.

À côté de ces ainées, une autre représentante est désignée par chaque groupement suivant des valeurs "modernes". Elle sera désignée ici sous le vocable de leader « moderne ».

2.2. Ancrage et leader moderne : pour le développement et l'ouverture vers l'extérieur

Les leaders modernes des organisations étudiées sont presque toutes les Secrétaires générales de ces organisations. Elles sont également désignées sous le vocable de « présidente » par les autres membres du groupe. Ce rapport aux leaders modernes se base sur les ressources de leur leadership et sur leurs capacités à mener des actions pour le développement des organisations.

2.2.1. Les ressources du leadership moderne dans les groupements

Les responsables des groupements ont pratiquement toutes été plébiscitées à la tête des groupements. Trois principaux éléments y ont contribué.

- **L'Éducation**

Les leaders modernes des organisations étudiées sont presque toutes les Secrétaires générales de ces organisations. Et le facteur déterminant pour la désignation de ces leaders est le niveau d'instruction de la responsable. En effet, ces responsables ont été désignées par le groupe parce qu'elles ont été scolarisées. De ce fait, elles savent s'exprimer et rédiger en français. Un atout majeur pour ces dernières dans la mesure où les organisations leur ouvrent l'accès à des acteurs et ressources extérieures. Il était donc important pour ces femmes de se faire représenter par des personnes qui détiennent ces ressources. Les processus d'échange, de négociation et de valorisation de leurs activités étant en jeu.

- **Charisme et disponibilité**

Les participantes étaient en admiration devant la capacité des leaders modernes à maîtriser les femmes dans leurs singularités pour des actions communes. Cette force sociale ajoutée à leur disponibilité leur valent ce positionnement. En effet, certaines responsables demeurent à leurs postes en raison de la disponibilité comme le souligne ce verbatim : « La responsable, elle est toujours là. Même quand on doit faire une réunion pressée. Si les autres ne veulent pas venir, elle est là...Elle est toujours disponible ».

2.2.2. Les stratégies de développement des organisations

Les stratégies développées par ces leaders traduisent principalement trois types d'actions : la sécurisation du marché local, le renforcement des capacités et la conquête du marché international.

- **La sécurisation du marché local et la consolidation du groupe**

La production et la commercialisation du beurre de karité sont soumises à des pressions qui limitent les capacités productives et d'écoulement du produit. Les femmes sont donc confrontées à la question de la distribution des produits qui se fait quasi exclusivement sur le marché local. Au-delà de ces aspects une

certaine désolidarisation des productrices et vendeuses de karité se perçoit dans les stratégies d'achat des noix et de vente du beurre.

Ainsi, l'on pouvait observer sur le marché local, un écart dans les prix de vente appliqués par les vendeuses individuelles allant jusqu'à 500f CFA en dessous de ceux appliqués par les organisations de productrices. Il en était de même pour l'achat des noix. Les raisons évoquées sont en général, les difficultés économiques et la restriction du marché.

En vue de faire converger toutes les femmes vers des actions et valeurs communes, les responsables des regroupements mènent des sensibilisations auprès de leurs membres et des femmes du marché. Ces sensibilisations portent sur les conditions de propreté dans la production du karité, mais aussi et surtout, sur la solidarisation dans la fixation des prix de vente du karité et d'achat des noix et l'entente entre les femmes.

Par ailleurs, les leaders modernes veillent à la consolidation du groupe à travers la formalisation institutionnelle des organisations et le respect des textes, notamment en ce qui concerne la communication, le partage d'informations et la participation de tous les membres au processus de prise de décision. En effet, en vue de mettre au même niveau d'informations et d'agir de manière concertée et participative, les femmes organisent des réunions hebdomadaires. À ces réunions, les décisions sont généralement prises par consensus. Chaque membre a la possibilité de s'exprimer et de donner son avis. Les différentes leaders tentent également de régler les incompréhensions entre membres.

- **Le renforcement des capacités des leaders modernes et des autres membres des groupements**

La recherche de la qualité passe par la qualité des installations et des compétences. Les leaders modernes s'attèlent alors au renforcement des capacités des productrices. Le travail se fait avec différents partenaires qu'elles réussissent à mobiliser à divers niveaux.

Au nombre de ces partenaires, l'on peut citer l'État, les institutions internationales, une ong locale et l'Université publique de la ville. Ainsi :

- L'ong d'Animation Rurale de Korhogo (ARK) apporte conseil et accompagne dans des formations
- L'État, à travers ses structures spécialisées en animation rurale, apporte principalement des compétences professionnelles.
 - La Direction Régionale de l'Agriculture, à travers son Service à charge des OPA (Organisations Professionnelles Agricoles) accompagne et conseille les OPA/sociétés coopératives dans le processus de formalisation au niveau juridique. Le service veille également au respect des dispositions réglementaires adoptées par les groupements. Par ailleurs, il assure la coordination des missions officielles des structures étatiques et non étatiques qui les sollicitent
- Les Institutions nationales non étatiques
 - L'ANADER (Agence Nationale d'Appui au Développement Rural) a procédé au renforcement des compétences des femmes à travers des formations sur l'assainissement du cadre de travail, la gestion des eaux usées, la conservation des amandes de karité, etc. Elle agit comme un conseil auprès des groupements
 - Le FIRCA (Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricoles) a fait des dons pour les foyers améliorés
- Les Institutions internationales ONU-Femmes, PNUD et FAO (L'organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) ont fait des dons en matériel de travail. Le Groupement de Natio, a reçu, en autres, une broyeuse, un moulin, des cuvettes et marmites de travail.
- L'ONU-Femme a offert un local de stockage des produits et un appatam pour leurs rencontres au niveau de Natio par exemple.

- **La recherche de marchés et les partenariats**

Les leaders modernes ont des ouvertures sur d'autres espaces d'échange à travers des séminaires de formation à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Ces espaces leurs permettent d'identifier des solutions innovantes et des perspectives d'amélioration des conditions d'exercice de l'activité afin de renforcer sa qualité et la demande sur le marché.

Ces leaders modernes, de par leurs rôles et leurs actions peuvent être considérées comme les "Grands" dans les mondes de Boltanski, notamment le monde inspiré, Marchand et de projets. Cela, de par leur charisme ainsi que des logiques du marché et de l'innovation qui guident leurs actions en général. Mais elles sont de l'ordre de « petit » dans le monde domestique. Elles se rapprochent également, dans la typologie de CAILLÉ (2006), des personnes qui entreprennent, qui innovent ; des personnes à qui l'on obéit, que l'on suit parce qu'elles ont de l'allant, permettent de sortir des routines et apportent de l'espoir en faisant miroiter des possibles à faire advenir. Elles sont généralement désignées sur des critères, dira-t-on, objectifs, et incarnent les leaders définies par l'auteur. En effet, pour l'auteur, le leader exerce un rôle plus politique qu'administratif. Il mobilise les personnes, les idées et les passions. Par ailleurs, il est celui, qui, dans une logique maussienne, traduit ce caractère socialement structurant qui fait appelle à la triple obligation de donner, recevoir et rendre.

Par ailleurs, l'étude montre que les organisations de productrices, à travers les actions menées par leurs leaders, réussissent à mobiliser différents acteurs et ressources pour mener à bien leurs activités, comme l'ont relevé également B.E. Koffi et al. (2021). Ce qui met en relief d'autres niveaux d'hybridité de ces organisations sur lesquelles diverses analyses ont été menées.

Ainsi, CHÂTEAU TERRISSE (2012) montre que les organisations du type de l'économie solidaire, dont relèvent celles observées dans cette étude, sont des structures polyvalentes et hybrides comportant des dimensions sociales, politiques et économiques. Ses analyses mettent en relief trois niveaux d'hybridité en rapport avec la captation des ressources, les logiques d'action et les motivations individuelles exprimées en besoins. Elle montre ainsi que la dynamique et la pérennisation de ces organisations est en partie liée à leurs capacités à mobiliser, aussi bien au niveau

interne qu'externe, des ressources (économie domestique, dons, bénévolat, etc.). La diversité des acteurs qui interviennent dans leurs fonctionnements y contribuent, de même que les visions, projets ou logiques d'action qui animent les membres. Sur le plan des logiques d'actions, s'équilibrent logique financière et logiques sociales. Quant à l'équilibre de l'ensemble des motivations individuelles, elles sont sources de coopération et vont du simple besoin de revenus à des besoins sociaux et moraux, comme l'ont souligné EME et LAVILLE (1999).

Conclusion

Le présent article s'est attelé à ressortir les facteurs contribuant au maintien des groupements de productrices de beurre de karité dans un environnement défavorable. L'analyse a montré que la persistance des femmes dans le travail du karité et le maintien des groupements s'explique par une organisation hybride traduisant à la fois des valeurs culturellement ancrées et un autre orienté vers les impératifs modernes.

Ainsi, l'approche du terrain a permis de comprendre que ces organisations de productrices de beurre de karité et dérivés fonctionnent en conciliant deux « mondes », suivant le concept de Boltanski. Ce qui permet d'une part, avec le " monde traditionnel", d'assurer une certaine stabilité aux organisations, qui préservent leur identité culturelle autour des aînées et de la solidarité intergénérationnelle. Et le leadership traditionnel des aînés, qui représentent ici les êtres grands, contribue à la gestion efficace des conflits.

D'autre part, avec le "monde moderne", ces organisations se projettent dans l'avenir, avec des formations et partenariats, en tenant compte des dynamiques du marchés notamment. Et les leaders modernes qui sont les chevilles ouvrières de ces perspectives arrivent à s'imposer à travers les attribuent qui font d'elles des êtres grands et collectivement acceptées dans ce monde.

Au final, l'on constate que la culture, tout comme les logiques du marché, participe au développement de cette activité économique. Elle est même déterminante dans la région. Cela, parce que

l'activité n'est pas conçue d'abord comme une activité économique mais bien plus comme une activité culturelle qui participe à l'identité des productrices. L'identification à cette activité agit donc comme un ressort, un levier de mobilisation, de participation, de persévérance et d'engagement pour un avenir meilleur.

Références bibliographiques

BOURRICAUD François, 1953, « La sociologie du " leadership" et son application à la théorie politique », *Revue française de science politique*, n°3, pp. 445-470.

<https://doi.org/10.3406/rfsp.1953.452717>

CAILLÉ Alain, 2016, « Pouvoir, domination, charisme et leadership ». *Revue du MAUSS*, 47(1), 305-319.

<https://doi.org/10.3917/rdm.047.0305>

CHÂTEAU TERRISSE Pascale, 2012, « Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes? Le cas du capital-risque solidaire », in *Management & Avenir*, n° 54(4), 145-167.

<https://doi.org/10.3917/mav.054.0145>

DAMAMME Aurelie et SAUSSEY Magalie, « Changements socio-économiques dans les organisations féminines au Burkina et au Maroc: Cas de la production de beurre de karité et de l'huile d'arganier. Colloque international du réseau « Genre, droit et citoyenneté » de l'AUF. « Genre et changement social », 10 septembre 2007, Université de Ouagadougou, Burkina.

DROH De Bloganqueaux Soho Rusticot et LOGNON Sagbo Jean-Louis Hippolyte, 2012, « De l'usage des outils de la recherche qualitative en milieu rural ivoirien : Une analyse de l'influence du groupe social sur la structure de l'entretien », in *Recherches qualitatives*, Vol. 31(1), pp. 6-28. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

EME Bernard & LAVILLE Jean-Louis, 1999, « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », in *Nouvelles pratiques sociales*, Vol. 11-12, pp. 105-125.

FOFANA Karim et BAMBA Sekou, 2022, « Initiation au Poro et transmission de valeurs chez les Senoufo Tenenhouere (Boundiali au Nord de la Côte d'Ivoire) », in *Journal of Research in Humanities and Social Science*, Volume 10, Issue 12, pp. 201-209.

KONAN Kouamé Hyacinthe, KRA Kouadio Joseph et KOFFY Yéboué Stéphane Koissy, 2022, Production de beurre de karité et leadership féminin à Natio-Kobadara au Nord Côte d'Ivoire, in *Regardsuds*, n°2.

MALTAIS Daniel, LECLERC Michel et RINFRET Natalie, 2007, Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'Administration publique. *Revue française d'administration publique*, no 123, pp. 423-442.

MIGNON Sophie, 2009. *La pérennité organisationnelle*, Hermes : Lavoisier, Paris

MEIER Olivier, 2020, Luc Boltanski et les sept "cités de justification", https://www.rse-magazine.com/Luc-Boltanski-et-les-sept-cites-de-justification_a3594.html

OUEDRAOGO Bernadette, 2002, « Analyse socio-économique de la commercialisation des produits forestiers : Cas du karité dans la province du Ziro au Burkina-Faso », Mémoire d'ingénieur du développement rural, Institut National Des Statistiques et de la Démographie (INSD).

PESQUEUX Yvon, 2020, *A propos des théories du leadership*. Doctorat. France.

PARVAUX Sylvie, 2021, « Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT : "De la justification, les économies de la grandeur" », in Les fiches de lecture de la Chaire D.S.O., 3e cycle d'ingénieur en organisation

SINAN Adaman, 2017, « Stratégies des femmes dans la lutte contre la pauvreté en zone urbaine : Cas de l'association Chigata De Natiokobadara dans la commune de Korhogo (Côte D'Ivoire) », in *International Journal of Environment Agriculture and Biotechnology* (ISSN: 2456-1878).2(3):1347-1355. Doi:10.22161/ijeab/2.3.422, Issue 3, pp. 1347-1355.

<http://dx.doi.org/10.22161/ijeab/2.3.42>

SORO Sotianhoua, 2024, « Le rôle du Poro-Tchologo Sénoufo ». Editions Francophones Universitaires d'Afrique, 228-248.

TEKO Henri Tedongmo et BAPES Yves Bapes Ba, 2010, « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes », in *Sociologies*, pp. ,

<https://journals.openedition.org/sociologies/3204>

KOFFI Brou Emile, KONAN Kouakou Attien Jean-Michel et SILUE Tangologo, 2021, « Coordination des activités coopératives de la production du beurre de karité et l'autonomisation des femmes à

Korhogo (Côte d'Ivoire) », in *Espace Géographique et Société Marocaine*, N° 50, pp. 137-162

MAZOU Gnazegbo Hilaire, GUEHI Zagocky Euloge, KESSE Ble Adolphe, 2019, « Le sang menstruel et sa médiation sociale : une contribution à la compréhension du pouvoir de la femme chez les senoufo Fodonon (nord de la Côte d'Ivoire) », in *Échanges*, vol. 2, tome 2, pp. 1125- 1138