

# QUELLE RECHERCHE SUR ET POUR L'INNOVATION EN AFRIQUE(S) ?

DIRIGÉ PAR  
Suzanne M. APITSA, Christian MARCON  
et Nawal DAFEUR



Collection « Afrique Atlantique » dirigée par  
Yann ALIX et Benjamin STECK

---

La collection « Afrique Atlantique » a été créée en 2017 pour diffuser les travaux de recherche appliquée d'un collectif pluridisciplinaire majoritairement composé de jeunes universitaires francophones africains.

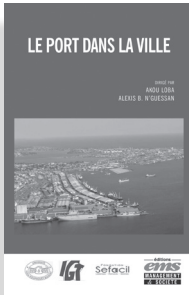
L'avenir du continent repose sur la modernisation de solutions maritimes, portuaires et logistiques qui fécondent les territoires et accompagnent une croissance inclusive. La collection « Afrique Atlantique » héberge des expertises académiques mais aussi des travaux opérationnels issus de l'expérience des praticiens de la logistique maritime et portuaire africaine.

L'histoire et la géographie, la sociologie et l'économie, le droit et les sciences de gestion : la complémentarité des analyses publiées permet d'accompagner une diffusion élargie du savoir et des savoir-faire. Universitaires, journalistes, décideurs publics et investisseurs privés constituent le lectorat d'une collection qui met en libre accès gratuit les productions *via* le site de l'éditeur partenaire EMS.

## La collection « Afrique Atlantique »

### TOME I : Le port dans la ville

---

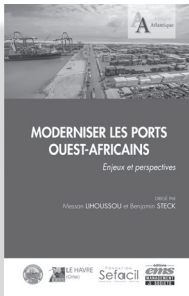


Les ports sont de toute évidence des interfaces de communication. Ils participent à l'accroissement des échanges et au développement du commerce international. Fixés sur les rivages ou à l'intérieur des terres par le biais de cours d'eau ou de canaux artificiels, ils sont le point de passage d'importants trafics en provenance et à destination des territoires terrestres.

Ce premier tome de la Collection Afrique Atlantique propose une lecture pluridisciplinaire sur les problématiques des relations ville-port en Afrique de l'Ouest.

### TOME II : Moderniser les ports ouest-Africains. Enjeux et perspectives

---

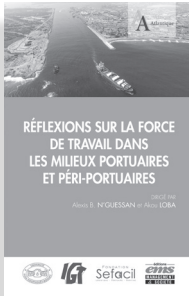


L'Afrique est liée au monde par les activités maritimes et ses ports sont au cœur des processus de croissance économique et de développement humain du continent. L'Afrique de l'Ouest dispose déjà d'un grand potentiel et attire des investisseurs et opérateurs qui concourent à accélérer une transformation performative des territoires portuaires.

Ce deuxième tome de la collection Afrique Atlantique comprend quatre parties et dix-neuf chapitres sur les enjeux et perspectives de la modernisation des ports ouest-africains.

### TOME III : Réflexions sur la force de travail dans les milieux portuaires et péri-portuaires

---



Les villes portuaires sont le creuset d'une multitude d'activités générées par les trafics en tous genres qui irriguent les différents canaux de transport. Ces activités drainent une foule d'acteurs, présents aussi bien dans l'enceinte portuaire en zone sous-douane comme dans les espaces hors douane et en périphérie des ports.

Le troisième opus rassemble 14 contributions originales d'auteurs universitaires et de praticiens essentiellement ouest-africains.

### TOME IV : Construire la ville portuaire de demain en Afrique Atlantique

---



La fondation SEFACIL est devenue indispensable aux réflexions prospectives et stratégiques de nos secteurs portuaires et logistiques. Cette nouvelle contribution illustre combien le développement d'une infrastructure comme Kribi s'appré-

hende comme un ensemble de possibles qui se conjugue pour produire de la valeur ajoutée au Cameroun et dans toute la sous-région.

Ce quatrième volume réunit plus de 40 auteurs africains et européens avec 23 chapitres répartis en 3 parties pour couvrir les problématiques de gouvernance, de géostratégie, d'environnement, d'économie, de société, etc.

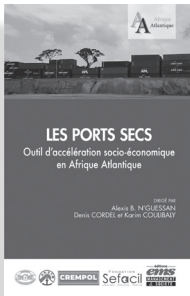


## TOME V : Gouverner ports, transports et logistique à l'ère du numérique

---

Cet ouvrage de douze contributions interroge les modalités du développement digital dans les activités portuaires et logistiques ouest-africaines. Les politiques numériques visent à dématérialiser des procédures afin de simplifier la gestion des flux documentaires et de marchandises. Cela n'est pas sans poser des problèmes de gouvernance, de gestion intégrée des systèmes privatifs et de cohérence dans l'usage et le choix des outils technologiques disponibles et déployés.

La digitalisation n'est pas une fin en soi mais bien un moyen de rendre plus efficient et transparent la gestion des chaînes de transport et de valeur.



## TOME VI : Les ports secs, outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique

---

Cet ouvrage pluriel de la collection « Afrique Atlantique » révèle toutes les diversités que recouvrent des ports secs qui ne cessent d'évoluer pour accompagner la modernisation du secteur des transports et de la logistique. De Ferkessédougou à Kinshasa en passant par N'Gueli et Bangui, les ports secs constituent des lieux de vie logistiques où s'échangent des marchandises, se vendent des services et se rencontrent des femmes et des hommes.



## TOME VII : Innovations dans la gestion des ports et des corridors logistiques en Afrique Atlantique

---

Dans cette quête légitime d'une meilleure exploitation, prédomine l'attention particulière accordée à la gestion des ports et des corridors logistiques qui assurent leur projection dans les territoires intérieurs urbains, littoraux, transfrontaliers et sahéliens. Suite aux évolutions de statut juridique des ports et face aux mutations spatiales, socio-organisationnelles et environnementales entreprises pour améliorer les compétitivités dans les territoires étudiés, on note des problèmes de fluidité dans les circulations des personnes et des biens. Les expériences décrites révèlent certaines rugosités têtues des territoires. Mais on note également des efforts de développement des innovations technologiques pour y répondre.

# QUELLE RECHERCHE SUR ET POUR L'INNOVATION EN AFRIQUE(S) ?

*Dirigé par*

Suzanne M. APITSA, Christian MARCON et Nawal DAFFEUR

— éditions —  
**ems**  
**MANAGEMENT**  
**& SOCIÉTÉ**

136 boulevard du Maréchal Leclerc  
14000 CAEN

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

---

© Éditions EMS, 2025

ISBN : 978-2-38630-196-4

## Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	11
<b>Comité scientifique</b> .....	13
<b>Préface</b> Plaidoyer pour une recherche-action – Réflexions ouvertes pour une innovation africaine utile, opérationnelle et appliquée .....	17
<i>Dr Yann ALIX</i>	
<b>Introduction générale</b> .....	21
<i>Suzanne M. APITSA, Christian MARCON et Nawal DAFFEUR</i>	

### PREMIÈRE PARTIE

#### Innovation dans la logistique et le transport en Afrique : enjeux et recherche de modèles innovants

Introduction à la première partie .....	26
<i>Brigitte DAUDET</i>	
<b>Chapitre 1.</b> Problématique de la gestion des ports secs dans les pays continentaux. Cas du terminal routier de Faladié en République du Mali.....	29
<i>Yapégué BAYOGO</i>	
<b>Chapitre 2.</b> Guichet unique, digitalisation des procédures d’exportation/ importation et amélioration du passage des marchandises dans les ports ivoiriens .....	51
<i>Atsé Alexis Bernard N’GUESSAN</i>	
<b>Chapitre 3.</b> Gestion des risques associés à la logistique de distribution des gaz médicaux pendant la crise sanitaire. Le rôle des pratiques collaboratives dans un contexte nord-africain (Algérie) .....	79
<i>Feriel HATTOU et Nawal DAFFEUR</i>	

**Chapitre 4.** Territoires, innovations en logistique et transports :  
pour le renouveau du développement en Algérie ..... 107  
*Nadji KHAOUA*

## DEUXIÈME PARTIE

### Innovation financière dans les organisations en Afrique

Introduction à la deuxième partie ..... 138  
*Sophie NIVOIX*

**Chapitre 5.** Effets de l'innovation financière sur l'inclusion financière.  
Cas d'un panel de six pays de l'Afrique ..... 141  
*Rachida EL YAMANI*

**Chapitre 6.** Une innovation de *business model* sur le marché (BoP) du taxi-  
brousse à Madagasikara. Le cas Cotisse Transport ..... 163  
*Jérémy T. RANJATOELINA et Manovosoa RAKOTOVAO*

**Chapitre 7.** La *business intelligence* au service du financement :  
optimiser la performance des financements structurés en Afrique ..... 193  
*Mireille KOUMETIO KENFACK*

## TROISIÈME PARTIE

### Quelles évolutions organisationnelles en Afrique ?

Introduction à la troisième partie ..... 230  
*Éric MILLIOT*

**Chapitre 8.** Improvisation par le bricolage et le *shadow IT* pour faire face à  
la rigidité des outils de gestion : cas des progiciels dans les grandes entreprises  
à Madagascar ..... 233  
*Dietrich Arthur RANDRIANANTENAINA*

**Chapitre 9.** Le *sensemaking* stratégique comme moyen de transformation  
organisationnelle. Le cas d'une PME égyptienne spécialisée dans l'importation  
et l'exportation des épices et des herbes ..... 257  
*Sarah ATTIA*

**Chapitre 10.** Impact d'un management innovant sur la création de valeur  
dans les entreprises africaines de logistique et de transports sécurisés.  
Le cas de SAGAM au Burkina Faso ..... 277  
*Gwenaëlle ORUEZABALA et Dame N'DIAYE*

**Chapitre 11.** Efficacité de l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin  
par les programmes publics en Côte d'Ivoire : le rôle du système culturel ..... 291  
*Zié DAO, Affia Angeline AHOGNISSO et Kanigué SANOGO*



## QUATRIÈME PARTIE

### Innover pour l'Afrique : construire des territoires durables

Introduction à la quatrième partie .....	312
<i>Fabrice ROUBELAT</i>	
<b>Chapitre 12.</b> Développer les capacités d'anticipation des communautés locales en situation d'exclusion. Perspectives pour la résolution des conflits liés à l'exploitation des ressources naturelles et minières en Afrique .....	315
<i>Benoît PIGÉ</i>	
<b>Chapitre 13.</b> La prospective, un outil d'innovation dans la gouvernance des politiques publiques en Côte d'Ivoire.....	327
<i>Sylvestre KOUAMÉ KOUASSI</i>	
<b>Chapitre 14.</b> Les générations futures comme source d'innovation. L'entrepreneuriat transgénérationnel en Égypte .....	339
<i>Alaa GAMIE</i>	
<b>Chapitre 15.</b> Le commerce équitable comme instrument de l'innovation sociale. Les leçons des coopératives féminines d'argane au Maroc .....	351
<i>Lahcen BENBIHI</i>	
<b>Conclusion générale</b>	
Une synthèse d'un colloque simplement <i>utile</i> .....	365
<i>Christian MARCON</i>	
<b>Postface</b>	
Afrique Développement et Innovation.....	371
<i>Suzanne M. APITSA</i>	
Présentation des contributeurs .....	377



## Remerciements

L'écriture d'un ouvrage est toujours le résultat d'une riche et nourrissante collaboration. Cet ouvrage fait suite au 1<sup>er</sup> colloque international ADI (Afrique Développement et Innovation) qui s'est tenu les 6 et 7 octobre 2022 à l'IAE de l'Université de Poitiers, avec le soutien de la Fondation SEFACIL.

L'idée de ce colloque est née du 1<sup>er</sup> forum international virtuel ADI organisé les 3 et 4 février 2022.

Ces deux manifestations scientifiques et professionnelles n'auraient pu bien se réaliser sans le travail de toute une équipe : comité d'organisation, comité scientifique, comité technique, personnel de l'IAE de Poitiers (secrétariat du Laboratoire CEREGE, service informatique, service de communication, service financier) pour leur soutien logistique, informatique et administratif. Qu'elle en soit ici remerciée.

Le présent ouvrage reprend les meilleures communications sélectionnées lors de ce premier colloque. Son édition est possible grâce au soutien de Monsieur Yann ALIX, Délégué Général de la fondation SEFACIL et codirecteur de la collection « Afrique Atlantique » aux éditions EMS.

Nous tenons aussi à remercier les collègues qui ont pris du temps pour évaluer les contributions. Notre reconnaissance va au Président d'Atlas AFMI (Pr Philippe VERY à ce moment du colloque) et aux membres de son bureau pour le soutien et le parrainage scientifique de ce 1<sup>er</sup> colloque.

Notre gratitude va aux Pr Virginie LAVAL (Présidente de l'Université de Poitiers), Pr Benjamin DREVETON (Directeur du Laboratoire CEREGE et aujourd'hui Directeur de l'IAE de Poitiers), Pr Jérôme MERIC (Ancien directeur de l'IAE de Poitiers),

Pr Thomas STENGER (Directeur du laboratoire CEREGE, IAE, Université de Poitiers), Pr Mathias BERNARD (Président de l'Université Clermont Auvergne), Pr Sylvain MARSAT (Directeur du Laboratoire CleRMA, IAE-Université Clermont Auvergne), pour leur soutien et leurs encouragements quant à ce 1<sup>er</sup> colloque.

Nous remercions les différents invités aux tables rondes : Pr Bachir MAZOUZ, Pr Emmanuel KAMDEM, Pr Pierre MATHIEU, Dr Yann ALIX pour leurs échanges riches d'enseignement.

Enfin, nos remerciements s'étendent à toute l'équipe de la maison d'édition EMS pour l'excellent travail d'accompagnement éditorial.

Suzanne M. APITSA, Christian MARCON et Nawal DAFFEUR

## Comité scientifique

### **AFRIQUE DÉVELOPPEMENT ET INNOVATION**

1<sup>er</sup> Colloque international, IAE – Université de Poitiers,  
en partenariat avec l'Université Clermont Auvergne, CleRMA.

Sous le parrainage d'Atlas AFMI (Association Francophone de  
Management International)

Mahamat ABDELLATIF, Université Senghor, LemGp, Égypte.

Boualem ALIOUAT, Université Côte d'Azur, France.

Benjamin ALLAGBÉ SOTONDJI, Université d'Abomey-Calavi,  
Bénin.

Suzanne M. APITSA, Université Clermont Auvergne, France.

Boubacar BAIDARI, Université Abdou Moumouni de Niamey,  
Niger.

Pierre BARET, EXCELIA Business School, France.

Karim BEN KAHLA, École Supérieur de Commerce de Tunis,  
Tunisie.

Fares BOUBAKOUR, eHEC Alger, Algérie.

Geneviève CAUSSE, ESCP Business School, Paris Campus,  
France.

Boualem-Ammar CHEBIRA, Université d'Annaba, Algérie.

Foued CHERIET, Montpellier SupAgro, France.

Françoise CHEVALIER, HEC Paris, France.

Annie CORNET, Hec-Ulg, Ecole de gestion de l'Université de  
Liège, Belgique.

Nawal DAFFEUR, IAE-Université de Poitiers, France.

Brigitte DAUDET, EM Normandie METIS, France.

Ahmadou Halassi DICKO, Université de Bamako, Mali.

Fatou DIOPSALL, Université Cheikh Anta Diop, École Supérieure Polytechnique, Sénégal.

Chantal FURHER, Université de La Réunion, La Réunion.

Mouhoub HANI, Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, France.

Anicia JAEGLER, KEDGE Business School, France.

Emmanuel KAMDEM, ESSEC, CERAME, Université de Douala, IME, Cameroun.

Alain KIYINDOU, Université Bordeaux Montaigne, France.

Messan LIHOUSSOU, IUT-Université de Parakou, Bénin.

Sabine LIMBOURG, HEC Université de Liège, Belgique.

Chantale MAILHOT, HEC Montréal, Canada.

Christian MARCON, IAE – Université de Poitiers, France.

Ulrike MAYRHOFER, IAE de Nice-Université Côte d'Azur, France.

Bachir MAZOUZ, École Nationale d'Administration Publique, Canada.

Ababacar MBENGUE, Université de Reims Champagne-Ardenne, France.

Pierre-Xavier MESCHI, IAE Aix-Marseille, Aix-Marseille Université, France.

Dominique MEVA'A ABOMO, Université de Douala, Cameroun.

Éric MILLIOT, Nantes Université, France.

Philippe MOUILLOT, IAE - Université de Poitiers, France.

Mehdi NEKHILI, Le Mans Université, France.

Hadj NEKKA, Université d'Angers, France.

Alexis N'GUESSAN, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire.

Sophie NIVOIX, Université de Poitiers, France.

Viviane ONDOUA BIWOLE, Université de Yaoundé II/Soa, Cameroun, Yale university, USA.

Gilles PACHE, Aix-Marseille Université, France.

Yvon PESQUEUX, CNAM, France.

Frédéric PREVOT, KEDGE Business School, France.

Nathalie PRIME, ESCP Business School, Paris campus, France.

Gilde RALANDISON, INSCAE, Madagascar.

Hasina RASOLONJATOVO, INSCAE, Madagascar.

Fabrice ROUBELAT, IAE – Université de Poitiers, France.

Bertrand SOGBOSSI B., Université de Parakou, Bénin.

Thomas STENGER, IAE – Université de Poitiers, France.

Mesmin TCHINDJANG, Université de Yaoundé I, Cameroun.

Nadine TOURNOIS, IAE de Nice – Université Côte d’Azur, France.

Dora TRIKI, ESCE International Business School (France), France.

Philippe VERY, EDHEC Business School, France.

Nous vous remercions pour votre précieux soutien au projet ADI (Afrique Développement et Innovation).





## Préface

# Plaidoyer pour une recherche-action Réflexions ouvertes pour une innovation africaine utile, opérationnelle et appliquée

*Dr Yann ALIX*

*Délégué Général – Fondation SEFACIL*

*Co-fondateur et directeur de la collection « Afrique Atlantique »*

La collection « Afrique Atlantique » opère une double innovation par l'édition de cette huitième livraison. La première considère la géographie puisque les terrains de recherche des contributions conduisent le lectorat de la Fondation SEFACIL des rives méditerranéennes africaines aux côtes insulaires de l'Océan Indien. *De facto*, l'Afrique Atlantique ose l'aventure sur d'autres rives et d'autres horizons. C'est la seconde innovation : dépasser les trois piliers que sont le maritime, le portuaire et la logistique pour ouvrir l'innovation dans des approches « transversales » avec des contributions sur la finance, la prospective, l'entrepreneuriat ou encore le management des entreprises.

Nonobstant ce pas de côté, force est de rappeler que l'innovation, dans l'immensité plurielle du continent africain, ne se conçoit que par son utilité, son opérationnalité et son usage comme cela est stipulé dans l'acte fondateur de la Fondation SEFACIL. L'innovation doit être le catalyseur et l'accélérateur du développement d'un continent qui doit relever l'un des plus grands défis de l'Humanité, à savoir sortir des centaines de millions de personnes de la pauvreté en deux

ou trois générations de transformations économiques et sociales, urbaines et démographiques, politiques et institutionnelles<sup>1</sup>.

Malgré des ressources naturelles indispensables aux transitions énergétiques de demain, l'Afrique demeure un immense gisement de réserves de matières premières qui ont le destin commun, pour leur immense majorité, d'être exportées sans aucune transformation industrielle ou manufacturière. Alors que d'aucuns appellent à une indispensable industrialisation du continent, l'une des premières innovations en matière de recherche, ne consiste-t-elle pas à élaborer des solutions avant-gardistes pour que ces transformations industrielles et manufacturières servent d'abord les consommateurs et habitants du continent ?

À l'heure où l'on s'apprête à célébrer le premier quinquennat de la ZLECAf (*Zone de Libre Echange Continentale Africaine*), échanger des produits forestiers transformés du Bassin Congo contre du cacao ivoirien ou des produits textiles des hauts plateaux éthiopiens reste d'inaccessibles utopies commerciales. Censée être la plus vaste zone de libre-échange continentale avec plus de 1,3 milliard d'habitants, la ZLECAf manque d'innovations pratiques et opérationnelles pour que la facilitation des échanges et la réduction des surcoûts de transport et de transactions deviennent des réalités opérationnelles. Je l'ai déjà argumenté<sup>2</sup>, la ZLECAf est trop latéritique et pas assez bleue. Elle est définitivement terrienne et pas du tout maritime. L'innovation passe sûrement par des ré-équilibrages qui feraient que commercer entre deux ports africains puisse être simplifié et même encouragé par des innovations en matière de gestion intégrée des chaînes de valeur africaines. À titre informatif, rappelons que le continent africain demeure le moins bien connecté aux circulations marchandes globalisées ou encore que le total des conteneurs maritimes manutentionnés dans tous les ports d'Afrique (36,48 millions d'EVP en 2022) soit inférieur au trafic du port de Singapour (37 millions en 2022) et dix millions de moins que Shanghai, plus grand port du monde<sup>3</sup> !

La finance et les technologies de l'information sont des secteurs où l'innovation africaine se façonne dans un réalisme pragmatique, cherchant à résoudre des problématiques inhérentes au fonctionnement intrinsèque de sociétés africaines protéiformes et complexes.

1 Voir les travaux de l'économiste et homme politique Béninois Lionel Zinsou, et notamment son discours prononcé le 6 février 2015 au cours du lancement de la Fondation franco-africaine pour la croissance dont il a été le principal instigateur.

2 Alix, Y. (2023). *Histoires courtes maritimes et portuaires. Tome II. D'Afrique uniquement*. Éditions EMS. Caen. 140 pages.

3 Extractions de la base de données portuaires africaines de la Fondation SEFACIL.

La recherche sur et pour l'innovation en Afrique(s) ne doit jamais perdre de vue cet objectif. Elle doit, peut-être encore un peu plus que sur les autres continents, rendre service, réduire les inégalités et tout simplement améliorer la qualité de vie de toutes les habitantes et de tous les habitants. Le continent africain reste le moins urbanisé de tous les continents mais la rapidité contemporaine de la littoralisation des concentrations humaines constitue un enjeu crucial du devenir du continent. Inventer la vie à Lagos, Kinshasa ou Dar-es-Salaam dans 1, 5, 10 ou 25 ans représente une somme quasi infinie de sujets de recherche où les innovations doivent se nourrir d'interdisciplinarité et de complémentarité. La complexité de la gestion intégrée des relations ville-port constitue un formidable terrain de jeu pour une recherche africaine qui projette ses innovations par et pour le devenir du milliard d'urbains littoraux africains à l'horizon 2050.

L'Afrique ne produit que 3 % des gaz à effet de serre (GES) planétaire et pourtant subi dans des magnitudes comminatoires les effets du changement climatique mondial. Une recherche sur et pour l'innovation doit avoir l'outrecuidance de conjuguer le devenir et le bien-être de centaines de millions d'africains pas encore nés avec les affres d'événements paroxystiques et les tendances sur le long terme qui pourraient menacer directement l'avenir de nombreux écosystèmes africains. L'accès à l'énergie sera au cœur de la capacité à vivre ensemble. La recherche et l'innovation doivent être conditionnées en quelque sorte à ces impérieuses perspectives.

*In fine*, esquisser et projeter une recherche innovante exige de lire les mondes africains à de multiples échelles spatiales et temporelles.

C'est l'un des plus grands défis du continent au moment même où les financements de l'éducation et de surcroît de la recherche universitaire/académique/appliquée sont trop souvent rognés dans les planifications budgétaires nationales africaines. Quand l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) promeut l'indice mondial de l'innovation, le continent africain ne classe aucun pays dans le top 50. Maurice<sup>4</sup> apparaît comme l'État africain qui stimule le plus l'innovation en étant classé 57<sup>e</sup> (sur 132 possible), suivi par l'Afrique du sud (59<sup>e</sup>) et le Royaume du Maroc (70<sup>e</sup>).

Des campus du *Kigali Innovation City* de Bumbogo au Rwanda aux productions du *Centre de Recherche Maritime, Portuaire et Logistique* (CREMPOL) de l'Académie Régionale des Sciences et Technique de la Mer (ARSTM) d'Abidjan, la recherche doit prendre

4 Forbes Afrique (2024). *Le classement des 5 pays africains les plus innovants*. Janvier 2024. <https://forbesafrique.com/le-classement-des-5-pays-africains-les-plus-innovants/>

sa part pour accompagner le devenir d'une jeunesse africaine aussi audacieuse que généreuse et revendicative. Puisse cet opus participer à la stimulation et la reconnaissance d'une recherche-action qui positionne la chercheure/le chercheur du continent au cœur de l'immensité des défis à relever.

## Introduction générale

*Suzanne M. APITSA, Christian MARCON et Nawal DAFFEUR*

Le phénomène de globalisation des marchés a intensifié l'internationalisation des entreprises et par ricochet la concurrence. Cette dynamique a stimulé la nécessité d'agilité, d'innovation et de développement à la fois pour les entreprises et les pays. L'Afrique est au cœur de ces mutations de l'économie mondiale. Elle offre des opportunités intéressantes de recherche pour les entreprises et les pays. Du fait de son émergence sur la scène internationale, des mutations qui la caractérisent, de ses fragilités et de ses difficultés chroniques, les défis qui apparaissent pour le développement et l'innovation sont nombreux. Quels défis l'innovation lance-t-elle à la recherche en et pour l'(es) Afrique(s) ?

Le thème choisi ici pour cet ouvrage porte sur l'innovation. L'innovation est au cœur des enjeux du déploiement de la logistique et du transport, comme dans d'autres activités. On peut facilement commettre l'erreur de croire que les innovations seraient seulement étudiées dans un sens vertical ; qu'elles concernent une activité industrielle, portée par les acteurs de la transformation numérique ou du digital. En réalité, les innovations répondent à des enjeux transversaux affectant des domaines structurants : l'agriculture, la santé (*e-santé*), l'éducation et la formation (*e-learning*), la sécurité des biens et des personnes, la justice, la banque (*mobile money*), l'administration et la gouvernance publiques (*e-gouvernement*), le management (*e-management*), la stratégie, la finance, etc.

L'innovation est une notion vaste, multidimensionnelle et transversale. Toutefois, par sa contribution au bien-être individuel et collectif, l'innovation est un moteur reconnu de la croissance ( quanti-

tative ou qualitative) et de la performance économique, environnementale, sociale des entreprises et des pays.

La transversalité de la notion de l'innovation transparait dans les différents chapitres qui composent cet ouvrage. Ce qui caractérise l'originalité de ce dernier, est qu'il réunit les chercheurs de plusieurs disciplines pour discuter et répondre à la question centrale posée au début de cette introduction. Différents contextes africains sont mis à l'œuvre.

Quatre parties structurent cet ouvrage :

**La première partie** explore l'innovation logistique au sein des organisations africaines. Elle met un accent particulier sur la question portuaire, avec un exemple des enjeux que présente le canal routier de Faladié en République du Mali et l'impact de la digitalisation sur le transport des marchandises en Côte d'Ivoire. Elle aborde aussi les risques associés au transport dans la recherche de modèles innovants pour leur gestion. Les auteurs y présentent les développements observés en Algérie ainsi qu'un modèle collaboratif de gestion des risques associés à la logistique de distribution des gaz médicaux pendant la crise sanitaire.

**La deuxième partie** quant à elle analyse les innovations financières au sein des organisations africaines. Les auteurs évoquent notamment la distinction entre innovation et inclusion financière à travers le cas de six pays africains (Maroc, Afrique du Sud, Égypte, Kenya, Maurice, Namibie), les innovations introduites par les *business models* sur le marché malgache, ainsi que l'impact de la *business intelligence* sur l'évaluation des performances des financements structurés dans le contexte camerounais.

**La troisième partie** interroge les évolutions organisationnelles en Afrique, en se penchant notamment sur l'utilisation des bricolages et *shadows IT* dans les entreprises malgaches, du recours au *sensemaking* stratégique comme moyen de transformation organisationnelle dans un cas d'entreprise égyptienne, ainsi que l'impact d'une gestion innovante d'une chaîne d'approvisionnement sur la création de valeur dans un cas burkinabé. Elle explore également le rôle culturel dans l'efficacité des programmes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire.

**La quatrième et dernière partie** clôt l'ouvrage par des propositions prospectives sur la manière d'innover pour l'Afrique, en insistant notamment sur l'importance de développer les capacités d'anticipation des communautés locales marginalisées pour résoudre les conflits liés à l'exploitation des ressources. Les auteurs montrent

comment la prospective peut constituer un outil d'innovation dans la gouvernance des politiques publiques en Côte d'Ivoire, tout en abordant l'entrepreneuriat transgénérationnel en Égypte et le commerce équitable comme leviers d'innovation.

Un constat peut rapidement être fait par rapport à ces quatre parties. C'est que les opportunités de recherche sont nombreuses et des thématiques diverses sont encore à explorer. Cet ouvrage est une invitation à ne pas clore le débat sur les innovations en Afrique(s), notamment dans le domaine de la logistique et le transport. Ces deux activités sont au cœur des dynamiques de développement et d'innovation des pays de manière générale et de l'Afrique en particulier. Elles traversent diverses problématiques organisationnelles. Autrement dit, le transport et la logistique sont des éléments de compétitivité forts qui permettent non seulement de raisonner en termes de territoires, de gouvernance, de stratégies, de transitions écologique et numérique, mais également en termes de management. Les prochaines éditions, avec le soutien précieux de la fondation SEFACIL sont en cours.





## **PREMIÈRE PARTIE**

### **Innovation dans la logistique et le transport en Afrique : enjeux et recherche de modèles innovants**

---

## Introduction à la première partie

*Brigitte DAUDET*

Innovation et logistique ne représentent-ils pas les deux clés d'entrée d'une voie de développement qui ferait du sous-sol africain le réservoir naturel de la transformation durable des socio-économies du continent le plus jeune, le plus vaste et probablement encore le mieux doté de richesses indispensables au fonctionnement futur de notre monde ? L'Afrique demeure une somme inextricable de paradoxes qui trouve son expression la plus complexe dans les connectivités logistiques. Dans toute sa pluralité et ses singularités, les 55 États du continent se présentent tous sans réserve comme des champs exploratoires des futurs possibles d'une logistique innovante, résiliente et anticipative des besoins de demain. Les coûts de transactions sont parmi les plus chers du monde car garantir l'approvisionnement ou l'expédition d'un bien en Afrique restent des prestations teintées de risques et de surcoûts anormaux.

L'innovation logistique dans les organisations de transport en Afrique constitue l'un des maillons essentiels du devenir des africaines et africains. Garantir, fiabiliser et optimiser le déplacement des biens et des personnes devient un programme d'innovation logistique qui adresse les problématiques liées aux organisations de transport. Quoi de plus légitime que d'entamer un ouvrage collectif sur l'innovation et la recherche avec une première partie qui met en lumière le caractère multidimensionnel et protéiforme du concept de logistique sur le continent africain ?

**Yapégué Bayogo** ouvre cet ouvrage avec la problématique de la gestion des ports secs<sup>1</sup> dans un pays enclavé en proie à des complexités logistiques liées aux incertitudes politiques et économiques nationales. L'auteur prend comme cadre d'étude un terminal routier, celui de Faladié, à travers un important travail de terrain qui mobilise les acteurs clés de la relation entre la gestion administrative, la gestion douanière et la gestion logistique des flux transitant par le

1 Il apparaît indispensable de faire référence à l'ouvrage récent *Les ports secs : outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique*, publié en 2021 dans la collection « Afrique Atlantique » de la Fondation SEFACIL sous la co-direction du Colonel Karim Coulibaly, Directeur Général de l'Académie Régionale des Sciences et Technique de la Mer (ARSTM), de l'expert logistique africain Denis Cordel et de l'enseignant-chercheur Dr Alexis N'Guessan du CREMPOL (Centre de Recherche en Economie Maritime, Portuaire et Logistique), maître de conférence en géographie à l'Université Houphouët Boigny d'Abidjan. <https://www.sefacil.com/literature-2/>

port sec. Les principaux apprentissages de la démarche de recherche résident dans le fait que l'optimisation logistique relève d'une série d'actions correctives qui considère autant les surfaces de stockage disponibles, que les services et les procédures liés au traitement des marchandises physiques et aux flux d'informations. Cette dernière dimension renvoie à la deuxième contribution portée par **Alexis N'Guessan** qui interroge comment et pourquoi le guichet unique s'impose comme une innovation digitale essentielle pour améliorer la gestion des frets dans les deux ports commerciaux de la Côte d'Ivoire que sont Abidjan d'une part et San Pedro d'autre part.

L'enseignant-chercheur ivoirien a interrogé la communauté d'utilisateurs du guichet unique portuaire (GUP) national ivoirien pour comprendre comment une gestion centralisée et coordonnée des informations digitales pouvait améliorer la performance générale du passage portuaire des marchandises. L'innovation du GUP, nourrie par ailleurs par des recherches appliquées et opérationnelles, bloque toutefois sur l'interopérabilité des systèmes d'échanges des données. L'auteur met en garde sur le fait que le principal problème du guichet unique est qu'il n'est justement pas unique puisqu'il interfère avec d'autres réseaux d'informations et que les résistances dans la conduite du changement numérique persistent au sein des différents organes administratifs notamment. La recherche sur l'innovation numérique en milieu portuaire et logistique dispose de champs d'action encore très vastes au regard des pratiques constatées dans le cas des deux établissements portuaires ivoiriens à l'étude.

**Feriel Hattou** et **Nawal Daffeur**, dans la troisième contribution de cette première partie, concentrent leurs travaux sur le cas spécifique de la logistique de distribution des gaz médicaux pendant la crise sanitaire en prenant comme cadre le contexte algérien. La gestion des risques est une des composantes centrales de la logistique. Elle repose sur des principes de coopération, de coordination et de concertation entre des parties prenantes qui cherchent à garantir la continuité d'une chaîne de valeur et de services. Les deux auteurs justifient leur approche méthodologique (AMDEC) dans l'objectif de démontrer les effets de réseaux, particulièrement sensibles et critiques dans un secteur comme celui de la pharmaceutique. Le cas algérien illustre le rôle premier des pratiques collaboratives dans une logistique de distribution de produits essentiels. Les défaillances constatées dans une circonstance paroxystique soulignent combien une logistique collaborative repose sur une bonne coordination entre les acteurs pour anticiper des dysfonctionnements constatés à quasiment tous les maillons de la chaîne de valeur médicale algérienne.

Comme une conclusion sous forme de plaidoyer, les deux contributeurs argumentent pour une innovation logistique qui doit être impulsée par des processus de qualité qui suivent des protocoles organisationnels mis en place et appliqués de manière extrêmement rigoureuse par des parties prenantes engagées, qui agissent en mode collaboratif. Cela prépare en quelque sorte le terrain de la quatrième contribution de cette première partie puisque **Nadji Khaoua** interroge le renouveau du développement par le prisme de l'innovation en logistique et transport en Algérie. La clé d'entrée demeure le territoire, immense et hétérogène de l'Algérie, qui représente un défi logistique et de transport. La contribution questionne le rôle de la recherche académique et son applicabilité fonctionnelle dans une logistique innovante qui participerait au développement territorial algérien. À l'instar de la précédente contribution, la place centrale de l'État dans l'orchestration logistique générale algérienne est posée, mettant en exergue la puissance des services publics dans le fonctionnement socio-économique d'un vaste territoire comme l'Algérie.

Cette première partie propose une infime fraction du kaléidoscope de ce que le concept de logistique peut revêtir, en particulier pour le monde de la recherche académique. L'innovation en logistique s'apparente souvent à des quêtes d'optimisation, des mesures de performance et des propositions organisationnelles pour ne citer que quelques applications. La recherche académique, particulièrement en matière d'innovation, de logistique, et de surcroît sur le continent africain, doit s'appliquer à trouver des concrétisations tangibles et des applications opérationnelles. Il en va du développement d'une logistique au service de la mobilité des humains, des frets et des flux immatériels sur l'ensemble du continent africain.

## Chapitre 1.

# Problématique de la gestion des ports secs dans les pays continentaux. Cas du terminal routier de Faladié en République du Mali

*Yapégué BAYOGO*

### Résumé

---

La continentalité de certains pays les amène à créer des ports secs pour assurer le transbordement des marchandises et l'accomplissement des formalités nécessaires. Le terminal routier de Faladié est ainsi un port sec, créé par l'État malien pour faciliter les opérations intermédiaires liant les chargeurs à l'administration douanière. Ce port sec est confronté dans sa gestion à certains problèmes qui sont entre autres : la lenteur dans les formalités administratives, le retard de livraison des marchandises, les magasins et les aires de dédouanement qui ne répondent plus aux normes dû à une augmentation des flux de marchandises. L'objectif de cette contribution est d'analyser la problématique de la gestion des ports secs dans les pays continentaux, et singulièrement, du terminal routier de Faladié en République du Mali. L'approche méthodologique a consisté à l'exploitation et l'analyse des ouvrages, des rapports d'activités, des articles scientifiques, des thèses de Doctorat et des sites Internet. Des enquêtes de terrain ont eu lieu auprès de 50 acteurs, à savoir : 5 agents de la Direction Générale des Transports, 15 agents du terminal concerné, 10 transitaires, 10 conducteurs des véhicules de poids lourds et 10 chargeurs. Les résultats obtenus montrent qu'il y a la congestion dans le terminal routier de Faladié. Il est nécessaire d'agrandir la capacité et d'améliorer la gestion du terminal routier à travers l'élargissement des zones de stockage, l'accélération des procédures ad-

ministratives, l'amélioration de la qualité du service, l'optimisation de la logistique existante et l'amélioration de la compétitivité dans le but d'assurer les opérations d'importation et d'exportation du Mali.

**Mots-clés :** problématique, gestion, port sec, terminal routier, Mali.

### **Abstract**

---

*Problems of the management of dry ports in continental countries: case of the Faladié road terminal in the Republic of Mali*

The continentality of some countries leads them to create dry ports to ensure the transshipment of goods and the completion of the necessary formalities. The Faladié road terminal is thus a dry port created by the Malian State to facilitate intermediate operations between the shipper and the customs administration. This dry port is confronted in its management with some problems which are, the slowness in the administrative formalities, the delay in delivery of the goods, the stores and the customs clearance areas don't correspond to the standards norms due to the increasing of freight flow. The main contribution of this communication is to analyze the problem of the management of dry ports in continental countries and particularly the Faladié road terminal in the Republic of Mali. The methodological approach consisted in the exploitation and analysis of books, activity reports, scientific articles, doctoral theses and websites. Field surveys were carried out with 50 actors, namely: 5 agents from the General Directorate of Transport, 15 agents from the terminal concerned, 10 freight forwarders, 10 drivers of heavy goods vehicles and 10 shippers. The obtained results show that there is congestion in the Faladié road terminal. It is necessary to expand the capacity and improve the management of the road terminal through the expansion of storage areas, the acceleration of administrative procedures, the improvement of the quality of service, a better optimization of existing logistics and improved competitiveness in order to ensure Mali's import-export operations.

**Keywords:** problematic, management, dry port, road terminal, Mali.

## Introduction

Les pays continentaux en général et la République du Mali en particulier, sont confrontés à un problème majeur dû aux coûts logistiques relativement importants. Le transport maritime est le plus utilisé pour l'acheminement des marchandises à faible valeur ajoutée. Les corridors d'approvisionnement des pays sans littoral sont généralement longs, car, les grandes agglomérations de ces pays se situent à des milliers de kilomètres des ports maritimes. Selon Amoako (2004), les corridors ont une longueur moyenne supérieure à 1 000 kilomètres et le Mali ne fait pas exception à cette logique. Les rapports de la Direction Nationale des Transports Terrestres Maritimes et Fluviaux du Mali indiquent que le corridor le plus court pour l'approvisionnement du Mali est celui reliant Conakry, en République de Guinée, à Bamako, soit 980 kilomètres (DNTTMF, 2000).

La notion de port sec peut être définie comme un terminal intérieur servant de point de départ, de transit ou d'arrivée à des flux de marchandises générés par le commerce international. De façon générale, le port sec permet à un pays enclavé comme le Mali de rationaliser, de rentabiliser et de sécuriser le système d'approvisionnement et d'exportation du pays. Il abrite les administrations et les organismes professionnels de la chaîne de transport et du transit (Douanes, Transitaires, Opérateurs Économiques) au même lieu pour faciliter les opérations de commerce (Rapport DNTTMF, 2005).

La diversification des activités logistiques a poussé le groupe Bolloré Transport et Logistique à conquérir les marchés africains, notamment, en y apportant plusieurs solutions de développement dans le domaine du transport et de la logistique. Les corridors d'approvisionnement et de distribution du Mali sont multiples et jouent un rôle capital pour le fonctionnement du port sec de Faladié. Les importations et les exportations empruntant ces corridors sont inégalement réparties, 66,29 % pour le corridor Bamako-Abidjan, en 2017, contre 1,76 % pour celui allant de Bamako à Lomé sur une longueur de 1 965 kilomètres (Bayogo, 2021). Les problèmes de la gestion du terminal routier de Faladié dans la ville de Bamako sont liés à la hausse des flux de transport due aux croissances démographique et économique du Mali.

L'objet de ce chapitre est d'analyser la problématique de la gestion des ports secs dans les pays continentaux et particulièrement, du terminal routier de Faladié en République du Mali. Pour répondre à cet enjeu, notre problématique s'articulera autour de la question

suivante : comment améliorer la gestion du port sec de Faladié au Mali ? Pour répondre à cette question principale, nous avons structuré la suite de notre contribution de la façon suivante. La première partie mettra en évidence la revue de la littérature. La deuxième mettra l'accent sur le cadre méthodologique de l'étude. Dans les troisième et quatrième parties, nous présenterons et interprèterons les résultats, puis nous engagerons les discussions autour du sujet. Enfin, nous terminerons par une conclusion en faisant ressortir les contributions et les propositions de l'étude.

## 1. Revue de la littérature

La revue critique de la littérature des ouvrages que nous avons consultés a permis de faire l'état des lieux des travaux d'auteurs ayant antérieurement travaillé sur la problématique de gestion des ports secs d'un pays continental.

Selon Cisse (2005), la durée de séjour des marchandises dans les ports varie entre 20 jours pour les conteneurs et 60 jours pour les engrais, soit un séjour moyen de 40 jours. Par ailleurs, la même étude cite les frais d'entreposage des marchandises qui fluctuent entre 20 FCFA la tonne/jour pour les dons et 80 FCFA la tonne/jour pour les divers, soit des frais moyens de 50 FCFA par tonne et par jour. Selon son étude, la création de ports secs permet de disposer d'un circuit d'approvisionnement d'urgence efficace, de constituer un stock de sécurité et de lutter contre la fraude fiscale. N'Diaye (2011) abonde dans le même sens en analysant les stratégies d'amélioration de la gestion du terminal SDV au Mali en mettant l'accent sur la sécurisation des marchandises et l'accélération des procédures administratives (dédouanement, transit, entreposage, etc.). Ce qui fait que les résultats, après l'analyse effectuée visent à rendre meilleure la gestion du terminal, à rendre plus compétitive la SDV, à satisfaire pleinement les clients et économiquement pousser la SDV et le Mali en tête ou au-delà de la position qu'ils ont au niveau international.

L'étude de Tape Bidi (2005) montre que la logique coloniale voulait que le port d'Abidjan soit le port pleinement utilisé par les pays enclavés du Sahel. Rôle que ce port a merveilleusement joué durant ces cinquante dernières années. Ainsi, en 2001, 63 % des marchandises du Mali et 35 % de celles du Burkina transitaient par le Port autonome d'Abidjan. Avec 495 790 tonnes, ce trafic représente 65,91 % des importations maritimes burkinabé. Les ports de Lomé, Cotonou



et Tema ne représentent alors, respectivement, que 23,01 %, 0,38 % et 10,7 % des importations maritimes du Burkina. L'instabilité qui a prévalu en Côte d'Ivoire a accru, sur une période très brève, le trafic de transit des ports de la sous-région. Si les ports de Tema et Dakar ont profité des reports du Burkina Faso et du Mali, c'est surtout, celui de Lomé qui en a bénéficié.

Dans le même registre, Yoda (2021) soutient que le port sec participe à la promotion du commerce extérieur en améliorant les conditions du trafic Burkinabè et de transit, afin de répondre aux enjeux économiques des pays de l'hinterland. Améliorer la sécurité routière des personnes et leurs biens, sécuriser les recettes fiscales par une maîtrise du fret sous douanes et enfin fluidifier le trafic et la circulation des marchandises à travers la modernisation des infrastructures et des procédures. Lavissière et De Corbière (2021) ont fait une étude sur les ports francs en Afrique et selon leur étude, le port franc réduit considérablement les distances entre les différents acteurs économiques. Cette notion de port franc est assimilable à la notion de plateforme logistique ou d'entrepôt de proximité. Le but est de décongestionner le port et de réduire les frais de stockage des marchandises. Ces espaces logistiques ont souvent des impacts environnementaux considérables. Apitsa et Daudet (2021) ont fait une étude sur les ports secs puis ont conclu que les ports secs africains sont soumis à des mutations socio-économiques, culturelles et politiques qui occasionnent souvent une discontinuité des flux de trafics de containers. L'étude fait une analyse qualitative des travaux de recherche dans d'autres villes portuaires à savoir Cotonou, Abidjan, Douala et Kribi. Aké Aké (2021) a effectué une recherche sur le port sec de Bobo Dioulasso au Burkina Faso. Selon cette étude, la plateforme extra-portuaire joue un rôle stratégique et économique dans l'activité logistique du pays, mais cette infrastructure est confrontée au problème d'insécurité grandissante qui impacte fortement ses activités. L'étude conclut qu'il est nécessaire d'accorder une attention particulière à la gestion des ports secs en Afrique et elle propose de mettre en place des stratégies de gestion idoines prenant en compte l'aspect social, économique, démographique, culturel et écologique des zones de ces ports secs. Selon la recherche faite par Dandonougbo et Héthéli (2021), le port sec de la Zone Industrielle d'Adétikopé (Togo) a permis de résoudre le problème lié au manque d'espace de stockage et surtout l'engorgement du port de Lomé. Ce port sec contribue à la création de 35 000 emplois. L'étude met en exergue la non prise en compte des impacts environnementaux et nécessite des réflexions extérieures.

Du rapport des Nations unies (2018), nous pouvons retenir trois grandes options pour financer le développement et l'exploitation des ports secs : financement par le secteur public et externalisation de l'exploitation par le biais d'un contrat de gestion avec le secteur privé ; financement et exploitation par le secteur privé et formes variées de partenariat public-privé.

Samira (2016) a fait une étude permettant de mesurer la durabilité et la localisation des ports secs. Selon son étude, la mise en place des ports secs a essentiellement pour but la séparation des maillons de la *supply chain* en optimisant les transports et en réduisant considérablement la pollution. L'étude conclut en expérimentant les facteurs de durabilité sur 10 ports secs de l'Espagne. Les variables les plus contestées sont celles liées à la protection de l'environnement, de sorte que la durabilité des emplacements nécessite un grand respect de l'environnement naturel et de l'environnement urbain dans lequel, ils s'inscrivent.

Jarzemskis et Vasiliauskas (2007) ont étudié le concept de port sec comme étant une nouvelle approche pour résoudre le problème basé sur le déplacement des terminaux intermodaux vers l'intérieur des zones portuaires pour éviter les goulots d'étranglement des marchandises dans les zones de manutention et/ou de stockage. Les résultats communs des recherches sur les ports secs et les conclusions de l'approche développée par les auteurs de l'article sont présentés.

Sur la base de notre revue de littérature, nous formulons deux hypothèses de recherche :

- la lenteur des formalités, les retards de livraison des marchandises, l'insuffisance des espaces de stockage et la hausse du trafic routier peuvent être des difficultés de gestion du port sec de Faladié ;
- l'amélioration de la qualité des services, l'optimisation logistique, l'accélération des procédures administratives, l'agrandissement des espaces de stockages sont des stratégies permettant d'améliorer la gestion du port sec de Faladié.

## 2. Matériels et méthodes

Cette section se focalise sur la méthodologie adoptée dans la recherche, la présentation du milieu d'étude et enfin le cadre législatif et réglementaire des ports secs au Mali.

## 2.1. Méthodologie

Pour l'élaboration de cette communication, des ouvrages, des rapports, des articles scientifiques, des thèses de Doctorat, des mémoires d'étudiants et des sites Internet ont été mis à profit. L'exploitation de ces différents documents a permis d'avoir des informations et des données sur la problématique de gestion des ports secs dans les pays continentaux en général, et en particulier, du terminal routier de Faladié au Mali. Des enquêtes sur le terrain ont été faites auprès de 50 enquêtés, à savoir : 10 transitaires, 10 chargeurs, 5 agents de la DNTTMF, 10 transporteurs des véhicules poids lourds et 15 agents du terminal routier de Faladié. L'enquête de terrain a consisté à adresser un guide d'entretien aux différents acteurs. Cela a permis d'avoir des données significatives pour l'article. La méthodologie adoptée s'appuie sur la minimisation des coûts d'une chaîne logistique développée par Boukaidi *et al.* (2022). Selon ces auteurs, la collaboration des agents dans la *supply chain* permet de minimiser les coûts et les temps opérationnels des activités de la *supply chain*.

## 2.2. Présentation du milieu d'étude

L'étude porte sur la problématique de gestion du terminal de Faladié. Cela nous amène à une description de la gestion actuelle dudit terminal qui a une superficie de 2 hectares pour une réception d'environ 60 camions par jour, voire 100 camions des différents pays limitrophes y compris les camions qui sont en transit. Contrairement à l'hivernage, ce nombre peut diminuer. Sans oublier la durée de certaines formalités administratives qui fait tarder la livraison des marchandises, le flux informationnel est déficient et la lenteur du retour de certains conteneurs à leurs pays d'origine.

Le terminal routier de Faladié est l'axe routier où les camions en provenance de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Togo, de la Guinée et du Bénin viennent effectuer leurs opérations douanières.

Le terminal routier est composé des infrastructures suivantes :

- la porte des entrées et des sorties prévues pour les opérations de préparation des commandes. Elle permet d'accueillir et d'expédier les conteneurs ainsi que les marchandises non conteneurisées ;
- le pont bascule : il est utilisé pour le contrôle quantitatif des marchandises ;

- les magasins utilisés pour le stockage et les zones administratives.

Le terminal contient trois parcs qui sont :

- le parc des carrosseries, qui est l'endroit où tous les camions en provenance des différents pays voisins sont stationnés ;
- le parc à conteneur qui est le lieu où les conteneurs en provenance de la Côte d'Ivoire sont stockés en attendant leur livraison ou leur retour dans le pays d'origine ;
- le parc de châssis, qui est le parc réservé à tous les véhicules qui ne sont pas encore dédouanés ou qui sont en attente de dédouanement.

Aujourd'hui, la capacité du port sec de Faladié est limitée. Les infrastructures ne répondent plus aux besoins actuels dus aux flux croissants des marchandises. Cela retarde le délai de livraison des marchandises.

### *2.3. Cadre législatif et réglementaire*

La création des ports secs de marchandises dans les pays sans littoral a été vivement recommandée lors des rencontres régionales et internationales : la Table ronde de Cotonou II, la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, la Conférence Ministérielle des États de l'Afrique de l'Ouest et du Centre sur le transport Maritime, etc. (DNTTMF, 2005).

Sur le plan international, il y a deux principales conventions à connaître :

- Convention douanière relative aux conteneurs conclue à Genève, le 2 décembre 1972 sous les auspices des Nations unies/Organisation maritime internationale.

Cette convention vise à développer et à faciliter les transports par conteneurs, notamment, leur mise en admission temporaire en suspension des droits et taxes des douanes et leur réexportation à la fin de l'opération de transport.

- Convention des Nations unies sur la responsabilité des exploitants de terminaux de transport dans le commerce international (Vienne, 1991).

La présente convention vise à faciliter la circulation des marchandises en établissant des règles uniformes concernant la responsabilité pour les pertes, les dommages et les retards affectant ces marchan-

dises, lorsqu'elles sont sous la garde des exploitants de terminaux de transport et ne sont pas régies par le droit des transports découlant des conventions applicables aux divers modes de transport.

Au Mali, la principale base juridique est la loi n° 01-075/AN-RM du 18 juillet 2001 portant code des douanes, notamment, dans ses articles 77 à 82.

À côté de cette loi, nous avons l'arrêté n°08-3044/ MF- SG fixant les conditions d'établissement, de fonctionnement, d'exploitation des magasins et aires de dédouanement à l'importation. L'article 07 du présent arrêté prévoit que : « la création d'un magasin de dédouanement dans un lieu et sur un emplacement déterminé, ainsi que l'affectation à l'usage de magasin de dédouanement d'un local préexistant sont subordonnés à un accord d'établissement préalable de l'administration des douanes ». Dans le même ordre d'idées, l'article 08 ajoute que : « l'accord d'établissement est donné aux Chambres de Commerce, ports autonomes, communes et commissionnaires en douane. De même que si l'importance et les caractères particuliers d'un trafic le justifient, l'accord peut être donné à tout organisme présentant un caractère d'intérêt collectif ou à toute autre personne de droit privé ».

C'est en vertu de ces deux articles susvisés que Bolloré Transport Logistique Mali a signé un accord d'établissement avec la Direction Générale des Douanes et la Chambre de Commerce et d'industrie du Mali pour la gestion du port sec de Faladié.

### **3. Résultats de la recherche**

Les données recueillies s'articulent autour de quatre axes principaux, à savoir : l'analyse de la chaîne de traitement des marchandises, les enquêtes d'opinions réalisées auprès des principaux acteurs, les difficultés liées à la gestion du port sec de Faladié et les propositions et perspectives de développement des ports secs dans les pays continentaux.

#### ***3.1. Analyse de la chaîne de traitement des marchandises***

L'objectif des chargeurs est de minimiser le coût global des opérations import-export des marchandises. L'atteinte de cet objectif leur permet d'une part d'être plus compétitif et d'autre part, de mieux rentabiliser leurs investissements. De nos jours, on dénombre plus

d'une cinquantaine de sociétés de transit en République du Mali. Ce nombre important de sociétés de transit rend le marché concurrentiel et oblige les prestataires logistiques à chercher des stratégies de fidélisation et de meilleure satisfaction des clients.

Le modèle ci-dessous minimise l'ensemble des coûts de stationnement au terminal de Faladié :

$$\min Z = \sum_{i=1}^n A_i N_i Q_i \quad (1)$$

Sous contraintes :

$$\sum_{i=1}^n N_i = P \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^n Q_i \leq Q \quad (3)$$

La formule (1) minimise le coût total de stationnement au port sec. Dans cette formule,  $A_i$  est le coût unitaire du stationnement pendant la période  $i$ ,  $N_i$  est la durée de la période  $i$  exprimée en nombre de jour de stationnement alors que  $Q_i$  désigne le nombre de conteneurs stationnés durant la période  $i$ . La formule (2) établit l'équilibre entre le temps de stationnement  $P$  repartit entre trois périodes selon les rapports du terminal de Faladié qui sont : une période de grâce, une période de stationnement normal et une période de surestaries. Selon le code des douanes du Mali, la durée de séjour des marchandises dans un entrepôt public ne peut excéder 3 ans. La formule (3) est une contrainte de capacité à l'instant  $i$ , selon cette contrainte, durant une période  $i$  donnée, la quantité de marchandises stockées ne peut excéder la capacité du terminal.

Selon les rapports du terminal et l'entretien que nous avons tenu avec certains responsables du terminal de Faladié, les conditions de stationnement des conteneurs sont les suivantes.

Pour les conteneurs de 20 pieds notés TC20', nous avons :

- du premier jour au septième jour : la période de grâce ou le stationnement est gratuit ;
- du huitième jour au quatorzième jour, le coût de stationnement est à 10 000 FCFA par TC20' et par jour ;

- au-delà du quatorzième jour, le coût de stationnement est 20 000 FCFA par TC20' et par jour.

Pour les conteneurs de 40 pieds notés TC40', nous avons :

- du premier jour au septième jour, la période de grâce ou le stationnement est gratuit ;
- du huitième jour au quatorzième jour, le coût de stationnement est à 20 000 FCFA par TC40' et par jour ;
- au-delà du quatorzième jour, le coût de stationnement est 40 000 FCFA par TC40' et par jour.

Désignons par  $N$  le nombre de jour de stationnement et par le nombre de conteneurs stationnés, en remplaçant les paramètres du terminal dans la formule (1), on obtient les deux formules ci-dessous :

$$CTSTC20' = \begin{cases} 0, & \text{si } N \in \{1; 2; 3; 4; 5; 6; 7\} \\ 10\,000(N - 7)Q, & \text{si } N \in \{8; 9; 10; 11; 12; 13; 14\} \\ 70\,000Q + 20\,000Q(N - 14), & \text{si } N \geq 15 \text{ et } N \in \mathbb{N} \end{cases} \quad (4)$$

$$CTSTC40' = \begin{cases} 0, & \text{si } N \in \{1; 2; 3; 4; 5; 6; 7\} \\ 20\,000(N - 7)Q, & \text{si } N \in \{8; 9; 10; 11; 12; 13; 14\} \\ 140\,000Q + 40\,000Q(N - 14), & \text{si } N \geq 15 \text{ et } N \in \mathbb{N} \end{cases} \quad (5)$$

Les formules (4) et (5) permettent de calculer le coût total de stationnement des conteneurs de 20 pieds et de 40 pieds en tenant compte du délai de stationnement.

Selon le discours de Y.C. un transitaire que nous avons interviewé, « *le stockage des marchandises dure souvent à cause de la lenteur dans les procédures de dédouanement ou à cause de certains chargeurs qui ne se précipitent pas. Plus les marchandises durent dans les aires de dédouanement, plus les coûts de stationnement, de pénalité et de surestaries augmentent. Je pense qu'il faut revoir les bureaux pour agrandir la capacité d'accueil et de traitement des données et surtout, utiliser des logiciels rapides et efficaces. Je pense qu'il faut chercher à développer le système de dédouanement express ou anticiper pour éviter le surstockage des marchandises qui permettra la libération rapide des espaces de stockage. Les 20 containers de 20 pieds et 4 de 40 pieds ont séjourné dans les zones de stationnement pendant 20 jours dû au traitement des formalités d'une part et d'autre part, dû à la lenteur de ce dernier à se présenter au guichet unique pour le règlement des frais de douanes* ».

**Cas pratique :** selon le transitaire Y. C., le stationnement des 20 containers de 20 pieds et des 4 de 40 pieds pendant 25 jours oblige le chargeur à payer des frais de stationnement et des surestaries estimés à 5 320 000 FCFA suivant le programme du modèle défini par les formules (1) – (5) et le logiciel de programmation Lingo 11.00. Ces surcoûts viennent en augmentation du prix de vente des produits importés.

### 3.2. Enquêtes d'opinion des différents acteurs

Une étude de terrain menée auprès de 50 acteurs nous a permis d'obtenir les résultats qui suivent : les problèmes liés à la gestion du terminal routier de Faladié sont consignés dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 1 : Avis des enquêtés sur les problèmes liés à la gestion du terminal routier de Faladié*

Problèmes	Réponses	Réponses (en %)		
		Oui	Non	Rien à signaler
Lenteur des formalités administratives		70	25	5
Retard de livraison des marchandises		40	50	10
Insuffisance des espaces de stockages		75	25	0
Hausse des flux de marchandises (au-delà des prévisions)		80	5	15
Insuffisance des aires de dédouanement et de stationnement des camions		80	15	5

*Source : Bayogo, 2022*

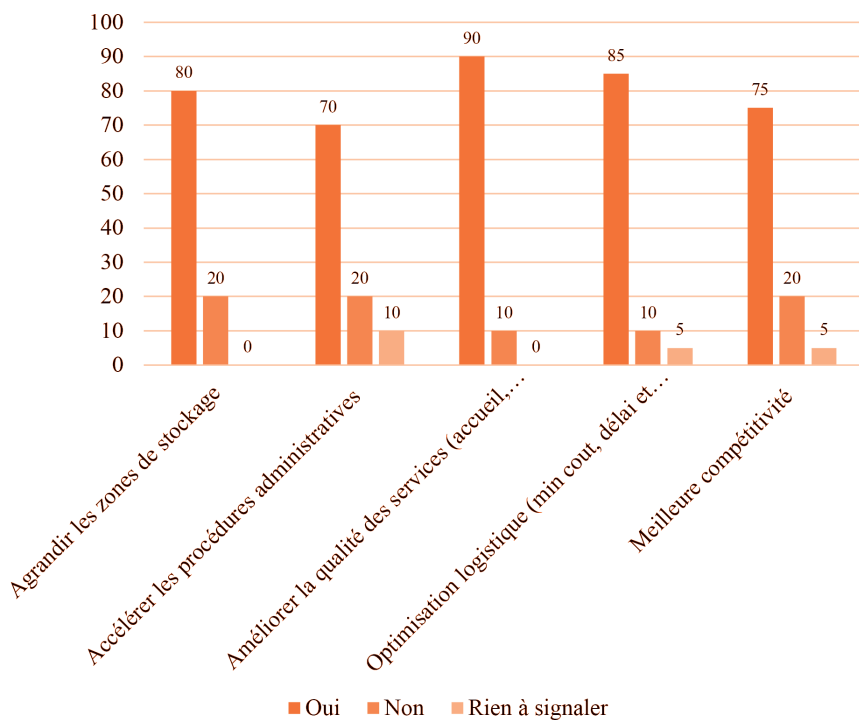
Le tableau ci-dessus illustre les réponses des acteurs enquêtés concernant les problèmes liés à la gestion du terminal routier de Faladié. Ils sont pour la plupart d'accord sur le fait que la gestion des ports secs dans les pays continentaux connaît des problèmes de gestion. Selon nos résultats, plus de 70 % des personnes soumises au questionnaire attestent que les problèmes majeurs sont : la lenteur des formalités administratives, soit 70 % des acteurs enquêtés ; l'insuffisance des espaces de stockage 75 % ; la hausse des flux de marchandises et l'insuffisance des aires de dédouanement 80 %. Seuls



40 % des acteurs pensent que le retard dans la livraison est imputable à la mauvaise gestion du terminal.

Les propositions de solutions d'amélioration de la gestion du port sec sont consignées dans la figure ci-dessous.

*Figure 1 : Avis des acteurs enquêtés concernant les propositions de solution d'amélioration de la gestion du terminal routier de Faladié*



*Source : Bayogo, 2022*

Nos recherches ont permis de faire les propositions de solutions d'amélioration de la gestion du terminal routier de Faladié. Les propositions majeures soulignées par les acteurs enquêtés sont les suivantes : l'agrandissement des zones de stockage des marchandises et des aires de stationnement des véhicules de poids lourd est approuvé par les 80 % des acteurs enquêtés ; 70 % pensent qu'il est urgent d'envisager des stratégies permettant d'accélérer les procédures administratives ; 90% des acteurs pensent qu'il faut améliorer la qualité des services du terminal à travers un bon accueil, une régularité et une ponctualité des agents du terminal ; 85 % et 75 % des acteurs soumis au questionnaire affirment respectivement des

stratégies d'optimisation logistique des activités et la mise en place d'une meilleure compétitivité.

### *3.3. Difficultés de la gestion du port sec de Faladié*

Le port sec de Faladié est confronté à des problèmes qui rendent difficiles le transport et le transit des marchandises, pour les importations et pour les exportations. Un terminal routier est par essence un espace conçu dans le but de gérer à l'import et à l'export selon une méthode spécifique de gestion afin d'améliorer l'importation et l'exportation des marchandises passants par celui-ci. Cette méthode de gestion de marchandises connaît des lacunes par rapport aux normes de gestion moderne des terminaux au niveau des magasins et des aires de dédouanement.

En effet, au niveau du terminal de Faladié, les marchandises importées se heurtent à des problèmes qui couvrent l'ensemble du traitement de la documentation, du dédouanement et des contrôles qui concourent à augmenter le prix de la main d'œuvre. Les retards de livraison sont souvent dus aux temps de transfert des camions qui peuvent être très longs en raison du manque de consignes claires indiquant dès l'arrivée la place dans la voie de changement. Cela est dû à une mauvaise gestion du flux informationnel par les intervenants du secteur des transports. Les transporteurs manquent parfois d'informations fiables sur le temps de transfert des marchandises du magasin au lieu de livraison des marchandises. Le temps de réaction aux incidents d'exploitation est souvent très long. Une panne de la grue ou de la machine de manutention peut paralyser toute l'activité du terminal. Or, ce type de problème est souvent ignoré trop longtemps, ce qui occasionne des retards dans le traitement des marchandises. Le magasin doit consentir plus d'initiatives afin d'optimiser au mieux la prestation de son service à la clientèle. Ces insuffisances ont une incidence sur les méthodes de travail des agents tout en ralentissant les opérations effectuées au sein du terminal.

En effet, les décisions de manutention et le choix des transporteurs sont laissés à l'appréciation de la direction du groupe Bolloré Transport Logistique et les méthodes de travail sont dictées par l'État malien. Dans cette gestion, nous avons remarqué que le groupe Bolloré Transport Logistique est contraint de suivre à la lettre les méthodes dictées par le gouvernement malien. Pour la gestion du port sec de Faladié, l'État avait des méthodes rudimentaires qui ralentissaient les opérations au sein du terminal et retardaient les délais

de livraison, ce qui entraînait l'insatisfaction des clients. Au-delà des méthodes de travail, l'État malien fixe également les tarifs des opérations au sein du terminal. Les tarifs fixés sont minimes par rapport à ceux que pourrait proposer le groupe Bolloré Transport Logistique pour pouvoir rendre le terminal plus rentable. Ces tarifs quelque peu arbitraires imposés par le gouvernement ne facilitent pas du tout la gestion du terminal par Bolloré Transport Logistique, car certains services comme le magasin ne sont pas exploités à leur maximum : au lieu d'un déchargement total des camions, on assiste souvent à des déchargements partiels.

### *3.4. Propositions et perspectives*

Pour éviter les dysfonctionnements dans la gestion du port sec de Faladié, l'État malien et Bolloré Transport Logistique doivent prendre un certain nombre de mesures, à savoir :

- la modernisation des matériels et des équipements du port sec ;
- le cadre réglementaire doit être respecté par les différents acteurs intervenants dans le port sec ;
- renforcer la facilitation de transit pour réduire les temps et les coûts de transit ;
- améliorer les services et accroître la capacité du port sec de Faladié ;
- améliorer l'administration des douanes et les procédures de passage en douane ;
- l'entretien des routes nationales 6 et 7 pour faciliter les importations et les exportations ;
- créer les conditions d'un transport routier plus efficient de façon à réduire les coûts de transport ;
- renforcer la facilitation des échanges commerciaux aux niveaux national et sous régional ;
- la vérification du pont bascule, pour éviter toute mésentente avec les usagers.

Le port sec de Faladié contribue énormément à accroître les flux d'échanges entre la République du Mali et ses pays voisins. Il contribue aussi à la croissance économique du Mali.

Pour soutenir voire accélérer la croissance économique et accroître les flux d'échanges, les infrastructures de transport devraient

être en bon état et les transporteurs devraient offrir des services de qualité, à des prix compétitifs.

Cependant, ces conditions nécessaires ne sont pas suffisantes, car le cadre dans lequel les transporteurs opèrent devrait être satisfaisant et fonctionner sans accroc.

Le cadre réglementaire devrait être compris par tous et appliqué honnêtement par les administrations de tous les pays membres, qui devraient garantir le respect de l'état de droit.

La stratégie de renforcement du transport et de facilitation du transit devrait comporter les éléments suivants :

- renforcer la facilitation de transit pour réduire les temps et les coûts de transit ;
- améliorer les terminaux du Mali et accroître leur capacité de débit ;
- améliorer l'administration des douanes et les procédures de passage en douane ;
- donner une haute priorité à l'entretien des routes ;
- créer les conditions d'un transport routier plus efficient (de façon à réduire les coûts de transport) ;
- faire prendre conscience aux entreprises et aux négociants maliens des problèmes de gestion logistique et pousser à des améliorations de capacité en la matière ;
- renforcer la facilitation des échanges commerciaux et des institutions s'y rapportant aux niveaux national et régional.

Une étude succincte permet de faire ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du port sec de Faladié.

*Tableau 2 : Illustration des forces, faiblesses, opportunités et menaces du port sec de Faladiè*

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De transformer les exigences logistiques en atouts pour le développement</li> <li>• Une gestion totale au sein du terminal</li> <li>• La sécurité au sein des terminaux</li> <li>• La fiabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un flux informationnel peu moderne</li> <li>• Un manque de matériel informatique</li> <li>• Un manque de matériel de manutention performante</li> <li>• Non fiabilité du pont bascule (certains poids issus de la pesée ne reflète pas souvent le poids réel des marchandises)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un suivi permanent des marchandises en tant que transitaire</li> <li>• Une facilitée pour les formalités douanières</li> <li>• Un contrôle sur tous les déplacements des conteneurs au sein du pays jusqu'à son retour dans son pays d'origine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une concurrence qui s'installe</li> <li>• Menace de poursuite judiciaire à l'encontre de Bolloré Transport et Logistics en cas de contentieux douaniers contre un importateur</li> </ul>

*Source : Bayogo, 2022*

#### 4. Discussion des résultats

Les résultats obtenus au cours de la recherche ont montré que la continentalité du Mali a favorisé la mise en place du port sec de Faladié pour faciliter les post et les préacheminements des marchandises. Aujourd'hui, le port sec de Faladié est confronté à des problèmes de gestion dus aux croissances démographique et économique du Mali.

Les recherches réalisées par N'Guessan, Cordel et Coulibaly (2021) ont montré que l'une des plus importantes problématiques portuaires subsahariennes a trait à la congestion, avec une saturation des infrastructures de transport qui engendre des surcoûts, des temps de transit dégradés et des externalités négatives préjudiciables pour l'attractivité et la compétitivité de systèmes logistiques. La congestion ne doit pas s'appréhender comme la résultante d'un manque de planification et d'investissements dans les infrastructures. Elle est le produit conjugué d'une croissance des trafics maritimes et portuaires

d'une part, et d'une augmentation démographique des métropoles littorales d'autre part. Les villes grandissent grâce aux ports et finissent par les étouffer, car, il n'y a pas de port sans ville alors qu'il y a des villes sans port. L'une des solutions opérationnelles et pragmatiques face à la congestion, c'est le déploiement de zones tampons au cœur, mais, surtout aux périphéries des métropoles portuaires. Ces territoires logistiques à valeur ajoutée sont appelés ports secs, zones logistiques, ports intérieurs, etc.

Dans le même registre, le rapport final de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (2012) a indiqué qu'en matière de transport de transit reliant les pays enclavés et les ports, les ports secs intérieurs, les bureaux de douane aux frontières et les entrepôts sous douane fonctionnent comme les principaux terminaux de distribution. Le port sec a les fonctions de dédouanement et d'entrepôt de douane des marchandises en transit, ainsi, que de relais transit vers les pays tiers. Les ports secs contribuent également à la réduction de la congestion routière dans les zones urbaines et de transport des marchandises en transit en douceur. En raison de l'augmentation récente des flux de distribution, les installations sont de plus en plus à l'étroit et une expansion est prévue. Les pays enclavés planifient le développement de nouveaux ports secs. À l'heure actuelle, le taux d'utilisation des conteneurs maritimes en transit est inférieur à 20 %. Compte tenu de la croissance attendue de la demande, la nécessité de dépôts de conteneurs augmentera. Les procédures de dédouanement au terminal du Burkina Faso se font en 1 à 2 jours. Les raisons pour lesquelles, des camions sont en attente de dédouanement, sont les suivantes : les questions du côté de l'utilisateur comme la documentation déficiente et le retard à la douane des expéditeurs.

Par ailleurs, selon Lihoussou et Steck (2018), le commerce se positionne comme un des principaux vecteurs de la croissance économique. De plus en plus, il s'internationalise et 80 % des échanges mondiaux en volume et plus de 70 % en valeur sont transportés par mer et manutentionnés dans les ports. Les études réalisées par Togola (2021) montrent que la notion de port sec fait appel à l'idée de décongestionnement. Créer un port sec à Zégoua, c'est décongestionner le port d'Abidjan, dont le trafic est devenu trop important et les infrastructures surexploitées. Pratiquement, il s'agit de faciliter les opérations administratives, douanières et de simplifier également le passage des marchandises en transit, en Côte d'Ivoire afin de réduire le temps d'attente, et surtout, les frais annexes que cela peut occasionner.

## Conclusion

En définitive, dans le cadre de la mondialisation, la fonction logistique est devenue une transversale au sein des entreprises, dans la mesure où les logisticiens continuent de faire preuve d'une bonne gestion. La logistique étant la gestion efficace des flux physiques et d'informations, le port sec de Faladié considère alors ce concept comme le pilier de son amélioration. Son but visé est de satisfaire ses clients. Nous avons constaté qu'avec l'urbanisation il y a des problèmes qui ralentissent souvent l'activité du port sec de Faladié et créent l'impatience chez certains clients.

Cette étude sur l'analyse de la problématique de gestion du port sec de Faladié, nous a permis d'envisager les méthodes d'amélioration de la gestion des terminaux des pays enclavés en général et de la République du Mali, en particulier. Nous avons proposé des solutions et des recommandations permettant de renforcer, d'améliorer et de créer des conditions pour la facilitation du réseau routier. Le port sec de Faladié est un pilier important dans les échanges commerciaux entre la République du Mali et ses pays voisins. Il facilite le transit des marchandises à l'importation et l'exportation du Mali. Nous avons pu constater à travers cette étude que le secteur du transport routier regorge de nombreuses potentialités au Mali. L'objectif de notre recherche était de montrer la gestion actuelle du port sec de Faladié et démontrer comment améliorer ses techniques de gestion actuelle.

Les limites de la recherche demeurent la non-analyse de l'évolution des données statistiques du port sec de Faladié de sa création à nos jours. L'étude a permis d'analyser les problèmes liés à la gestion du port sec de Faladié en République du Mali. En termes de perspectives, il s'agira pour nous d'orienter notre réflexion sur la création d'autres ports secs au Mali pour faciliter le transport et le transit des marchandises en provenance d'autres pays puis en partance du Mali.

## Bibliographie

- AKÉ AKÉ B. P. (2021). *Port sec de Bobo-Dioulasso. Une potentialité stratégique et économique dans les échanges extérieurs du Burkina Faso*, collection « Afrique atlantique », Tome 6, Éditions EMS, pp. 125-142.
- AMOAKO K.Y. (2004). *Les transports et l'intégration régionale en Afrique*. Commission Économique pour l'Afrique. Maisonneuve et Larose.

- APITSA S., DAUDET B. (2021). *Des pistes de réflexion pour la gestion des ports secs en Afrique Atlantique : apport par le concept de résilience*, Collection « Afrique Atlantique », Tome 6, Éditions EMS, pp. 69-93.
- AWAD NUNEZ S., SOLER-FLORES F., GONZALEZ-CANCELAS N., CAMARERO-ORIVE A. (2016). How should the sustainability of the location of dry ports be measured?. *Transportation Research Procedia*, 14, 936-944.
- BAYOGO Y. (2021). *Impacts environnementaux du transport des marchandises par voies routière et ferroviaire : cas des corridors Ouest et Sud du Mali*. Thèse de Doctorat à l'Institut de Pedagogie Universitaire (IPU), Bamako-Mali; Bibliothèque IPU, octobre, pp. 54-62.
- BOUKAIDI LAGHZAOU, S., BENMLIH, K. (2022). La collaboration dans la chaine logistique de l'industrie automobile au Maroc : Cadre théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1), 1-23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6390278>.
- BUCHSENSCHUTZ O. (2013). La fouille du quartier de Port Sec Sud à Bourges (Cher), 2003-2008. *Bulletin de l'Association Française pour l'Étude de l'Âge du Fer*, n°31, 49-50.
- CISSE H. (2005). *La création de port sec au Mali*. Direction National des Transport du Mali (DNT).
- Direction Nationale des Transports Terrestres Maritimes et Fluviaux (DNTTMF) (2000). *Observatoire statistique des transports du Mali*.
- DANDONOUGBO I., HÉTCHÉLI F. (2021). *Le port sec de la Zone Industrielle d'Adétikopé (Togo) : un outil de développement et de mutations socio-économiques de la périphérie nord de Lomé*, collection « Afrique atlantique », Tome 6, Éditions EMS, pp.143-160.
- JARZEMSKIS, A., VASILIAUSKAS, A. V. (2007). Research on dry port concept as intermodal node. *Transport*, 22(3), 207-213. <https://doi.org/10.1080/16484142.2007.9638126>.
- LAVISSIÈRE A., DE CORBIÈRE C. (2021). *Les ports francs : des ports secs au service de l'attractivité logistique*, Collection « Afrique atlantique », Tome 6, Éditions EMS, pp.53-67.
- LIHOUSSOU M., STECK B. (2018). *Moderniser les ports ouest-africains, enjeux et perspectives*. Caen, Éditions EMS.
- N'DIAYE A. (2011). *Analyse de la gestion d'un terminal routier : cas de SDV Mali*. Mémoire de Master en Transport et Logistique, Institut Supérieur des Transports de Dakar.
- N'GUESSAN A. B., CORDEL D., COULIBALY K. (2021). *Les ports secs outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique*. Caen, Éditions EMS.
- NÚÑEZ S.A., FLORE F.S., Cancelas N.G., Orive A.C. (2016). How should the sustainability of the location of dry ports be measured. *Transportation Research Procedia*, 14, 6th Transport Research Arena, 936-944.
- Rapport de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (2012). *La Collecte des Données Relatives au Trafic des Ports Internationaux et des Corridors Transfrontaliers en Afrique de l'Ouest*.
- Rapport des Nations Unies (2018). *Promotion du Cadre régional pour la planification, la conception, l'établissement et l'exploitation des ports secs d'im-*



- portance internationale*. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Soixante-quatorzième session.
- TAPE BIDI J. (2005). Impact de la crise ivoirienne sur les ports ouest-africains. *Outre-Terre*, 11(2), 309-318. <https://doi.org/10.3917/oute.011.0309>.
- TOGOLA L. (2021). *Contribution du transport dans le développement de la République du Mali : cas de l'axe routier Bamako-Abidjan*. Thèse de Doctorat, Institut de Pédagogie Universitaire (IPU) de Bamako.
- YODA E. (2021). Projet de création d'un port sec multimodal dans l'agglomération de Ouagadougou, Burkina Faso. *Seminaire sur les PPP*, Genève.



## Chapitre 2.

# Guichet unique, digitalisation des procédures d'exportation/importation et amélioration du passage des marchandises dans les ports ivoiriens

*Atsé Alexis Bernard N'GUESSAN*

### Résumé

---

À l'instar des ports d'Afrique Subsaharienne, la mise en place de guichet unique dans les ports ivoiriens d'Abidjan et de San-Pedro est une réponse aux nombreuses plaintes et désagréments exprimés par les usagers. La longueur de traitement des dossiers afférents aux marchandises, les pratiques peu recommandables avec leur lot de frustration et de colère, les erreurs humaines dans la transcription et l'acheminement des dossiers, etc. ont des incidences graves sur les activités portuaires. Certaines marchandises sont restées bloquer dans les ports sans pouvoir embarquer ou être enlevées à temps, occasionnant la saturation des espaces de stockage, l'engorgement de la zone portuaire et des frais supplémentaires pour les opérateurs économiques. D'autres ont subi des avaries, des chaînes logistiques d'approvisionnement se sont trouvées interrompues, des pertes financières non négligeables ont frappé plusieurs opérateurs, menaçant de la sorte la survie de leurs activités... Ce sont autant de raisons qui ont milité en faveur de la mise en place de solutions intelligentes et innovantes s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (Internet, Intranet, messagerie professionnelle), en l'occurrence les guichets uniques portuaires (GUP).

La présente recherche met en lumière la contribution du guichet unique à la digitalisation des procédures d'exportation et d'importation et à la facilitation du passage des marchandises dans les ports

ivoiriens. Elle prend appui sur une exploration documentaire accompagnée d'entretiens et de l'administration de questionnaires aux acteurs présents sur la place portuaire ivoirienne. Les résultats obtenus montrent l'effectivité des activités du guichet unique du commerce extérieur et des systèmes portuaires dédiés à la digitalisation en Côte d'Ivoire depuis quelques années. Ceux-ci facilitent le travail des acteurs avec des gains de temps et des bénéfices importants dans les diverses opérations d'exportation et d'importation. Au-delà des quelques faiblesses signalées, ce sont les ports ivoiriens et l'économie nationale qui gagnent en compétitivité.

**Mots-clés :** digitalisation, guichet unique, port, Abidjan, San-Pedro.

### Abstract

---

*One-stop shop, digitization of export/import procedures, and improvement of the movement of goods in Ivorian ports*

In the Ivorian ports of Abidjan and San-Pedro, the implementation of the single window is a response to the numerous complaints and discomfort expressed by users. The length of treatment of the files relating to the goods, the unsavory practices with their share of frustration and anger, human errors in transcription and delivery of records...have serious impacts on port activities. Goods are trapped in ports without being able to ship to be removed in time, causing saturation storage and congestion in the port area, others suffered damage, logistics supply chains were interrupted, financial losses considerable struck several operators threatening so the survival of their activities, etc. These are all reasons that campaigned in favor of the implementation of innovative solutions based on the technology of information and communication (Internet, Intranet, email.), in this case port single windows (PSW).

This research highlights the contribution of ICT in the fluidity of the Ivorian port traffic. It is based on a documentary exploring accompanied by interviews and administration of questionnaires to the actors present on the port platform, as well as the visit of the single window in question. The results obtained show the effectiveness of the activities of the single window for foreign trade and the port systems dedicated to digitalization in Côte d'Ivoire for a few years. These ease the work of actors with time savings and profits in various operations. Beyond a few weaknesses reported, it's Ivorian ports and national economy that are gaining competitiveness.

**Keywords:** digitization, port, single window, Abidjan, San-Pedro.

## Introduction

Le guichet unique est un paradigme qui entraîne une évolution des structures gouvernementales traditionnelles vers de nouveaux accords répondant davantage aux besoins des citoyens et des entreprises. Ce concept circule depuis quelques temps déjà dans certains domaines de l'administration. Ainsi, les autorités locales aux quatre coins du monde proposent un bouquet de services aux citoyens « sous le même toit » grâce à des portails Web et des kiosques télématiques ou des centres de services aux citoyens. Cette réorganisation vise à perturber le moins possible les citoyens tout en répondant à tous les besoins en un point unique de fournitures de services. Avec la crise de la Covid-19 survenue depuis décembre 2019, les activités des guichets uniques se sont présentées comme une solution salubre, du fait de l'absence de contact entre les opérateurs dans le système des échanges commerciaux. Le guichet unique émane de la volonté de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) de faciliter les échanges à l'échelle mondiale. Un accord a été adopté à cet effet lors de la neuvième conférence ministérielle de ladite organisation, qui s'est tenue à Bali, en Indonésie, en décembre 2013, dans le cadre du cycle de Doha. En substance, cet accord donnait la possibilité aux États de mettre en place progressivement des mesures de facilitation des échanges, concernant la transparence, l'efficacité et la prévisibilité.

Au niveau africain, le taux de croissance économique appréciable qui se confirme au fil des années, met en évidence l'opportunité que représente une facilitation des échanges à l'intérieur du continent et avec l'extérieur. Dans cette logique, l'implémentation de mesures structurantes et innovantes s'impose. Les nouvelles technologies peuvent servir de levier de croissance pour les ports, mais l'implication de tous les acteurs de la zone portuaire est nécessaire pour que les initiatives obtiennent des résultats probants (Wavestone, 2019, p. 3). Les diverses plateformes mises en place par les acteurs institutionnels de l'écosystème portuaire ivoirien, et qui tournent autour du Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE) en sont un exemple palpable.

En Côte d'Ivoire, le guichet unique du commerce extérieur (GUCE) a été lancé depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Il était opéré par Webb Fontaine Group, un opérateur privé. Arrivé en fin de contrat le 30 juin 2019, Webb Fontaine Group a été remplacé par une nouvelle société dénommée « GUCE Côte d'Ivoire SA », dont l'État ivoirien détient une prise de participation à hauteur de 70 %.

Dans les ports d'Abidjan et de San-Pedro qui sont le centre nerveux du commerce extérieur ivoirien, l'avènement du guichet unique du commerce extérieur a donné lieu à la mise en place de solutions informatiques innovantes. Il s'agit de portails interactifs qui permettent une flexibilité et une célérité des opérations. Ainsi, le port d'Abidjan a déployé un système d'information portuaire (SIP) tandis que le port de San-Pedro a mis en œuvre un *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) (nos enquêtes, 2022). Toutes ces dispositions sont censées dématérialiser les procédures à l'exportation et à l'importation et ainsi fluidifier les trafics dans les ports ivoiriens. Mais dans les faits, ce n'est pas toujours le cas. Entre le guichet unique du commerce extérieur et les ports d'Abidjan et de San-Pedro, les passerelles existent mais ne sont pas fonctionnelles. Il n'y a pas de la sorte d'interconnexion entre ces différentes entités. Chacune fonctionne en vase clos avec certaines procédures qui sont effectivement digitalisées, tandis que d'autres ne le sont pas encore. Ces constats nous conduisent aux interrogations suivantes :

- Quelle est la configuration de l'environnement du commerce extérieur ivoirien impliquant les ports ?
- Quel est l'état des lieux de la digitalisation des procédures d'exportation et importation dans les ports ivoiriens ?
- Quelles sont les difficultés liées à ces procédures qui entravent le passage portuaire des marchandises ?

Cette contribution met en évidence la réalité du milieu maritime et portuaire ivoirien au prisme des technologies de l'information et de la communication, en termes de guichet unique dans la digitalisation des procédures d'exportation et importation liées au passage des marchandises dans les ports.

## 1. Matériels et méthodes

La réalisation de ce travail a mobilisé une revue de littérature, l'administration de questionnaires et la conduite d'entretiens à l'aide d'un guide. La revue documentaire a consisté à la consultation de diverses publications de l'Alliance Africaine pour le Commerce Électronique (AACE), des mémoires présentés lors du cycle 2012-2014 du programme de formation portuaire *TrainForTrade* réseau francophone de la CNUCED. Nous avons également eu recours aux études sur les guichets uniques dans plusieurs pays africains, au Japon, en Norvège, en Argentine. Les documents de l'Organisation

Mondiale des Douanes relatifs aux guichets uniques ont été d'un apport très appréciable. Nous avons aussi exploité les expériences de SOGET, société française spécialisée dans le domaine maritime et portuaire pour les questions de corridors logistiques, de dématérialisation et de guichet Unique.

L'administration des questionnaires a ciblé les structures suivantes : les ports d'Abidjan et de San-Pedro, l'Office Ivoirien des Chargeurs (OIC), les consignataires (Cosco Shipping, Continental Shipping, Ocean Network Express), les acconiers (Bolloré), les manutentionnaires (MOVIS), les transitaires (SIMAT). Quant au guide d'entretien, il a servi auprès de trois principaux acteurs. Il s'agit de Webb Fontaine, structure en charge du Guichet Unique en Côte d'Ivoire jusqu'au 30 juin 2019, et intervenant comme structure partenaire après la date sus-indiquée, de la douane ivoirienne et du ministère du commerce.

Les données collectées ont été croisées afin de mettre en évidence les différents points saillants dans le processus de dématérialisation des procédures et de passage portuaire de la marchandise. Elles ont permis d'isoler les points positifs mais aussi les aspects négatifs dans le processus. Au final, tout ceci permet d'apprécier les incidences sur la fluidité des trafics qui animent les plateformes portuaires d'Abidjan et de San-Pedro et la compétitivité desdits ports.

## 2. Résultats

### 2.1. *Approches du guichet unique et de la digitalisation*

#### 2.1.1. *L'accord sur la facilitation des échanges de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)*

Ces dernières années, un nombre croissant de gouvernements ont adopté des politiques visant à soutenir la transition vers une économie numérique, dans l'optique de stimuler la croissance grâce à l'innovation et à la modernisation technologique (OMC, 2020, p. 3). Ce constat posé par l'Organisation Mondiale du Commerce met en évidence une tendance qui prône le passage à une économie mondiale entièrement dématérialisée. Les mutations multiformes observées à divers niveaux convergent dans le même sens.

Avec l'avènement et le développement de l'internet, de la téléphonie mobile, des moyens de paiement électronique, de transfert

de fonds, de transfert électronique de documents, etc., le commerce mondial s'est réinventé. En l'espace de quelques années, on est passé d'un système commercial où prédominaient les documents physiques, à un système électronique presque entièrement dématérialisé. Dans les échanges mondiaux, toutes les parties prenantes ont muté dans ce sens. Les producteurs, les consommateurs, les transporteurs, les administrations, les commerçants... ont quasiment tous adopté ce nouveau mode de fonctionnement.

La facilitation des échanges prônée par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) vise à atteindre plusieurs objectifs qui épousent des caractéristiques spécifiques selon le tableau 1.

*Tableau 1 : Synthèse des accords sur la facilitation des échanges de l'OMC*

Objectifs	Caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mainlevée et dédouanement rapides des marchandises</li> <li>• Mouvement accéléré des marchandises à l'exportation, à l'importation et en transit</li> <li>• Baisse des coûts pour les opérateurs de commerce international grâce à la réduction des obstacles procédurax</li> <li>• Coopération et collaboration entre les organismes aux frontières au sein du gouvernement et entre les gouvernements</li> <li>• Assistance technique dans le domaine du renforcement des capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence des règlements</li> <li>• Prévisibilité en matière de prise de décision</li> <li>• Redevances et impositions rationnelles et transparentes</li> <li>• Coopération douanière et entre les organismes présents aux frontières</li> <li>• Simplification de la documentation</li> <li>• Liberté de transit</li> <li>• Décisions anticipées</li> <li>• Procédures de recours</li> <li>• Transparence des régimes de sanctions et pénalités</li> </ul>

*Source : OMC*

L'analyse des informations du tableau 1 montre que les préoccupations essentielles au niveau des échanges mondiaux sont la fluidité, la rapidité, la transparence dans la tarification, l'anticipation des procédures, la coopération et la collaboration entre les agents économiques mobilisés dans les échanges. Ces préoccupations fondent l'idéologie des guichets uniques implémentés à travers le monde. Ces guichets uniques revêtent des approches diverses selon que l'on se situe dans un environnement terrestre, maritime ou aérien.



### 2.1.2. Une définition multifacette du guichet unique

Le guichet unique revêt diverses approches qui traduisent les orientations des structures en charge de les opérer ou d'en suivre le développement. Ainsi, selon l'organisation maritime internationale (OMI), « *on entend par guichet unique un système de facilitation permettant aux opérateurs qui participent au commerce et au transport, de communiquer des informations et documents officiels normalisés à un seul point d'entrée, afin de satisfaire à toutes les formalités requises en cas d'importation, d'exportation et de transit. Si les informations se trouvent sur un support électronique, les données individuelles ne doivent être soumises qu'une seule fois* » (OMI, FAL 36/5/5, 2015, p.2).

La recommandation n°33 du CEFAT-ONU définit le guichet unique comme « *...un système de facilitation du commerce permettant aux opérateurs qui participent au commerce et au transport de communiquer des informations et documents normalisés en un seul point d'entrée afin de satisfaire à toutes les exigences règlementaires en cas d'importation, d'exportation et de transit. Les éléments de données individuelles ne devraient être présentés qu'une seule fois, par voie électronique* ».

Pour Webb Fontaine, « *le guichet unique du commerce extérieur (GUCE) est un système permettant aux opérateurs qui participent au commerce et au transport de communiquer des informations et documents normalisés à un seul point d'entrée afin de satisfaire toutes les formalités requises en cas d'importation, d'exportation et de transit* ».

Alix (2015, p. 7) conçoit le guichet unique comme suit : « *à travers un seul point d'entrée, un guichet unique optimise, orchestre et automatise l'échange dématérialisé des informations liées au mouvement d'une marchandise afin de fluidifier chaque rupture entre tous les acteurs des chaînes de transport, de services et de valeurs* ».

Suivant cette dernière approche, le guichet unique sert à la fois sur le segment du commerce international les différents intervenants, à savoir les chargeurs des pays enclavés et côtiers, les transporteurs terrestres, les intégrateurs logistiques, les autorités portuaires, les opérateurs de terminaux et les armements maritimes.

### 2.1.3. Typologie du guichet unique

L'environnement du guichet unique se décline en trois grandes catégories.

*Le guichet unique des formalités du commerce extérieur.* Il prend en compte toutes les formalités administratives exigées pour les opérations de commerce extérieur. Il interconnecte autour d'une plateforme centralisée où à travers des mécanismes d'interconnexion, tous les acteurs intervenants dans les formalités de pré-dédouanement, de dédouanement et de post-dédouanement, dans une perspective de faciliter l'accomplissement des formalités relatives et des opérations d'enlèvement des marchandises. Les acteurs logistiques peuvent être intégrés dans ce type de guichet.

*Le guichet unique de coordination de la logistique.* Il concerne exclusivement la logistique, notamment au niveau de la place portuaire. Il se concentre sur la rapidité et la fiabilité de la logistique depuis l'annonce d'un navire, jusqu'à la livraison des marchandises à leurs propriétaires.

*Le guichet unique intégral national.* Il est la forme la plus complexe dans sa mise en œuvre, car elle implique la confiance et la collaboration de plusieurs entités qui ne dépendent pas de la même autorité, qui ne font pas le même métier et qui peuvent même parfois avoir des intérêts divergents. Il s'agit du guichet unique qui interconnecte, autour d'une plateforme unique ou des mécanismes d'interconnexion, tous les acteurs intervenants dans les formalités administratives, douanières, portuaires et logistiques.

Pour la présente réflexion, nous retenons la première catégorie de guichet, c'est-à-dire le guichet unique des formalités du commerce extérieur.

## **2.2. L'environnement de la digitalisation sur la place portuaire ivoirienne**

### **2.2.1. Le guichet unique du commerce extérieur (GUCE)**

Selon l'association africaine du commerce électronique (AACE, 2017) « *le guichet unique du commerce extérieur est un dispositif national ou régional principalement construit autour d'une plateforme informatique, initié par un gouvernement ou une autorité ad hoc pour faciliter l'accomplissement des formalités d'importation, d'exportation et de transit, en offrant un point de soumission unique des informations et des documents normalisés, afin de remplir toutes les exigences officielles et de faciliter la logistique* ».

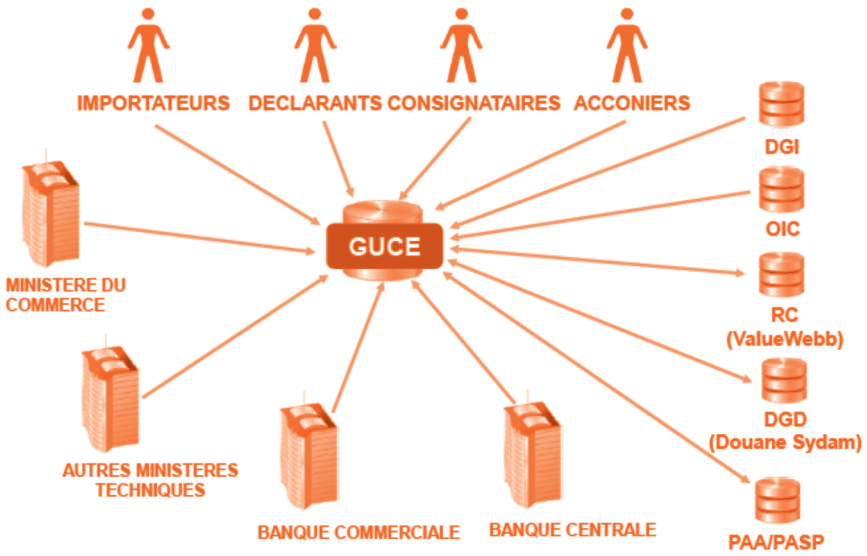
La Côte d'Ivoire compte depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2013, un guichet unique du commerce extérieur. Il est le fruit d'une volonté politique qui s'inscrit dans la nouvelle orientation stratégique et politique de l'État ivoirien qui entraîne tous les secteurs (éducation, médias, transport, commerce extérieur...) à procéder à la dématérialisation de leur système de gestion, afin de rendre l'accès aux informations plus rapide et par conséquent améliorer leur efficacité.

Pour aller plus loin, il s'agissait d'un objectif gouvernemental de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020 et d'arriver au Top 50 dans le classement *Doing Business* en 2018. La mise en place du guichet unique s'est faite à travers deux étapes clés : la signature de deux conventions portant sur le GUCE-CI et une autre portant sur le « *Ruling Center* », centre d'excellence de détermination et de classification de la valeur des importations ; le choix d'un partenaire stratégique pour la réalisation, en l'occurrence le groupe Webb Fontaine, acteur spécialisé dans la mise en place de solutions e-gouvernement avancées pour la modernisation des administrations et la facilitation du commerce international.

Plusieurs objectifs sont assignés au guichet unique. Ce sont entre autres la sécurisation du commerce, la simplification et la facilitation des procédures, la centralisation des données, la sécurisation des recettes de l'État, la transparence et la célérité des opérations, la dématérialisation, etc.

La Côte d'Ivoire a fait le choix d'un guichet unique de type mixte regroupant aussi bien les aspects du guichet unique de facturation que du guichet unique de procédures commerciales, portuaires et douanières. Le guichet unique du commerce extérieur (Figure 1) dispose d'une interface publique destinée à informer tous les acteurs ou potentiels acteurs du commerce extérieur sur la marche à suivre (portail d'information) et d'une interface privée réservée aux professionnels du commerce détenteurs de compte d'accès à la plateforme.

Figure 1 : Les acteurs impliqués dans le système du guichet unique du commerce extérieur ivoirien



Source : GUCE

### 2.2.2. Les plateformes développées par les ports ivoiriens

Le passage portuaire des marchandises regroupe l'ensemble des procédures portuaires, de l'entrée de la marchandise dans la zone portuaire à sa sortie de ladite zone. Les ports ivoiriens ont mis en place des systèmes propres pour leur permettre de répondre aux exigences de la digitalisation et participer à la facilitation du passage portuaire. Des solutions proposées par SOGET, éditeur de solutions informatiques pour les ports et Cargo Webb sont utilisées par les ports ivoiriens.

#### **Le Système d'information Portuaire (SIP) du Port Autonome d'Abidjan**

##### *Mise en place du système*

« Le système d'information portuaire du Port d'Abidjan est déployé depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, pour ce qui est du volet marchandise », comme nous l'a confié notre source qui a requis l'anonymat lors de nos enquêtes (2022). Ce système est fourni au port d'Abidjan par la société française SOGET. Avant l'existence du SIP, il y avait le « gros système », une sorte de système informatique de la même classe que celui qui était utilisé pour l'élaboration des cartes d'élec-

teurs en Côte d'Ivoire. Ce gros système qui était très lourd, a fait place à un système plus fluide dénommé *global informatic system* (GIS). En migrant du gros système au GIS, le port d'Abidjan a perdu de l'argent, en ce sens que des factures dans le gros système qu'il fallait suivre ne l'ont pas été, et le nouveau système implémenté ne les a pas pris en compte, parce qu'il n'y a pas eu de transfert d'informations.

Cette situation dénote quelque peu les désagréments rencontrés par le port d'Abidjan dans les questions de digitalisation des procédures. Cela d'autant plus que le passage du manuel à l'électronique n'est pas toujours aisé. Le GIS à son tour a fait place quelque temps plus tard au système de gestion portuaire (SYGAP). Ce dernier a été remplacé par le Système d'Information Portuaire (SIP) actuel.

L'intérêt de l'autorité portuaire lorsqu'on implémente un système, c'est d'abord le cœur de métier, c'est-à-dire l'accueil du navire. Si le système fonctionne bien au niveau du compte d'escale navire, on peut alors développer par la suite les autres aspects. En effet, dans tous les systèmes expérimentés au port d'Abidjan, c'est d'emblée l'escale navire qui est prise en compte.

Le gros système disposait de deux opérateurs qui pouvaient faire le contrôle. Ces deux personnes se chargeaient du contrôle et éditaient les factures. Avec l'avènement du GIS et du SYGAP, les mêmes choses se répétaient. Mais à la différence du gros système, le GIS et le SYGAP disposaient de points de contrôle. Ainsi, plusieurs opérateurs se chargeaient de vérifier l'état des opérations saisies et relevaient, le cas échéant, les irrégularités.

Dans le SIP, tout le monde peut être contrôleur, à condition de disposer d'un code d'accès fourni par le service informatique. Ce qui obligeait les informaticiens du port à connaître tous les services du port : facturation marchandise, facturation compte d'escale, paie, etc.

Dans le processus de digitalisation, il faut mettre en place les programmes, les extensions. Le SIP est géré par la société SOGET qui est basée au Havre (France). Cette société a mis le système en place selon le cahier des charges lors de la signature du contrat de prestation avec l'autorité portuaire d'Abidjan. Une fois cette étape franchie, toute modification dans le système fait l'objet d'une facturation. Par ailleurs, toute tentative de modification dans le système est signalée à l'opérateur à son siège au Havre.

Ce que l'autorité portuaire peut faire directement à partir d'Abidjan, c'est du *business intelligence*. Ce *business intelligence* revient à récupérer l'information à l'intérieur du système et à développer à

côté des applications. Mais le cœur du système ne peut pas être touché. Pour le modifier, il faut impérativement faire appel à la société qui a installé le système au port d'Abidjan. Cette situation met en évidence l'une des difficultés à déployer un système conçu et exploité par un opérateur qui n'est pas l'autorité portuaire elle-même.

### *État des lieux de la digitalisation au port d'Abidjan*

Au port d'Abidjan par exemple, plusieurs activités sont digitalisées (Tableau 2) ou en cours de digitalisation (Tableau 3). Ces innovations s'inscrivent dans l'ambition de placer le port d'Abidjan dans la dynamique des ports smart (PAA-Infos Magazine, 2023, p. 60).

*Tableau 2 : Activités digitalisées au port d'Abidjan*

Métiers	Services/Activités	Description	Observations
Domaine	Gestion exonérations		En exploitation
Domaine	Système d'information géographique	Interfaçage avec le système de facturation	En exploitation
Corporate/finance	Gestion électronique documentaire	Digitalisation des éléments comptables et d'exploitation	En exploitation
Corporate	Signature électronique	Dématérialisation des signatures des documents internes	Prêt à être exploité
Opérations maritimes	Programmation des navires	Dématérialisation de la procédure de programmation des navires	Phase pilote en cours
Opérations maritimes	e-voyage	Demande d'escale navire	En exploitation
Facturation marchandises	e-manifeste	Transmission des manifestes sous format électronique	En exploitation
Infrastructures Télécom	Maillage du port par la fibre optique	Maillage du port par la fibre optique	En cours de déploiement
Gestion énergétique	Système de télé-métrie pour le réseau électrique	Télégestion des installations électriques de la plateforme portuaire	En cours de déploiement

*Source : PAA-Info Magazine n°112, 2023*

*Tableau 3 : Activités en cours de digitalisation*

Métiers	Services/activités	Description	Observations
Finance	Dématérialisation des paiements accès	Interfaçage des moyens de paiement grand public ( <i>mobile money</i> )	Phase pilote en cours
Opérations maritimes	Gestion électronique des titres d'accès	Dématérialisation des titres d'accès au domaine portuaire	En cours de déploiement
Ressources humaines	Gestion des demandes du personnel	Dématérialisation des demandes de prestations du personnel	Exploitation en cours de déploiement
Opérations maritimes	Port call optimisation	Escale navire ( <i>just in time</i> ) Horodatage des prestations du pilotage dématérialisé	Horodatage actif
Opérations maritimes	Cybersécurité		

*Source : PAA-Info Magazine n°112, 2023*

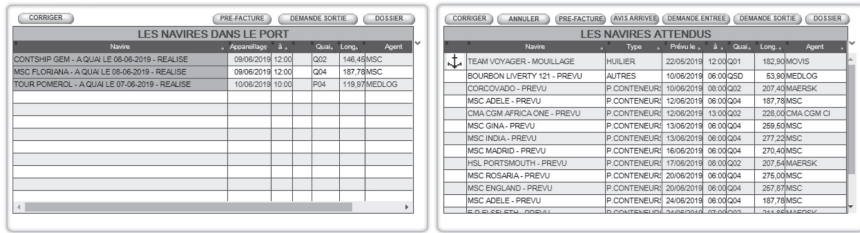
Comme on peut le constater, la digitalisation des services est une réalité au port d'Abidjan. Ce processus vital dans une économie monde gagnée par la dématérialisation, impose une adaptation des services.

### **L'Enterprise Resource Planning (ERP) du Port Autonome de San-Pedro**

L'Enterprise Resource Planning (ERP) est un progiciel permettant de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion (paie, comptabilité, gestion de stock...). Cet outil de gestion moderne d'un port règle le problème de dispersion de l'information et contribue au développement durable (CNUCED, 2015, p. 17).

Ce progiciel dénommé Webb Cargo est déployé au port de San-Pedro. Il permet de gérer la facturation et les statistiques. Il est fourni par BOLUDA, un acteur historique dans le domaine maritime et portuaire. L'ERP propose un interface « navires » qui permet le suivi des navires à l'entrée et à la sortie du port, en suivant la programmation de la capitainerie (Figure 2).

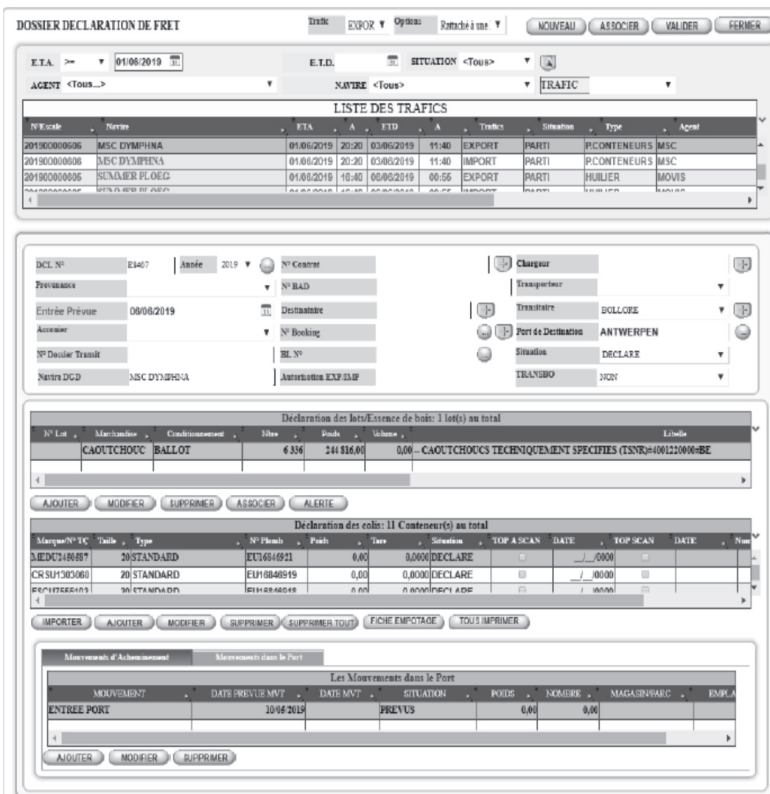
Figure 2 : Interface navire dans l'ERP du PASP



Source : <https://sanpedro-portci.com>

Ce volet assure un meilleur suivi du passage des navires au port de San-Pedro. L'interface « dossier déclaration de fret » (Figure 3) permet de suivre les marchandises embarquées et débarquées au port de San-Pedro suivant les navires enregistrés au départ et à l'arrivée.

Figure 3 : Interface de déclaration de fret dans l'ERP du PASP



Source : <https://sanpedro-portci.com>



Ce processus permet aux différents acteurs intervenant dans la chaîne des opérations portuaires, de gérer un aspect tout aussi stratégique qui est la facturation. La facturation donne l'occasion aux opérateurs de payer ou de se faire payer les différentes prestations réalisées, pour le compte des marchandises appartenant aux chargeurs et des navires appartenant aux armateurs ou affrétés par ces derniers.

### *2.2.3. Les autres systèmes impliqués dans le passage portuaire des marchandises*

#### **Le SYDAM World de la Douane ivoirienne**

Le système de dédouanement automatisé des marchandises (SYDAM) est un système informatique mis à la disposition des opérateurs économiques par la douane. La dernière version en cours d'utilisation est la version SYDAM World. Ce système est l'adaptation du noyau Sydonia World de la CNUCED aux spécificités de la procédure de dédouanement des marchandises en Côte d'Ivoire. Cette adaptation se traduit par des ajouts de nouveaux modules (TRIE, CIVIO, DAI, AT...) et des contrôles supplémentaires ([douanes.ci/info/sydam-world](http://douanes.ci/info/sydam-world)). Le SYDAM World est un système très autonome dans lequel toutes les opérations douanières s'effectuent. Dans son fonctionnement, le SYDAM récupère et traite les informations douanières soumises *via* les fenêtres ouvertes sur la plateforme du Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE). Une fois le traitement achevé, le SYDAM World ramène les informations au GUCE. Celles-ci peuvent être récupérées et utilisées par les différents opérateurs pour la continuité des procédures. Cela est possible grâce à l'interconnexion entre le SYDAM World et la plateforme du GUCE.

#### **Le Bordereau de Suivi des Cargaisons en ligne de l'Office Ivoirien des Chargeurs**

Le bordereau de suivi des cargaisons mis en place par l'Office Ivoirien des Chargeurs (OIC), avec l'appui du partenaire technique SGS, est un outil qui matérialise la volonté de cette structure de participer à la dématérialisation de ses opérations. En effet, l'OIC est dématérialisée depuis bientôt 10 ans. Dans le BSC, les chargeurs fournissent des renseignements sur leurs marchandises. La chaîne de suivi se fait par les différents intervenants.

### **2.3. Guichet unique du commerce extérieur et passage portuaire des marchandises**

Le passage portuaire revêt diverses approches suivant les acteurs en présence. En synthétisant les verbatim des acteurs interrogés (nos enquêtes, 2022), nous retenons ce qui suit : « *le passage portuaire des marchandises désigne les différentes étapes auxquelles les marchandises sont soumises à l'arrivée ou au départ d'un port maritime. Il indique le passage physique des marchandises, de l'entrepôt des magasins cale, des terminaux aux magasins des réceptionnaires. Le passage portuaire est aussi perçu sous l'angle de la phase par laquelle les marchandises transitant dans un port sont acheminées vers d'autres destinations* ».

Ce passage portuaire est soumis à des formalités administratives et des traitements logistiques assortis de frais. Ces formalités sont assurées par les divers services compétents en la matière. Les formalités administratives sont opérées majoritairement de manière numérique (*via* le GUCE) entre les services concernés et les traitements logistiques de manière physique par les opérateurs en charge de la manutention et du transport des marchandises. La description des opérations ci-dessous prend en compte les marchandises à l'exportation et à l'importation dans les ports ivoiriens.

#### **2.3.1. Les formalités documentaires liées au passage portuaire des marchandises à l'exportation**

L'exportation des marchandises par voie maritime fait appel à plusieurs formalités. Il est question de documents administratifs qui relèvent du volet commercial, du volet douanier et du volet réglementaire. Pour le volet commercial, il doit être présenté une facture commerciale et un contrat de vente. Le volet douanier impose les éléments suivants : une déclaration en douane et un connaissement. Quant au volet réglementaire, il requiert un certificat d'origine, des licences et autorisations spécifiques, par exemple pour les armes, les produits chimiques, les produits pharmaceutiques, etc., l'étiquetage et le marquage, les certifications et homologations, les certificats sanitaires et phytosanitaires, les certificats d'assurance qualité.

Avec la digitalisation des procédures, il est possible d'émettre des documents électroniques. Ainsi, la facture, le connaissement, le certificat d'origine et les documents liés aux réglementations spécifiques sont délivrés sous forme électronique.

### *2.3.2. Les formalités documentaires exigées au passage portuaire des marchandises à l'importation*

Dans les ports ivoiriens, le passage des marchandises à l'importation obéit à une procédure bien définie. Cette procédure fait appel à plusieurs documents. Il s'agit de la facture ou la facture proforma du fournisseur, la demande anticipée à l'importation (DAI), la fiche de renseignement à l'importation (FRI), le bordereau de suivi de cargaison (BSC) qui prend en compte les éléments suivants pour validation (copie ou numéro de la DAI ; facture commerciale, déclaration d'exportation du pays de provenance, connaissance ou *Bill of Loading*, facture de fret, liste de colisage, certificat d'assurance, certificat d'origine, l'attestation de valeur, le manifeste, la déclaration en détail, le bon à délivrer du consignataire, l'ordre de livraison du CDA, le bon de sortie, le BLA, l'original de la quittance de règlement des droits et taxes pour les déclarations au comptant).

Les acteurs intervenants dans les procédures d'importation sont au nombre de huit. Il s'agit notamment de l'importateur, du fournisseur, du commissaire en douane agréé, de l'office ivoirien des chargeurs, de la société Webb Fontaine, du consignataire, de l'acconier et de l'administration des douanes.

Dans le processus d'importation dans les ports ivoiriens, quatorze étapes sont observées. Toutes ces étapes sont digitalisées (nos enquêtes, 2022). En dépit de la digitalisation, chaque entité intervenant dans la procédure commerciale, maritime et portuaire est indépendante avec ses prérogatives assignées par l'État.

### *2.3.3. Le jeu des acteurs dans le passage portuaire des marchandises dans les ports ivoiriens à l'ère de la digitalisation*

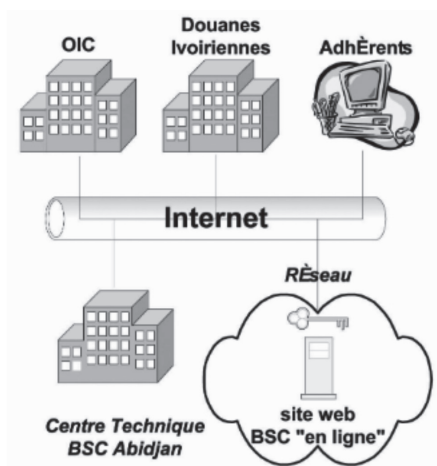
Le passage portuaire met en évidence une des phases liées à l'exportation ou à l'importation des marchandises. Le port, point de rupture de charge assure la jonction entre le transport terrestre et le transport maritime. Ainsi, les marchandises avant ou après le passage par le port sont prises en charge soit par la voie terrestre, soit par la voie ferroviaire ou par la voie fluviale. Dans le cas de la Côte d'Ivoire, la voie terrestre et la voie ferroviaire sont mobilisées pour le pré et le post acheminement des marchandises.

#### **Les transporteurs terrestres**

Le préacheminement (à l'exportation) et le post-acheminement (à l'importation) en Côte d'Ivoire et au-delà, à destination ou en provenance des ports d'Abidjan et de San-Pedro, est l'affaire en partie des

transporteurs routiers. Cette organisation est chapeautée par l'Office Ivoirien des Chargeurs (OIC) qui assure la régularité des trafics de marchandises par voie routière. Avec l'OIC, on compte aussi le Conseil Burkinabé des Chargeurs (CBC) et les Entrepôts Maliens en Côte d'Ivoire (EMACI). Ces deux structures coordonnent le transit respectif des marchandises en provenance et à destination du Burkina Faso et du Mali, *via* les ports d'Abidjan et de San-Pedro. Les escortes organisées par l'OIC pour la fluidité des transports routiers de marchandises sur le territoire ivoirien passent nécessairement par un document significatif : le bordereau de suivi de cargaison. Ce système donne aux exportateurs et/ou aux importateurs l'opportunité de créer et de suivre leurs cargaisons *via* Internet (Figure 4). Il permet également la validation ou l'approbation plus rapide et plus efficace des transactions. Les parties prenantes intervenant dans la création du BSC sont l'exportateur, l'importateur et le transitaire.

*Figure 4 : Structure du Bordereau de Suivi de Cargaison (BSC)*



Source : [www.oic.ci](http://www.oic.ci)

### Les transporteurs par voie ferroviaire

Entre le port d'Abidjan et son hinterland, la voie ferroviaire permet en partie l'acheminement des marchandises en provenance et à destination du Burkina Faso. Compte tenu des difficultés rencontrées dans l'acheminement des marchandises, lesquelles se sont accrues à l'occasion des crises successives qu'a connues la Côte d'Ivoire, la SITARAIL a mis en place un progiciel de gestion des wagons dénommé WAPITI. Cet outil permet entre autres d'établir la composition

des trains en fonction de la destination des marchandises et de leur tonnage. En pratique, le client demandeur de wagons pour l'acheminement de sa marchandise entre le port d'Abidjan et le Burkina Faso et vice versa, formule une demande auprès de la Direction des transports. Les différents services impliqués dans le processus interviennent tour à tour pour la documentation, les formalités et le transfert de la marchandise. L'avantage est le suivi en temps réel de la position des trains par le service acheminement. Celui-ci coordonne avec les autres services pour assurer le bon acheminement des marchandises dans les délais, pour la satisfaction des clients.

## *2.4. Impacts liés au déploiement de systèmes digitalisés dans le commerce extérieur ivoirien sur le passage portuaire des marchandises*

### *2.4.1. L'amélioration de l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire*

Le Doing Business est un référentiel de la Banque Mondiale qui mesure la réglementation des affaires, notamment au niveau des PME sur les onze étapes de leur cycle de vie, et son application effective dans les 190 économies. En collectant et en analysant des données quantitatives détaillées pour comparer les cadres réglementaires applicables aux entreprises du monde entier au fil du temps, Doing Business encourage la concurrence entre les économies pour la mise en place d'une réglementation des affaires efficace.

Dans ce contexte, la Côte d'Ivoire a présenté diverses réformes parmi lesquelles le Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE). Ce guichet unique du commerce extérieur, lancé le 1er juillet 2013 a été institué pour faciliter, accélérer et simplifier les formalités requises en matière de commerce extérieur. Toutes les procédures relatives au commerce extérieur se font en ligne sur la plateforme dédiée à cet effet. Sur cette plateforme, plusieurs acteurs dont les ports d'Abidjan et de San-Pedro sont impliqués.

L'implémentation du guichet unique du commerce extérieur a eu des répercussions favorables sur l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire. En termes de recettes au niveau du commerce extérieur par exemple, on a enregistré en 2017 +72 % par rapport à 2012. Le commerce extérieur ivoirien est dématérialisé à 80 %, les opérations de pré-dédouanement sont réalisées en 4 heures au lieu de 72 heures, les cas de fraude sont détectés dans 80 % des cas avec les

solutions de Webb Fontaine, les administrations impliquées dans le processus sont interconnectées et équipées en conséquence, les coûts des transactions sont réduits, etc.

#### *2.4.2. La facilitation et l'accélération des procédures de passage portuaire des marchandises*

La digitalisation est une pratique répandue à l'échelle mondiale dans divers secteurs. Un diagnostic de l'environnement du passage portuaire des marchandises dans les ports ivoiriens met en évidence plusieurs réalités. Ce sont entre autres de nombreux cas de fraude, des lourdeurs administratives, des pertes de temps, le manque de traçabilité des marchandises, des vols de marchandises, des blocages de dossiers dans les bureaux sans raison valable, la non-disponibilité de la documentation validée dans les temps, des erreurs récurrentes, etc.

Ces réalités qui occasionnaient de nombreux désagréments ont trouvé un début de réponse avec l'avènement des solutions digitales implémentées dans les ports. En effet, les acteurs du secteur maritime et portuaire ivoirien interrogés relèvent plusieurs points positifs (nos enquêtes, 2022). Il est question de la célérité des procédures de passage portuaire des marchandises, de l'efficacité et de la transparence au niveau des formalités administratives, du gain de temps très précieux pour les entreprises et les opérateurs économiques en termes de *transit-time*, de la livraison rapide des marchandises et en sûreté, d'une nette amélioration de la sécurisation des marchandises au sein des ports.

#### *2.4.3. L'amélioration de la chaîne logistique dans les ports ivoiriens*

L'évolution fulgurante des outils de technologie et leur apport dans le quotidien obligent à les adopter afin de faciliter les échanges. Les procédures d'exportation et d'importation encadrent les échanges entre la Côte d'Ivoire et le reste du monde. Elles ne peuvent donc être en marge de cette évolution technologique pour faciliter et fluidifier les échanges. Le commerce extérieur ivoirien dépend pour une part importante de la voie maritime, donc des ports. À titre d'exemple, en 2021, le port de San Pedro assurait le passage de 14,97 % du commerce extérieur ivoirien contre 85,03 % pour le port d'Abidjan. En valeur, chacun des ports assurait respectivement 6,59 % et 93,41 % (PAA, 2022). Par le biais de la digitalisation, la chaîne logistique dans les ports ivoiriens s'est trouvée améliorée.

Avec les réformes liées au *Doing Business*, une question cruciale était au cœur des préoccupations : comment améliorer la compétitivité de la chaîne logistique ? La mise en place du guichet unique a permis de centraliser les opérations d'exportation et d'importation, ainsi que les opérations de nature financière, douanière... tout ce qui touche à la chaîne logistique. Le fait que les opérateurs se déplacent moins permet d'améliorer trois indicateurs clés que sont : le temps (délai d'exécution des opérations), le coût (les frais portuaires hors impôt), la documentation. Selon les dires d'un de nos répondants lors des enquêtes (2022), « *l'instauration de la digitalisation a permis de constater une célérité des opérations logistiques portuaires et une réduction du passage en douane qui améliore les transit-time* ».

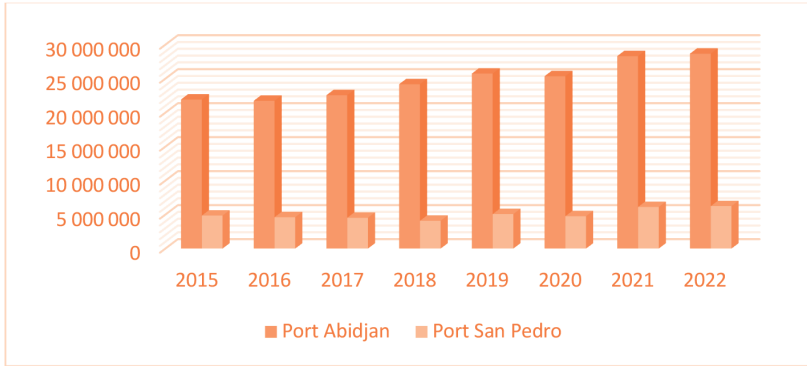
#### *2.4.4. L'amélioration des performances des ports ivoiriens, l'augmentation et la sécurisation des recettes liées aux activités portuaires et douanières*

L'évaluation de la performance est un aspect essentiel de l'activité portuaire. Dans l'environnement de la mondialisation, la compétitivité des ports, nœuds essentiels dans la circulation des marchandises à l'échelle mondiale, est cruciale. L'avènement des systèmes d'information, et par conséquent la dématérialisation, sont devenus indispensables à la compétitivité des ports. C'est un baromètre qui permet de mesurer « l'état de santé » des activités sur les plateformes portuaires.

#### **Une nette croissance des trafics portuaires**

En Côte d'Ivoire, les ports d'Abidjan et de San-Pedro implémentent les systèmes d'information (SIP au port d'Abidjan, ERP au port de San-Pedro) dans le contexte de la dématérialisation des procédures. Les différents dispositifs permettent de travailler sur le cœur de métier, c'est-à-dire l'accueil du navire. Au-delà de l'accueil, il y a toutes les prestations qui sont fournies et qui sont facturées aux différents opérateurs (consignataires, transitaires, manutentionnaires, etc.). Tout ce processus permet une gestion accélérée des marchandises dans l'espace portuaire pour éviter l'engorgement. Dans le même temps, l'amélioration des procédures de passage portuaire dope en partie les trafics dans les ports ivoiriens (Figure 5).

Figure 5 : Cours du trafic global des ports ivoiriens de 2015 à 2022 (en millions de tonnes)



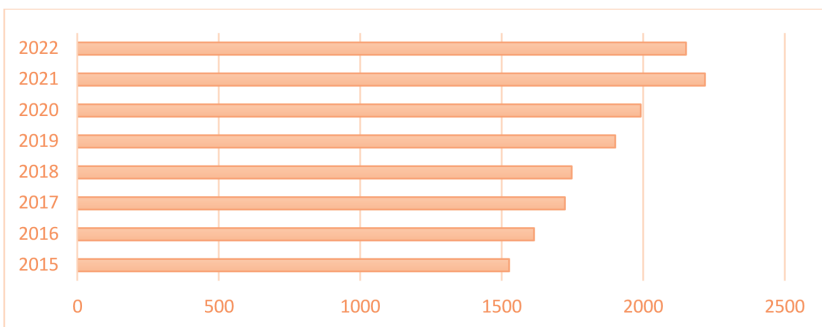
Source : statistiques PAA, PASP

Comme on peut le constater, entre 2015 et 2022, les ports d'Abidjan et de San-Pedro ont vu leurs trafics respectifs s'envoler. Sur cette période, le trafic du port d'Abidjan est passé de 21 926 247 tonnes à 28 669 102 tonnes, soit une croissance de 30,75 %. Dans le même temps, le trafic du port de San-Pedro a connu une croissance de 28,65 %, passant de 4 851 390 tonnes à 6 241 503 tonnes.

### Des recettes douanières propulsées par la croissance des trafics portuaires

La croissance des trafics portuaires génère des effets financiers importants sur les recettes et taxes collectées par les services de douane (Figure 6) et les régies financières des ports d'Abidjan et de San-Pedro (Figure 7).

Figure 6 : Évolution des recettes des douanes ivoiriennes entre 2015 et 2022 (en milliards de FCFA)



Source : Douanes ivoiriennes, données presse Côte d'Ivoire

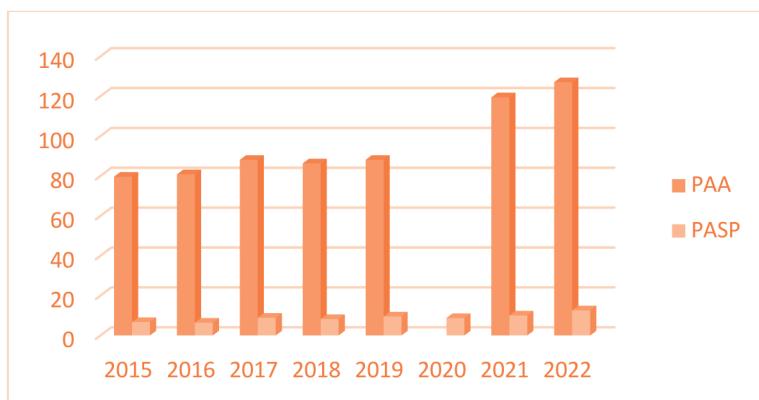


Suivant la figure 6, les douanes ivoiriennes ont réalisé de belles performances entre 2015 et 2022. En effet, les recettes collectées sont passées de 1 526 milliards de FCFA à 2 151 milliards de FCFA, soit une croissance de 40,95 %. Ces performances sont réalisées en majeure partie au niveau des ports, où les recettes réalisées représentent plus de 90 % des recettes douanières collectées, suivant les modes de transport considérés (air, rail, route, mer).

### **Une croissance des trafics portuaires au bénéfice des régies financières des ports ivoiriens**

Les scores réalisés en termes de trafic par les ports ivoiriens dénotent la bonne santé du commerce extérieur. Les trafics à l'exportation et à l'importation ne prennent pas uniquement en compte le trafic domestique. Ils tiennent également compte du trafic de transit des pays enclavés comme le Burkina Faso et le Mali. Le passage des marchandises fait l'objet de taxations diverses. Avec la digitalisation des opérations, les recettes collectées par les ports se sont améliorées, notamment avec moins d'erreurs et la possibilité de vérification améliorée.

*Figure 7 : Progression du chiffre d'affaires des ports ivoiriens entre 2015 et 2022 (en milliards de FCFA)*



Source : Données PAA, PASP

## *2.5. Les difficultés rencontrées dans la digitalisation des procédures d'exportation et d'importation dans les ports ivoiriens*

### *2.5.1. Une digitalisation qui ne fait pas toujours l'unanimité*

Ayant compris la nécessité de digitaliser les procédures pour la facilitation du commerce extérieur, le gouvernement ivoirien a entrepris un vaste projet de digitalisation avec la création du Guichet unique du commerce extérieur, avec l'appui technique de la société Webb Fontaine. En dépit des dispositions prises pour un meilleur rendement, les difficultés majeures observées dans la partie dédiée au passage des marchandises dans les ports sont : le manque de volonté politique pour accompagner efficacement le processus, le refus d'harmonisation des procédures sur le plan national conformément aux dispositions de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) sur la facilitation du commerce (une entrée unique de facilitation du commerce), le refus de comprendre et d'accepter le changement. L'exemple de l'échec du projet APSNET au port d'Abidjan est un cas d'école.

En effet, Abidjan Port Synergie Network Services (APSNET) est une société anonyme au capital social de 50 millions de FCFA, créée par plusieurs acteurs de la place portuaire d'Abidjan. Elle a été mise en place en 2007, avec pour objet entre autres, la mise en place d'un système informatique commun aux membres de la communauté portuaire, se rapportant à la gestion des navires, des marchandises et des opérations de manutention. Malheureusement, cette structure n'a pas vraiment fonctionné. Par décision du 07/05/2013, les actionnaires ont prononcé la dissolution et la liquidation anticipée de la société. La raison essentielle de cet échec réside dans le fait que les différents acteurs mobilisés n'ont pas pu s'entendre, compte tenu des nombreux intérêts en jeu. Il était question notamment de quel acteur allait collecter les recettes et ensuite les redistribuer aux autres (nos enquêtes, 2022).

### *2.5.2. La résistance aux changements et les questions de connexion internet*

L'avènement de la digitalisation dans la chaîne logistique portuaire en Côte d'Ivoire est diversement appréciée des acteurs. Pendant que certains saluent l'initiative et s'y engagent résolument, d'autres traînent les pas. Cette attitude traduit la résistance aux changements de ces acteurs. Compte tenu de pratiques peu recommandables qui ont cours dans le milieu, de nombreux intérêts sont en jeu. Quand il

n'est pas question d'emplois qui sont en voie de disparition, c'est du « manque à gagner » qui est mis en avant, avec les faux frais encore appelés « dessous de table ». Par exemple, pour les procédures liées au transit, il y a les transitaires officiels qui exercent avec un code dont le prix est compris entre 105 000 FCFA et 110 000 FCFA. À côté de ceux-ci, il y a des passeurs en douane appelés aussi « transitaires » qui exercent en empruntant le code des transitaires officiels à un coût négocié. Ces derniers qui sont les plus nombreux pratiquent la magouille et la surfacturation. Ils ont tendance à faire poirotter les clients pour entrer en possession de leurs marchandises. Parfois, il arrive qu'ils bloquent les marchandises, entraînant ainsi un dépassement des délais de franchise.

Un autre aspect à relever est le récurrent problème de la connexion internet défectueuse. Très souvent, les usagers le signalent au niveau du SYDAM. Ce qui bloque le traitement des dossiers au niveau de ladite plateforme. Cette situation est à l'origine de nombreux désagréments décriés par les usagers. Quand on sait que des opérateurs de téléphonie mobile déploient des solutions de fourniture internet à 4G voire bientôt 5G, on comprend difficilement cette question de connexion internet défaillante.

### 3. Discussion

L'accord pour la facilitation des échanges mis en place par l'organisation mondiale du commerce (OMC) incite les États à la transparence, la facilitation des procédures et l'encouragement de la fluidité du commerce mondial. Cette volonté marquée à l'échelle mondiale s'est traduite au plan régional et local par des initiatives pour dématérialiser les procédures dans les échanges commerciaux à divers niveaux. Cette dématérialisation s'appuie sur les progrès technologiques qui soutiennent la globalisation de l'économie mondiale (Matchinda, 2021, p. 27). En effet, la technologie digitale crée des opportunités pour accélérer la croissance, créer des emplois et améliorer les services. La révolution digitale est apparue au cours de la dernière décennie comme l'un des principaux moteurs du changement dans le secteur portuaire et maritime, favorisant un haut niveau d'intégration entre les appareils, les agents et les activités. Conjuguée à la connectivité accrue entre les ports, elle crée un nouvel écosystème dans l'industrie, un écosystème où le fait d'être à l'extérieur présente un désavantage important pour les ports et les pays (Banque mondiale, IAPH, 2020, p. 12). Ce développement éclaire quant à

l'avènement des solutions dématérialisées dans le milieu portuaire, en particulier pour ce qui est du passage des marchandises.

Le guichet unique du commerce extérieur qui englobe plusieurs acteurs dont les ports, rentre dans le cadre de la compétitivité de la chaîne logistique portuaire. Pour montrer l'importance de la digitalisation, en 2012, le Maroc a lancé un chantier de la dématérialisation des procédures d'import-export en dématérialisant les procédures à cause du système PORTNET de l'Agence Nationale des Ports (ANP) (Bensfia et Bouklata, 2020, p. 5). La volonté de disposer de services dématérialisés dans le processus du passage portuaire des marchandises réside dans les nombreuses difficultés rencontrées jadis. Au port de Cotonou, de façon générale indépendamment du facteur humain qui intervient de manière transversale presque à toutes les étapes du circuit de la chaîne, les problèmes majeurs portent sur trois facteurs principaux : (i) les procédures qui sont imposées par les différents services ou administrations et caractérisés par un manque de transparence et de visibilité..., (ii) les obstacles relatifs aux infrastructures, et enfin (iii) ceux liés à l'organisation. Ces obstacles se rencontrent aussi bien dans le sens import que dans le sens export (Bi Nagoné et Elian, 2004, p. 20).

La digitalisation des procédures n'est pas uniquement une question technologique. Elle dénote également du facteur institutionnel et du capital humain (Banque mondiale, IAPH, 2020, p. 20). Toute évolution vers une digitalisation accrue nécessitera un niveau d'engagement politique élevé... Le passage à la digitalisation exigera également des améliorations du capital humain pour commander, absorber et mettre en œuvre les demandes associées aux parties prenantes. Cette approche est confirmée par Webb Fontaine (2020, p. 13) indiquant que le Bénin a entrepris de dématérialiser les échanges entre les services de l'État (pas seulement la douane) et les usagers... Alors que la douane est traditionnellement ouverte aux nouvelles approches et procédures, il a fallu que cette approche digitalisée soit fortement soutenue par une politique gouvernementale au niveau des autres services de l'État.

## Conclusion

Le guichet unique induit l'idée de la dématérialisation des procédures. Par une seule porte d'entrée, un opérateur réalise les différentes opérations se rapportant à sa marchandise à l'exportation

comme à l'importation. Dans les faits, cet opérateur interagit avec les différentes plateformes des structures impliquées dans le processus du passage portuaire. En Côte d'Ivoire, le guichet unique du commerce extérieur intègre les phases d'opérations liées à l'exportation et à l'importation. Les ports d'Abidjan et de San-Pedro développent respectivement des solutions (SIP et ERP) en phase avec la logique de dématérialisation. Si dans l'ensemble la dématérialisation est en marche, force est de constater que des écueils demeurent. Entre l'administration des douanes à travers le SYDAM, le guichet unique du commerce extérieur et les ports, les passerelles se mettent progressivement en place. Le guichet unique du commerce extérieur qui devrait permettre d'avoir une seule plateforme pour tous tarde encore, pour des raisons non élucidées. Les ports à travers le développement de solutions digitales, travaillent au mieux pour faciliter le passage des marchandises sur leurs installations. La chaîne logistique étant très sensible aux réalités portuaires, il est plus que nécessaire de veiller à la fluidité des opérations afin de préserver sa compétitivité. La concurrence portuaire sur la rangée portuaire ouest africaine est une raison de plus pour que les ports d'Abidjan et de San-Pedro, avec l'appui des autorités étatiques et des structures du secteur privé, travaillent pour un passage portuaire entièrement dématérialisé et compétitif.

### **Bibliographie**

- AACE (2017). *Guide pratique de mise en œuvre de guichets uniques pour le commerce extérieur*. Version 2, mars 2017. 82 p.
- ALIX Y. (2015). *Le guichet unique et le système communautaire portuaire, outils indispensables pour la réduction des coûts de passage portuaire*. 13e table ronde des Directeurs généraux, conseil de l'AGPAOC, Abidjan, 29 et 30 juin 2015, 13 p.
- Banque Mondiale, IAPH (2020). *Accélérer la digitalisation. Actions cruciales pour renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement maritime*, 135 p.
- BENSFIA C., BOUKLATA A. (2020). *Apport de la digitalisation des procédures de transit portuaire dans la connectivité du Maroc à la chaîne de valeur mondiale : focus sur le délai de passage portuaire*. Colloque international les chaînes de valeur mondiales et régionales : quelle intégration de l'économie marocaine ? 6 et 7 novembre, école nationale de commerce et de gestion/ Oujda-Maroc, 16 p.
- BI NAGONE Z., BERGER E. (2004). *Facilitation du commerce du transit et des transports au Bénin*, 55 p.
- CNUCED (2015). *La gestion portuaire, volume 2. Études de cas sur la gestion portuaire*. Mémoires présentés lors du cycle 2012-2014. Programme de formation portuaire *TrainForTrade* Réseau Francophone, 58 p.

- MATCHINDA O. (2021). *La dématérialisation des documents de transport maritime de marchandises (étude dans le cadre de la CEMAC)*. Droit, université Panthéon Sorbonne, Paris I, 476 p.
- Organisation Mondiale du Commerce (2020). *Rapport sur le commerce mondial 2020. Les politiques publiques visant à promouvoir l'innovation à l'ère numérique*. 236 p.
- PAA (2023). *Magazine-info n° 112, juillet-août*, 80 p.
- PAA (2022). *Le port d'Abidjan dans les échanges extérieurs de la Côte d'Ivoire en 2021*. 19 p.
- WAVESTONE (2019). *Les smart ports. Radar international des solutions smart appliquées aux ports de commerce*. 64 p.
- WEBB FONTAINE (2020). *Digitalisation du commerce et des recettes dans un environnement dégradé*. Livre blanc, 54 p.

## Chapitre 3.

# Gestion des risques associés à la logistique de distribution des gaz médicaux pendant la crise sanitaire. Le rôle des pratiques collaboratives dans un contexte nord-africain (Algérie)

*Feriel HATTOU et Nawal DAFFEUR*

### Résumé

---

Le présent article a pour ambition de rapprocher la recherche académique des besoins des acteurs du terrain. Notre principal objectif est d'évaluer le rôle des pratiques collaboratives dans la gestion des risques liés à la logistique de distribution des gaz médicaux dans un contexte de crise sanitaire comme celle de la Covid-19 dans un pays nord-africain : l'Algérie. Notre étude s'inscrit dans une stratégie inductive basée sur une démarche qualitative mobilisant différents outils : une recherche documentaire, la méthode AMDEC (analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité) et des entretiens semi-directifs. Les résultats ont mis en évidence le rôle du réseau dans la gestion des risques logistiques, permettant aux acteurs du secteur pharmaceutique de mieux appréhender les risques dans un contexte similaire.

**Mots-clés :** Algérie, réseau, gestion des risques, logistique de distribution, Covid-19.

## Abstract

---

*Logistics Risks Management of medical gas during the health crisis: The role of collaborative practices in a north-african context (Algeria)*

This article aims to bring academic research closer to the needs of practitioners in the field. Our main objective is to evaluate the role of collaborative practices in risk management related to the logistic distribution of medical gas in the context of a health crisis like a covid-19 in a north african country: Algeria. Our study is part of an inductive strategy based on a qualitative approach mobilizing different tools: documentary research, the FMEA method and semi-directive interviews. The results highlighted the role of the network in risk management of logistics, allowing actors in the pharmaceutical sector to better understand the risks in a similar context.

**Keywords:** Algeria, network, risks management, logistics, Covid-19.

## Introduction

L'arrivée inattendue et la propagation rapide de la crise sanitaire de la Covid-19 a lancé de nouveaux défis aux entreprises qui évoluent déjà dans un environnement caractérisé par une grande complexité et par l'insécurité. Elles ont dû, en ce sens, faire face à de nombreuses disruptions qui ont notamment rappelé le rôle déterminant de la chaîne logistique dans la création de valeur pour les entreprises (Gupta *et al.*, 2022 ; Pourazari *et al.*, 2020 ; Porter, 1986) en temps « normal » mais surtout en temps de crise (Queiroz *et al.*, 2020). En effet, la Covid-19 a révélé la vulnérabilité des différents maillons de la chaîne, obligeant les entreprises et les acteurs du secteur à proposer des solutions (He *et al.*, 2021) et à repenser à de nouvelles stratégies logistiques plus résilientes et proactives (Sarkis, 2020). Celles-ci accordent une place plus importante à l'évaluation du risque sanitaire, qui a été jusque-là considéré comme un risque rare ayant une faible gravité sur le fonctionnement de la chaîne logistique. Dans cette perspective, la gestion de crise est alors essentiellement rattachée à la faculté d'anticipation des risques pouvant perturber la réputation et le fonctionnement de l'organisation ou de ses parties prenantes (Jeong *et al.*, 2020).

Comme mentionné dans la littérature, différents types de risques sont rattachés à la chaîne logistique (Chopra et Sodhi, 2014), dont certains ont été exacerbés par la propagation de la crise sanitaire, no-



tamment les risques liés à la planification de la chaîne d'approvisionnement et à la fluctuation de la demande (1) et le risque réseau (2). Ces risques ont pu être atténués par les entreprises ayant mis en place un système capable d'anticiper et d'assurer une maîtrise des risques, et qui ont su bâtir et maintenir des relations solides avec les différents acteurs de leur écosystème, et ainsi assurer la continuité de leurs activités (Cabinet Deloitte, 2020). La gestion des risques de la chaîne logistique est donc nécessaire. Néanmoins, les contributions traitant le sujet restent encore très peu nombreuses, notamment dans le contexte africain, et ce malgré son rôle déterminant dans l'amélioration de la résilience de la chaîne logistique globale.

Notre étude s'intéresse particulièrement aux risques de fluctuation de la demande, ainsi qu'au risque réseau, notamment dans l'industrie pharmaceutique, qui a été lourdement impactée pendant la crise sanitaire. La chaîne logistique a été notamment perturbée par l'augmentation rapide et inattendue de la demande en oxygène médical.

En Algérie, à l'instar de nombreux pays, la Covid-19 a induit une augmentation de 200 % de la consommation d'oxygène médical, ayant atteint 60 millions de litres d'oxygène liquide, et 4 400 000 m<sup>3</sup> d'oxygène gazeux au cours de l'année 2020<sup>1</sup>. Cette augmentation a ainsi créé des perturbations au niveau de la production mais également de la distribution de celui-ci auprès des organismes de santé publique représentés par plus de 300 hôpitaux absorbant 62 % de la consommation totale, des cliniques privées (36 %), et les patients qui nécessitent un traitement par oxygénothérapie à domicile (2 %) (Étude interne de l'entreprise).

La gestion des risques de la chaîne logistique est une activité collective impliquant les différents acteurs de la chaîne (Romain, 2011), elle a été en ce sens impactée par les perturbations du marché mondial, qui ont redéfini les relations entre ses acteurs. En effet, l'interdépendance des chaînes de valeurs internationales et locales renforce les notions de collaboration dans la gestion des risques, qui consisterait « à définir, de manière collaborative, avec des partenaires, un ensemble d'outils permettant de traiter les risques et les incertitudes causés par, ou ayant un impact sur, les activités et ressources logistiques » (Artebrant et al., 2003, p. 49).

Établir des collaborations durables avec les partenaires permettrait alors d'améliorer la réactivité face au changement, le développement de nouvelles compétences, le partage des opportunités et risques, le

1 Étude interne Linde Gas Algérie.

passage à de nouveaux marchés, l'allégement de la structure interne, et la réalisation d'économies d'échelles (Daffeur, 2021).

En nous basant sur les différents éléments cités précédemment, nous avons choisi d'analyser le rôle attribué au réseau dans la gestion des risques de la logistique de distribution des gaz médicaux, particulièrement pendant la crise sanitaire en Algérie. Nous nous attacherons donc à répondre à la problématique suivante : *Comment le réseau a-t-il joué un rôle dans la gestion des risques de la logistique de distribution des gaz médicaux pendant la crise sanitaire de la Covid-19 ?*

Linde Gas Algérie (LGA) a joué un rôle crucial lors de la crise, particulièrement lors des deux pics qu'a connu le pays durant l'hiver 2020 et l'été 2021. Pendant ces périodes l'entreprise a fait appel à son réseau pour satisfaire la demande. LGA évolue dans un écosystème riche (clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, actionnaires, syndicat...) qui privilégie les pratiques collaboratives contribuant directement ou indirectement à son bon fonctionnement. L'entreprise dispose de neuf sites de production et de conditionnement de gaz industriels et médicaux, renforcés par un réseau de cinquante-deux partenaires agréés, positionnés dans plusieurs villes du pays afin d'assurer une couverture de plus de 80 % du marché. L'entreprise consacre d'importants moyens matériels et humains aux différentes fonctions de sa logistique de distribution afin de garantir la disponibilité de l'oxygène médical destiné à ses différents clients. Elle représente en ce sens un cas d'étude représentatif.

## 1. Revue de la littérature

Avant de définir la « gestion des risques de la chaîne logistique », il est important de comprendre et de distinguer tous les concepts qui lui sont rattachés. La revue de la littérature offre en ce sens une multitude de références et autant de points de vue différents, ce qui rend la tâche d'autant plus complexe (Ho *et al.*, 2015).

### 1.1. La gestion des risques de la chaîne logistique

Il n'existe pas une définition globale, complète et définitive de la notion de « risque » (Diehl et Spinler, 2013 ; Norrman et Jansson, 2004 ; Christopher et Peck, 2004). Toutes les définitions comportent une part de subjectivité qui dépend de la nature du risque, du contexte

de son apparition et de son application (Terje et Ortwin, 2009) mais aussi de la perception strictement négative (pertes) ou neutre (pertes et opportunités) des dirigeants à son égard (Joanna Błach, 2010).

Hopkin (2010) cite plusieurs définitions proposées par des organisations internationales qui se rejoignent sur le fait que le risque est souvent décrit par un événement, un changement de circonstances, une conséquence ou une combinaison de ces éléments, et la manière dont ils peuvent affecter la réalisation des objectifs. En effet, dans la vie comme en *business*, tout événement peut « théoriquement » se transformer en un risque pouvant avoir des effets négatifs ou positifs. De manière générale, la littérature décrit le risque comme un simple écart « négatif » par rapport à une valeur de rendement ciblée (Wagner et Bode, 2008), ou encore comme un événement anormal et important qui menace le cours normal des affaires (Chopra et Sodhi, 2005 ; Craighead *et al.*, 2007).

Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu la définition de Cleary et Malleret (2007) qui présente le risque comme « *la répartition des écarts possibles par rapport aux résultats et aux objectifs attendus en raison d'événements incertains, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation* » (Cleary et Malleret, 2007 ; Alaoui et Dhiba, 2022, p. 123). Cette définition nous semble claire et cohérente car elle suppose que le risque est un événement futur incertain qui peut exercer une influence positive ou négative, génératrice à la fois de pertes potentielles et d'opportunités d'amélioration pour l'entreprise.

Dans le domaine de la chaîne logistique, il n'existe pas non plus de consensus permettant de présenter une définition claire du risque (Sodhi *et al.*, 2012 ; Diehl et Spinler, 2013). Bien que plusieurs chercheurs s'y soient intéressés (Lavastre *et al.*, 2012 ; Ellis, Henry et Shockley, 2010 ; Bogataj et Bogataj, 2007), les principales définitions se concentrent sur une activité spécifique de la chaîne logistique (risque flux de matières, d'information, de produit...) et/ou sur un de ses maillons et non pas sur sa globalité. Ho *et al.* (2015) définissent le risque lié à la chaîne logistique comme étant « *la probabilité et l'incidence d'événements ou de conditions macroéconomiques ou microéconomiques imprévus qui ont une incidence négative sur toute partie de la chaîne d'approvisionnement et qui entraînent des défaillances ou des irrégularités opérationnelles, tactiques ou stratégiques* ».

La gestion des risques de la chaîne logistique a beaucoup intéressé les chercheurs et les praticiens (Goh *et al.*, 2007 ; Thun et Hoenig,

2011). Les définitions proposées ont ainsi mis en avant l'aspect collaboratif entre les différents partenaires de la chaîne logistique, à l'instar de Deshpande *et al.* (2017), qui l'ont défini comme : « *un effort de collaboration entre les partenaires de la chaîne logistique visant à identifier et à gérer les risques afin de réduire la vulnérabilité de la chaîne logistique aux risques et d'assurer son profit et sa continuité* ». Ho *et al.* (2015) sont venu enrichir ces définitions en mettant l'accent sur les méthodes d'évaluation des risques et les types d'événements pouvant impacter l'ensemble du processus. Ils l'ont alors défini comme « *une collaboration inter-organisationnelle utilisant des méthodologies quantitatives et qualitatives de gestion des risques, pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller les événements ou les conditions macro-économiques et microéconomiques imprévus, qui pourraient avoir un impact négatif sur toute partie de la chaîne logistique* ».

### **1.2. Les pratiques collaboratives de la chaîne logistique**

La collaboration est « l'action de travailler avec d'autres à une œuvre commune »<sup>2</sup>. Popularisé au milieu des années 1990 dans le domaine de la chaîne logistique, selon Min *et al.* (2005) la collaboration a lieu « lorsque deux ou plusieurs entités partagent la responsabilité de la planification, de l'exécution ou de l'évaluation d'un ensemble d'activités et lorsque cette gestion nécessite un échange d'information ».

Dans la chaîne logistique, la collaboration a été désignée par Barrat (2004) comme le partage de responsabilité entre deux ou plusieurs organisations dans « *la planification de la production, la gestion des prévisions, le développement de produits, l'introduction de nouveaux produits, la distribution conjointe, le réapprovisionnement ainsi que le contrôle de la qualité* » (Roy et Beaulieu, 2006).

De nombreux auteurs se sont penchés sur la dimension collaborative de la chaîne logistique à l'instar de : Jain et Dubey (2005) ; Simatupang et Sridharan (2005) ; Holweg *et al.* (2005) ; Barrat (2004) ; Becker *et al.* (2004) ; Bowersox *et al.* (2003) ; Mc Carthy et Golicic (2002) ; Barrat et Oliveira (2001)... Ces auteurs mettent en lumière, à travers leurs recherches essentiellement empiriques, les bénéfices de la collaboration dans la chaîne logistique comme une meilleure focalisation de l'entreprise sur ses compétences de base, une réduction des délais, une réduction des coûts, une augmenta-

<sup>2</sup> Dictionnaire Larousse.

tion des revenus et une amélioration de la qualité... (Jain et Dubey, 2005).

La collaboration entre organisations dans un contexte de chaîne logistique sous-entend d'après Frayret (2003) l'existence de zones d'interactions avec différents niveaux d'intensité. L'auteur a ainsi défini quatre niveaux liés à : l'automatisation de l'échange d'informations, la gestion des stocks par le fournisseur, la synchronisation de la production des fournisseurs avec celle du fabricant ainsi que la conception conjointe des produits. Selon Roy et Beaulieu (2006), « *Les derniers niveaux traitent d'une collaboration plus intense* », en effet, ils impliquent un échange d'informations « *plus stratégique entre les parties* » (Cohen et Roussel, 2005).

La collaboration dans la chaîne logistique peut se présenter selon différentes dimensions, sa définition demeure néanmoins particulièrement compliquée (Derrouiche et Neubert, 2011 ; Craven *et al.*, 1993 ; Lambert *et al.*, 1996). Le concept est en effet souvent confondu avec le concept de coordination, qui a comme objectif, selon Emmanuelle (2005) de « *...synchroniser les actions dans le temps en exploitant un référentiel temporel commun, et à gérer la cohérence des actions individuelles par rapport à l'ensemble des activités* », ou le concept de coopération, qui selon Mattessich *et al.* (2001) « *implique des rapports moins formels et un faible degré d'engagement pour regrouper les buts* ». Lambert *et al.* (2004), distinguent quant à eux les concepts de collaboration et de partenariat. Le partenariat implique « *un environnement de confiance mutuelle et d'ouverture* », alors que la collaboration, particulièrement dans le contexte de la chaîne logistique, pourrait se faire sous la contrainte.

Nous privilégions, dans notre cas d'étude, la définition apportée par Barrat (2004) avec les indications de Lambert *et al.*, (2004).

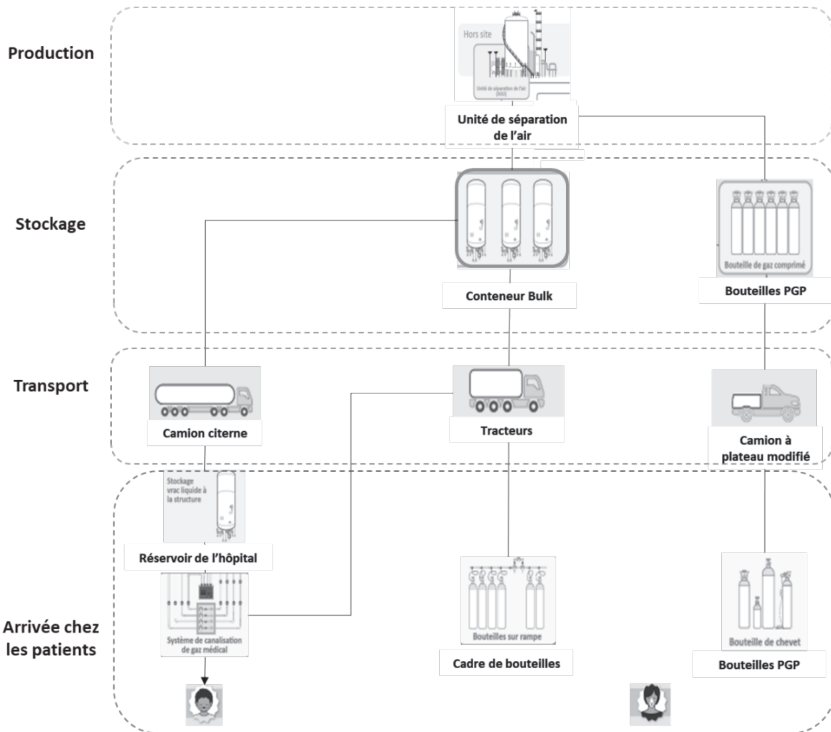
### ***1.3. Les spécificités de la logistique de distribution de l'oxygène médical en Algérie***

Malgré son rôle primordial dans le traitement des infections respiratoires telles que la Covid-19, l'accès à l'oxygène médical était limité dans de nombreux pays (Perkumiene *et al.*, 2021). Par ailleurs, sa production, son stockage et sa distribution obéissent à une réglementation stricte imposant une maîtrise parfaite de la chaîne logistique de bout en bout.

Dans le cas de l'oxygène médical, la *production* se fait selon trois procédés : (1) par unités de séparation de l'air, qui produisent de

l’oxygène liquide par distillation cryogénique en grandes quantités, à des fins commerciales et médicales ; (2) par générateurs PSA (*PressureSwing Adsorption*), exploités en centre de remplissage ou sur les lieux d’une structure ; et (3) par concentrateurs d’oxygène, utilisés directement dans les structures à l’usage de patients individuels. Une fois l’oxygène produit selon l’une de ces trois méthodes, l’acheminement jusqu’au patient peut se faire selon différentes options de distribution, de stockage et d’arrivée au patient. Les concentrateurs apportent généralement l’oxygène directement au patient, à l’endroit des soins. L’oxygène liquide (LOx) produit dans les unités de séparation de l’air peut être transporté par camion jusqu’aux structures et canalisé directement jusqu’aux patients sous forme gazeuse si l’établissement est doté de l’infrastructure nécessaire. Il peut aussi être transformé en gaz distribué en bouteilles, comme dans le cas du modèle PSA<sup>3</sup> (Figure 1).

Figure 1 : La logistique de distribution de l’oxygène médical



3 Modèles économiques des soins respiratoires, Clinton Health Access initiative, octobre 2021.

Dans le cas de l'Algérie, la production de l'oxygène médical est soumise à une autorisation de mise sur le marché (AMM) délivrée par l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques qui est rattachée au ministère de l'Industrie pharmaceutique. Les établissements de santé publique, principalement les hôpitaux, sont propriétaires des réservoirs d'oxygène liquide et des installations de raccordement et de contrôle qui apportent l'oxygène au chevet des patients, ainsi que des canalisations à rampes pour accueillir l'oxygène médical gazeux stocké dans des bouteilles ou des cadres de bouteilles.

Linde Gas Algérie dispose de l'AMM et gère tous les aspects de la chaîne logistique de l'oxygène en vrac, de la production à la livraison aux structures sanitaires, lesquelles sont responsables de l'approvisionnement des patients en consommables.

Les produits sont par la suite transportés par la flotte de l'entreprise, composée de camions citernes et de tracteurs dédiés au transport de l'oxygène liquide, et de camions à plateau modifié pour le transport des bouteilles de gaz.

L'oxygène médical est livré par des chauffeurs qualifiés aux structures sanitaires, sous forme liquide dans les réservoirs de la structure sanitaire ou sous forme de gaz comprimé dans des bouteilles ou des cadres de bouteilles. Les structures sanitaires approvisionnent ensuite les patients *via* leur propre système de canalisation.

L'entreprise a deux circuits de distribution dont l'utilisation varie en fonction de la forme de l'oxygène médical distribué et de la catégorie de clients livrés. L'oxygène liquide destiné principalement aux hôpitaux est livré sans intermédiaires (circuit ultra court), ce qui assure un meilleur suivi pour la satisfaction des clients. Le deuxième circuit nécessite l'intervention d'intermédiaires (concessionnaires et revendeurs) sélectionnés suivant des normes strictes soigneusement établies par LGA (capacités matérielles et financières, compétences, emplacement géographique...) et contrôlés annuellement afin d'assurer l'approvisionnement des structures sanitaires sur l'ensemble du territoire national. Linde Gaz Algérie dispose pour cela d'un réseau de 52 agents agréés chargés de la distribution.

## 2. La démarche méthodologique

L'objectif principal de notre étude est d'analyser le rôle joué par le réseau dans la gestion des risques de la logistique de distribution de l'oxygène médical pour le cas de LGA, l'un des principaux fournisseurs lors de la pandémie.

Pour répondre à notre problématique il est nécessaire d'identifier et d'évaluer la criticité et la gravité des risques rattachés à la logistique de distribution de LGA. Nous avons adopté une démarche inductive d'analyse des risques : la méthode AMDEC<sup>4</sup> processus (Landy, 2011), qui permet d'identifier les défaillances, d'évaluer leur risque de survenance et ainsi apporter des actions correctives afin de mieux gérer la planification de la demande en temps de crise (Figure 2). L'étude concerne tous les maillons de la logistique de distribution de LGA : le stockage, le conditionnement et l'étiquetage, le transport et la livraison.

*Figure 2 : Les différentes étapes théoriques de la mise en place de la méthode AMDEC*



*Source : Lombard, 2015*

Afin de mener à bien la mise en place de la méthode AMDEC, la composition d'une équipe de travail est nécessaire. Pour ce faire, nous avons sollicité une équipe composée des responsables Bulk (en vrac) et PGP<sup>5</sup>, de l'ensemble du personnel de la direction de la distribution, le responsable d'unité, le directeur des opérations et le directeur commercial et marketing, le responsable de la maintenance et le responsable SHEQ<sup>6</sup>.

Quant à l'analyse du rôle du réseau dans la gestion des risques de la logistique de distribution des gaz médicaux, il nous a fallu dans un premier temps dessiner l'architecture du réseau en identifiant les principaux acteurs et analyser les pratiques collaboratives de l'entreprise, principalement par une étude documentaire appuyée par des entretiens semi-directifs afin d'établir un lien entre la gestion des risques et le réseau de l'entreprise.

4 Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et leur Criticité.

5 PGP : Package Gas et Production.

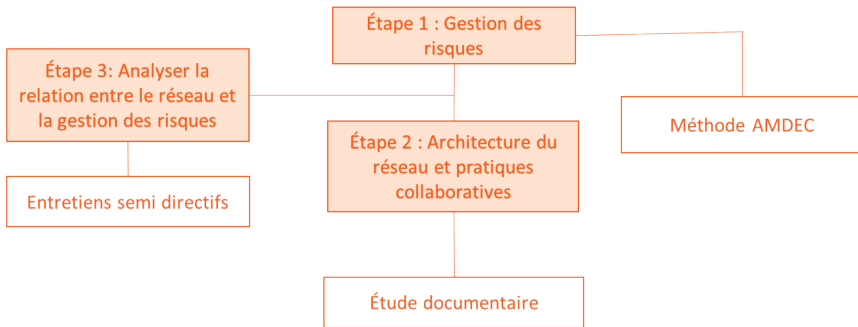
6 SHEQ : Sécurité, hygiène, environnement et qualité.



Une analyse de contenu assistée par le logiciel Nvivo dans sa version 12 a permis de comprendre le fonctionnement de l'entreprise lorsque celle-ci travaille en collaboration avec son réseau, et de répertorier et évaluer le rôle de ces pratiques collaboratives dans la gestion des risques attachés à la logistique de distribution de l'oxygène médical dans un contexte de crise sanitaire.

Les entretiens ont eu lieu sur le site de production et commercialisation de Réghaia (Alger) auprès des responsables des directions qui contribuent au bon fonctionnement de la logistique de distribution de l'entreprise : les responsables de la distribution (BULK + PGP), le responsable de la maintenance et le responsable SHEQ. La démarche méthodologique a été résumée dans la figure 3.

*Figure 3 : Schématisation de la démarche méthodologique*



### 3. La gestion des risques au sein de Linde Gas Algérie

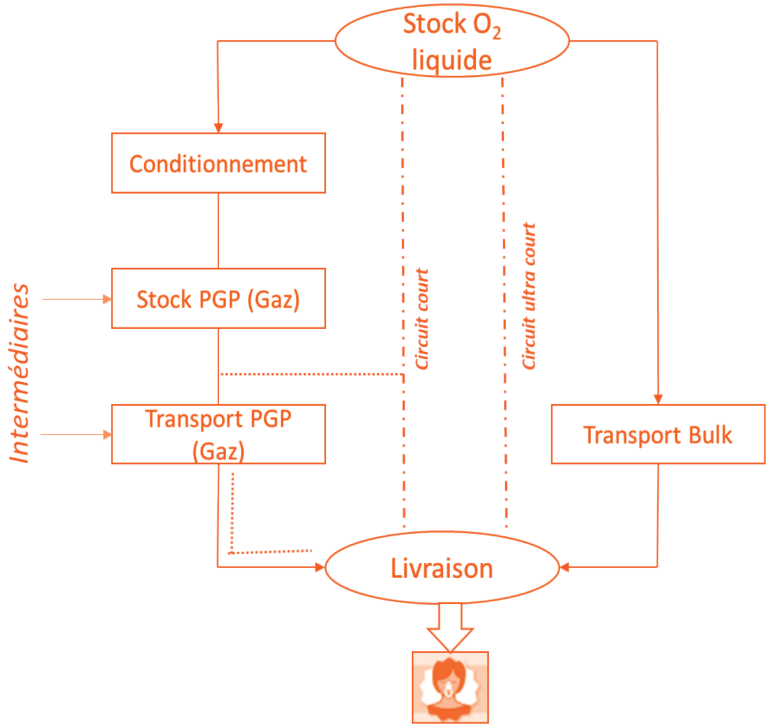
LGA s'inscrit dans une démarche qualité et satisfaction client. Elle est certifiée ISO 9001 version 2015, dont l'une des exigences est d'intégrer à son management une analyse des risques. La direction SHEQ procède en ce sens à l'évaluation continue de tous les processus, afin d'apporter des mesures correctives aux dysfonctionnements identifiés. L'analyse « automatisée » se fait alors périodiquement pour chaque processus, *via* un système de management intégré, en procédant à une simulation des risques et de leurs conséquences ainsi qu'à la projection d'actions permettant de les éviter.

#### 3.1. Résultats de la mise en place de l'AMDEC

Après avoir constitué l'équipe de travail, l'objectif de l'analyse fonctionnelle est de découvrir les différentes fonctions du processus

de distribution de l’oxygène médical (Figure 4) de manière claire et approfondie. Cette étape consiste à construire un diagramme du processus mis en place par LGA, pour être en mesure de détecter les défaillances éventuelles.

Figure 4 : Circuit de distribution de l’oxygène médical liquide (Bulk) et en bouteilles (Gaz) PGP



Pour finir un tableau AMDEC processus (Tableau 3) relatif au processus de distribution Bulk (liquide) et PGP (gaz) a été réalisé en fonction de différentes grilles de cotation (Tableau 1) :

- **Fréquence F** : la probabilité d’occurrence de la défaillance.
- **Gravité G** : l’effet de chaque défaillance potentielle perçu par le client final.
- **Détection D** : le risque de ne pas détecter la défaillance dans les temps.
- **Criticité C** = G\*F\*D.

*Tableau 1 : Valeurs d'évaluation des fréquences (F), de la gravité (G) et de la probabilité de non-détection dans le temps (D)*

Valeurs	F	G	D
1	Défaillance rarement apparue	Défaillance mineure	Défaillance détectable
2	Défaillance occasionnelle	Défaillance moyenne	Défaillance détectable mais non fiable
3	Défaillance fréquente	Défaillance grave	Défaillance difficile à détecter
4	Défaillance très fréquente	Défaillance très grave	Défaillance indétectable

*Source : Landy G., 2011*

Une fois les tableaux construits, nous avons hiérarchisé les défaillances selon un seuil de tolérance que nous avons fixé à  $C > 9$  (Tableau 2). Toutes les défaillances ayant une criticité supérieure à 9 seront considérées comme inacceptables et seront hiérarchisées en fonction de leur valeur afin d'établir un plan d'actions correctives.

*Tableau 2 : Les différents seuils d'alerte basés sur une notation de 1 à 4*

Valeur	Critère
37 – 64	Criticité majeure
28 – 36	Criticité élevée
10 – 27	Criticité mineure
1 – 9	Criticité faible

*Source : Landy G., 2011*

Tableau 3 : AMDEC processus de distribution de l'oxygène médical liquide (Bulk) et PGP

Opérations	Fonctions	Modes de défaillance	Effets de défaillance	Causes de défaillance	G	F	D	C
<b>Bulk</b>								
Transport	Assurer l'acheminement de l'oxygène du site jusqu'aux hôpitaux	Dysfonctionnement dans la planification des tournées de livraison	Retards de livraison/Décès du patient	Flotte en panne/Demande imprévisible/Problèmes de planification/Mauvaise circulation de l'information/Lourdes procédures de préparation des documents de transport	4	3	3	36
		Risques routiers	Retards de livraison/Perte de produit/exploitations/accidents	Etat de la route/Voies encombrées/Mauvaises conditions climatiques/Compétences du chauffeur/Perturbation des camions	4	3	2	24
Livraison	Livrer l'oxygène aux hôpitaux/patients	Non-respect des délais de livraison	Décès des patients	Perturbations dans la planification des tournées/Indisponibilité du produit/Problèmes d'acheminement	4	3	2	24
		Non-respect des quantités commandées	Insatisfaction des clients/Perte de parts de marché	Perte de produit (fuites)/Incapacité de satisfaire toutes les commandes	3	3	2	18
Stockage	Assurer la disponibilité de l'oxygène	Mauvaise gestion des stocks	Rupture de stock/Non-conformité de la qualité du produit (pureté)	Augmentation inattendue de la demande/Problèmes de production/Non-respect du taux de rotation et du seuil minimum	4	2	2	16

Opérations	Fonctions	Modes de défaillance	Effets de défaillance	Causes de défaillance	G	F	D	C
<b>PGP</b>								
Transport	Assurer l'acheminement des bouteilles d'oxygène du site jusqu'aux hôpitaux/patients	Problème dans la planification des tournées de livraison	Retards de livraison/Décès du patient	Manque de cohérence entre l'offre et la demande/Mauvaise circulation de l'information/Flotte en panne/Lourdes procédures de préparation des documents de transport	4	3	3	36
		Risques routiers	Retards de livraison/Perte de produit/explosions/accidents	État de la route/Voies encombrées/Mauvaises conditions climatiques/Vol des bouteilles des camions/excès de vitesse/Longs trajets	4	3	2	24
Stockage	Assurer la disponibilité des bouteilles d'oxygène	Problèmes de maintenance	Risque de perte de produit/Explosions et incendies/Produits de qualité non-conforme (pureté)/Difficultés de distinction entre les bouteilles vides et pleines	Problèmes de manipulation des bouteilles/ Matériel de stockage obsolète/Non-respect des conditions de stockage des bouteilles (stockage extérieur, bouteilles vides et pleines mélangées...)	3	3	2	18
Livraison	Livrer les bouteilles d'oxygène aux hôpitaux et aux patients	Erreurs dans les quantités commandées	Insatisfaction des clients/Perte de parts de marché	Perte de produit (fuites)/Incapacité de satisfaire toutes les commandes	4	3	1	12

La crise sanitaire a fortement perturbé la distribution de l'oxygène médical. Sous sa forme liquide, la plus demandée pour approvisionner les hôpitaux, les défaillances intolérables ( $C > 9$ ) concernent les trois maillons du processus de distribution. Les plus critiques étant liées au transport et à la livraison.

Comme souligné dans la revue de la littérature, il existe différentes classifications des risques de la chaîne logistique.

La crise sanitaire a révélé des dysfonctionnements et en a exacerbé d'autres au niveau du processus de distribution de l'oxygène médical. Nous les listons ci-dessous :

**Les risques liés à la demande :** l'augmentation « soudaine » de la demande a perturbé la circulation des flux produits et des flux d'informations entre les différentes fonctions de la chaîne de distribution de LGA et a révélé des dysfonctionnements dans la gestion des stocks ainsi que dans la fonction transport et livraison.

La fluctuation de la demande a eu des effets négatifs sur la gestion des stocks. L'augmentation rapide des flux produits a produit des dysfonctionnements qui ont causé des perturbations dans la disponibilité de l'oxygène médical sous ses deux formes. Les défaillances au niveau de la production se sont répercutées sur la gestion des stocks, provoquant des ruptures et des problèmes de conformité de la qualité du produit (pureté), surtout dans le cas de l'oxygène médical liquide. Concernant l'oxygène sous forme de gaz, l'augmentation de la demande a entraîné des dysfonctionnements dans la gestion des stocks de bouteilles, causés principalement par des problèmes de manutention. L'utilisation d'un matériel de stockage obsolète ainsi que le non-respect des espaces de stockage des bouteilles ont mis l'entreprise face à des difficultés de distinction entre les bouteilles vides et pleines.

**Les risques liés au transport :** des dysfonctionnements sont apparus dans la planification des tournées de livraison de l'oxygène vers les hôpitaux, qui en s'ajoutant aux ruptures de stock ont entraîné des retards de livraison qui ont conduit à la perte de milliers de patients pendant les deux vagues qu'a connu l'Algérie en 2021 et en 2022. L'état d'urgence (les modalités de confinement) dans lequel a été plongé le pays a créé des dysfonctionnements sans précédent au niveau du transport et de la livraison de l'oxygène sous ses deux formes. La perturbation du service de maintenance de la flotte due au manque de personnel qualifié (contaminations) a créé des pannes répétées qui ont entraîné des retards dans les livraisons. La lourdeur des procédures d'établissement des documents de transport alors

qu'il était primordial de pouvoir livrer le produit dans des délais très courts ont également contribué aux retards de livraison.

De ce fait, nous avons mis en lumière un risque exceptionnel apparu dans le contexte de la crise sanitaire :

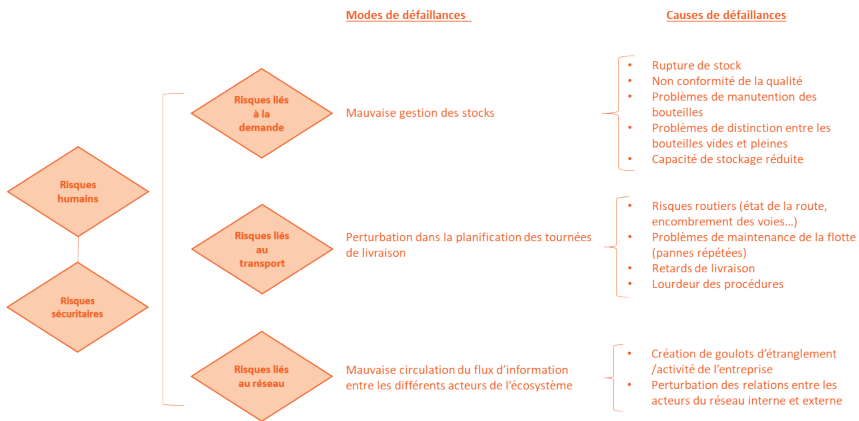
**Le risque humain :** il est rattaché à l'ensemble des processus de l'entreprise. En effet, la pandémie a entraîné un grand nombre de contaminations qui ont induit des coûts de remplacement élevés et ont perturbé le bon fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité. LGA a déployé en ce sens un protocole sanitaire strict (vérification de la température des salariés à l'entrée du site, port de masques, utilisation de gel désinfectant...) afin d'assurer la sécurité sanitaire des employés. L'entreprise a également anticipé les absences des employés afin de maintenir l'entreprise en activité. Cependant le manque de personnel a conduit l'entreprise à faire appel à un personnel de remplacement peu expérimenté, ce qui a conduit à une mauvaise gestion des stocks, de la manutention des bouteilles de gaz et de la maintenance de la flotte et du transport, qui ont eu pour conséquences des ruptures de stock, des problèmes de conformité du produit (pureté) et un risque d'incendie et d'explosion plus critique qu'en temps « normal ». Le manque de chauffeurs qualifiés et les problèmes de maintenance ont accentué les risques routiers et les dysfonctionnements dans la planification des tournées de livraison.

Nous avons également identifié deux autres risques inhérents au cas algérien :

**Le risque sécuritaire :** la production et la distribution de l'oxygène médical est un secteur très réglementé qui impose des contraintes sécuritaires strictes visant à assurer la sécurité des employés (incendies, explosions, brûlures...), à maintenir la qualité du produit (pureté) ainsi qu'à sécuriser son acheminement vers le client final (risques d'accidents, fuites, incendies, explosions...). Ce risque est connu de l'entreprise et fait partie intégrante des processus développés par celle-ci. Il a néanmoins été accentué par la crise sanitaire qui a dévoilé de nouveaux dysfonctionnements au niveau du processus de distribution. En plus des risques habituels d'accidents, d'encombrement des voies, de mauvais état de la route, d'incendies, d'explosions..., un nouveau risque est venu s'ajouter aux risques routiers identifiés par l'entreprise. Les camions transportant l'oxygène médical sous forme de gaz comprimé dans des bouteilles ou des cadres de bouteilles pouvant être utilisés dans les structures sanitaires par des patients individuels ont fait face au risque de vol et de braquage, risque qui n'existait pas en Algérie avant la pandémie.

**Le risque réseau** : une mauvaise circulation du flux d'information a créé des goulots d'étranglement au niveau de toutes les activités de la logistique de distribution, créant des perturbations dans la gestion des stocks et dans l'organisation des tournées de livraison. La figure 5, résume les différents types de risques identifiés par la méthode AMDEC au sein de LGA.

*Figure 5 : Les risques liés à la logistique de distribution de l'oxygène médical au sein de LGA*



### *3.2. Les pratiques collaboratives au sein de Linde Gas Algérie pendant la crise sanitaire*

#### *3.2.1. L'État comme animateur du réseau*

Au-delà des risques liés à la chaîne logistique de manière globale, la pandémie a mis en exergue la spécificité de la chaîne logistique des produits réglementés, notamment dans un pays nord-africain où des contraintes supplémentaires doivent être prises en considération. En effet, comme dans la plupart des pays, la pandémie a nécessité l'intervention de l'État dans la gestion des ressources, notamment les produits pharmaceutiques, à l'instar de l'oxygène médical qui a connu des ruptures de stock, notamment pendant les pics (les vagues de 2020 et 2021) imposant l'indisponibilité du seul traitement pouvant soulager les malades souffrant d'insuffisance respiratoire.

En Algérie, l'intervention de l'État s'est faite par le biais du ministère de l'Industrie pharmaceutique qui a mis en place une cellule de crise chargée du suivi de la disponibilité de l'oxygène médical et de l'approvisionnement des établissements hospitaliers.



Cette cellule a engagé la collaboration de tout l'écosystème du secteur afin de pouvoir répondre à l'augmentation rapide et inattendue de la demande de l'oxygène médical sous ses deux formes (liquide et gaz).

### *3.2.2. La coopération au cœur des pratiques collaboratives*

Linde Gas Algérie (LGA), Calgaz, Sidal gaz, Ryanox et Aures Gaz, les cinq producteurs d'oxygène médical opérationnels pendant la crise, ont été réquisitionnés par le ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales et le ministère de la Santé, pour « mutualiser » leurs productions afin de répondre à la hausse de la demande, mais également mutualiser leurs moyens logistiques afin de le transporter dans les 58 wilayas du pays.

LGA et Sidal gaz, principaux acteurs du marché en Algérie et seuls détenteurs d'une AMM étaient déjà chargés de la production et de la distribution de l'oxygène médical aux établissements de santé avant la crise. Appartenant en partie à l'État<sup>7</sup>, elles ont été réquisitionnées pendant le pic de 2021 afin d'unir leurs capacités de production et de distribution et atteindre respectivement 150 000 litres et 20 000 litres par jour en s'appuyant sur les autres producteurs de gaz (concurrents). Il a donc été convenu d'augmenter la capacité de production d'oxygène médical à travers l'apport de l'oxygène industriel après validation des services compétents de l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques pour un usage médical.

Ryanox, nouvel acteur privé implanté dans la wilaya d'Oran, s'est vu confier la production et la distribution de l'oxygène médical aux hôpitaux de la wilaya ainsi qu'aux wilayas voisines situées à l'ouest du pays, en cas d'excédent de production.

Le secteur privé s'est donc lui aussi impliqué dans cette vaste opération de mutualisation des ressources :

- *Calgaz*, une société privée productrice de gaz industriel, a été réquisitionnée par le Premier ministre. Ayant une grande capacité de production (jusqu'à 140 000 litres d'oxygène liquéfié/jour) ainsi qu'une flotte importante dans ses deux unités à Laghouat et à Ouargla (Sud de l'Algérie), l'entreprise a dû distribuer sa production à LGA et SIDAL pendant la pénurie d'oxygène médical.

<sup>7</sup> SPS (Société Par Actions) : actionnaire Algérien : La Sonatrach.

- *Aures Gaz*, également société privée, situé dans la wilaya de Boumerdes (non loin de la capitale) a assuré le remplissage des bouteilles pour les particuliers.

L'autre décision prise par la cellule de crise concernait la mutualisation des moyens de distribution de l'oxygène médical. Les producteurs ont dû alors travailler en collaboration avec l'Agence Nationale des Produits Pharmaceutiques afin d'optimiser les délais d'analyse de l'oxygène. Un itinéraire de distribution unique et détaillé pour chaque opérateur a été identifié. Il a également été décidé d'externaliser la commercialisation des bouteilles d'oxygène, hors des sites de production, pour permettre un meilleur approvisionnement des établissements de santé.

Il a été demandé aux producteurs d'assurer une bonne coordination avec la cellule de crise en communiquant les quantités d'oxygène produites et livrées à J et J-1, le planning de distribution à J+1, le recensement des besoins réels de chaque établissement de santé livré, ainsi que la cartographie de leur clientèle.

LGA a fait appel à son réseau de distributeurs agréés afin d'assurer la livraison de l'oxygène sur l'ensemble du territoire national.

### 3.2.3. *Les relations entre les acteurs du réseau*

Nous avons mesuré les relations entre les différents acteurs du réseau en nous référant à la démarche de mesure qualitative des relations de Lancini (2007) qui porte sur :

- la nature des informations échangées : la cellule de crise a joué le rôle d'animateur en gérant le flux d'informations entre les différents acteurs du réseau. Les opérateurs ont dû faire remonter des *informations stratégiques* pour une prise de décision rapide et rationnelle afin d'endiguer l'augmentation rapide de la demande ;
- les activités logistiques supportées : la centralisation d'informations *stratégiques* sur la production, la distribution et la demande réelle entre les différents opérateurs *via* la cellule a eu des effets sur l'ensemble du processus de distribution :
  - la gestion des stocks,
  - la planification des tournées de livraison,
  - le réapprovisionnement des hôpitaux (livraison) ;
- les outils supports : une plateforme informatique (application) créée par le ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales

a été dédiée au suivi continu de la disponibilité de l'oxygène médical au niveau des établissements hospitaliers ;

- le sens de l'échange entre les parties concernées : les informations partagées étaient à double sens. Les directives de mutualisation de la production et de la distribution émanaient de la cellule de crise, et une remontée d'information des opérateurs à des fins de centralisation et de prise de décision concernant le réapprovisionnement des hôpitaux sur tout le territoire national était opérationnelle ;
- les risques liés à la demande : la collaboration entre les opérateurs (concurrents) et la cellule de crise a permis, grâce à la mutualisation de la production, de répondre en partie à la hausse soudaine et rapide de la demande. Le partage d'information entre les différents acteurs a contribué à la satisfaction du marché en termes de production. Néanmoins, l'augmentation du flux physique a engendré d'autres dysfonctionnements au niveau de la gestion des stocks (rotation, capacités de stockage...) qui ont conduit à leur tour à des ruptures de stock et donc l'indisponibilité de l'oxygène médical dans les hôpitaux. La collaboration a été plutôt bénéfique à l'activité de production, mais a entraîné des effets négatifs sur la fonction de stockage.

Les informations stratégiques partagées par les hôpitaux (clients) ont en revanche contribué à la réduction du risque lié à la demande, en permettant l'optimisation de la planification de la production et ainsi l'atténuation de la mauvaise gestion et des ruptures de stock.

La collaboration entre les fournisseurs à l'instar d'Atlas copco, Siad machine implanté, Asco... avec LGA a contribué à maintenir les équipements de production et de conditionnement en activité afin d'assurer un flux physique continu et la disponibilité de l'oxygène.

Pendant le pic de 2021, l'État a contraint les organismes de contrôle à accélérer les procédures d'analyse de l'oxygène médical afin de réduire les délais de livraison en aval. Ce travail collaboratif entre les organismes de contrôle, les opérateurs et la cellule de crise n'a malheureusement pas eu l'effet escompté, bien que cela ait contribué à réduire en partie les délais de livraison. Cela a eu des incidences négatives sur la conformité de la qualité du produit (pureté) perturbant ainsi la gestion des stocks (Figure 6).

**Les risques liés au transport :** afin d'atténuer les risques liés au transport, deux types d'acteurs ont été mis à contribution. Les opérateurs (concurrents) qui ont été appelés à mutualiser leurs moyens de distribution devaient partager avec la cellule de crise des infor-

mations concernant leurs flottes ainsi qu'une cartographie des zones couvertes... afin qu'elle puisse optimiser l'organisation des tournées de livraison (nombre de camions, trajets...). Les distributeurs agréés ont contribué au transport de l'oxygène. LGA a en ce sens mis à disposition la flotte de l'entreprise mais également son réseau de 52 distributeurs agréés. Cette collaboration (concurrents-distributeurs agréés-cellule de crise) a permis une meilleure répartition des ressources sur l'ensemble du territoire national (bénéfice), néanmoins elle n'a réduit qu'en partie les dysfonctionnements causés par les risques de transport (pannes, lourdeurs des procédures...). En effet, les délais de livraison ont été écourtés pour certaines wilayas laissant pour compte d'autres...cette union n'a pas réussi à réduire les effets négatifs de ces risques sur l'organisation des tournées afin de pallier les retards de livraison.

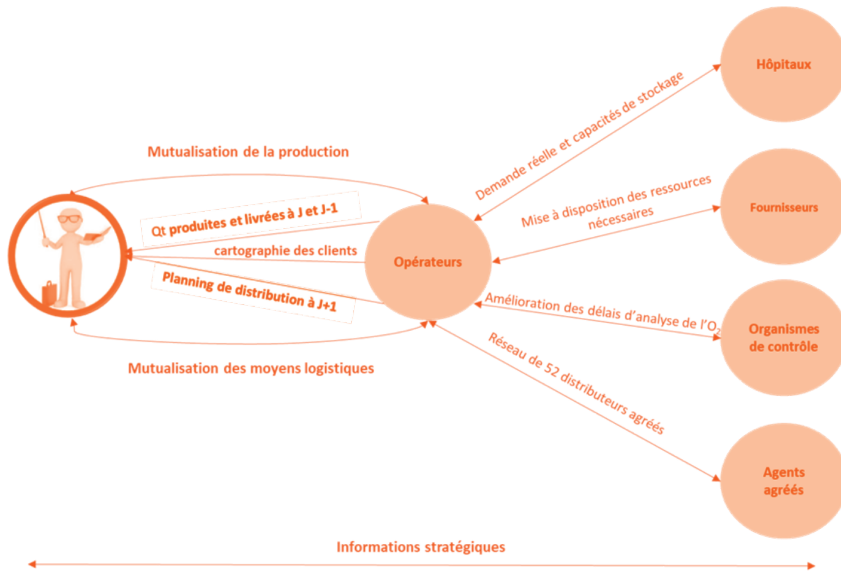
**Le risque humain :** concernant ce risque transversal apparu dans le contexte pandémique, la collaboration entre les différents acteurs du réseau n'a eu aucun effet sur les dysfonctionnements causés par la pandémie. Nous n'avons noté aucun lien entre les pratiques collaboratives et la réduction du nombre de contaminations du personnel « qualifié » dans ce secteur d'activité.

**Le risque sécuritaire :** c'est un risque transversal inhérent à la production et la distribution des gaz médicaux, néanmoins, il a causé des dysfonctionnements qui n'ont été ni anticipés par les opérateurs, ni relevés par la littérature (à notre connaissance). En effet, l'augmentation rapide du nombre de décès liés au manque d'oxygène a causé une « panique » qui a entraîné des comportements irrationnels poussant les gens à braquer les camions transportant des bouteilles d'oxygène dans l'intention de les voler. Ce comportement peut également être imputé à la flambée des prix des bouteilles de gaz pendant le pic atteignant des sommes vertigineuses (jusqu'à 100 000 da<sup>8</sup>). Les pratiques collaboratives entre les différents acteurs du réseau n'ont aucunement contribué à l'atténuation de ce risque.

**Le risque réseau :** les pratiques collaboratives ont fragilisé les relations entre les différents acteurs du réseau externe. Bien que la cellule de crise ait été désignée comme animateur du réseau, elle n'a pas réussi à fédérer la circulation du flux d'informations, ce qui a créé des goulots d'étranglement au niveau de toutes les activités de la logistique de distribution, créant des perturbations dans la gestion des stocks et dans l'organisation des tournées de livraison.

8 Sachant que le salaire national minimum garanti (SMIC) en Algérie au 21 avril 2021 est de 20 000 da (soit l'équivalent de 136 euros).

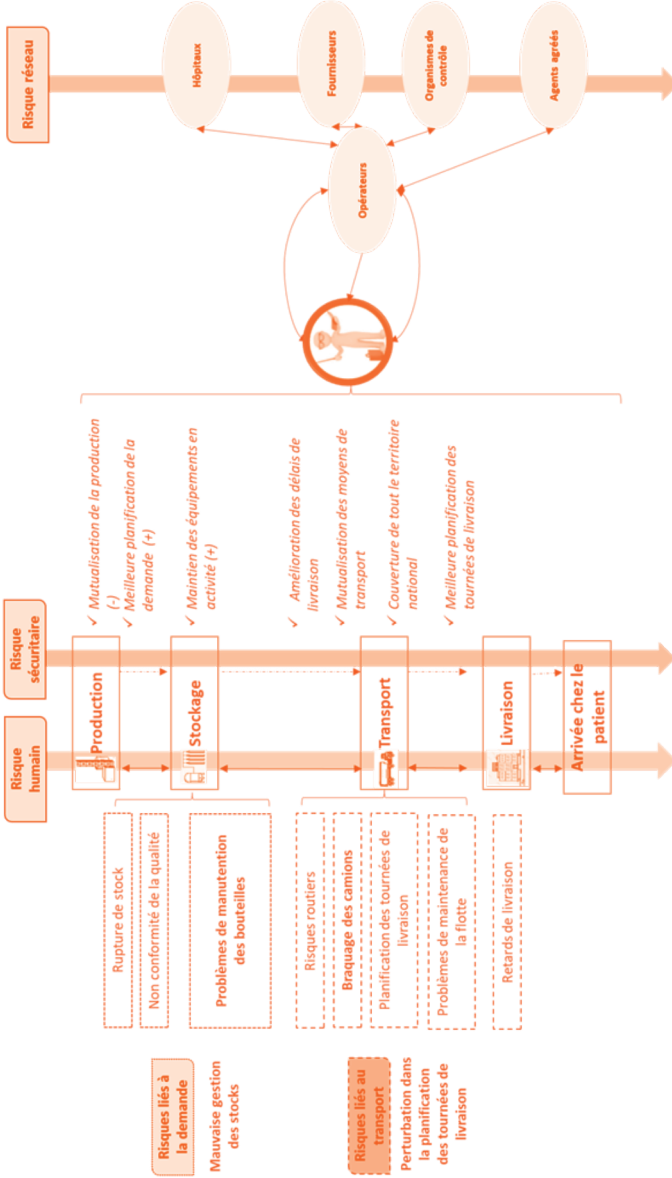
Figure 6 : Les pratiques collaboratives au sein de LGA pendant la crise sanitaire de Covid-19



## 4. Discussion

Afin de répondre à notre problématique, nous avons procédé dans un premier temps à une analyse des risques *via* la méthode AMDEC qui nous a permis d'identifier les risques de criticité majeure déjà décrits dans la littérature, à l'instar des risques liés à la demande et des risques de transport. Nous avons également identifié des risques inhérents à la crise à savoir les risques humain et sécuritaire. En effet, l'augmentation rapide du nombre de contaminations a conduit à la perte de milliers de patients et n'a évidemment pas épargné le personnel de LGA. L'entreprise a été dans l'obligation de faire appel à un personnel de remplacement non qualifié. S'est ajouté aux risques de sécurité, le braquage des camions transportant des bouteilles d'oxygène à usage individuel (Figure 7).

Figure 7 : Le rôle des pratiques collaboratives dans la gestion des risques pendant la crise sanitaire de Covid-19



Ces risques ont été gérés par l'intervention de l'État algérien qui a imposé aux acteurs un protocole d'urgence principalement basé sur une collaboration forcée (Lambert, 2004). La collaboration entre les opérateurs (concurrents) et la cellule de crise a permis, grâce à la mutualisation de la production, de répondre (en partie) à la hausse soudaine et rapide de la demande. Le partage d'informations entre les différents acteurs a donc contribué à la satisfaction du marché en termes de production. Néanmoins l'augmentation du flux physique a engendré d'autres dysfonctionnements au niveau de la gestion des stocks (rotation, capacités de stockage...). La collaboration a été en partie bénéfique à l'activité de production mais a eu des effets négatifs sur la fonction de stockage.

Les informations stratégiques partagées par les hôpitaux (clients) ont en revanche contribué à la réduction du risque lié à la demande, en permettant d'optimiser la planification de la production et ainsi atténuer la mauvaise gestion et les ruptures de stock.

La collaboration entre LGA et ses fournisseurs (Atlas copco, Siad machine implanti, Asco...), a réussi à maintenir les équipements de production et de conditionnement en activité, pour assurer un flux physique continu et rendre l'oxygène disponible.

Pendant le pic du mois d'août 2021, l'État a contraint les organismes de contrôle à accélérer les procédures d'analyse de l'oxygène médical afin de réduire les délais de livraison en aval. Ce travail collaboratif entre les organismes de contrôle, les opérateurs et la cellule de crise n'a malheureusement pas eu l'effet escompté, bien que cela ait contribué à réduire en partie les délais de livraison. Cela a eu des incidences négatives sur la conformité de la qualité du produit (pureté) perturbant ainsi la gestion des stocks. La remise en cause de la qualité de l'oxygène (pureté) est également expliquée par le recours à un personnel non qualifié ainsi qu'à l'introduction des gaz industriels dans le processus de production.

Les acteurs ont uni leurs forces afin d'atténuer ce risque. Les opérateurs (concurrents) qui ont été appelés à mutualiser leurs moyens de distribution. Ils devaient alors partager avec la cellule, des informations concernant leurs flottes ainsi qu'une cartographie des zones couvertes... afin que cette dernière puisse optimiser l'organisation des tournées de livraison (nombre de camions, itinéraires...). La flotte de LGA a été renforcée par son réseau de 52 distributeurs agréés. Cette collaboration (concurrents-distributeurs agréés-cellule) a permis une meilleure répartition des ressources sur l'ensemble du territoire national, néanmoins elle n'a réduit, qu'en partie, les dys-

fonctionnements causés par les risques de transport (pannes, lourdeurs des procédures...). En effet, cette union n'a pas réussi à réduire les effets négatifs de ces risques sur l'organisation des tournées afin de pallier les retards de livraison.

Malgré la bonne volonté des différents opérateurs, on note une mauvaise coordination entre eux et la cellule de crise. Un exemple représentatif de la situation est l'envoi de camions dont les dimensions ne correspondent pas aux capacités de stockage de certains hôpitaux, contraignant les structures à modifier leurs portes d'accès. La situation chaotique a entraîné des prises de décision arbitraires au niveau de la cellule de crise, décisions qui ont privilégié le réapprovisionnement de certains hôpitaux dans des régions plutôt que d'autres, sous l'influence de la « *Ma'arifa* ».

## Conclusion

Notre objectif principal était d'étudier le rôle des pratiques collaboratives dans la gestion des risques liés à la logistique de distribution des gaz médicaux dans un contexte pandémique. Nous avons ainsi présenté le cas de LGA le principal acteur en Algérie pendant la crise de la Covid-19.

Notre contribution a mis en évidence les difficultés de la logistique de distribution du secteur pharmaceutique.

Les différents maillons de sa chaîne logistique ont connu des dysfonctionnements au niveau de la production, du stockage, du conditionnement, du transport et de la livraison, ce qui a mis en évidence la vulnérabilité de l'entreprise face à la gestion des risques de la logistique de distribution en temps de crise.

Bien que nécessaire, l'intervention de l'État algérien dans la gestion de la crise sanitaire de la Covid-19 n'a pas permis d'éviter des perturbations dans la gestion des différents risques supportés par LGA et les différents acteurs formant son écosystème.

On peut ainsi penser que la mauvaise coordination entre les acteurs peut être expliquée par la forme de collaboration sous contrainte, imposée par l'État aux différents opérateurs, qui ne se déroule pas forcément dans un environnement de confiance et d'ouverture.

Les bénéfices de la collaboration ne sont pas à remettre en cause, ils ont été mis en lumière dans plusieurs contributions. L'initiative de l'État était bonne, mais assez tardive, et une automatisation aurait



permis une meilleure coordination. Le rôle de la collaboration ne doit pas être réduit à l'union de plusieurs organisations, il est conditionné par la qualité du processus, la rigueur de sa mise en place et de l'engagement des différents collaborateurs.

### *Bibliographie*

- BARRAT, M. (2004). Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain, *Supply Chain Management, An International Journal*, 9(1), 30-42.
- BŁACH, J. (2010). *Financial Risk Identification based on the Balance Sheet Information*. V International Conference Managing and Modelling of Financial Risks, At: VŠB-TU Ostrava, Volume: Managing and Modelling of Financial Risks.
- BOGATAJ, D., BOGATAJ, M. (2007). Measuring the Supply Chain Risk and Vulnerability in Frequency Space, *International Journal of Production Economics*, 108, 291-301.
- CHRISTOPHER, M., PECK, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15, 1-14.
- COHEN, Sh., ROUSSEL, J. (2005). *Strategic Supply Chain Management*, McGraw Hill, p.320.
- CRAIGHEAD, C. W., BLACKHURST, J., RUNGTUSANATHAM, M. J., HANDFIELD R. B. (2007). The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, *Decision Sciences*, 38, 131-156.
- CRAVENS, W., SHANNON, H., KAREN, S. (1993). Analysis of cooperative interorganizational relationships. Strategic alliance formation and strategic alliance effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 55-70.
- DAFFEUR, N. (2021). *Déterminants et effets de l'adhésion des entrepreneurs à des réseaux professionnels : une étude comparée des pratiques algériennes et françaises* [Thèse, Université de Poitiers (France), École des hautes études commerciales (Algérie)]
- DIEHL, D., SPINLER, S. (2013). Defining a Common Ground for Supply Chain Risk Management – A Case Study in the Fast-moving Consumer Goods Industry, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 16, 311-327.
- ELLIS, S. C., HENRY R. M., SHOCKLEY, J. (2010). Buyer Perceptions of Supply Disruption Risk: A Behavioral View and Empirical Assessment, *Journal of Operations Management*, 28, 34-46.
- FRAYRET, J.M. (2003). *La e-Collaboration dans les PME manufacturières : D'abord un défi de gestion*, Montréal, cefrio.
- GOH, M., LIM, J. Y. S., MENG, F. (2007). A Stochastic Model for Risk Management in Global Supply Chain Networks, *European Journal of Operational Research*, 182, 164-173.
- HOPKIN P. (2010). *Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Limited, pp. 113-116.

- JAIN, K., DUBEY, A. (2005). Supply chain collaboration: A governance perspective, *Supply Chain Forum*, 6(2), 50-57.
- LAMBERT, D.M., EMMELHAINZ, M.A., GARDNER, J.T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships, *International Journal of Logistics Management*, 2, 1-18.
- LANDY, G. (2011). *AMDEC guide pratique*. Paris, Afnor éditions, 248 p.
- LAVASTRE, O., GUNASEKARAN, A., SPALANZANI, A. (2012). Supply Chain Risk Management in French Companies, *Decision Support Systems*, 52, 828-838.
- MATTESSICH P. W., MURRAY-CLOSE M., MONSEY B. R. (2001). *Collaboration: What Makes It Work* (2nd ed.) Amherst H. Wilder Foundation, 104 p.
- MIN, S., ROATH, A.S., DAUGHERTY, P.J., GENCHEV, S.E., CHEN, H., ARNDT, A.D., RICHEY, R.G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256.
- NORRMAN, A., JANSSON, U. (2004). Ericsson's Proactive Supply Chain Risk Management Approach after a Serious Sub-supplier Accident, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34, 434-456.
- ROY J., LANDRY S., BEAULIEU M. (2006). *Collaborer dans la chaîne logistique : État des lieux*, Cahier de recherche, n°06-01.
- SIMATUPANG, T.M., SRIDHARAN, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration, *International Journal of Logistics Management*, 2, 257-274.
- SODHI, M. S., SON. B. G., TANG. C.S. (2012). Researchers' Perspectives on Supply Chain Risk Management. *Production and Operations Management*, 21, 1-13.
- SODHI, M. S. (2005). Managing Demand Risk in Tactical Supply Chain Planning for a Global Consumer Electronics Company. *Production and Operations Management*, 14, 69-79.
- TERJE, A., ORTWIN, R. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain, *Journal of Risk Research*, 12, 1-10.
- THOMAS L. (2015). *Gestion des risques a priori : application de la méthode AMDEC à la production des médicaments anticancéreux au CHU de Grenoble*. Sciences pharmaceutiques.
- THUN, J., HOENIG, D. (2011). An Empirical Analysis of Supply Chain Risk Management in the German Automotive Industry. *International Journal of Production Economics*, 131, 242-249.
- WAGNER, S. M., BODE, C. (2008). An Empirical Examination of Supply Chain Performance Along Several Dimensions of Risk. *Journal of Business Logistics*, 29, 307-325.
- WILLIAM, H., TIAN, Z., HAKAN, Y., SRINIVAS, T. (2015), Supply chain risk management: a literature review, *International Journal of Production Research*, 1-40.

## Chapitre 4.

# Territoires, innovations en logistique et transports : pour le renouveau du développement en Algérie

*Nadji KHAOUA*

### Résumé

---

Le territoire par ses diversités constitue un champ d'études pour l'innovation en logistique et transports. Auparavant ces questions avaient reçu peu d'attention. La complexification des réalités économiques, l'absence d'intégration des ressources, la focalisation des entreprises sur le commerce au lieu de la production, l'inertie de l'Université en recherche en innovation, l'exacerbation des attentes sociales face à cette situation problématique, semblent réorienter l'attention vers la logistique et les modes de transport. Quelle vision de l'innovation peut en résulter ? Trois aspects seront étudiés : (1) les innovations en logistique et transports ; (2) les liens à impulser avec la recherche scientifique ; (3) la refondation des organisations économiques. Cette problématique est pensée pour un système économique en construction. L'analyse suit une méthodologie combinant les approches théoriques et empiriques à partir de données choisies. Le plan suivi commencera par présenter le territoire de l'Algérie et ses dimensions, ses ressources, les concentrations humaines enracinées dans ses régions et l'opportunité susceptible de s'en dégager grâce à l'innovation en logistique et transports. La récente tendance économique rompant depuis 2021 avec le passé, consiste dans le recentrage du développement sur le territoire et sur l'innovation. Ce choix conduira-t-il à l'impulsion des fonctions logistiques et transport ? Cette importance accordée conduira-t-elle à une meilleure intégration des actions et

des ressources pour un développement économique et social plus efficient ?

**Mots-clés :** Algérie, territoire, innovation, logistique, transports.

### Abstract

---

*Territories, logistics & transports innovations: for the renewal of development in Algeria*

The territory by its diversities constitutes a field of study for innovation in logistics and transport. Previously these questions had received little attention. The complexity of economic realities, the absence of resources integration, the focus of companies on trade instead of production, the inertia of research in innovation, the exacerbation of social expectations facing this situation seem from 2021 to redirect attention towards logistics and transport to push the integration of territories for a better development level. What vision of innovation can result? Three aspects will be studied: (1) innovations in logistics and transport; (2) links to be fostered with universities and scientific research; (3) re-foundation of economic organizations. These questions are thought for an economic system in construction. Analysis follows a methodology combining theoretical and empirical aspects from selected data. This contribution will begin by presenting the territory in its components, diversity of resources, human concentrations, the opportunities, which would be likely to arise from them by innovation in logistics and transport. The recent economic trend consists in re-focusing development policy on territory and innovation. Will this choice lead to a new importance for logistics functions and modes of transport? Will this importance given lead to better integration of actions and resources for more efficient economic and social development?

**Keywords:** Algeria, territory, innovation, logistics, transport.

## Introduction

L'étendue du territoire de l'Algérie est estimée à 2,3 millions de km<sup>2</sup>. La diversité de sa composition géographique – littoral, chaînes de montagnes parfois de plus de 2 000 mètres d'altitude, plaines et vastes zones désertiques – constitue un champ d'études en devenir en matière d'innovations en logistique et en transport focalisées sur les attentes économiques et sociales. Ce vaste champ d'études s'explique par la présence de diverses ressources dans les grandes régions formant ce territoire (Littoral, Hauts Plateaux, Sahara). Beaucoup d'entre elles sont très peu, sinon pas du tout, exploitées, alors que

les populations historiquement ancrées dans ces régions, particulièrement dans les Hauts Plateaux et au Sahara, peinent à atteindre un seuil minimal de bien-être. Une des causes expliquant cette réalité est l'inexistence d'un système logistique soutenant entre elles un maillage en transports, en rapport avec les besoins économiques et sociaux. Les évolutions récentes des modes de transport (construction d'autoroutes, de tramways, d'aéroports, de lignes ferroviaires, de ports) dénotent-elles l'existence d'une politique d'innovations en ces domaines ? Ou bien ne sont-elles que l'un des résultats de la poursuite de l'importation de services et de productions étrangères que finance la rente des exportations d'hydrocarbures ?

Durant les phases antérieures de l'évolution économique ces questions avaient reçu peu d'attention de la part des acteurs et analystes. La complexification des réalités économiques et sociales n'est pas le seul facteur de retard en innovation surtout lié à la logistique et au transport. L'attentisme dans la définition d'une politique d'intégration et de valorisation du territoire et de ses ressources, couplé à la focalisation des entreprises sur le commerce au lieu de la production, ainsi que l'inertie de l'Université en matière de recherche en innovation, jouent un rôle dans la persistance de cette situation paradoxale. Cependant, il est à noter que depuis 2021 l'exacerbation des attentes sociales semblent réorienter l'attention en particulier vers la logistique et le transport et vers l'innovation de nouvelles méthodes et de nouveaux moyens en ces questions. Il est quasiment certain que la généralisation du recours à l'Intelligence Artificielle et à la digitalisation par les économies entraînera des perspectives aujourd'hui difficilement imaginables. La complexification des espaces socio-économiques et l'exacerbation des attentes sociales d'une population en croissance rapide ont constitué les premières bases de l'émergence de la nouvelle volonté politique annoncée depuis 2020 pour redéfinir une politique économique dorénavant voulue plus inclusive. Ces questions sont en interaction. Elles semblent mettre en avant prioritairement les diverses problématiques que posent le transport, la logistique et l'innovation pour en améliorer l'efficacité. Comment comprendre cette importance nouvelle que prennent, dans la nouvelle politique économique en cours, la logistique, le transport et l'innovation ? Cette réorientation entraînera-t-elle la mise au premier plan des conditions menant à une réelle efficience en ces domaines décisifs ? Quelle vision de l'innovation peut en résulter ? Trois aspects importants seront étudiés à ce sujet :

1. Les innovations susceptibles d'être appliquées à la logistique et aux transports.

2. Les liens à impulser avec l'Université et la recherche scientifique.
3. La refondation nécessaire aussi bien des organisations institutionnelles et économiques.

Cette problématique est pensée dans le cadre d'un système économique en construction, riche par son territoire et ses ressources. L'analyse suit une méthodologie combinant les aspects théoriques et empiriques à partir de données disponibles. La tendance économique observée depuis 2021 de recentrer la politique de développement sur le territoire d'un côté et sur l'innovation en logistique et transport de l'autre par l'intégration des actions et des ressources, l'investissement public en de nouveaux modes de transport, le redéploiement et la modernisation des modes de transport, sera-t-elle plus efficace que les politiques précédentes ? Quels impacts cette politique aura-t-elle sur les fonctions logistiques et les activités d'innovation ? La priorité qui semble être accordée aux problématiques que soulève l'innovation en logistique et en transports conduira-t-elle à impulser le renouveau du développement ? Cette analyse est structurée en six parties.

En introduction, ce travail présente une synthèse soulignant l'importance de l'innovation en logistique et transport pour un pays au vaste territoire, l'Algérie en l'occurrence. Elle souligne la nécessité d'exploiter ses ressources diversifiées pour répondre aux besoins d'une population au dynamisme démographique établi et dont les attentes d'un meilleur niveau de bien-être sont de plus en plus massivement exprimées.

La première partie présentera le territoire dans sa diversité et son importance géoéconomique et sociale.

La deuxième partie pose la question de la problématique logistique dans ses principaux prolongements.

La troisième tente de répondre à la question des besoins en transport compte tenu des besoins des régions, des populations et du système économique en construction.

## 1. L'intégration des grandes régions

Les réformes économiques libérales<sup>1</sup> à partir de 1980 et néolibérales<sup>2</sup> depuis 1990, n'ont pas réussi à construire un système productif en phase avec les ressources et les attentes sociales. Cependant elles ont détruit l'expérience industrielle publique mise en place dès les années 1970<sup>3</sup>. L'État a détruit après 1980 ce que ce même État a commencé de promouvoir de 1970 à 1979. Ce revirement interpelle, au vu des potentialités que renferment les trois grandes régions qui sont le littoral, les Hauts Plateaux et le Sahara. L'expérience acquise dans certaines industries, en particulier la sidérurgie, la métallurgie, les industries électriques et électroniques grand-public, la mécanique<sup>4</sup>, ..., promettait leur exploitation productive promouvant une économie productive et plus équitable. Le revirement politico-économique engagé de 1980 à 2020 s'explique par des causes dont les plus décisives sont encore loin d'être cernées. Ce qui est certain c'est qu'il a détruit une politique industrielle lourde prometteuse et ambitionnant de construire un système économique productif et dynamique, plus souverain et aux retombées sociales partagées. Le territoire est formé de trois grandes régions dissemblables quant à leurs superficies, leur potentiel démographique et leurs productions. Au nord, l'espace littoral ne représente que 4 % de la superficie du pays, plus au sud 96 % de cette dernière se compose de régions marginalisées et en partie délaissées.

- 1 Réformes économiques libérales. Elles avaient débuté dès 1980 avec la politique dite de « restructuration des entreprises publiques ». Cette restructuration consistait dans les faits à démanteler les entreprises publiques industrielles en les divisant en des entreprises plus spécialisées mais plus modestes. Le seul élément nouveau et négatif en matière de développement productif industriel était la multiplication des structures administratives dirigeant chacune de ces nouvelles entreprises publiques. L'impact sur l'organisation du travail industriel, l'augmentation des coûts de production, la perte des expériences industrielles acquises précédemment, fut prohibitif de toute industrialisation productive réelle.
- 2 Réformes économiques néolibérales. Elles suivirent l'ouverture économique aux échanges internationaux dès les années 1980, 1990 et 2000. En ouvrant un système économique peu productif, les possibilités de mettre en place une production industrielle et agricole nationales valorisant les ressources disponibles furent annihilées. Dorénavant l'Algérie devenait l'un des plus importants importateurs en tout, alimentation (céréales, laits), produits industriels (mécaniques, électroniques, électriques, informatiques) et services (gestion des ressources, management des organisations économiques).
- 3 Dès le milieu des années 1970, après avoir récupéré les institutions administratives et financières datant de la période coloniale, une politique industrielle reposant sur la transformation des ressources minières et énergétiques disponibles, fut engagée. Son premier objectif consistait en l'essaimage de la production industrielle vers l'ensemble des biens considérés nécessaires à la croissance et au développement, toute cette politique étant impulsée et conduite par le secteur public avec le financement et sous la coordination de l'État.
- 4 De 1970-1971, l'investissement public dans le développement des industries lourdes à partir de la transformation nationale du minerai de fer dont le pays dispose d'importantes réserves, laissait envisager une industrialisation diversifiée, productive et entraînant d'un développement global du système économique. Ces projections se sont avérées peu réalistes dès les années 1980 et suivantes, après le revirement politique libéral de la gouvernance de l'économie.

Les politiques économiques se concentrent sur le littoral réunissant les agglomérations importantes et l'essentiel des activités. Cette polarisation oriente les investissements là où se localisent les infrastructures, désavantageant les régions des Hauts Plateaux et du Sud. Comment expliquer ce traitement inégalitaire au détriment des régions les plus vastes, de leurs populations et de leurs ressources ? Peut-on cerner les effets de cette inégalité en matière d'aménagement du territoire, de logistique et de transport ? Peut-on cerner les effets de sa persistance malgré la définition depuis longtemps d'une politique d'aménagement du territoire ? Cette politique a-t-elle conduit à considérer les grandes régions intérieures comme supports d'intégration économique ? En troisième partie, on soulignera les liens entre polarisation socio-économique régionale et crise du système productif.

### *1.1. Quelle intégration ?*

Repenser le modèle économique qui, malgré des investissements publics massifs n'a pas atteint ses objectifs, implique de dépasser le diagnostic et d'élargir la réflexion vers les dimensions qualitatives conditionnant la transformation socio-économique. Une de ces dimensions est l'intégration inter-régionale à partir de laquelle se construisent les politiques de croissance. Ces dernières ne peuvent être efficaces que par la qualité des échanges entre des marchés qui conditionnent la qualité des innovations de produits, de méthodes d'organisation, des fonctions logistiques et de modes de transport adaptés aux besoins des régions et du système économique. L'innovation dans ses différents aspects intervient à ce niveau permettant la densification des échanges. Leur approfondissement résulte de l'existence de productions diversifiées et complémentaires, elles-mêmes rendues possibles par une politique d'aménagement territorial. Les grandes régions enclavées des Hauts Plateaux et du Sud ont-elles bénéficié d'une politique d'aménagement pour leur permettre d'atteindre l'intégration entre elles et avec le littoral ? L'économie du littoral n'a pas les capacités productives ni les moyens nécessaires de transport pour échanger, à un niveau significatif, avec les grandes régions intérieures. Ces dernières n'ayant aucune capacité de produire de manière diversifiée n'ont pas la possibilité de s'adapter aux demandes des marchés. Pour l'ensemble des grandes régions seuls les biens importés dont les prix sont soutenus directement ou



indirectement par le budget de l'État<sup>5</sup>, arrivent à satisfaire *a minima* les demandes. Dans ce système économique riche en ressources et en capacités inexploitées, la satisfaction des besoins passe par l'augmentation significative du taux de croissance du PIB. L'économie ainsi orientée vers la production matérielle et de services appellerait nécessairement à booster les activités d'innovation, de logistique et de transport, d'autant plus que la diversité des économies régionales du pays appellerait dans chaque région des adaptations aux besoins socio-économiques locaux en fonction des ressources disponibles, des activités économiques à impulser avant d'autres, de la nature des échanges socio-économiques avec les régions limitrophes ainsi que les marchés internationaux. En vue de concrétiser cet objectif, les choix de politiques économiques doivent se dessiner en fonction des ressources disponibles et d'une politique d'innovation liées aux potentialités que renferment les grandes régions (ressources humaines, sols, minerais, ressources hydriques souterraines, énergies vertes). Cependant, leur mobilisation productive est conditionnée par la mise en place des fonctions logistiques de manière adéquate aux besoins multimodales de transport, selon les demandes et les caractéristiques des marchés. L'investissement dans une politique d'aménagement des grandes régions est une de ces demandes pressantes. Son objet serait la création d'infrastructures de transport, d'habitat, d'éducation, de services sociaux (formation, santé, institutions), modulé selon les caractéristiques de ces régions (superficies, éloignement des côtes, multiplicités d'agglomérations aux dimensions variées). Depuis 2000, l'économie de l'Algérie a évolué selon deux périodes distinctes. La première a été marquée par l'augmentation des revenus d'exportation des hydrocarbures permettant le financement public d'infrastructures routières et ferroviaires et une politique de logement. Intégré dans le cadre d'un Schéma national d'aménagement du territoire promulgué en 2010 (Journal Officiel JORADP), cette orientation des investissements dans les infrastructures est limitée dans ses effets par plusieurs contraintes tenant à sa destination et aux modalités de son application. Les objectifs du Schéma National d'Aménagement du Territoire en construction d'infrastructures

5 Le soutien financier par le budget de l'État des importations de biens de consommations directes et indirectes prend plusieurs formes simultanées, très peu pratiquées par la plupart des pays. La première de ces formes qui se conjuguent pour consommer une part importante des ressources financières publiques pouvant théoriquement être orientées vers d'autres usages plus efficaces économiquement et socialement, est la couverture des différentiels de change entre la monnaie nationale, le Dinar Algérien (DZ) et la valeur en devises des importations. La deuxième forme de soutien est le crédit bancaire public dans la plupart des cas accordé sur le moyen et long terme alors que le retour sur investissement des importateurs se réalise à court et très court terme. D'autres aspects du support financier public des importations commerciales privées sont également simultanément pratiqués.

restent confinés dans les limites du littoral, où se concentrent les agglomérations urbaines les plus importantes en nombre d'habitants et où se pratiquent la plupart des activités tous secteurs confondus, en dehors de l'extraction des hydrocarbures. Les agglomérations importantes et les populations des grandes régions des Hauts Plateaux (Tiaret, Saïda, Djelfa, M'sila, Batna, Tébessa) et celles du Sahara (Tindouf, Béchar, Ghardaïa, Ouargla, Adrar) restent éloignées des voies autoroutières et ferroviaires reliant horizontalement l'Ouest à l'Est du littoral et ses principaux centres urbains. La polarisation des infrastructures de transport sur les agglomérations et les zones de production du littoral n'est pas la seule faiblesse de l'aménagement du territoire défini par le SNAT. Elle pâtit également de sa promulgation tardive en 2010. Cette date ouvre une deuxième période caractérisée par le tarissement des ressources financières à la suite du retournement du marché international des hydrocarbures soulignant la dépendance du système économique des revenus d'exportation (Mehibel *et al.*, 2016). Dans son article premier, la loi portant Schéma national d'aménagement du territoire précise : « *Le schéma national d'aménagement du territoire annexé à la présente loi, est approuvé pour une période de vingt ans. Le schéma national d'aménagement du territoire fait l'objet d'évaluations périodiques et d'une actualisation tous les cinq ans.* » Les objectifs fixés au SNAT sont de renforcer l'attractivité territoriale grâce à la réalisation des équipements et la disponibilité des services. Le dynamisme économique et la création d'emplois sont au cœur de ces objectifs. La stratégie préconisée s'appuiera sur la diversification de l'offre infrastructurelle, sur le développement des capacités technologiques et de l'innovation en assurant le développement des atouts du territoire (JORADP, 2010). Des années après sa promulgation, ces objectifs restent à atteindre. Le tableau 1 indique les proportions des grandes régions, leurs populations et leurs contributions à l'économie. Hors des activités d'extraction, de stockage et de transport spécialisé qui se déroulent au Sahara et forment 54 % du PIB en moyenne, la majorité de la contribution hors hydrocarbures au PIB (40 %) s'effectue sur le littoral. Quant à celle issue des Hauts Plateaux, malgré les 9 % de sa superficie et les 28 % de sa population, elle demeure marginale, ne contribuant que pour 6 %. Au-delà de ces données dont l'amélioration qualitative est trop récente pour servir de base d'analyse prospectiviste à terme, il reste l'appréciation à retirer d'un autre indicateur autrement plus fondamental, celui de la densité démographique comparée entre les régions du littoral d'un côté et des Hauts-plateaux et du Sahara de l'autre : il est de 5 habitants au kilomètre-carré dans les secondes, par contre il atteint 200 habitants

au kilomètre carré dans les premières, déjà relativement étriquées. L'évolution relative comparée dans un sens opposé de ces deux taux dédiés à l'occupation des territoires annoncera réellement le changement socio-économique espéré plus dense et productif en termes de développement.

*Tableau 1 : Grandes régions et contribution au PIB*

Grande région	Superficie %	Population %	Contribution %
Littoral	4	63	40
Hauts Plateaux	9	28	6
Sahara	87	9	54
TOTAL	100	100	100

*Source : Khaoua N., à partir des données RGPH et ONS, 2008*

Seule une moindre part des revenus d'exportations des hydrocarbures retourne vers les grandes régions intérieures sans être suffisante pour impulser une transformation économique significative. En se basant sur les données disponibles, on peut tenter son estimation à moins de 10 % (ONS, 2011), alors que ces grandes régions enclavées sont celles d'où sont extraits les hydrocarbures exportés. Cette estimation est corroborée par l'inexistence de politique d'aménagement les concernant et par les flux de migration intérieure du Sud enclavé vers le Nord littoral. La moindre part des revenus d'exportation qui leur est destinée s'explique surtout par différents obstacles à l'investissement dont l'absence en innovation, en logistique et en moyen de transport et d'exécution des politiques pour le changement.

### *1.2. Structures intra-territoriales*

La région littorale attire les populations, les investissements en infrastructures et la quasi-totalité des activités, au détriment des autres enclavées mais plus vastes et renfermant des ressources diversifiées. Cela peut s'expliquer par des raisons historiques, démographiques et climatiques. Mais cette prééminence socioéconomique du littoral dénote aussi l'absence de vision politique orientée vers l'intégration et la valorisation de l'ensemble des grandes régions. Le modèle spatial inchangé depuis des décennies et basé sur la littoralisation, s'il puise ses racines dans le modèle d'exploitation coloniale (Khaoua,

2018) souligne par sa persistance l'indigence des politiques économiques et d'aménagement des territoires depuis des décennies. Il est une des conséquences d'un modèle global de gouvernance basé sur la centralisation des choix et des décisions politiques surdéterminant les choix économiques. Nos différentes recherches sur le terrain (Khaoua, 2014, 2015) ont montré que le centralisme des choix, des politiques et des décisions constitue la matrice éclairant les inégalités entre les grandes régions et par conséquent une part significative des échecs économiques. L'exemple du littoral qui, malgré sa forte attractivité, montre bien le caractère structurel du sous-développement, souligne encore plus les problématiques économiques (importations importantes pour couvrir les besoins essentiels alimentaires, industriels et de services), sociales (émigration clandestine) et écologiques (dommages environnementaux importants). Comme l'indiquent les données ci-dessus (Tableau 1) la grande région littorale, malgré sa moindre étendue relative, concentre près de la moitié de la production totale. Par conséquent, elle constitue la destination des investissements en dehors de ceux liés au secteur des hydrocarbures. Elle bénéficie d'une attractivité absente dans les grandes régions intérieures car elle dispose des principales infrastructures : routes/autoroutes, voies ferrées, ports, habitats et services. Dans ces derniers, la situation économique est problématique, conséquence de leur marginalisation géographique et des carences de services et d'infrastructures. L'économie des Hauts Plateaux reste marquée par des activités rurales traditionnelles non insérées par manque d'investissements dans les filières de l'agriculture moderne qui mobiliseraient les ressources disponibles (terres, eaux, population, savoirs, capitaux privés). Le Sahara quant à lui, renfermant les espaces d'exploitation des hydrocarbures, est dévolu à leur extraction et stockage pour ensuite les exporter par les ports du littoral. La concentration excessive de 63 % de la population sur le territoire littoral génère une urbanisation et une rurbanisation anarchiques. Les grandes villes sont traversées par le rural avec des poches de grande pauvreté et des impacts destructeurs de ressources telles que les pollutions des eaux, de l'air et des sols, la non-gestion des déchets, les atteintes en augmentation à la santé humaine. Près de 23 % de la population est localisée dans les sept agglomérations côtières Oran, Mostaganem, Alger, Bejaïa, Skikda, Annaba et El-Kala. La majorité des investissements (hors extractions d'hydrocarbures) sont réalisés sur le littoral. Au niveau macroéconomique le système économique ne repose que sur la rente des exportations d'hydrocarbures. L'érosion de cette rente le plombe. Ainsi les activités que génère le littoral sont dominées par les services (commerce, transport, mon-

tage industriel) et ne produisent pas de valeurs significatives. Ces activités en grande partie informelles sont en majorité des activités de services (34 000 entreprises commerciales ont été recensées en 2010, alors qu'elles étaient estimées à 7 000 en 2000) (Grim, 2012). Bien qu'elle constitue une source de revenus pour au moins 50 % des salariés, l'économie informelle détruit les ressources par l'explosion des évasions fiscales dont elle est la source et ne crée pas de nouvelles valeurs. Les ressources soustraites à la fiscalité sont pour leur grande part destinées à des investissements somptuaires à l'étranger et ne sont pas réinjectées dans le circuit économique. La domination des activités de services s'observe autour des agglomérations littorales comme Alger (184 000 commerçants), Sétif (64 015) et Oran (61 694). Dans les grandes régions intérieures, elle est plus faible comme dans les Hauts Plateaux à El-Bayadh (8 000) ou à Illizi (3 668) et Tindouf (3 900). Cette économie informelle, évaluée par le FMI à 168 milliards de \$ en 2016 (FMI, 2017), forme près de la moitié du PIB. La pertinence du modèle économique en vigueur, concentré sur quelques activités de services et de première transformation industrielle hors extraction des hydrocarbures et localisées sur le territoire littoral, est ainsi posée. Les quelques structures économiques disponibles dans les grandes régions enclavées, comme les petites unités de transformation industrielle des produits agricoles, celles d'emballages, de demi-produits pour le BTP, sont non seulement freinées dans leur évolution et leur élargissement par le manque d'infrastructures tels que les services logistiques et les modes de transport appropriés et de disponibilités financières, en plus d'être freinés dans leur essor par l'orientation des actions économiques des pouvoirs publics vers le littoral. Les objectifs de construction d'un système basé sur la production endogène de valeurs dans un cadre équitable, annoncés depuis des décennies sont repoussés à un futur indéfini, en ce qui concerne les grandes régions enclavées, plus vastes que le littoral et contenant diverses ressources ne demandant qu'à être valorisées. La gestion de ces ressources dans d'autres conditions de gouvernance, aurait permis le développement d'une économie plus productive et socialement plus équitable et inclusive. Ni la disponibilité de ressources diversifiées, ni l'étendue du territoire, ni la population qui y vit, ne sont intégrées à la définition des politiques de croissance ; ces dernières privilégient la rentabilité financière immédiate et n'associent pas l'ensemble des acteurs de chacune des trois grandes régions formant le pays dans la définition des choix économiques publics. Conçues sans participation des acteurs, ces politiques de réforme ne visent pas l'autonomie de ces derniers. Le degré d'efficience des dépenses d'équipement, comparé

à leur évolution quantitative et l'analyse de leurs résultats en matière de croissance constituent des indices de l'étroitesse des structures économiques des grandes régions intérieures, une des conséquences de la prégnance de la surdétermination politique de l'économie. Les investissements publics se destinent depuis des décennies en priorité à la région littorale, là où les acteurs de l'économie se concentrent et où la majorité de la population réside. En conséquence, leurs effets ne peuvent être que marginaux sur l'évolution qualitative des structures économiques des grandes régions intérieures. Le tableau 2 souligne le dépérissement de la production industrielle sur le long terme de 1997 à 2012 par rapport au PIB.

De 14 % du PIB, la production manufacturière diminue sur le moyen et long terme pour ne former que 6,4 % en 2011-2012. Le modèle basé sur l'industrialisation et visant la modernisation a été lancé durant les années 1970. Sachant que la majorité des investissements productifs bénéficient aux acteurs localisés sur le littoral, on a là une indication sur la situation des structures économiques des grandes régions intérieures. Ces structures ne peuvent être qu'embryonnaires et limitées aux activités de subsistance et non à celles de création de valeurs pour l'échange dans des circuits matérialisant l'intégration interterritoriale.

*Tableau 2 : Part relative de la production dans le PIB*

<b>Productions</b> \ <b>Périodes</b>	<b>1997-1999</b>	<b>2000-2005</b>	<b>2006-2010</b>	<b>2011-2012</b>
% Industrie/PIB	Nd	14	13,5	6,4
Publique	0	-1,1	-1,2	0,3
Privée	6	3,7	1,1	Nd

Nd : non déterminé

*Source : Benachenhou A., 2015*

Les structures économiques des grandes régions enclavées n'étant pas dotées d'infrastructures de transport les reliant à moindre coût aux agglomérations littorales, ni de moyens logistiques pour le stockage des produits pour s'approvisionner en intrants et écouler leurs productions, restent rachitiques et ne peuvent être considérées comme des outils d'intégration territoriale. D'autres contraintes comme l'obtention des crédits d'investissement, bloquent l'essor des activités et freinent l'émergence d'entreprises productives dans

ces régions enclavées des Hauts Plateaux et du Sahara. L'aisance financière observée depuis 2004 lorsque les revenus des exportations d'hydrocarbures ont fortement augmenté, n'a pas permis de desserrer les obstacles qu'affrontent les investisseurs potentiels et les porteurs de projets industriels. Les possibilités de recours au financement bancaire n'interviennent que pour 25 % des besoins pour l'exploitation et 30 % pour l'investissement (Benabdallah, 2008). Dans ces conditions, les structures économiques des grandes régions enclavées ne peuvent pas aspirer à une plus grande amplitude de leurs activités productives de valeurs, sauf si un renouveau basé sur l'innovation dans les méthodes et les moyens, la logistique pour rendre disponible ces moyens partout où cela est nécessaire et une nouvelle organisation et mise à disposition des moyens multimodaux de transport, apparaît comme incontournable.

### *1.3. Polarisation littorale et crise de l'économie productive*

La question des grandes régions est symptomatique de la faiblesse de leur intégration interterritoriale, alors que c'est cette faible intégration qui majore les coûts de la croissance et annihile les avancées attendues. Système complexe, les grandes régions sont des lieux de relations multiples et continues entre plusieurs acteurs. La complexité de ces relations fait que l'inadaptation des politiques socio-économiques au territoire produit des impacts négatifs pour la croissance régionale et nationale. Une approche plus englobante se doit de reconsidérer la grande région comme un espace socio-économique et une réserve de ressources. Les données disponibles indiquent la multiplication par trois des dépenses publiques en une décennie (Tableau 2). On pourrait s'attendre à l'augmentation de la production manufacturière, des revenus distribués, des emplois créés, du volume et de la valeur des exportations hors hydrocarbures, du montant de la fiscalité recouvrée, dans les mêmes proportions. Or les résultats enregistrés sont autres. Pourquoi le modèle de gouvernance en vigueur de nature rentière est-il dominant, malgré ses piètres résultats freinant la croissance et négligeant l'apport d'une intégration inter-régionale ? Pourquoi la décentralisation reste au stade du discours et n'est pas en phase d'application concrète en matière économique et financière ? Les réponses à ces questions renvoient au modèle de gouvernance caractérisé par la centralisation de la prise de décision entraînant souvent l'accaparement privé des rentes que génère l'exportation des hydrocarbures. Le fait qu'aucun bilan économique et financier n'ait été rendu public et qu'aucun contre-pou-

voir n'existe pour évaluer les politiques et leurs coûts, leurs résultats, confirment la surdétermination de ce modèle de gouvernance sur l'ensemble des aspects de l'évolution économique. Les données ci-dessus montrent l'importance des hydrocarbures dans l'économie et par ricochet soulignent la faiblesse des structures économiques hors de ces derniers. La polarisation de ces structures hors hydrocarbures vers le littoral, bloque une évolution économique possible pour les territoires intérieurs.

Sous tendue par le modèle de gouvernance en vigueur, la polarisation confine les discours sur l'après-pétrole à des gesticulations discursives renvoyant le projet visant à construire l'après-pétrole à un futur indéfini. Depuis les années 1980, le discours des politiques et des universitaires répète la nécessité de la définition d'une politique nouvelle basée sur une diversification de l'économie en vue de sortir de la dépendance de la rente pétrolière.

La littoralisation des efforts de transformation, à travers le centralisme des choix et des décisions de répartition du revenu national, ne soutient pas la croissance, ni par conséquent l'élévation du niveau de bien-être. Cette polarisation des politiques économiques sur le littoral au détriment des grandes régions intérieures souligne le mode opératoire des choix et décisions économiques. L'administration centrale, décidant et gérant grâce à ses agents, n'a besoin que de quelques figures et acteurs locaux pour assumer les politiques décidées en dehors d'eux et des populations qu'ils sont censés représenter. La raison de cette gouvernance centralisée réside dans la politique économique poursuivie. Cette dernière repose sur l'exportation des hydrocarbures et l'importation de biens et services. Cette politique permet de soutirer des rentes réparties politiquement non pas pour créer un système producteur de valeurs hors hydrocarbures, mais pour garantir une certaine stabilité sociopolitique en vue de pérenniser l'accaparement rentier. Cet attrait rentier est basé sur des pratiques de répartition monopoliste des crédits publics finançant les importations. Ces crédits alimentent diverses illégalités avec des importations surfacturées, de l'évasion fiscale, de l'informalité économique. Un tel système économique n'a que faire de la diversité des grandes régions formant le territoire, de leurs étendues, de leurs populations et de la mobilisation de leurs ressources. Pour les pouvoirs publics, la question des inégalités territoriales entre le littoral et les grandes régions enclavées ne constitue pas, jusqu'à récemment, une urgence. Ce qu'on pourrait qualifier de défaillance de l'État dans sa politique d'aménagement du territoire est à l'origine de l'exacerbation d'une multitude de blocages à différents niveaux aussi bien



économiques, sociaux que politiques, participant au maintien d'une crise systémique de l'économie nationale. Une nouvelle phase transitoire, reposant sur une structure institutionnelle prenant en compte la diversité territoriale et ses implications sur des choix politiques et économiques décentralisés, semble une nécessité indépassable si l'objectif de la croissance est de répondre aux attentes économiques et sociales collectives.

## 2. La problématique logistique

La logistique, considérée ici comme l'ensemble des moyens humains, organisationnels et matériels dont la synergie rend possible l'efficacité des modes de transports existants et ceux à mettre en place, prend une dimension cruciale dans le cas de la volonté apparue depuis 2020 d'impulser la croissance à travers la définition d'une politique économique pour le développement. Cette approche est liée en particulier aux services transports dans la diversité de leurs modes. L'élargissement des services logistiques, la multiplicité des moyens organisationnels, matériels et financiers qu'ils nécessitent au préalable pour leurs implantations, sont en connexion étroite avec la complexité qui caractérise graduellement le système économique, l'élargissement des bases d'implantation géographique de ses activités de production, de stockage, de transport et de ses marchés. Qu'est-ce qui éclaire cette fonction à multiples facettes particulières dans ce cas national aux dimensions géographiques si importantes et aux besoins socio-économiques si massifs ? La logistique est naturellement liée au transport dans ses différents modes, eux-mêmes services nécessaires aux activités économiques dans leur diversité de plus en plus large. L'évolution de l'acte de produire, de ses moyens et de ses objectifs dépendants de l'évolution rapide des marchés et des contraintes renouvelées qu'ils imposent continuellement, entraîne une dynamique grandissante de développement de la fonction logistique elle-même, de ses conditions et de ses connexions nécessaires avec les acteurs économiques pour pouvoir réaliser ses objectifs de soutien aux actes de produire, de distribuer la production et de permettre la concrétisation des objectifs économiques projetés. Cette multiplicité des aspects et des objectifs attendus de la fonction logistique dans l'économie est encore plus prégnante lorsque son champ d'application est un système économique ayant évolué sans objectif de croissance productive interne mais reposant sur la mobilisation de la rente d'exportation de produits bruts tels que les hydrocarbures.

Les subventions sociales et économiques accordées par les pouvoirs publics aussi bien à la population qu'aux acteurs publics et privés de l'économie, permettaient de contourner les urgences de développement effectif d'une telle fonction aux multiples connexions que l'est la logistique. Au carrefour d'une multitude constamment élargie de métiers chacun d'eux en évolution rapide, la fonction logistique devient non seulement pour le service « transport » mais bien en deçà et au-delà, un nœud d'influences décisives conditionnant le système économique dans sa globalité, son état et son efficience à concrétiser les objectifs de ses acteurs. Dans le même temps, la fonction logistique bien définie et assurée, devient un principal point de départ de l'innovation à tous les niveaux de l'acte économique, particulièrement dans le système économique de l'Algérie où tout est à construire. Il serait trop ardu de citer l'ensemble des activités directes et indirectes qui concourent à assoir l'effectivité de la fonction logistique, particulièrement dans ses liens avec le service « transport » selon chacun de ses modes et les exigences du marché et du moment historique d'évolution du système de l'économie que portent les grandes régions, celle littorale et celles enclavées. Peut-on les regrouper par grandes familles d'activités homogènes ? En réponse à cette question, nous proposons trois familles d'activités. Leur définition respective peut être tentée au regard du cas du système de l'économie en Algérie.

### *2.1. Organisation et conception*

La fonction « logistique » a pour objectif de fournir les moyens et ressources qui permettent l'existence et la bonne conduite de l'acte économique en fonction de sa nature (production de semi-produits et de produits finis, livraisons aux marchés). Elle renferme l'ensemble des activités de stockage, de transport et de distribution des productions et est spécifique à chacune d'elles, chacune d'elles ayant des particularités propres tenant à sa nature, ses exigences en termes de production, de conditionnement, de conservation, de stockage et de distribution et à ses usages potentiels, à partir d'un socle conditionnel commun à l'ensemble des productions industrielles. L'innovation qui naît de l'activité « logistique » pour le transport serait celle suscitée par les branches spécifiques ou particulières que crée l'acte de production matérielle et de service. En premier lieu, la fonction « logistique » résulte donc de l'identification des moyens et ressources diverses à mettre en place au préalable pour la bonne exécution, des chaînes de transport des matières et produits nécessaires à la produc-

tion projetée. Cette identification entraîne en second lieu celle des moyens et ressources à mettre en place au préalable, des chaînes de transport du produit, des nœuds de stockage et de leur consistance en fonction de la nature, des caractéristiques et des volumes de produit à transporter, des circuits les moins coûteux à respecter, selon des délais définis au préalable et concordant avec les exigences des marchés, à courte, moyenne et plus longue échéance.

## **2.2. Innovation**

La multiplicité des conditions à respecter et des actions à entreprendre au préalable de la mise en place opératoire de la fonction « logistique », indiquent l'exigence d'innovations, certaines conceptuelles et d'organisation, d'autres concrètes se matérialisant en des produits industriels nouveaux, le tout concourant de manière décisive à l'efficacité de la fonction « logistique » elle-même dans ses relations étroites avec la fonction « transport ».

Parmi ces conditions, certaines apparaissent avoir une priorité indiscutable, telles que :

1. Situer les lieux optimaux où la fonction logistique peut être menée avec le plus d'impacts positifs sur l'ensemble de la chaîne économique et des axes de transport.

En fonction des distances à parcourir et des modes de transport adoptés ou nécessaires, les lieux de bases logistiques seront choisis et implantés maximisant pour les acteurs de transport les gains en temps et en coûts dans leurs activités de service du transport.

2. Définir l'ensemble des moyens techniques et matériels, l'ensemble des catégories de ressources humaines nécessaires à la création et à la continuité de la fonction logistique.

## **2.3. Production**

La fonction « logistique » oriente et influe directement d'abord, indirectement ensuite, l'acte de produire dans l'ensemble de la panoplie des activités productives industrielles, qu'elles soient lourdes (métallurgie, sidérurgie, ...) ou légères (électriques, électroniques, ...). Son influence directe et indirecte, ainsi que l'orientation sectorielle que la logistique impulse sur les branches de l'activité économique sont fonction des moyens mis à sa disposition de ma-

nière continue pour soutenir l'acte économique et lui permettre de s'exprimer au marché.

Quels processus et cheminement suivent cette orientation et cette influence ? Par ses outils, la logistique est elle-même consommatrice de produits industriels, tels que :

- Produits de transport, selon les modes adoptés dans l'économie.
- Produits de manutention.
- Produits d'entreposage.
- Produits de réfrigération et de conservation des marchandises sensibles.
- Moyens techniques de surveillance, de comptage des marchandises et de contrôle des lieux de stockage.
- Moyens techniques de surveillance, de suivi et de contrôle des flux.
- Moyens techniques d'identification, de résolution des goulots d'étranglement dans la poursuite des flux de marchandises vers les marchés.

Dans le même temps, la fonction « logistique » identifie en cours d'usage le niveau d'adéquation des moyens existants mis à sa disposition avec les exigences de la bonne conduite des flux de marchandises entre l'entreposage en stock et la réponse aux demandes des marchés selon les besoins exprimés. Cette identification peut déboucher sur l'apparition de nécessaires innovations pour pallier aux écarts constatés, qui reflètent principalement des besoins non couverts, entre la qualité des moyens disponibles et les exigences des produits et matières à traiter dans le cadre du maintien des flux de marchandises entre les lieux de stockage et les marchés de consommation selon un cadre fixant les délais de transmission des produits et le niveau de qualité au moment de leur réception par les consommateurs.

La logistique pour le transport apparaît ainsi sous un jour nouveau et inattendu, celui d'un espace essentiel où apparaît et émerge la nécessaire innovation qui prend un caractère de permanence au fur et à mesure que se complexifient, se multiplient et se renforcent les activités industrielles. On peut avancer alors que l'un des espaces d'éclosion de l'innovation, avec l'Université et ses structures de recherche scientifique, est bien l'entreprise grâce à la fonction « logistique ».

### 3. Transport, modes et besoins

Moyen d'éclosion, de maintien et d'élargissement des formes que peut prendre l'activité économique et sociale, le transport n'a pas été pensé et organisé depuis la fin de la période coloniale pour ces objectifs consistant à faire évoluer le système économique au diapason des attentes sociales. Cette négligence première s'est globalement poursuivie longtemps après l'indépendance. Dès 2020, de nouvelles perspectives pour le transport, la logistique et l'innovation en ces domaines liés entre eux, tentent de se renforcer pour adapter le système de transport non pas à une logique d'extraversion comme lors de la colonisation mais au soutien nécessaire à une évolution productive de l'économie et de la société pour leurs besoins de développement et de croissance dans un cadre général d'élévation du niveau de vie moyen.

#### 3.1. État du système de transport

Le système de transport a hérité d'un schéma d'organisation issu de la période colonial, durant laquelle les ressources naturelles et celles produites par l'agriculture coloniale étaient drainées vers l'étranger. Plusieurs des caractéristiques héritées du schéma colonial de transport perdurent à aujourd'hui, six décennies après l'émergence de l'État.

Parmi ces caractéristiques qui, par leur nature, sont anti-développement du fait qu'elles font d'une part obstacle à l'intégration interterritoriale des grandes régions, celle littorale et celles enclavées et d'autre part bloquent par leur existence même toute tentative d'innovation, citons, sans être exhaustif :

- Orientation Sud/Nord des moyens de transport routier et ferroviaire.
- Maintien d'un système de transport maritime inadapté, bloquant l'accentuation des échanges avec les marchés étrangers, coûteux du fait des surestaries que l'économie nationale prend en charge en conséquence des faibles capacités de réception dès leurs arrivées des navires et de l'impossibilité technique de réception des navires de gros tonnages.
- Très faible recours à l'électrification des lignes de transport ferroviaire.

- Absence de réseaux de transport multimodal horizontalement entre les trois grandes régions et entre les agglomérations et les zones économiques de chacune d'elles. Sans s'appesantir sur l'analyse des principaux modes de transport existant, la simple considération objective des quatre caractéristiques bloquantes de ces modes en vigueur montre clairement leur degré élevé d'inadaptation et de blocage de toute politique économique visant l'élévation du niveau de croissance, de transformation industrielle locale des ressources disponibles, de création d'emplois au diapason des besoins, et finalement de développement dans un cadre où la souveraineté économique ne soit ni un vain mot ni un slogan vide de sens.

### *3.2. Modes dominants*

Le transport routier reste le mode dominant. La raison n'en est pas que ce type de transport a connu une dynamique de modernisation et d'adaptation aux besoins évolutifs des activités, des régions et des populations. Il domine beaucoup plus par la stagnation depuis des décennies des autres modes de transport. Alors que l'évolution rapide des besoins de liaisons des trois grandes régions, de leurs agglomérations, de l'économie nationale, régionale et locale appelle l'innovation de nouveaux modes et de nouveaux moyens de transport tout en redynamisant ceux déjà en place. Ce qui a été réalisé en voies de transport routier consiste surtout en l'autoroute Est-Ouest, reliant la partie occidentale à celle orientale de la grande région littorale. Coûtant près de quatre fois son coût normal tel que celui des autoroutes similaires dans le monde, cette voie moderne de transport routier n'est non seulement pas complètement achevée près d'une décennie après le début des travaux, mais en plus la qualité de sa construction reste problématique.

Le deuxième mode de transport, celui ferroviaire, reste un objet d'interrogation sur sa stagnation perpétuelle alors que sa dynamisation aurait eu non seulement des impacts favorables importants sur l'intégration des grandes régions du pays mais en plus des impacts tellement recherchés par les pays du monde en termes de coûts moyens de transport et de faibles impacts environnements. Toutefois, son existence même en l'état est d'un effet réel sur l'évolution de la fonction du transport routier entre les parties occidentales et orientales de la grande région littorale sur une distance de 1 200 kilomètres. Parallèlement à cela, l'autoroute Est-Ouest offre des connexions auparavant longues et coûteuses financièrement et

en temps aux zones mitoyennes qui l'entourent de part et d'autre tout le long de son parcours.

Quant au transport maritime mode essentiel pour les échanges économiques internationaux, il est resté végétatif pratiquement depuis 1962 à 2021. Source de revenus et autres rentes en devises fortes pour les opérateurs internationaux qui l'assurent majoritairement, ainsi que source de revenus additionnels pour les services de réparation navale qui sont jusqu'en 2020 très peu développés, il n'est exploité par l'opérateur national (voir le glossaire à la fin de ce chapitre) qu'avec des moyens marginaux et insuffisants tels que les ports, bateaux et personnels qualifiés. Les treize enceintes portuaires disséminées le long d'une côte dont la longueur couvre 1 600 kilomètres ne renferment aucun port en eau profonde pouvant accueillir les navires géants pouvant transporter un grand nombre de conteneurs de grande capacité. La capacité d'accueil et de traitement simultané de plusieurs bateaux à la fois reste limité ce qui accroît les coûts du transport maritime par des charges additionnelles réglées aux opérateurs maritimes étrangers en fonction du séjour en rade et dans l'enceinte portuaire de leurs bateaux avant la fin de leur déchargement. Les importations nationales se faisant pour une part importante depuis des pays exportateurs lointains (Asie, Amériques), les opérateurs maritimes internationaux recourent d'abord à des bateaux géants de grande capacité de transport. Ces derniers accostent dans des ports méditerranéens proches des côtes nationales comme La Valette (Malte), ensuite les marchandises transportées sont divisées en plus petite quantité pour être transportées vers les ports nationaux par de multiples bateaux pouvant y accoster. Le résultat en est l'augmentation une nouvelle fois des coûts de transport des importations pour les opérateurs nationaux, l'augmentation des coûts indirects en temps de travail, en mise à disposition des marchandises, en création d'emplois maritimes, en services maritimes divers.

### *3.3. Perspectives*

Les différents modes de transport au vu de leur état actuel ont dorénavant de réelles perspectives d'évolution qualitative au diapason des nécessités économiques et sociales. Depuis la coupure avec l'ancienne gouvernance politique ayant dominé de 1999 à 2019, une nouvelle politique économique et sociale se met en place lentement mais sûrement. La poursuite prioritaire de la réalisation de l'intérêt général en construisant un système économique productif et inclusif des régions, des ressources et des populations apparaît de plus

en plus de manière concrète que manifestent les décisions déjà en cours d'application en matière économique et plus particulièrement en transport, logistique et innovation.

Quelles sont ces perspectives prometteuses en matière de transport, de logistique et d'innovation ? Sans être exhaustif, il est nécessaire de mentionner à ce niveau les principaux sujets d'évolution des modes de transport les plus utilisés.

### *3.3.1. Transport routier*

- a) Achèvement et réfection de l'autoroute Est-Ouest pratiquement sur toute son étendue de 1 200 km.
- b) Projet en finalisation de construction de l'autoroute des Hauts Plateaux dont la localisation s'insère entre la région littorale et celle des Hauts Plateaux.
- c) Construction pratiquement en continue et achèvement de nombreuses routes nationales, régionales et locales reliant de manière plus dense les principales agglomérations des trois grandes régions, celles du Littoral, des Hauts Plateaux et du Sahara entre elles.

### *3.3.2. Transport ferroviaire*

- a) Construction en cours de la ligne Alger-Tamanrasset.
- b) Plusieurs projets de construction de lignes ferroviaires dont certaines en voie d'achèvement entre plusieurs agglomérations importantes dans les trois grandes régions.

### *3.3.3. Transport maritime*

- a) Construction en cours du quatorzième port du pays et premier port en eaux profonde au centre de la côte. Il se localise à El-Hamdania aux environs de la ville de Cherchell dans la Wilaya (terme équivalent à celui de préfecture) de Tipaza. Projet redynamisé en 2020, une fois achevé il fera économiser aux ressources publiques près de 1 milliard de Dollar US/an en divers surcoûts et surestaries (le transport maritime assure 96 % du volume annuel du commerce extérieur). La situation actuelle traditionnelle caractérisée depuis des décennies par une faiblesse manifeste de la logistique maritime dans les ports existants accroît annuellement dans chacun d'eux les coûts portuaires de 30 % par rapport à la norme internationale serait définitivement transformée positivement.



- b) Agrandissement et spécialisation des enceintes maritimes existantes dans les autres treize ports.
- c) Création d'entreprises de moyenne envergure spécialisées en réparation navale.

### *3.3.4. Transport aérien*

- a) Modernisation de la plupart des aéroports des grandes villes.
- b) Agrandissement des pistes d'atterrissages les rendant aptes à recevoir les avions gros porteurs.
- c) Construction d'un hub aérien à Tamanrasset au Sud du pays en vue de disposer d'un grand aéroport localisé dans une position centrale pour les flux aériens de transport de passagers et de fret depuis Alger et les pays étrangers vers les pays d'Afrique et vice versa.

## **4. L'innovation, ses lieux et ses perspectives**

Généralement comprise comme un résultat principal des activités de recherche scientifique menées par l'Université et ses structures spécialisées, au côté des entreprises industrielles, il apparaît dans le cadre de ce travail que l'innovation au concret est beaucoup plus un des résultats permanents des structures logistiques lorsque ces dernières sont conçues et fonctionnent dans un cadre organisé. Ainsi les lieux de l'innovation sont théoriquement deux principaux lieux activant en étroite relation permanente de réflexions partagées, d'émulation, d'échanges stimulants soutenus. La considération de ces lieux dans ce cadre fait apparaître trois questions importantes :

- Quelles innovations pourront être introduites à la fonction logistique et au transport selon ses modes en pratique ?
- Quelles orientations et quels liens cela entraîne-t-il avec l'Université et les structures de recherche scientifique ?
- Quels changements deviennent nécessaires pour les institutions et les organisations économiques ?

### *4.1. L'Université*

Malgré l'énormité des fonds publics affectés depuis des décennies à l'Université et ses nombreuses structures de recherche scientifique,

peu de résultats concrets en matière d'innovations conceptuelles, organisationnelles ou industrielles peuvent être citées ou mises en avant. Probablement que cela peut s'expliquer pour une part tout au moins par la nécessité d'approfondir l'apprentissage et l'expérimentation, éléments sans lesquels aucune innovation concrète exploitable économiquement ne peut raisonnablement émerger.

La recherche scientifique et technique est dépendante des contenus des formations dispensées et des thèmes choisis pour la confection des mémoires et thèses en fin de cursus de formation supérieure des universitaires. Ces recherches sont menées en majorité dans le cadre de laboratoires universitaires de recherche souffrant d'insuffisances complexes à différents niveaux et d'une création souvent récente, manquant d'épaisseur temporelle pouvant contribuer à solutionner certains des obstacles institutionnels, humains, informationnels et matériels que ces structures affrontent au jour le jour. L'organisation même du temps universitaire de travail en vigueur depuis des décennies à 2021, contribue à la stérilisation des résultats en matière de recherche de ces laboratoires.

#### *4.2. L'entreprise*

L'innovation naît, évolue et se propage à partir de l'entreprise, lorsque cette dernière exerce selon les normes ses activités de production et d'échange dans un marché organisé et concurrent. Cela est encore loin d'être le cas en Algérie, bien que la nouvelle politique économique dont les prémices apparaissent graduellement depuis 2020, promet d'arriver à assoir de manière pérenne un tel marché. Les entreprises publiques mises en place dès les années 1970<sup>6</sup>, la plupart de taille importante se spécialisant dans un domaine complet de l'activité industrielle, ont créé chacune à son niveau, une structure de recherche et d'innovation technique. Le but recherché était de pouvoir permettre à leur encadrement de maîtriser les processus de production dans leur domaine et de pallier concrètement les problèmes techniques pouvant survenir en cours de production, freinant ou ralentissant cette dernière. Depuis le tournant libéral pris dès le changement de gouvernance politique en 1979, accentué par la suite jusqu'à muter en tournant néolibéral économiquement contre-productif et socialement stérile entre 1999 et 2019, les entreprises industrielles publiques, si elles n'avaient pas été déclaré en faillite et par conséquent fermées ou démantelées sous couvert de priva-

<sup>6</sup> Comme par exemple la Société Nationale de Sidérurgie (SNS), celle de l'électricité et du gaz (SONELGAZ), etc.

tisation, avaient toutes vues leur participation dans la participation dans la production industrielle réduite à un niveau historiquement bas inattendu et imprévu. Dès les années 1990, les entreprises industrielles ou se présentant comme telles, augmentaient en nombre et se multipliaient dans la plupart des activités industrielles. En revanche l'organisation même de ces entreprises privées, bâties pour leur majorité autour de groupes familiaux peu transparent concernant leurs comptes publics réels, leurs recours massifs à l'endettement bancaire souvent peu ou très peu remboursable du fait des réseaux opaques de protection qu'elles ont développé et constamment entretenue d'une part et secondairement à l'investissement privé de leurs cercles familiaux dominés par l'opacité, ces entreprises ne produisent en fait que peu de produits industriels réels. Elles ne sont dans la plupart des exemples qu'une forme d'interface locale déguisée entre les besoins du marché national et les producteurs et exportateurs étrangers. Une des conséquences immédiates est le renchérissement constant des prix pour le consommateur final. D'autres conséquences plus significatives et dont les impacts sur l'innovation, la logistique et le transport s'enracinent et deviennent systémiques.

Nous les analyserons ci-après dans leurs significations économiques les plus importantes.

### *4.3. Relations Université/Entreprise*

La logistique et le transport sont deux services liés pouvant orienter de manière efficiente l'innovation vers leur propre développement, en vue de permettre l'efficacité productive de l'économie à ses diverses échelles.

L'Université dont les Écoles Nationales et Instituts spécialisés sont les lieux naturels d'où peut se produire et s'élargir l'innovation en logistique et transport. Le potentiel existant dans le cadre de la transformation en cours depuis 2020 de la gouvernance universitaire dans ses principaux aspects ouvre des perspectives nouvelles et certaines.

L'orientation de plus en plus manifeste de l'Université vers une plus large ouverture vers les entreprises économiques de production industrielle permet, à travers les formations et leurs contenus pratiques se déroulant grâce à de multiples laboratoires pédagogiques ne peut que déboucher sur des résultats concrets à terme en innovation en logistique et transport.

#### *4.4. Innovations, Intelligence Artificielle, logistique et transport*

La promotion de l'innovation, de la logistique et du transport pourrait être le fil conducteur de relations étudiées et systématiques entre l'Université en tant qu'un acteur de recherche en innovation et logistique d'un côté et de l'autre l'entreprise économique en tant qu'un des consommateurs d'innovation en logistique et transport mais aussi en tant qu'un des lieux où peut émerger par la pratique industrielle l'innovation pour la logistique et le transport.

Un des premiers et plus importants moyens en ce domaine aussi bien pour l'Université que pour l'entreprise est l'introduction, la maîtrise, l'usage systématique généralisé de l'Intelligence Artificielle.

Pour augmenter l'efficacité économique et l'essor du transport dans ses principaux domaines, l'Intelligence Artificielle à travers la panoplie de ses moyens techniques permet d'anticiper, de prévoir, de produire des ébauches de produits logistiques adaptés pouvant être usinés par les entreprises industrielles nationales.

Elle permet aussi sur un autre plan, de réduire à sa plus simple expression les coûts de communication entre acteurs économiques de transport et acteurs dans les divers marchés.

Son usage graduel évolue et s'étend.

## **Conclusion**

L'analyse développée dans ce travail indique que l'innovation naît aussi bien dans des structures idoines de recherche scientifique à l'Université et également dans l'entreprise industrielle, mais surtout que l'innovation dans ce dernier cadre, est la résultante d'une fonction essentielle parmi tant d'autres, qui est la fonction logistique, associée aux services du transport selon les modes les plus adaptés aux objectifs de transformation économique et d'intégration régionale d'un pays si riche en territoires, en ressources y compris humaines comme l'Algérie. Ces ressources, en particulier celles en compétence humaine, ont leur importance affirmée par les classements internationaux à partir de l'IDH (voir glossaire) du pays.

Cependant l'observation attentive des changements en matière de densité démographique comparée entre les régions littorales relativement étriquées comparée à celle des régions des Hauts Plateaux et du Sahara incomparablement vastes et riches en ressources diversifiées ajoutée à l'observation suivie du commerce extérieur en particulier

dans sa composition entre exportations et importations pour vérifier l'inversion graduelle des tendances traditionnelles au bénéfice des exportations par rapport aux importations annoncera plus objectivement et sûrement l'essor de l'intégration économique et sociale par l'innovation, le développement des transports et la centralité prise par l'évolution des fonctions logistiques.

La question qui pour le moment reste en suspens : les promesses qu'annonce une nouvelle politique économique en ébauche depuis peu (2020) pourront-elles se réaliser ?

### *Glossaire*

BTP : Bâtiment et Travaux Publics.

DEA : Diplôme d'Études Approfondies (Diplôme universitaire pré-doctoral).

DZ : Dinar Algérien. Monnaie nationale dont le change bancaire obéit à une politique monétaire fixée par la Banque d'Algérie (Banque Centrale). 1 DZ valait en 2022 environ 150 Dollars US.

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries Electro-Ménagères.

ENS : Entreprise Nationale de Sidérurgie.

ENSI : Entreprise Nationale des Systèmes Informatiques.

FMI : Fonds Monétaire International. Il accorde des prêts financiers aux pays essentiellement en développement, sous la condition d'accepter de réformer leur système économique sous sa direction et ses préconisations libérales et néolibérales avantageant les firmes privées en majorité étrangères.

IDH : Indice de Développement Humain, faisant l'objet d'un classement mondial par pays et publié par l'ONU.

JORADP : Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire.

ONS : Office National des Statistiques.

ONU : Organisation des Nations Unies.

PIB : Production Intérieure Brute, comptabilisant l'ensemble de la production quel que soit le statut juridique national ou étranger du producteur.

RGPH : Recensement Général de la Population et de la Population.

SNAT : Schéma National d'Aménagement des Territoires.

SNS : Société Nationale de Sidérurgie.

SONAREM : Société Nationale de Recherche Minière.

SONATRACH : Société Nationale du Transport par Canalisation des Hydrocarbures.

SONELGAZ : Société Nationale de l'Électricité et du Gaz.

## Bibliographie

- BELKHATIR, A. (1999). Villes et territoires en Algérie, *Littoralisation et disparités spatiales*, Machrek Maghreb, n° 91, 73-84.
- BENABDALLAH, Y. (2008). *Économie politique de la transition dans une économie pétrolière : le cas de l'Algérie*, 14/11, Paris, CEPN-MDITER.
- BENACHENHOU, A. (2015). *L'Algérie : sortir de la crise*, Alger, Imprimerie Ed-Diwan.
- BOUYACOUB, A. (2012). Quel développement économique depuis 50 ans ? *Confluences Méditerranée*, n° 81, 83-102.
- CHACHOUA, F. (2018). *La performance des ports algériens : Étude comparative par la méthode d'Analyse d'Enveloppement des Données (DEA)*, Thèse de Doctorat, Université de Mostaganem.
- COURLET, C. (2008). *L'économie territoriale*, Presses Universitaires de Grenoble.
- DABLANC, L., FRIEMONT, A. (2015). *La métropole logistique : le transport de marchandises et le territoire des grandes villes*, Paris, Armand Colin.
- DORNIER P.-P., FENDER, M. (2001). *La logistique globale. Enjeux, principes, exemples*, Paris, Editions d'Organisation.
- FMI (2017). *Rapport annuel Algérie*. Washington.
- GALLUP, J., L. et al. (1998). *Geography and Economic Development*, NBER, W.P. n° 6849. [<https://www.nber.org/papers/w6849>].
- GRIM, N. (2012). *Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie*, Alger. Casbah.
- GUERMAH, H. (2021). Les ports : le maillon faible de la chaîne logistique en Algérie, *Revue de l'économie financière & des affaires*, 5(4), 371-389.
- HEITZ, A. (2017). *La métropole logistique : structure métropolitaine et enjeux d'aménagement : la dualisation des espaces logistiques métropolitains*, Université Paris-Est.
- JORADP (2010). SNAT 2030, n° 61. Alger.
- KHAOUA, N. (2015). *Territoires, vulnérabilités et résilience écologique en Algérie : les perspectives*, Rouen, XXII Journées A.T.M.
- KHAOUA, N. (2017). *Development Crisis in Algeria: Colonial Roots' linkages and Institutional failure*. Bergen, Eadi Nordic Congress.
- KHAOUA, N. (2018). *Diversité, inégalité et gouvernance des territoires en Algérie, situation et perspectives*. IIAS Congress. Tunis, 25-29/06.
- KHAOUA, N. (2019). *Économie rentière et pouvoir en Algérie*, Journée d'Étude, Master MIM, Montpellier, Univ. Paul Valéry, 23-24/10.
- KHAOUA, N. (2019). Enjeux Territoriaux et Transition Économique en Algérie. Dans Dirèche, K. (dir.), *L'Algérie au Présent*, Paris, IRMC-Khartala.
- LAMBILLOTE, D. (1976). *La fonction logistique dans l'entreprise*. Paris. Dunod.
- MATE, H., TIXIER, D. (1987). *La logistique*. Paris, PUF.
- MAZOYER, H. (2011). *Les calculs de la puissance : Sociohistoire d'une science de gouvernement : l'économie des transports (1960-1982)*, Thèse Doctorat, Université Lumière-Lyon-II.

- MEHIBEL, S. *et al.*, (2016). A decade of the Algerian economy: is it really lost? *Maghreb Review of Economics and Management*, 3(2), 54-80.
- MOHAMED, C. F. (2015). *L'activité portuaire et maritime de l'Algérie, problèmes et perspectives*. Alger, OPU.
- NAILL, M. (2014). *Transport, logistique et développement agro-alimentaire en Algérie*. MediTERRA. pp. 371-378.
- ONS (2011). R.G.P.H., n° 163, Alger.
- RAIMBAULT, N. (2020). *Le développement logistique des métropoles : des enjeux de régulation exacerbés par le numérique*, Paris, Sciences Po Cities & Digital Technological Chair.
- REQUIER-DESJARDINS, D. (2009). *Territoires-Identités-Patrimoine : une approche économique ?* Développement durable et territoires, n° 12. [<https://journals.openedition.org/developpement-durable/7852>].
- SETTI, M. *et al.* (2011). Les ports algériens dans la mondialisation : la fin d'un paradoxe ? *Revue Internationale*. n°116.
- TALAHITE, F. (2012). *La rente et l'État rentier recouvrent-ils toute la réalité de l'Algérie d'aujourd'hui ?*, Paris, Tiers-Monde.





## **DEUXIÈME PARTIE**

### **Innovation financière dans les organisations en Afrique**

---

## Introduction à la deuxième partie

*Sophie NIVOIX*

Le système financier constituant le socle sur lequel s'appuient la plupart des transactions économiques, joue un rôle clé dans le développement. C'est pourquoi toute innovation financière peut soutenir une ou plusieurs dimensions du développement d'un pays, à court ou à long terme. Cette partie nous en fournit trois illustrations particulièrement intéressantes. La première montre les effets de l'innovation financière sur l'inclusion financière des ménages, à savoir leur accès aux services bancaires. La seconde étude met en évidence comment l'innovation financière générée par un modèle d'affaires représente une opportunité pour dynamiser une entreprise, et par voie de conséquence son secteur d'activité. Enfin, le troisième chapitre de cette partie permet de constater que l'innovation financière au travers de l'analyse et de la gestion des informations contribue au suivi de la performance des investissements structurés des projets de développement en Afrique.

Comme l'indique le chapitre de **Rachida El Yamani**, l'inclusion financière signifie non seulement la possibilité d'utiliser les services de financement ou d'épargne proposés par les banques, mais aussi une meilleure connaissance des circuits financiers par les particuliers et un soutien au développement sur le plan macro-économique. Dans son observation de la situation de six pays classés parmi les plus innovants en Afrique (Afrique du Sud, Égypte, Kenya, Maroc, Maurice et Namibie), l'auteur identifie plusieurs facteurs favorisant l'inclusion financière, à savoir le nombre de guichets automatiques et le ratio de crédit bancaire accordé au secteur privé. L'innovation financière, qu'elle porte sur les moyens de paiement, les produits financiers proposés par les banques ou les institutions financières elles-mêmes, soutient donc l'inclusion financière des acteurs économiques. Ce constat, réalisé sur la période 2006-2020, a depuis été renforcé par l'extension de la digitalisation des services financiers au cours de la pandémie de Covid-19. Ces évolutions financières et sociétales sont naturellement amenées à se poursuivre au cours des années à venir.

Élément clé des infrastructures de transport et de logistique, le taxi-brousse propose ses services dans de nombreux pays africains.

Cependant, ses défauts laissent de la place pour une offre innovante, tant sur le plan financier que commercial. Ainsi, **Jérémy T. Ranjatoelina** et **Manovosoa Rakotovao** décrivent comment l'entreprise Cotisse Transport a réussi en une dizaine d'années à passer du statut d'entrant sur son marché à celui de leader du taxi-brousse à Madagascar. Dépassant le modèle des coopératives, dont les véhicules ne partent pas et n'arrivent pas à destination à horaires fixes, dont le mauvais état est une cause de ralentissement des trajets, et dont les déclarations des chauffeurs quant au nombre réel de passagers et de colis ne permettent pas d'en évaluer les coûts, Cotisse a élaboré un modèle d'affaires innovant. Cette entreprise propose entre autres : des prix fixes et concurrentiels, des chauffeurs salariés et formés, ses propres gares routières, l'accès au WIFI à bord, la géolocalisation des taxis, un restaurant, une épicerie et des véhicules en bon état. Sur le volet financier, cette internalisation de la chaîne de valeur a non seulement permis à Cotisse de se développer fortement, mais aussi de réduire ses coûts en s'appuyant sur l'innovation technique (internet, réservations en ligne), marketing (offres ciblées selon les segments de clientèle) et financière (économies d'échelle, facturation des bagages, grille tarifaire fixe). Cette diversification des sources de revenus, allant de pair avec une meilleure adaptation à la demande, a incité les autres taxis-brousse à faire évoluer leur modèle d'affaires et à suivre pour partie la voie prise par Cotisse.

La question du suivi et de l'évaluation de la performance des investissements est cruciale pour les financeurs et les investisseurs dans des projets de développement. **Mireille Koumetio Kenfack**, dans le dernier chapitre de cette partie, apporte des pistes méthodologiques et pratiques afin de mieux y répondre. Elle explique comment l'informatique décisionnelle, ou *business intelligence*, peut y contribuer en fournissant des informations cohérentes, pertinentes et répondant aux besoins. L'innovation financière repose ici sur l'articulation des différentes sources de données, leur configuration informatique, et leurs relations afin de piloter au mieux la performance. En effet, cette dernière se décline en performance financière, mais aussi en performance économique, commerciale et sociale. Pour chacune de ces catégories un ou plusieurs indicateurs doivent être identifiés puis suivis dans le but également de maîtriser le risque de crédit. En cela, l'informatique décisionnelle et l'architecture sur laquelle elle repose offrent un outil incontournable aux banques et aux fonds d'investissement pour suivre leurs projets et anticiper les risques auxquels ils sont exposés.



## Chapitre 5.

# Effets de l'innovation financière sur l'inclusion financière. Cas d'un panel de six pays de l'Afrique

*Rachida EL YAMANI*

### Résumé

---

L'inclusion financière désigne le degré d'accessibilité de toute la population d'une économie donnée aux services financiers. D'où la nécessité d'une innovation financière, qui consiste en l'émergence de nouveaux services financiers, de nouvelles institutions financières et de nouveaux mécanismes de paiement. L'objectif de cette étude est de vérifier l'existence de la relation entre l'innovation financière, mesurée par le nombre des guichets automatiques et par le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé, alors que l'inclusion financière est appréhendée par le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants. Les transferts de fonds personnels, reçus (% du PIB) sont aussi introduits dans le modèle comme une variable de contrôle.

Afin d'atteindre cet objectif, sur la base des études antérieures, un modèle économétrique a été spécifié et estimé par la méthode des moindres carrés généralisés réalisables (MCGR) sur les données de panel, couvrant la période 2006-2020 pour six pays de l'Afrique.

Les résultats de l'estimation montrent l'importance de l'innovation financière, que ce soit au niveau de la création des nouveaux services à travers les guichets automatiques ou bien au niveau de l'octroi des crédits. En revanche, les transferts des personnels ne favorisent pas l'inclusion financière dans ces pays.

Alors que la littérature théorique et empirique s'intéresse davantage aux déterminants de l'inclusion financière et de l'innovation finan-

cière, peu d'études ont porté sur la relation entre ces deux concepts. Par conséquent, cette étude vise à enrichir la littérature en analysant la relation entre l'innovation financière et l'inclusion financière en Afrique sur la période 2006-2020.

**Mots-clés :** innovation financière, inclusion financière, analyse des données de panel, Afrique.

### Abstract

---

*Effects of financial innovation on financial inclusion: the case of a panel of six African countries*

Financial inclusion refers to the extent of a given economy's population's accessibility to financial services. This demands for financial innovation, which involves the emergence of new financial services, new payment mechanisms and new financial institutions.

The purpose of this paper is to analyze whether there is a relationship between financial innovation, measured by the number of automated teller machine, and the ratio of bank credit provided to the private sector. Financial inclusion, on the other hand, is measured by the number of adult banking accounts per 1000 persons. Transfers of personal funds received are also included in the model as a control variable.

In order to achieve this goal, an economic model covering six African countries from 2006 to 2020 was specified, based on previous research, and estimated using the feasible generalized least squares method (FGLS) method.

The results of the estimation reveal the importance of financial innovation, whether it be at the level of developing new services using automatic checkers or even at the level of provided credit. However, remittances do not promote financial inclusion in these countries.

Few studies have focused on the relationship between these two concepts, despite the fact that theoretical and empirical literature increasingly emphasizes the factors that determine financial inclusion and financial innovation.

Therefore, this study aims to enrich the literature by examining the relationship between financial innovation and financial inclusion in Africa over the period of 2006-2020.

**Keywords:** financial innovation, financial inclusion, panel data analysis, Africa.

## Introduction

L'inclusion financière (IF) est un sujet d'intérêt croissant et constitue l'un des principaux défis socio-économiques pour les institutions internationales, les décideurs politiques, les banques centrales et les organisations financières. L'inclusion financière est particulièrement importante pour les pays moins développés où l'interaction entre les systèmes financiers traditionnels et les individus (ménages ou entreprises) est encore faible. Historiquement, l'IF permet à une population marginalisée de s'engager dans le contexte du secteur financier formel. Elle favorise la participation des ménages, dont la majorité sont des pauvres, à la stimulation du développement économique. Le potentiel inhérent à ces segments de la population est susceptible d'apporter une contribution positive et significative à l'économie.

Le concept de l'IF a repris de l'importance avec la pandémie de Covid-19. La crise économique provoquée par cette pandémie a eu des graves effets sur les populations à faible revenu. Pendant ce temps, la pandémie contraignait de nombreux consommateurs à utiliser des services en ligne pour leurs activités quotidiennes, y compris les services bancaires. Or les systèmes financiers inclusifs visent précisément à permettre à une grande variété de services financiers d'être accessibles à la plupart des gens. Pour parvenir à cet objectif, l'innovation financière est vue comme une passerelle vers l'IF. Cette innovation financière ne se limite pas à l'émergence de nouveaux actifs et produits financiers ou bien de nouveaux mécanismes de paiement, mais elle concerne également de nouvelles institutions financières (Laeven *et al.*, 2015).

Les internautes effectuent davantage d'achats en ligne ou *via* des applications mobiles, y compris les services en face à face, pour éviter tout contact physique avec des lecteurs de cartes ou des espèces. Cette transformation n'est pas inattendue. Elle a été accélérée à cause de la crise de la Covid-19, en raison de l'évolution des besoins dans les habitudes de paiement. Pour de nombreuses personnes, ces méthodes de paiement pratiques ont de sérieuses implications sur le changement des comportements à long terme.

Ce chapitre vise à analyser la relation, supposément existante, entre l'innovation financière et l'IF dans les pays de l'Afrique. Nous anticipons que l'innovation dans le système financier aura une incidence positive sur la progression du processus d'IF dans les pays africains.

La question fondamentale ici posée est la suivante : dans quelle mesure l'innovation financière favorise-t-elle l'inclusion financière dans les pays africains ? Autrement dit : dans quelle mesure l'innovation financière constitue-t-elle un des facteurs de promotion de l'IF dans les pays africains ?

## 1. Revue de littérature

Dans l'histoire de monde moderne, il n'y a pas de précédent de diffusion d'une technologie aussi rapide et largement efficace que la technologie mobile. Le recours à la stratégie digitale accélère l'inclusion mobile mondiale et impacte considérablement le recours à des services financiers numériques dans les économies développées. Les effets pourraient être similaires sur l'IF dans les pays en développement.

Par ailleurs, il n'y a pas longtemps que la relation entre l'innovation financière et l'IF a commencé à susciter l'attention des chercheurs. Un grand nombre parmi eux ont montré leur vif intérêt à explorer les effets de l'IF et de l'innovation financière sur différents aspects de l'économie.

### 1.1. *L'inclusion financière et son rôle dans l'économie*

L'IF a reçu beaucoup d'attention de la part des politiciens et des universitaires pour de nombreuses raisons. Elle fait partie des objectifs de développement durable 2030 des Nations unies et elle est considérée comme un facteur de progrès (Wang et Luo, 2022). Grâce à l'accès aux services bancaires, l'IF aide à promouvoir la stabilité financière, conduisant à renforcer la résilience des banques (Vo *et al.*, 2021). Également, l'IF aide à réduire la pauvreté (Park et Mercado, 2015) et l'inégalité de revenus dans les pays en développement (Neaime et Gaysset, 2018). Après avoir maîtrisé la politique fiscale et le développement économique (Turegano et Herrero, 2018), l'IF aide aussi à promouvoir le développement économique (Sarma et Pais, 2011 ; Kim *et al.*, 2018).

Les décideurs de différents pays continuent de consacrer des ressources importantes à la promotion des stratégies d'IF. Ces stratégies comprennent : (i) l'instauration d'un contexte institutionnel favorable, relatif au climat des affaires, à la qualité de la gouvernance, à la protection des investisseurs et à la stabilité macroéconomique



(Guérineau et Jacolin, 2014) ; (ii) l'adoption de réformes structurelles et réglementaires pour faciliter l'accès à des services financiers innovants (Ozili, 2021) ; (iii) la promotion du développement économique car un revenu par habitant plus élevé augmente l'IF (Sarma et Pais, 2011 ; Park et Mercado, 2015 ; Evans, 2016) ; (iv) des mesures visant à renforcer la protection des consommateurs et l'éducation financière ; l'accomplissement de l'éducation financière, qui favorise la consommation des services financiers (Atkinson et Messy, 2013 ; Camara et Tuesta, 2014) et (v) l'utilisation de services bancaires sans agence fondés sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui favorise l'IF car les TIC révolutionnent l'accès et l'utilisation des services financiers (Diniz *et al.*, 2012 ; Efobi *et al.*, 2014).

### *1.2. L'innovation financière et son rôle dans l'économie*

Les utilisateurs de services bancaires en ligne se multiplient à un taux de croissance phénoménal (Dianat *et al.*, 2019). Par conséquent, l'écosystème des banques classiques, déjà bien établi, se trouve déstabilisé : les services bancaires à distance se démarquent par un coût réduit ainsi que par des solutions techniques innovantes permettant d'améliorer la qualité des services pour les clients (Dauda et Lee, 2015 ; Salem *et al.*, 2019).

Sur la base de leur longue expérience Bara *et al.* (2016) considèrent que l'adoption des services financiers innovants pourrait contribuer largement à réduire la pauvreté et à promouvoir le développement économique dans 15 pays de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (CDAA).

Beck *et al.* (2016), pour un échantillon de 32 pays, montrent la contribution positive de l'innovation financière à la croissance économique. Qamruzzaman et Jianguo (2018) soutiennent que les changements positifs dans l'innovation financière sont liés positivement à la croissance économique et vice versa à long terme. Cependant, à court terme, l'étude a trouvé des comportements mitigés dans le cas de changements positifs et négatifs de l'innovation financière. En revanche, Bernier et Plouffe (2019) ne trouvent aucune preuve d'un net impact négatif de l'innovation financière sur la croissance économique.

De plus, les services financiers numériques peuvent baisser le coût de réception des paiements. Par exemple, dans un programme d'aide de cinq mois au Niger, les bénéficiaires ont économisé en moyenne

20 heures de temps de trajet et d'attente en payant les prestations sociales avec des téléphones portables au lieu d'espèces (Aker *et al.*, 2016).

Ainsi, Qamruzzaman (2021) s'intéresse au rôle de l'innovation financière dans la performance des prêts. Selon l'auteur, l'adoption des services financiers innovants favorise la performance des prêts bancaires, dans la mesure où les institutions financières bancaires comprennent qu'une innovation forte dans le portefeuille de crédit est un facteur déterminant de la performance des prêts.

### *1.3. La relation entre l'innovation financière et l'inclusion financière*

Selon la banque mondiale, les perceptions négatives de la banque constituent l'une des raisons pour lesquelles environ 2 milliards des adultes dans le monde n'ont pas de compte officiel au niveau d'une institution financière. Pour ceux qui entrent dans l'industrie financière, le secteur a connu un mouvement important ces dernières années à mesure que les innovations dans les services bancaires mobiles et la prolifération des plateformes de paiement numériques s'installaient.

Les géants de la technologie entrent dans l'arène financière, utilisant une connaissance approfondie des clients pour offrir une large gamme de services financiers. Les paiements sur les plateformes technologiques ont rendu les comptes plus largement disponibles sur les principaux marchés émergents tels que la Chine. En Chine, 57 % des titulaires de compte utilisent leur téléphone portable ou Internet pour effectuer des achats ou payer des factures, soit environ le double par rapport à 2014 (Demirguc-Kunt *et al.*, 2018).

Bien que le lien entre l'innovation financière et l'IF n'ait pas encore été entièrement exploré empiriquement, les développements récents dans la littérature jettent une lumière sombre sur la fintech en tant que catalyseur clé pour accélérer le processus d'IF (Beck *et al.*, 2015 ; Ozili, 2018).

Allen *et al.* (2014) avancent que les services financiers innovants permettent d'améliorer l'accès au financement et de surmonter les problèmes d'infrastructure dont souffrent certains pays africains. Selon l'étude conduite par Evans (2018), portant sur la relation entre Internet, les téléphones mobiles et l'IF en Afrique, Internet et les téléphones mobiles ont permis d'améliorer l'accès aux services financiers de base. Ozili (2018) avance que la finance numérique favorise l'inclusion et la stabilité financières au niveau des pays émergents.

Qamruzzaman et Jianguo (2019) démontrent que l'IF est obtenue grâce à l'innovation financière. Selon les auteurs, des produits et des processus innovants doivent être mis en place, dans le secteur financier, afin que la contribution de l'innovation financière et de l'IF puisse promouvoir le développement et le dynamisme du secteur financier dans six pays d'Asie du Sud.

Concernant l'IF dans les pays africains, l'étude conduite par Otekunrin *et al.* (2021) a examiné comment l'innovation financière affecte le niveau de l'IF, en utilisant le modèle vectoriel à correction d'erreurs sur un échantillon de 30 pays couvrant la période de 2004 à 2018. Les résultats confirment la relation de causalité entre l'innovation financière et l'IF : elles ont une incidence l'une sur l'autre.

## 2. Méthodologie

Cette étude consiste à analyser la relation entre l'innovation financière et l'inclusion financière.

### 2.1. Données et choix des variables

En se référant aux principales études empiriques ayant analysé l'effet de l'innovation financière sur l'IF, les variables suivantes ont été introduites.

#### 2.1.1. Mesure de l'inclusion financière

La revue de littérature empirique identifie deux groupes d'études pertinentes pour appréhender l'IF. Le premier groupe mesure l'inclusion financière par l'indice développé par Sarma (2008). L'autre groupe recourt à un seul indicateur pour mesurer l'IF. Cette étude a suivi le raisonnement d'un deuxième groupe de chercheurs : l'IF est appréhendée par le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants, variable qui a été largement utilisée dans les recherches précédentes (Allen *et al.*, 2014 ; Evans, 2015 ; Ahamed et Mallick, 2019 ; Emara et Said, 2021).

#### 2.1.2. Mesure de l'innovation financière

Il n'existe pas d'indicateur convenu pour mesurer l'innovation financière. Les chercheurs en ont utilisé plusieurs pour la mesurer. Parmi ceux-ci, le ratio de la monnaie au sens large par rapport à la

monnaie au sens étroit (Bara *et al.*, 2016 ; Qamruzzaman et Jianguo, 2017 ; Dunne et Kasekende, 2018 ; Qamruzzaman et Jianguo, 2018 ; Qamruzzaman, 2021), le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé (Michalopoulos *et al.*, 2009 ; Idun et Aboagye, 2014 ; Bara *et al.*, 2016 ; Qamruzzaman, 2021), Mobile Banking (Kenyoru, 2013 ; Bara *et al.*, 2016), les dépenses de R&D (Beck *et al.*, 2016 ; Bernier et Plouffe, 2019) et aussi le nombre de guichets automatiques (Chipeta et Muthinja, 2018 ; Mutua, 2018 ; Siddik *et al.*, 2020 ; Fernandes *et al.*, 2021).

Selon Laeven *et al.* (2015) l'innovation financière ne consiste pas seulement dans le lancement de nouveaux produits financiers, mais aussi le développement de nouveaux processus dans le secteur financier. Par conséquent, la mesure de l'innovation financière devrait interpeler les différents aspects du système financier. La présente étude utilise le nombre de guichets automatiques et le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé comme indicateur de la variable innovation financière pour la disponibilité de données pour ces deux variables.

Les transferts de fonds personnels effectués entre les individus résidents et non-résidents (% du PIB) sont introduits dans le modèle en tant que variable de contrôle. Ils comprennent les transferts personnels et la rémunération des employés. On s'attend à ce que les transferts de fonds étrangers favorisent la demande de produits et services financiers innovants (Qamruzzaman et Wei, 2019).

## 2.2. Méthodologie de recherche

L'objectif de cette recherche est de vérifier si l'innovation financière induit positivement la vitesse de l'IF.

Notre base de données est un panel équilibré de six pays de l'Afrique, couvrant la période 2006-2020. Les données proviennent toutes de la Banque mondiale.

Pour chaque pays nous disposons des données sur l'IF. Elle est appréhendée par le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants, l'innovation financière, mesurée par le nombre de guichets automatiques (ATM) et par le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé (CSP). Nous introduisons aussi les transferts de fonds personnels reçus (% du PIB) (TRNSF) comme une variable de contrôle.

L'étude a recours aux données de panel de six pays de l'Afrique : le Maroc, l'Afrique du Sud, l'Égypte, le Kenya, Maurice et la Namibie, classés parmi les plus innovants en Afrique, selon l'indice global d'innovation fourni par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle en 2021, et pour lesquels les données sont disponibles sur la période 2006-2020.

Le modèle retenu dans cette étude peut s'écrire comme suit :

$$IF_{it} = a_{0i} + a_{1i} ATM_{it} + a_{2i} CSP_{it} + a_{3i} TRNSF_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Où les  $a_i$  sont les coefficients à estimer et  $\varepsilon_{it}$  le terme erreur.

Les variables :

- $IF_{it}$  : l'inclusion financière (IF), est appréhendée par le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants pour le pays  $i$  à l'année  $t$ .
- $ATM_{it}$  : le nombre de guichets automatiques pour le pays  $i$  à l'année  $t$ .
- $CSP_{it}$  : le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé pour le pays  $i$  à l'année  $t$ .
- $TRNSF_{it}$  : les transferts personnels du pays  $i$  à l'année  $t$ .

Avec  $N = 6$  pays et  $T = 15$  ans, le nombre d'observations total est donc de  $n = 90$  ( $N * T$ ).

### 3. Résultats

L'analyse de l'ensemble de données pour les six pays étudiés fournit les résultats suivants.

#### 3.1. Statistique descriptive

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives pour les variables du modèle. Les calculs étaient basés sur l'échantillon global constitué de l'ensemble des pays sur la période 2006-2020, soit une taille totale de 90 observations.

*Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables, 2006-2020 (6 pays)*

	IF	ATM	CSP	TRNSF
Moyenne	1109.216	32.00027	54.72333	2.900233
Maximum	2274.500	72.78120	106.2600	10.49380
Minimum	157.5440	2.919400	21.79440	0.004506
Écart-type	647.0820	21.48619	21.74962	2.957151
Observations	90	90	90	90

*Source : élaboré par nous-même, sous Eviews 12*

Les résultats statistiques affichent des grands écarts entre les valeurs minimales et les valeurs maximales car les données sont regroupées à partir des échantillons de différents pays. C'est pourquoi toutes les variables seront transformées en logarithmes naturels afin de garantir la précision et la robustesse des estimations (Shahbaz *et al.*, 2016).

### 3.2. Analyse de la corrélation

La matrice de corrélation (Tableau 2) montre que les indices de l'innovation financière et celui des transferts de fonds personnels (variables explicatives testées) sont positivement corrélés avec la variable LIF. *A contrario*, la corrélation est négative entre les transferts du personnel et l'LIF.

*Tableau 2 : Résultats du test de corrélation de Spearman*

Variabes	LIF	LATM	LCSP	LTRNSF
LIF	1.000			
	----			
LATM	0.871	1.000		
	0.000	----		
LCSP	0.932	0.854	1.000	
	0.000	0.000	----	
LTRNSF	-0.349	0.312	0.394	1.000
	0.000	0.000	0.000	----

### 3.3. Analyse de la stationnarité

Lorsqu'il s'agit des séries chronologiques, il est important de vérifier si la série est stationnaire ou non, notamment lorsqu'il s'agit de grandeurs macroéconomiques.

Les résultats des tests de stationnarité (Tableau 3) montrent que les variables inclusion financière (LIF), ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé (LCSP) et transferts personnels (LTRNSF) sont stationnaires en première différence alors que le nombre de guichets automatiques (LARTM) est stationnaire.

Tableau 3 : Résultat de l'analyse de stationnarité

Tests	Liven, Lin and Chu		Im, Pesaran and Shin			Conclusion	
Variabes	Constance individuelle et tendance	Constance individuelle	Première différence	Constance individuelle et tendance	Constance individuelle		Première différence
LIF	(-1,842)*	(-0,063)	(-3,348)**	(0,577)	(1,514)	(-3,154)**	I(1)
LATM	(-1,733)*	(-3,915)**	-	(-1,938)*	(-1,955)*	-	I(0)
LCSP	(0,022)	(-0,817)	(-3,826)**	(0,663)	(0,992)	(-3,433)**	I(1)
LTRNSF	(-3,533)**	(-2,388)**	-	(-1,194)	(-0,801)	(-4,389)**	I(1)

NB : \* et \*\* : niveau de significativité, respectivement, de 1 % et 5 %. T-statistic

### 3.4. Analyse de l'homogénéité

Il s'agit de vérifier si l'hypothèse de panel doit être acceptée. Nous avons appliqué le test de Hsiao qui se base sur la statistique de Fisher afin de déterminer si les élasticités des différents facteurs d'inclusion financière sont identiques pour tous les pays ou s'il existe des spécificités propres pour chaque pays.

Les résultats de ce test effectués sur le logiciel Eviews 12, sont résumés dans le tableau 4.

Tableau 4 : Les résultats des tests d'homogénéité de Hsiao

Hypothèse à tester	Statistique du test	Règle de décision
$H_0^1$ : Homogénéité complète $a_{0i} = a_0$ et $a'_i = a' \forall i$	$F_1 = 87,87$	$F_1 = 62,41 > F(5\%, 20, 66) = 1,73$ donc on rejette $H_0^1$ . L'hypothèse d'homogénéité totale n'est pas validée.
$H_0^2$ : Homogénéité partielle : $a_{0i}$ spécifiques $a_{1i} = a_1 \dots a_{10i} = a_{10} \forall i \in [1, T]$	$F_2 = 0,02$	$F_2 = 0,02 < F(5\%, 15, 66) = 1,82$ donc nous acceptons $H_0^2$ . L'hypothèse d'homogénéité des coefficients $a'_i$ est validée.
$H_0^3$ : Homogénéité partielle : $a_{0i} = a_0 \forall i \in [1, T]$	$F_3 = 1,99$	$F_3 = 4,99 > F(5\%, 5, 123) = 2,28$ nous rejetons $H_0^3$ . L'hypothèse d'homogénéité des constantes $a_{0i}$ n'est pas validée. Nous obtenons donc un modèle à effet individuel.

Source : l'auteur sur la base des résultats issus de Eviews 12

Les tests d'homogénéités montrent que le modèle adéquat pour nos types de données est le modèle à effets individuels. Ainsi, il semble y avoir un effet spécifique au pays qui explique le niveau d'inclusion financière au niveau des six pays africains. Par conséquent, ces modèles supposent que le modèle estimé par pays ne diffère que par la valeur de la constante.

Par ailleurs, il faut effectuer un second test de spécification pour déterminer le caractère aléatoire ou non de cet effet spécifique.

### 3.5. Estimation des modèles à effets individuels

Les résultats de l'estimation des modèles à effets fixes et effets aléatoires sont illustrés dans le tableau 5.

Tableau 5 : Résultats de l'estimation des modèles à effets individuels

	LIF – modèle à effets fixe	LIF – modèle à effets aléatoire
Constante	-0,585 (0,505)	4,172 (13,429)***
LATM	0,869 (11,439)***	0,317 (6,233)***
LCSP	1,186 (5,618)***	0,418 (4,298)***
LTRNSF	-0,023 (-0,938)	-0,054 (-3,206)***



	LIF – modèle à effets fixe	LIF – modèle à effets aléatoire
R <sup>2</sup>	0,843	0,531
R <sup>2</sup> ajusté	0,827	0,514
F-statistic	54,204***	32,343***
Test d'Hausman	159,057***	
Observations	90	90

Source : sortie de Eviews 12

L'exécution du test de spécification de Hausman (1978) va nous permettre de déterminer le meilleur modèle entre un modèle à effets fixes et un modèle à effets aléatoires.

### 3.6. Test d'Hausman

Tableau 6 : Résultat du test d'Hausman

	$\chi^2$ Statistic	$\chi^2$ d.f.	Probability	
Cross-section random	159,057	3	0,000	
<b>Test de comparaison</b>				
Variable	Fixed	Random	Var(Diff.)	Probability
LATM	0,868	0,317	0,003	0,000
LCSP	1,186	0,418	0,035	0,000
LTRNSF	-0,023	-0,054	0,001	0,086

Le test d'Hausman donne la valeur 159,057 pour le  $\chi^2$  Statistic, avec une P-value inférieure à 0,05, ce qui nous conduit à retenir le modèle à effets individuels fixes.

Toutefois, pour garantir la cohérence et la validation des résultats du modèle à effets individuels fixes, nous utiliserons les tests de diagnostic des erreurs.

### 3.7. Validation du modèle à effets fixes

Des tests de validation du modèle ont été effectués pour s'assurer que l'estimation ne violait pas les hypothèses classiques.

La méthode a consisté à tester les hypothèses classiques du modèle à effet fixe, comme le montre le tableau 7. Le test d'autocorré-

lation selon la procédure de Breusch-Pagan LM fournit une probabilité non significative au seuil de 5 % ce qui ne confirme pas l'hypothèse d'erreurs non-corrélées. Un test d'hétéroscédasticité effectué à l'aide du test de White, montre que les résultats violent l'hypothèse de l'homoscédasticité. Le test de normalité de Jarque-Bera affiche une probabilité non significative au seuil de 5 %. Par conséquent, nous concluons que l'erreur n'est pas normalement distribuée, et l'hypothèse de normalité est n'est pas confirmée.

*Tableau 7 : Test d'hypothèse classique sur le modèle à effet fixe*

Test de diagnostic	Probabilité	Conclusion
Breusch-Pagan LM	0,000	Les erreurs sont auto-corrélées
Test de White	0,000	Les erreurs sont hétéroscedastiques
Test de normalité de Jarque-Bera	0,000	Les erreurs ne sont pas normalement distribuées

### ***3.8. Estimateur corrigé des moindres carrés généralisés réalisable (MCGR)***

Afin de tenir compte des diverses conclusions des tests précédents, nous allons réestimer le modèle en adoptant la méthode des moindres carrés généralisés réalisables sur les données en coupe transversale. Ainsi, les estimateurs de cette méthode sont plus robustes à l'hétéroscédasticité intra et inter-individuel et/ou autocorrélation inter-individus.

Les résultats de l'estimation (Tableau 8) montrent que tous les coefficients sont statistiquement significatifs. Ainsi le R<sup>2</sup> s'est amélioré. Il est de 99,28 %.

Ces signes concluants sont compatibles avec les signes attendus lors de l'examen de la littérature théorique et empirique, sauf pour les transferts personnels.

Tableau 8 : Les résultats de l'estimateur des MCGR

	LIF- modèle à effets fixe
Constante	0,501 (1,251)
LATM	0,805 (25,366)***
LCSP	0,961 (10,734)***
LTRNSF	-0,035 (-6,005)***
R <sup>2</sup>	0,9928
R <sup>2</sup> ajusté	0,9921
F-statistic	1408,21***
Observations	90

#### 4. Discussion des résultats

Les résultats économétriques, issus de l'estimation des moindres carrés généralisés, permettent d'examiner le lien entre l'IF et les variables qui représentent l'innovation financière dans six pays de l'Afrique. Le nombre de guichets automatiques ainsi que le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé sont les deux facteurs confirmés de promotion de l'inclusion financière dans ces pays.

Un accroissement du nombre de guichets automatiques d'une unité dans ces pays engendre une augmentation du nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants de 0,805 unités (au seuil de 1 %). Cela signifie qu'un nombre élevé de guichets automatiques accélère le processus de l'IF dans les pays étudiés. Ce résultat est conforme à celui de Fernandes *et al.* (2021). Ainsi, l'augmentation du nombre de guichets automatiques dans ces pays peut promouvoir le processus d'IF dans ces économies. La stimulation de la vitesse du processus de l'IF se voit à travers la disponibilité des services financiers *via* les guichets automatiques, ce qui garantit l'accessibilité et l'efficacité des services et donc encourage des population vulnérables et marginalisée à y accéder. Du fait que les guichets automatiques sont considérés comme une innovation dans le secteur financier (Arthur, 2017), ils sont largement utilisés par les institutions financières afin de mobiliser de l'argent liquide à partir des

comptes détenus par les particuliers, ou bien pour faire des transferts de fonds.

Également, l'augmentation du nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants est la résultante d'une augmentation du ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé. Ainsi, une amélioration de ce ratio d'une unité provoque une augmentation du nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants de 0,961 unités (au seuil de 1 %). La littérature révèle que l'octroi des crédits bancaires au profit du secteur privé est un facteur d'IF.

À cet égard, Otekunrin *et al.* (2021) ont montré que les crédits bancaires accordés au secteur privé sont un facteur essentiel dans la promotion du processus d'IF.

En revanche, les transferts personnels exercent une influence négative sur le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants. Lorsque les transferts personnels augmentent d'une unité, le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants baisse de 0,035 unités (au seuil de 1 %). Ce résultat ne s'accorde pas avec celui trouvé par Fernandes *et al.* (2021) ; les auteurs ont affirmé que les flux des transferts personnels peuvent engendrer une accélération de la vitesse d'IF en Asie du Sud. Selon les auteurs les transferts personnels vers les ménages les encouragent à utiliser les services bancaires, tels que ceux réalisés par internet, par les applications mobiles, etc.

Cependant, il convient de noter que les facteurs identifiés sont communs aux pays étudiés. Étant donné que le modèle a été estimé à l'aide de techniques de panel, chaque pays a des caractéristiques uniques dans le processus d'IF. Ces caractéristiques existent dans des variables quantitatives ou qualitatives omises et sont représentées par les effets fixes pays.

Ces spécificités peuvent être liées à : des taux élevés de PIB par habitant (Sarma et Pais, 2011 ; Park et Mercado, 2015) ; la forte proportion de population urbaine (Honohan et King, 2012) ; des nombres élevés d'internautes (Sarma et Pais, 2011) ; etc.

## Conclusion

À travers cette recherche, nous avons tenté de vérifier la relation supposée existante entre l'innovation financière et l'IF dans six pays africains.

Plusieurs constats ont été réalisés :

1) Le premier constat est lié à la modélisation économétrique effectuée sur des données relatives aux six pays de l'Afrique sur la période 2006-2020.

Nous avons mesuré l'innovation financière par le nombre de guichets automatiques et par le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé. En revanche l'IF a été mesurée par le nombre de comptes détenus par les adultes pour 1 000 habitants. Les résultats confirment l'existence d'une relation positivement significative entre l'innovation financière et l'IF. En effet, une augmentation du nombre de guichets automatiques et aussi le ratio du crédit bancaire accordé au secteur privé améliorent le processus d'IF dans ces pays.

2) Le deuxième constat est que le coefficient du ratio du crédit bancaire (0,961) est plus grand que celui du nombre de guichets automatiques (0,805). Cela montre que le processus d'IF s'améliore avec plus de crédits bancaires accordés au secteur privé. Ainsi, l'octroi des crédits explique l'accès facile au financement par les entreprises, toutes tailles confondues, qui constituent le catalyseur de la croissance économique surtout pour les économies émergentes.

De ces constats découlent les recommandations suivantes :

1) Puisque l'IF constitue un processus par lequel les individus ont accès aux services financiers, tels que l'épargne, l'emprunt, l'investissement et l'assurance (Allen *et al.*, 2016 ; Ozili, 2018), c'est l'octroi des crédits au secteur privé, avec des processus ou des produits innovants, qui fait progresser l'IF.

2) Du côté de l'offre, la promotion de l'IF se fait à travers l'accès aux services financiers par les canaux traditionnels : agences et guichets automatiques. À cet effet, l'augmentation du nombre de guichets automatiques qui procurent aux clients des services innovants pourra certainement accélérer le processus d'IF dans ces pays.

3) L'action engagée par les pays d'Afrique sur les facteurs d'innovation financière ne doit pas se focaliser uniquement sur la promotion de l'IF. Il faut également viser le développement du marché financier afin de stimuler le développement économique dans ces pays.

4) À ces facteurs d'innovation s'ajoutent d'autres facteurs d'ordre réglementaire, social et culturel qui doivent être interrogés afin de faire avancer le processus d'IF :

- Le système de formation du personnel devrait répondre sans cesse aux mutations en technologie digitale ;

- Il est nécessaire de mettre en place des stratégies et des politiques appropriées de protection des consommateurs et de créer des réglementations pour garantir que les marchés financiers fonctionnent dans l'intérêt de tous ;
- Éduquer les consommateurs sur ces services financiers, à la faveur des initiatives d'éducation financière bien conçues, est nécessaire afin de les aider à prendre des décisions financières judicieuses et d'exercer leurs droits.

Les pays africains ont suivi ces changements ces dernières années en entreprenant diverses réformes fiscales, mais les résultats restent en deçà des attentes.

À cet égard, peu de travaux de recherche se sont penchés sur l'effet de l'innovation financière sur l'IF en Afrique. Cette étude démontre clairement l'impact positif de l'innovation financière sur l'IF en Afrique. Aussi les dirigeants de ces pays devraient-ils investir davantage dans la construction d'infrastructures financières innovantes pour faire progresser le processus d'IF.

### **Bibliographie**

- AHAMED, M. M., MALLICK, S. K. (2019). Is financial inclusion good for bank stability? International evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 157, 403-427.
- AKER, J. C., BOUMNIJEL, R., MCCLELLAND, A., TIERNEY, N. (2016). Payment mechanisms and antipoverty programs: Evidence from a mobile money cash transfer experiment in Niger. *Economic Development and Cultural Change*, 65(1), 1-37.
- ALLEN, F., CARLETTI, E., CULL, R., QIAN, J. Q., SENBET, L., VALENZUELA, P. (2014). The African financial development and financial inclusion gaps. *Journal of African economies*, 23(5), 614-642.
- ARTHUR, K. N. A. (2017). Financial innovation and its governance: cases of two major innovations in the financial sector. *Financial innovation*, 3(1), 1-12.
- ATKINSON, A., MESSY, F. A. (2013). *Promoting financial inclusion through financial education: OECD/INFE evidence, policies and practice*.
- BARA, A., MUGANO, G., LE ROUX, P. (2016). Financial innovation and economic growth in the SADC. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 8(5), 483-495.
- BECK, T., CHEN, T., LIN, C., SONG, F. M. (2016). Financial innovation: The bright and the dark sides. *Journal of Banking & Finance*, 72, 28-51.
- BECK, T., SENBET, L., SIMBANEGAVI, W. (2015). Financial inclusion and innovation in Africa: An overview. *Journal of African Economies*, 24(suppl\_1), i3-i11.

- BERNIER, M., PLOUFFE, M. (2019). Financial innovation, economic growth, and the consequences of macroprudential policies. *Research in Economics*, 73(2), 162-173.
- CÁMARA, N., TUESTA, D. (2014). Measuring financial inclusion: A multidimensional index. *BBVA Research Paper*, (14/26).
- CHIPETA, C., MUTHINJA, M. M. (2018). Financial innovations and bank performance in Kenya: Evidence from branchless banking models. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-11.
- DAUDA, S. Y., LEE, J. (2015). Technology adoption: A conjoint analysis of consumers' preference on future online banking services. *Information Systems*, 53, 1-15.
- DEMIRGUC-KUNT, A., KLAPPER, L., SINGER, D., ANSAR, S. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank Publications.
- DIANAT, I., ADELI, P., JAFARABADI, M. A., KARIMI, M. A. (2019). User-centred web design, usability and user satisfaction: The case of online banking websites in Iran. *Applied ergonomics*, 81, 102892.
- DINIZ, E., BIROCHI, R., POZZEBON, M. (2012). Triggers and barriers to financial inclusion: The use of ICT-based branchless banking in an Amazon County. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(5), 484-494.
- DUNNE, J. P., KASEKENDE, E. (2018). Financial innovation and money demand: Evidence from Sub-Saharan Africa. *South African Journal of Economics*, 86(4), 428-448.
- EFOBI, U., BEECROFT, I., OSABUOHIEN, E. (2014). Access to and use of bank services in Nigeria: Micro-econometric evidence. *Review of development finance*, 4(2), 104-114.
- EMARA, N., EL SAID, A. (2021). Financial inclusion and economic growth: The role of governance in selected MENA countries. *International Review of Economics & Finance*, 75, 34-54.
- EVANS, O. (2018). Connecting the poor: the internet, mobile phones and financial inclusion in Africa. *Digital Policy, Regulation and Governance*. <https://doi.org/10.1108/DPRG-04-2018-0018>
- EVANS, O. (2016). Determinants of financial inclusion in Africa: A dynamic panel data approach. *University of Mauritius Research Journal*, 22, 310-336.
- EVANS, O. (2015). *The effects of economic and financial development on financial inclusion in Africa*.
- FERNANDES, C., BORGES, M. R., CAIADO, J. (2021). The contribution of digital financial services to financial inclusion in Mozambique: an ARDL model approach. *Applied Economics*, 53(3), 400-409.
- GUERINEAU, S., JACOLIN, L. (2014). L'inclusion financière en Afrique subsaharienne : faits stylisés et déterminants. *Revue d'économie financière*, (4), 57-80.
- HAUSMAN, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 1251-1271.

- HONOHAN, P., KING, M. (2012). Cause and effect of financial access: cross-country evidence from the Finscope surveys. *Banking the world: empirical foundations of financial inclusion*, 45-84.
- IDUN, A. A. A., & ABOAGYE, A. Q. (2014). Bank competition, financial innovations and economic growth in Ghana. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- KENYORU, J. O. (2013). *Effect of Financial Innovations on Financial Deepening in Kenya*, Doctoral dissertation, University of Nairobi.
- KIM, D. W., YU, J. S., HASSAN, M. K. (2018). Financial inclusion and economic growth in OIC countries. *Research in International Business and Finance*, 43, 1-14.
- LAEVEN, L., LEVINE, R., MICHALOPOULOS, S. (2015). Financial innovation and endogenous growth. *Journal of Financial Intermediation*, 24(1), 1-24.
- MICHALOPOULOS, S., LAEVEN, L., LEVINE, R. (2009). *Financial innovation and endogenous growth* (No. w15356). National Bureau of Economic Research.
- MUTUA, P. N. (2018). *The effect of financial innovation on financial inclusion in Kenya*, Doctoral dissertation, University of Nairobi. <http://hdl.handle.net/11295/106274>
- NEAIME, S., GAYSSET, I. (2018). Financial inclusion and stability in MENA: Evidence from poverty and inequality. *Finance Research Letters*, 24, 230-237.
- OTEKUNRIN, A. O., CHINODA, T., MATOWANYIKA, K. (2021). The Nexus Between Economic Growth, Financial Development, Financial Inclusion and Financial Innovation in Africa. *Asian Economic and Financial Review*, 11(8), 672-681.
- OZILI, P. K. (2021). Financial inclusion research around the world: A review. *Forum for social economics*, 50(4), 457-479.
- OZILI, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329-340.
- PARK, C. Y., MERCADO, R. (2015). Financial inclusion, poverty, and income inequality in developing Asia. *Asian Development Bank Economics Working Paper Series*, (426).
- QAMRUZZAMAN, M. (2021). Nexus between financial innovations, remittances and credit performance: Evidence from augmented ARDL and nonlinear ARDL. *Investment Management and Financial Innovations*, 18(3), 295-311.
- QAMRUZZAMAN, M., JIANGUO, W. (2018). Nexus between financial innovation and economic growth in South Asia: evidence from ARDL and nonlinear ARDL approaches. *Financial innovation*, 4(1), 1-19.
- QAMRUZZAMAN, M., JIANGUO, W. (2017). Financial innovation and economic growth in Bangladesh. *Financial Innovation*, 3(1), 1-24.
- QAMRUZZAMAN, M., WEI, J. (2019). Financial innovation and financial inclusion nexus in South Asian countries: Evidence from symmetric and asymmetric panel investigation. *International Journal of Financial Studies*, 7(4), 61.
- SALEM, M. Z., BAIDOUN, S., WALSH, G. (2019). Factors affecting Palestinian customers' use of online banking services. *International Journal of Bank Marketing*.



- SARMA, M. (2008). *Index of financial inclusion* (No. 215). Working paper.
- SARMA, M., PAIS, J. (2011). Financial inclusion and development. *Journal of international development*, 23(5), 613-628.
- SIDDIK, M., ALAM, N., KABIRAJ, S. (2020). Digital finance for financial inclusion and inclusive growth. In *Digital transformation in business and society* (pp. 155-168). Palgrave Macmillan, Cham.
- TUREGANO, D. M., HERRERO, A. G. (2018). Financial inclusion, rather than size, is the key to tackling income inequality. *The Singapore Economic Review*, 63(01), 167-184.
- VO, D. H., NGUYEN, N. T., VAN, L. T. H. (2021). Financial inclusion and stability in the Asian region using bank-level data. *Borsa Istanbul Review*, 21(1), 36-43.
- WANG, R., LUO, H. R. (2022). How does financial inclusion affect bank stability in emerging economies? *Emerging Markets Review*, 51, 100876.



## Chapitre 6.

# Une innovation de *business model* sur le marché (BoP) du taxi-brousse à Madagasikara. Le cas Cotisse Transport

Jérémy T. RANJATOELINA et Manovosoa RAKOTOVAO

### Résumé

---

Le taxi-brousse est une institution en Afrique. À Madagasikara, c'est le principal moyen de transport entre les différentes localités pour la majorité de la population. Avant 2013, l'industrie était fragmentée entre une multitude de coopératives très peu différenciées les unes des autres, en particulier en matière de *business model*. En 2013, l'industrie a été bouleversée par l'entrée sur le marché de l'entreprise Cotisse Transport. Ce nouvel entrant a fait irruption dans l'industrie avec un *business model* innovant. Cette contribution cherche à répondre à la question « Comment entrer sur un marché existant avec un *business model* innovant ? ». Après une exploration de la littérature sur l'innovation de *business model* en contexte entrepreneurial et des quelques références existantes sur l'industrie du taxi-brousse à Madagasikara, cette recherche qualitative, exploratoire et abductive met en lumière le *business model* classique des coopératives de taxi-brousse avant 2013, ainsi que celui de Cotisse Transport. Elle discute l'entrée d'un nouvel entrant sur un marché existant avec un *business model* innovant et les implications de la mise en œuvre de cette innovation de *business model*.

**Mots-clés :** *business model*, innovation, taxi-brousse, recherche qualitative, Madagascar.

## Abstract

---

*A business model innovation on the (BoP) market of bush-taxi in Madagasikara: the case of Cotisse Transport*

Bush-taxi is an institution in Africa. In Madagasikara, it is the main way of transportation between different localities for the majority of the population. Before 2013, the industry was fragmented between a multitude of cooperatives which differentiated each other very little, particularly in terms of business model. In 2013, the industry was disrupted by the entry of Cotisse Transport company on the market. This new entrant burst on the industry with an innovative business model. This research seeks to answer the question “How to enter an existing market with an innovative business model?” After an exploration of business model innovation literature in entrepreneurial context and of the few existing references about bush-taxis in Madagasikara, this qualitative, exploratory and abductive research highlights the classic business model of bush-taxi cooperatives before 2013, as well as the Cotisse Transport one. It discusses the entry of a new entrant on an existing market with an innovative business model and the implications of the implementation of such a business model innovation.

**Keywords:** business model, innovation, bush-taxi, qualitative research, Madagascar.

## Introduction

Le taxi-brousse est une institution en Afrique et en particulier à Madagasikara. Il s’agit d’une forme de transport en commun interurbain, privé, qui sert à la fois de transport de personnes et de marchandises. C’est le moyen de transport privilégié de la majorité de la population malagasy compte tenu des faibles prix pratiqués, particulièrement adaptés au niveau de vie local (Rakotovao et Cliquet, 2018 ; Rakotovao et Ramambazafy, 2021). Au cours de la dernière décennie, le marché du taxi-brousse malagasy a été bouleversé par l’arrivée d’un nouvel entrant : Cotisse Transport.

En effet, sur le marché du taxi-brousse malagasy, il semble y avoir un avant et un après Cotisse. L’entreprise est aujourd’hui incontournable dans le transport de personnes, et l’offre sectorielle s’est diversifiée et améliorée sous l’influence de ce nouvel entrant. Cette *success story* est même relayée au-delà des frontières de Madagasikara,

comme en témoigne le reportage coproduit par Canal+ et le groupe Jeune Afrique en 2017<sup>1</sup>.

Avant l'arrivée de Cotisse en 2013, le transport en taxi-brousse à Madagasikara jouissait d'une piètre réputation. Les passagers devaient se résoudre à des prestations inconfortables, un service peu organisé, des heures de départ non respectées et des voyages peu sécurisés (Wulf *et al.*, 2018), le marché étant alors fragmenté entre une multitude de coopératives dont les offres étaient très peu différenciées.

Une lecture sous le prisme du *business model* (Amit et Zott, 2001, 2012 ; Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Lecocq *et al.*, 2010 ; Ranjatoelina, 2017, 2019 ; Warnier *et al.*, 2018 ; Zott et Amit, 2010) apparaît pertinente pour discuter de cette entreprise emblématique malagasy. Ainsi, s'intéressant à comprendre comment Cotisse est entré et a acquis en moins d'une décennie une place de leader sur le marché du taxi-brousse malagasy, cette communication cherche à répondre à la question de recherche suivante : comment entrer sur un marché existant avec un *business model* innovant ?

Ce travail est structuré en quatre parties. La première partie passe en revue la littérature sur l'innovation de *business model* en contexte entrepreneurial et sur le marché du taxi-brousse malagasy. La deuxième partie présente la méthodologie de recherche, et le terrain investigué. La troisième partie expose les résultats de l'étude empirique. Enfin, la quatrième partie discute ces résultats et les implications de cette recherche.

## 1. L'innovation de *business model* et le marché du taxi-brousse malagasy

### 1.1. L'innovation de *business model* en contexte entrepreneurial

Le *business model* « explique la logique de l'entreprise, la manière dont elle opère et comment elle crée et capture la valeur pour ses parties prenantes » (Demil *et al.*, 2015, p. 3, trad. auteurs). Depuis son émergence, l'approche par le *business model* renouvelle

<sup>1</sup> Reportage « Cotisse, le taxi-brousse VIP à Madagascar », coproduit par Canal+ et Galaxie (groupe Jeune Afrique), 8 min. 03 sec., mis en ligne le 18 décembre 2017, disponible au lien suivant : <https://www.jeuneafrique.com/videos/503622/cotisse-le-taxi-brousse-vip-madagascar/>. Consulté le 19 janvier 2023.

la pensée stratégique et entrepreneuriale en apportant un regard nouveau sur les organisations et leur performance (Lecocq *et al.*, 2010 ; Warnier *et al.*, 2018). En effet, le concept de *business model* permet de réconcilier et reconnecter significativement, l'entrepreneuriat et le management stratégique (Demil *et al.*, 2015). Les outils managériaux, ou cadres d'analyse (*frameworks*), issus des différentes conceptions du *business model* (Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012 ; Warnier *et al.*, 2015, 2018) ont particulièrement dynamisé les champs de l'entrepreneuriat (Demil *et al.*, 2015) et de l'innovation (Amit et Zott, 2012).

L'innovation tient une place centrale dans la littérature sur le *business model* (Chesbrough, 2010 ; Gambardella et McGahan, 2010 ; Sosna *et al.*, 2010 ; Teece, 2010). Trimi et Berbegal-Mirabent (2012) effectuent une revue de littérature conséquente des recherches portant sur l'innovation de *business model* dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour ces dernières, l'innovation de *business model* « *peut se manifester de trois manières différentes. D'une part, les business models peuvent eux-mêmes représenter une forme d'innovation (Mitchell et Coles, 2003), en introduisant de nouvelles méthodologies ou en modifiant le fonctionnement interne de l'entreprise pour en améliorer l'efficacité, mais sans altérer l'essence du produit/service délivré. D'autre part, une percée technologique peut permettre à l'entreprise de devenir le premier intervenant sur le marché. [...] Les entreprises développent des initiatives qui peuvent inclure l'offre de produits secondaires ou l'adaptation des produits existants à d'autres contextes. [...] Il y a aussi l'approche axée sur la demande, où les business models doivent être reformulés pour répondre aux nouveaux besoins des clients et aux nouveaux environnements commerciaux (Teece, 2010)* » (Trimi et Berbegal-Mirabent, 2012, p. 455, trad. auteurs).

Dans leur article paru dans la revue *MIT Sloan Management Review*, et donc particulièrement orienté à destination de dirigeants et d'entrepreneurs, Amit et Zott (2012) donnent la définition suivante d'un *business model* innovant : « *un business model innovant peut soit créer un nouveau marché, soit permettre à une entreprise de créer et d'exploiter de nouvelles opportunités sur des marchés existants* » (Amit et Zott, 2012, p. 39, trad. auteurs). Références incontournables en matière d'innovation de *business model* et de *business models* innovants (Amit et Zott, 2001 ; 2012 ; 2020 ; Zott et Amit, 2007 ; 2010 ; Zott *et al.*, 2011 ; Demil *et al.*, 2015), ils considèrent que « *la conception et la structuration proactives des business models sont une tâche clé pour les dirigeants et les entre-*

*preneurs et peuvent être une source importante d'innovation, aidant l'entreprise à regarder au-delà de ses ensembles traditionnels de partenaires, concurrents et clients. [...] Le message aux dirigeants est clair : lorsque vous innovez, regardez la forêt, pas les arbres – et obtenez la conception globale de votre système d'activité avant d'en optimiser les détails* » (Amit et Zott, 2012, p. 43-44, trad. auteurs). Plus concrètement, et directement en lien avec notre question de recherche, ils suggèrent aux dirigeants et entrepreneurs de se poser les six questions suivantes en matière d'innovation de *business model* (*ibid.*, p. 42, trad. auteurs) :

1. Quels besoins perçus peuvent être satisfaits grâce au design du nouveau modèle ?
2. Quelles nouvelles activités sont nécessaires pour satisfaire ces besoins perçus (innovation en matière de contenu du *business model*) ?
3. Comment les activités requises pourraient-elles être liées les unes aux autres de manière novatrice (innovation en matière de structure du *business model*) ?
4. Qui doit effectuer chacune des activités qui font partie du *business model* ? L'entreprise ? Un partenaire ? Le consommateur ? Quelles nouvelles modalités de gouvernance pourraient permettre cette structure (innovation en matière de gouvernance du *business model*) ?
5. Comment la valeur est-elle créée par le nouveau *business model* pour chacun des participants ?
6. Quel modèle de revenus correspond au *business model* de l'entreprise afin qu'elle s'approprie la part de la valeur totale qu'elle contribue à créer ?

Parmi les cas les plus emblématiques d'innovations par le *business model* mises en œuvre par un nouvel entrant sur un marché existant, on peut évoquer entre autres : la compagnie aérienne Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), précurseur du fameux *business model low-cost* sur le marché européen du transport aérien, inventé par la compagnie américaine Southwest Airlines ; ou encore AirBnB (Fréry *et al.*, 2015) et son *business model* de plateforme lui permettant de proposer à ses clients bien plus de chambres que n'importe quel autre acteur de l'hôtellerie et du tourisme. On peut également mentionner Gillette, dont le *business model* « *razor-blade* » est la source d'inspiration et d'imitation de nombreuses innovations sur d'autres marchés, comme le marché des machines à café et leurs do-

settes (Amit et Zott, 2012), ou encore sur le marché des imprimantes à jet d'encre et leurs cartouches (Fujiwara, 2017).

Comme le note Fujiwara (2017, p. 207) en matière d'innovation de *business model*, « *il est important que les chercheurs examinent les processus d'apprentissage provoqués par un business model. Les études précédentes se sont principalement concentrées sur les composantes dans la conception de modèles de profit et se sont moins intéressées à la manière dont un business model stimule d'autres acteurs tels que les concurrents, les tiers potentiels et les clients* ». En cela, tant pour comprendre l'innovation que peut constituer un *business model* sur un marché, que les conséquences du lancement de ce *business model* sur le marché, l'analyse du *business model* en question apparaît indissociable de celle des dynamiques du marché où il est développé, tant précédemment que suivant l'arrivée du nouvel entrant. C'est pourquoi il nous apparaît pertinent d'explorer dans la section suivante, les quelques références de la littérature existant sur le marché et l'industrie du taxi-brousse à Madagasikara.

### **1.2. Le marché et l'industrie du taxi-brousse malagasy dans la littérature**

À Madagasikara, le réseau ferroviaire étant très peu développé<sup>2</sup>, la route est souvent l'unique moyen de transport en commun pour rejoindre une autre ville ou un village, lorsque celle-ci n'a ni aéroport ni aérodrome<sup>3</sup>. Mais compte tenu de l'inexistence d'offre *low-price* dans le transport aérien local, le taxi-brousse reste de loin le principal moyen de transport de la majorité de la population malagasy. Et ce, malgré le très mauvais état des routes du pays : « *sur les 138 pays étudiés pour établir l'indice de compétitivité mondiale du Forum économique mondial en 2016, Madagascar s'est classé au 138<sup>e</sup> rang pour la qualité des routes* » (FMI, 2017, p. 12). En effet, le réseau routier malagasy compte 21 000 km de routes pour une superficie du pays de 587 041 km<sup>2</sup> et une population de 27 millions d'habitants, soit la même taille que le réseau routier de Chypre qui pourtant a une superficie de 9 251 km<sup>2</sup> et 0,88 million d'habitants ! De plus, sur les 21 000 km que compte le réseau routier malagasy, seuls environ 10 % sont dans des conditions « raisonnables », et selon la Banque Mondiale, ce réseau tend à se contracter d'environ 2 000 km par an

2 Le pays compte quatre lignes ferroviaires, datant toutes de l'ère coloniale, malgré une superficie totale supérieure à celle de la France.

3 On dénombre 56 aéroports et aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique à Madagasikara : 8 aéroports internationaux, 4 aéroports principaux et 44 aérodromes secondaires.



en raison du manque d'investissement et de maintenance (Wiseman, 2022). Le manque de développement tant quantitatif que qualitatif des infrastructures n'est pas l'unique problème majeur du transport routier à Madagasikara. La faiblesse de l'État, aussi bien en matière de leadership et d'exemplarité, que de présence dans les zones les plus mal desservies par les réseaux de transports, conduit à une corruption institutionnalisée à tous les niveaux de l'administration, et à une explosion de l'insécurité ces dernières années. Pour les usagers de la route, la corruption se traduit généralement par des demandes de paiement d'un « café » par les forces de sécurité lors de certains points de contrôle, ou d'un « arrangement » dans le cas où une ou plusieurs dispositions réglementaires n'est ou ne sont pas respectées par l'utilisateur<sup>4</sup>. Et en matière d'insécurité, les usagers de la route à Madagasikara et tout particulièrement les taxis-brousse subissent régulièrement les attaques de « *dahalo* », ces bandits de grands chemins qui volent le bétail, pillent les villages et rackettent les usagers de la route dans les zones peu peuplées du pays (Wulf *et al.*, 2018).

Peu de recherches s'intéressent directement aux taxis-brousse et au fonctionnement du marché et de l'industrie, bien qu'ils aient une place centrale dans la mobilité à Madagasikara (Fournet-Guérin, 2010). Papinot (1997) propose une sociographie du milieu professionnel du taxi-brousse dans le nord de Madagasikara. Il identifie les différents rôles des acteurs, la hiérarchie existant entre ceux-ci, et constate le caractère profondément paternaliste et masculin de l'industrie.

S'appuyant sur des données récoltées durant un séjour de 4 semaines à Madagasikara en 2014, au cours duquel ils ont effectué 16 trajets, cumulant 70 heures de voyage, et 3000 km parcourus en taxi-brousse, Wulf *et al.* (2018) apportent un éclairage très pertinent sur les pratiques et le fonctionnement des acteurs historiques du taxi-brousse à Madagasikara. Ils mettent en lumière que les conditions de voyages en taxi-brousse subies par les usagers, résultent du contexte sociopolitique complexe que connaît le pays, notamment en matière d'insécurité et de corruption. Ils constatent les principales différences entre le fonctionnement et les tendances actuelles des transports en commun routiers des pays développés avec le taxi-brousse malagasy, et semblent regretter le faible usage des technologies de l'information, et plus particulièrement du téléphone mobile,

4 Certains éléments des forces de sécurité n'hésitent pas à abuser de leur pouvoir pour contraindre un usager à leur verser un pot-de-vin. Il est par exemple déjà arrivé à l'un des auteurs en tant qu'automobiliste, qu'un policier prétende qu'il ait franchi une ligne blanche, alors que la chaussée ne comporte aucun marquage au sol.

de ses applications et des données associées dans cette industrie à Madagasikara. Or, justement, Cotisse semble dès son entrée sur le marché, se distinguer des acteurs historique de l'industrie par un usage particulièrement marqué de la technologie dans son fonctionnement (que ce soit pour son système de réservation pouvant se faire en ligne, l'accès à une connexion Internet dans ses véhicules, ou encore pour la géolocalisation en temps réel de chacun de ses véhicules).

Rakotovao et Cliquet (2018) étudient entre autres les liens entre l'équité du prix, l'équité du processus et l'équité interactionnelle sur la satisfaction. L'administration d'un questionnaire auprès de 120 passagers de taxis-brousse classiques reliant Antananarivo à Antsirabe leur permet de mettre en lumière que l'équité du prix est un déterminant important de la satisfaction des voyageurs. Les auteurs avancent l'idée que compte tenu du faible pouvoir d'achat de la majorité des usagers de taxis-brousse, le prix se présente comme le principal critère de choix d'une coopérative. En effet, le marché du taxi-brousse malagasy apparaît être un marché de la base de la pyramide, ou marché BoP, c'est-à-dire un marché constitué de consommateurs ayant de faibles revenus (Pralhad, 2004, 2012 ; Prahalad et Hart, 2002 ; Prahalad et Hammond, 2002 ; Dumalanède, 2019). Rakotovao et Ramambazafy (2021) ont étudié les liens entre les dimensions de la qualité de service, le prix, la satisfaction et la fidélité, perçus par les passagers-clients d'une coopérative classique de taxi-brousse malagasy. Leurs résultats font apparaître que le prix joue un rôle modérateur entre la satisfaction et la fidélité. Par conséquent, le prix entre toujours en jeu dans le choix de rester fidèle à une coopérative. Par ailleurs, la satisfaction du client est l'antécédent majeur de sa fidélité envers la coopérative de taxi-brousse.

Toutes ces recherches portent sur les acteurs historiques de l'industrie de taxi-brousse. Croisées, elles permettent de comprendre le *business model* dominant et le fonctionnement des acteurs classiques de l'industrie. Cependant, il n'existe aucune recherche s'intéressant au nouveau leader de l'industrie, Cotisse, ni à ce qui explique son succès en seulement dix années d'existence.

## 2. Méthodologie de recherche et cadre d'analyse

### 2.1. Méthodologie et présentation du terrain de recherche

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux des auteurs sur l'industrie du taxi-brousse (Rakotovao et Cliquet, 2018 ; Rakotovao et Ramambazafy, 2021) et sur les *business models* (Ranjatoelina, 2015, 2016, 2017, 2019 ; Bourkha *et al.*, 2016 ; Ranjatoelina *et al.*, 2016). Effectivement, l'intérêt d'une analyse par le *business model*, de l'entrée dans l'industrie et sur le marché du taxi-brousse malagasy de l'entreprise Cotisse Transport, prend racine dans les discussions entre les auteurs concernant l'enseignement à Madagasikara et la nécessité de développer des recherches au service de l'enseignement, afin d'améliorer la compréhension et l'assimilation des concepts théoriques par des étudiants locaux. Et Cotisse est clairement un cas emblématique malagasy, qui, moins d'une décennie après son entrée sur le marché du taxi-brousse en 2013, en est devenu le leader.

La question de recherche impliquant une analyse qualitative et rétrospective de l'entrée de Cotisse sur le marché du taxi-brousse, la démarche adoptée est exploratoire et relève de l'abduction (David *et al.*, 2012 ; Dumez, 2013). Eux-mêmes usagers plus ou moins réguliers du taxi-brousse depuis une vingtaine d'années, les auteurs s'appuient sur des données primaires et secondaires pour apporter des éléments de réponse à la question de recherche. Les données primaires sont constituées d'observation non participante, et de 12 entretiens semi-structurés (Tableau 1). Les données secondaires sont constituées de pages Internet<sup>5</sup> et d'articles de presse. En plus de ces données, la proximité et l'accessibilité du terrain pour les auteurs, et son caractère incontournable à Madagasikara, permettent également d'intégrer à la réflexion, le contenu d'un grand nombre d'interactions et discussions informelles avec une multitude d'acteurs plus ou moins liés à l'industrie du taxi-brousse.

5 Tels que le site Internet [www.taxibrousse.mg](http://www.taxibrousse.mg) fédérant les offres et le lien vers le site Internet d'un nombre non négligeable d'entreprises de l'industrie, ou encore le site Internet de Cotisse.

*Tableau 1 : Les entretiens réalisés pour cette recherche<sup>6</sup>*

Entretien	Acteur interviewé	Date	Durée
E1	Directeur Général Cotisse	02/08/2022	1h30
E2	Directeur Général de l'Agence des Transports Terrestres (ATT)	29/08/2022	2h
E3	Chauffeur de Cotisse	10/08/2022	25 min
E4	Chauffeur de Cotisse	16/08/2022	30 min
E5	Chauffeur d'une coopérative traditionnelle	11/08/2022	30 min
E6	Chauffeur d'une coopérative traditionnelle	13/08/2022	20 min
E7	Voyageur de Cotisse (Banquier à la retraite)	22/06/2022	10 min
E8	Voyageur d'une coopérative traditionnelle (Étudiante)	17/08/2022	40 min
E9	Voyageur d'une coopérative traditionnelle (Salarié)	14/08/2022	15 min
E10	Voyageur de Cotisse (Enseignant-chercheur)	01/09/2022	30 min
E11	Voyageur de Cotisse (Touriste)	05/08/2022	13 min
E12	Voyageur de Cotisse (Enseignante retraité)	07/08/2022	10 min

*Source : Auteurs*

Le terrain de recherche et le contexte dans lequel cette recherche prend racine est présenté à travers dans l'encadré 1. L'évolution de l'industrie du taxi-brousse malagasy suivant l'entrée sur le marché de l'entreprise Cotisse y est clairement explicitée, et il permet de justifier l'intérêt de cette recherche.

### **Encadré 1 : Le contexte de l'industrie malagasy du taxi-brousse en 2021**

*« Depuis quelques années, des coopératives se sont spécialisées dans le transport VIP, ce qui permet à des passagers plus exigeants d'éviter les inconforts des taxis-brousse traditionnels [...].*

*Aujourd'hui, pour la zone nationale, quatre-vingts coopératives de transport, avec un peu plus de quatre mille cinquante véhicules assurent la desserte des principaux axes du pays à partir de la capitale.*

6 Il est à noter que pour les voyageurs et les chauffeurs, le contexte des entretiens a été choisi de manière délibérée et les personnes interviewées ont été sélectionnées de manière opportuniste. Les entretiens ont été réalisés en malagasy et n'ont pas fait l'objet d'une traduction systématique, ce qui explique l'absence de verbatim dans nos résultats.

*Pour la zone régionale, on compte deux mille quarante-cinq véhicules regroupés dans soixante coopératives.*

*C'est un moyen de transport resté populaire, sauf que, pendant longtemps, voyager en taxis-brousse était synonyme d'inconfort et, parfois, de mésaventure. Pour les trajets les plus longs, il fallait avoir les reins solides pour atteindre sa destination. Surtout pour les zones enclavées que l'on ne peut atteindre qu'en traversant des kilomètres de routes secondaires mal entretenues, ou pas entretenues du tout [...].*

*La donne a toutefois changé depuis quelques temps, avec l'apparition des licences "première classe" et des transports VIP, et, plus récemment encore, avec la possibilité de réservation en ligne, notamment sur la plateforme taxibrousse.mg qui dispose également d'une application que l'on peut télécharger sur smartphone [...].*

*En ce qui concerne les offres de transporteurs elles-mêmes, la situation a nettement évolué également. Les coopératives qui proposent des voyages en premières classe ou pour VIP ont prévu pour les passagers des véhicules avec des sièges plus confortables, un nombre de place limité, un départ mieux organisé avec des heures fixes, un service multimédia à bord, comprenant notamment écran LCD, des prises électriques et port USB ainsi qu'une connexion wifi suivant la disponibilité des réseaux des opérateurs. [...]*

*Parmi les derniers-nés des transports VIP, "Fihavanana service", fondé en décembre 2020 fonctionne avec un taux de remplissage à 50% pour sa liaison Tanà-Toliara, et à 70% pour Toliara-Tanà pour des départs programmés trois fois par semaine [...].*

*La coopérative Soatrans Plus, dans le même registre, est déjà très connue de ceux qui effectuent le va-et-vient entre Antsirabe et la capitale en passant par Ambatolampy. Différents véhicules sont mis à la disposition des voyageurs pour la classe VIP et le "premium class" de cette coopérative régionale.*

*Parmi les pionniers aussi, il y a évidemment la coopérative Cotisse Transport, dont les fondateurs avaient pour ambition, depuis le début, de "contribuer à la modernisation des transports terrestres" à Madagascar. Cela s'est traduit, en collaboration avec l'agence Hamac, par une nouvelle offre comprenant la mise en place du premier réseau wifi dans les transports en commun, et la gestion de contenu d'un réseau d'écrans qui concerne cent dix véhicules ainsi qu'un réseau d'affichage publicitaire imprimé et digital. La coopérative a commencé par la déserte de Toamasina et Majunga, tout en collaborant depuis quelques temps avec d'autres entités pour desservir d'autres localités comme Fianarantsoa, Morondava et Antsiranana. »*

Source : article « Transport de passagers – quand les taxis-brousse se modernisent », quotidien *L'Express de Madagascar*, 4 mars 2021<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Disponible à ce lien : <https://lexpress.mg/04/03/2021/transports-de-passagers-quand-les-taxis-brousse-se-modernisent/> ; Consulté le 19 janvier 2023.

L'industrie du taxi-brousse à Madagasikara est particulièrement régulée par l'État. Effectivement, à travers l'Agence des Transports Terrestres (ATT), l'État malagasy accrédite les coopératives de transport, délivre les licences d'exploitations des lignes, aménage et gère les différents stationnements et gares routières, en plus de prélever les taxes et impôts, comme il le fait pour la plupart des activités économiques formelles sur son territoire.

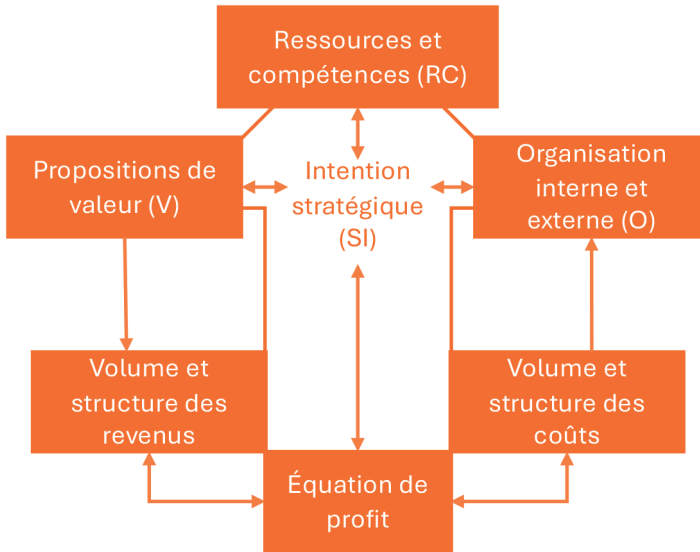
Depuis plusieurs décennies, les taxis-brousse opèrent au sein de coopératives. Il existe deux catégories de coopératives, autrement dit deux types de licences octroyées par l'ATT : les coopératives nationales opérant des lignes nationales, c'est-à-dire reliant deux localités situées dans des provinces différentes ; et les coopératives régionales reliant deux localités situées dans la même province<sup>8</sup>. Peut être membre du conseil d'administration d'une coopérative, tout acteur individuel ou organisationnel, propriétaire d'un ou plusieurs véhicules souhaitant opérer sur une ligne exploitée par la coopérative. Et son président est bien souvent l'acteur qui a le plus grand nombre de véhicules.

## 2.2. Cadre d'analyse : le SI-RCOV *framework*

Les données collectées ont été traitées et analysées à travers le SI-RCOV *framework*, un cadre d'analyse du *business model* développé par l'un des auteurs (Ranjatoelina, 2017, 2019). Le SI-RCOV *framework* décompose le *business model* en quatre éléments (Figure 1) : l'intention stratégique (SI) du *business model*, ses ressources et compétences (RC), l'organisation de la création de valeur (O), la proposition de valeur (V).

<sup>8</sup> Cela, bien que Madagasikara était divisée en 6 provinces jusqu'en 2004 et que depuis cette date, les six provinces ont été divisées en 22 régions. Depuis 2021, le pays compte 23 régions.

Figure 1 : Le SI-RCOV framework du business model



Source : Ranjatoelina (2019, p. 160)

Le SI-RCOV framework est issu de la combinaison de la conception du *business model* d'Itami et Nishino (2010), conférant une place centrale à l'intention stratégique, et du modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010 ; Demil *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2016). Ce cadre d'analyse apparaît pertinent dans la mesure où « *l'intention stratégique permet d'apporter au cœur du business model la perception et la subjectivité de l'entrepreneur (et/ou du ou des dirigeants) et/ou de l'organisation [...]. Questionner les entrepreneurs et managers sur l'intention stratégique du business model, en complément des dimensions "ressources et compétences", "organisation interne et externe" et "propositions de valeur", peut se révéler riche pour comprendre plus finement le business model, ses fondations, ses différenciations (réelles et/ou souhaitées), et ses dynamiques [...]. Le "SI-RCOV framework" semble particulièrement intéressant pour analyser les dynamiques du business model, en particulier en contexte de changement organisationnel ou de changement d'intention, par exemple une réorganisation, l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'un nouveau propriétaire, ou alors en contexte ou suite à une situation de crise, etc.* » (Ranjatoelina, 2017, p. 196-197). En cela, il apparaît également pertinent pour analyser l'entrée sur un marché, d'un nouvel acteur ayant développé un *business model* innovant, basé sur l'intention de « *contribuer à la modernisation des transports terrestres* » (données secondaires).

### 3. Résultats et analyse

#### 3.1. Le business model traditionnel des taxis-brousse

##### 3.1.1. Intention stratégique

Avant l'entrée de Cotisse sur le marché du taxi-brousse en 2013, l'industrie est peu dynamique, particulièrement fragmentée, et la concurrence se fait principalement sur les prix compte tenu du faible pouvoir d'achat sur un marché BoP. Le tableau suivant synthétise les différentes offres en concurrence dans l'industrie du taxi-brousse avant 2013, ainsi que celles des véhicules de location, principal substitut du taxi-brousse (Tableau 2).

*Tableau 2 : Synthèse des offres de l'industrie du taxi-brousse et de l'industrie du véhicule de location avant 2013*

Produit/Service	Types de véhicule	Acteurs identifiés	Clients/marché	Lieux desservis
<b>Véhicule de location</b>				
Véhicule de location sans chauffeur	Bus, Minibus (Hyundai Starex), 4x4, SUV, berline	Avis, Hertz, MadaRentCar, MadaServices, Rent, etc.	Touristes étrangers, Diaspora voyageant dans le pays, Locaux ou résidents au niveau de vie aisé	Au choix, tant que la route le permet
Véhicule de location avec chauffeur		Avis, Hertz, MadaRentCar, MadaServices, Rent, Mutitude de chauffeurs-guides agréés, de loueurs		
<b>Taxi-brousse</b>				
Taxi-brousse « VIP »	Hyundai Starex	Malagasy'Car (Première classe)	Touristes étrangers, Diaspora voyageant dans le pays, Locaux ou résidents au niveau de vie aisé	Une seule ligne : Antananarivo-Mahajanga



Produit/ Service	Types de véhicule	Acteurs identifiés	Clients/ marché	Lieux desservis
Taxi-brousse « Classique »	Mercedes Sprinter, Mazda Eclipse, Toyota Hiace	Besady, Kof- Mad, CTVA, ManaTour, FicoTrans, Zotra, Mada- gascar Trans, Kofifi, Contrag, Contrazam, Madagascar Voyage, Soa- trans, etc.	Majorité de la population, ayant un faible revenu (marché BoP), Classes moyennes sen- sibles au prix	Grandes villes desservies : toutes les villes principales et secondaires
Taxi-brousse « Zones encla- vées »	Bus Tata 909, 1313, 1510, Camion amé- nagé en bus (Carandale), 4x4 aménagé	Sonatra, Trans- Denis, SAVA Trans, etc.		Zones encla- vées

*Sources : Auteurs, à partir de données primaires et secondaires*

Hormis l'offre « VIP », développée dès sa création en 2007 par l'entreprise Malagasy'Car, pionnier du transport en commun haut de gamme, il existe très peu de différenciation entre les différentes catégories d'offres proposées par les acteurs traditionnels taxis-brousse. Parmi ces acteurs traditionnels, on peut distinguer les taxis-brousse « classiques » et les taxis-brousse adaptés aux zones enclavées. En plus, des destinations desservies, ce qui différencie ces deux catégories, ce sont principalement les véhicules employés : les taxis-brousse « classiques » sont en 2013 essentiellement des minibus Mazda Eclipse ou Toyota Hiace, progressivement remplacés par des fourgons Mercedes Sprinter aménagées pour le transport de personnes ; tandis que les taxis-brousse dédiés aux zones enclavées sont principalement des bus Tata 909, 1313, 1510, ou des camions aménagés pour le transport de personnes.

### *3.1.2. Ressources et compétences*

Les ressources et compétences les plus stratégiques des taxis-brousse traditionnels sont les réseaux de clients, les véhicules, le kiosque de réservation dans la gare routière et certains chauffeurs. Les réseaux de clients facilitent le remplissage des véhicules et constituent la principale ressource stratégique d'une coopérative car plus ses réseaux de clients sont développés, plus la coopérative aura

des facilités à remplir ses véhicules (et ainsi partir plus tôt que ses concurrents). Ces réseaux sont eux-mêmes des ressources, souvent développées par les parties prenantes (ressources humaines au sens large et pas uniquement les salariés) de la coopérative. Et pour remplir un taxi-brousse, toutes les parties prenantes peuvent être mises à contribution : président de la coopérative, gérant du kiosque de réservation, chauffeurs, apporteurs de clients (*mpanera*), etc. Les réseaux de clients peuvent aussi reposer sur d'autres ressources immatérielles comme l'image de marque ou la réputation de la coopérative. Les réseaux de clients sont importants car sur le marché du taxi-brousse, la communication se fait principalement par le bouche-à-oreille et les voyageurs choisissent les coopératives suivant leurs expériences antérieures ou suivant l'expérience des membres de leur famille ou de leurs amis. Les véhicules sont aussi une ressource permettant la différenciation car les passagers n'étant pas particulièrement fidèles à une coopérative, pour un prix (quasi)similaire, vont choisir leur taxi-brousse en comparant les véhicules sur le départ à la gare routière ou au stationnement. L'état général du véhicule, son âge, l'état de la sellerie, la marque et le modèle, sont autant de points qui vont être rapidement évalués par le client pour sélectionner un taxi-brousse sur le départ. Cela dit, principalement en raison de l'état des routes, il est compliqué de se différencier dans la durée sur la qualité des véhicules étant donné l'organisation et le fonctionnement des coopératives traditionnelles. Le kiosque de la coopérative à la gare routière est également une ressource importante puisqu'il est à la fois le lieu de réservation et le lieu d'enregistrement des passagers. Pour les voyageurs se présentant directement à la gare routière, il constitue en quelque sorte la vitrine de la coopérative. En effet, il est le point de contact de la coopérative avec ses clients, c'est-à-dire qu'il est à la fois le point d'accueil, d'information, de réservation, de vente, de remise du billet de transport, et de service après-vente de la coopérative. Le kiosque de réservation est attribué par l'État, administrateur des différentes gares routières du pays. Certains chauffeurs peuvent également être des ressources stratégiques pour la coopérative qui fait appel à leur service. Ces chauffeurs ont leur propre réseau de clients réguliers potentiels sur une ligne, et leur réputation peut permettre à la coopérative d'acquérir davantage de clients. Enfin, il est également à noter que le client devient dans bien des situations tout au long du trajet, une ressource à disposition de la coopérative et plus précisément du chauffeur : lors des pannes par exemple, les passagers sont invités à pousser le véhicule, ou encore lorsque le chauffeur livre sur la route des marchandises volumineuses et/ou

lourdes et qu'il manque d'aide, les passagers volontaires se joignent au chauffeur pour accélérer le déchargement.

### *3.1.3. Organisation*

Sur le marché du taxi-brousse à Madagasikara avant 2013, les coopératives fonctionnent et sont organisées sous la forme d'un réseau de valeur. Effectivement, la coopérative permet de rassembler dans une transaction, les voyageurs, les chauffeurs et les propriétaires de véhicules. De même, les différentes parties prenantes impliquées dans les transactions liées à l'offre, du marché du taxi-brousse se rémunèrent principalement selon un modèle de revenus de type « commissionnement ». Concrètement, les chauffeurs ont clairement le rôle central dans chaque taxi-brousse, bien qu'ils aient un statut de prestataires indépendants employés de manière informelle par la coopérative. Ils perçoivent généralement un salaire mensuel et des commissions pour chaque trajet. En effet, la coopérative verse une somme fixe au propriétaire du taxi-brousse pour chaque trajet, elle prend une commission de 10 %, et remet la part la plus importante de la somme initialement perçue (le chiffre d'affaires du trajet déduit de la commission de la coopérative) au chauffeur afin qu'il paie le carburant du trajet, qu'il transmette le montant de la location au propriétaire du véhicule (son employeur) et qu'il garde le reste pour rémunération. Par ailleurs, le montant payé par les clients récupérés puis déposés en route est directement remis au chauffeur. Et il est également courant que les chauffeurs aient des comportements opportunistes. Par exemple, le chauffeur peut ne déclarer ni au propriétaire, ni à la coopérative le nombre de voyageurs pris et déposés en cours de route afin de minimiser la recette et de verser un montant inférieur au propriétaire sous prétexte d'une faible recette. Ou encore, si le chargement le permet, le chauffeur peut charger un ou plusieurs sacs de charbon dans une zone de production pour les revendre moyennant marge à la ville de destination. Ces comportements sont communs dans l'industrie et tendent particulièrement les relations entre chauffeurs et propriétaires. Les aides-chauffeur, les bagagistes et les apporteurs de clients sont quant à eux, des emplois informels rémunérés à la tâche.

Par ailleurs, tout comme les taxis-brousse n'ont ni heure de départ ni heure d'arrivée fixes, les arrêts ne sont pas fixes. Les pauses se font dès qu'un passager en fait la demande. Et il en est de même à l'arrivée, ainsi, même à l'approche de la destination finale, un taxi-brousse peut s'arrêter assez souvent pour laisser sortir les individus, près de leur domicile. De même, les pannes et les problèmes liés au

véhicule sont également courants. Et l'état des routes est nettement le principal facteur de la détérioration rapide des véhicules et de la nécessité d'effectuer régulièrement la maintenance et les réparations nécessaires. Cela dit, sur un tel marché où les marges sont faibles, peu de propriétaires entretiennent leurs véhicules comme il le devrait. Ce qui *in fine* conduit à davantage de soucis en route avec les véhicules. Tout cela a tendance à rallonger la durée du trajet et à donner un sentiment de voyage « interminable » aux passagers.

#### 3.1.4. Propositions de valeur

Les produits/services proposés par les coopératives de taxi-brousse avant 2013 peuvent se résumer au déplacement d'un point à un autre, pour des personnes comme des marchandises. Bien que les réservations puissent être faites, par téléphone ou en se rendant au kiosque de la coopérative à la gare routière, avant le jour du départ et que des heures de départ sont indiquées, les taxis-brousse ne prennent la route que lorsqu'ils sont pleins. Ce qui signifie un retard systématique allant de dix minutes à une demi-journée. Généralement, le temps de retard au départ est de plusieurs heures. Par ailleurs, la qualité des sièges n'est pas la même pour tous les passagers. Les sièges les plus confortables et les places les plus convoitées (à l'avant à côté du chauffeur, à proximité de la porte, ou encore la première banquette derrière le chauffeur) sont naturellement prises d'assaut par les premiers clients ayant rejoint la gare routière ou le stationnement, le jour du départ. De plus, la surcharge du taxi-brousse est la norme, c'est-à-dire qu'il est d'usage que des banquettes pouvant accueillir quatre personnes en accueille cinq voire six (voire davantage), que des sièges individuels soient volontairement sous-dimensionnés (d'une largeur inférieure à celle d'une largeur d'épaule normale), ou encore que l'ensemble des bagages empaquetés dans une bâche (lorsqu'il ne s'agit pas d'animaux vivants, qui eux sont placés au-dessus de la bâche) sur la galerie de toit dépassent de plus d'un mètre la hauteur maximale autorisée. D'ailleurs, à ce sujet, le volume des bagages autorisés par passager n'est pas prédéterminé. Certains passagers peuvent voyager avec un seul sac à main d'une dizaine de kilogrammes, quand d'autres voyagent avec des marchandises pouvant aller jusqu'à une centaine de kilogrammes. En fonction du chargement du véhicule et en particulier du volume total des bagages, les bagages peuvent faire l'objet d'une « taxation » supplémentaire, « à la tête du client » c'est-à-dire selon la capacité de négociation de ce dernier (un client connu de la coopérative par exemple aura davantage de marge de négociation qu'un client nou-

veau et inconnu). Le transport de colis, bien que moins « visible » est également un service non-négligeable proposé par les taxis-brousse. Le tableau 3 souligne les principales propositions de valeurs de l'industrie du taxi-brousse avant 2013.

*Tableau 3 : Les propositions de valeurs de l'industrie du taxi-brousse pour le transport de personnes avant 2013*

<b>Clients</b>	<b>Cibles</b>	Voyageurs : grand public, classes moyennes, clients BoP.
	<b>Groupes</b>	Besoins similaires
<b>Offres</b>	<b>Promesses</b>	Déplacement d'un point à l'autre à bas prix
	<b>Produit / service</b>	Transport passagers
	<b>Groupes</b>	Individuel
<b>Mode d'accès</b>	<b>Lieux</b>	Réservation par téléphone ou au kiosque de la coopérative. Embarquement à la gare routière ou en route. <i>Idem</i> pour le débarquement.
	<b>Conditions</b>	Choix du siège par ordre d'arrivée à la gare routière avant le départ, ou de réservation.
	<b>Prix</b>	Fixé et pouvant être négocié « à la tête du client »

*Source : Auteurs, adapté de Demil et al. (2013), à partir de données primaires et secondaires*

## **3.2. Le business model innovant de Cotisse Transport**

### *3.2.1. Intention stratégique*

Comme nous l'avons vu précédemment, l'intention entrepreneuriale de Cotisse depuis son entrée sur le marché du taxi-brousse est de « *contribuer à la modernisation des transports terrestres* » (données secondaires). En effet, la promesse de Cotisse va au-delà du déplacement d'une localité à une autre : la régularité, le confort, la sécurité, la commodité et l'aisance sont autant d'engagements de l'entreprise envers ses clients. Il apparaît que dans le développement de son *business model*, Cotisse a pris comme analogue la qualité de service des compagnies aériennes<sup>9</sup> et comme contraire la qualité de service des coopératives de taxis-brousse. En témoignage, la

<sup>9</sup> L'entreprise joue pleinement cette comparaison avec le transport aérien dans la publicité de lancement de sa classe VIP en 2016 (cf. lien Internet suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=3O-OjnieJIBI>). Consulté le 19 janvier 2023.

possibilité de choix de la classe ou du niveau de confort et de prix pour les voyageurs, qui permet à l'entreprise de susciter l'intérêt des nombreux clients insatisfaits des taxis-brousse classiques mais aussi d'autres segments de clients, plus enclins à opter pour la location avant 2013. Cette ambition de créer nettement plus de valeur pour le client que les taxis-brousse classiques a mené l'entreprise à développer un *business model* singulièrement différent de celui des coopératives classiques.

### 3.2.2. Ressources et compétences

Pour mettre en œuvre son intention entrepreneuriale et stratégique, Cotisse a, contrairement aux coopératives classiques, investi considérablement dans le développement d'un portefeuille de ressources propres. Parmi les investissements en matière de ressources, l'entreprise possède : ses propres « gares routières »<sup>10</sup> ; son propre garage<sup>11</sup> dédié à la maintenance des véhicules ; un système de réservation entièrement informatisé appuyé sur le site Internet de l'entreprise et une application pour *smartphone* ; sa propre flotte géolocalisée de véhicules de type Mercedes Sprinter et Volkswagen Crafter de générations récentes ; et des salariés employés de manière formelle. Traditionnellement, les gares routières étaient les propriétés de l'État et les coopératives avaient des petits guichets pour la vente des billets. Les gares de Cotisse sont destinées non seulement à la réservation et l'enregistrement mais également à la restauration et à l'épicerie, qui permettent à l'entreprise de générer des revenus supplémentaires. Elles comportent également un parking plus ou moins spacieux. Un distributeur automatique de billets de banque est également disponible à la gare d'Antananarivo, ce qui implique le paiement d'un loyer par la banque, et une facilité de paiement pour les voyageurs. L'entreprise s'appuie également sur la technologie, tout d'abord à travers son système de réservation, permettant au voyageur de réserver, choisir son siège et payer directement en ligne (ou à la gare), ensuite avec l'accès au wifi à bord des véhicules (fourni par Orange Madagascar), et enfin en géolocalisant chaque véhicule et en collectant instantanément des données comme la vitesse par exemple. Cotisse forme régulièrement ses chauffeurs et contrôle leur conduite à travers son système de géolocalisation (afin d'éviter les comportements opportunistes déviants courant dans les coopératives classiques), place dans les gares routières plusieurs guichets pour les informations, pour les plaintes et les transactions. Enfin, pour les

10 Aujourd'hui gérées par l'entreprise Maquauto, spécialisée dans la gestion de gares routières.

11 Localisé au sein de la gare routière d'Antananarivo.

véhicules, des programmes de maintenance préventive sont mis en place, en plus des traditionnelles vérifications avant le départ, afin de limiter les pannes lors des trajets.

### 3.2.3. Organisation

L'entreprise Cotisse internalise toutes les transactions et le réseau de valeur d'une coopérative traditionnelle. En étant à la fois propriétaire de ses gares routières et de ses véhicules, employeur direct de ses chauffeurs, et même restaurateur et épicier de ses voyageurs, l'entreprise minimise ses charges et développe ses sources de revenus. Toute l'organisation de l'entreprise est orientée de manière à pallier les manquements constatés au sein des coopératives traditionnelles en matière de service. Concernant la régularité, les heures de départ sont fixées à l'avance et elles sont respectées à la lettre. Les réservations sont faites en avance et pour les enregistrements, il est recommandé d'arriver 45 minutes avant le départ. Le voyageur n'a pas à attendre que le véhicule soit plein et même surchargé : chaque passager a droit à 15 kg de bagages et tout kilogramme d'excédent est facturé, ce qui crée une certaine équité entre les voyageurs. Les chauffeurs ne s'arrêtent qu'aux espaces de repos désignés et lors des pauses déjeuner ou dîner. En termes de confort, chaque voyageur peut choisir sa place parmi celles encore disponibles, lors de sa réservation. Par ailleurs, la qualité des sièges est la même pour toutes les places dans un taxi-brousse Cotisse. Pour la sécurité, une vitesse maximale autorisée doit être respectée par les chauffeurs pour assurer la sécurité des voyageurs et le dépassement de cette vitesse peut être préjudiciable pour le chauffeur en question. Enfin, qu'il s'agisse de réservation en ligne, des indications dans les gares et du personnel de contact, les informations sont facilement accessibles pour assurer la commodité et l'aisance des voyageurs.

Le partenariat avec l'entreprise Hamac exploitant un réseau d'écrans LCD installés dans les plus de 200 véhicules de la flotte de Cotisse, permet également à l'entreprise de générer des revenus supplémentaires *via* la diffusion de spots publicitaires dans ses véhicules lors de chaque voyage.

Par ailleurs, l'entreprise Cotisse est elle-même la première filiale du Groupe Alpa, œuvrant dans les industries du transport, de l'automobile et de l'évènementiel, et employant actuellement plus de 400 personnes. Les autres filiales sont fortement liées, et donc en forte synergie avec l'activité de Cotisse : Sonatra Plus est tout comme Cotisse, une coopérative de transport (même si ces entre-

prises n'ont de coopérative que l'accréditation auprès de l'ATT) ; Alpa est une entreprise spécialisée dans la mécanique automobile et la commercialisation de pièces de véhicules et de produits d'entretiens automobile ; Maquauto est une entreprise d'exploitation de gare routière, clairement appuyée sur l'expérience de la gestion des gares routières Cotisse ; Pretty Plates est une entreprise de « location de chapiteaux, de vaisselles, de mobiliers et de tous les articles nécessaires à une organisation événementielle »<sup>12</sup>.

### 3.2.4. Propositions de valeur

L'intention stratégique de modernisation du taxi-brousse, portée par Cotisse dès sa création, est particulièrement visible dans ses propositions de valeur et dans son orientation vers le client. En effet, pour le client, l'offre de l'entreprise crée bien davantage de valeur que l'offre d'une coopérative classique de taxis-brousse, car pour un prix légèrement supérieur chez Cotisse, le client a à sa disposition : un système de réservation en ligne (site Internet et application mobile) incluant le paiement en ligne ou *via Mobile-Money*, une gare routière spécifique comportant un grand parking, un distributeur de billets, une salle d'embarquement ayant de nombreux sièges, un restaurant, un snack, une épicerie, un enregistrement des bagages trente minutes avant le départ, un départ à l'heure, du wifi et écran LCD à bord, un siège au moins propre (qualité variant selon la classe) et un véhicule entretenu et vérifié avant chaque départ.

Contrairement aux taxis-brousse classiques, qui n'ont qu'une seule proposition de valeur, une seule source de revenus et un seul client, son portefeuille de ressources permet à Cotisse de diversifier ses propositions de valeur et ses sources de revenus : le restaurant permet par exemple de contribuer à hauteur de 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise en 2016 (données secondaires) ; la présence d'un écran à bord de chaque véhicule permet de commercialiser des espaces publicitaires ; ou encore le garage de la gare routière, qui, offrant également ses services au grand public, génère ses propres revenus. En matière de destinations desservies, Cotisse relie huit villes au départ d'Antananarivo : Ambatondrazaka, Antsirabe, Antsirana, Fianarantsoa, Mahajanga, Morondava, Toamasina et Toliara. Chaque départ se fait à l'heure ou avec un retard au maximum de dix minutes, ce qui pour le voyageur contraste avec les taxis-brousse classiques. L'entreprise propose trois classes à ses voyageurs, autrement dit trois différentes offres : VIP, Premium et Lite. Les classes

12 Site Internet de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM) : <https://edbm.mg/entreprise/pretty-plates-sarlu/>. Consulté le 19 janvier 2023.



se différencient entre elles en matière d'âge et d'agencement du véhicule, sur le nombre, la qualité et le confort des sièges, et sur les destinations desservies.

Le tableau 4 synthétise les différentes propositions de valeur en concurrence dans l'industrie du taxi-brousse en 2021.

*Tableau 4 : Synthèse des offres de l'industrie du taxi-brousse en 2021*

Produit/Service	Types de véhicule	Acteurs identifiés	Clients/marché	Lieux desservis
<b>Taxi-brousse</b>				
Taxi brousse « VIP »	Hyundai Starex, Mercedes Sprinter, VW Crafter	Malagasy'Car, <b>Cotisse VIP</b> , Soatrans VIP, Anjara Trans Plus Prestige	Touristes étrangers, Diaspora voyageant dans le pays, Locaux ou résidents au niveau de vie aisé	Grandes villes et destinations touristiques desservies (offre limitée à quelques destinations)
Taxi brousse « Premium »	Mercedes Sprinter, VW Crafter	<b>Cotisse Premium</b> , Anjara Trans Plus, Soatrans Plus, TransPos, etc.	Classes moyennes, à la recherche d'un service de qualité	Grandes villes desservies : quelques lignes
Taxi brousse « Classique »	Mercedes Sprinter, Mazda Eclipse, Toyota Hiace	<b>Cotisse Lite</b> , <b>Sonatra Plus</b> , Besady, KofMad, CTVA, Manatour, FicoTrans, Zotra, Madagascar Trans, Kofifi, Contrag, Contrazam, Madagascar Voyage, Soatrans, etc.	Majorité de la population, ayant un faible revenu (marché BoP), Classes moyennes sensibles au prix	Grandes villes desservies : toutes les villes principales et secondaires
Taxi-brousse « Zones Enclavées »	Bus Tata 1510, Camion aménagé en bus (Carandale)	Sonatra, Trans-Denis, SAVA Trans, etc.	Majorité de la population, ayant un faible revenu (marché BoP), Classes moyennes sensibles au prix	Zones enclavées

*Source : Auteurs, à partir de données primaires et secondaires*

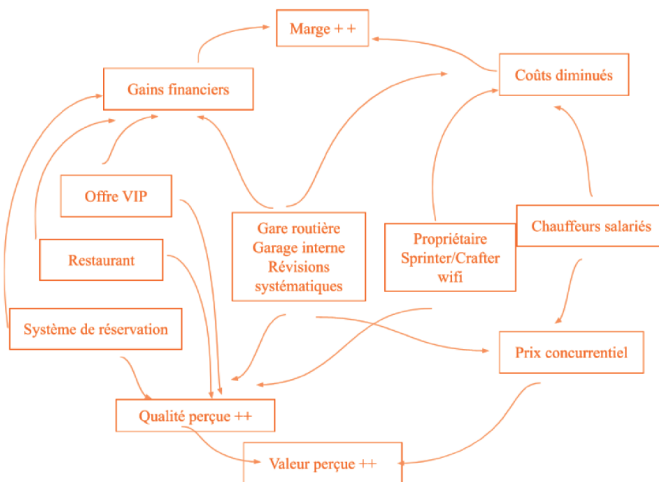
Ce *business model* innovant a permis à l'entreprise Cotisse de devenir en quelques années le leader de l'industrie du taxi-brousse à Madagascar, et de compter aujourd'hui en moyenne 45 000 clients par mois.

## 4. Discussion

### 4.1. Entrer sur un marché BoP avec un business model innovant

Avant l'entrée de Cotisse sur le marché du taxi-brousse malagasy, l'offre était fragmentée entre de multiples coopératives, ayant toutes le même *business model*, et des prestations de service sensiblement comparables. Alors que le *business model* des coopératives traditionnelles de taxis-brousse repose sur un commissionnement pour chaque acteur de l'activité, organisée en réseau de valeur (Demil *et al.*, 2013), le *business model* de Cotisse quant à lui, a pour intention de « moderniser » l'industrie et cela apparaît passer : par une orientation vers le client et à une qualité de service perçue par ce dernier comme nettement supérieure à celle constatée auprès des coopératives traditionnelles ; par des investissements importants dans un portefeuille de ressources propres ; et par le développement de revenus complémentaires. La figure suivante représente l'organisation du *business model* de Cotisse (Figure 2).

Figure 2 : L'organisation du business model de Cotisse Transport



Source : auteurs, inspiré de Casadesus-Masanell et Ricart (2010)

Le cas Cotisse illustre comment un nouvel entrant peut pénétrer un marché établi, grâce à un *business model* innovant, jusqu'à en devenir le leader, et comment le *business model* permet d'intégrer et de se construire à partir des intentions de différenciation et des sources de revenus potentielles sur le marché (Itami et Nishino, 2010 ; Ranjatoelina, 2017, 2019). Les dirigeants de Cotisse semblent en cela s'être posé les six questions que tout dirigeant et/ou entrepreneur doit se poser en matière d'innovation de *business model* selon Amit et Zott (2012, p. 42). Effectivement, la proposition de valeur en matière de voyage de Cotisse satisfait certains besoins insatisfaits ou peu satisfaits par les coopératives classiques, de nouvelles activités sont développées en lien avec le voyage en taxi-brousse, permettant de proposer de nouveaux services et de générer des revenus complémentaires conséquents. D'ailleurs, sur la dernière décennie, le Groupe Alpa dont Cotisse était la deuxième filiale après Alpa, s'est considérablement développé et structuré, et ce qui n'étaient initialement en 2013 que des propositions de valeur différentes d'un seul *business model*, sont devenues en 2022 un véritable portefeuille de *business models* (Sabatier *et al.*, 2010 ; Ranjatoelina, 2015) au sein duquel il existe des liens et des synergies particulièrement fortes.

Le cas Cotisse permet également d'illustrer comment le développement et la diversification des offres et des sources de revenus peuvent constituer les piliers d'une stratégie efficace pour entrer sur un marché BoP (Dumalanède, 2019) et en devenir rapidement leader. Et cela, tout en pratiquant des prix concurrentiels sur la classe standard (« Lite » chez Cotisse), élément incontournable sur un marché BoP et tout particulièrement sur le marché du taxi-brousse malagasy (Rakotovao et Cliquet, 2018 ; Rakotovao et Ramambazafy, 2021).

Le succès qu'a connu Cotisse depuis sa création en 2013, a progressivement amorcé une reconfiguration de l'industrie du taxi-brousse à Madagasikara. En effet, les standards posés par l'entreprise ont conduit les coopératives existantes à réajuster, voire à nettement améliorer leur qualité de service. De même, une nouvelle génération de coopératives émerge depuis 2015 en s'inspirant voire en imitant le *business model* innovant développé par Cotisse. Cette recherche met en lumière le *business model* des acteurs traditionnels de l'industrie avant 2013, et le *business model* innovant développé par Cotisse, mais elle ne laisse malheureusement pas apparaître l'incidence et les conséquences qu'a eu l'entrée de Cotisse sur l'industrie. Une recherche plus focalisée sur l'incidence et les conséquences sur le marché et l'industrie du taxi-brousse, permettrait notamment

de discuter de l'imitation d'un *business model* innovant (Bourkha *et al.*, 2016) par un concurrent établi ou nouvel entrant.

#### 4.2. Implications managériales sur et pour l'innovation

Cette recherche propose d'expliquer le succès de Cotisse par l'innovation que constitue son *business model* lors de son entrée sur le marché du taxi-brousse en 2013. Cherchant à améliorer significativement la valeur perçue par le client, le *business model* de Cotisse s'appuie sur un portefeuille de ressources stratégiques et distinctives, permettant de proposer une qualité de service supérieure par rapport aux autres coopératives et un nombre non négligeable de services complémentaires, générant des revenus considérables. Le cas Cotisse peut ainsi constituer un exemple ou une source d'inspiration pour tout nouvel entrant sur un marché établi.

Pour mettre en œuvre cette intention de délivrer davantage de valeur à ses clients, Cotisse s'est elle-même inspirée des propositions de valeur « *all inclusive* » et de la qualité de service des compagnies aériennes traditionnelles, comme en témoigne la première phrase de la publicité de lancement de son offre VIP en 2016 : « *vous croyez que nous sommes dans un avion ?* »<sup>13</sup>. D'ailleurs, en matière d'offre sur le marché du taxi-brousse, Cotisse a été le premier acteur à développer dès 2013, une offre Premium, intermédiaire entre l'offre classique et l'offre VIP. Cette innovation produit illustre comment l'actuel leader de l'industrie, cherche à la fois à répondre aux besoins de ses clients selon leur niveau d'exigence, et à maximiser ses revenus par client. Et le succès de cette démarche prouve l'intérêt, y compris sur un marché BoP, de se focaliser sur le client et ses besoins, leur satisfaction, et la qualité de service permettant de les satisfaire.

La trajectoire de Cotisse et d'une manière plus générale du groupe Alpa sur la dernière décennie donne à voir la structuration progressive d'un portefeuille d'activités liées à partir d'un *business model* innovant. Même si cette structuration n'est pas l'objet de la présente recherche, le développement du groupe Alpa entre 2013 et 2022 révèle la cohérence stratégique dont ont fait preuve ses dirigeants, pour non seulement pénétrer le marché du taxi-brousse et en devenir leader, mais également pour développer un portefeuille d'activités comportant de fortes synergies, et basé sur les compétences initiale-

<sup>13</sup> Vidéo « Cotisse Transport – VIP », chaîne Youtube Hamac, 1 min. 02 sec., mise en ligne le 13 juillet 2016, disponible au lien suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=300jnieJIBI>. Consulté le 19 janvier 2023.

ment développées par Alpa sur les véhicules aujourd'hui principalement utilisés par toutes ses filiales : le Mercedes Sprinter.

## Conclusion

Cette recherche s'intéresse à l'innovation de *business model* opérée par un nouvel entrant sur le marché du taxi-brousse à Madagascar en 2013, Cotisse Transport. Elle s'inscrit dans le prolongement de recherches identifiant des cas emblématiques en matière d'innovation de *business model*, et se veut particulièrement descriptive en matière de résultats et d'analyse. Elle met en lumière d'une part, le *business model* des coopératives traditionnelles de taxis-brousse et celui de Cotisse d'autre part, et explicite le caractère innovant du *business model* de Cotisse. Les résultats et l'analyse sont présentés à l'aide du SI-RCOV *framework*, permettant de faire apparaître la transcription de l'intention entrepreneuriale et stratégique de l'entreprise dans son *business model*. Les implications stratégiques et managériales découlant de cette recherche peuvent intéresser, au-delà des dirigeants d'entreprise et des entrepreneurs, les étudiants et toutes les personnes curieuses d'appréhender l'innovation organisationnelle dans une industrie incontournable en Afrique.

Cette recherche n'est, cela dit, pas exempte de limites. Même si elle permet de mettre en lumière l'innovation que constitue le *business model* de Cotisse dans l'industrie malagasy du taxi-brousse, ses données portant sur un cas unique limitent nécessairement l'analyse, et ses résultats apparaissent quelque peu statiques. Effectivement, les résultats de cette étude de cas suggèrent d'élargir le terrain d'investigation et de s'intéresser à l'incidence et aux conséquences de cette entrée tonitruante du groupe Alpa et de sa filiale Cotisse, sur le marché et l'industrie du taxi-brousse, sur leurs dynamiques respectives, et sur les acteurs qui les composent (concurrents, clients, autorités, etc.).

## Bibliographie

- AMIT, R., ZOTT, C. (2020). *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*. John Wiley & Sons.
- AMIT, R., ZOTT, C. (2012). Creating Value through Business Model Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 53, 41-49.
- AMIT, R., ZOTT, C. (2001). Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.

- BADEN-FULLER, C., MORGAN, S. (2010). Business Models as Models, *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.
- BOURKHA, B., DEWITTE, A., RANJATOELINA, J.T. (2016). *Organiser l'imitation d'un business model innovant : quatre propositions pour les entreprises*, XXV<sup>e</sup> Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 30 mai-1<sup>er</sup> juin, Hammamet, Tunisie.
- CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics, *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- CHESBROUGH, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- DAVID, A., HATCHUEL, A., LAUFER, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, coll. « Économie et gestion », Paris : Presses des MINES.
- DEMIL, B., LECOCQ, X., RICART, J. E., ZOTT, C. (2015). Introduction to the Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.
- DEMIL, B., WARNIER, V., LECOCQ, X. (2013). *Stratégie et Business Model*, Paris, Pearson Education France.
- DUMALANÈDE, C. (2019). *Un management stratégique dédié à la prestation de services de santé primaire aux plus démunis des régions en développement. Un business model Bottom of the Pyramid (BoP) et son système propositionnel*. Université de Lyon. Soutenue le 10 décembre 2019. 467 p.
- DUMEZ, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- FMI (2017). Rapport du FMI No17/223. République de Madagascar. Juillet 2017.
- FOURNET-GUÉRIN, C. (2010). Madagascar, île immobile ? Paradoxes, contraintes et essor des mobilités dans un pays du Sud, *Espaces, populations, sociétés*, 2-3, 237-249.
- FRÉRY, F., LECOCQ, X., WARNIER, V. (2015). Competing with ordinary resources, *MIT Sloan Management Review*, Spring, 69-77.
- FUJIWARA, M. (2017). A Dynamic Perspective on innovation and Business Model: A Case Study of the Inkjet Printer Industry. In LITTLE, S. E., GO, F. M., POON, T. S.-C. (eds), *Global Innovation and Entrepreneurship*, (Chapter 11, 191-210).
- GAMBARDELLA, A., MCGAHAN, A. M. (2010). Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure, *Long Range Planning*, 43(2), 262-271.
- ITAMI, H., NISHINO, K. (2010). Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future, *Long Range Planning*, 43(2-3), 364-369.
- LECOCQ, X., DEMIL, B., VENTURA, J. (2010). Business Model as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos, *M@n@gement*, 13(4), 214-225.
- PAPINOT, C. (1997). Paternalisme et rapports hiérarchiques dans le secteur du transport en commun (Nord de Madagascar), *Cahiers d'Études Africaines*, 37(147), 657-673.

- PRAHALAD, C. K. (2012). Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.
- PRAHALAD, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty with profits*. Philadelphia, PA: Wharton Business Publishing.
- PRAHALAD, C. K., HAMMOND, A. (2002). Serving the World's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 4-11.
- PRAHALAD, C. K., HART, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, (first quarter 2002), 1-14.
- RAKOTOVAO, M. F, RAMAMBAZAFY, N. (2021). An Integrated Model of Perceived Quality, Price, Satisfaction and Loyalty: The Case of Taxi-Brousses, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 409-415.
- RAKOTOVAO, M. F., CLIQUET, G. (2018). L'équité comme antécédent de la satisfaction : Cas des taxis-brousse. *Revue Internationale de Gestion et D'économie*, 1(4), 4-23.
- RANJATOELINA, J. T. (2019). Le business model inclusif revisité : une (re) définition inscrite dans « théorie étendue des ressources » et construite sur l'investigation de trois entreprises inclusives en France. Dans AMANN B. et JAUSSAUD J. (dir.). *Les défis culturels et sociétaux du management international* (Chapitre 6, 153-180). Coll. « Atlas-AFMI », Paris, Vuibert.
- RANJATOELINA, J. T. (2017). *Les business models inclusifs : une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale par l'emploi au cœur d'une activité économique en France*. Université de Lille. Soutenue le 31 mai 2017. 222 pages.
- RANJATOELINA, J.T. (2016). Des *business models* inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises, *XXV<sup>e</sup> conférence annuelle de l'AIMS*, 30 mai-1<sup>er</sup> juin, Hammamet (Tunisie).
- RANJATOELINA, J.T., DEWITTE, A., BOURKHA, B. (2016). *Le business model* des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT, *XXV<sup>e</sup> conférence annuelle de l'AIMS*, 30 mai-1<sup>er</sup> juin, Hammamet (Tunisie).
- RANJATOELINA, J.T. (2015). Le portefeuille de *business models* d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T, *XV<sup>es</sup> Rencontres Interuniversitaires de l'ESS (RIUESS)*, 27-29 mai, Reims.
- SABATIER, V., MANGEMATIN, V., ROUSSELLE, T. (2010). From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2), 431-447.
- SOSNA, M., TREVINYO-RODRÍGUEZ, R.N., VELAMURI, R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case, *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
- TEECE, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- TRIMI, S., BERBEGAL-MIRABENT, J. (2012). Business Model Innovation in Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.

- WARNIER, V., LECOCQ, X., DEMIL, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113-131.
- WARNIER, V., LECOCQ, X., DEMIL, B. (2016). Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur, *Entreprendre et Innover*, 2016/1, 65-75.
- WISEMAN, Y. (2022). Isolated Territories and Infrastructure Development: A Case for Land Transportation in Madagascar. In TSHABANGU, I. (ed), *Interdisciplinary Approaches to the Future of Africa and Policy Development* (Chapter 5, 78-97).
- WULF, V., MISAKI, K., RANDALL, D., ROHDE, M. (2018). Travelling by Taxi Brousse in Madagascar. An Investigation into Practices of Overland Transportation. *Media in Action. Interdisciplinary Journal on Cooperative Media*. Socio-Informatics (2018), Nr. 1, S. 57-97.
- ZOTT, C., AMIT, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2Su3), 216-226.
- ZOTT, C., AMIT, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18, 181-199.
- ZOTT, C., AMIT, R., MASSA, L. (2011). The Business model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.



## Chapitre 7.

# La *business intelligence* au service du financement : optimiser la performance des financements structurés en Afrique

Mireille KOUMETIO KENFACK

### Résumé

---

Cette étude montre la contribution de la *business intelligence* (BI) dans la facilitation du suivi de la performance des activités de financements structurés des projets/entreprises en Afrique. Tout au long de ce travail, l'étude tente de répondre à trois questions fondamentales : Comment collecter et centraliser les informations de suivi issues des données provenant des différents acteurs au projet financé par la méthode des financements structurés ? Comment analyser les informations collectées de manière à ressortir des indicateurs pertinents de performance (KPI) de ces projets ? Comment les banquiers peuvent-ils se servir de ce système décisionnel pour anticiper et limiter les risques de crédit liés aux projets financés par la banque : minimiser des délais de remboursement, maximiser les *cash-flows*, minimiser les risques de paiement ou de remboursement, bref optimiser le profil risque-rendement ? La solution décisionnelle BI présentée permet de créer un entrepôt de données, et est constitué d'une table de faits ainsi que de plusieurs tables de dimensions qui forment les différents axes d'analyse qu'utiliseront les banques pour faire du pilotage chiffré et du *storytelling* sur l'évolution des performances des différents projets. Les simulations réalisées permettent de démontrer que le modèle proposé pourra constituer un élément majeur dans la réponse aux besoins profonds des banques et des fonds d'investissement, de mieux suivre et anticiper les risques sur les projets dans

lesquels ils sont sollicités dans le cadre des financements structurés des projets en Afrique.

**Mots-clés :** financements structurés, *business intelligence*, performance, KPI, pool bancaire, solution décisionnelle, entrepôt de données.

### Abstract

---

#### *Monitoring the performance of Structured Finance for development projects in Africa: the contribution of Business Intelligence*

This study shows the contribution of BI in facilitating the monitoring of structured financing activities of projects/companies in Africa. Throughout this work, the study attempts to answer three main questions: How to collect and centralize monitoring information from data from the various actors in the project financed by the structured financing method? How to analyze the information collected so as to bring out relevant performance indicators (KPI) of the projects financed by the structured financing method? How can the bank's managers use this decision-making system to anticipate and limit possible risks related to the bank's projects: minimize repayment times, maximize cash flows, minimize payment or repayment risks, in short, optimize the risk-return profile? The BI decision-making solution presented makes it possible to create a data warehouse and consists of a table of facts as well as several tables of dimensions which form the different axes of analysis that the banks will use to do cost management and storytelling on the evolution of the performance of the various projects. The simulations carried out make it possible to demonstrate that the proposed model could constitute a major element in the response to the deep needs of banks and investment funds, to better monitor and anticipate the risks on the projects in which they are solicited in the context of Africa financing. Structured projects.

**Keywords:** structured financing, business intelligence, performance, KPI, Banking pool, decision-making solution, Data warehouse.

## Introduction

Avec la mondialisation et l'ouverture croissante des marchés, les entreprises disposent de données de sources diverses, volumineuses et complexes. D'où la nécessité réelle de consolider et analyser ces données afin d'avoir une vision globale et optimale du patrimoine informationnel de l'entreprise. Cependant, avoir beaucoup de données ne sert à rien si derrière il n'y a pas un processus d'analyse et

d'exploitation ingénieuse des informations contenues dans ces données. La *Business Intelligence* (BI) a pour objectif de créer, à partir des données internes mais aussi externes de l'entreprise, de l'information pertinente qui permettra d'aider les membres de l'entreprise et les dirigeants dans leur pilotage. D'après des récentes études, la BI constitue l'une des préoccupations principales des directions des systèmes d'information des grandes entreprises. En effet, dans un contexte de mondialisation et d'hyper-concurrence, la BI représente une grande opportunité pour les entreprises de pouvoir optimiser le pilotage de leurs activités, d'anticiper les évolutions du marché, les comportements des clients et d'acquérir de nouvelles parts de marché. Il s'agit là d'une évolution majeure que d'aucuns qualifient de révolution dans le monde de l'entreprise au regard des bouleversements importants observés depuis quelques décennies, qui n'ont certainement pas fini de se manifester avec toutes les innovations technologiques en cours.

L'Afrique est l'un des continents présentant les plus forts potentiels de croissance ces dernières décennies. Selon la Banque mondiale, la croissance en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, qui avait connu une contraction de 0,8 % en 2020, devrait atteindre 3,2 % en 2021 et s'accélérer à 3,6 % en 2022 en faveur de la reprise économique mondiale. Elle devrait grimper à 4,5 % en 2021 et 5,3 % en 2022 après les faibles performances de l'année 2020, dues à la pandémie de Covid-19 (BM, 2021), qui aura eu pour effet de ralentir la croissance en la ramenant entre 1,8 % et -4,3 % en 2020 (NU, 2021). Avec une activité économique en forte progression, un marché de 1,2 milliard d'individus et la plus grande zone de libre-échange au monde, le continent africain s'engage dans une voie de développement radicalement nouvelle. Il recourt à des financements de plus en plus importants pour la réalisation de projets d'envergure en vue de booster son développement. Selon la Banque Africaine de développement, l'Afrique aurait besoin d'entre 130 et 170 milliards de dollars par an, avec un déficit de financement de 68 à 108 milliards de dollars. Les secteurs-clés sont l'énergie et les transports, l'approvisionnement en eau et l'assainissement, qui représentent environ 55 % et environ 40 % des besoins de financement. Pour 19,6 % des entreprises, le manque de financement est un obstacle majeur à la conduite de leurs activités. La forte dynamique économique du continent constitue donc une niche d'opportunités pour les investisseurs notamment les banques et les fonds d'investissement. Cependant, ces opportunités d'affaires présentent également beaucoup de risques, surtout quand on est dans un continent qui présente

très souvent des défaillances politiques et de gouvernance, et dont les économies sont très sensibles aux fluctuations des cours des matières premières. Il est alors nécessaire pour les investisseurs de prendre les meilleures dispositions pour limiter les risques de perte en capital. C'est la raison pour laquelle les financements structurés sont de plus en plus privilégiés par rapport aux financements classiques. Ceci afin de permettre aux acteurs intervenant ou souhaitant intervenir dans ces projets, de partager le capital investi ainsi que les risques associés, l'objectif étant surtout d'éviter de mettre dans un seul et même projet des gros financements qui en cas d'échec pourraient conduire à la faillite de la société de financement. Les financements structurés sont une forme de financement utilisée par le marché du capital pour financer de grands projets ou initiatives risqués. Ils sont très couramment utilisés dans le financement des infrastructures, et se caractérisent par un système de soutien et des mécanismes d'atténuation des risques. Ils traitent de certains des risques clés qui, autrement, ne pourraient pas être financés sur une base autonome. Les financements structurés permettent aux banques et aux entreprises participant, qui n'ont pas un solde important, d'entreprendre de grands et ambitieux projets.

Dans tout ce processus de financements structurés, un élément est fondamental pour garantir le remboursement des prêts octroyés. Cet élément est bien évidemment la réussite du projet. C'est ainsi que, pour garantir la réussite du projet et s'assurer que tous les acteurs jouent bien leurs partitions, il est nécessaire de mettre en place un système de pilotage et de suivi de l'avancement des projets, du respect des critères de déblocage des différentes facilités de paiement, du respect des jalons et délais de remboursement, et cela passe par l'identification, la modélisation et le suivi de l'évolution des indicateurs de performance clés. Les banques qui participent à un financement structuré ont besoin de suivre l'évolution du projet afin de mieux mesurer les risques d'échec ou alors les risques de ralentissement du projet pouvant occasionner des retards dans le remboursement des facilités de paiement et par conséquent, mettre à mal le plan de remboursement.

Cependant, quand il s'agit de suivre plusieurs projets, les banques ne disposent pas toujours d'outils adéquats capables de leur fournir en temps réel des informations nécessaires provenant de tous les acteurs afin de s'assurer du bon déroulement du projet. L'un des plus gros problèmes que rencontrent les banques ici est surtout le problème du suivi de ces indicateurs clés de performance. Or, pour effectuer un bon suivi des projets dans lesquels les banques inves-

tissent, il est important de collecter et d'analyser un maximum d'informations provenant non seulement des partenaires, mais aussi des bénéficiaires et de plusieurs autres acteurs impliqués dans le projet, notamment des informations sur la situation économique et financière des bénéficiaires de ces financements pendant la durée du projet. L'un des éléments capables d'apporter des réponses pertinentes aux problématiques de ces banques, est la *Business Intelligence* (BI). La BI intervient alors pour permettre de collecter ces informations pertinentes de façon quotidienne et exhaustive et permettre de les centraliser afin de mieux les analyser pour une exploitation optimale et performante. L'objectif est alors la mise en place d'une plateforme de mutualisation des informations liées aux projets et d'harmonisation de la politique de suivi de ceux-ci, en vue d'une anticipation des risques sur les projets et surtout de garantir la gestion optimale des fonds alloués. D'après (Hsinchun *et al.*, 2012), la BI, ou informatique décisionnelle, peut être considérée comme étant l'ensemble des technologies et des techniques permettant aux entreprises d'analyser leurs données afin de mieux les comprendre pour faciliter la prise de décisions. Elle propose une palette d'outils qui sont capables d'aider les personnes en charge du pilotage et du suivi des projets de la banque. Pour cela, il faut impérativement bien identifier les indicateurs clés de performance à calculer et à analyser, les différents axes d'analyse et les sources des données, et enfin concevoir le modèle décisionnel.

Le Cameroun par exemple, riche en ressources naturelles et doté d'un potentiel de croissance économique significatif, illustre parfaitement ce besoin urgent de financements structurés pour répondre à des objectifs ambitieux. Ces financements, par leur capacité à mobiliser des capitaux conséquents tout en répartissant les risques entre plusieurs acteurs, représentent une alternative stratégique aux modes de financement classiques, souvent inadaptés aux projets de grande envergure. Cependant, leur mise en œuvre reste souvent entravée par des défis tels que la coordination entre parties prenantes, le suivi des performances et l'anticipation des risques.

Dans son ambition de devenir une économie émergente à l'horizon 2035, le pays a engagé des projets d'envergure dans des secteurs clés comme l'énergie, les transports et l'infrastructure portuaire. Des exemples emblématiques incluent le complexe hydroélectrique de Nachtigal, financé à hauteur de 1,2 milliard d'euros, ou encore le port en eau profonde de Kribi, soutenu par un montage financier de 568 millions de dollars. Ces initiatives démontrent non seulement l'attrait du pays pour les investisseurs, mais aussi les lacunes dans

la gestion opérationnelle et financière de tels projets. Retards d'exécution, dépassements budgétaires et difficultés à coordonner les flux financiers sont autant de problèmes qui freinent leur efficacité et leur rentabilité. Ces défis soulignent l'urgence d'outils innovants pour optimiser la gestion de ces financements. La *Business Intelligence* (BI), ou informatique décisionnelle, apparaît comme une réponse adaptée à ces enjeux.

Face à ces défis, cette recherche s'inscrit dans une dynamique de réflexion approfondie sur l'apport de la BI à la gestion des financements structurés. Elle se propose d'étudier comment ces outils peuvent optimiser le suivi des projets, anticiper les risques et améliorer les performances globales des investissements. L'objectif principal de cette étude est de concevoir un modèle décisionnel basé sur un entrepôt de données centralisé, permettant aux acteurs financiers et opérationnels d'avoir une vision claire et exhaustive des projets en cours. En s'appuyant sur des simulations appliquées à des projets camerounais emblématiques, cette recherche vise à démontrer la pertinence de ce modèle pour surmonter les lacunes actuelles.

L'étude montre la contribution de la BI dans la facilitation du suivi des activités de financements structurés des projets/entreprises en Afrique. Tout au long de ce travail, elle tente de répondre aux questions suivantes : Comment collecter et centraliser les informations de suivi issues des données provenant des différents acteurs au projet financé par la méthode des financements structurés ? Comment analyser les informations collectées de manière à ressortir des indicateurs pertinents de performance des projets financés par la méthode des financements structurés ? Comment les dirigeants de la banque peuvent-ils se servir de ce système décisionnel pour anticiper et limiter d'éventuels risques liés aux projets de la banque : minimiser des délais de remboursement, maximiser les *cash-flows*, minimiser les risques de paiement ou de remboursement, bref optimiser le profil risque-rendement ?

Sur le plan théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature existante sur les financements structurés et les systèmes décisionnels. Bien que les concepts de BI soient largement explorés dans les économies développées, leur application spécifique aux projets de développement en Afrique reste sous-documentée. Cette recherche propose donc de combler cette lacune en explorant l'interconnexion entre BI et financements structurés dans le contexte camerounais. Elle examine également les interactions entre les différents acteurs financiers et la manière dont les outils décisionnels peuvent trans-

former ces dynamiques pour réduire les asymétries d'information et améliorer la coordination.

Sur le plan pratique, les implications de cette recherche sont significatives. Pour les banques et les investisseurs, le modèle proposé offre une approche claire pour mieux gérer les risques financiers, optimiser les flux de trésorerie et améliorer le suivi des indicateurs de performance. Pour les décideurs publics, il constitue un levier stratégique pour renforcer la transparence et la gouvernance des projets financés. Par exemple, dans le cas du port de Kribi, un système décisionnel intégré aurait permis de surveiller efficacement l'allocation des ressources et de limiter les retards dus à des problèmes de gestion des parties prenantes.

Après un bref état de l'art sur la notion de financement structuré et des différents concepts qui gravitent autour, la notion de systèmes décisionnels et d'indicateurs clés de performance est abordée. Un ensemble d'indicateurs spécifiques, sensibles, robustes, fiables et précis dont l'interprétation sera stable et cohérente dans le temps est ensuite construit. Le caractère dynamique de ces indicateurs reflète leur évolution en temps réel sur le terrain, mais aussi, ils synthétisent et permettent de mutualiser les informations produites par chaque acteur intervenant dans le projet. Les indicateurs utilisent les données agrégées et les données de détails générés automatiquement par le système pour renseigner en temps réel sur la santé financière de chaque projet. Le système décisionnel mis en place ressort le niveau de consommation des budgets, permet de suivre le taux d'évolution du processus de décaissement, ainsi que le taux d'évolution global des projets par rapport aux objectifs prédéfinis. La solution proposée permet également de calculer de manière automatique des prévisions sur certains indicateurs en fonction des informations collectées quotidiennement sur le projet, d'estimer les intérêts en fonction des retards et de faire la prévision du niveau de risque pour la banque en fonction de l'évolution de chaque projet. Enfin, une modélisation et une mise en place de l'entrepôt de données est faite, socle d'analyse de ces indicateurs en vue des prévisions nécessaires pour anticiper d'éventuels risques. Le modèle présenté, est constitué d'une table de faits contenant un ensemble de mesures calculées bien identifiées ainsi que de plusieurs tables de dimensions qui constituent les différents axes d'analyse qu'utiliseront les banques pour faire leurs analyses et donc se faire une idée « chiffre à l'appui » de l'évolution des performances des projets. Les simulations réalisées durant ces travaux permettent de démontrer que la solution proposée pourra constituer un élément majeur dans la réponse aux besoins profonds

des banques et des fonds d'investissement, de mieux suivre et de mieux anticiper les risques sur les projets dans lesquels ils sont sollicités dans le cadre des financements structurés.

## 1. Revue de la littérature

### *1.1. Le financement des projets par financement structuré (FS)*

En Afrique, les capitaux nécessaires pour établir les infrastructures en eau, énergie, transport et télécommunication sont limités et excèdent les fonds disponibles par les gouvernements locaux, la communauté des donateurs ou toute autre source classique de financement bancaire. Ceci pose donc la question de savoir quelles nouvelles sources de capitaux peuvent être mobilisées pour combler cet écart qui menace actuellement la croissance économique en cours développement en Afrique. Il s'agit des financements structurés. Comment ces opérations sont-elles structurées, qui peut y recourir, à quelles conditions, qui en sont les intervenants ? Comment arrive-t-on à réaliser ces gros montages financiers nécessaires à la construction de ces gros projets de développement ?

#### *1.1.1. Définition de la notion de financement structuré*

Les financements structurés sont importants pour les projets de développement en Afrique car ils permettent aux projets, qui autrement n'auraient pas accès aux financements locaux ou internationaux, de pouvoir participer à la vie économique internationale grâce aux méthodes de gestion des risques mis en place à travers cet outil.

Les financements structurés sont le fruit d'une imagination débordante qui caractérise le pouvoir bancaire, si débordante que l'on peut se demander si elle ne dépasse pas parfois la limite du compréhensible et du raisonnable (Vasseur, 1990). Les financements structurés sont, à l'instar des contrats (Ghestin, 2000) sur lesquels ils s'appuient, des instruments de mise en œuvre des prévisions individuelles des créanciers. En effet, construire des projets de développement d'envergure est une opération coûteuse et, complexe, qui fait appel à des expertises transversales pour leur réalisation. Ces projets parviennent à être réalisés par des financements spéciaux qualifiés de financement structurés. Il s'agit d'un crédit que la banque accorde à un acteur économique dans le cadre d'un projet bien précis, dans des secteurs comme les infrastructures, l'immobilier, l'agriculture



ou les matières premières. Mais ces projets nécessitent d'importantes sommes d'argent. Alors la banque va s'entourer de plusieurs partenaires pour limiter les risques. Elle fera par exemple appel à d'autres établissements bancaires qui l'aideront à réunir le montant nécessaire au financement du projet. Pour contrôler le bon déroulement des opérations, la banque sollicitera l'appui d'un organisme tiers comme un bureau d'étude. En somme, le client final, les exécutants du projet, les organismes tiers et les organismes financiers sont liés par un circuit de financement complexe constitué dans un dossier structuré par la banque à l'origine de ce même financement.

Pour Finder et Mitchell (2005), le financement structuré consiste à regrouper des actifs et à vendre ensuite à des investisseurs des droits, structurés en tranches, fondés sur les flux de revenus générés par ces actifs sous-jacents. Le financement structuré se développe comme outil de transfert du risque de crédit. Les volumes d'émission de ces types de crédits s'accroissent rapidement depuis quelques années, parallèlement aux progrès des techniques de modélisation du risque y afférent. Les instruments structurés permettent en effet de transférer le risque de crédit d'un établissement à l'autre.

En bref, les financements structurés sont une forme de crédit accordée à des opérateurs économiques publics ou privés pour des projets nécessitant d'importantes sommes d'argent. La caractéristique de ce type de financement est qu'il mobilise de nombreux acteurs au sein d'un même dossier, dans un montage complexe. Des banques, des investisseurs privés, des entreprises et même des États. Un moyen pour ceux qui sont à l'origine du financement de minimiser les risques en ne mobilisant pas tous leurs capitaux sur un seul et même projet. Des fonds octroyés par des banques ou des fonds d'investissement utilisant bien souvent des méthodes de financement différentes.

### *1.1.2. Genèse et évolution des financements structurés (FS)*

Les grands projets requièrent par nature d'importants financements (Banhamou, 2017). Durant l'Antiquité et le Moyen Âge, les grands projets (constructions de grands édifices...) étaient essentiellement le fruit des États ou des institutions religieuses. Dans le contexte de financement public, un traitement organisé de la faillite n'est pas envisageable car il impliquerait la faillite de l'institution publique concernée. Le premier tournant en matière de financement est l'essor de la finance privée qui accompagne le développement du commerce lointain des grandes cités-états italiennes (Gêne, Venise...) à partir

de la fin du XIV<sup>e</sup> siècle. L'essor des cités-états s'accompagne d'un développement des instruments juridiques et financiers (notamment la comptabilité en partie double, l'émergence des premières associations et sociétés...) susceptibles de favoriser le développement commercial et financier. L'émergence de ces premiers investissements privés majeurs s'accompagne des premières faillites retentissantes des marchands italiens aux XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècle. Dès la fin du XV<sup>e</sup> siècle, ces grandes cités-états développent le commerce et les grandes expéditions maritimes. Ces expéditions sont onéreuses et risquées.

Les acteurs cherchent donc des outils permettant à la fois d'assurer leurs financements et la répartition du risque. Les associations de marchands se fédèrent autour de contrats (la *commenda*, la *collegentia venitienne* ou la *societas maris* génoise) par lesquels un commanditaire avance tout ou partie du capital requis pour financer l'expédition. En cas de perte, le commanditaire et le commandité assument chacun une part de la perte. Comme le rappelle un auteur « *les expéditions commerciales recouraient aux bases du financement sur projet [...] de partage des risques, [...] de la constitution d'une structure délimitée dans le temps, et de recherche de fonds via des réseaux internationaux* ». Par ailleurs, ces grandes expéditions s'accompagnent d'un important développement territorial pour ces cités-états. Pour exploiter les ressources de ces nouveaux territoires, la république de Gène met en place les Maones. Ces associations étaient constituées dans « *le but d'exploiter les ressources naturelles des territoires d'outre-mer [...] Chaque association [...] était spécialisée dans une activité précise qui lui était concédée, telle que l'exploitation de mines [...] ou de forêt* ». Les Maones présentent de nombreuses similarités avec les instruments de financements de projet modernes. On retrouve notamment la logique de spécialisation du véhicule qui est aujourd'hui l'un des critères de définition des entités *ad hoc*. L'intensification du commerce s'accompagne d'un perfectionnement des techniques financières. Dès le XVII<sup>e</sup> siècle en Europe, les compagnies commerciales remplacent les associations qui avaient jusque-là financé les coûteux armements de navires et le niveau de dettes de certaines de ces sociétés s'accroît. Ainsi, la Compagnie des Indes orientales hollandaise après avoir connu une période prospère durant le XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècle finit par faire faillite. Cette faillite est marquante notamment en raison de la dette de la société au moment de sa défaillance (plus de cent millions de florins). Le développement des grands projets s'accompagne d'un essor de l'endettement. Sur la question de l'endettement, le début

du XIX<sup>e</sup> siècle marque un tournant avec le début de la révolution industrielle.

Lewis Ranieri, ancien trader et vice-président de la banque Salomon Brothers, fut le premier à avoir utilisé le mot « titrisation » (1977), l'un des principaux modes opératoires de la finance structurée. Elle a connu une ascension fulgurante à partir des années 1980 et un effondrement en 2007-2008 avec la crise des *subprimes*.

Les financements structurés sont perçus comme des Fonds Commun de Titrisation (FCT) ou des Fonds Commun de Créances (FCC). Dans le cadre de l'affacturage ou de l'escompte, un FCT/FCC permet de globaliser dans une même structure financière et juridique les créances cées par différentes entreprises en vue d'opérer la titrisation de celles-ci.

### 1.1.3. Une forme spécifique de financement

Le financement structuré se caractérise par la constitution d'un panier d'actifs garantissant des tranches de créances ou facilités de paiement, avec différents profils *Rendement-Risque*. Son objet est d'acquérir les actifs à titriser qui constituent son actif et de financer cet achat par l'émission d'ABS. Pendant la durée de l'opération, le SPV paie périodiquement le principal et les intérêts aux détenteurs des ABS. Le SPV (*Special Purpose Vehicle* ou *Special Purpose*) est le nom générique des véhicules de financement créés dans le cadre des opérations de titrisation. À leur actif, les prêts qui font l'objet d'une titrisation, à leur passif, des obligations qui portent le nom d'ABS (*Asset-Backed Security*).

Il se définit en effet selon Finder et Mitchell (2005) par plusieurs caractéristiques à savoir : un regroupement d'actifs acquis ou synthétisés ; un découplage entre le risque de crédit du panier d'actifs sous-jacents et celui de l'initiateur de l'opération, généralement *via* le transfert du sous-jacent à une structure *ad hoc* autonome, à objet et durée déterminés ; une restructuration des créances en tranches et enfin une hiérarchisation des exigibilités garanties par le panier. Les deux premières caractéristiques sont également mises en œuvre dans le cadre de la titrisation classique, c'est-à-dire sans transformation des flux, alors que la dernière est propre aux instruments structurés (Finder et Mitchell, 2005). L'ordre de priorité des flux de revenus constituant un exemple de ce soutien de crédit, la tranche inférieure appelée « *equity* » absorbe les premières pertes jusqu'à son épuisement, les tranches intermédiaires appelées « *mezzanine* » couvrent des pertes supplémentaires et enfin les tranches supérieures nom-

mées « senior » sont mises à contribution. Chacune de ces grandes caractéristiques contribue à la « création de valeur » et à l'attrait du financement structuré pour les divers intervenants.

On parle de financement structuré dès lors que la structure du financement est bien plus particulière qu'un simple financement classique. Il doit s'assurer plus en détail de la manière dont le prêt sera remboursé. Il s'agit d'un financement beaucoup plus conséquent qu'un financement classique d'entreprise. Il s'assure en amont de comment le crédit sera remboursé, quels en sont les délais, quels sont les différentes parties/intervenants impliqués. Les financements structurés sont donc des financements sur-mesure par opposition au prêt-à-porter que constituent les concours bancaires standardisés (Ansaloni, 2010). Mais la complexité inhérente aux financements structurés et la nécessité d'adapter le financement au projet n'empêche pas une forme de standardisation des pratiques.

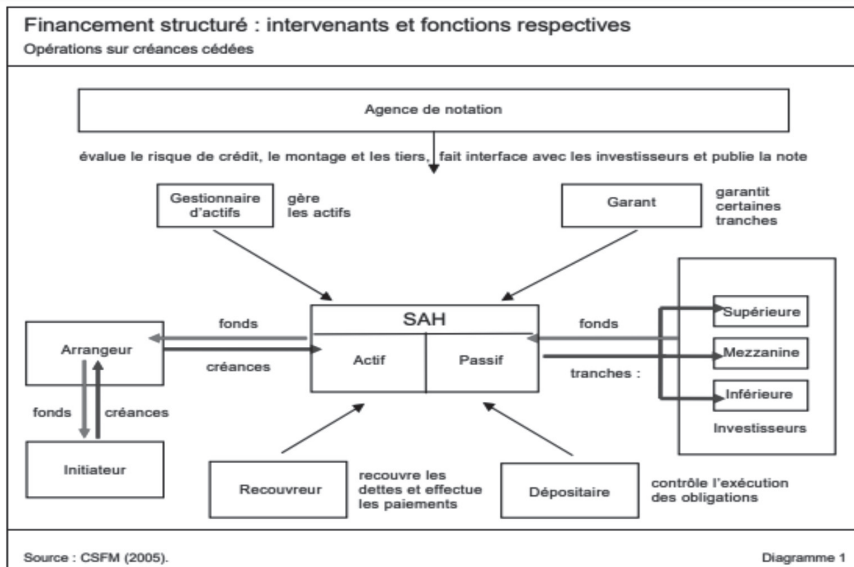
#### *1.1.4. Les intervenants au processus de FS et leurs fonctions*

Les financements structurés constituent un attrait aux yeux des opérateurs pour diverses raisons : d'un côté, les produits structurés peuvent aider à remédier plus efficacement que d'autres actifs aux problèmes d'antisélection et d'asymétrie de l'information générés par ce type d'opérations ; d'un autre côté ils peuvent apporter une solution à la segmentation sur les marchés financiers. Ils constituent un attrait pour les émetteurs dans la mesure où ils permettent l'accès à de nouvelles sources de financement, ils permettent également de réduire leurs exigences de fonds propres économiques ou réglementaires ou de tirer parti d'opportunités d'arbitrage ; les financements structurés sont aussi un attrait pour les investisseurs, pour diversifier leurs portefeuilles et obtenir un meilleur profil risque/rendement. Une entité souhaitant bénéficier des financements structurés devra présenter des garanties financières encore plus solides que pour un financement classique. En Afrique, les organismes financiers se tournent de plus en plus vers les petites entreprises à fort potentiel pour structurer leurs projets.

Le diagramme ci-dessous présente les différents participants à une opération générique de financement structuré. Les différentes parties impliquées dans une opération de financement structuré doivent, en termes financiers, pouvoir trouver leur compte sur le projet. Il faut s'assurer que l'argent mis à la disposition de l'entreprise soit bien utilisé et investi dans le projet et veiller à ce que les délais fixés dans le plan de financement soient respectés pour un remboursement

millimétré. Le suivi est donc primordial pour éviter des répercussions sur le prêt et entraîner des retards de remboursement. D’où la nécessité d’une expertise BI pour suivre les indicateurs de performance du financement structuré mis en place tels que les délais, les flux de remboursement, les rendements et les risques. Le financement structuré requiert donc un suivi BI permanent pour accompagner le financement des grands projets en Afrique.

*Figure 1 : Participants à une opération générique de financement structuré*



Source : CSFM (2005)

## **1.2. Le suivi de la performance des projets de développement**

Il convient maintenant de décrire la qualité première recherchée par la finance structurée dans les projets de développement en Afrique : la performance financière.

### **1.2.1. Présentation de la notion de performance pour les projets à FS**

Afin d’analyser la notion de performance, il faut d’ores et déjà assumer la pluridisciplinarité de ce concept propre aux sciences de gestion, au croisement notamment de la comptabilité, de la finance, du droit de

l'entreprise, de l'économie d'entreprise, de la gestion des ressources humaines et des systèmes d'information et de communication. Supiot (2015) en parle même comme d'une « science totale de l'entreprise, que faute de mieux on appelle science de la gestion, et qui mêle aux techniques comptables et financières des emprunts à presque toutes les sciences sociales... ». Quels sont les apports des sciences de gestion ? D'abord, elles sont toutes entières tournées vers la performance des « organisations » (c'est-à-dire les entreprises, les organismes privés sans but lucratif ainsi que les organisations publiques non lucratives) : elles se définissent comme la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et financier et de la ressource humaine dans les organisations (Martinet et Silem, 2008). Ensuite, les sciences de gestion offrent une distinction éclairante des notions de « performance », d'« efficacité » d'« efficience » et de « productivité », qui sont des notions voisines dans le langage courant mais bien distinctes en sciences de gestion (Marchesnay, 1991, p. 38) :

- L'efficacité c'est lorsque les objectifs fixés sont atteints. Transposée au droit, cette définition implique qu'« une réponse correcte à la question “ce dispositif (juridique) est-il efficace ?” est de la forme “le dispositif a atteint son but, ou n'a pas atteint son but, ou encore a atteint son but partiellement” » (Sibony, 2012, p. 62). L'efficacité (en anglais, *effectiveness*), est souvent confondue avec l'effectivité (en anglais, *efficacy*), c'est-à-dire la simple application du droit, produisant aussi bien les effets escomptés que des effets « pervers » (Leroy, 2011) au sens où l'entend le sociologue Boudon (1977).
- L'efficience désigne la capacité à atteindre les objectifs fixés en mettant en œuvre le minimum de moyens (matériels, immatériels, financiers, humains), en déployant le minimum d'efforts et en limitant les risques. Ainsi, en droit, « Un dispositif efficient est celui qui atteint le résultat souhaité au moindre coût » (Sibony, 2012, p. 62). À cela, nous ajoutons dans les moindres délais et avec les risques minimums.
- La productivité correspond au rapport entre les moyens de production et la production dans son aspect quantitatif uniquement.
- La performance est l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats que l'objectif fixé initialement, en fournissant un minimum d'efforts. Nous l'avons dit, c'est la question centrale et omniprésente en sciences de gestion.

### 1.2.2. La performance financière des projets de développement

Il existe une altération de la notion de performance dans la pratique des entreprises. En pratique, la performance d'une organisation se conçoit le plus souvent soit par rapport à ses objectifs (efficacité), soit par rapport à ses moyens (productivité). Au vu des outils d'évaluation de la performance économique, sociale et financière disponibles en économie et gestion, il est préférable de définir la performance comme le « degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation » (Martinet et Silem, 2008, p. 454), ce qui reviendrait à confondre performance et efficacité, ou au mieux performance et efficience.

- La performance économique est dans son calcul le plus commun le taux de croissance du chiffre d'affaires. La performance économique fait abstraction des notions d'effort et d'objectif. On ne peut retracer que l'évolution du résultat sur une période donnée.
- La performance commerciale consiste dans la capacité de l'organisation à satisfaire ses usagers ou clients, sans trancher la question de savoir si cette satisfaction est une fin ou un moyen. Ici, on aura recours à des indicateurs mesurant la fidélité, l'attraction, ou à une évaluation *via* une enquête de satisfaction avec des items qualitatifs.
- La performance sociale se définit comme un niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Ici, inévitablement, l'approche est majoritairement qualitative : on aura alors plutôt recours à des enquêtes de satisfaction. On retracera éventuellement l'évolution d'indicateurs objectifs et chiffrés tels que le degré d'importance des conflits sociaux et des crises sociales (grèves, arrêts de travail consécutifs à un accident du travail ou à une maladie d'origine professionnelle, turnover...), ou au contraire le taux de croissance des emplois à durée indéterminée et à temps plein, le taux de croissance de la rémunération, celui de la prime de performance, du budget alloué à la formation, etc. Lesseul (2012), responsable des relations institutionnelles au Crédit Mutuel dit d'ailleurs ceci : « nous connaissons des entreprises où les “indicateurs sociaux chiffrés” sont bons, mais où les relations sont détestables ».
- La performance financière, ou tout ce que l'on parvient à calculer, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens ou efforts déployés. On est donc exclusivement dans une recherche d'efficience.

### 1.2.3. Principes de mesure de la performance financière

La performance financière des entreprises se mesure dans la littérature à travers les indicateurs (KPI) financiers clés suivants : rentabilité des capitaux propres (ROE), résultat net, retour sur investissement (ROI), valeur économique ajoutée (EVA), résultat d'exploitation (EBIT, EBITDA bénéfice avant intérêts, impôts (taxes), dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations, taux de croissance du chiffre affaires, taux de marge brute, excédent brut d'exploitation (EBE), ratios de trésorerie, Besoin en fonds de roulement (BFR), etc.

Dans la mesure classique de la performance financière, les objectifs initiaux sont perdus de vue, par conséquent, la performance financière se trouve décorrélée de la stratégie globale. On le voit dans les formules de calcul des indicateurs comme le *return on equity*, (ROE) ou « rendement des capitaux propres », le *return on assets* (ROA) ou « rendement de l'actif net », le *return on capital employed* (ROCE) ou « rendement du capital investi », ou encore le *price earning ratio* (PER) ou « ratio cours/bénéfices » : il s'agit toujours de rendre compte de la rentabilité, ce ratio entre des indicateurs de résultats et le montant des ressources mises en œuvre (c'est-à-dire les sommes investies). La seule alternative à cette approche semble être de rendre compte de l'évolution du résultat financier ou de la capacité d'autofinancement sur une période donnée.

### 1.2.4. Système de mesure de la performance financière

« *Un système de mesure de performance est simplement un mécanisme pour améliorer la probabilité du succès de l'entreprise à l'implantation de la stratégie.* » (Anthony, 1988) Le changement de l'environnement des affaires et la complexité des structures organisationnelles ont contribué à l'évolution des nouvelles pratiques du contrôle de gestion. À cet égard, l'accroissement du rôle des outils tels que le tableau de bord ou le *balanced scorecard* trouve en partie son origine dans les critiques destinées aux outils classiques notamment le budget (Löning, 2004 ; Bouquin et Pesqueux, 1999 ; Germain, 2004 ; Chiapello et Delmond, 1994). Les chercheurs et les praticiens en contrôle de gestion reconnaissent ainsi que les modèles traditionnels de mesure de la performance laissent progressivement la place aux tableaux de bord.



### 1.2.5. Le risque de financement / risque de crédit accordé aux projets

Il paraît primordial de considérer la mesure des risques, non pas uniquement comme un outil réglementaire, mais comme un outil stratégique de décision pour la banque, car « *la gestion d'une banque consiste en une gestion globale et coordonnée, sous contraintes internes et externes, de la rentabilité et des risques liés aux activités de l'établissement* » (Augros et Queruel, 2000). La notion de risque est une notion très difficile à définir de façon générale. Le risque est lié à la survenance d'un événement imprévisible qui a des conséquences importantes sur le bilan de la banque (N'Damas, 2017). Il importe alors de distinguer le caractère aléatoire et imprévisible de l'origine du risque, de l'enjeu qui représente une conséquence de la réalisation du risque. Un établissement financier peut rencontrer différents types de risque : risque de crédit (risque de défaillance ou *default risk*, risque de dégradation de la valeur de la créance ou *downgrading risk*), risque de marché (risque de taux d'intérêt, risque de change, risque de modèle), risque opérationnel (risque de désastre, risque de fraude, risque de traitement, risque technologique), risque de liquidité, risque stratégique, etc. De nos jours, dans le secteur bancaire, le risque majeur demeure le risque de crédit qui est également la forme la plus ancienne du risque sur le marché des capitaux.

*Le risque de crédit* peut être défini comme étant le risque de perte lié au défaut de remboursement de l'emprunteur. Il s'agit du principal risque pour une banque, risque qui prend aussi diverses autres formes ou dénominations : risque de contrepartie (dans les transactions sur les marchés interbancaires ou les marchés financiers), risque de faillite ou risque de crédit au sens premier du terme (dans les transactions sur les marchés de crédits). Le risque de crédit est donc le risque que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée, et c'est une préoccupation majeure pour les organismes bancaires. C'est un risque lourd de conséquence : toute dette non remboursée constitue, d'un point de vue économique, une perte sèche que supporte le créancier. Et cela peut compromettre la pérennité d'une entreprise. Le risque de crédit a été le premier risque bancaire et financier placé au centre de la réglementation prudentielle (Lamarque *et al.*, 2005). Et les outils de mesure du risque de crédit, relativement limités et disparates, ont évolué avec la réglementation du secteur bancaire.

*L'évaluation des risques* est un processus continu en trois étapes de recensement/quantification des risques, de détermination du niveau de risque à tolérer, et de la comparaison de sa tolérance au risque

par rapport à l'ampleur du risque. L'évaluation du risque de crédit revient à se poser la question de la solvabilité de l'emprunteur considéré. Cette solvabilité dépend non seulement d'éléments internes, intrinsèques à l'emprunteur, mais aussi d'éléments contextuels externes. Il s'agit d'abord des données endogènes qui représentent tous les critères propres à l'emprunteur et permettant de déterminer sa capacité de remboursement à l'échéance (par exemple, pour une entreprise : chiffre d'affaires, niveau d'endettement actuel, résultat d'exploitation, capacité d'autofinancement ou *cash-flow*). Ce sont ensuite les données exogènes, comme par exemple la localisation géographique, les perspectives d'évolution du secteur d'activité, le contexte ou la conjoncture économique globale.

Pour gérer le risque de crédit, il est indispensable de le mesurer. Et, selon (Kharoubi et Thomas, 2013), « *mesurer le risque de crédit d'un emprunteur vise à l'évaluer, plus ou moins formellement, et plus ou moins quantitativement, la probabilité qu'il rencontre des difficultés financières et n'honore pas ses engagements, c'est-à-dire la probabilité que sa possible détresse financière génère un "incident de crédit"* ». Cette mesure se fait au travers de l'analyse du risque de crédit, laquelle analyse poursuit plusieurs objectifs. D'abord, il faut évaluer le niveau de risque présenté par un débiteur pour son créancier à l'instant *t* et anticiper son évolution probable. Ensuite, il faut exprimer clairement ce risque pour qu'il soit facilement situé dans un système ou une échelle de notation. Enfin, il faudra traduire la note en probabilité d'occurrence, en cherchant à mesurer une probabilité mathématique de défaillance ou de défaut. Par ailleurs, pour une présentation détaillée des méthodes de gestion du risque de crédit au sein des établissements bancaires, nous renvoyons à Kharoubi et Thomas (2013) qui proposent une classification pertinente des différentes méthodes utilisées actuellement. Cette classification distingue principalement les méthodes empiriques, les méthodes statistiques et les méthodes théoriques.

### ***1.3. Le concept de Business Intelligence (BI) ou Informatique Décisionnel***

#### ***1.3.1. Définition et présentation de la business intelligence (BI)***

Les systèmes d'information bancaires, outils incontournables de la stratégie des banques, sont devenus complets et complexes. Et les systèmes d'information décisionnels ou stratégiques deviennent de

plus en plus présents. Or, il persiste encore des inefficacités en matière de conception des systèmes d'informations, dues à une conception et une construction inappropriée des systèmes d'informations stratégiques, avec une mise à l'écart systématique de certains des acteurs principaux. Une solution paraît être de s'appuyer sur l'intelligence économique pour tenter de résoudre le problème et donc d'améliorer la prise de décision. Car, le système d'informations, noyau des systèmes décisionnels, est le cœur même du système d'intelligence économique et en particulier de la *Business Intelligence* (BI).

Cette discipline regroupe un ensemble d'outils et de méthodes permettant de collecter, structurer et analyser des données pour éclairer la prise de décision. En centralisant les informations, en identifiant des indicateurs clés de performance (KPI) pertinents et en produisant des analyses prédictives, la BI permet de renforcer la supervision des projets complexes. Si l'on considère le projet autoroutier Douala-Yaoundé, où des retards ont entraîné des surcoûts significatifs, une plateforme décisionnelle robuste aurait permis de surveiller en temps réel l'avancement des travaux et d'anticiper les écarts budgétaires. De même, dans le cas du complexe de Nachtigal, la BI aurait pu fournir aux bailleurs de fonds des informations précises sur l'état des flux financiers, renforçant ainsi la transparence et la confiance.

Le secteur financier et bancaire est un secteur d'activité où l'information tient une place prépondérante. Dans ce secteur, acquérir de façon prioritaire une information valide et pertinente, confère à l'entreprise bancaire une avance significative sur ses concurrents. L'une des principales finalités de la BI (informatique décisionnelle) est de fournir en primeur une information cohérente, valable et spécifique. La BI est donc un outil/système d'aide à la décision. Cet outil permet de créer des tableaux de bord personnalisés afin de suivre les évolutions d'une activité et de renseigner l'utilisateur sur de possibles évolutions (Lebraty, 2006).

### 1.3.2. L'utilité de la Business Intelligence (BI)

Les avantages apportés par la BI sont très importants pour une entreprise. Il faut déjà noter que les entreprises ne peuvent plus se passer des innovations technologiques permettant d'optimiser leur processus de décision et de production. Dans les faits, la *Business Intelligence* est devenue un atout capital pour toute entreprise qui veut garder ses clients, en conquérir d'autres ou simplement assurer

son développement. À ce titre, les outils de *Business Intelligence* permettent : d'accélérer et de rendre plus efficaces les processus de prises de décisions ; d'intensifier et d'améliorer la veille concurrentielle pour obtenir des avantages par rapports aux concurrents ; d'augmenter l'efficacité opérationnelle en optimisant les processus techniques et organisationnels ; d'améliorer constamment la visibilité de l'entreprise grâce aux outils technologiques ; d'une manière générale, la BI à travers tous les outils proposés peut aider très concrètement à : augmenter la productivité : avec un programme BI, il est possible pour les entreprises de créer des rapports en un seul clic ; améliorer la visibilité : la BI contribue également à améliorer la visibilité de ces processus et permet d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière, avoir une vue d'ensemble : la BI aide également les organisations à obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise grâce à des fonctions typiques de *Business Intelligence* telles que les tableaux de bord et les *reportings* ; de rationaliser les processus d'affaires. La BI supprime toute la complexité associée aux processus métier. Il automatise également l'analyse en proposant des analyses prédictives, des modélisations informatiques, des analyses comparatives et d'autres méthodologies ; d'analyser facilement et rapidement. Les logiciels de BI ont démocratisé leur utilisation, permettant même aux utilisateurs non expérimentés ou non formés de collecter et de traiter les données rapidement.

### *1.3.3. Les théories décisionnelles convoquées*

Désormais incontournables dans tous les établissements financiers, les systèmes d'information décisionnels sont des systèmes informatiques destinés à faciliter la gestion de l'ensemble des informations financières et administratives au sein de la banque.

Le cadre théorique de cette recherche s'appuie principalement sur deux approches complémentaires : la théorie des organisations et les théories décisionnelles.

La théorie des organisations, développée par Simon (1980), met en avant l'importance de la structuration des processus décisionnels dans des environnements complexes. Elle souligne que les décisions stratégiques doivent être soutenues par des systèmes d'information robustes capables de centraliser et d'interpréter les données en temps réel. Cette théorie justifie l'intégration de la BI dans la gestion des financements structurés, où la complexité des projets et la multiplicité des parties prenantes nécessitent une coordination efficace.

Les théories décisionnelles, comme celles développées par Gorry et Scott Morton (1971), insistent sur l'importance des systèmes d'aide à la décision (SAD) pour résoudre des problèmes mal structurés. Ces systèmes permettent de modéliser les scénarios futurs et d'anticiper les risques, ce qui est particulièrement pertinent pour les projets financés par des mécanismes structurés. Tversky et Kahneman (1974), à travers leur concept d'heuristiques décisionnelles, rappellent que les décideurs sont souvent confrontés à des contraintes cognitives qui peuvent être atténuées par des outils BI.

Ce cadre théorique est enrichi par l'approche de Kimball (2000) sur la modélisation des entrepôts de données, qui met en avant la nécessité de structurer les données selon des schémas dimensionnels (étoile, flocon) pour faciliter leur analyse et leur exploitation. Ces modèles sont particulièrement adaptés à la gestion des financements structurés, où la diversité des données nécessite une structuration claire et efficace.

L'étude des système décisionnel ou systèmes d'aide à la décision nécessite de réaliser des emprunts dans différentes sciences et approches théoriques et principalement les sciences de gestion avec notamment la théorie des organisations et les théories décisionnelles (recherche opérationnelle, approche comportementaliste). Le thème de la décision constitue un champ d'étude majeur en sciences de gestion. En effet, les notions de management, de systèmes d'information (SI), de technologies de l'information (TI) sont étroitement liées au travers du concept de systèmes d'aide à la décision (SAD). Sur ces bases, Gorry et Scott (1971) ont défini les systèmes d'aide à la décision de la manière suivante : « *système informatisé interactif aidant le décideur à manipuler des données et des modèles pour résoudre des problèmes mal structurés* ».

Les premières théories décisionnelles se fondaient sur l'application d'un modèle normatif de la décision conduisant à déterminer une solution optimale face à un problème donné. Cette vision optimisatrice consistait en la détermination d'un ensemble de solutions possibles et dans le calcul de la solution optimale selon un critère prédéfini. Afin de prendre en compte l'incertitude liée aux états de la nature, les analyses probabilistes se sont développées. Par ailleurs, pour intégrer les préférences des décideurs, la théorie des probabilités subjectives a été adoptée avec comme critère de décision l'utilité subjective. Dans ces deux cas, il s'agit de trouver des modèles d'optimisation calculables. Cette approche théorique a conduit au courant de la recherche opérationnelle qui s'intéresse aux activités de l'organisation sous l'angle de modèles mathématiques et informatiques

avec comme objectif des optimisations. Les systèmes décisionnels ont été conçus en fonction de ce courant théorique. Les méthodes développées dans ce courant servent généralement de fondements aux systèmes décisionnels multicritères et trouvent des applications, notamment dans le domaine de l'aide aux décisions financières.

Cette approche, normative et optimisatrice de la prise de décision, a largement été remise en cause par l'introduction de la psychologie et des sciences cognitives (Tversky et Kahneman, 1974). Cette seconde étape est marquée par la reconnaissance d'un type de raisonnement efficace, fondé sur des heuristiques. Ils constituent un moyen indirect, mais efficace d'appréhender des problèmes complexes pour lesquels la démarche algorithmique est inapplicable.

#### ***1.4. Définition de la notion de DataWarehouse (DWH)***

Le Datawarehouse signifie en français un entrepôt de données. Selon les spécialistes de l'entreprise oracle, « *un Datawarehouse est une base de données relationnelle hébergée sur un serveur dans un Data Center ou dans le Cloud. Il recueille des données de sources variées et hétérogènes dans le but principal de soutenir l'analyse et faciliter le processus de prise de décision* ». Ainsi l'organisation du datawarehouse est donc une étape clé dans la qualité d'un système décisionnel. Cependant la question qui se pose est celle de savoir quelles sont les règles et les méthodes efficaces pour réaliser un bon datawarehouse. À ce propos plusieurs théories sont énoncées et parmi elles, il en existe deux qui sont le plus souvent citées. On parle des théories de Kimball et de Inmon que nous développerons plus loin.

#### ***1.5. Les principes de modélisation d'un système décisionnel***

La modélisation est l'une des phases les plus importantes dans le processus de construction d'un système décisionnel. En effet, elle est la pierre angulaire d'un système décisionnelle. Elle s'appuie sur des concepts permettant d'optimiser la restitution des données, selon les différents axes métiers de l'entreprise et est dès lors un élément fondamental pour la réussite et l'efficacité d'un système décisionnel. Pour mettre en place un système décisionnel il faut mettre en place ce qu'on appelle un datawarehouse (en français, il s'agit d'un entrepôt de données). Quand on parle donc de modéliser un système décisionnel, on doit passer par la modélisation d'un datawarehouse.

### *1.5.1. La modélisation selon la théorie de Kimball*

Pour Kimball, la modélisation dimensionnelle permet aux utilisateurs de construire plusieurs schémas en étoile pour répondre à divers besoins de *reporting*. L'avantage du schéma en étoile est que les petites requêtes de table dimensionnelle s'exécutent instantanément et rendent donc le système décisionnel assez performant en matière de temps de réponse. Dans sa théorie, l'ensemble des besoins de l'entreprise doivent donc être répartis en notions métier qui constitueront chacune des datamarts. C'est l'ensemble de ces datamarts qui vont constituer à la fin un datawarehouse.

### *1.5.2. La modélisation selon la théorie de Inmon*

Selon Bill Inmon, un entrepôt de données est un référentiel centralisé pour toute l'entreprise. Dans cette approche, l'entrepôt de données est conçu pour un modèle d'entreprise normalisé. Les données au niveau « atomiques », c'est-à-dire des données ayant un niveau de détail très élevé, sont stockées dans l'entrepôt de données. Les données dimensionnelles contenant les données nécessaires pour les processus métier spécifiques ou départements spécifiques sont créés à partir de l'entrepôt de données.

## **2. Méthodologie**

Pour être en mesure de mettre sur pied un système décisionnel efficace il est important d'adopter une méthode précise. Nous allons commencer dans un premier temps par le choix de la méthode de modélisation, ensuite l'identification des indicateurs, puis nous allons lister les différents axes d'analyses et enfin proposer un modèle qui permettra de mettre en place un tel système.

### *2.1. Choix de la méthode de modélisation*

Les deux théories mobilisées dans le cadre de ce travail, celle de Ralph Kimball (2000) et celle de Bill Inmon (2005) ont bien chacune des avantages et des inconvénients selon leurs utilisations. Dans le cadre des financements structurés il est important de bien analyser le besoin pour mieux cerner la meilleure approche à utiliser. D'un point de vue purement technique, la modélisation d'un système décisionnel spécifique aux financements structurés fait appel à un ensemble de notions métiers déjà identifiées et bien structurées. Ce qui impli-

citement nous pousse à adopter la modélisation selon Ralph Kimball et donc de découper en plusieurs notions fonctionnelles tout ce qui tourne autour des financements structurés à savoir : *Buyer, Loan, Facilities, Deal, Outstanding, Pool*.

Il est important de maîtriser les différentes interactions entre ces modèles pour mieux les regrouper en notions fonctionnelles de manière à faciliter la mise en place d'un datamart pour chaque notion fonctionnelle qui en résulterait. Ainsi l'on pourra exploiter ces différents datamarts pour la modélisation du DWH final.

## ***2.2. Construction des indicateurs de performance (KPI) des projets financés par FS***

Cette étape de la démarche proposée a pour but d'identifier et de mettre en place des valeurs qui seront analysées selon un certain nombre d'axes de vision. Ces indicateurs sont des éléments incontournables d'un système décisionnel. Les indicateurs et les axes d'analyses vont permettre aux décideurs de ressortir plusieurs axes de vision et de compréhension liés à leurs activités et choisir ainsi en fonction de ces scénarios les meilleures décisions à prendre. Nous avons identifié plusieurs indicateurs que nous avons regroupé en deux catégories : les indicateurs permettant le bon suivi du déroulement des travaux ; les indicateurs permettant le suivi financier du projet.

## ***2.3. Identification des indicateurs permettant le bon suivi du déroulement des travaux***

Le respect des cahiers de charges et des délais est un facteur déterminant dans le fonctionnement d'un projet, dans les financements structurés, avoir l'ensemble des éléments pouvant permettre de maîtriser ces facteurs est très important. Ainsi les indicateurs suivants sont incontournables dans le suivi des travaux d'un projet issu des financements structurés. Nous pouvons citer : le taux de consommation du temps par rapport aux objectifs (calcul : Nombre de jours déjà consommés depuis le début des travaux sur le nombre de jours prévus) ; le vitesse moyenne de progression des travaux (calcul : nombre de jalons déjà atteints sur le nombre de jalons restant) ; taux de retard, ce KPI permet de connaître le pourcentage de retard par rapport au planning initialement prévu (calcul : (tâches non réalisées / tâches prévues) × 100) ; écart de durée qui mesurer si une tâche ou



un jalon est plus long à réaliser que ce qui était initialement prévu (calcul :  $(\text{durée réelle} - \text{durée initiale}) / \text{durée initiale}$ ) ; écart de délai qui mesure si l'on est en avance, dans les temps ou en retard sur le planning prévu au démarrage du projet (calcul :  $\text{temps initialement prévu} - \text{temps actuellement utilisé}$ ), un résultat négatif indique qu'il reste encore du temps pour continuer le projet ; le nombre de reports de dates de fin des différentes phases du projet.

Tous ces facteurs, sont des éléments importants dans le suivi des travaux. L'objectif de la BI est donc d'exposer ces indicateurs afin de faciliter la surveillance du projet.

#### *2.4. Indicateurs permettant le suivi financier du projet*

Tous les mécanismes de paiement sont exposés à des risques mais à des degrés variés. Pour limiter les risques de non-remboursement, il est important d'avoir une vision 360 degrés sur les détails les dépenses issues des financements structurés et cela passe notamment par la connaissance des indicateurs suivants : le nombre de tirages en cours (calcul :  $\text{somme totale des tirages liés aux financements}$ ) ; le nombre de facilités (calcul :  $\text{somme totale des facilités liées aux financements}$ ) ; le taux de consommation des facilités (calcul :  $\text{nombre de facilités consommées sur le nombre total de facilités}$ ) ; le nombre de tirages déjà engagés (pour une facilité donnée,  $\text{nombre de tirages déjà consommés sur le total des tirages}$ ) ; coût réel, qui se mesure en additionnant toutes les dépenses actuelles du projet ; coûts non planifiés (il s'agit de l'ensemble des dépenses réalisées mais non prévues initialement dans le projet) ; coût des retards : ce KPI permet de savoir ce que coûte les retards. Il se calcule en faisant la somme des dépenses additionnelles liées aux retards comme les heures supplémentaires de main d'œuvre, la maintenance, le dépannage, etc. ; écart de coût du projet : calcule la différence entre le coût effectif du projet et le coût initialement prévu (calcul :  $(\text{coût réel} - \text{coût prévisionnel}) / \text{coût prévisionnel}$ ) ; taux d'avancement : comme son nom l'indique, ce KPI permet de savoir quelle est la progression de votre projet (calcul :  $(\text{tâches accomplies} / \text{tâches prévues}) \times 100$ ) ; nombre de tâches ou de jalons réalisés : il s'agit d'un autre bon indicateur de l'avancement du projet ; temps passé sur le projet : à tout moment dans le projet, on peut comparer les heures de travail déjà effectuées par rapport aux heures initialement planifiées pour savoir si l'équipe est efficace.

L'ensemble de ces indicateurs sont fondamentaux pour un meilleur suivi de l'activité financière des projets financés pas financements structurés.

Après avoir listé l'ensemble des indicateurs, il est maintenant important de présenter les axes de projection de ces indicateurs, c'est-à-dire des axes d'analyse.

### *2.5. Identification des axes d'analyse*

Les axes d'analyse ou encore axes de projection des indicateurs sont les éléments qui permettent de ressortir des informations pertinentes. En effet avoir une information sur un chiffre d'affaires n'a d'importance que si on connaît à quoi ou alors à qui il est associé.

Dans le domaine des financements structurés, nous avons plusieurs éléments qui peuvent constituer notre axe d'analyse. Nous pouvons notamment citer :

- Le bénéficiaire : il s'agit ici de l'entreprise ou de l'entité qui bénéficie du prêt avec la méthode des financements structurés ;
- Le tirage : il s'agit ici du prélèvement réalisé par le bénéficiaire qui correspond à un morcellement de son prêt ;
- Le pays : il s'agit du pays du bénéficiaire ;
- Les travaux : il s'agit ici des informations sur les travaux rattachés à un financement ;
- Les partenaires : il s'agit ici des entités physiques ou morales qui participent au pool bancaire ;
- La facilité : il s'agit d'un morcellement plus macro du prêt. Dans une facilité l'on peut avoir plusieurs tirages.

On est capable d'identifier plusieurs axes d'analyse, mais le plus important dans un système décisionnel est de le construire et l'enrichir progressivement.

### 3. Mise en place de la solution BI

#### 3.1. Conception du modèle décisionnel

Le cœur de cette recherche réside dans la conception d'un modèle décisionnel basé sur un entrepôt de données. Cette étape mobilise deux théories clés en BI :

- La théorie de Ralph Kimball (2000). Elle privilégie une modélisation dimensionnelle en étoile, adaptée pour répondre aux besoins d'analyse des financements structurés. Ce modèle centralise les données autour d'une table de faits (KPI financiers et opérationnels) et de plusieurs tables de dimensions (acteurs, flux, délais).
- La théorie de Bill Inmon (2005). Elle est utilisée pour structurer les données sources à un niveau granulaire, garantissant ainsi une flexibilité et une cohérence dans l'intégration des données.

Le modèle conçu permet d'agréger des données provenant de multiples acteurs : banques, organismes publics, partenaires privés et bénéficiaires. Il facilite également l'analyse multidimensionnelle, en intégrant des axes tels que les bénéficiaires, les flux financiers et les échéanciers.

Les indicateurs clés de performance sélectionnés incluent des métriques financières (taux de remboursement, flux de trésorerie disponibles, écarts budgétaires) et des métriques opérationnelles (taux d'avancement des travaux, retards cumulés, dépassements de coûts). Ces KPI ont été choisis en fonction de leur pertinence pour le suivi des projets financés au Cameroun. Par exemple, le taux de consommation des budgets est essentiel pour surveiller l'utilisation des fonds, tandis que le nombre de jalons réalisés permet de mesurer l'avancement des travaux.

#### 3.2. Construction d'un modèle décisionnel pour l'analyse et le suivi des KPI des projets financés par les FS

Nous allons maintenant construire un modèle décisionnel qui nous permettra de mettre en place notre système décisionnel. Comme nous avons pu le constater dans les sections précédentes, nous pouvons avoir un nombre important de KPI accompagnés d'axes d'analyses tout aussi importants. En fonction de l'orientation que l'on veut donner à l'exploitation des données collectées, il est possible d'ajouter

ou de supprimer des axes d'analyse. Dans notre cas d'étude, nous allons uniquement nous concentrer sur les axes d'analyses qui ont été cités.

Il existe plusieurs schémas dans le monde décisionnel qui sont utilisés pour modéliser un datawarehouse. Nous avons :

- Le schéma en étoile. Un schéma en étoile, ou modèle de données « en étoile », est une structure multidimensionnelle stockant des données atomiques ou agrégées, typiquement dans des datawarehouses ou datamart. Le modèle en étoile permet une économie de jointures à l'interrogation, ce qui le rend optimisé pour les requêtes d'analyse.
- Le schéma en flocons. Le schéma en flocon est une variante du schéma en étoile. Ici, la table de faits centralisée est connectée à plusieurs dimensions. Dans le schéma en flocon de neige, les dimensions sont présentes sous une forme normalisée dans plusieurs tables liées.
- Le modèle en constellation. C'est un schéma de représentation d'un modèle multidimensionnel. Il s'agit d'une collection de plusieurs tables de faits ayant des tables de dimensions communes. Il peut être considéré comme une collection de plusieurs schémas d'étoiles.

### *3.3. Collecte et transformation des données*

Pour tester le modèle, les données simulées ont été collectées et intégrées dans un entrepôt de données structuré selon le schéma en étoile. Ce processus comprend : la collecte des données par extraction des informations hypothétiques sur les flux financiers, les délais et les coûts ; la transformation des données (nettoyage, standardisation et structuration des données pour assurer leur cohérence et leur compatibilité avec le modèle) ; le stockage des données (organisation des données dans des tables adaptées aux besoins d'analyse multidimensionnelle).

### *3.4. Validation du modèle par des études de cas et des simulations*

Trois projets camerounais ont été sélectionnés pour simuler la validation du modèle : 1) le complexe hydroélectrique de Nachtigal (analyse des flux financiers et des retards de remboursement) ; 2) le port en eau profonde de Kribi (suivi des indicateurs budgétaires et

opérationnels) ; et 3) l'autoroute Douala-Yaoundé (évaluation des écarts de coûts et des retards cumulés).

Pour chaque projet, des simulations ont été réalisées en utilisant les données structurées dans le modèle. Les résultats ont permis de tester la pertinence des KPI sélectionnés et de valider l'efficacité du modèle décisionnel dans le suivi des financements structurés.

### *3.5. Analyse et interprétation des résultats*

Les données issues des simulations ont été analysées pour répondre aux objectifs de la recherche. Les résultats obtenus sont comparés aux besoins identifiés lors de la revue de littérature, afin d'évaluer la capacité du modèle à résoudre les problèmes pratiques.

### *3.6. Considérations éthiques et limites*

Dans le cadre de cette recherche, des considérations éthiques ont été prises en compte, notamment en ce qui concerne l'utilisation des données. Bien que les données utilisées soient hypothétiques, leur structure reflète fidèlement les dynamiques des projets réels. Les principales limites de cette étude incluent l'absence de données empiriques réelles pour valider les simulations et les contraintes liées à la complexité des projets analysés.

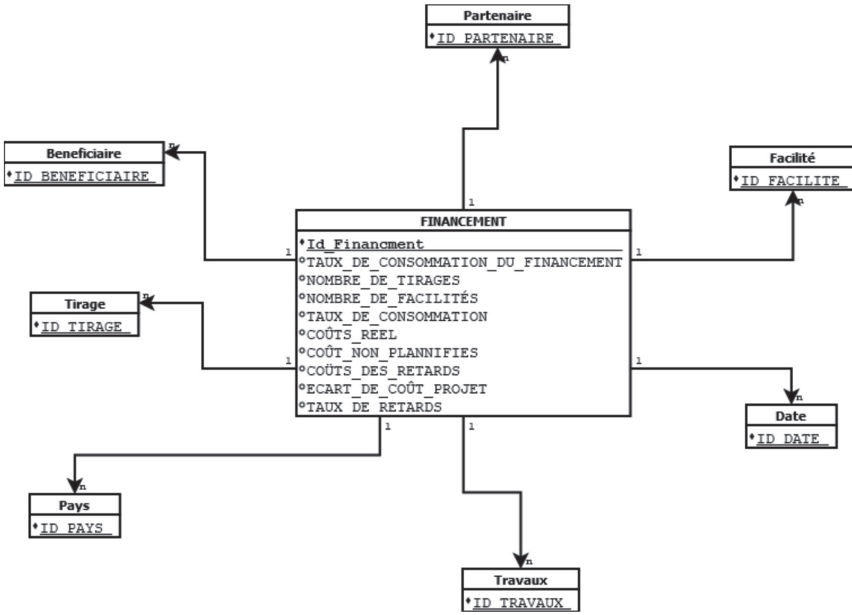
L'approche méthodologique adoptée combine rigueur théorique et pragmatisme, garantissant ainsi la pertinence des résultats obtenus. En structurant les données autour d'un modèle décisionnel innovant, cette recherche ambitionne de fournir aux acteurs financiers et opérationnels des outils concrets pour améliorer la gestion des financements structurés.

## **4. Résultats et discussions**

### *4.1. Résultats*

Dans le but d'avoir une modélisation peu contraignante qui facilitera nos analyses, nous avons opté pour un modèle en étoile tel que présenté dans la figure 2.

Figure 2 : Modèle en étoile sur les financements structurés



Source : Auteur

Ce modèle contient une table de faits appelée « financement » qui contiendra l’ensemble des faits à analyser c’est-à-dire l’ensemble des KPI à analyser. Elle possède ensuite sept tables de dimension. Chacune de ces tables de dimension contiendra un ensemble de données avec plusieurs attributs qui n’ont pas été présentés dans le modèle. L’objectif de ce schéma en étoile est d’être en mesure de faire un certain nombre d’analyse de manière simple et efficace. L’on pourra par exemple analyser : le nombre de tirages effectués par bénéficiaire ; le nombre de tirages effectués par travaux ; le coût réel de dépenses par travaux ; le montant d’investissement par partenaire ; le nombre de travaux dans lesquels chaque partenaire est impliqué.

Ces éléments d’analyse ne sont qu’une infime partie dans l’immensité des analyses qui peuvent être effectuées. Mais le plus important dans ce contexte est de savoir qu’un tel modèle peut répondre à un nombre important de questions sur la qualité des projets, leur santé financière et leur évolution.

## 4.2. Critère d'évaluation du modèle décisionnel

L'évaluation d'un modèle décisionnel est une étape cruciale dans le processus de conception d'un système décisionnel. L'évaluation du modèle permet de s'assurer que ce dernier répond bien aux attentes formulées par le commanditaire du système. Ainsi pour évaluer un modèle il est important de définir des critères d'évaluation robustes et fiables. Le premier critère est celui de vérifier que l'ensemble des analyses souhaitées peuvent se faire au travers du modèle. Le second critère consiste à s'assurer que les requêtes d'analyses ne nécessiteront pas trop de jointures complexes.

## 4.3. Validation du modèle décisionnel

Pour valider notre modèle décisionnel, il a fallu comparer les besoins énumérés en matière de financements structurés avec les éléments que nous pouvons ressortir de notre modèle. Dans le tableau 1 ci-dessous nous avons recensé quelques KPI qui sont nécessaires pour le suivi des projets ayant fait recours aux financements structurés.

*Tableau 1 : Évaluation de la méthode de calcul de quelques indicateurs avec le modèle proposé*

Analyse souhaitée	Analyse qu'offre le modèle proposé	Validation
Analyser le nombre de facilités par bénéficiaire	Projection de l'indicateur nombre de facilités sur l'axe bénéficiaire	Ok
Le nombre de tirages effectués par travaux	Comptage du nombre de tirage et projection sur l'axe travaux	OK
Le coût réel de dépenses par travaux	Agrégation des coûts réels et projection de l'indicateur sur l'axe des travaux	OK
Le montant d'investissement par partenaire	Agrégation des coûts réels et projection sur l'axe partenaire	OK
Le nombre de travaux dans lesquels chaque partenaire est impliqué	Comptage du nombre de travaux et projection sur l'axe partenaire	OK
Coût des retards	Agrégation des coûts réels des travaux réalisés hors délai en utilisant la table Date	OK

Comme nous pouvons le constater à partir du tableau ci-dessus, le modèle proposé répond à un nombre important d'indicateurs clés de

performances. Ce tableau se présente pour chaque indicateur mentionné comme étant important dans le suivi des projets issus des financements structurés, nous sommes en mesure de le ressortir dans le modèle proposé.

Il est toutefois important de noter que ce modèle peut nécessiter des améliorations pour répondre à un besoin plus important. Aussi l'utilisation d'un modèle en étoile facilite l'interrogation du modèle proposé.

#### 4.4. Discussion

Les résultats des simulations démontrent la pertinence du modèle décisionnel pour résoudre les problématiques liées aux financements structurés. La centralisation des données dans un entrepôt permet une vision holistique des projets, tandis que les outils de visualisation facilitent la communication entre les parties prenantes. Ces résultats corroborent les travaux de Kharoubi et Thomas (2013), qui soulignent l'importance des KPI dans l'optimisation des performances des projets complexes.

Cependant, certaines limitations ont été relevées. La qualité des données initiales reste un facteur critique : des informations incomplètes ou incorrectes peuvent affecter la fiabilité des analyses. En outre, l'adoption de la BI nécessite des investissements initiaux importants en termes de formation et d'infrastructure, ce qui peut constituer un obstacle pour les petites institutions.

Malgré ces limites, les résultats confirment que l'utilisation d'un modèle basé sur la BI peut significativement améliorer la gestion des financements structurés, notamment en renforçant la transparence, en anticipant les risques et en optimisant l'utilisation des ressources.

## Conclusion

Les financements structurés jouent un rôle clé dans le développement économique des pays émergents, en particulier pour des projets d'infrastructure essentiels à la croissance durable. Cependant, leur gestion complexe, impliquant de multiples parties prenantes et des flux financiers importants, nécessite des outils avancés pour garantir leur efficacité. Cette recherche a exploré l'intégration de la *Business Intelligence* (BI) dans la gestion des financements structurés, en met-



tant en lumière son potentiel pour renforcer la transparence, améliorer le suivi des indicateurs de performance et anticiper les risques.

L'étude a permis de concevoir un modèle décisionnel innovant basé sur un entrepôt de données centralisé et structuré selon les principes de la BI. Appliquée à la conception des systèmes d'informations bancaires en général et de financements structurés en particulier, cette démarche permettrait de suivre la performance des projets de développement en Afrique. L'étude a tenté de répondre à comment collecter et centraliser les informations de suivi issues des données provenant des différents acteurs au projet financé par la méthode des financements structurés, à comment analyser les informations collectées de manière à ressortir des indicateurs pertinents de performance (KPI) des projets financés par la méthode des financements structurés et à comment les dirigeants de la banque peuvent se servir de ce système décisionnel pour anticiper et limiter les risques de crédit liés aux projets financés par la banque : minimiser des délais de remboursement, maximiser les cash-flows, minimiser les risques de paiement ou de remboursement, bref optimiser le profil risque-rendement. La solution décisionnelle BI présentée a permis de créer un entrepôt de données, et est constitué d'une table de faits ainsi que de plusieurs tables de dimensions qui forment les différents axes d'analyse qu'utiliseront les banques pour faire du pilotage chiffré et du story telling sur l'évolution des performances des différents projets. Les simulations réalisées ont permis de démontrer que le modèle proposé pourra constituer un élément majeur dans la réponse aux besoins profonds des banques et des fonds d'investissement, de mieux suivre et anticiper les risques sur les projets dans lesquels ils sont sollicités dans le cadre des financements structurés.

Ce modèle, appliqué à des projets emblématiques comme le complexe hydroélectrique de Nachtigal, le port en eau profonde de Kribi et l'autoroute Douala-Yaoundé, pourrait démontrer son efficacité pour : Identifier les écarts budgétaires et les retards, optimiser l'allocation des ressources financières, faciliter la prise de décisions éclairées grâce à la visualisation des KPI.

D'un point de vue théorique, cette recherche enrichit la littérature en établissant un lien concret entre les concepts de financements structurés et les systèmes décisionnels de la BI. Elle démontre comment des théories classiques, telles que celles de Kimball (2000) et Inmon (2005) peuvent être adaptées pour répondre aux défis spécifiques du contexte africain. Sur le plan pratique, elle offre un outil opérationnel pour les gestionnaires de projets, les investisseurs et

les décideurs publics, leur permettant de maximiser les impacts des financements structurés tout en minimisant les risques associés.

Cependant, certaines limitations doivent être prises en compte. L'absence de données réelles pour tester le modèle limite son applicabilité immédiate. De plus, l'adoption de la BI nécessite des investissements initiaux en infrastructure technologique et en formation des parties prenantes, ce qui peut constituer un obstacle dans des environnements aux ressources limitées.

Pour répondre à ces défis, plusieurs pistes de recherche et recommandations émergent. Premièrement, une étude approfondie basée sur des données réelles issues de projets financés au Cameroun permettrait de valider davantage le modèle proposé. Deuxièmement, l'intégration progressive de solutions de BI dans les mécanismes de financement devrait être accompagnée par des campagnes de sensibilisation et de formation auprès des acteurs impliqués. Enfin, des partenariats public-privé pourraient être encouragés pour mobiliser les ressources nécessaires à l'adoption de la BI dans la gestion des projets complexes.

### *Bibliographie*

- ANSALONI, G. (2010). Des renoncements à recours dans les financements structurés, *RDBF*, n°4, p. 34.
- ANTHONY, R.N. (1988). *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston.
- AUGROS, J.C. et QUERUEL, M. (2000). *Risque de Taux d'intérêt et Gestion Bancaire*, Economica.
- BENHAMOU, G.A. (2017). *Les financements structurés et le droit des entreprises en difficultés*, Thèse de doctorat en Droit, Université Panthéon-Sorbonne – Paris I.
- BOUDON, R. (1977). *Effets pervers et ordre social*, PUF.
- BOUQUIN, H. et PESQUEUX, Y. (1999). Vingt ans de contrôle ou le passage d'une technique à une discipline, *Comptabilité Contrôle et Audit*, Tome 5(3), 93-105.
- CHIAPELLO, E. et DELMOND, M.H. (1994). Les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 49-58.
- DAVID, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, *IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 24 au 26 mai.
- EOM, S. (2004). The Changing Structure of Decision Support Systems Research: An Empirical Investigation through Author Cotation Mapping, *The 2004*

- IFIP International Conference on Decision Support Systems – Prato, Tuscany, 1st-3rd July*, pp. 243-251.
- FENDER, I. et MITCHELL, J. (2005). *Financement structuré : complexité, risque et recours aux notations*, rapport trimestriel BRI juin.
- GERMAIN, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME, *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), 33-52.
- GHESTIN, J. (2000), Le contrat en tant qu'échange économique, *Revue d'économie industrielle*, 92, p. 81.
- GORRY, G.A. et SCOTT MORTON, M. (1971). A Framework for Management Information Systems, *Sloan Management Review*, 12(1), 55-70.
- INMON, W. H. (2005). *Building the datawarehouse* (4<sup>th</sup> ed.). Wiley.
- KHAROUBI, C. et THOMAS, P. (2013). *Analyse du risque de crédit : banque & Marchés*, Editions Revue Banque.
- KIMBALL, R., CASERTA, J. (2011). *The Data Warehouse, ETL Toolkit, Practical Techniques for Extracting, Cleaning, Conforming, and Delivering Data*, John Wiley & Sons.
- KIMBALL, R., REEVES, L., ROSS, M. (2000). *Concevoir et déployer un data warehouse*, Editions Eyrolles.
- KIMBALL, R., ROSS, M. (2003). *Entrepôts de données : guide pratique de modélisation dimensionnelle*, Editions Vuibert informatique.
- LAMARQUE, E. et al. (coord.) (2005). *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, Pearson Education France.
- LEBRATY, J.-F. (2006). Les systèmes décisionnels. Dans Akoka, A., Comyn-Wattiau, I. (dir.), *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information* (p. 1338-1349), Vuibert.
- LEROY, Y. (2011). La Notion d'effectivité du droit, *Droit et société*, 3(79), 715-732.
- LESSEUL, G. (2012). Évaluations, reporting et pratiques de reddition. Dans Bayle E., Dupuis, J.-Cl. (Dir.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités*, Bruxelles, De Boeck, Méthodes & Recherches management, p. 219.
- LÖNING, H. (2004), Faut-il tuer le budget dans les entreprises, *Les Echos, Cahier spécial l'art du management*, jeudi 25 novembre, p. 4.
- LÖNING, H. et al. (2008), *Le contrôle de gestion*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod.
- MARCHESNAY, M. (1001). *Économie d'entreprise*, Eyrolles, p. 38.
- MARTINET, A-C., SILEM A. (Dir.) (2008). *Lexique de gestion et de management*, coll. « Lexiques et dico », Dunod.
- N'DAMAS, H.B. (2017). Dans quelle mesure une démarche d'intelligence économique permettrait-elle une réduction du risque de crédit bancaire ? *Gestion et management*. Université de Lorraine.
- SIBONY, A-L. (2012). Du bon usage des notions d'efficacité et d'efficience en droit. Dans Fatin-Rouge Stefanini, M., Gay, L., Vidal-Naquet, A. (dir.), *L'efficacité de la norme juridique. Nouveau vecteur de légitimité ?* Bruxelles, Bruylant, coll. « À la croisée des droits », p. 62.

- SIMON, H.A. (1980). *Le nouveau management – La décision par les ordinateurs*. Economica.
- SUPIOT, A. (2015). *Critique du droit du travail*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, PUF, coll. « Quadrige », p. 252.
- TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases, *Science*, 185, 1124-1131.
- VASSEUR, M. (1990). L'ingénierie financière, *Revue Banque*, 501, 7.

## **TROISIÈME PARTIE**

**Quelles évolutions organisationnelles  
en Afrique ?**

---

## Introduction à la troisième partie

Éric MILLIOT

L'Afrique est un continent en mouvement. Pour structurer et conforter ce mouvement, des plans d'actions interétatiques sont proposés. Le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique des Nations unies (*Office of the Special Adviser on Africa* [OSAA]) a notamment lancé en 2021 un programme fixant six priorités stratégiques pour le continent :

- le financement du développement ;
- le développement durable pour promouvoir une paix durable ;
- la gouvernance, la résilience et le capital humain ;
- la science, la technologie et l'innovation ;
- l'industrialisation, le dividende démographique et la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine (ZLECAf) ;
- l'énergie et l'action climatique.

Toutes ces orientations stratégiques invitent à adopter des pratiques managériales fondées sur les principes d'ouverture et de coopération. Elles appellent à faciliter l'intégration d'acteurs variés et interdépendants. Cette intégration, formelle et/ou informelle, permet de créer de la valeur dont les critères d'appréciation sont divers et complémentaires : qualité, flexibilité, innovation, productivité, profitabilité, réactivité, fiabilité, etc. Elle permet ainsi de répondre, plus ou moins directement, aux défis lancés par l'enchaînement de crises interconnectées qui touchent le continent. Ces crises sont catégorisées (sanitaires, économiques, écologiques, diplomatiques, sécuritaires, etc.), mais elles s'alimentent les unes les autres et invitent à prendre des décisions managériales adaptées.

C'est dans ce contexte que la notion d'intégration prend toute sa dimension. Cette notion est d'autant plus importante en gestion qu'elle est à la source d'évolutions organisationnelles ; notamment, en Afrique. Dans cette troisième partie de l'ouvrage, le phénomène d'intégration est abordé à deux niveaux : celui des pratiques (*Supply Chain Management*, appropriation d'outils) et celui des praticiens (salariés à former, femmes). Il est également traité à partir de mises en œuvre effectives ou contrariées. Présentons plus précisément les

quatre travaux de recherche qui structurent cette réflexion sur les organisations en Afrique.

Le chapitre 8 s'intéresse aux défis liés à l'appropriation d'ERP (*Enterprise Resource planning*) à Madagascar. L'auteur, **Dietrich Arthur Randrianantenaina**, souligne la nature instable et imprévisible de l'environnement organisationnel qui caractérise certains pays africains. Face à ces spécificités contextuelles, il invite les acteurs à dépasser les problèmes liés à la rigidité des outils de gestion par des logiques d'intégration idoines (bricolage et *shadow IT*).

Le chapitre 9 aborde une thématique communicationnelle particulière : la *sensemaking* stratégique. Proposée par **Sarah Attia**, cette recherche démontre que ce sens pratique peut être utilisé comme vecteur de transformation organisationnelle. Prenant le cas d'une petite et moyenne entreprise égyptienne, l'auteur étudie comment les logiques du *sensemaking* stratégique peuvent, sur la base de principes d'intégration et de management de proximité, transformer les processus de travail.

Le chapitre 10 porte sur la création de valeur en *Supply Chain Management*. Les auteurs, **Gwenaëlle Oruezabala** et **Dame N'Diaye**, constatent – sur la base du cas d'une entreprise de sécurité au Burkina Faso – que l'utilisation optimale des ressources tout au long des chaînes repose sur une logique forte d'intégration d'acteurs complémentaires. Celle-ci est appréciée, en termes de performance, sur la base de quatre axes : les activités, les compétences, l'organisation et les clients.

Le chapitre 11 porte sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin par les programmes publics en Côte d'Ivoire. **Zié Dao**, **Affia Angeline Ahognisso** et **Kanigué Sanogo** étudient l'aide apportée aux femmes pour soutenir leurs projets en milieu rural. Leur étude démontre, elle aussi, que les logiques d'intégration sont essentielles pour assurer la réussite des entreprises. Elle précise notamment que la filiation axée sur l'ascendance maternelle n'est pas suffisamment prise en compte dans les stratégies d'accompagnement des organismes publics.





## Chapitre 8.

# Improvisation par le bricolage et le *shadow IT* pour faire face à la rigidité des outils de gestion : cas des progiciels dans les grandes entreprises à Madagascar

*Dietrich Arthur RANDRIANANTENAINA*

### Résumé

---

Ce chapitre analyse la phase post-implémentation de l'ERP (*Enterprise Resource planning*) dans quatre entreprises à Madagascar à travers une étude de cas exploratoire. Après implémentation du progiciel, plusieurs écarts entre l'objectif initial et les résultats obtenus ont été constatés. L'ERP implémenté ne répond pas pleinement aux besoins des utilisateurs et nécessite de nombreuses corrections coûteuses et chronophages. Suite à la phase post-implémentation et en particulier durant la crise sanitaire, des comportements inattendus de bricolage et de *shadow IT* ont été observés dans l'usage de l'ERP par les utilisateurs. Ce sujet est une opportunité d'explorer le contexte malgache, peu mobilisé dans la littérature sur l'ERP et sur le bricolage/*shadow IT*. Au-delà des résultats obtenus, l'étude fait ressortir la particularité de Madagascar : « *ady gasy* », un concept issu de la culture malgache qui illustre parfaitement l'inventivité des utilisateurs pour s'adapter à toutes les situations.

**Mots-clés :** bricolage, *shadow IT*, Madagascar, culture, ERP.

## Abstract

---

*Improvisation through bricolage and shadow IT to cope with the rigidity of management tools: the case of ERP in large companies in Madagascar*

This chapter analyzes the post-implementation phase of ERP (Enterprise Resource Planning) in four companies in Madagascar through an exploratory case study. After the implementation of the software package, several discrepancies between the initial objective and the results obtained were observed. The implemented ERP did not fully meet the users' needs and required many costly and time-consuming corrections. Following the post-implementation phase and in particular during the health crisis, unexpected bricolage and shadow IT behaviors were observed in the use of the ERP by users. This topic is an opportunity to explore the Malagasy context, which is not well covered in the literature on ERP and bricolage/shadow IT. Beyond the results obtained, the study highlights the particularity of Madagascar: "ady gasy", a concept from the Malagasy culture that perfectly illustrates the inventiveness of users to adapt to all situations.

**Keywords:** bricolage, shadow IT, Madagascar, culture, ERP.

## Introduction

La direction système d'information (DSI) investit du temps et de l'argent, pour se conformer aux bonnes pratiques en matière de gestion des technologies d'information (TI). L'objectif est de sécuriser les données (Silic et Back, 2014), garantir la bonne gouvernance (Györy *et al.*, 2012) et pour consolider les processus de traitement toujours plus complexes et rationnels, à l'attention de leurs différentes composantes, dans leurs activités quotidiennes (Zimmermann *et al.*, 2017). Face à différentes situations telles que la non-satisfaction des utilisateurs ou encore en cas de situation exceptionnelle (crise sanitaire, économique, guerre...) au sein des organisations, des « bricolages » des TI non-officielles sont mises en œuvre en toute autonomie, par les utilisateurs. Ces bricolages sont une source d'innovation, de flexibilité, d'agilité (Behrens, 2009 ; Silic *et al.*, 2016) mais également instaurateur de non-conformité et de risque informatique (Huber *et al.*, 2016).

Dans le contexte africain, plus précisément à Madagascar, une étude exploratoire de quatre entreprises qui ont implémenté l'ERP (*Enterprise Resource Planning*) a été menée. En phase post-im-

plémentation du progiciel, l'outil présente des failles et quelques dysfonctionnements techniques. En outre, les firmes multinationales (FMN) qui développent leurs activités sur le pays se trouvent confrontées à la question de la différence culturelle (Apitsa et Amine, 2014) qui complexifie l'appropriation de l'ERP. Des phénomènes de bricolage et *shadow IT* au service de l'improvisation visant à contourner les contraintes TI normatives les empêchant d'atteindre leurs objectifs (Alter, 2014) se sont par la suite apparus. Tout cela nous mène à une problématique principale : comment le bricolage et *shadow IT* peuvent être des éléments permettant la résolution du problème de rigidité de l'ERP ?

Cet article vise à confronter des champs théoriques qui ont été jusqu'à présent peu explorés conjointement, en considérant leur articulation autour de l'ERP et les phénomènes de bricolage. Les contributions de cette recherche permettront de combler les lacunes identifiées dans la littérature, notamment dans le contexte malgache où ce sujet reste encore inexploité. Au niveau managérial, les résultats apporteront des éclairages importants sur la présence de pratiques de bricolage ou de *shadow IT*. Bien que ces pratiques puissent offrir des avantages à l'entreprise, elle représente également des défis majeurs (risques informatiques et financières).

Ce chapitre aborde quatre points essentiels. Le premier concerne la revue de la littérature exposant les caractéristiques du bricolage et du *shadow IT*. Ensuite, nous présenterons la méthodologie de recherche ainsi que les résultats de l'étude de cas. Enfin, une section sera dédiée à la discussion, suivie d'une évaluation des limites et des perspectives de la recherche.

## 1. Revue de la littérature

Le bricolage ou *shadow IT*, ainsi que les autres contournements des systèmes sont bien connus dans la littérature (Mawadia et al., 2020 ; Brush et al., 2017 ; Alter, 2014 ; Fürstenau et Rothe, 2014). Ils suscitent une réflexion approfondie quant à la façon dont les projets sont gérés et les systèmes d'information sont gouvernés. Le contexte actuel, caractérisé par des failles dans les progiciels ou une inefficacité du système, pousse les utilisateurs à avoir recours à des pratiques informelles. Dans ce premier point, nous mettons en lumière la littérature existante portant sur les concepts de bricolage et de *shadow IT*.

### 1.1. Le concept de bricolage

Le concept de bricolage a été introduit par Lévi-Strauss dans les années 1950 pour décrire la façon dont les sociétés non-industrielles utilisent des ressources limitées pour résoudre des problèmes complexes. Il le définit comme l'utilisation d'une manière habile des ressources sous la main (acteurs, technologies, structures...) face à des difficultés ou opportunités nouvelles. Depuis, le bricolage a été étudié dans divers contextes, notamment en gestion. Plusieurs études ont examiné le bricolage d'outils de gestion dans le contexte des petites entreprises. Ferneley et Bell (2006) ont étudié la manière dont les gérants des PME bricolent leurs outils de gestion en utilisant des ressources limitées. Ils ont constaté que ces organisations ont souvent recours à des outils et des méthodes qui ne sont pas spécifiquement conçus à cette fin, mais qui leur permettent néanmoins d'accomplir leurs tâches de gestion.

Des recherches ont aussi examiné le phénomène de bricolage dans les grandes entreprises, révélant que celui-ci peut être une source d'innovation et de créativité (Portnoff et Soupizet, 2018). Toutefois, d'autres études ont mis en évidence les risques liés au bricolage au sein des grandes entreprises, notamment en termes de cybermenaces (Klotz *et al.*, 2019 ; Baillelte *et al.*, 2022).

Le bricolage est souvent considéré comme une solution improvisée et rapide pour résoudre un problème. Il est généralement peu coûteux et offre une grande flexibilité en utilisant les ressources disponibles de manière atypique, souvent en contournant les règles établies. Son objectif est de trouver une solution simple, abordable et rapide, mais pas nécessairement la meilleure option. Une frugalité (Radjou et Prabhu, 2015) qui correspond souvent aux conditions constatées dans les pays en développement, notamment en Afrique. Dans le même contexte, plusieurs travaux de recherche évoquent la spécificité de ce continent (Anasse *et al.*, 2020 ; Ayimpam, 2014 ; Ouendji, 2009). Ce concept a toutefois une nuance se référant à la situation de chaque pays. À l'exemple de Madagascar où le bricolage a un lien étroit avec sa culture : « *ady gasy* » (traduit littéralement « à la façon malgache »). Un concept local malgache qui associe à la fois inventivité et débrouillardise (Lévi-Strauss, 1962), utilisé pour désigner l'identité nationale. Son sens mélange les différentes définitions et regroupe les valeurs de solidarité et de fraternité (Raharilalao, 1991).

Nécessitant une créativité organisationnelle (Mawadia *et al.*, 2020), le bricolage peut être une solution efficace pour les entre-

prises qui sont confrontées à des problèmes de blocage de leur système et qui cherchent à développer de nouveaux projets innovants (Ciborra, 2002 ; Baker et Nelson, 2005). Cette approche se fonde sur le répertoire du bricoleur, c'est-à-dire ses expériences accumulées et sa capacité à détecter et à faire communiquer différents éléments de ce répertoire pour trouver de nouvelles solutions fonctionnelles. En conséquence, ces solutions innovantes peuvent à leur tour enrichir le répertoire du bricoleur (Duymedjian et Rüling, 2010).

### 1.2. Le shadow IT : potentiels et risques

Dans de multiples entreprises, les utilisateurs mettent en œuvre, d'une manière autonome et habituelle (Zimmermann *et al.*, 2017) des technologies de l'information (TI) à l'extérieur du cadre normatif défini par la direction système d'information (DSI), sans validation officielle (Silic et Back, 2014). Le terme *shadow IT* fait référence à l'utilisation d'un ou plusieurs systèmes informatiques, en parallèle ou en substitution de l'officiel (Haag et Eckhardt, 2015).

Un macro Excel, un stockage sur un cloud gratuit, un logiciel/application installée localement ou l'usage des matériels informatiques personnels à des fins professionnelles sont quelques éléments technologiques composant le *shadow IT*. La littérature soutient que le contrôle de ces outils cachés devient plus complexe. En effet, ils s'intègrent aux activités métiers quotidiennes des utilisateurs, exposant à des risques intentionnels, accidentels, pour l'organisation (Silic et Oblakovic, 2016) ou encore des inquiétudes sur les traces numériques et durabilités (Marcon et Shehata, 2021). Ce développement incontrôlé, provoquant souvent un système parallèle (Alter, 2014) peu intégré et peu centralisé (Huber *et al.*, 2016) est basé sur une pérennité et une grande étendue dans l'organisation (Panko et Port, 2013). Il remet en cause les normes, les process et soutient une culture qui induit une absence de documentation et une dépendance extrême envers les acteurs qui introduisent, développent et supportent ces outils.

Pendant, ces technologies parallèles ne sont pas forcément mauvaises et créent également des avantages pour l'organisation. Elles offrent aux utilisateurs une souplesse d'exécution et une rapidité de déploiement. Elles participent au potentiel d'innovation (Silic *et al.*, 2016), à une plus grande agilité organisationnelle (Tambo et Bækgaard, 2013) et donnent une réelle valeur ajoutée (Zimmermann *et al.*, 2017). Avec une forte implication à l'usage de l'outil, les uti-

lisateurs semblent plus motivés et performants (Haag et Eckhardt, 2015). En effet, cet usage sollicite une créativité et un enthousiasme pour faire émerger des solutions à des problématiques complexes. Ces qualités intrinsèques influencent leur décision de s'engager dans un effort créatif.

Ce contournement technologique est généré par une inadéquation entre les besoins des utilisateurs et les solutions proposées par les directions informatiques (Behrens, 2009). L'incapacité des DSI à corriger les défaillances d'un système (Alter, 2014) est aussi une autre raison de son apparition. Avec le temps, ces arrangements technologiques passent du stade d'expérimentation temporaire à un niveau d'adaptation complexe évolutive (Zimmermann *et al.*, 2014) capable de produire de multiples types de solutions « métier ». Ces ajustements se diffusent, car les utilisateurs aperçoivent l'intérêt et l'utilité de ces outils officiels et non-conformes dans le cadre de leurs pratiques, de leurs fonctions et les réutilisent. Ainsi adoptées pour répondre à des problématiques métiers réelles, ces solutions se dispenseraient progressivement dans le champ institutionnel, impactant sa logique et confortant indirectement la légitimité des acteurs à l'origine de ces pratiques.

### *1.3. Usage et appropriation des ERP*

ERP ou *Enterprise Resource Planning*, traduit en français par l'acronyme PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est un groupe de modules relié à une base de données unique. Considéré comme une technologie pivot de l'entreprise (Besson, 2016), il permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise en intégrant plusieurs fonctions de gestion (finance, logistique, commercial, RH...).

Pour une multitude d'entreprises, la question centrale n'est plus de savoir s'il faut en utiliser un, mais plutôt comment mener à bien son implémentation de manière optimale (Davenport, 1998). Implémenter un ERP est un défi majeur pour une entreprise, car cela implique des changements organisationnels importants. Selon Peslak *et al.* (2008), l'étape d'implémentation est l'un des facteurs clés de réussite ou d'échec d'un projet ERP. Il existe divers modèles décrivant les phases d'intégration de cet outil au sein de l'entreprise, tels que ceux de Esteves et Pastor (1999), Shanks (2000), Markus et Tanis (2000), Massard (2009) et Zmud *et al.* (1987). Même si les revues sont anciennes, ces modèles constituent un socle de base dé-

crivant les phases d'implémentation et ont pour objectif de parvenir à une intégration réussie du projet.

Shanks (2000) présente ce processus en trois phases : la planification (sélection de l'ERP, définition de l'approche pour l'implantation...), le projet (allant de la définition des lignes directrices du projet à l'installation du système) et l'appropriation (usage de l'ERP par les utilisateurs finaux).

Markus et Tanis (2000) ont défini un modèle en quatre étapes pour l'implantation d'un progiciel : la phase préliminaire, la phase de projet, la phase de basculement et la phase d'appropriation. La première étape consiste à identifier les besoins de l'entreprise et à choisir le progiciel approprié. La deuxième étape consiste à paramétrer le progiciel et à développer des programmes spécifiques. La troisième consiste à lancer concrètement les modules. La dernière étape est l'appropriation, une exploitation opérationnelle et une recherche d'amélioration *via* des cycles de maintenance.

Nous pourrions ainsi résumer les étapes de l'implémentation de l'ERP en trois phases :

- La phase pré-implantation : phase constituée par les travaux de préparation et de sélection du progiciel.
- La phase d'implantation : phase regroupant les actions liées à la mise en place du système.
- La phase post-implantation : phase couvrant les étapes du basculement, de stabilisation, d'appropriation et de perfectionnement du système installé.

En nous appuyant sur les recherches existantes concernant le bricolage des ERP (Hustad et Olsen, 2013 ; Kengue Mayamou, 2020 ; Mawadia *et al.*, 2020), notre étude de cas a révélé, lors de cette phase post-implémentation les phénomènes de bricolage et de *shadow IT*. Ces travaux proposent des modèles et un cadre théorique basés sur l'approche par bricolage (Ciborra, 2002) ainsi qu'une perspective centrée sur l'usage et l'appropriation d'outil (Giddens, 1987 ; Vaujany, 2006). Ces éléments théoriques constitueront également le socle conceptuel de notre recherche.

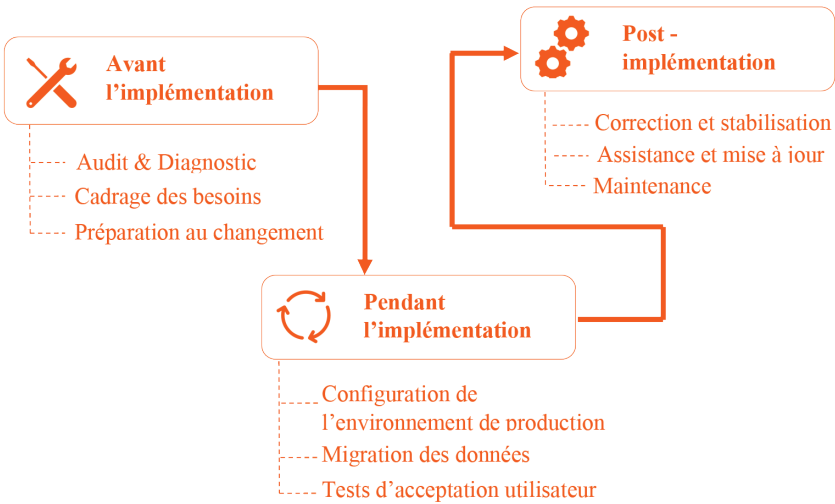
## 2. Méthodologie

Cette section sera consacrée à deux points principaux : le processus de conception de la recherche et la collecte et l’analyse des données.

### 2.1. Étude de cas exploratoire avec un design holiste

Une méthodologie d’étude de cas multiple a été retenue. En effet, cela offre une compréhension des phénomènes, des processus, des composants et des personnes qui y prennent part. L’étude de cas permet de produire une affirmation directement vérifiable par des construits mesurables et des hypothèses testées (Eisenhardt, 1989 ; Flyvbjerg, 2006). Cette méthode est appropriée pour la description, l’explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs (Woodside et Wilson, 2003). La recherche menée au sein de grandes entreprises à Madagascar, développée dans cette contribution, se concentre sur la phase post-implémentation du progiciel ERP.

Figure 1 : Processus et phases d’implémentation d’ERP



Source : l’auteur

Le quatrième cadrant dans la grille de lecture de Welch *et al.* (2011), citée par Milliot (2014) dans le tableau 1 résume notre méthodologie de recherche.



*Tableau 1 : Typologie de recherche selon le degré d'attention portée à l'explication et à la compréhension*

Compréhension de l'explicitation	Faible emphase sur l'explication causale	Forte emphase sur l'explication causale
Faible emphase sur la contextualisation	1/ Construction théorique inductive <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet nomothétique</li> <li>• Exploratoire et/ou confirmatoire</li> <li>• Positivisme ou néopositivisme</li> <li>• Induction</li> <li>• Données/analyses qualitatives et (ou) quantitatives</li> <li>• Cas multiples (cas unique)</li> </ul>	2/ Expérimentation naturelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet praxéologique</li> <li>• Explicatif et/ou confirmatif</li> <li>• Post-néopositivisme</li> <li>• Déduction</li> <li>• Données/analyses qualitatives et/ou quantitatives</li> <li>• Cas unique ou multiple</li> </ul>
Forte emphase sur la contextualisation	3/ Interprétative <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet idiographique</li> <li>• Exploratoire et/ou descriptif</li> <li>• Constructivisme ou interprétivisme</li> <li>• Induction et/ou abduction</li> <li>• Données/analyses qualitatives (et données quantitatives)</li> <li>• Cas unique ou multiple</li> </ul>	4/ Explication contextualisée <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet praxéologique</li> <li>• Explicatif et/ou descriptif</li> <li>• Réalisme critique</li> <li>• Induction, déduction et/ou abduction</li> <li>• Données/analyses qualitatives et/ou quantitatives</li> <li>• Cas unique ou cas multiple</li> </ul>

*Source : Adapté de Welch et al. (2011) par Milliot (2014)*

Nous positionnons notre recherche dans celles à vocation explicative et contextualisée. En effet, une forte attention sera portée à la contextualisation. La contextualisation est importante, car il influence de manière dynamique les utilisateurs de l'ERP. De même, une forte attention est portée à l'explication causale des actions des parties prenantes et les actants du projet ERP.

## **2.2. Contexte des entreprises à Madagascar**

Nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de quatre grandes entreprises situées à Madagascar, qui seront identifiées sous les noms Alpha, Beta, Delta et Gamma (pour des raisons de confidentialité). Ces entreprises ont été sélectionnées pour leur mixité et leur nature exemplaire. La première est une entreprise française implantée à Madagascar ; la deuxième, une société multinationale anglo-saxonne et les deux dernières sont des entreprises typiquement malgaches et

appartiennent respectivement au secteur privé et public. Le lien entre ces quatre entreprises est le fait qu'elles ont implémenté ou mettent à niveau leur ERP (*entreprise resource planning*).

En phase de post-implémentation, quelques directions ont constaté certains écarts entre ce qui est initialement prévu et les conséquences réelles. En effet, sur les quatre entreprises, des dysfonctionnements résultant d'un manque de vigilance lors des récoltes des besoins ou encore des problèmes techniques ont été constatés. Les utilisateurs ont signalé des problèmes auprès de la DSI et de la direction générale, mais les coûts et le temps nécessaire pour les corriger et les maintenir sont élevés en comparaison aux priorités de l'entreprise. La crise sanitaire a accentué la complexité et l'urgence des besoins des utilisateurs du progiciel. Tous ces éléments ont par la suite fait émerger des phénomènes de *shadow IT* pour les multinationales implantées à Madagascar et des phénomènes de bricolage pour les cas des entreprises locales. Le tableau 2 présente le contexte de chaque cas.

Tableau 2 : Contexte des cas étudiés

Cas	Alpha	Beta	Delta	Gamma
Type d'entreprise	Multinationale francophone	Grande entreprise malgache leader dans son domaine	Multinationale anglo-saxonne	Entreprise publique malgache
Effectif	975 collaborateurs	6000 collaborateurs	124 collaborateurs	1453 collaborateurs
Secteur	Télécommunication	Agriculture	Energie	Energie
Expérience ERP	4 <sup>e</sup> changement/mise à niveau d'ERP	2 <sup>e</sup> changement d'ERP	3 <sup>e</sup> changement d'ERP	1 <sup>er</sup> mise en place d'ERP
Objectif de mise en place ERP	Alignement stratégique de la maison mère	Lean management	Alignement stratégique de la maison mère	Optimisation
ERP choisi	Oracle	Sage	SAP	Matselaka
Module implémenté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme générique de chaque profil : gestion des présences, congés</li> <li>• Gestion commerciale : caisse, relation client, SAV</li> <li>• Marketing : survey, data client</li> <li>• Comptabilité/finance</li> <li>• Gestion des stocks</li> <li>• RH : CV/bibliothèque, GPEC, paie, administratif RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion commerciale</li> <li>• Marketing</li> <li>• Comptabilité/finance</li> <li>• Gestion des stocks</li> <li>• RH admin et formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FICO (Finance et contrôle de gestion)</li> <li>• HCM (Gestion du personnel) ...</li> <li>• MM (Gestion des achats et approvisionnements)</li> <li>• PM (Maintenance des équipements) ...</li> <li>• PP (Planification de la production) ...</li> <li>• QM (Gestion de la qualité) ...</li> <li>• SD (Administration des ventes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion commerciale : caisse, relation client, SAV</li> <li>• Comptabilité/finance</li> <li>• Gestion des stocks</li> <li>• RH admin</li> <li>• Planification</li> </ul>
Type d'ERP	Standard	Spécifique	Standard	Spécifique
Type de déploiement / type d'hébergement	Pilote / Cloud	Incrémental / On-promise	Pilote / Cloud	Big bang / On-promise
Niveau académique utilisateurs	Bac+4 (41,13 % des salariés)	Bac+2 (39,18 % des salariés)	Bac+5 (54,84 % des salariés)	Bac+2 (39,50 % des salariés)
Résistance aux changements	Faible	Forte	Faible	Forte

### 2.3. Collecte et analyse des données

Des analyses documentaires (cahier des charges, PV comité de pilotage, mails...) et des observations non-participantes ont été menées. Au total, 52 entretiens individuels (en présentiel et en distanciel) d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés avec les participants aux projets (Tableau 3). Le questionnaire a recueilli les réponses de 231 collaborateurs appartenant aux quatre entreprises (Alpha : 56 ; Beta : 95 ; Delta : 41 ; Gamma : 39). Ces derniers ont partagé leur expérience concernant leur usage et appropriation de l'ERP.

Tous les types d'acteurs sur terrain (dirigeant, intégrateur, utilisateur clé et utilisateurs finaux) ont été approchés durant les trois phases T1 à T3 (avant implémentation, déploiement et post-implémentation). Sur les quatre années de recherche, que ce soit au niveau des questionnaires ou des entretiens, le guide d'entretien s'oriente sur les *feedback* des utilisateurs et sur le vécu des répondants. Le codage des entretiens et les analyses textuelles ont été effectués *via* le logiciel libre Iramuteq (version 0.7 alpha 2).

Tableau 3 : Répondants aux entretiens

Poste / entreprise	Nos répondants aux entretiens et questionnaires											
	Al- pha	Beta	Del- ta	Gam- ma								
	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3
Direction générale												
DG							x	x				
DGA						x						
Direction Administrative et financière												
DAF/RAF						x	x		x			
Chef comptable				x	x	x				x		x
Comptable				x	x	x						
Direction commerciale												
DC/RC	x	x					x	x	x			
Gestionnaires clients	x	x	x				x					x
Commerciales	x	x	x				x	x	x			x



### 3. Résultats

Cette partie développe le phénomène de bricolage et *shadow IT* des cas étudiés. Trois points seront développés : son ampleur dans les entreprises, ses atouts et ses limites.

#### 3.1. Bricolage et *shadow IT* : un mal nécessaire pour les entreprises malgaches

La phase post-implémentation de l'ERP a été caractérisée par plusieurs problèmes techniques tels que des KPI erronés, des problèmes de plateforme d'échange, de réseau de discussion, de plateforme de questionnaire et de plateforme de stockage en ligne. Ces défaillances ont conduit les utilisateurs à adopter des solutions de bricolage et *shadow IT* pour contourner les blocages rencontrés.

Les résultats de nos questionnaires ont montré que l'estimation moyenne des outils et applications non-connus par la DSI est entre 15 et 20. En outre, d'autres outils *hardware* (ordinateur, smartphone et tablette personnelle) contribuent aussi à ce phénomène de bricolage/*shadow IT*. D'après les réponses des utilisateurs, le développement du bricolage et *shadow IT* ont été aussi accentués par la gratuité de nombreux services en ligne auxquels ces derniers sont inscrits sans toujours se rendre compte des risques que cela puisse représenter. Dans le tableau 4, nous retrouverons les verbatim des utilisateurs témoignant leurs intérêts pour ces outils non-officiels.

Tableau 4 : Verbatim *shadow IT*

Outils	Verbatim
Plateforme d'échange	« Nous rencontrons plusieurs blocages sur la plateforme ERP d'Alpha et de temps en temps, avec mon équipe, nous travaillons directement sur Facebook. Nous avons récemment créé un groupe. C'est plus pratique, moins cher et accessible à tous. L'essentiel c'est la performance de l'équipe. » Responsable commercial – Gamma
Module ERP de la direction commerciale	« L'entreprise nous impose des objectifs inatteignables alors qu'elle ne nous donne pas les moyens pour bien bosser. Et nous étions obligés de trouver une autre alternative d'ERP afin de s'échanger sur les données de vente. » Commercial – Beta

Outils	Verbatim
Plateforme de questionnaire	« Je trouve que l'option survey d'ERP d'Alpha n'est pas assez optimisée comparée à celle de Google. Pour notre étude de marché et satisfaction client, je l'ai fait directement sur Google Form. Celle sur l'ERP c'est juste pour la trace administrative. » Chargée marketing – Alpha
Plateforme de stockage en ligne	« J'ai pas mal de difficulté d'accéder au cloud de Delta et j'ai opté "ady gasy" : utilisation du drive de Microsoft. » Comptable – Delta

Une analyse textuelle des entretiens a été menée et le terme « *ady gasy* » a été récurrent dans les propos des acteurs. Ce concept malgache, qui décrit l'habileté des Malgaches à s'adapter et à se débrouiller dans la vie quotidienne, semble également présent dans le milieu professionnel. Ce sujet fera l'objet d'une discussion dans la dernière partie de cette recherche.

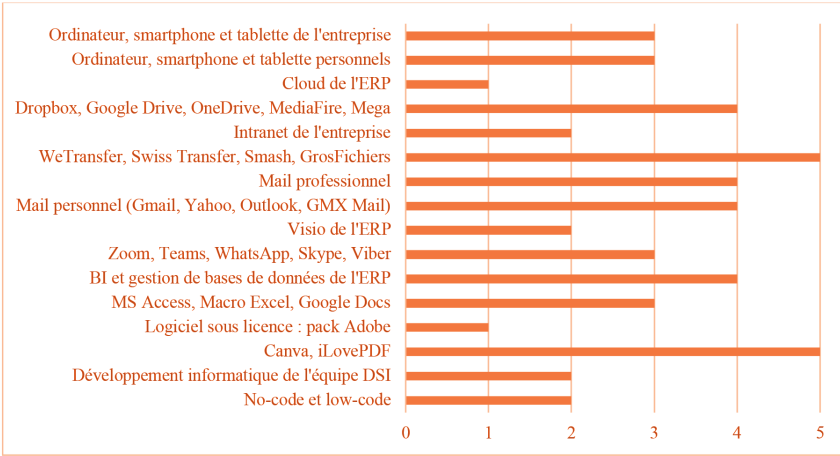
### 3.2. Bricolage/*shadow IT* : un avantage pour les entreprises à Madagascar ?

Le *shadow IT* est souvent présenté comme une menace pour la sécurité informatique des entreprises. Cependant, les professionnels interrogés pensent qu'en contexte d'urgence, leur organisation gagne un avantage substantiel en adoptant des solutions et des technologies de l'information parallèle en attendant la maintenance du progiciel. En effet, ces outils qui sont majoritairement gratuits permettent de combler les failles techniques de l'ERP. 48 % de nos répondants estiment qu'utiliser ces technologies leur donnent du sens, les motivent et leur permettent d'être plus productifs.

Néanmoins, ces outils nécessitent un certain niveau d'ingéniosité et de compétence à l'exemple des macro Excel ou encore du *low code*. Trois-quarts de nos répondants ont développé ces outils en suivant des MOOC, des formations ou tutoriels en ligne.

La figure 2 suivante recense tous les bricolages et *shadow IT* au sein des quatre entreprises étudiées et un benchmark entre l'outil de l'ERP et les applications bricolage/*shadow IT*.

Figure 2 : Comparatif de la satisfaction des utilisateurs sur les outils ERP et bricolage/shadow IT (note de 0 à 5)



Source : l'auteur

### 3.3. Pratique du shadow IT, un risque de faille majeur

Pour rendre une politique de sécurité efficace, la DSI doit impérativement avoir le contrôle de son système d'information. L'utilisation d'outils non approuvés par les collaborateurs augmente le risque d'une faille de sécurité. En effet, sur les cas étudiés, le problème majeur a été surtout lié à des risques sur la sécurité informatique de l'entreprise. Les outils construits de manière improvisée ne respectent généralement pas les normes et les termes relatifs aux données personnelles, exposant ainsi l'entreprise à divers risques tels que la sécurité informatique.

L'utilisation de technologies non standardisées rend difficile la collaboration et l'échange d'informations entre les employés, ce qui ralentit les processus de travail et réduit la productivité. De plus, le shadow IT entraîne une fragmentation des systèmes et des données au sein de l'entreprise, ce qui peut rendre difficile l'accès aux données et aux informations nécessaires. Nous pouvons également rajouter d'autres risques tels que la dépendance à l'outil ou encore les coûts cachés générés par le shadow IT. Le tableau 5 relève quelques verbatim des acteurs sur le terrain illustrant les risques constatés des entreprises malgaches.



Tableau 5 : Risques du shadow IT

Sujet	Verbatim
Risques SI	« À cause des inscriptions de nos collaborateurs sur des sites ou applications gratuites ou sites malveillants avec leur mail pro. [...] au niveau de la DSI, nous constatons une multitude de tentatives de fishing et de ransomware. Cela met la sécurité informatique de l'entreprise en danger. » Responsable informatique – Beta
Coûts cachés	« L'équipe commerciale n'utilise l'ERP que très rarement. Cela biaise nos calculs sur le ROI du progiciel et engendre des coûts cachés. » Contrôleur de gestion – Delta
Perte de temps et de productivité	« L'usage de la technologie non standardisée autre que notre ERP rend difficile la collaboration et l'échange d'informations entre les équipes. Nous remarquons un ralentissement de certains processus de travail et une réduction de la productivité. » Responsable informatique – Alpha
Dépendance à l'outil	« L'ancien responsable marketing a digitalisé sa méthode de travail en utilisant les outils de google : google form, analytics, Adwords ... Malheureusement il a quitté l'entreprise. Et il a emporté avec lui ces outils. La nouvelle recrue galère et prend du temps pour tout remettre en place. » Responsable RH – Beta

## 4. Discussions

Les observations et nos échanges avec les praticiens sur le terrain nous ont permis de constater que le bricolage et *shadow IT* sont des phénomènes classiques dans des projets de mise en place d'outil de gestion. Ce qui fait la particularité du contexte malgache est sa culture. En effet, le mode de vie « débrouillard » au quotidien des Malgaches semble être transposé en entreprise. Nous avons suivi une approche méthodologique qui implique l'analyse des entretiens textuels. Au cours de cette analyse, nous avons remarqué que la plupart de nos répondants ont utilisé le terme « *ady gasy* » (signifiant littéralement « à la malgache ») de manière récurrente pour décrire une solution temporaire pour résoudre les blocages du progiciel. Dans cette partie, nous développerons dans un premier temps l'efficacité du bricolage sur le court terme et dans un second temps, nous discuterons de la particularité de Madagascar avec l'*ady gasy*, ses risques et ses potentiels.

#### 4.1. *Bricolage d'outils, une solution efficace sur le court terme ?*

La pratique de l'improvisation par le bricolage peut avoir des effets positifs sur les performances des entreprises. En effet, les salariés qui y ont recours parviennent à contourner les limites des outils de gestion officiels, ce qui se traduit par une augmentation de leur productivité (Haag et Eckhardt, 2015 ; Silic *et al.*, 2016). Dans notre cas, nous avons cité quelques exemples tels que les plateformes d'échange, les questionnaires et les stockages en ligne (Tableau 4).

Outre l'amélioration de la productivité, l'utilisation de l'improvisation par le biais du bricolage peut également stimuler l'innovation au sein de l'entreprise. Les salariés qui recourent à cette méthode sont en mesure de proposer de nouvelles solutions pour résoudre les problèmes ou de nouvelles idées (Tambo et Bækgaard, 2013) pour améliorer les processus de l'entreprise. Ces idées peuvent par la suite être partagées avec les autres collaborateurs, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs à la fois individuels et collectifs. Cette étude montre donc que l'utilisation de l'improvisation par le biais du bricolage peut avoir des conséquences positives sur les performances de l'entreprise.

Le bricolage est efficace à court terme pour résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs (Sharkas, 1974 ; Levy et Powell, 2000), mais présente des risques pour les organisations sur le long terme tels que la vulnérabilité accrue des systèmes d'information, la complexité d'appropriation de nouvelles fonctionnalités, et des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Les modifications apportées aux fonctionnalités non-prévues dans le cahier des charges ou la reprise de besoins oubliés entraînent une augmentation des coûts liés au logiciel, notamment en termes de budget de réintégration (développement technique, formation...).

Nous avons constaté que les entreprises locales Beta et Gamma continuent à utiliser leur « bricolage », même si cette pratique était censée être temporaire. Les discussions avec les parties prenantes ont révélé que cette situation prolongée était due, entre autres, à des contraintes financières liées aux coûts de maintenance.

#### 4.2. *L'art de la débrouillardise à la malgache : « ady gasy »*

Les Malgaches sont réputés comme les rois de la débrouille grâce à leur concept *ady gasy*. Un système D qui s'explique par la pauvreté

du pays. La grande majorité des Malgaches ont dû apprendre à se débrouiller avec les moyens du bord.

Terme signifiant littéralement « à la façon malgache », *ady gasy* est une expression très courante pour parler de la débrouille (Lévi-Strauss, 1962). Avec presque rien, les Malgaches fabriquent et réparent tout. Après la révolution de 1972, ce terme a été utilisé pour désigner l'identité nationale. Aujourd'hui, le sens mélange les différentes définitions et regroupe les valeurs de solidarité et de fraternité défendues à Madagascar.

Transposés dans le contexte managérial avec le système ERP, outre l'usage des outils gratuits en ligne, les Malgaches ne manquent pas d'ingéniosité et de créativité à l'exemple des développements d'outils tels que le *visual basic* ou la mise en place d'une base de données MS Access, qui nécessitent quand même une certaine maîtrise de langage informatique. Se référant aux résultats obtenus, la performance impulsée par ce concept est très intéressante. Toutefois, *ady gasy* a également ses limites, il comporte des risques que nous évoquons dans les points qui suivent.

#### 4.3. Les limites du *ady gasy* à travers le bricolage et shadow IT

Il représente une véritable menace, car d'importantes questions de sécurité vis-à-vis des données de l'entreprise sont exposées à des serveurs inconnus. La DSI ne peut pas appliquer ces suivis sur les données utilisées dans les applications non autorisées, leur exposition non contrôlée représente ainsi une menace pour l'entreprise (Silic et Oblakovic, 2016). Plus globalement, ce phénomène augmente les risques en matière de qualité, de fiabilité et de partage accidentel de données sensibles. Il accroît également le nombre de logiciels et d'applications utilisés en entreprise et par conséquent, les différents emplacements de stockage des données. Plus les outils sont nombreux, plus les sources de conflit entre les données sont possibles : création de doublon, silotage des données, non-circulation de l'information entre les plateformes...

Les risques de perte de données sont aussi une conséquence directe de la cause le bricolage/*shadow IT* car les applications non-officielles utilisées par les collaborateurs sans l'aval de la DSI ne peuvent pas faire l'objet de procédures de sauvegarde de données.

Un des risques majeurs est aussi la pérennité de l'outil bricolé, car il dépend fortement de l'éditeur ou du collaborateur qui l'a déployé. Ajouter à cela, pour être pérenne, l'outil devrait avoir un stockage

massif des données afin d'accompagner l'entreprise par rapport à ses évolutions futures.

## Conclusion

Cette recherche a mis en évidence l'existence des phénomènes de bricolage et *shadow IT* face à la rigidité de l'ERP pour le contexte malgache. Nous avons constaté que la particularité de Madagascar à travers l'*ady gasy* contribue fortement à ce phénomène. Par conséquent, même si la potentialité de ces phénomènes semble très intéressante, les entreprises doivent prendre les devants et prévoir des solutions de stockage de données à grande échelle, qui soient également durables dans le temps, afin de faire face aux évolutions futures.

La première contribution de cette recherche concerne la confrontation de champs théoriques ayant été peu traités conjointement jusqu'à présent sous l'angle d'une articulation autour du bricolage/*shadow IT* de l'ERP et la culture malgache. Cette étude permet de combler une lacune importante dans la littérature, particulièrement pour le contexte de Madagascar où la recherche sur l'ERP est inexistante. Paradoxalement, à ce vide, le nombre d'entreprises et FMN présente à Madagascar qui intègrent ou mettent à jour l'ERP ne cessent d'augmenter. Cela démontre l'immense enjeu de ce progiciel dans la stratégie des organisations à Madagascar.

Un des apports empiriques de cette recherche concerne la mobilisation de la méthodologie de la grille de lecture (Welch *et al.*, 2011, citée par Milliot, 2014) des entreprises présentes à Madagascar, avec une approche mixte (qualitative et quantitative). Cela a permis d'importants recueils de données issues des entreprises malgaches. Des éléments de cette nature, en contexte de pays en développement, semblent précieux pour la recherche sur les outils de gestion. Les analyses des discours (lexicométrique et sémantique) ont permis d'apprécier les *feedback* des utilisateurs et les parties prenantes pour chaque cas étudié.

Cette recherche présente également des implications managériales pour les dirigeants d'entreprise et les éditeurs d'ERP sur l'existence des bricolages ou *shadow IT*. Ces phénomènes ont leurs atouts notamment pour trouver des solutions dans un contexte d'urgence. Sur le long terme, ils exposent les entreprises à plusieurs risques techniques et à une menace sur leur sécurité informatique. Aussi, notre

recherche rappelle l'importance de l'aspect culturel qui a permis d'expliquer la forte ampleur des phénomènes apparus : « *ady gasy* ». La méthode d'étude de cas multiple longitudinale permet d'étudier les difficultés des entreprises sur chaque processus et de leur proposer des solutions pragmatiques, mais aussi des apprentissages théoriques.

Notre approche se concentre sur l'analyse approfondie des phénomènes de bricolage et de *shadow IT*. Cette approche pourrait constituer à la fois une limite et une perspective. En effet, l'interprétation et l'application des résultats doivent nécessairement tenir compte le contexte malgache et cela constitue en même temps une perspective d'explorer d'autres terrains, à l'exemple des start-up ou PME de contexte différent.

### **Bibliographie**

- ALTER, S. (2014). Theory of Workarounds. *Communications of the Association for Information Systems*, 34, 1041-1066.
- ANASSE, A., BIDAN, M., OUEDRAOGO, A., ORUEZABALA, G., PLANE, J.-M. (2020). Alternatives africaines en management-Entre frugalité et agilité. *Revue française de gestion*, 46(289), 77-100.
- APITSA, S. M., AMINE, A. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? *Management & Avenir*, 70(4), 13-31.
- APITSA, S. (2018). Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : Une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(3), Article 3.
- AYIMPAM, S. (2014). *Économie de la débrouille à Kinshasa : Informalité, commerce et réseaux sociaux*. Karthala Editions.
- BAKER, T., NELSON, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- BEHRENS, S. (2009). Shadow systems: The good, the bad and the ugly. *Communications of the ACM*, 52, 124-129.
- BRUSH, SINE, LAKHANI (2017). DIY management tools : An exploration of how small business owners cobble together their own management practices. *Small Business Economics*.
- CIBORRA, C. (2002). *The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems*. OUP Oxford.
- DUYMEDJIAN, R., RÜLING, C.-C. (2010). Towards a foundation of bricolage in organization and management theory. *Organization Studies*, 31(2), 133-151.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.

- ESTEVEES J., PASTOR J. (1999). An ERP lifecycle-based research agenda, *1st international workshop in enterprise management & resource planning*.
- FERNELEY, E., BELL, F. (2006). Using bricolage to integrate business and information technology innovation in SMEs. *Technovation*, 26(2), 232-241.
- FLYVBJERG, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- FÜRSTENAU, D., ROTHE, H. (2014). Shadow IT Systems: Discerning the Good and the evil. *Proceedings of Twenty Second European Conference on Information Systems*, Tel Aviv.
- GIDDENS, A. (1987). *Social Theory and Modern Sociology*. Stanford University Press.
- GYÖRY, A., CLEVEN, A., UEBERNICKEL, F., BRENNER, W. (2012). Exploring the Shadows: IT Governance Approaches to User-Driven Innovation. *Proceedings of the 20th European Conference on Information Systems*, Espagne.
- HAAG, S., ECKHARDT, A. (2015). Justifying shadow IT usage. *Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- HUBER, M., ZIMMERMANN, S., RENTROP, C., FELDEN, C. (2016). The relation of shadow systems and ERP systems — Insights from a multiple-case study. *Systems*, 4(1), 11.
- HUSTAD, E., OLSEN, D. H. (2013). ERP Post-Implementation: A Study of a Small-and Medium-Sized Enterprise. In *Sociotechnical Enterprise Information Systems Design and Integration* (p. 72-85). IGI Global.
- KENGUE MAYAMOU, P. (2020). Exploration du cheminement appropriatif des personnels onusiens suite au déploiement du système d'information intégré UMOJA au sein de l'ONU. *Revue management et avenir*, 1, 91-111.
- KLOTZ, S., KOPPER, A., WESTNER, M., STRAHRINGER, S. (2019). Causing factors, outcomes, and governance of shadow IT and business-managed IT: a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 7(1), 15-43.
- LEVY, M., POWELL, P. (2000). Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organizational perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(1), 63-84.
- LEVI-STRAUSS, C. (1962). *La Pensée sauvage*. Plon.
- MARCON, C., SHEHATA, M. (2021). Traces numériques et durabilité—temporalités, usages, éthiques, Introduction du numéro. *Revue COSSI : communication, organisation, société du savoir et information*, (10).
- MAWADIA, A., EGGRICKX, A., CHAPPELLIER, P. (2020). La créativité organisationnelle : Un apport pour le bricolage collectif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(1).
- MILLIOT E. (2014). Theorizing from Case Studies: A Paradigmatic Approach, *Actes de la Conférence Atlas (Association francophone de management international), Économies émergentes – économies matures : enjeux pour le management international*, Aix-Marseille, 19-21 mai.
- OUENDJI, N. N. (2009). Téléphonie mobile et débrouille en Afrique : Réflexions sur le statut des call-box au Cameroun. *La politique des modèles en Afrique : Stimulation, dépolitisation et appropriation*, (p. 213-230). Editions Karthala.

- PANKO, R. R., PORT, D. N. (2013). End user computing: The dark matter (and dark energy) of corporate IT. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 25(3), 1-19.
- PORTNOFF, A.-Y., SOUPIZET, J.-F. (2018). Intelligence artificielle : Opportunités et risques. *Futuribles*, 5, 5-26.
- RADJOU, N., PRABHU, J. (2015). *Frugal Innovation: How to do more with less*. The Economist.
- RAHARILALAO, H. (1991). *Église et fihavanana à Madagascar* (Ambozotany). Fianarantsoa.
- SHARKAS, W. (1974). The mini-information system: an aid to small business survival. *Journal of Small Business Management*, 12(3), 39-42.
- SILIC, M., BACK, A. (2014). Shadow IT—A view from behind the curtain. *Computers & Security*, 45, 274-283.
- SILIC, M., SILIC, D., OBLAKOVIC, G. (2016). Influence of Shadow IT on innovation in organizations. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly CSIMQ*, (8), 68-80.
- TAMBO, T., BÆKGAARD, L. (2013). Dilemmas in enterprise architecture research and practice from a perspective of feral information systems (pp. 289-295). Communication présentée au 2013 17th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops, IEEE.
- VAUJANY (de), F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, 9(3), 109-126.
- WELCH, C., PIEKKARI, R., PLAKOYIANNAKI, E., PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762.
- WOODSIDE, A. G., WILSON, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- ZIMMERMANN, S., RENTROP, C., FELDEN, C. (2014). Managing Shadow IT instances – A method to control Autonomous IT Solutions in the Business Departments, *AMCIS 2014 Proceedings*.
- ZIMMERMANN, S., RENTROP, C., FELDEN, C. (2017). A multiple case study on the nature and management of shadow information technology. *Journal of Information Systems*, 31(1), 79-101.





## Chapitre 9.

# Le *sensemaking* stratégique comme moyen de transformation organisationnelle. Le cas d'une PME égyptienne spécialisée dans l'importation et l'exportation des épices et des herbes

*Sarah ATTIA*

### Résumé

---

Depuis une vingtaine d'années, les organisations sont en changement continu. Cette transformation organisationnelle est liée à la mondialisation, l'avancement technologique, la concurrence et l'évolution environnementale. En Afrique, comme partout dans le monde, les entreprises doivent se développer afin d'affronter ces évolutions. Cette contribution a comme objectif d'expliquer comment, à travers la proposition du *sensemaking* stratégique de Rouleau et Balogun (2008), les managers de proximité peuvent transformer leur entreprise. Nous étudions un cas de PME égyptienne spécialisée dans l'importation et l'exportation des herbes et des épices. Cette organisation a comme objectif de faire évoluer sa stratégie afin de transformer les processus de travail. L'objectif de cette étude est d'enrichir la proposition de Rouleau et Balogun à travers notre analyse de ce cas. À travers des entretiens semi-directifs et l'observation participante, nous faisons une analyse descriptive qui a pour but de montrer comment le *sensemaking* stratégique est un moyen de transformation organisationnelle.

**Mots-clés :** *sensemaking* stratégique, management de proximité, transformation organisationnelle, évolution managériale.

## Abstract

---

*Strategic sensemaking as a means of organizational transformation. The case of an Egyptian SME specializing in the import and export of spices and herbs*

For twenty years, organizations have been in continuous change. This organizational transformation is linked to globalization, technological advancement, competition and environmental evolution. In Africa, as everywhere in the world, companies must develop in order to face these evolutions. This proposal aims to explain how, through the proposal of strategic sensemaking by Rouleau and Balogun (2008), local managers can transform their company. We study a case of an Egyptian SME specialized in the import and export of herbs and spices. This organization aims to develop its strategy in order to transform work processes. The objective of this study is to enrich the proposal of Rouleau and Balogun through our analysis of this case. Through semi-structured interviews and participant observation, we make a descriptive analysis which aims to show how strategic sensemaking is a means of organizational transformation.

**Keywords:** strategic sensemaking, proximity management, organizational transformation, managerial evolution.

## Introduction

Confrontées à la mondialisation de l'économie, la nouvelle technologie et l'importance de la concurrence, les organisations se trouvent dans une situation de menace pour leur survie même. Pour s'adapter à un environnement qui évolue régulièrement, elles sont amenées à gérer des changements. « *Le changement apparaît comme une solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.* » (Autissier et al., 2018, p. 2)

Il est donc devenu une réalité pour tout type d'organisation. Toute entreprise doit passer par un changement au moins une fois dans sa vie afin de s'adapter à son environnement qui est en évolution régulière. « *Le changement devient, à nos jours, la règle et la stabilité l'exception.* » (Vandangeon-Derumez, 1998)

« *Le changement fait partie de la vie des organisations, soit pour conserver l'équilibre, soit pour se reproduire, soit pour se transformer (Guilhon, 1998 : 105).* » (Ben Mamlouk, Ben Ammar-Mamlouk, 2007, p. 133) Soparnot en 2013, explique que face aux transforma-

tions dans son environnement, l'organisation doit s'adapter et s'engager vers des solutions afin qu'elle puisse y faire face. « *Toute entreprise est en effet amenée, à un moment de son histoire, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques.* » (Soparnot, 2013, p. 23)

Le changement organisationnel a longtemps été considéré comme une simple étape entre deux phases de l'organisation. Les directions dans les entreprises l'imposent et obligent les salariés à l'accepter. La phase d'après changement est ce qui intéresse l'entreprise car c'est ce nouvel état stable qui va lui permettre de mieux remplir ses objectifs.

Cette vision fonctionnaliste du changement n'a pas toujours réussi. Des problèmes de résistance de la part des salariés viennent mettre en échec certains projets de changement organisationnel. Pour cela, les chercheurs en sciences de gestion et en sciences de l'information et de la communication se sont intéressés aux facteurs de réussite du changement.

La revue de littérature sur le changement organisationnel est divisée en trois phases principales, selon Autissier *et al.* en 2018 :

- Une littérature très généraliste sur l'importance du changement, datant d'une quinzaine d'années, avec des ouvrages comme *La valse du changement* de Senge en 1999.
- Une littérature théorique présentant des explications sur les mécanismes de changement. Il s'agit d'ouvrages issus de la sociologie, de la psychologie ou encore du management.
- Une littérature pragmatique qui décrit les outils de conduite du changement à mettre en place.

Cette étude s'inscrit dans le deuxième courant de pensée, plus spécialement sur le rôle des managers de proximité. Pourquoi ? parce qu'ils sont à la fois les acteurs et les objets du changement organisationnel : « *il serait donc plus adéquat de les désigner comme des intermédiaires ou des rouages du changement puisqu'ils doivent intégrer et transmettre celui-ci* » (Balogun *et al.*, 2004, p. 201). « *C'est au niveau opérationnel que se joue la réussite des projets de changement, qui passe notamment par la capacité des managers de première ligne à s'approprier et déployer le changement dans leur environnement de proximité.* » (Autissier *et al.*, 2007, p. 115)

Dans ce chapitre, nous expliquerons au début ce qu'est le management de proximité. Nous nous concentrerons sur le rôle de ces

managers face au changement organisationnel. Quelles sont les différentes définitions que nous pouvons trouver dans la revue de littérature ? C'est la question à laquelle nous repondrons dans cette partie. Après, nous présenterons le modèle du *sensemaking* stratégique de Balogun et Rouleau (2007, 2008). Leur proposition nous intéresse du fait qu'elle a été peu étudiée par les chercheurs. Dans la suite de ce chapitre, nous allons mettre en pratique ce modèle afin de l'enrichir. Pour cela, dans la troisième partie de ce texte nous expliquerons quelle méthodologie nous avons adopté afin de mener cette recherche. Enfin, nous terminerons par la présentation de nos résultats clés de notre étude.

## 1. Le management de proximité : de quoi s'agit-il ?

Cherkaoui et Belgaid, en 2021, reprennent la définition du management selon Mintzberg qui met en avant l'autorité, l'efficacité et la surveillance. « *Selon Henry Mintzberg (1983), le management est l'activité propre du dirigeant, lequel a une autorité formelle sur son unité organisationnelle et assume deux objectifs fondamentaux, à savoir garantir l'efficacité de son équipe dans la production des produits et services, ainsi que surveiller l'activité de l'institution afin de s'assurer que celle-ci satisfait les intérêts des personnes qui la détiennent.* » (Cherkaoui, Belgaid, 2021, p. 6) Voici ce qui caractérise le manager. Mais comment définir « la proximité » ?

Comme le rôle d'un manager est de gérer une ou des équipes, sa proximité est physique mais aussi relationnelle, caractérisée par l'écoute, la communication, la transmission des connaissances, la formation, l'échange, etc. Cependant, même si géographiquement le manager est loin de son équipe, aujourd'hui avec les nouvelles technologies d'information et de communication, il peut assurer une forme de proximité physique *via* sa présence visuelle.

Nous ne pouvons pas négliger les travaux de Mintzberg qui définissent et expliquent le rôle d'un manager. « *Selon Mintzberg (1984, 1990), le manager peut se définir par ses trois rôles principaux : un rôle relationnel, informatif et décisionnel. Dans son rôle relationnel, le manager est à la fois un symbole, un leader mais également le contact avec la ligne hiérarchique, dont il est aussi le porte-parole (rôle informatif). Le troisième aspect : décisionnel, en fait un allo-*

*cateur de recherche et un intrapreneur<sup>1</sup> au sein de son organisation. [...] il s'agit de mettre en œuvre des capacités d'écoute, d'attention, de responsabilisation qui font évoluer les attentes de la fonction vers un véritable "coaching" des salarié(e)s.* » (José Scotto, Tiffon, 2014, p. 5-6)

Ces trois aspects sont liés à la communication managériale. Le manager de proximité, afin de créer une relation avec son équipe, doit communiquer avec elle, écouter ses collaborateurs et répondre à leurs questionnements, incertitudes, etc. Par rapport à son rôle informatif, il doit communiquer avec la direction ou le chef par une communication (ascendante) et ensuite transmettre les bonnes informations à son équipe (communication descendante). L'aspect décisionnel intègre aussi la communication puisque nous avons vu qu'il a une rationalité limitée et qu'il doit prendre ses décisions en intégrant son équipe et ses responsables.

### ***1.1. Les managers de proximité face au changement organisationnel***

La revue de littérature en management nous explique que les managers de proximité doivent conduire le changement. Ils ne l'ont pas décidé, mais ils sont responsables de sa réussite par leur management, communication, comportements et attitudes.

Depuis une dizaine d'années, les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux managers de proximité et à leur rôle dans le changement organisationnel et la conduite du changement. Ce sont des chercheurs en stratégie qui s'y intéressent (Balogun, 2003, 2006 ; Balogun et Johnson, 2004, 2005 ; Balogun *et al.*, 2005 ; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2004, 2007 ; Guilmot et Vas, 2011).

Le rôle des managers de proximité a été travaillé par plusieurs chercheurs. À la suite des travaux de Guilmot et Vas en 2011, voici un résumé de ce qui a été dit dans la littérature en sciences de gestion sur le rôle du manager de proximité dans un contexte de changement :

- Kanter (1982) le décrit comme le champion du changement.

<sup>1</sup> Selon le dictionnaire Cambridge : un employé au sein d'une grande entreprise qui prend la responsabilité directe de transformer une idée en un nouveau produit, service, entreprise, etc., rentable, souvent au lieu de partir pour créer sa propre entreprise : « *an employee within a large company who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable new product, service, business, etc., often instead of leaving to start their own company* ».

- Pour Nonaka (1988, 1994), c'est un agent de changement (mobilisation des connaissances, élimination des fluctuations et chaos, intégration des points de vue du sommet et de la base, leader de leur équipe).
- Floyd et Wooldridge (1994, 1997) présentent le manager de proximité comme un défenseur de nouvelles idées, synthétiseur de l'information, facilitateur du changement, et agent d'implémentation du changement.
- Selon Dutton *et al.* (1997) c'est un rôle pivot dans la détection des nouvelles idées et l'allocation des ressources autour de ces idées.
- Huy (2002) présente ce rôle-clé dans la gestion des émotions durant les changements radicaux.
- Pour Balogun (2003) il est l'intermédiaire du changement (engagement personnel dans le changement, il apporte un soutien aux associés. Il implante les changements nécessaires, et il trouve l'équilibre entre stabilité et changement).
- Selon Rouleau (2005) il diffuse la stratégie aux membres externes de l'organisation.

Enfin, la dernière définition est celle de Rouleau et Balogun (2007, 2008) comme rôle de *sensemaking* stratégique.

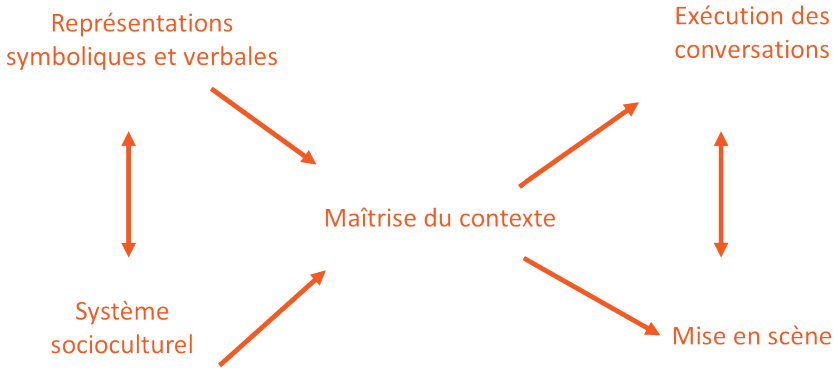
Interpréter le changement, transmettre l'information, rassembler et diffuser les nouvelles idées, etc., sont des rôles du *sensemaking* stratégique des managers de proximité. Ces auteurs définissent le *sensemaking* comme un processus social de construction et de reconstruction de sens qui permet aux individus, en interagissant avec les autres, de créer, maintenir et interpréter collectivement leur monde<sup>2</sup>.

## 2. Le *sensemaking* stratégique selon Rouleau et Balogun

Le rôle du *sensemaking* stratégique permet aux managers d'avoir de l'influence sur la stratégie et le processus de prise de décisions. La figure 1 représente le schéma de Rouleau et Balogun qui décrit ce qu'est le *sensemaking* stratégique des managers.

2 « The growing body of research on middle managers emphasizes the particular importance of their *sensemaking* capabilities in terms of interpreting the intent to change, transmitting information, and gathering and diffusing new ideas. *Sensemaking* is a social process of meaning construction and reconstruction that enables individuals through interacting with others to collectively create, maintain and interpret their world (Balogun & Johnson, 2004; Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005; Pye, 1995). » (Rouleau et Balogun, 2011, p. 5)

Figure 1 : Le sensemaking stratégique



Source : d'après Rouleau et Balogun (2007, 2008)

En s'appuyant sur la perspective du *sensemaking* de Weick, Rouleau et Balogun présentent les managers de proximité comme *interprètes qualifiés*<sup>3</sup> (ou *skilled performers* en anglais) (Balogun *et al.*, 2006 ; Rouleau, 2005 ; Hoon, 2007). Ils utilisent leur connaissance du contexte pour influencer les autres pour qu'ils acceptent le changement. Ils le font à travers la bonne connaissance des acteurs de l'organisation. Ils préparent la façon dont ils s'adressent aux autres (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Hoon, 2007).

« La création de sens n'est pas une activité politiquement neutre. Pour faire accepter leur point de vue par rapport à celui des autres, les individus doivent acquérir la compétence que les auteurs appellent "skilfull sensegiving"<sup>4</sup> (Corley & Gioia, 2004 ; Gioia & Chittipeddi, 1991 ; Maitlis, 2005). » (Rouleau et Balogun, 2008, p. 6)

En passant par une comparaison avec le théâtre, ils doivent maîtriser la mise en scène et l'activité devant et derrière la scène (Goffman, 1959 ; Mangham, 1979, 1986 ; Pye, 2002), afin qu'ils puissent lier leurs intérêts à ceux des autres pour attirer les autres dans leur propre interprétation (Balogun *et al.*, 2005).

Rouleau et Balogun (2008) mettent l'accent sur les « *stories* » ou récits des managers de proximité, et sur la façon dont ces éléments construisent le sens du changement. Pour Rouleau et Balogun, il existe deux activités interdépendantes qui jouent un rôle important dans le *sensemaking* stratégique des managers de proximité :

3 Notre propre traduction du texte original.

4 Notion en anglais qui veut dire : la compétence de transmettre le sens.

- *Enacting conversations*, autrement dit la conversation qui est action, engage l'action : communication formelle et informelle avec les coordinateurs, les collaborateurs, les parties prenantes, les superviseurs, les clients et les pairs afin qu'ils adoptent le point de vue des managers.
- *Enrolling networks* qui signifie littéralement l'enrôlement dans les réseaux. L'enrôlement des réseaux est lié au fait que les cadres intermédiaires connaissent de nombreuses personnes disséminées à différents endroits à l'intérieur et parfois à l'extérieur de leur organisation. L'objectif est d'amener leurs équipes à accepter leur position.

Cette étude analyse des récits afin de comprendre le lien entre l'interprétation et l'action des managers de proximité face au changement. Les résultats de cette étude montrent que pour utiliser les bonnes symboliques et représentations verbales, les managers utilisent un langage spécifique, des termes et des métaphores adaptés. Ils prennent en compte le contexte spécifique et ses représentations, comme la logique, les rapports, les analyses quantitatives et les présentations. Ils utilisent ces moyens pour renforcer leur légitimité.

Enfin, ils adoptent des images d'influence. Comme les auteurs le disent, ils s'appuient sur le système socioculturel de l'entreprise à travers la prise de conscience des identités, des intérêts, des points de résistance de différents groupes de parties prenantes, la considération de l'histoire des personnes et des groupes qui sont impliqués dans la conversation, les moyens pour montrer les émotions appropriées à la situation, les bonnes attitudes relationnelles, ainsi que la connaissance des règles d'engagement spécifiques au contexte.

À travers l'appropriation des symboliques, des représentations verbales et la prise en considération du système socioculturel, ils créent des conversations basées sur les éléments suivants : savoir ce qu'il faut dire à chaque groupe de parties prenantes afin de créer des liens, utiliser les bons termes et phrases, élaborer et diffuser les messages appropriés, créer une ambiance adaptée aux conversations (utiliser des règles sociales appropriées aux engagements et aux protocoles), se relier aux autres (en utilisant les bonnes règles comme l'usage des habitudes d'interactions, par exemple appeler quelqu'un par son prénom, mettre les gens à l'aise par la demande de conseils).

Afin d'engager les conversations, les managers préparent le terrain en amont. Ils ciblent les personnes influentes, créent les bonnes coalitions, utilisent médias, formats et forums adaptés pour chaque groupe de parties prenantes. Enfin ils préparent les conversations



pour chacun de ces groupes (le temps et le contact approprié, les forfaits d'utilisation), construisent des discours et des réseaux utilisables dans le futur et créent une image personnelle (vendeur, partenaire ou porte-parole).

### 3. Méthodologie et terrain de recherche

L'objectif de cette recherche est de comprendre et de décrire ce rôle du *sensemaking* stratégique des managers de proximité dans un contexte de changement organisationnel.

Notre terrain est une « petite » moyenne entreprise égyptienne familiale située à Alexandrie. Elle a été créée il y a une vingtaine d'années. Elle travaille dans l'exportation et l'importation des épices et des herbes. L'organisation reçoit ses importations par le port d'Alexandrie, et elle les envoie ensuite à l'usine. Après les processus de dépistage et de reproduction en petites quantités, elle commercialise ses produits auprès des commerçants d'Alexandrie, du Caire et d'autres villes. Cette entreprise possède deux locaux : un bureau d'administration d'une quinzaine de managers et salariés, en centre-ville d'Alexandrie, et une usine constituée de plus de cinquante chefs et ouvriers et située en zone de production à l'extérieur de la ville. Le directeur de l'entreprise travaille en centre-ville. Il rend une visite par semaine à l'usine.

En 2014, l'entreprise a connu un grand changement managérial et structurel. La direction a demandé à tous les anciens managers du bureau d'administration qui travaillaient depuis une dizaine d'années d'arrêter leurs contrats. De nouveaux salariés sont arrivés. Ils connaissent moins bien les clients, les fournisseurs, les processus, etc. Depuis ce changement, il y a eu des problèmes de communication et d'administration au sein du bureau d'administration, qui, par son rôle, a impacté les processus de production à l'usine.

Depuis l'année 2014, on observe une forte rotation parmi les salariés. En 2017, l'organisation a décidé d'acheter un nouveau système de comptabilité et un deuxième système de gestion des ressources humaines de l'entreprise Oracle. Une formation a été proposée aux salariés. L'entreprise se prépare à recevoir un nouveau certificat appelé SEDEX1 afin de pouvoir travailler avec des grands fournisseurs d'herbes et des épices dans le monde entier. Ce certificat a pour but d'améliorer la chaîne de valeur et d'assurer l'environnement de travail des salariés.

### 3.1. Structure et organisation de la PME

Avant le changement, la direction comportait deux personnes : le fondateur de l'entreprise et le chef de l'usine qui est le directeur de la production. En 2017, une nouvelle personne a été ajoutée à la direction : la responsable des ressources humaines. Le directeur qualité a aussi rejoint l'équipe. Quelques postes ont été ajoutés afin de renforcer des départements, comme les entrepôts et les ventes. Deux nouveaux managers sont arrivés à l'usine : un nouveau chef de production et un chef de qualité. L'ancien directeur de production est maintenant responsable des approvisionnements. De plus, quelques salariés ont reçu des responsabilités supplémentaires comme le chef du département de commerce qui est devenu le responsable financier. Il y a eu quelques changements structurels surtout aux entrepôts. Enfin, une grande dizaine de managers intermédiaires ont rejoint l'entreprise.

### 3.2. Changement organisationnel dans la PME

Chez A, le changement organisationnel a pris plusieurs formes. La première est un changement structurel et stratégique. Depuis son existence, l'organisation n'a jamais connu un système de ressources humaines clair. En 2017, l'entreprise a recruté une directrice des ressources humaines. Une nouvelle stratégie et politique RH a donc été instaurée dans l'entreprise. La deuxième forme du changement chez A est managériale. De nouveaux managers intermédiaires ont rejoint l'entreprise. Ceci a eu un impact sur les différentes stratégies : la production, les ventes, la commercialisation et le marketing. Enfin, la dernière forme du changement est celle de l'introduction des nouveaux logiciels : le premier pour le système financier ; le deuxième concerne l'organisation et la structure.

### 3.3. Recueil des données

Nous avons eu recours à deux méthodes classiques de recherche qualitative (entretiens semi-directifs et observation participative), cohérentes à la fois avec notre projet de recherche et les objectifs généraux de ces méthodes, rappelés par Pope et Mays (1995) : *“The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants.”* Kohn et Christiaens

(2014) précisent : « *Faire de la recherche qualitative est une façon de regarder la réalité sociale.* »

Nous avons mené 15 entretiens semi-directifs. Notre cible principale est les managers de proximité. Parmi ces entretiens quelques-uns ont été réalisés avec des membres de l'équipe de la direction et quelques-uns l'ont été avec le niveau opérationnel. Nous avons choisi d'interviewer aussi quelques personnes qui ne font pas partie de la cible pour comprendre l'impact de ce rôle sur le niveau opérationnel et ainsi que pour comparer le rôle de la direction et celui des managers intermédiaires.

Notre questionnaire était divisé en trois parties. La première était consacrée au changement : comment les managers l'ont vécu, quels rôles ils ont joués, comment ils ont créé du sens face au changement, etc. La deuxième partie avait pour objectif de comprendre la communication du changement, ses effets et ses contributions. La dernière partie cherchait à savoir quel est l'impact de la communication et des interprétations sur le changement.

Plus précisément, le guide d'entretien abordait les questions suivantes : les formes du changement, l'interprétation du changement, la résistance, la formation, le mode de management, les réglementations et la stratégie, les motivations et les peurs, la culture et la vision de l'entreprise, la communication du changement (les différents flux d'information : formel, informel, horizontal et vertical), la création du sens, la conduite du changement, les échanges autour des décisions et d'autres questions qui concernent la communication. Nous avons également effectué au total deux mois d'observation participative afin de compléter notre étude. Nous avons notamment utilisé nos conversations avec les personnels des entreprises pendant ces quatre mois comme faisant partie de la méthode ethnographique.

Notre grille d'observation était constituée de différents thèmes que nous étudions dans chacun de nos cas comme : la communication formelle et informelle, la création du sens, les interprétations des managers, le dialogue autour du changement, la communication langagière, les symboles, les significations, les histoires, la culture de l'entreprise, l'engagement, la participation des acteurs, la négociation, la légitimation, le pouvoir et l'influence.

Pour travailler nos données, nous avons effectué une analyse thématique de contenu en utilisant le logiciel Nvivo 11 qui nous permet de catégoriser nos verbatim.

## 4. Les résultats de la recherche

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre recherche. Notre terrain nous a permis d'enrichir les quatre éléments du modèle. Nous avons fait une description des situations de communication qui montrent comment les managers de proximité maîtrisent le contexte du changement à travers les interactions. Présentons nos résultats.

### 4.1. Les représentations symboliques et verbales

À travers les conversations et le réseau personnel, les managers de proximité maîtrisent le contexte social. Ils cherchent à comprendre les représentations symboliques et verbales dans l'organisation.

La première forme des représentations symboliques et verbales est celle de l'autorité et de la légitimité. Les managers cherchent à identifier les personnes qui ont plus d'autorité et de légitimité afin de gagner leur confiance.

Par exemple, lors de nos analyses, nous avons trouvé que les salariés appellent le directeur de l'entreprise « docteur ». Cela est dû au fait qu'il a travaillé comme médecin avant d'ouvrir sa propre entreprise. Les salariés le représentent comme étant la personne qui détient la connaissance et qui a le pouvoir dans l'entreprise. Pour cela, certains managers essaient de se rapprocher de lui afin de gagner plus de légitimité.

Un autre exemple est celui de la construction d'une nouvelle équipe de direction. Avant le changement organisationnel, le directeur seul prenait les décisions stratégiques. Maintenant, l'équipe de direction est constituée de trois personnes. Les managers ont compris que le processus de prise de décision a changé. Ils respectent ces personnes et comprennent qu'ils ont l'autorité et la légitimité de la direction de l'organisation.

La deuxième forme est celle de l'influence. Les managers identifient les personnes influentes dans l'organisation afin de défendre leurs propres intérêts. Par exemple, le directeur financier est le plus ancien manager parmi ceux qui travaillent dans la PME. Il a un lien très fort avec le directeur de l'organisation. Lors de l'observation, nous avons vu que les managers se rapprochent de lui quand ils veulent changer quelque chose dans les conditions du travail. Par exemple, l'un des managers voulait faire acheter une voiture pour se

déplacer. Il a négocié cela avec le directeur financier, qui à son tour, en a parlé avec le directeur.

Durant le changement qui a eu lieu dans l'organisation, les horaires de travail ont été modifiés. Les managers ne voulaient pas travailler durant le week-end. Pour négocier cette affaire, ils se sont rapprochés du directeur financier parce qu'ils savent qu'il a de l'influence. C'est lui-même qui nous a expliqué cela durant l'entretien : « *Quand on a décidé les nouveaux horaires et le travail du samedi, tout le monde n'était pas d'accord. J'ai négocié avec le directeur et il était têtu. À la fin on s'est mis d'accord sur le fait que les salariés partiront une heure plus tôt chaque jour à condition de travailler un samedi sur deux.* »

Enfin, la dernière forme de représentation symbolique et verbale est celle du langage spécifique à la culture de l'entreprise, que les salariés utilisent. Lors de l'observation, nous avons vu que les managers appellent les clients par le nom de l'épice ou l'herbe qu'ils achètent. Nous avons aussi trouvé qu'ils utilisent des mots-clés techniques pour les différentes procédures d'importation et d'exportation des produits.

#### **4.2. Le système socioculturel**

Les managers cherchent à maîtriser le système socioculturel de l'entreprise par les conversations et le réseau. La première forme est celle de la construction des relations au sein de l'entreprise. En effet, les managers cherchent à tisser des relations qui peuvent servir leurs intérêts personnels et professionnels. Pour ce faire, il est important d'identifier les différents personnages, de comprendre leurs caractères, de trouver les intérêts communs, de connaître leurs historiques et d'identifier les points de divergences.

Dans la PME, nous avons trouvé que certaines relations sont créées pour l'intérêt professionnel. Par exemple, les personnes qui travaillent dans le même service ont une proximité parce qu'elles doivent collaborer tout le temps. D'autres relations sont basées sur la socialisation. Par exemple, la secrétaire et la DRH rentrent du travail dans la même voiture parce qu'elles habitent dans le même quartier. Elles se sentent donc proches.

Lors de nos analyses, nous avons identifié les personnes sources qui ont plus d'information. Nous avons remarqué que les managers communiquent souvent avec ces personnes puisqu'elles sont les plus anciennes dans l'organisation. De plus, elles maîtrisent les procé-

dures de travail. En outre, ces personnes connaissent bien le directeur et sont capables d'apprendre aux autres les règles de travail.

Chaque groupe social au sein de l'entreprise essaye d'imposer son pouvoir. Lors des analyses, nous avons trouvé que les managers cherchent à créer de l'influence en montrant qu'ils ont des informations confidentielles vis-à-vis du travail et qu'ils maîtrisent leurs tâches plus que les autres. Faire cela leur permet de sauver leurs postes au sein de l'organisation. Par exemple, lors des entretiens, les membres du service de finance ont dit qu'ils avaient plus de pouvoir que les autres « *parce que notre relation est forte. Nous sommes le parti le plus fort de l'entreprise* ».

Une autre forme du système socioculturel est celle de la culture de l'organisation. Dans la PME, nous avons remarqué qu'il existe une différence culturelle entre l'usine et le bureau d'administration. En effet, l'usine se situe dans la banlieue d'Alexandrie et les ouvriers viennent d'une classe sociale modeste. Tandis que le bureau d'administration se situe dans le centre-ville d'Alexandrie et les managers sont diplômés des grandes écoles. Cela a de l'impact sur la culture. Par exemple, dans l'usine, les ouvriers n'acceptent pas d'être contrôlés par la DRH qui est une femme. « *Le problème de l'usine est le fait que chacun se considère comme puissant et que la culture de la société diffère d'une place à une autre ; comme vous le savez, il y a la société de la ville qui diffère de la société de la banlieue. En ville, la société admet qu'une femme soit capable de devenir superviseur, cependant, la culture de banlieue dit que lorsqu'une femme atteint l'âge de vingt ans, elle doit se marier, avoir des enfants et rester en fin à la maison* », explique la DRH.

En revanche, au bureau administratif, les managers n'ont pas le même problème. « *La nouvelle direction qui est proche de notre société comprend ce fait. Donc, l'idée qu'une femme puisse parler avec un employé, lui faire une remarque, et discuter avec lui en une réunion sur un autre sujet qui ne lui est pas personnellement lié, est acceptée. En conséquence, il y a un échange d'expérience qui se produit entre nous* », dit la DRH.

Le niveau d'enseignement joue un rôle dans la construction de cette culture. Par exemple, les managers parlent souvent en anglais entre eux. Tandis que les ouvriers ne comprennent pas cette langue. « *La DRH me conseille de ne pas parler en anglais avec les gens de l'usine car ils ne vont pas comprendre* », nous dit la secrétaire de l'entreprise.

Pour répondre à ce problème, les managers s'adaptent quand ils doivent travailler avec l'usine. Ils utilisent un langage clair et respectent les codes de la culture de la banlieue.

Une autre forme de système socioculturel est l'appropriation des règles de collaboration. Dans la PME, les salariés ont mis leur propre système de collaboration pour mieux gérer le travail. Afin de maîtriser le contexte, les managers doivent connaître ces règles et les respecter : « *Les managers ont commencé à arriver au travail tôt pour mieux s'organiser. Le temps est passé, il y avait beaucoup de pistes et nous avons beaucoup de travail à faire. Maintenant ils savent ce qu'ils doivent faire, exemple, je dois faire sortir un document de la banque, je dois suivre les étapes 1 2 3, je sais que je dois téléphoner à telle personne de l'entreprise, téléphoner à telle personne, maintenant chacun connaît les règles et les respecte.* »

Parmi ces règles il y a celle de l'entraide. En effet, les managers se relayent au travail surtout quand quelqu'un est en vacances, ceci est devenu une règle : « *Je téléphone à B si elle n'est pas là. Je l'informe de ce que le docteur veut, par exemple une information par rapport aux clients, alors elle me dit où trouver cette information. Bien, alors je me suis habituée aux places de tous les documents, alors je peux agir seule sans l'aide de quelqu'un.* »

### 4.3. Les conversations

Les managers préparent les conversations qu'ils effectuent avec les différentes parties prenantes pour maîtriser le contexte de l'organisation. Par exemple, ils doivent utiliser le vocabulaire technique de l'entreprise, par exemple : « facture, bordereau, dossier, etc. ». Les nouveaux salariés doivent connaître ce vocabulaire pour comprendre le contexte social.

Ils choisissent les messages à diffuser. Par exemple, les managers ont eu des problèmes de piratage. Ils ont failli payer de l'argent pour une facture qui n'existait pas. Après avoir effectué la transaction à la banque, ils ont appris que ce client n'existait pas. Ils ont finalement réussi à résoudre ce problème et ont décidé de ne pas raconter cette histoire au directeur parce qu'ils savent que cela pourrait les mettre en mauvaise situation.

En effectuant les conversations, ils ont développé un système de communication : par téléphone, WhatsApp, mail : « *Nous avons développé la communication entre nous. Entre nous trois, on s'est mis d'accord sur une formule spécifique qui est devenue une règle.*

*Maintenant je connais chaque personne et comment elle communique. Donc si je sais que demain il faut aller à la banque retirer un dossier pour payer un colis, je sais qu'une facture est urgente et il faut la payer, j'envoie un mail la veille, en expliquant tout, qui paye quoi et comment. Comme ça demain ils savent qu'ils recevront de l'argent. Ils sont maintenant habitués à ce système. »*

À travers les interactions, ils construisent un sens au changement organisationnel et ils le transmettent aux salariés du niveau opérationnel : « *Nous essayons de changer leur attitude par rapport au travail. Quelques-uns travaillent pour gagner de l'argent, d'autres pour réussir, d'autres ne veulent pas travailler, mais ils ont besoin de l'argent, d'autres ne veulent rien faire, donc ils ne déploient pas d'effort... c'est l'attitude que nous essayons de changer... nous voulons que les employés aient l'espoir de grandir et de se développer, c'est notre message. »*

Enfin, les managers peuvent se mettre d'accord pour résister contre le changement par les conversations qu'ils effectuent. Voici un extrait de notre journal d'observation : « *Elle m'a expliqué qu'il y a beaucoup de problèmes dans la communication des informations. Elle m'a donné un exemple : parfois elle envoie des mails de teasing pour savoir s'ils vont répondre. Elle envoie genre une blague avec une question. Et personne ne réagit. Elle m'a expliqué aussi que pour la sortie de demain, elle a envoyé un mail pour voter entre deux places. Personne n'a répondu. Elle a relancé d'une façon orale en demandant de répondre. Jusqu'à la fin de la journée elle a eu 5 réponses de 19. »*

#### **4.4. La mise en scène**

En faisant une comparaison avec le théâtre, les managers doivent contrôler la mise en scène de la situation afin de maîtriser le contexte social de l'organisation.

À cause du changement, les managers dans la PME ont réorganisé le travail par la communication informelle. Ils ont repris les procédures et les ont modifiées afin de mieux répondre aux besoins de l'entreprise. « *Pour mieux gérer mon travail, au début, j'ai commencé à mettre des notes autocollantes partout, avec des petites remarques : "Tu dois faire attention à ça". Quand je vois plusieurs couleurs (sur les notes autocollantes), je sens que je dois faire attention à tout. Ensuite, j'ai commencé à créer un document pour chaque contrat, en soulignant des remarques que je devrais prendre en compte les*



*prochaines fois : 1, 2, 3... (Je mets des informations importantes sur les dossiers liés à chaque fournisseur et chaque contrat). »*

*« XX a développé sa propre communication avec le reste de l'équipe afin d'éviter les problèmes, il a créé un mail avec le titre "le compte le permet". À chaque fois qu'on a besoin d'argent sur le compte de l'entreprise, il nous envoie ce mail comme signe que nous pouvons faire la transaction. »*

La mise en scène de la situation se fait par la création des règles et d'un système de travail. Dans la PME, les salariés ont développé leur propre système afin de contrôler le travail : *« Dès que je reçois un mail avec la date d'arrivée de la cargaison, je contacte A directement pour qu'il envoie quelqu'un pour payer la facture aux douanes. Ensuite, T envoie automatiquement un délégué pour suivre avec A pour être sûr que tout est dans les délais. Dès que c'est bon, S automatiquement reçoit les documents, il prend les factures et il les révisé, ensuite il envoie le document pour le paiement. »*

De plus, la mise en scène se fait par la reconstruction du pouvoir. En effet, les managers cherchent à contrôler le contexte interne de l'entreprise. *« Comme on n'avait pas de stratégies, l'implémentation des politiques de travail était difficile. Ainsi, afin d'implémenter ces politiques, on avait dû développer un système à suivre. Donc, on a essayé d'élaborer un processus de travail logique et convenable pour toute personne. Celui-ci contient le résultat de notre rencontre, M et moi, avec chaque employé ou avec chaque équipe dans toute l'entreprise, dans l'usine et ici afin de connaître leurs tâches, ce qu'ils font, ce qu'ils doivent faire ou ne pas faire, ainsi que les tâches qu'ils assument et celles qu'ils ne sont pas censés faire. »*

Enfin, pour maîtriser la mise en scène, les salariés se sont réparti les rôles et les tâches. À travers les interactions, ils ont identifié le travail de chacun. *« Je sais quand est-ce que la cargaison arrive. Certes, je sais qu'il y a peut-être un problème alors demain je vais téléphoner à telle personne pour lui dire de m'envoyer certaines informations afin de résoudre le problème. Par exemple je sais que la cargaison est partie aujourd'hui, donc à partir de demain je vais contacter (insister) que tel responsable fasse 1 2 3 (fasse son travail pour ne pas avoir de retard), aussi je surveille les dossiers en attente, je m'assure qu'il n'y a pas de problèmes. »*

## Conclusion

Le rôle des managers a été exploré dans la revue de littérature par plusieurs chercheurs. L'une des définitions qui nous intéresse le plus est celle de Balogun et Rouleau (2007, 2008) sur le *sensemaking* stratégique. L'objectif de ce texte est de comprendre comment, à travers la maîtrise du contexte social, les managers de proximité peuvent transformer l'organisation.

D'après cette étude, nous pouvons constater que :

1. Les représentations symboliques et verbales, les conversations, le système socioculturel et le réseau entre les managers, jouent un rôle dans la transformation organisationnelle ;
2. Les managers de proximité ont un pouvoir (stratégique et hiérarchique) sur la réussite des projets de changement organisationnel ;
3. La pression culturelle peut être le plus grand ennemi du changement organisationnel ;
4. La communication est l'élément vital de la transformation et la réorganisation de l'entreprise.

Cette étude nous a permis d'enrichir le modèle de Balogun et Rouleau. Nous avons défini le rôle du *sensemaking* stratégique des managers de proximité lors du changement organisationnel et nous avons essayé de proposer un modèle qui aide à prévoir le contexte du changement et l'anticiper par le *sensemaking* stratégique.

Pour aller plus loin, nous proposons de faire une étude qui met en avance certains éléments de la culture égyptienne et qui montre leur impact sur le *sensemaking* et la transformation organisationnelle.

## Bibliographie

- AGBOBLI, C. (2009). *Quelle communication pour quel changement ? Les dessous du changement social*. Québec, Canada : Les Presses de l'Université du Québec.
- AUTISSIER, D., PERETTI, J.-M. (2016). *Les miscellanées du changement : les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans*. Editions EMS.
- AUTISSIER, D., VANDANGEON-DURMEZ, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 174(5), 115-130.
- AUTISSIER, D., VANDANGEON-DURMEZ, I., VAS, A., JOHNSON, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, 3<sup>e</sup> édition. Dunod.

- BALOGUN, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- BALOGUN, J., JOHNSON, G. (2004). Organizational restructuring and Middle Manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- BALOGUN, J., JOHNSON, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- BALOGUN, J., GLEADLE, P., HOPE-HAILEY, V., WILLMOTT, H. (2005). Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices. *British Journal of Management*, 16, 261-278. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00463.x>
- BALOGUN, J., BARTUNEK, J., DO, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, (26), 960-979.
- BEN ABDALLAH, L., BEN AMMAR-MAMLOUK, Z. (2007). Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-224(4), 133-146.
- CHERKAOUI, A., BELGAID, A. (2021). Les nouveaux défis des managers de proximité face à la décentralisation de la fonction RH au Maroc – Cas d'un groupe financier panafricain. *Question(s) de management*, 32(2), 43-68.
- CORDELIER, B., MONTAGNAC-MARIE, H. (2008). *Conduire le changement organisationnel ?* Presses universitaires de Bordeaux.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Coll. « Points », Seuil.
- DUTTON, J. E., ASHFORD, S. J., O'NEILL, R. M., HAYES, E., WIERBA, E. E. (1997). Reading the wind: how middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- FLOYD, S. W., WOOLDRIDGE, W. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- GUILMOT, N., VAS, A. (2011). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII(45), 77-99.
- HOON, C. (2007). Commitment as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60, 921-952.
- HUY, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- JOSE SCOTTO, M., TIFFON, H. (2014). *Le rôle du manager de proximité dans l'innovation sociétale*. IPAG Business school. [https://faculty-research.ipag.edu/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG\\_WP\\_2014\\_175.pdf](https://faculty-research.ipag.edu/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_175.pdf).
- KANTER, R. (1982). The Middle Manager as Innovator. *Harvard business review*, 60, 95-110.
- KOHN, L., CHRISTIAENS, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflète et perspectives*

- tives de la vie économique*, LIII(4), 67-82. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>
- LETONDAL, A.-M. (1997). *L'encadrement de proximité – Quels rôles dans les changements d'organisation ?* (Anact).
- POPE, C., MAYS, N. (1995). Qualitative Research: Reaching the Parts Other Methods Cannot Reach: An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research. *British Medical Journal*, 311, 42-45.
- ROULEAU, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- ROULEAU, L., BALOGUN, J. (2007). Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice, Paper presented at the *Academy of Management*.
- SENGE, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- SOPARNOT, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43.
- VANDANGEON-DURMEZ, I. (1998). *La dynamique des processus de changement*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX.
- VIGNAL, J. (2011). *Les managers de proximité et les changements : quels sont les difficultés, les rôles et les comportements des Chefs de groupe face aux changements organisationnels ?* Mémoire de Master 2 Recherche en Économie du Travail et GRH.
- VIGNAL, J. (2012). Destinataires et agents du changement : quels comportements adoptent les managers de proximité en contexte de changement ? 23<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Association francophone de gestion des ressources humaines, septembre, Nancy, France.

## Chapitre 10.

# Impact d'un management innovant sur la création de valeur dans les entreprises africaines de logistique et de transports sécurisés. Le cas de SAGAM au Burkina Faso

*Gwenaëlle ORUEZABALA et Dame N'DIAYE*

### Résumé

---

La création de valeur en *Supply Chain Management* (SCM) ne dépend plus uniquement de l'optimisation des processus et des activités internes dans les organisations mais également de l'allocation optimale des ressources tout au long des chaînes logistiques impliquant un nombre croissant d'acteurs interdépendants. L'évaluation de la valeur créée repose ainsi sur la compréhension des perceptions et attentes de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les chaînes logistiques. Ce chapitre vise à répondre à la question de recherche suivante : Comment des pratiques managériales innovantes contribuent-elles à l'optimisation de la création de valeur dans les opérations logistiques ? Après une mise en perspective théorique concernant des indicateurs de performance, le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) a été retenu afin d'apprécier la performance selon quatre axes ou « pôles » : les activités, les compétences, l'organisation et les clients. Une étude de cas unique a été menée au sein d'une entreprise de sécurité, prestataire de services pour de grandes banques et institutions financières au Burkina Faso. Les résultats obtenus ont permis de faire des recommandations managériales et de contribuer de manière théorique à établir un lien entre création de valeur et flux – matériels, d'informations et financiers – dans les chaînes logistiques.

**Mots-clés :** création de valeur, Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF), chaînes logistiques, indicateurs de performance, Burkina Faso.

### Abstract

---

*Impact of innovative management on value creation in African logistics and secure transport companies – The case of SAGAM in Burkina Faso*

Value creation in Supply Chain Management (SCM) no longer depends solely on the optimization of internal processes and activities within organizations, but also on the optimal allocation of resources along supply chains involving a growing number of interdependent actors. The assessment of the value created thus relies on understanding the perceptions and expectations of all stakeholders involved in supply chains. This chapter aims to answer the following research question: How do innovative managerial practices enhance the optimization of value creation in logistics operations? After a theoretical perspective on performance indicators, the Functional Assessment Model (FAM) was selected to appreciate performance along four axes or “poles”: activities, competences, organization and customers. A unique case study was conducted within a security company, which provides services to large banks and financial institutions in Burkina Faso. The results enabled managerial recommendations to be made and contributed in a theoretical way to establishing a link between value creation and flows in logistics chains.

**Keywords:** value creation, Functional Assessment Model (FAM), supply chains, key performance indicators, Burkina Faso.

### Introduction

Au Burkina Faso comme ailleurs dans le monde, les besoins des organisations en termes de sécurité – de leurs infrastructures, de leurs personnels, de leurs marchandises, etc. – sont devenus incontournables. Dans le domaine des transports sécurisés plus particulièrement, ces activités concernent la sécurité électronique, les systèmes de traitement de billets de banque ainsi que le transport de fonds et de valeurs. Les services de la société Sagam Sécurité Burkina ont été conçus pour satisfaire cette demande en croissance exponentielle. Les principaux clients sont de grandes organisations telles que les banques, les institutions financières, les ambassades, les institutions internationales et les sociétés minières. Sagam a développé une vaste gamme de services envers cette clientèle soucieuse de sa sécurité

car les besoins sont très divers. Concernant la sécurité électronique et les systèmes de traitement de billets de banque, Sagam se charge de la fourniture des matériels, de l'installation, et du service après-vente. Les problèmes logistiques à ce niveau concernent les délais liés aux retards de livraison, ce qui se répercute sur les délais de réception des travaux. En conséquence, les cautions bancaires de garantie et de bonne fin d'exécution, qui sont normalement levées lors de l'avancement des travaux ou à la réception définitive, ne peuvent l'être, ce qui génère des charges supplémentaires. Les retards sur les délais de réception engendrent ensuite en cascade des retards de facturation qui ont comme conséquence des problèmes de trésorerie pour Sagam. De plus, les retards de livraisons des pièces de rechange engendrent des problèmes au niveau du service après-vente (SAV) puisque les délais de dépannage des installations de sécurité s'allongent, ce qui fragilise la sécurité des infrastructures des clients. Enfin, concernant le transport de fonds et de valeurs, les problèmes logistiques concernent des retards de livraison des véhicules blindés, de leur maintenance et de la livraison des consommables liés à cette activité. Ces nombreux problèmes identifiés de délais, de coûts et de qualité des prestations sont certes récurrents en management de chaînes logistiques (SCM). Toutefois, dans la littérature académique, peu de travaux ont fait le lien entre l'amélioration de la création de valeur et la coordination des flux matériels, d'informations et financiers. La question principale de recherche a ainsi émergé afin de combler une partie de ce manque dans la littérature : Comment améliorer la création de valeur tout au long des flux logistiques en réorganisant la coordination des flux matériels, d'informations et financiers ? Une investigation approfondie du sujet au travers d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs des chaînes logistiques concernées a été menée au Burkina Faso, ancrage géographique du siège de la société Sagam. Ce chapitre propose dans une première section d'exposer brièvement l'état de l'art portant sur les concepts de création de valeur et de modèles et indicateurs de performance. Dans une deuxième section, la méthodologie déployée est présentée. Enfin, dans une troisième et dernière section, les résultats de l'investigation terrain sont exposés et discutés.

## 1. État de l'art : création de valeur, performance logistique, indicateurs et référentiels

Lorino (1997, p. 503) définit la valeur comme : « *le jugement porté par la société – notamment le marché et les clients potentiels – sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponse à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité et une réputation* ». Transposée au SCM, la définition de la valeur peut ainsi s'interpréter comme l'évaluation de la pertinence, voire de la performance, des prestations de services en réponse aux besoins de toutes les parties prenantes concernées d'une chaîne logistique. Chow *et al.* (1994) définissent d'ailleurs la performance logistique comme « *l'addition d'éléments de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle)* ». Enfin, selon Fabbe-Costes (2002), la création de valeur en SCM nécessite de préciser le ou les niveaux d'analyse choisis : approche locale fermée ou ouverte, approche globale par un système de valeur ou approche globale étendue en ajoutant une dimension sociétale. Il est par conséquent important d'identifier les parties prenantes de la chaîne qui sont bénéficiaires d'une création de valeur et qui pourraient l'évaluer positivement ou négativement.

La performance logistique s'inscrit ainsi dans les démarches d'évaluation de type processuel, largement étudiées dans la littérature à travers par exemple la démarche de l'*Efficient Consumer Response* (ECR). Littéralement, le sigle ECR signifie « réponse efficace au consommateur ». En SCM, il peut donc être défini comme une coopération entre parties prenantes au travers d'une collaboration qui a pour objectif final la satisfaction des clients – internes et externes – en y allouant les meilleurs ressources (efficience). La littérature tend par ailleurs à montrer que l'évaluation de la performance logistique peut se matérialiser par l'élaboration d'outils d'aide à la décision tels que les tableaux de bord (Kueng, 2000 ; Otto et Kotzab, 2001 ; Gunasekaran et Kobu, 2007), outils qui mettent en exergue des indicateurs de type qualitatif et quantitatif. Les indicateurs de performance sont dès lors le reflet de critères qui permettent une évaluation multi-dimensionnelle où les intérêts de tous les acteurs (*stakeholders*) sont intégrés (Kaplan et Norton, 1996 ; Bouquin, 1997 ; Bourrier *et al.*, 1998). En SCM, plusieurs référentiels sont régulièrement mobilisés pour étayer les travaux d'évaluation de la performance, notamment les travaux de Gunasekaran et Kobu (2007) et ceux de Griffis *et al.* (2007) qui proposent des listes d'indicateurs.



Nous présentons dans le tableau 1 suivant quelques indicateurs de performance en logistique, développés dans les travaux cités, selon une perspective économique de coût, délai, qualité.

*Tableau 1 : Indicateurs de performance en logistique selon une perspective économique*

Coût	Délai	Qualité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts des inventaires</li> <li>• Coûts logistiques par unité</li> <li>• Ratio coûts logistiques sur ventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délai d'approvisionnement</li> <li>• Délai de production</li> <li>• Jours de retard sur les commandes</li> <li>• Temps moyen de préparation des commandes</li> <li>• Temps moyen de cycle de commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabilité des livraisons</li> <li>• Précision de l'ordonnement</li> <li>• Précision des prévisions</li> <li>• Taux de rotation des inventaires</li> <li>• Utilisation des capacités</li> </ul>

*Source : auteurs, adapté de Gunasekaran et Kobu (2007) et Griffis et al. (2007)*

La question qui se pose avec les indicateurs de performance est leur interprétation afin d'engager des actions créatrices de valeur dans les chaînes logistiques. En SCM, cela revient à raisonner sur trois flux imbriqués. La valeur peut en effet être créée par une meilleure circulation des flux physiques (exemples : rapidité et fiabilité de la circulation des flux, réduction des temps de réponse de la chaîne logistique, etc.), des flux financiers (exemples : accélération de la rotation des liquidités, de la rotation des capitaux), ou des flux d'informations (exemples : accélération des échanges d'informations interfonctionnels et inter-organisationnels, amélioration de la capacité d'anticipation et de réaction, amélioration de l'accès à distance et en temps réel aux informations utiles à la décision).

En complément de ces indicateurs, il peut donc être pertinent d'apprécier la performance logistique au travers de modèles de référence pour l'analyse, l'évaluation et l'optimisation de flux de processus logistiques tels que ceux développés par Gilmour, Cooper ou Porter, ainsi que les modèles SCOR (*Supply Chain Operations Reference Model*) et MEF (Modèle d'Evaluation Fonctionnelle) qui aident à élaborer un diagnostic d'une chaîne logistique. En identifiant des compétences (Gilmour), des processus de pilotage (Cooper) ou encore des modes de gestion, étapes ou indicateurs (SCOR), des activités clés de l'entreprise (Porter), des pôles d'activités, de compétences, d'organisation et de client (MEF), ces référentiels ap-

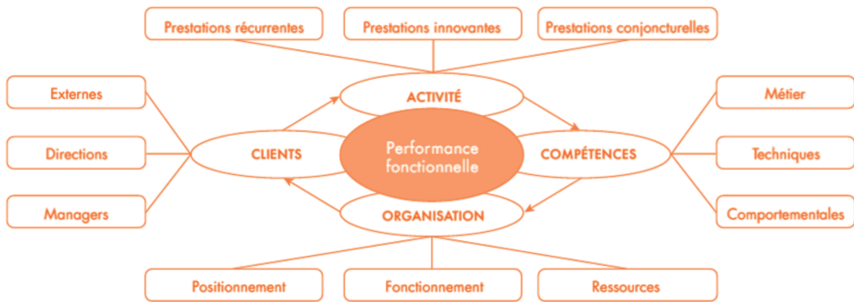
portent une vision « d’expertise » du fonctionnement d’une chaîne logistique. Ce sont des appuis précieux qui permettent de définir les bonnes pratiques et ce qui pourrait constituer des objectifs cibles. Ils constituent des points de repère avec lesquels comparer le fonctionnement identifié d’une organisation afin de détecter des écarts et/ou des dysfonctionnements.

Dans le modèle SCOR, la description des processus opérationnels est détaillée, documentée et des bonnes pratiques identifiées. Les processus de pilotage sont très orientés fonctions (planification, retour) et mettent peu en avant la transversalité du pilotage de la chaîne logistique. La notion d’orientation ou de service client n’est pas mise en avant dans ce modèle.

Les modèles de Cooper et Gilmour apportent une vision transversale intéressante au niveau du pilotage de la chaîne logistique. La proposition de description des processus de Cooper et la grille de caractérisation de Gilmour apportent des contributions fortes. Quant au modèle de la chaîne de valeur de Porter, il est pertinent pour identifier les activités clés performantes d’une organisation en mettant le focus sur l’apport de valeur ajoutée, ce qui permet un diagnostic ciblé par type de fonction.

La méthode MEF apparaît comme complémentaire aux autres modèles et peut servir de base méthodologique pour la définition d’indicateurs de processus fonctionnels. La méthode évalue en effet la performance selon quatre pôles : activités, compétences, organisation, clients (Figure 1).

*Figure 1 : Évaluation de la performance fonctionnelle selon le modèle MEF*



*Source : Le Goff et Bensebaa (2009)*

Dans le pôle activités, l'évaluation consiste à lister toutes les missions que doivent théoriquement mener à bien la fonction de soutien évaluée, notamment les processus physiques, afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter du bien-fondé ou non des écarts. Dans le pôle organisation qui traite des moyens et des ressources mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités, ce qui correspond aux processus de soutien, il s'agit d'analyser les dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management. Dans le pôle compétences, la méthode consiste à évaluer qualitativement les ressources humaines au travers des compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction. Enfin, le pôle clients qui représente les objectifs qui sont assignés à la fonction de soutien en termes de prestations devant être livrées à des clients clairement identifiés, l'évaluation de la performance correspond aux processus de pilotage.

Nous synthétisons dans le tableau 2 les caractéristiques principales de ces différents référentiels.

*Tableau 2 : Mise en perspective de modèles de référence d'évaluation de performance*

Points de comparaison	Autissier (MEF)	Porter	Scor	Gilmour	Cooper
Outils/ supports d'analyse	Grille d'évaluation multi-niveaux et multipoints de vue	Chaîne de valeur	Grille d'évaluation, indicateurs de performance	Grille de caractérisation	Référentiel basé sur trois éléments : processus, composants de pilotage et structure du réseau physique de la chaîne
Niveaux de travail adoptés	Multi-niveaux	Multi-niveaux	Multi-niveaux	Multi-niveaux	Multi-niveaux
Méthodologie d'analyse	Oui	Non	Non	Non	Non
Identification des parties prenantes à considérer	Oui	Oui	Oui	Non	Oui

Points de comparaison	Autissier (MEF)	Porter	Scor	Gilmour	Cooper
Coordination des flux physiques, financiers et d'informations	Oui	Oui	Oui	Coordination des flux physiques et d'informations	Coordination des flux physiques et d'informations
Identification des facteurs créateurs de valeur	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Définition des indicateurs de performance	Oui	Non	Oui	Non	Non

Quatre des cinq modèles présentés ne proposent pas de méthodologie d'analyse complète directement applicable à un terrain empirique, ce qui demande une expertise complémentaire tant au niveau de la modélisation que de l'analyse. Seule la méthode d'analyse fonctionnelle MEF permet de déployer une évaluation de la performance fonctionnelle sur des cas concrets. Face à ce constat, le modèle MEF a été retenu pour notre investigation empirique.

## 2. Démarche méthodologique

Nous avons retenu la méthodologie de l'étude de cas unique pour étudier l'évaluation de la performance logistique au Burkina Faso qui peut être considérée comme un sujet complexe au regard des nombreux intervenants concernés et de leurs diverses interactions donneurs d'ordres/prestataires de services/clients. Certes, la thématique de l'évaluation de la performance logistique en Afrique de l'Ouest a fait l'objet de quelques publications mais notre angle d'analyse (application de la méthode MEF), en situation réelle (un des auteurs en poste dans l'entreprise), vise à étendre les connaissances en termes de validation empirique, ce qui est accrédité par les travaux de Yin (2009).

L'entreprise Sagam Sécurité Burkina est une filiale du groupe Sagam International qui opère dans toute l'Afrique de l'Ouest dans plusieurs domaines de prestations de services de sécurité dont le transport de fonds et de valeurs, la sécurité électronique, le transport express de colis, le transport urbain inter-entreprises. La logistique au niveau de la filiale Sagam Sécurité Burkina représente une fonc-

tion de soutien, en tant que dispositif transversal en relation avec les principales activités qui sont la sécurité électronique, les machines de traitement de billets de banque, le traitement des valeurs et le transport de fonds et valeurs (Annexe 1). Le service logistique est lui-même un client interne par rapport aux autres activités de l'entreprise. La méthode MEF conçue pour apprécier le degré de création de valeur de fonctions de soutien est donc particulièrement adapté pour l'évaluation de la création de valeur par les pratiques du SCM de l'entreprise Sagam Burkina.

La collecte de données a été effectuée en concertation avec les différents services de Sagam ainsi qu'avec des fournisseurs et des clients. Parmi les collaborateurs internes, 26 personnes ont été interrogées, réparties comme suit : direction générale (3), département finance et comptabilité (4), département transport de fonds et valeurs (4), département traitement des valeurs (4), département sécurité électronique (9) et département mécanisation traitement des valeurs (2). L'échantillon comprenait également 69 répondants externes : chez des fournisseurs (15), dans les banques (24) et dans le secteur minier (30).

Les données collectées lors de ces entretiens ont été analysées selon la méthode de diagnostic MEF. Pour chacun des quatre pôles de la démarche MEF – activités, organisation, compétences, clients –, nous avons retenu les indicateurs proposés par Le Goff et Beneabaa (2009) (Tableau 3). Ils permettent de calculer un indice de performance de performance par pôle, la moyenne de ces indices constituant un taux de performance globale sur une échelle de 0 à 100.

*Tableau 3 : Indicateurs de performance fonctionnelle*

Taux	Pôles
Taux d'activité	Activités
Taux de maîtrise	Compétences
Taux de soutien structurel	Organisation
Taux de satisfaction	Clients

*Source : Le Goff et Bensebaa (2009)*

### 3. Résultats et discussion

Nous présentons ci-après les résultats des indicateurs de performance que nous avons testés dans le cas Sagam Burkina.

Dans le pôle activités, le baromètre du taux d'activité (Annexe 2) montre que la configuration de la fonction logistique au niveau Sagam Burkina est restreinte, avec un taux de 31,41 %. La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les pratiques de base (pilottage, approvisionnements, stocks), avec une programmation réduite au minimum. Les activités plus élaborées sont délaissées, soit par manque de ressources, soit par absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques en vigueur. Pour améliorer la performance logistique, il conviendrait de donner plus de considération aux activités délaissée, en investissant plus sur la logistique et revoir aussi les pratiques en vigueur.

En ce qui concerne le pôle compétences, une moyenne des taux de maîtrise des compétences obtenues pour les trois types de compétences est établie afin de disposer d'un taux de maîtrise global. Le baromètre du taux de maîtrise montre que Sagam Burkina a une « fonction logistique spécialisée » avec un taux de 53,27 % (Annexe 3). Étant au-dessus de la moyenne, il indique un niveau de compétences permettant la prise en compte des besoins de gestion courants de l'entreprise. Ce taux peut correspondre à la maîtrise des compétences techniques et à l'absence de compétences de type comportemental et métier. La logistique répondrait ainsi aux demandes qui lui sont formulées, mais elle ne ferait pas preuve d'évolution et d'innovation. Il indique un niveau de compétences permettant la prise en compte des besoins de gestion courants de l'entreprise. Pour améliorer la performance il conviendrait d'envisager des actions de formations, de motivations ou de recrutement.

Le pôle clients présente une situation problématique. Sagam Burkina est à un niveau global de satisfaction clients de 43,68 % (Annexe 4), c'est-à-dire que les demandes des clients ne sont pas prises en compte par la fonction logistique qui ne cherche qu'à privilégier la Direction Générale. Pour régler le problème il faudrait prendre en compte la satisfaction clientèle en mettant le doigt sur l'adéquation entre l'offre fournie par la fonction logistique et les modes relationnels avec les clients qui sont aussi bien internes qu'externes, et les traités au mieux.

Concernant le pôle organisation, l'étude des effectifs et des ressources conduit à obtenir des ratios de référence afin de trouver le

dimensionnement du service logistique. Le rapprochement avec la réalité permet d'obtenir un taux de soutien structurel, indiquant le dimensionnement approprié de cette fonction. L'analyse du taux de soutien structurel montre que Sagam Burkina est en situation d'équilibre structurel, avec un taux de 41,67 %, c'est-à-dire que l'organisation gère en fonction des priorités en faisant des choix. Pour remédier à cela il va falloir redimensionner le service logistique en allouant les ressources nécessaires.

Enfin, en termes d'évaluation globale de la performance logistique de l'entreprise Sagam Burkina, l'analyse fait apparaître que la fonction logistique ne répond que de façon partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients (Annexe 5). D'importants dysfonctionnements sont donc à prendre en compte et à traiter en analysant les raisons de leur occurrence.

## Conclusion

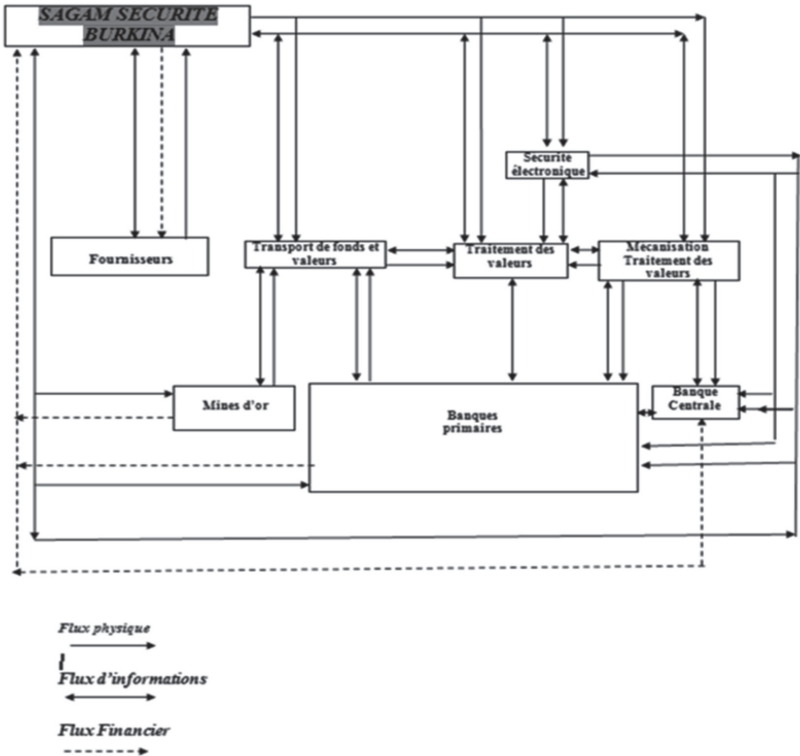
En termes de contributions théoriques, notre recherche qui visait à mieux comprendre le *supply chain management* et son lien avec la création de valeur nous a permis de montrer qu'une coordination des flux matériels, financiers et d'information est nécessaire pour une optimisation de la création de valeur de l'entreprise. Nous apportons également une confirmation de validité d'indicateurs de performance mobilisables dans les chaînes logistiques. Le modèle MEF nous a en effet permis de confirmer que si les indicateurs de performance relatifs à la réalisation d'activités importantes, aux compétences, à l'organisation, et à l'orientation client ne sont pas au vert il sera difficile d'optimiser la création de valeur globale de l'entreprise.

Nos résultats de terrain ont permis d'illustrer notre analyse approfondie de pratiques du *supply chain management* qui participent à la création de valeur pour des entreprises de sécurité en Afrique de l'Ouest. Notre analyse devrait ainsi permettre la mise en place des modalités de transformation à moyen terme. Notre étude peut contribuer à lever les multiples interrogations des entreprises sur la création de valeur concernant leurs fonctions de soutien et notre démarche pourra servir de référence à d'autres organisations qui souhaitent évaluer la création de valeur des fonctions supports, notamment la logistique qui représente un coût non négligeable, mais surtout qui joue un rôle important de coordination pour la fluidité des activités de l'entreprise.

La principale limite de notre recherche est due à la sélection de l'échantillon dans un seul pays, le Burkina et il serait pertinent d'investiguer ce qui se passe dans d'autres pays africains. De plus, les répondants à notre étude terrain sont issus d'un même secteur d'activité. Il serait souhaitable d'étendre le modèle MEF à d'autres organisations et à d'autres secteurs d'activité. Ces limites constituent autant de pistes de recherches futures. Et nous invitons les chercheurs en management qui s'intéressent à des pratiques managériales innovantes sur le continent africain à poursuivre l'exploration des indicateurs de performance de la fonction logistique.

### Annexes

*Annexe 1 : Chaînes logistiques déployées pour l'activité des transports sécurisés de Sagam Sécurité Burkina*





*Annexe 2 : Indicateur de taux d'activité*

26,32%	<b>89,33%</b>	44,44%	33,33%	22,22%	41,67%	<b>31,41%</b>
PL	<b>PF</b>	GA	GS	LI	GE	<b>TGA</b>

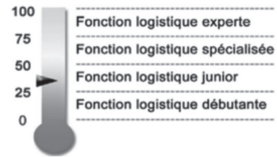
Programmation logistique	PL (1)
Pilotage des flux	PF (2)
Gestion des approvisionnements	GA (3)
Gestion stock	GS (4)
Supply chain	SC (5)
Soutien logistique	SL (6)
Logistique inverse	LI (7)
Gestion externalisation	GE (8)
<b>Taux Global d'activités</b>	<b>TGA (9)</b>

*Annexe 3 : Taux de maîtrise des compétences*

56,58%	<b>70,83%</b>	63,89%	58,33%	<b>25,00%</b>	29,09%	58,33%	60,42%	52,87%	52,78%	54,17%	<b>59,27%</b>
PL	<b>PF</b>	GA	GS	<b>SC</b>	SL	LI	GE	CT	CC	CM	<b>TCG</b>

Programmation logistique	PL (1)
<b>Pilotage des flux</b>	<b>PF (2)</b>
Gestion des approvisionnements	GA (3)
Gestion stock	GS (4)
<b>Supply Chain</b>	<b>SC (5)</b>
Soutien logistique	SL (6)
Logistique inverse	LI (7)
Gestion externalisation	GE (8)
Compétences technique	CT (9)
Compétences comportementales	CC (10)
Compétences métier	CM (11)
<b>Taux Global des compétences</b>	<b>TCG (12)</b>

Taux de maîtrise



*Annexe 4 : Taux de satisfaction clients*

Taux de satisfaction



*Annexe 5 : Évaluation globale de la fonction logistique*

Synthèse des évaluations fonctionnelles

31,41%	53,06%	41,67%	43,68%	42,55%
TA	TMC	TSS	TSC	TGP

Taux d'activité	TA
Taux de maîtrise des compétences	TMC
Taux de soutien structurel	TSS
Taux de satisfaction clients	TSC
Taux globale de performance	TGP

Taux de performance



### *Bibliographie*

- FABBE-COSTES, N., LANCINI, A. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis, *Revue Management et Avenir*, 4(24), 123-145.
- GILMOUR, P. (1999). A strategic audit framework to improve supply chain, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14, 355-363.
- GUNASEKARAN, A., KOBU, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications, *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819-40.
- KUENG, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations, *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- LE GOFF, J., BENSEBAA, F. (2009). *Mesurer la performance de la fonction logistique*, Éditions d'Organisation/Eyrolles.
- LORINO, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance – Guide du pilotage*, Éditions d'Organisation.
- MORANA, J., GONZALEZ-FELIU, J. (2010). *Les indicateurs de performance*, halshs-01055895.
- OTTO, A., KOTZAB, H. (2001), Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain, *Proceedings of the 13th Annual NOFOMA Conference*, Reykjavik, June, disponible sur <http://www.nofoma.org>
- YIN, R.K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*, 4th Ed. London: Sage Publications.

## Chapitre 11.

# Efficacité de l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin par les programmes publics en Côte d'Ivoire : le rôle du système culturel

*Zié DAO, Affia Angeline AHOGNISSO et Kanigué SANOGO*

### Résumé

---

Les initiatives entrepreneuriales des femmes sont de plus en plus nombreuses, malheureusement ce sont des activités qui peinent à se développer. Les pouvoirs publics, conscients de ce fait, tentent de les aider mais souvent avec des propositions inadaptées. L'objectif de cette recherche était donc d'analyser les causes de l'inefficacité des actions du FAFCI en milieu rural ivoirien. Au total, nous avons interrogé vingt-cinq femmes par le biais d'entretiens semi-directifs. L'analyse des données recueillies nous a permis de montrer que le système culturel notamment les liens matrilineaires ne sont pas suffisamment intégrés dans l'élaboration des stratégies d'accompagnement.

**Mots-clés :** entrepreneuriat féminin, tradition matriarcale, système culturel, femmes rurales.

### Abstract

---

*Effectiveness of public programs to support women's entrepreneurship in Côte d'Ivoire: the role of the cultural system*

Women's entrepreneurial initiatives are increasingly numerous, but unfortunately, they are activities that are struggling to develop. The

public authorities, aware of this fact, try to help them but often with inadequate proposals. The objective of this research was therefore to analyze the causes of the ineffectiveness of FAFCI's actions in rural Côte d'Ivoire. In total, we interviewed twenty-five women through semi-directive interviews. The analysis of the data collected enabled us to show that the cultural system, particularly matrilineal ties, are not sufficiently integrated into the development of support strategies.

**Keywords:** female entrepreneurship, matriarchal tradition, cultural system, rural women.

## Introduction

Le développement de l'entrepreneuriat féminin est un défi important pour l'essor des économies africaines et la poursuite des objectifs de développement durable, notamment les ODD 1 et 5. En effet, les femmes entrepreneurs en Afrique, contribuent considérablement à l'innovation, à la création d'emplois et de richesse et au progrès social (Ojong *et al.*, 2021 ; Bullough *et al.*, 2022). Elles représentent la majorité des entrepreneurs sur le continent (Banque mondiale, 2019) et sont prêtes à transformer l'économie africaine (Ojong *et al.*, 2021). Toutefois, les femmes entrepreneurs rencontrent moins de succès dans leurs entreprises par rapport aux hommes. Les raisons de cette contreperformance ont fait l'objet de plusieurs travaux. Selon Abor et Biekpe (2006), les femmes ont moins de succès que les hommes dans l'entrepreneuriat en Afrique parce qu'elles sont discriminées dans le processus d'accès au financement. Elles se voient soit injustement refuser un crédit, soit découragées dans le processus de demande de crédit. Cela les rend moins susceptibles d'obtenir un financement par emprunt et de réussir leurs entreprises. Campos et Gassier (2017) trouvent que les difficultés que rencontrent les femmes entrepreneurs sont dues aux choix motivés par des contraintes sexospécifiques que font celles-ci. Selon les auteurs, ces contraintes sont entre autres les facteurs contextuels, les écarts entre les sexes dans les dotations et les différences entre les sexes dans les préférences qui restreignent l'éventail des choix économiques que les femmes peuvent faire et entravent le développement de leurs entreprises. Adom et Anabane (2018) ont montré que les obstacles à la réussite entrepreneuriale des femmes sont les stéréotypes sexistes. Selon eux, les stéréotypes de genre réduisent les ambitions entrepreneuriales de nombreuses femmes en Afrique. Zogning (2021) pense que les difficultés rencontrées par les femmes entrepreneurs

sont attribuables à des différences complexes et multiformes entre les genres, aux caractéristiques, à la richesse, l'éducation, au statut professionnel et aux motivations de ces femmes entrepreneurs. Jaiyeola et Adeyeye (2021), quant à eux, estiment que le manque de grande percée entrepreneuriale des femmes en Afrique s'explique par des obstacles tels qu'une culture patriarcale traditionnelle qui empêche les femmes de réaliser leur développement personnel, une subordination complète à la domination masculine et le manque de soutien des gouvernements généralement dominés par les hommes.

Au regard de ce qui précède, de nombreux pays africains ont élaboré des programmes et des initiatives qui visent à promouvoir et accompagner l'entrepreneuriat féminin. Cependant, ces initiatives ne semblent pas s'attaquer aux obstacles spécifiques associés à l'entrepreneuriat et à l'autonomisation des femmes (Zogning, 2021). En Côte d'Ivoire par exemple, depuis une décennie, plusieurs initiatives gouvernementales visent à accompagner les femmes entrepreneurs. Il s'agit entre autres de la création d'un secrétariat d'État dédié à l'autonomisation de la femme et la mise en place d'un programme dénommé Fonds d'Appui aux Femmes de Côte d'Ivoire (FAFCI). En effet, le FAFCI est un programme d'accompagnement des femmes entrepreneurs qui a été créé depuis 2012 par décret n°2012-1106. Il est logé au cabinet de la première dame et est doté d'un capital de 25 milliards de FCFA (environ 38,2 millions d'euro). Le FAFCI vise essentiellement à faciliter l'accès des femmes aux ressources à coût réduit pour financer leurs activités, à former et sensibiliser les femmes à la gestion des activités génératrices de revenus (AGR). Les bénéficiaires sont les femmes et groupements de femmes ivoiriennes âgées d'au moins 21 ans et ayant un projet d'AGR. Mais, en dix ans d'existence, le bilan du FAFCI reste mitigé à bien des égards. Sur une population féminine de 14 044 160 (RGPH, 2021), seulement 300 434 femmes ont pu bénéficier de l'appui du FAFCI de 2013 à 2022<sup>1</sup>, soit un taux d'accès de 2,14 % en neuf ans.

Les causes de l'inefficacité des programmes gouvernementaux sont analysées dans la littérature. Selon Siba (2019) et Zogning (2021), les programmes publics d'accompagnement sont souvent inefficaces en Afrique parce qu'ils échouent à intégrer la dimension genre, en plus du capital et la formation. En effet, au-delà des défis génériques de l'entrepreneuriat, les auteurs estiment que les dispositifs d'accompagnement peinent encore à intégrer deux éléments de changement qui pourraient booster les femmes dans le processus

1 Fonds d'Appui aux Femmes de Côte d'Ivoire (en ligne consulté le 13/09/2022) <https://dominiqueouattara.ci/pour-soutenir-les-femmes-de-cote-divoire/>

entrepreneurial. Il s'agit du changement de conscience et d'état d'esprit, et la remise en cause des croyances sur le genre et le pouvoir. Le changement de conscience et d'état d'esprit concerne le changement de mentalité obtenu en renversant les barrières aux aspirations et aux contraintes intériorisées qui maintiennent les femmes dans des situations de subordination. La remise en cause des croyances sur le genre et le pouvoir, quant à elle, concerne l'élimination des contraintes psychologiques et culturelles qui entravent l'indépendance, les priorités et les aspirations des femmes entrepreneurs.

Bullough *et al.* (2017 ; 2019 ; 2022) montrent également que l'environnement entrepreneurial est un facteur déterminant dans le succès des femmes entrepreneurs. Il comprend les investissements, le capital humain et financier, les opportunités de croissance et un mélange de dispositions institutionnelles et infrastructurelles innovantes et progressistes. Les modèles d'entrepreneuriat étudiés dans la littérature mettent l'accent sur l'individualité et l'autonomie, suggérant que l'entrepreneuriat est une manifestation du besoin d'indépendance et de réussite d'un individu. L'esprit d'entreprise est perçu comme un moyen primordial d'emploi et de contrôle individuel sur son destin. Malheureusement, cette forme d'entrepreneuriat ne tient pas compte des différences culturelles ancrées dans la sociétés, alors que la variété des activités entrepreneuriales d'une société peut être façonnée par des valeurs, des normes et des pratiques c'est-à-dire leur cadre institutionnel (Bruton, Ahlstrom et Li, 2010). Dans le contexte actuel où la recherche portant sur l'innovation comme facteur de développement des organisations en Afrique, s'interroge sur le rôle et la place de la femme dans les projets et les moteurs d'innovation, nous estimons qu'une réflexion mérite d'être menée sur un modèle d'accompagnement innovant qui intègre les contextes institutionnel et culturel des femmes entrepreneurs. De ce fait, nous confrontons dans cette recherche le dispositif d'accompagnement du programme FAFCI aux exigences de l'environnement entrepreneurial, imprégné des systèmes culturels, des femmes entrepreneurs ivoiriennes.

Les femmes qui nous intéressent dans cette recherche sont les femmes rurales (commerçantes et productrices). Car elles sont les plus nombreuses (77,85 % selon RGPH, 2021) et évoluent dans un environnement entrepreneurial plus ancré dans des systèmes culturels complexes. Notre objectif est d'évaluer le modèle entrepreneurial du FAFCI en fonction des systèmes culturels qui régissent l'environnement dans lequel les femmes rurales entreprennent en Côte d'Ivoire. L'intérêt de cette recherche est autant théorique que managérial. Au plan théorique, les travaux antérieurs sur l'entrepreneuriat

féminin en Afrique ce sont majoritairement bornés à présenter les croyances sur le genre comme facteurs d'échec des femmes entrepreneurs. Notre recherche tente de prouver le contraire en proposant un modèle entrepreneurial innovant adapté à l'environnement des femmes rurales et fondé sur les croyances sur le genre et la culture. Au plan managérial, cette recherche donne des orientations concrètes aux politiques publiques pour rendre efficace l'aide à l'entrepreneuriat féminin.

## 1. Cadre conceptuel de la recherche

Notre revue de littérature porte sur les points suivants : l'accompagnement entrepreneurial et ses dimensions, une synthèse et les limites de la littérature sur le concept d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique et enfin les facteurs culturels évoqués dans les travaux antérieurs.

### 1.1. L'accompagnement entrepreneurial

Accompagner c'est « aller avec ». Le terme accompagnement est très utilisé mais renvoie à des réalités diverses (Leger-Jarniou, 2008). De ce fait, Maela (2002) dénote que le « coaching », le « counseling », le « conseil », la « consultance », le « tutorat », le « mentoring », le « compagnonnage » et le « sponsoring » appartiennent au champ sémantique du verbe accompagner. Il est question d'un processus qui consiste à « faire passer » une personne d'un état à un autre, voire à l'influencer pour qu'elle prenne des décisions. Or, l'accompagnement vise à rendre le créateur autonome et l'accompagnant ne doit en aucun cas se substituer au créateur : son rôle se limite à accompagner une personne (ou une équipe) porteuse d'une idée à faire cheminer cette idée pour qu'elle aboutisse à un projet de création viable (Leger-Jarniou, 2008).

L'accompagnement entrepreneurial est donc devenu un axe de recherche à part entière en entrepreneuriat qui fait l'objet d'une vaste littérature (Bacha *et al.*, 2016). Cette notion protéiforme recouvre une large hétérogénéité de pratiques mais évoque systématiquement la relation interpersonnelle accompagnateur-accompagné (Paul, 2002), qui se concrétise par l'existence de processus d'apprentissage individualisé pour l'accompagné (Sammur, 2003 ; Cuzin et Fayolle, 2004). En effet, les relations d'accompagnement amélioreraient significativement les chances de succès des entreprises bénéficiant de

ces dispositifs (Sammut, 2003 ; Léger-Jarniou, 2008 ; Messeghem *et al.*, 2013 ; Richomme-Huet et d’Audria, 2013 ; Cloutier, Cueille et Recassens, 2014). Ainsi, selon le rapport Mathot (2010), deux tiers des entrepreneurs accompagnés exercent toujours leur activité au bout de trois ans.

Aussi, la littérature sur l’accompagnement entrepreneurial repose sur une combinaison d’approches plus ou moins formelles, allant des approches collectives aux approches individualisées (Richomme-Huet et Aude d’Andria, 2013).

Dans l’approche collective, l’accompagnement entrepreneurial met en scène différents acteurs comme le porteur du projet, les financeurs et les structures d’accompagnement (Messeghem, Naro et Sammut, 2010). Malgré des objectifs et des enjeux différenciés, tous visent la réussite du projet entrepreneurial. Quant à l’approche individuelle, l’accompagnement entrepreneurial met l’accent sur l’idée d’une recherche de révélation du potentiel entrepreneurial des individus (Couteret et Audet, 2006 ; Barès et Persson, 2011). Selon les cas et en fonction des outils mis en œuvre (mentorat, tutorat, coaching...), l’accompagnement se révélera plus ou moins encadrant et structuré (Paul, 2004).

Quant à l’accompagnement entrepreneurial féminin, bien que dépendantes des conditions économiques et sociétales de leurs environnements (Jamali, 2009), les femmes arbitrent leurs préférences professionnelles en fonction du style de vie auquel elles aspirent et de leurs arrangements familiaux (Hakim, 2000). De même que leurs homologues masculins, elles sont motivées par la volonté d’être indépendantes en créant leurs propres entreprises quand bien même elles sont confrontées à de nombreux défis et obstacles.

## 1.2. La culture

Dans sa contribution fondamentale, Tylor définit la culture comme « *cet ensemble complexe qui comprend la connaissance, la croyance, l’art, la morale, le droit, la coutume et toute autre capacité et habitude acquises par l’homme en tant que membre de la société* » (Tylor, 1871). Hofstede (2015) affirme que la culture n’est pas une tâche facile. En effet, il s’agit d’un concept très multiforme ou multicouche qui ne peut être entièrement compris à la surface (Yeganeh, 2013). Comme le reconnaît Hofstede (2015), la culture peut être examinée en utilisant ce qui suit comme cadre de référence : pays, langue, religion, valeur et éthique, etc. Usunier et Lee (2005) notent également



que la culture a diverses provenances à savoir : la langue, l'éducation, la nationalité, la classe sociale, le sexe, l'origine ethnique, la religion, l'organisation, la profession et la famille. Cela dénote que tout ce qui constitue la vie et le comportement humains est influencé par la culture. Craig et Douglas (2005) soutiennent que l'influence de la culture pourrait être directe ou indirecte et/ou durable ou temporaire. Ils ajoutent que la culture est tellement liée à tous les aspects de la vie humaine qu'il est généralement ardu de déterminer l'étendue de son impact sur la vie humaine. La culture est vague, complexe et problématique (Barber et Badre, 1998). C'est également une notion abstraite qui évolue au fil du temps et ses influences changent également (Usunier et Lee, 2005). Cela met l'accent sur le dynamisme de la culture. Quoique la culture soit dynamique, son changement n'est pas du jour au lendemain (Braidford *et al.*, 2013), cela prend un certain temps. Progressivement, la culture est pénétrée par des éléments d'autres cultures causant la contamination culturelle, le pluralisme culturel et l'hybridation culturelle, ce qui fait de la culture un phénomène plus difficile à étudier (Craig et Douglas, 2005). Bien qu'il existe plusieurs définitions de la culture, il n'y a pas de définition universellement acceptée de la culture ; dans la littérature sur la culture, certaines définitions semblent être largement utilisées.

Quant à la relation culture et entrepreneuriat certains travaux sont attribués à McClelland (1961), qui a examiné les liens entre le besoin de réussite et l'implication entrepreneuriale. D'autres études ont étudié l'activité entrepreneuriale du point de vue : du niveau de confiance (Neergaard et Ulhøi, 2006), l'individualisme (Shane, 1993), le lieu de contrôle (Mueller et Thomas, 2000) et l'évitement de l'incertitude (Wennekers *et al.*, 2007). L'implication générale est que les sociétés dont la proportion de la population porte ces traits auront également des niveaux plus élevés d'entrepreneuriat (Uhlaner et Thurik, 2007).

La culture peut également rendre les activités entrepreneuriales plus acceptables et mieux récompensées par un processus de légitimation (Etzioni, 1987 ; Jack et Anderson, 2002 ; Anderson et Smith, 2007 ; Wennberg, Pathak et Autio, 2013). Lorsque les disparités sont plus grandes dans les attitudes au sein de la population, un groupe peut être expulsé par la majorité et s'engager dans l'entrepreneuriat comme moyen de s'exprimer (Baum *et al.*, 1993 ; Noorderhaven *et al.*, 2004). Bien que les changements dans les taux d'entrepreneuriat au fil du temps soient souvent attribués aux conditions économiques (Blau, 1987), ainsi qu'à des changements technologiques plus longs

(Carree *et al.*, 2002), les différences entre les pays semblent être relativement persistantes (Grilo et Thurik, 2006 ; Wennekers *et al.*, 2005). Cependant, ce n'est pas seulement au niveau national que des différences ont été constatées dans les taux d'activité entrepreneuriale, mais aussi entre les régions (Reynolds, Storey et Westhead, 1994 ; Armington et Acs, 2002 ; Bosma et Schutjens, 2009), et même au sein des régions, des différences ont été constatées qui persistent au fil du temps. Une explication qui a été proposée est la présence de cultures différentes qui sont plus ou moins adaptées à l'encouragement et à la propagation des activités entrepreneuriales (Blanchflower, 2000 ; Freytag et Thurik, 2007).

Fait important, en plus d'influencer la quantité d'entrepreneurs présents dans la localité, la culture peut également influencer la nature de l'activité entrepreneuriale. Des études telles que Benz (2009) et Hamilton (2000) mettent en évidence le rôle joué par les récompenses pécuniaires et non pécuniaires dans les décisions relatives à l'entrepreneuriat.

### ***1.3. L'accompagnement entrepreneurial féminin et la culture***

Les entrepreneurs ont le choix entre une multitude de structures d'appui pour installer et développer leur activité, telles que les incubateurs ou les pépinières (Fabbri et Charue-Duboc, 2013). Hackett et Dilts (2004) définissent un incubateur d'abord comme un lieu physique qui accueille et rassemble des entrepreneurs. Ils ajoutent que l'incubateur se donne également pour mission de soutenir les projets entrepreneuriaux hébergés. Le rôle de l'incubateur est donc d'aider les entrepreneurs à lancer et à développer leur structure, ce qui est qualifié de démarche d'accompagnement entrepreneurial dans la littérature depuis les années 2000.

De surcroît, un environnement favorable aux femmes entrepreneurs nécessite des systèmes unifiés avec des caractéristiques réciproques et une culture entrepreneuriale constructive. Cela comprend les investissements et le capital humain et financier, les possibilités de croissance et un mélange de dispositions institutionnelles et d'infrastructure innovantes et progressives (Bullough *et al.*, 2019). Les aspects de genre, de politiques, de lois et des attentes culturelles sont souvent opaques et subtils, mais sont profondément enracinés dans les règles, les pratiques et les normes (Brush *et al.*, 2018).

L'attrait de l'entrepreneuriat pour les femmes peut être modifié par des règles et des politiques qui influencent les règles et les coûts

associés à la propriété d'une entreprise (Manolova *et al.*, 2017). Par conséquent, les réseaux professionnels que les femmes assemblent et un système écologique encourageant sont essentiels. Le réseautage aide les femmes à surmonter les limites liées au genre, à accéder aux ressources, à l'information financière, au capital, et à identifier de nouvelles opportunités d'affaires. Les réseaux personnels des femmes sont souvent composés de sphères privées (Bertelsen *et al.*, 2017) qui comprennent la parenté, l'amitié et les liens commerciaux ou professionnels et influencés par la religion, la méfiance (Mitra et Basit, 2019), et les attentes culturelles et sociétales (Surangi, 2018).

Dans certains pays, les régimes politiques, notamment néo-conservateur, restreignent le rôle des femmes à des domaines privés et fournissent des conditions de travail précaires et informelles pour de nombreuses femmes (Buğra, 2014 ; Coşar, 2011).

Même dans cette position désavantageuse qui favorise les normes et les institutions sociétales patriarcales, de nombreuses femmes négocient avec ou résistent complètement à la subordination qui leur est imposée (Cindoğlu & Toktaş, 2002). Tout comme beaucoup de femmes dans d'autres sociétés patriarcales, de nombreuses femmes en Afrique démystifient le mythe des femmes en tant que victimes de la domination masculine et offrent des voies alternatives pour elles-mêmes, leurs familles et la société dans son ensemble (Charrad, 2009). Leur entrée dans la main-d'œuvre et l'augmentation de la mobilisation physique et économique secoue (sinon totalement) les normes et les croyances patriarcales (Cinar et Ugur-Cinar, 2018).

## 2. Méthodologie mise en œuvre

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons opté pour une recherche qualitative. Cette recherche s'est faite par le biais de deux types d'entretiens : les entretiens d'expert et les entretiens semi-directifs. Les entretiens d'expert ont été réalisés avec des responsables du FAFCI à Abidjan. Le but de ces entretiens était d'avoir une meilleure compréhension de l'organisation et du fonctionnement du FAFCI. Les discussions ont porté sur les conditions d'octroi du crédit, les prêts octroyés et les conditions d'accompagnement des bénéficiaires des prêts. Pour les entretiens d'experts nous avons interrogés trois personnes. Quant aux entretiens semi-directifs, ils ont été réalisés en face à face avec les femmes rurales. L'objectif était d'étudier leur façon d'entreprendre, leur organisation et leur spécificité. Au total,

nous avons interrogé vingt-cinq femmes. Ces femmes ont été sélectionnées sur la base de leur expérience entrepreneuriale et la durée de vie de leur projet actuel. La taille de cet échantillon se justifie par le principe de la saturation de Glaser et Strauss (1967). L'échantillon de la recherche était composé de la façon suivante.

*Tableau 1 : Spécificité de l'échantillon*

Spécificité de l'échantillon		Nbre cit.
Secteur d'activité	Production	18
	Commercialisation	7
Expérience	Moins de 5 ans	6
	5 ans et plus	19
Durée de vie du projet actuel	Moins 1 an	5
	1 et 3 ans	7
	Plus de 3 ans	13

Dans la constitution de l'échantillon nous avons privilégié la diversité des répondants. Pour ce faire, la sélection des femmes s'est faite dans diverses régions de la Côte d'Ivoire intégrant ainsi la richesse de la culture. La durée moyenne des entretiens était de quarante-cinq minutes ; de plus les entretiens ont été intégralement retranscrits. Pour analyser les données recueillies, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique.

### 3. Présentation des résultats

La présentation des résultats va s'articuler autour de deux points ; nous analyserons les activités du FAFCI puis nous nous intéresserons au comportement entrepreneurial des femmes interrogées.

### 3.1. Analyse des activités du FAFCI

L'analyse des activités du fond d'appui aux femmes de Côte d'Ivoire s'articule autour de trois principales activités. Il s'agit de la définition des conditions de l'octroi de crédit, la définition des spécificités du prêt et l'accompagnement dont bénéficient les femmes qui ont reçues les prêts.

Au titre des conditions d'octroi de crédit, il est à noter que le FAFCI exige du prêteur de disposer de documents pouvant permettre de l'identifier. À l'occasion, un dossier de demande de crédit peut être ouvert auprès d'agences de micro finance en partenariat avec le FAFCI sur présentation d'une carte nationale d'identité ou de tout autre document équivalent. En effet, les prêts sont octroyés exclusivement aux personnes de nationalité ivoirienne. De plus, pour bénéficier d'un prêt, il est indispensable de présenter un projet viable. Le projet peut concerner la création d'une activité génératrice de revenu ou le renforcement d'une activité existante. Le tableau 2 donne une synthèse des conditions d'octroi du crédit du FAFCI.

*Tableau 2 : Analyse des activités du fonds d'appui aux femmes de Côte d'Ivoire*

Activités du FAFCI	Description
Conditions d'octroi du crédit	Disposer de documents pouvant permettre d'identifier le prêteur (CNI)
	Être ivoirienne
	Créer une activité génératrice de revenu
	Vouloir renforcer son activité génératrice de revenu
Les spécificités du prêt	Délai de remboursement très court (Crédit octroyé seulement sur un an)
	Prêt individuel (100 000 F – 500 000 F)
	Prêt collectif (300 000 F – 1 000 000 F)
	Crédit octroyé au taux d'intérêt de 0,8 %
Nature de l'accompagnement	Formation à la comptabilité simplifiée
	Sensibilisation au remboursement

*Source : Issu des données de terrain*

L'analyse du tableau ci-dessus montre que les prêts octroyés ne sont pas toujours adaptés aux besoins des femmes. En effet, on ob-

serve un délai de remboursement court (un an) ; c'est-à-dire que ces femmes sont dans l'obligation de pratiquement doubler voire tripler leur capital en moins d'un an sous peine de se retrouver sans capital une fois le prêt remboursé. Dans bien des cas, ces femmes ont à charge certaines dépenses familiales ; il leur faut non seulement subvenir au besoin de la famille mais aussi rembourser le capital emprunté. C'est une tâche qui s'avère très difficile à réaliser.

Une autre difficulté que ces femmes rencontrent est liée au montant des prêts octroyés. Pour les prêts individuels, elles peuvent bénéficier d'un montant compris entre 100 000 FCFA et 500 000 FCFA<sup>2</sup>. Quant au prêt des groupements le montant oscille entre 300 000 FCFA et 1 000 000 FCFA<sup>3</sup>. La faiblesse du crédit accordé ne permet pas toujours aux bénéficiaires de réaliser le projet initialement prévu. Une fois les fonds obtenus, elles se tournent vers des activités qui ne requièrent pas un gros capital de départ. De plus, les bénéficiaires se retrouvent contraintes à payer un taux d'intérêt mensuel.

S'agissant de l'accompagnement du FAFCI, il est à noter que cela se résume uniquement en une formation à la comptabilité simplifiée et à la sensibilisation au remboursement. Certes ces femmes bénéficient de la formation en comptabilité mais cela est loin d'être suffisant. Elles ne sont malheureusement pas formées à améliorer leur capacité de production, de commercialisation voir de gestion de leurs activités génératrices de revenus.

### *3.2. Analyse du comportement entrepreneurial des femmes*

L'analyse des données recueillies auprès des femmes a permis de déceler dans leur environnement entrepreneurial deux facteurs culturels qui conditionnent leur rapport à l'entrepreneuriat. Il s'agit de leurs motivations entrepreneuriales à dominance familiale et la tradition patriarcale.

Concernant les motivations à dominance familiale des femmes entrepreneurs, les résultats indiquent que les femmes rurales ivoiriennes s'engagent généralement dans l'entrepreneuriat non pas pour leurs besoins et indépendance individuelle, mais pour les besoins de la famille. Elles évoluent dans un environnement culturel où l'opinion collective les tient pour responsables, plus que les hommes, de l'équilibre, la stabilité et le bien-être de la famille. De ce fait, la principale motivation à entreprendre est de pouvoir subvenir aux besoins de la

2 Entre 152,09 et 760,45 euros.

3 Entre 456,27 et 1520,90 euros.

famille et non pas leur indépendance individuelle ; d'autant plus que dans leur conception, l'indépendance c'est subvenir aux besoins de sa famille. Cette notion de famille conduit au second facteur culturel identifié, notamment la tradition matriarcale. Les traditions africaines et particulièrement ivoiriennes sont majoritairement matriarcales privilégiant le lien de matrilinearité. La matrilinearité est le fondement de la tradition matriarcale africaine. Elle n'intègre les femmes que par le lien du sein maternel. Elle est donc constituée d'un réseau de femmes liées par la mère. Dans le principe de cette tradition par exemple : lorsqu'une femme donne naissance à plusieurs enfants filles et garçons, seuls ses filles donneront naissance à des enfants pouvant appartenir à sa matrilinearité. Les garçons auront des enfants qui appartiendront à la lignée maternelle de leur mère. Ainsi, la matrilinearité est une famille qui repose sur l'ascendance maternelle. C'est un système de filiation dans lequel chacun relève du lignage de sa mère. En raison de la dispersion des femmes d'une même lignée du fait du mariage, un réseau de femmes peut naître et s'étendre à plusieurs villages, contrées, régions et même du pays. Dans la société africaine en générale et particulièrement en Côte d'Ivoire, c'est la filiation la plus empreinte de sincérité, d'honnêteté et de solidarité (Hamberger, 2009). Donc elle constitue le socle du développement pour plusieurs peuples. Le tableau 3 ci-après présente une synthèse des données analysées.

*Tableau 3 : Analyse des facteurs culturels déterminant le comportement entrepreneurial des femmes rurales ivoiriennes*

Facteurs culturels	Description
Motivations entrepreneuriales à dominance familiale	Je dois nourrir ma famille, si je n'ai pas d'activité c'est difficile. Quand la famille a des difficultés, tout de suite tout le monde regarde la femme. Comment elle fait si elle n'a pas de moyens ? Je me bats pour la stabilité et le bien-être de ma famille. Pour moi, l'indépendance, c'est quand j'arrive à subvenir aux besoins de ma famille. Tout ce que je fais c'est pour ma famille.
Tradition matriarcale	Dans notre coutume, le lien le plus solide et qui permet à nous les femmes de tenir dans la société, c'est la matrilinearité. Nous sommes des sœurs, on travaille ensemble et ça nous réussit. Je peux compter sur elles et elles aussi peuvent compter sur moi. Nous avons un lien de parenté, nos mères sont des sœurs. Nous sommes une famille solidaire et les autres nous respectent. On ne s'abandonne pas, parce que cela y va de l'honneur de la famille. Nous nous entraisons pour mettre la famille à l'abri du besoin.

*Source : Issu des données de terrain*

Le tableau 3 montre que les femmes rurales entreprennent dans un environnement culturel contraignant et complexe. Elles se dirigent le plus souvent vers l'entrepreneuriat sous la contrainte des obligations familiales ou sociétales. Lorsqu'elles entreprennent des activités génératrices de revenus, les revenus sont prioritairement affectés aux besoins de la famille et aux obligations morales de solidarité. Le défi premier à relever pour les femmes entrepreneurs, c'est de mettre la famille à l'abri du besoin. Donc l'accompagnement entrepreneurial de ce type de femmes nécessite la prise en compte des contraintes et exigences de leur société. Faute de quoi l'offre d'accompagnement peut être inadaptée et s'avérer incapable de répondre aux besoins des bénéficiaires.

#### 4. Discussion et recommandations

Les résultats de cette recherche montrent que les interventions actuellement mises en place par le FAFCI pour accompagner les femmes entrepreneurs en Côte d'Ivoire ne semblent pas suffisamment intégrées certains aspects culturels spécifiques dans l'environnement entrepreneurial de ces femmes. Cela cadre avec les conclusions de Zogning (2021) qui soutient que les initiatives publiques de promotion et d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique ne s'attaquent pas substantiellement aux obstacles spécifiques qui entravent le parcours entrepreneurial des femmes.

Premièrement, les conditions d'octroi des prêts sont inadaptées aux femmes rurales. Le FAFCI offre un délai de remboursement d'un an. Ce délai s'avère très court et ne permet pas aux femmes d'honorer à la fois les obligations familiales et celles du remboursement. En effet, comme les résultats l'indiquent, ces femmes ont le plus souvent à charge certaines dépenses familiales qui constituent, d'ailleurs, leur source de motivation à entreprendre. Ainsi, elles doivent subvenir à ces dépenses mais aussi rembourser le capital dans un délai d'un an. Cela devient une promesse intenable pour ces femmes, réduisant ainsi, leur attrait pour l'accompagnement du FAFCI. Ce résultat va dans le sens de Bullough *et al.* (2022) qui reconnaissent que, dans leur parcours entrepreneurial, les femmes sont confrontées à des défis spécifiques au genre. Le résultat corrobore également Manolova *et al.* (2017) car selon eux, l'attrait des femmes pour l'entrepreneuriat peut être altéré par les règles et les coûts associés à la possession d'une entreprise. Donc il est important, pour l'efficacité du programme FAFCI, que les conditions de remboursement soient



revues et adaptées aux besoins et exigences de l'environnement entrepreneurial et culturel de ces femmes. Une évaluation des charges de la femme et de ses capacités de remboursement pourrait être faite au préalable avant de fixer les conditions du remboursement. Cela pourrait conduire à un système de remboursement individualisé et adapté aux conditions de chacune des femmes entrepreneurs.

En outre, le montant des prêts octroyés autant pour les prêts individuels (oscillant entre 100 000 et 500 000 FCFA) que pour les prêts collectifs (compris entre 300 000 et 1 000 000 FCFA) est le plus souvent insuffisant pour réaliser le projet initial. En effet, aucune évaluation des potentialités du projet n'est faite pour définir le montant à octroyer. Le principal critère est la détention d'une AGR et dans la majorité des cas le montant octroyé est le minimum. En conséquence, après l'obtention des fonds, les bénéficiaires sont contraintes soit de revoir leurs ambitions à la baisse, soit de se tourner vers des activités nécessitant un financement moindre. Cela, en toute logique, modifie toute la stratégie sur le parcours entrepreneurial de ces femmes. Au cours des entretiens, une responsable du FAFCI reconnaissait que les montants accordés aux femmes étaient le plus souvent inférieurs aux besoins de leurs activités. Elle le disait en ces termes « le problème, c'est qu'elles n'ont pas accès aux montants qu'elles ont besoin. Parce que nous ne maîtrisons pas tout de suite leurs capacités de remboursement ». Selon elle, le FAFCI procède ainsi à l'entame de la collaboration avec la femme entrepreneur et c'est en fonction du succès de l'activité et de sa capacité à rembourser que le financement peut être revue à la hausse. Cette prudence du FAFCI pourrait s'accommoder aux travaux de Jaiyeola et Adayeye (2021) qui considère que la procédure de traitement des prêts est lourde pour les femmes rurales parce qu'elles consacrent généralement plus d'argent et de temps à des activités moins rentables. Malheureusement, cette approche contribue plus à tuer que de renforcer ou développer les activités entrepreneuriales des femmes rurales ivoiriennes. Pour remédier à cela, il est souhaitable que le modèle d'accompagnement du FAFCI soit revue et amélioré. Cet accompagnement doit aller au-delà du financement pour intégrer un encadrement complet des femmes dans leur parcours entrepreneurial. Les femmes pourraient bénéficier de formation à chaque étape de l'évolution de l'activité sur la gestion, les options possibles à faire, les décisions d'investissement à prendre, la spéculation et les techniques commerciales. Cet encadrement peut rassurer quant au succès de l'activité et les capacités de la femme à rembourser le prêt. Ainsi, il peut lui être accorder

le montant correspondant aux besoins de son activité sans crainte de difficultés de remboursement.

Deuxièmement, l'accès au financement du FAFCI est exclusivement réservé aux femmes de nationalité ivoirienne. Ce qui est caduque dans le contexte ivoirien. En effet, les populations rurales sont constituées d'un mix d'autochtones et d'allogènes provenant majoritairement des pays limitrophes de la Côte d'Ivoire. Entre ces populations existent des relations de mariages, voisinages, amitiés et des liens de parentés. Ainsi, les groupements de femmes issues de ces populations ne tiennent pas compte de la nationalité, mais des relations et liens sus-indiqués. En outre, la tradition matriarcale particulièrement prisée dans la société africaine est un fondement de solides groupements de femmes. Cette tradition peut dans cette logique regrouper des femmes de nationalité et d'origines diverses. Dans ces conditions, la nationalité ivoirienne comme condition d'accès au financement devient un obstacle pour ces femmes.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser les causes de l'inefficacité de l'accompagnement des femmes rurales par le FAFCI. Pour atteindre notre objectif, nous avons mené une étude qualitative auprès de 25 femmes rurales. Les résultats montrent que les aspects culturels ne sont pas suffisamment intégrés dans les stratégies d'aide aux femmes. Plus spécifiquement, les résultats montrent d'une part que les conditions d'octroi des prêts sont inadaptées pour les femmes rurales. Les résultats montrent d'autre part que l'organisation culturelle de ces femmes organisée autour de leur motivation à entreprendre empreint d'une forte tradition matriarcale est insuffisamment intégrée dans les stratégies d'accompagnement. Malgré ses apports, cette recherche comporte une limite qu'il convient de souligner. Cette limite est liée à la non-spécification du type d'activité entrepris par les femmes car il peut y avoir des différences sectorielles. La prise en compte de cette limite constitue une piste intéressante pour les recherches futures. En outre, les résultats ont montré que la matrilinearité constitue un moyen de réseautage des femmes. Une recherche future pourrait analyser de potentielle contribution de ce réseau dans la commercialisation et le développement des entreprises détenues par des femmes.

## Bibliographie

- ABOR, J., BIEKPE, N. (2006). An empirical test of the agency problems and capital structure of South African quoted SMEs, *South African Journal of Accounting Research*, 20(1), 51-65.
- ACAR, F., ALTUNOK, G. (2013), The politics of intimate at the intersection of neo-liberalism and neo-conservatism in contemporary Turkey, *Women's Studies International Forum*, 41, 14-23.
- ADOM, K., ANAMBANE, G. (2018). Évaluer le rôle de la culture chez les femmes entrepreneurs dans la société subsaharienne contemporaine : aperçus du district de Nabadam au Ghana, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 23(3), 1850017-1850026.
- ANDERSON, A. R., SMITH, R. (2007). The Moral Space in Entrepreneurship: An Exploration of Ethical Imperatives and the Moral Legitimacy of Being Enterprising, *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 479-497.
- ARMINGTON, C., ACS, Z. J. (2002). The Determinants of Regional Variation in New Firm Formation, *Regional Studies*, 36(1), 33-45.
- BARBER, W., BADRE, A. (1998). Culturability: The merging of culture and usability, *Proceedings of the 4th Conference on Human Factors and the Web*, 7(4), 1-10.
- BARES, F., PERSSON, S. (2011). Le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial, *Revue internationale de Psychosociologie*, 17(2), 179-196.
- BAUM, J. R., OLIAN, J. D., EREZ, M., SCHNELL, E. R., SMITH, K. G., SIMS, H. P., SCULLY, J. S., Smith, K. A. (1993). Nationality and Work Role Interactions: A Cultural Contrast of Israeli and U.S. Entrepreneurs' Versus Managers' Needs, *Journal of Business Venturing*, 8(6), 449-512.
- BENZ, M. (2009). Entrepreneurship as a Non-Profit-Seeking Activity, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(1), 23-44.
- BERTELSEN, R. G., ASHOURIZADEH, S., KENT WICKSTRØM, J., SCHØTT, T., CHENG, Y. (2017). Networks around entrepreneurs: gendering in China and countries around the Persian Gulf, *Gender in Management*, 32(4), 268-280.
- BLANCHFLOWER, D. G. (2000). Self-Employment in OECD Countries, *Labor Economics*, 7(5), 471-505.
- BLAU, D. M. (1987). A Time Series Analysis of Self-Employment in the United States, *Journal of Political Economy*, 95(3), 445-467.
- BOSMA, N., SCHUTJENS, V. (2009). Mapping Entrepreneurial Activity and Entrepreneurial Attitudes in European Regions, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7(2), 191-213.
- BRAIDFORD, P., STONE, I., TESFAYE, B. (2013). Gender, disadvantage and enterprise support—lessons from women's business centers in North America and Europe, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 143-64.
- BRUSH, C., EDELMAN, L. F., MANOLOVA, T., WELTER, F. (2018). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, 52(3), 393-408.

- BRUSH, C., GREENE, P., BALACHANDRA, L., DAVIS, A. (2018). The gender gap in venture capital progress, problems, and perspectives. *Venture Capital*, 20(2), 115-136.
- BRUTON, G. D., AHLSTROM, D., LI, H.L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421-440.
- BUĞRA, A. (2014). Revisiting the Wollstonecraft Dilemma in the Context of Conservative Liberalism: The Case of Female Employment in Turkey, *Social Politics*, 21(1), 148-166.
- BUĞRA, A., KEYDER, Ç. (2006). The Turkish Welfare Regime in Transformation, *Journal of European Social Policy*, 16(3), 211-228.
- BULLOUGH, A., HECHAVARRÍA, D. M., BRUSH, C. G., EDELMAN, L. F. (Eds) (2019). *High-growth women's entrepreneurship: Programs, policies and practices*, Edward Elgar Publishing.
- CAMPOS, F., FRESE, M., GOLDSTEIN, M., IACOVONE, L., JOHNSON, H., MCKENZIE, D., MENSMANN, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa, *Science*, 357(6357), 1287-1290.
- CARREE, M., STEL, A. V., THURIK, R., WENNEKERS, S. (2002). Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976 -1996, *Small Business Economics*, 19(3), 271-290.
- CHARRAD, M. (2009). Kinship, Islam or Oil: Culprits of Gender Inequality? *Politics and Gender*, 5(4), 546-553.
- CINDOĞLU, D., TOKTAŞ, Ş. (2002). Empowerment and Resistance Strategies of Working Women in Turkey, *European Journal of Women's Studies*, 9(1), 31-48.
- CLOUTIER, M., CUEILLE, S., RECASENS, G. (2014). Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial, *Entreprendre et Innover*, 2(2), 66-76.
- COŞAR, S., YEĞENOĞLU, M. (2011). New Grounds for Patriarchy in Turkey? Gender Policy in the Age of AKP, *South European Society and Politics*, 16(4), 555-573.
- COUTERET, P., AUDET, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur, *Revue internationale de psychosociologie*, 12(2), 139-157.
- CUZIN, R., FAYOLLE, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement, *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, 39(210), 77-88.
- ETZIONI, A. (1987). Entrepreneurship, Adaptation and Legitimation: A Macro-Behavior Perspective, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8(2), 175-189.
- FABBRI, J., CHARUE-DUBOC, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17(3), 86-99.

- FREYTAG, A., THURIK, R. (2007). Entrepreneurship and its Determinants in a Cross-Country Setting, *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2), 117-131.
- GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- GÖKSEL, I. (2013). Female labor force participation in Turkey: The role of conservatism, *Women's Studies International Forum*, 41(41), 45-54.
- GRILO, I., THURIK, A. R. (2006). Entrepreneurship in the old and new Europe. *Entrepreneurship, Growth, and Innovation: The Dynamics of Firms and Industries*, pp. 75-103.
- HACKETT, S. M., DILTS, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research, *Journal of Technology Transfer*, 29(2), 55-82.
- HAKIM, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st century: Preference theory*. OUP Oxford.
- HAMBERGER, K. (2009). Matrilinearité et culte des aïeules chez les Éwé, *Journal des africanistes*, 79(1), 241-279.
- HAMILTON, B. H. (2000). Does Entrepreneurship Pay? An Empirical Analysis of Returns to Self-Employment, *Journal of Political Economy*, 108(3), 604-632.
- JACK, S.L., ANDERSON, A. R. (2002). The Embeddedness on the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, 17(5), 467-487.
- JAIYEOLA, E.F., ADEYEYE, M.M. (2021). Obstacles along the path of women enterprises in Africa: A case study of Ogotun women in Ekiti state Nigeria, *Heliyon*, 7(7), 75-93.
- JAMALI, D. (2009). Constraints and Opportunities Facing Women Entrepreneurs in Developing Countries: A Relational Perspective, *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 232-251.
- LEGER-JARNIOU, C. (2008). Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions, *Marché et organisations*, 6(1), 73-97.
- MANOLOVA, T. S., BRUSH, C. G., EDELMAN, L. F., ROBB, A., WELTER, F. (Eds) (2017). *Entrepreneurial ecosystems and growth of women's entrepreneurship: A comparative analysis*. Edward Elgar Publishing.
- MATHOT, P. (2010). *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance*, Mission confiée par Monsieur Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat.
- MCCLELLAND, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT, S., CHABAUD, D., CARRIER, C., THURIK, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 65-71.
- MITRA, J., BASIT, A. (2019). Personal networks and growth aspirations: a case study of second-generation, Muslim, female entrepreneurs, *Small Business Economics*, 56(1), 1-23.
- MUELLER, S. L., THOMAS A. S. (2000). Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.

- NEERGAARD, H., ULHØI, J. P. (Eds) (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- NOORDERHAVEN, N., THURIK, R., WENNEKERS, S., STEL, A.V. (2004). The Role of Dissatisfaction and Per Capita Income in Explaining Self-Employment Across 15 European Countries, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), 447-466.
- OJONG, N., SIMBA, A., DANA, L. P. (2021). Female entrepreneurship in Africa: A review, trends, and future research directions, *Journal of Business Research*, 132(2021), 233-248.
- PAUL, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
- REYNOLDS, P., STOREY, D. J., WESTHEAD, P. (1994). Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates, *Regional Studies*, 28(4), 443-456.
- RICHOME-HUET, K., D'ANDRIA, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs, *Management International*, 17(3), 100-111.
- SAMMUT, S. (2003). L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue française de gestion*, 3(144), 153-164.
- SHANE, S. (1993). Cultural Influences on National Rates of Innovation, *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59-73.
- SIBA, E. (2019). Empowering women entrepreneurs in developing countries: Why current programs Fall short, *Africa Growth Initiative at Brookings*, 105(1), 189-200.
- SURANGI, H., ACHCHI, K., NADEE, S. (2018). What influences the networking behaviours of female entrepreneurs? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(2), 116-133.
- UHLANER, L., THURIK, R. (2007). Postmaterialism Influencing Total Entrepreneurial Activity Rates Across Nations, *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2), 161-185.
- USUNIER, J. C., LEE, J. A., LEE, J. (2005). *Marketing across cultures*. Pearson Education.
- WENBERG, K., PATHAK, S., AUTIO, E. (2013). How Culture Moulds the Effects of Self-Efficacy and Fear of Failure on Entrepreneurship, *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(9), 756-780.
- WENNEKERS, S., STEL, A.V., THURIK, R., REYNOLDS, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development, *Small Business Economics*, 24(3), 293-309.
- WENNEKERS, S., THURIK, R., STEL, A.V., NOORDERHAVEN, N. (2007). Uncertainty Avoidance and the Rate of Business Ownership Across 21 OECD Countries, 1976-2004, *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2), 133-160.
- ZOGNING, F. (2021). L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement, *Revue Organisations and Territoires*, 30(2), 53-63.

## QUATRIÈME PARTIE

**Innover pour l'Afrique :  
construire des territoires durables**

---

## Introduction à la quatrième partie

*Fabrice ROUBELAT*

Articuler prospective et développement durable pose la question de l'ancrage de l'innovation dans des territoires où des femmes et des hommes vivent, agissent et créent des futurs en mouvement. Ouverte par Madame Suzy Halimi de la Commission nationale française pour l'Unesco qui a rappelé l'importance du temps long et de visions plurielles fondées sur des coopérations internationales, la table-ronde « Innover pour l'Afrique » propose des regards croisés de chercheurs engagés dans le continent africain en vue d'y développer une intelligence du temps long fondée sur l'action de celles et ceux qui innovent pour construire des territoires durables. Les régions du Souss-Massa et d'Essaouira au Maroc, Alexandrie en Égypte, le Bas Sassandra, la Vallée du Bandama, le Goh Djiboua et Sassandra-Marahoué en Côte d'Ivoire, la région du Kivu en République démocratique du Congo, sont autant de territoires que les intervenants de la table-ronde, Lahcen Benbihi, Alaa Gamie, Benoît Pigé et Sylvestre Kouamé Kouassi, ont contribué à mettre en avant et que nous retrouvons dans leurs quatre contributions. Dans leurs réflexions et propositions pour cette construction de territoires durables, il s'agit d'innover et de créer des futurs durables avec toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des productrices défavorisées, des futures générations, des communautés locales et territoriales. Ces contributions nous parlent des futurs de l'Afrique sous l'angle du développement, tant pour les générations actuelles que pour les générations futures, de nouveaux modèles pour un commerce équitable, de projets entrepreneuriaux et territoriaux et de capacités d'anticipation et d'action.

L'anticipation est une affaire d'action mais aussi de représentations. Partant des conflits qui traversent un certain nombre de territoires, **Benoît Pigé** de l'Université de Franche-Comté et contributeur du programme de recherche de la chaire Unesco sur *Les ressources naturelles en Afrique et le développement durable* de l'Université du Québec à Trois-Rivières, propose d'en rechercher les modes de solution dans le développement des capacités d'anticipation des communautés locales. Pour Benoît Pigé, l'inégal accès aux ressources matérielles ne constitue pas le seul facteur d'exclusion mais se double d'une incapacité de certaines communautés à construire du sens et même à être nommées. Aussi, il apporte une relecture des conflits



autour des richesses naturelles en Afrique à partir tout d'abord d'une prise en compte de cette incapacité à se comprendre, puis par la mise en place d'une gouvernance prenant en compte non seulement la diversité des parties prenantes, mais aussi celle de leurs représentations. Ainsi, il s'agit en premier lieu de reconnaître les communautés locales. Si le parallèle avec les modes de gouvernance mis en place au Canada pour reconnaître les peuples premiers peut poser question, il invite à ancrer dans le temps long cette recherche de capacité d'anticipation.

La place de la prospective et des projets territoriaux dans l'inscription dans le temps long des politiques publiques est au cœur de l'expérience de la Côte d'Ivoire, « terre de prospective », dans laquelle nous plonge **Sylvestre Kouamé Kouassi**, titulaire de la chaire Unesco *Anticipation, Prospective et Territoires Durables* de l'Université Alassane Ouattara de Bouaké. Ce faisant, Sylvestre Kouamé Kouassi revient sur les origines de cette prospective, depuis la période post-coloniale et le développement dans les années 1970 d'un 3PBSE pour Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-Évaluation, rappelant à la fois le PPBS américain, les scénarios avec Herman Kahn et la prospective avec Pierre Piganiol. Il nous montre son institutionnalisation depuis la création d'un Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique (BNPVS) dont il a aujourd'hui la responsabilité des études prospectives. Au-delà des quatre exercices de prospective nationale qui ont jalonné ces cinquante dernières années jusqu'à l'horizon 2040, Sylvestre Kouamé Kouassi insiste sur son déploiement dans les districts autonomes et appelle à des initiatives pour structurer une communauté de praticiens et faire de cette communauté en émergence une innovation au service de la construction et l'aménagement de territoires durables.

Les générations futures sont-elles la source de l'innovation ? Telle est la perspective à laquelle nous suggère de réfléchir **Alaa Gamie** de l'Université d'Alexandrie et chercheur associé à la chaire Unesco *Prospective et intelligence stratégique internationale* de l'Université de Poitiers. À partir de ses travaux sur les entreprises familiales du secteur de la pâtisserie à Alexandrie, Alaa Gamie rappelle dans son chapitre que, par leur orientation transgénérationnelle à travers la transmission entrepreneuriale, ces entreprises sont par essence orientées vers le futur. Reste à savoir dans quelle mesure cette approche du futur engage les futures générations dans la construction de futurs innovants et durables. Après avoir souligné la place faite conjointement à l'engagement des futures générations et à l'entre-

preneuriat dans le plan Egypte 2030, Alaa Gamie revient sur les différentes figures de l'anticipation dans les PME familiales. Elle souligne ainsi que si le management dominant de ces entreprises peut être qualifié de « futuriste » alliant à la fois un sens de l'anticipation, du management et de la gouvernance transgénérationnelle, la place accordée à un futur conçu autrement que dans la famille ne va pas toujours de soi. Au-delà de la question de l'anticipation, Alaa Gamie suggère aussi d'explorer la place des femmes dans la dynamique entrepreneuriale des futures générations et leur rôle dans l'innovation.

Avec le commerce équitable, ce sont les parties prenantes les plus défavorisées que **Lahcen Benbihi**, de l'Université Ibn Zohr d'Agadir nous invite enfin à mettre au cœur de l'innovation sociale que constitue le commerce équitable. Dans les régions du Souss-Massa et d'Essaouira au sud du Maroc, la production d'huile d'argan s'appuie sur une multitude de coopératives qui permettent à des femmes défavorisées de bénéficier d'une meilleure rémunération et d'une participation à la gouvernance. Pour autant, Lahcen Benbihi nous montre le revers d'un commerce équitable fondé sur une certification qui conduit paradoxalement à exclure les plus défavorisées. Ainsi, cherchant à dessiner les contours d'un scénario innovant pour le territoire de l'arganier, il appelle à une transformation du projet du commerce équitable par laquelle l'ensemble des parties prenantes locales s'en approprieraient la gestion, et serait-on tenté de dire, la stratégie. Avec une interrogation prospective : pour les coopératives, « l'innovation sociale se trouve-t-elle dans la certification ou en dehors ? ». Poser la question, c'est peut-être déjà une invitation à innover à partir de nouveaux modèles entrepreneuriaux en dehors des approches standardisées mais rassurantes de la certification.

Par-delà les territoires, ces quatre regards nous parlent de ceux qui agissent ou agiront au plus près du terrain, de stratégies et de recherches en action. De ceux qui n'entrent pas nécessairement dans les standards aussi, mais qui pourront être créatifs et innover tout en se sentant responsables vis-à-vis des parties prenantes de leurs territoires, de ce qu'ils feront ou ne feront pas, et construire ainsi des territoires durables.

## Chapitre 12.

# Développer les capacités d'anticipation des communautés locales en situation d'exclusion. Perspectives pour la résolution des conflits liés à l'exploitation des ressources naturelles et minières en Afrique

*Benoît PIGÉ*

### Résumé

---

À partir des situations d'exploitation des ressources naturelles et minières en Afrique, nous nous proposons de nous interroger sur les facteurs qui peuvent expliquer l'émergence récurrente de conflits souvent violents. Que les conflits soient liés à des différences de représentations liées elles-mêmes à des ancrages territoriaux est un facteur en grande partie reconnu. Parce que les acteurs ne partagent pas le même cadre normatif, parce que leurs représentations n'ont pas été façonnées par la même histoire, la même culture, la même géographie, les mêmes croyances, les conflits naissent fréquemment de l'incapacité à entendre et à comprendre le point de vue de l'autre. Les mêmes mots peuvent revêtir des significations différentes selon leur locuteur et leur destinataire. Notre analyse portera sur la capacité des acteurs à se projeter dans des pratiques d'anticipation. Parce que certains acteurs ne disposent pas des capacités matérielles ou normatives nécessaires, ils se trouvent du même coup exclus des pratiques d'anticipation et de la capacité à façonner un à-venir où une place pourrait leur être accordée.

**Mots-clés :** conflit, résolution, anticipation, représentation, territoire, norme.

## Abstract

---

*Developing the anticipation skills of local communities in situations of exclusion. Prospects for resolving conflicts linked to the exploitation of natural and mining resources in Africa*

Based on situations involving the exploitation of natural and mining resources in Africa, we propose to examine the factors that may explain the recurrent emergence of often violent conflicts. The fact that conflicts are linked to differences in representations, which are in turn linked to territorial roots, is a factor that is largely recognized. Because actors do not share the same normative framework, because their representations have not been shaped by the same history, culture, geography or beliefs, conflicts frequently arise from an inability to hear and understand the other's point of view. The same words can take on different meanings depending on the speaker and the addressee. Our analysis will focus on actors' ability to project themselves into anticipatory practices. Because some actors lack the necessary material or normative capacities, they find themselves excluded from anticipatory practices and from the ability to shape a future in which they could have a place.

**Keywords:** conflict, resolution, anticipation, representation, territory, norm.

## Introduction

Nous cherchons à identifier les facteurs qui expliquent que certains acteurs ne puissent pas ou ne souhaitent pas s'engager dans des pratiques d'anticipation. Si la détention de ressources matérielles constitue bien souvent un préalable à la participation à des activités économiques, la détention de ressources immatérielles a également été mise en évidence (notamment par Amartya Sen, 1999) à travers le concept de *capabilities*.

L'absence ou l'insuffisance des ressources matérielles constituent les facteurs économiques les plus appréhendés dans les travaux sur le sous-développement. Les solutions envisagées pour remédier à ces situations d'exclusion sont multiples. Elles peuvent passer par la distribution d'aides directes (allocations familiales, pensions retraites, revenus minima, ...) ou la création d'infrastructures fournissant aux acteurs exclus les ressources dont ils ont besoin pour participer aux activités souhaitées (infrastructures de transport, mise en place de coopératives fournissant aux acteurs locaux les ressources initiales pour démarrer une activité économique, ...).

Pour agir économiquement, il ne suffit pas de détenir des ressources, il faut également disposer des capacités pour les utiliser, que cela soit d'un point de vue technique (le savoir-faire) ou d'un point de vue juridique (le droit légal ou coutumier d'exploiter ces ressources). L'histoire abonde de situations où des acteurs disposaient de territoires dans lesquels soit ils n'exploitaient pas certaines ressources par défaut de connaissances ou d'outils techniques (l'exploitation minière en Amérique du Nord avant l'arrivée des européens), soit ils se sont vus dépossédés juridiquement du droit à leurs territoires par l'arrivée de conquérants selon le principe que la force fait loi (ce fut le cas des terres en Amérique et en partie en Afrique mais, de façon plus lointaine, ce fut également le cas lors des vagues de conquérants en Europe).

## 1. Les systèmes modernes d'exclusion

Le développement est un des objectifs des nations réunies au sein de l'Organisation des Nations-Unies. Les transferts de richesse, bien qu'insuffisants, sont néanmoins réels. Dans de nombreux cas, ils ont permis un décollage économique (par exemple en Asie du Sud-Est). Ils s'accompagnent souvent d'une reconnaissance des droits des communautés locales, avec toutefois des disparités importantes selon les pays (Chuhan-Pole *et al.*, 2019). Ainsi, le Canada a adopté une législation originale visant à reconnaître les droits des peuples dits premiers. Ces derniers se voient reconnaître un territoire et des droits liés à ce territoire. Concrètement, et compte tenu des richesses naturelles que ces territoires contiennent, les exploitants doivent passer des accords avec les communautés (Knotsch *et al.*, 2010). Ces accords peuvent consister en redevances, accès privilégié à l'emploi pour les membres des communautés, construction ou entretien d'infrastructures, ... (Bond, 2003). D'autres pays sont encore balbutiants, notamment en Afrique, avec une exploitation des ressources naturelles qui est fréquemment négociée au niveau central de l'État sans prendre en compte les demandes spécifiques des communautés locales.

Cependant, il semblerait que les entreprises soient progressivement contraintes de prendre en compte les communautés locales soit pour répondre aux demandes des pays d'origine de ces entreprises (avec les exigences de RSE – responsabilité sociale et environnementale) relayées par de multiples ONG (organisations non gouver-

nementales), soit pour désamorcer les sources potentielles de conflits locaux qui viendraient entraver l'exploitation des ressources visées.

On peut juger que les progrès sont insuffisants, que des dégâts déjà irrémédiables ont été commis, mais les pratiques des entreprises internationales changent progressivement pour intégrer les attentes de la diversité des parties prenantes. Si cette étape est loin d'être encore satisfaisante, l'objet de cette communication est de se projeter dans un au-delà, dans une étape supplémentaire. Notre postulat est que les situations d'exclusion actuelles se jouent autour de la capacité à disposer non seulement de ressources matérielles mais également de ressources intellectuelles ou psychiques qui permettent de déchiffrer le jeu des acteurs, comprendre les règles du jeu et de donner du sens à ce qui est en train de se jouer.

## 2. L'exclusion par incapacité à donner du sens

Karl Weick a insisté dans divers écrits sur l'importance de donner du sens pour pouvoir agir en situation d'incertitude. C'est en particulier le cas de sa relecture (Weick, 1993) de la catastrophe de Mann Gulch. Pour lui, les combattants du feu qui ont survécu à un incendie de forêt ayant évolué de façon imprévue se sont appuyés sur des situations antérieures qui leur ont permis de mettre en œuvre des actions inédites. Inversement, l'incapacité à donner du sens à ce que l'on vit conduirait à une forme de répétition des comportements acquis sans capacité à évoluer vers des actions plus adaptées aux situations changeantes. Une relecture de la Shoah conduirait sans doute à des conclusions voisines. L'incapacité des communautés juives européennes à envisager la possibilité d'un programme nazi d'extermination s'explique en partie par un sens de la catastrophe façonné par des siècles de ségrégation et de pogromes (Wiesel, 1994).

Mais cette incapacité à donner du sens à ce que l'on vit est aussi explicable par des rapports de force particuliers où l'un des acteurs tend à dénier à l'autre son droit à l'existence, à l'humanité. En mettant l'autre dans une situation où ce dernier n'existe pas en tant qu'être humain égal en droits et en dignité, c'est l'enjeu du sens de la vie qui est mis en cause. La Shoah a eu lieu parce que le programme nazi s'est accompagné d'un programme systématique de déshumanisation. C'est là où cette déshumanisation a été refusée que des mouvements de résistance ont pu se développer (Rousset, 1948).

Un phénomène similaire a existé durant les siècles d'esclavage, notamment aux États-Unis et dans les colonies européennes. Ainsi, à l'île de la Réunion, ce phénomène est désormais bien documenté (avec notamment la question de la fécondation de la vanille par un jeune esclave ou celle de la reconnaissance des droits à la liberté par un homme né d'une mère indienne affranchie mais pourtant maintenu en esclavage et emprisonné). Dans les deux cas, ce qui s'est joué c'est la question du sens d'une vie. Dans les rapports économiques et sociaux, certains acteurs s'approprièrent la totalité du sens de la vie humaine en déniaut aux autres acteurs le droit à créer eux-mêmes un sens à leur vie. Cela se traduit généralement par le refus du nom. L'autre devient un inconnu, un être vivant qui est ravalé au statut de la chose ou de ce qui n'est pas du même ordre de la vie que soi-même.

Le nom est ce qui permet de relier un être humain à son histoire, l'ancrer dans son passé. Les esclaves se trouvaient dépourvus de noms de famille. Ils n'avaient plus d'ancêtres, cela leur était dénié, ils n'étaient que des objets utilitaires pour un aujourd'hui. De même, dans la Shoah, les détenus se trouvaient dépourvus non seulement de leur nom mais également de leur prénom, ils n'étaient plus que des matricules, des numéros. Le nom a à voir avec l'ancrage d'une personne dans un tissu social inscrit dans la durée. Le nom a un sens pour soi et pour ceux et celles avec lesquels on entre en relation.

L'inconnu ou l'inconnu se situe donc en dehors de l'histoire, en dehors de la durée. Non seulement il n'a pas d'ancrage dans le passé mais de surcroît, ou par conséquence, il n'a pas non plus de projection dans l'avenir. La prospective, l'exercice qui consiste à se projeter dans l'avenir lui est donc interdit. Il ne peut que rester dans un présent éternellement recommencé. L'exploitation de la main d'œuvre africaine lors de la colonisation relève de cette négation de l'humanité de l'autre (Londres, 1929).

### **3. Une relecture des conflits autour des richesses naturelles en Afrique**

L'exploitation des richesses naturelles en Afrique oppose de multiples acteurs qui ne disposent pas tous de ressources équivalentes. Non seulement les multinationales disposent de ressources matérielles souvent sans commune mesure avec les populations locales voire avec les États, mais les communautés locales sont elles-mêmes

dépourvues de moyens d'expression vis-à-vis de leurs gouvernements. Ces derniers disposent du monopole légal de la violence sans que celle-ci s'accompagne d'une mise en cause de leur responsabilité à intervalle régulier. Le seul moyen d'expression des communautés locales demeure souvent la manifestation physique sous forme de blocage ou de destruction des infrastructures (de production, de transport ou de stockage).

La réponse habituelle des autorités gouvernementales ou des entreprises consiste soit à réprimer ces mouvements de manifestation soit à négocier en accordant des contreparties économiques (construction d'infrastructures locales, embauche de travailleurs locaux, versement d'indemnités). Mais ces accords demeurent souvent insuffisants parce qu'ils ne sont pas réellement appliqués ou parce que les communautés locales considèrent que cela ne répond pas à leurs besoins réels et que la répartition de la richesse créée ne prend pas suffisamment en compte leurs attentes. D'un autre côté, les multinationales ont fréquemment le sentiment de négociations qui ne sont jamais définitives, où les communautés locales ne cessent de revendiquer davantage sans prendre en compte les risques supportés par les entreprises et la pression concurrentielle mondiale.

#### **4. Une incapacité à se comprendre liée à une question de sens**

Le point central de notre argumentation est que les questions économiques ne sont que secondes par rapport au sens donné aux actions et aux interactions (Olivier de Sardan, 2021). Ainsi le rapport à l'environnement ne véhicule pas la même signification pour une entreprise exploitant des ressources naturelles et pour une communauté qui vit au milieu de ces ressources naturelles. Cette situation est bien connue en Europe avec les mouvements d'opposition à l'installation de nouvelles structures industrielles, d'érection de centrales nucléaires ou d'éoliennes, ou de construction de nouvelles voies de transport (aéroports, autoroutes, lignes TGV). L'opposition se cristallise généralement autour de la préservation d'espèces naturelles ou de la qualité de vie d'une communauté locale (nuisances sonores, qualité de l'air, etc.).

Mais, derrière ces arguments à caractère juridique (mettre en avant un préjudice permettant la reconnaissance d'un droit, ce qui renvoie à l'article de Ronald Coase, 1960, sur les externalités et les méca-



nismes contractuels de régulation de ces externalités), se pose un aspect souvent occulté qui est celui du sens donné aux éléments considérés. Ainsi, que signifie dans le monde moderne la défense d'un animal en voie d'extinction ? De même, que signifie la préservation d'arbres présentant des caractéristiques remarquables (par leur âge, leur développement, leur symbiose avec un territoire particulier) ?

Les questions de signification (*sense-making* en anglais) renvoient à des problématiques psychiques voire mystiques. L'ancienneté d'un arbre, l'existence d'une espèce animale, ne renvoient pas seulement à des questions matérielles ou environnementales, elles renvoient également à des questions existentielles. Or, c'est cet aspect qui est particulièrement occulté dans l'exploitation des ressources naturelles et minières en Afrique.

## 5. La prise en compte de la diversité des représentations

L'émergence de revendications identitaires dans des territoires marqués pourtant par un brassage millénaire de populations (comme c'est le cas notamment en France) souligne la nécessité humaine et communautaire de disposer de représentations qui soient propres à la communauté. *A fortiori*, dans des territoires marqués par des formes d'endogamie, les interactions avec le milieu environnemental reçoivent un sens porté par des traditions construites dans la durée (Leenhardt, 1947). La reconnaissance mystique de certaines plantes ou animaux qui peut apparaître comme une forme de pensée primitive est en réalité la manifestation du sens donné à certaines formes de relations de l'humain à son environnement (Lévy-Bruhl, 1938).

Reconnaître la légitimité de représentations différentes de celles couramment véhiculées par la modernité suppose de reconnaître la diversité des créations de sens. À l'inverse de la création de valeur qui dispose d'un étalon commun pour mesurer l'impact d'une action économique, il n'en est pas de même pour la création de sens. Chaque acteur évalue ses actions et celles des autres acteurs en fonction du sens donné à chaque action (Lévi-Strauss, 1962).

La négation d'une représentation s'accompagne fréquemment de la négation de l'identité et de la spécificité de l'acteur qui la porte. Comme nous l'avons développé précédemment, les grands crimes contre l'Humanité se sont accompagnés d'une négation de l'identité des acteurs, ceux-ci n'étaient plus perçus comme des êtres humains

avec lesquels entrer en dialogue mais comme des ennemis dépourvus de leur humanité.

En niant la légitimité de leur représentation, on condamne ces acteurs à ne plus pouvoir donner du sens à ce qu'ils vivent, on les déracine, et ce-faisant on leur interdit également toute possibilité de concevoir un à-venir puisque le présent se trouve dépossédé de son passé. Le temps n'existe plus que dans l'instant. La capacité à rentrer dans une prospective, dans une projection dans un temps long est donc étroitement dépendante de la reconnaissance de la légitimité de représentations diverses du monde. On retrouve alors la problématique discutée lors de la Révolution française sur les limites à apporter à des droits : le droit de chacun s'arrête là où commence celui de l'autre. Qu'il s'agisse de liberté ou de représentation, l'enjeu est de disposer de mécanismes permettant de gérer les conflits liés à la liberté des uns et des autres et à la possibilité de poser des représentations variées d'un monde commun.

## 6. Les enjeux de gouvernance

Détenir les ressources matérielles et techniques pour intervenir dans le jeu économique permet d'agir dans un avenir. Mais la détention de ressources matérielles ne dit rien de l'action possible dans un avenir qui serait significativement différent de l'aujourd'hui. Il ne suffit pas de savoir-faire pour aujourd'hui, il faut également pouvoir et savoir s'adapter à ce que sera demain. Dans une société considérée comme étant soumise à une innovation permanente et à des changements environnementaux profonds, il devient nécessaire d'être formé non seulement aux techniques mais aussi et surtout à leur maîtrise et à leur compréhension. L'enjeu de la participation aux activités socio-économiques intègre la capacité à anticiper le à-venir en disposant des ressources nécessaires pour le faire.

Or cette anticipation est étroitement dépendante de l'interaction de chaque acteur avec les acteurs qui l'entourent. Dans un univers concurrentiel où la dimension communautaire est occultée, chaque acteur tend à se concentrer sur sa survie en négligeant la capacité d'adaptation qui découle des liens coopératifs entre les personnes. Les capacités d'anticipation se trouvent réduites parce que la capacité à s'adapter à un univers changeant et en partie imprévisible résulte de la collaboration entre une pluralité et une diversité de représentations du monde portées par les significations qui y sont associées.

L'anticipation devient un facteur clé de succès puisque les acteurs doivent non seulement régir leur propre comportement mais également s'harmoniser avec celui des autres acteurs.

Ce que nous soulignons, c'est que les enjeux de gouvernance ne s'arrêtent pas à la reconnaissance de la diversité des parties prenantes mais qu'ils doivent également s'attacher à la diversité des représentations des acteurs. L'uniformisation d'une représentation dominante du monde conduit à nier la diversité des significations des actions entreprises. Ainsi, en matière de RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises), croire qu'il serait possible d'établir des étalons universels de mesure de la qualité de cette RSE conduit à faire l'impasse sur la diversité des représentations. La conséquence en est une forme d'exclusion de certains acteurs qui se voient dépourvus de leur capacité à appréhender un monde dont les règles et les représentations leur sont imposées.

Dès lors, l'enjeu de la gouvernance touche à toutes les formes de représentations, qu'il s'agisse d'une représentation physique des personnes et des communautés (par le biais de délégués, députés, représentants) ou qu'il s'agisse d'une représentation psychique du monde par les personnes et les communautés. Les organes de gouvernance ne doivent pas seulement représenter la diversité des parties prenantes (comme les lois sur la parité tendent à l'imposer pour les questions de genre) mais ils doivent également permettre l'expression d'une diversité des représentations (des sens donnés à des actions ou des situations). C'est à ce prix que les conflits pourront être dépassés en permettant une représentation complexe des personnes et des situations rencontrées.

## **7. Reconnaître les communautés locales : propositions méthodologiques et programme de recherche**

Les études sur le développement difficile et souvent violent des pays africains détenteurs de ressources minières ont un intérêt économique majeur en raison à la fois des enjeux matériels sous-jacents (l'accès à des ressources nécessaires pour la pérennité du niveau de vie des pays développés) et des enjeux sociaux (le développement économique des communautés détentrices de ressources minières, la résolution des conflits violents et la réduction des flux migratoires dus à la pauvreté).

Néanmoins, bien qu'il existe un intérêt évident à la recherche de solutions, les problèmes persistent. La RDC (République Démocratique du Congo) en est un exemple avec la poursuite et l'intensification des combats dans la région du Kivu. De même, le Mali est touché par les tensions générées par l'exploitation aurifère illégale.

Notre postulat est que les conflits ne peuvent pas être appréhendés uniquement sous l'angle matériel (recherche de profits matériels) mais qu'il convient également de comprendre les représentations psychiques des acteurs en présence. Des situations antérieures vécues par les individus ou les communautés peuvent parfois expliquer des situations de violence apparemment incompréhensibles en appliquant la théorie des jeux. De façon positive, le choix d'un acteur, dans le jeu du prisonnier (Axelrod, 1984), de renouer une coopération après un ou plusieurs échecs peut ainsi s'expliquer par une expérience individuelle ou communautaire antérieure. Inversement, le refus de nouer toute coopération peut aussi s'expliquer par une succession d'échecs ou de violences subies antérieurement.

Toute situation doit donc être appréhendée non seulement par ses enjeux matériels observables mais également par les représentations que les différents acteurs se font de ces situations. L'objectif devient de mettre en lumière la diversité de ces représentations pour permettre aux acteurs de prendre un peu de distance par rapport à leurs perceptions et donc d'accepter de rentrer dans un jeu différent de celui qu'ils avaient initialement envisagé.

Pour pouvoir appréhender la diversité des représentations, il convient de s'appuyer sur des outils d'explicitation par les acteurs (Vermersch, 1994). L'objectif est de permettre aux acteurs d'exprimer leur représentation d'une situation donnée en s'appuyant sur une remémoration des ressentis. En effet, si les représentations puisent leur source dans des événements vécus antérieurement, il est nécessaire de permettre à ces événements de refaire surface (Esser, 2004) pour rendre l'acteur conscient de ce qui le façonne (ce qui façonne ses représentations).

Notre approche méthodologique s'appuie donc à la fois sur une mise en forme théorique d'éléments déjà existants dans la littérature et sur la réalisation d'entretiens et d'observations auprès des communautés locales ou des acteurs directement impliqués dans l'exploitation des ressources minières en Afrique. Pour ce faire, nous utilisons notre participation à la chaire Unesco sur *les ressources naturelles*

*en Afrique et le développement durable*<sup>1</sup>. Cette chaire s'appuie sur des coordinations africaines dans de nombreux pays africains francophones et repose sur la recherche-intervention. Notre démarche de recherche s'inscrit donc dans un travail collectif de recherche initié au Québec mais mis en œuvre dans de nombreux pays africains francophones.

Les acteurs en situation d'exclusion ne disposent pas des ressources cognitives pour pouvoir se projeter dans un à-venir car ils sont bloqués dans un présent perpétuellement renouvelé. Cette situation s'explique soit par des déficiences propres aux acteurs considérés soit par des rapports de force qui dénie aux acteurs considérés le droit à construire et manifester leur propre représentation du monde et ainsi contribuer à donner du sens aux actions qu'ils entreprennent.

Les conséquences de cette exclusion sur l'exploitation des ressources naturelles sont multiples. À court terme, cela permet aux acteurs dominants de s'entendre sur un nombre restreint d'éléments clés en obligeant les acteurs exclus à rentrer dans les schémas de représentation dominants. Cette situation permet alors aux acteurs dominants de conserver leurs rentes de situation tout en accordant ponctuellement quelques contreparties aux acteurs capables d'entraîner les processus d'exploitation<sup>2</sup>.

À moyen terme, cette situation engendre nécessairement des explosions de violence puisque les acteurs exclus ont le sentiment légitime d'être exclus du jeu et de ne bénéficier des retombées de l'exploitation des ressources naturelles que sous forme de charité ou de générosité apparente des acteurs dominants. Il ne s'agit pas alors seulement de revaloriser les termes de l'échange mais, plus fondamentalement, de revoir la position et le statut des acteurs en donnant aux acteurs exclus une représentation dans le jeu et une capacité à faire entendre et valoir leur propre représentation du monde. Cette vision n'est pas totalement utopique puisque c'est celle que l'on observe au Canada dans les négociations entre les multinationales et les peuples premiers avec le soutien des lois fédérales sur les droits des peuples premiers. Pour pouvoir négocier, les acteurs doivent non seulement se voir reconnus mais leur représentation du monde, notamment en termes d'anticipation dans le temps long, doit également se voir reconnue.

1 Chaire pilotée par Brice Adanhounme de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

2 On retrouve ici la logique de l'urgence développée par Mitchell *et al.* (1997).

## Bibliographie

- AXELROD, R. (1984). *The Evolution of Co-operation*, Penguin Books 1990.
- BOND, B. (2003). *L'Entente sur les répercussions et les avantages (ERA) dans le secteur minier : Un instrument qui permet de minimiser les risques et de maximiser les avantages d'un projet minier pour les communautés autochtones*. Le cas de l'ERA Raglan, au Nunavik (Nord-du-Québec), Thèse de doctorat, University of Ottawa (Canada).
- CHUHAN-POLE, P., DABALEN, A.L., LAND, B.C. (2019). *L'exploitation minière en Afrique : Les communautés locales en tirent-elles parti ?* World Bank Publications.
- COASE, R.H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.
- ESSER, M. (Dir.) (2004). *La programmation neuro-linguistique en débat*, L'Harmattan.
- KNOTSCH, C., SIEBENMORGEN, P., BRADSHAW, B. (2010). Les « ententes sur les répercussions et les avantages » et le bien-être des communautés : des occasions ratées ? *Recherches amérindiennes au Québec*, 40(3), 59-68.
- LEENHARDT, M. (1947). *Do Kamo – La personne et le mythe dans le monde mélanésien*, Gallimard.
- LEVI-STRAUSS, C. (1962). *La pensée sauvage*, Plon.
- LEVY-BRUHL, L. (1938). *Les carnets de Lucien Lévy-Bruhl*, PUF 1949.
- LONDRES, A. (1929). *Terre d'ébène*, Albin Michel.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts? *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- OLIVIER DE SARDAN, J.-P. (2021). *La revanche des contextes – Des mésaventures de l'ingénierie sociale, en Afrique et au-delà*, Karthala.
- ROUSSET, D. (1948). *Les jours de notre mort*, Le Pavois.
- SEN, A. (1999). *Development as freedom*, Oxford University Press.
- VERMERSCH, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*, ESF, 2020.
- WEICK, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- WIESEL, E. (1994). *Tous les fleuves vont à la mer*, Seuil.

## Chapitre 13.

# La prospective, un outil d'innovation dans la gouvernance des politiques publiques en Côte d'Ivoire

*Sylvestre KOUAMÉ KOUASSI*

### Résumé

---

La Côte d'Ivoire indépendante a poursuivi la tradition coloniale de la planification jusqu'à la fin de la première décennie de la phase nationale. À compter de 1973, elle va opérer une inflexion méthodologique qui mettra désormais la prospective en amont de la planification stratégique. Cette innovation sera maintenue et érigée en politique de gouvernance publique malgré les nombreuses ruptures socio-politiques et économiques que le pays a connu dans sa trajectoire de développement. Cinquante ans après la naissance de la prospective dans le système de planification en Côte d'Ivoire, la présente recherche veut porter un regard rétrospectif sur la prospective comme outil d'innovation dans la construction des politiques publiques ivoiriennes. La méthodologie adoptée est documentaire et qualitative. Elle s'appuie sur une expérience personnelle de vingt ans de pratique de la prospective. Il ressort que la prospective est une innovation dans la planification du développement en Côte d'Ivoire depuis les années 1970 et qui a permis au pays de réaliser quatre Études Nationales Prospectives en l'espace de cinquante ans. La prospective a, ainsi, été rapidement institutionnalisée dans le système de planification du développement ivoirien avant de se décliner dans les politiques publiques territoriales. La prospective comme innovation est aujourd'hui érigée en quasi norme de gouvernance publique en Côte d'Ivoire. La pérennisation de cette pratique

dans l'avenir pour la construction des politiques publiques en Côte d'Ivoire passe par la création d'une communauté de prospective et le développement de la recherche et de la formation en la matière.

**Mots-clés :** Côte d'Ivoire, prospective, innovation, politique publique, territoire.

### Abstract

---

*Foresight, a tool for innovation in the governance of public policies in Ivory Coast*

Independent Ivory Coast continued the colonial tradition of planning until the end of the first decade of the national phase. From 1973, it will make a methodological shift which will henceforth put foresight upstream of strategic planning. This innovation will be maintained and established as a public governance policy despite the numerous socio-political and economic ruptures that the country has experienced in its development trajectory. Fifty years after the birth of foresight in the planning system in Ivory Coast, this research aims to take a retrospective look at foresight as a tool for innovation in the construction of Ivorian public policies. The methodology adopted is more documentary and qualitative. It is largely based on personal experience of twenty years of foresight practice. It appears that foresight has been an innovation in development planning in Ivory Coast since the 1970s and which has enabled the country to carry out four National Foresight Studies in the space of fifty years. Foresight was thus quickly institutionalized in the Ivorian development planning system before being implemented in territorial public policies. Foresight as innovation is today established as a quasi-norm of public governance in Côte d'Ivoire. The sustainability of this practice in the future in the construction of public policies in Ivory Coast requires the creation of a foresight community and the development of research and training in this area.

**Keywords:** Ivory Coast, foresight, innovation, public policy, territory.

## Introduction

Dès les premières heures de son indépendance en août 1960, la Côte d'Ivoire va s'inscrire dans une phase planificatrice sous la houlette de Felix Houphouët Boigny, son premier Président. La gouvernance du pays sera orientée par des travaux de planification qui, à compter de 1971, seront précédés par des études nationales prospectives dont la première a été conduite entre 1973-1974. Cette approche de gou-



vernance a fait dire au géographe Antoine Asseypo Hauhouot que « *la Côte d'Ivoire est un pays qui a été pensé* » (Hauhouot, 2002). Cette pratique de gouvernance éclairée par des stratégies de moyen et long termes s'est poursuivie malgré les ruptures socio-politiques rencontrées sur la trajectoire d'évolution du pays. Cette expérience à l'échelle nationale a connu ensuite, à partir de la décennie 2010, des déclinaisons à l'échelle infranationale dans les territoires.

La Côte d'Ivoire indépendante a hérité de la colonisation, une pratique de la planification stratégique qui s'est traduite par l'élaboration des perspectives décennales (1960-1970) et du premier plan quinquennal économique, social et culturel (1971-1975). Cette stratégie va connaître une inflexion en 1971 avec la volonté des gouvernants, représentés par le ministre du Plan et du Développement d'antan, Mohamed Diawara, d'inscrire désormais la planification de court et moyen termes dans une perspective de long terme : « *Le principe d'entreprendre en préface aux travaux de préparation du prochain Plan une réflexion à long terme en vue de rendre notre planification plus prospective et plus créatrice a été posé dans le texte des grandes orientations du développement économique, social et culturel 1970-1980 qui font partie intégrante du Plan 1971-1975* » (RCI, 1994).

Contrairement à d'autres enjeux pour lesquels l'Afrique avait raté le tournant, le continent ne sera pas en marge du processus de diffusion de la prospective et certains nouveaux États indépendants comme la Côte d'Ivoire vont s'en approprier, dès son internationalisation, pour orienter la formulation de leurs politiques publiques. Ainsi, entre 1970 et 2015, la Côte d'Ivoire va conduire, coup sur coup, quatre études prospectives à l'échelle nationale (RCI, 2015). Après environ 40 ans de pratique appliquée à l'État central, cette tradition prospective va, dans les années 2010, se démocratiser pour toucher des sphères infranationales notamment les collectivités territoriales. Le développement de toutes ces formes de prospective, en l'espace de 50 ans, a fait dire à certains acteurs clés comme Théophile Assa Koby<sup>1</sup> que la Côte d'Ivoire est « une terre de prospective », expres-

1 Théophile Assa Koby, professeur de géographie et membre du bureau politique du Parti démocratique de Côte d'Ivoire – PDCI, considéré comme le père « scientifique » de la prospective en Côte d'Ivoire, en a fait le titre de l'une de ses nombreuses communications, donnée en 2014 au CRAE-UEMOA : « *La Côte d'Ivoire, une terre de prospective mais ignorée des ivoiriens* ». Il a été un acteur clé des principales études de développement qui ont construit notre pays durant les trois premières décennies de la phase nationale. En 1992, il découvre la prospective en étant l'un des deux coordonnateurs de l'Étude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2025. Il va ensuite contribuer à la diffusion de la prospective dans le milieu universitaire en encadrant notre mémoire de DEA (2005) et notre thèse de doctorat (2012) portant sur la prospective territoriale. Il a été le principal coordonnateur scientifique de l'Étude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2040. Il est décédé le 25 décembre 2022.

sion devenue le slogan du Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique (BNPVS)<sup>2</sup>, la structure chargée de promouvoir la culture de l'anticipation en Côte d'Ivoire (Koby et Kouassi, 2023).

Après donc 50 ans de pratique, quel regard rétrospectif peut-on porter sur la prospective comme outil d'innovation dans la construction des politiques publiques territoriales en Côte d'Ivoire ? Telle est la question principale de la réflexion que nous proposons ici et qui cherche à analyser le développement de la prospective dans le champ des territoires et les leçons de cette expérience innovante en Côte d'Ivoire.

## 1. Retracer cinquante ans de prospective et de planification territoriale en Côte d'Ivoire : un regard d'universitaire et d'acteur

L'expérience ivoirienne de la prospective repose sur une articulation de la prospective et de la planification stratégique qui donne une orientation de long terme au PPBS (*Planning, Programming and Budgeting System*) issu du domaine militaire (Mérindol, 2008) et qui s'est largement diffusé durant les années 1970 pour l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques. Ainsi, en Côte d'Ivoire, la prospective est le premier maillon de la chaîne de planification dite « Prospective-Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-évaluation » (PPPBSE ou 3PBSE). La prospective définit donc la vision de développement de l'organisation (nationale ou infranationale) et fixe les orientations stratégiques de long terme qui serviront de base à l'élaboration des plans quinquennaux ou des Plans Nationaux de Développement (PND). Dans le cadre de cette recherche, la prospective s'inscrit dans le sens des politiques publiques en tant que premier maillon de la chaîne 3PBSE qui alimente le processus de réalisation des PND qui servent de boussole à l'action des gouvernants, en particulier pour l'aménagement des territoires.

Selon le dictionnaire critique, *Les mots de la Géographie* de Brunet, Ferras et Théry (1994), l'innovation correspond à l'apparition d'une nouveauté en un temps et un lieu donnés. Au sens de la prospective, l'innovation est une rupture dans la trajectoire d'évolution d'une organisation. L'innovation se propage par diffusion et

2 Le BNPVS est une structure rattachée au Cabinet du Ministère du Plan et du Développement dont la mission est de coordonner la réalisation des études prospectives et de promouvoir une capacité nationale de prospective en Côte d'Ivoire.

permet le décollage des lieux qui ont su saisir les avantages de l'innovation. Ainsi, dans le cadre de cette réflexion sur la prospective en Côte d'Ivoire, la prospective est vue comme une rupture par rapport à la pratique de la planification antérieure à son apparition et sera analysée sous l'angle de sa portée dans la formulation des politiques publiques nationales et des territoires infranationaux.

La mobilisation des données qui sous-tend notre réflexion s'est basée sur une revue des documents traitant de la planification du développement national en général, des Études Nationales Prospectives (ENP) réalisées en Côte d'Ivoire, de la planification territoriale aux sens règlementaire, institutionnel et technique, et de la prospective territoriale ou de « la géographie de l'avenir » selon le titre de l'ouvrage de Koby et Kouassi (2023). Ainsi, les derniers textes de création et d'organisation des collectivités territoriales notamment les Régions ainsi que ceux créant les Districts Autonomes ont été exploités. Ils ont été utiles pour retracer la trajectoire socio-historique de développement de la prospective depuis son apparition dans le champ de la formulation des politiques publiques nationales ainsi que les différentes évolutions qui s'en sont suivies. En outre, la revue a permis d'analyser la diffusion de la prospective du niveau national à l'échelle infra nationale dans les collectivités territoriales.

Cette recherche documentaire a été appuyée par une observation passive et ensuite participante de près de 20 ans dans le domaine de la prospective en Côte d'Ivoire. En effet, de 2003 à 2022, nous avons eu la chance de bénéficier de la proximité géographique et scientifique de notre directeur de thèse, le Professeur Théophile Assa Koby, qui fut un acteur clé de la planification du développement de la Côte d'Ivoire depuis les années 1970 et de la prospective durant les trois dernières décennies (Koby et Kouassi, 2023). À ce titre, nos échanges et discussions habituels, considérés par lui comme des moments de legs, m'ont permis de comprendre toutes les subtilités des stratégies de planification du développement national et de l'évolution de la prospective dans notre pays. De 2006 à 2012, j'ai pu assister à quelques activités de l'Étude Nationale Prospective « Côte d'Ivoire 2040 » (ENP-CI 2040). Mais, à compter de 2012, notre observation sera plus participante avec notre intégration dans l'équipe des experts nationaux de l'ENP CI 2040 qui sera suivie en décembre 2017, de notre nomination en qualité de Chef du Département des Études Prospectives au BNPVS, au Ministère du Plan et du Développement de la Côte d'Ivoire. Cette nouvelle responsabilité qui est celle de la coordination de toute l'action publique liée à la prospective en Côte d'Ivoire tant au niveau national que sectoriel et territorial, nous a

permis de tirer avantage de notre expérience dont les leçons serviront à ce texte.

Le croisement de nos recherches universitaires sur la prospective en Côte d'Ivoire et de notre engagement dans son développement m'a conduit à structurer nos leçons de l'expérience autour de deux principaux points : (i) la prospective comme innovation dans la formulation des politiques publiques nationales de développement et (ii) la prospective comme innovation dans les politiques publiques territoriales.

## 2. Les leçons de l'expérience

### 2.1. La prospective comme innovation dans la formulation des politiques publiques nationales de développement

#### 2.1.1. La prospective, une innovation dans l'approche de planification du développement

La Côte d'Ivoire indépendante a poursuivi la pratique de la planification de son développement entamée durant la phase coloniale. En effet, sous la tutelle du Commissariat Général au Plan français, l'ex-colonie de Côte d'Ivoire était inscrite dans la mise en œuvre du troisième plan quadriennal de la métropole (1958-1962) (Touré *et al.*, 2021). À l'annonce de l'indépendance en 1960, les nouveaux gouvernants vont maintenir l'élan de la planification à travers l'élaboration des Perspectives décennales 1960-1970 et du premier Plan quinquennal 1971-1975.

Cependant, au regard des évolutions en cours dans le monde en termes d'inscription des politiques publiques dans une perspective de long terme, bien qu'encore imparfaites<sup>3</sup>, les responsables nationaux en charge de la planification du développement vont décider d'apporter une innovation dans l'approche d'élaboration des documents nationaux d'orientation du développement. En effet, comme précisé dans l'Introduction du rapport de l'Étude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2000 : « *Le principe d'entreprendre "en préface aux travaux de préparation du prochain Plan" une réflexion à long terme en vue*

3 « Il fallait tout d'abord, sinon innover, du moins adapter au cas d'un pays en voie de développement tel que la Côte d'Ivoire des méthodes de réflexion qui sont nouvelles, qui ont conçues dans le cadre des pays industrialisés et qui, de surcroît, sont encore imparfaitement définies » (Introduction du rapport Côte d'Ivoire 2000, 1994, p. 7-8).

*de “rendre notre planification plus prospective et plus créatrice” a été posé dans le texte des grandes orientations du développement économique, social et culturel 1970-1980 qui font partie intégrante du Plan 1971-1975 ». L'objectif visé était « d'éclairer et de préciser nos possibilités et nos objectifs et de faire en sorte que notre avenir soit, non ce qu'il adviendra, mais toujours davantage ce que nous aurons voulu » (Ministère du Plan, 1994, p. 7)<sup>4</sup>.*

L'intention fondamentale de cette innovation était de rendre notre planification d'une part, plus prospective et plus créatrice, et d'autre part, plus efficace dans son rôle de coordination et d'animation des actions de l'État.

### *2.1.2. Les Études Nationales Prospectives au service de la planification du développement*

Aux premières heures de l'internationalisation de la prospective, la Côte d'Ivoire va s'y mettre et lancer sa première Étude Nationale Prospective intitulée « Côte d'Ivoire 2000 » réalisée en 1973-1974. Cette étude qui ne devait pas être l'œuvre des seuls techniciens mais de l'ensemble des élites du pays, a été appuyée par le Français Pierre Piganiol et l'Américain Herman Kahn, tous deux engagés dans la diffusion et la mise en œuvre de leurs approches et expériences de la prospective (Cazes, 1986). Elle a servi de base à l'élaboration du Plan Quinquennal de Développement Économique, Social et Culturel 1976-1980.

En 1983, malgré la grave crise économique internationale à l'origine des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), le pays va maintenir le cap et conduire sa deuxième Étude Nationale Prospective dénommée « Côte d'Ivoire 2010 ». En raison du PAS, cette étude, placée sous la responsabilité du Ministère du Plan, ne sera pas opérationnalisée.

Cette tradition prospective de la Côte d'Ivoire, en voie de construction, sera consolidée dix ans plus tard, avec la réalisation de la troisième Étude Nationale Prospective « Côte d'Ivoire 2025 » effectuée entre 1993 et 1995. Cette importante étude a énormément alimenté le pharaonique programme présidentiel dénommé « Les 10 sentiers de l'Éléphant d'Afrique ».

Dans le cadre de cette innovation, le pays s'est fait une règle non écrite de conduire une étude prospective tous les 10 ans pour orienter ses stratégies de court et de moyen termes. Ainsi, nonobstant les

<sup>4</sup> Cette référence de 1994 est la source de ces verbatim même si l'étude Côte d'Ivoire 2000 a été réalisée en 1973-1974.

successives crises socio-politiques débutées en 1999 avec le premier coup d'État, les gouvernants vont lancer avec un léger retard, en 2006, le processus d'élaboration de la quatrième ENP qui va souffrir des contrecoups liés à la décennie de crise. L'ENP « Côte d'Ivoire 2040 » sera finalement adoptée en 2015 et orientera les successifs Plans Nationaux de Développement 2016-2020 et 2021-2025.

En l'espace de 50 ans, la Côte d'Ivoire s'est illustrée comme un pays de tradition prospective à travers la conduite de quatre Études Nationales Prospectives qui, comme inscrit dans le texte des grandes orientations du développement économique, social et culturel 1970-1980 qui font partie intégrante du Plan 1971-1975, ont toujours précédé la réalisation des Plans quinquennaux afin de rendre notre planification plus innovante et plus prospective. Le cadre de cohérence des politiques publiques créé par les ENP mettait les gouvernants à l'abri de la navigation à vue, une proactivité, jusque-là, fort appréciée par les partenaires techniques et financiers de notre pays. Ces avantages ont favorisé une volonté de pratique de la prospective au niveau sectoriel.

### *2.1.3. L'institutionnalisation de la prospective dans la chaîne de planification du développement*

Ce processus d'institutionnalisation s'est traduit par la prise de plusieurs décisions qui marquent une rupture avec l'ère ancienne.

Premièrement, il a été créé, depuis 2011, au sein du Ministère du Plan et du Développement, une structure rattachée au Cabinet du Ministère du Plan et du Développement qui est le Bureau National de la Prospective et de la Veille Stratégique (BNPVS). Le Bureau a pour mission de conduire et coordonner la réalisation de toutes les réflexions prospectives aux échelles nationales et infranationales et au niveau sectoriel. Elle a également pour mission de promouvoir une capacité nationale en matière de prospective. Le BNPVS a conduit le processus de réalisation de l'ENP CI 2040 et a, en charge, celui en cours sur le système éducatif ivoirien<sup>5</sup>.

Deuxièmement, ainsi que nous l'avons souligné plus haut, la prospective a été institutionnalisée comme le premier maillon de la chaîne nationale de Planification, à savoir Prospective-Planification-Programmation-Budgetisation-Suivi-Evaluation (PPPBSE ou 3PBSE). Ainsi, toute la démarche de planification nationale ou de

<sup>5</sup> La Côte d'Ivoire a lancé en 2022 un processus d'élaboration d'une étude prospective sur le système éducatif ivoirien sur la base de la vision prospective Côte d'Ivoire 2040 qui veut bâtir une Côte d'Ivoire, puissance industrielle épaulée par une puissance éducative.

formulation des politiques publiques devrait débiter par une réflexion prospective pour inscrire cet exercice dans une perspective de long terme.

Conséquemment à la décision précédente, la troisième fut la création des Services de Prospective dans les ministères sectoriels afin d'opérationnaliser la mise en œuvre de la Chaîne 3PBSE dans l'administration publique ou privée nationale. Ces services constituent les déclinaisons du BNPVS dans les Ministères sectoriels. Ils sont ainsi chargés de mettre en œuvre les missions du BNPVS à l'échelle sectorielle.

Cet effort d'institutionnalisation de la prospective dans l'administration publique centrale va se poursuivre en se diffusant dans les collectivités territoriales.

## ***2.2. La prospective comme innovation dans les politiques publiques territoriales***

### ***2.2.1. La région et le District, des entités décentralisées pour renforcer l'ancrage de la prospective dans les territoires***

Les premières lueurs d'intégration de la prospective dans les outils d'aménagement du territoire ont été observées en 2006<sup>6</sup> avec la mise en place du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRADT). Le manuel de procédures de réalisation du SRADT qui a été élaboré en 2007 comportait quelques étapes de la prospective territoriale. Mais, en 2012, à l'occasion de l'actualisation de ce manuel<sup>7</sup>, c'est la démarche de la prospective territoriale, inspirée de l'ouvrage de Durance *et al.* (2007) qui servait désormais de base à l'élaboration des schémas régionaux d'aménagement et de développement du territoire (SRADT). Cette méthodologie prospective a donc été appliquée dans près d'une dizaine de régions sur les 31 que compte le pays.

Pour suivre cet élan technique, le décret n° 2011-263 du 28 septembre 2011 portant mise en place de la région en tant qu'entité décentralisée en Côte d'Ivoire, va créer le poste de Sous-Directeur de Prospective et de Veille Stratégique dans le cadre organique des régions.

6 Le premier projet de manuel a été réalisé par Monsieur Tchéré Séka en 2007.

7 J'ai été sollicité par la Direction de l'Aménagement du Territoire en 2012 à l'effet d'actualiser ce manuel suivant la démarche de la prospective territoriale.

À la suite, le Conseil des Ministres du 09 juin 2021 va créer 12 Districts Autonomes en Côte d'Ivoire avec une obligation pour ces nouvelles entités territoriales de réaliser des études prospectives à l'effet d'élaborer des Schémas d'Aménagement et de Développement des Districts qui appellent la démarche prospective, et les Plans stratégiques de développement. À ce stade, la quasi-totalité des Districts Autonomes sont en cours de réalisation de leurs Schémas d'aménagement et de développement du territoire<sup>8</sup>.

### *2.2.2. La prospective pour construire ensemble une vision partagée des territoires*

La mise en place des démarches de prospective dans les territoires a permis de renouveler le lien social entre les populations et leurs gouvernants et inventer des futurs neufs à ces territoires généralement en crise.

Ainsi, le dispositif organisationnel est un cadre de facilitation du débat collectif. Il permet de redonner de la légitimité à la démocratie locale en perte de vitesse dans nos territoires et de signer un contrat social entre les différentes parties prenantes du territoire à l'horizon de l'exercice.

La conduite d'une démarche de prospective appelle un dispositif cognitif qui est nécessaire pour comprendre les enjeux actuels du territoire et anticiper sur les changements structurels et les mutations profondes de l'aménagement du territoire.

L'une des finalités de cette expression collective et structurée est de construire des alternatives aux futurs subis par l'exploration des futurs souhaitables et souhaités. L'exercice de prospective permet de donner du sens aux aspirations des populations en mettant l'anticipation au service de l'action par des stratégies ambitieuses, volontaristes et proactives. L'articulation entre le long terme et le court terme se traduit par le Plan Stratégique de Développement qui est l'un des importants outils de planification stratégique du développement dans nos territoires.

---

<sup>8</sup> La Chaire UNESCO Anticipation, Prospective et Territoires Durables accompagne 4 Districts Autonomes, à savoir le Bas Sassandra, la Vallée du Bandama, le Goh Djiboua et Sassandra-Marahoué dans la réalisation de leurs Schémas de développement.



### 3. Quelles nouvelles perspectives pour la prospective en Côte d'Ivoire ?

Au terme de cette brève réflexion sur la prospective en tant qu'innovation en Côte d'Ivoire, deux questions clés d'avenir peuvent être soulevées : la mise en place d'une communauté de prospective au regard de la longue existence et pratique de la prospective en Côte d'Ivoire et la pérennisation de la recherche et de la formation en prospective qui permet d'assurer le transfert générationnel inhérent à la démarche prospective.

La prospective a cinquante ans en Côte d'Ivoire. Si l'institutionnalisation a débuté effectivement durant la décennie 2010-2020, les importants efforts du BNPVS et du monde universitaire ont permis de créer une communauté de professionnels et de praticiens qui mérite d'être organisée et surtout encadrée notamment en termes de normes de pratique de la prospective dans un contexte de décentralisation qui appelle de plus en plus cette expertise. Les initiatives du BNPVS pour la création du Réseau Ivoirien des Praticiens et des Professionnels de la Prospective (RESIP) et l'organisation de la Journée Nationale de la prospective devraient aider à mettre en place cette communauté.

Par ailleurs, durant les cinquante ans d'existence de la prospective dans notre pays, l'inscription de la prospective en tant que discipline universitaire a débuté à la fin des années 1990 avec les premiers enseignements donnés par le Professeur KOBY Assa Théophile à l'Université Felix Houphouët Boigny. Mais, il est à noter le caractère balbutiant de ces enseignements qui n'ont pas été figés dans les curricula de formation. Comment animer tous les services de prospective dans l'administration centrale ivoirienne et dans l'administration territoriale si des structures de formation n'existent pas ? La création en 2022 de la Chaire Unesco Anticipation, Prospective et Territoires Durables à l'Université Alassane Ouattara (Bouaké) qui est une marque de reconnaissance de la Côte d'Ivoire en matière de prospective, vient pour combler ce vide académique. Elle devrait aider à former les cadres d'aujourd'hui et de demain et à approfondir la recherche sur la prospective dans le domaine des politiques publiques notamment territoriales.

L'innovation de la prospective dans les politiques publiques qui s'est aujourd'hui diffusée dans les politiques territoriales est sur une bonne tendance qui mérite d'être poursuivie pour des territoires durables qui répondent aux attentes de leurs habitants.

### *Bibliographie*

- BRUNET, R., FERRAS, R., THERY, H. (1994). *Les mots de la Géographie*, Dictionnaire critique. Coll. « Dynamiques du territoire », Reclus-La documentation française.
- CAZES, B. (1986). *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXI<sup>e</sup> siècle*, Seghers, Coll. « Les visages de l'avenir », L'Harmattan, 2008.
- DURANCE, P., GODET, M., MIRENOWICZ, P., PACINI, V. (2007). *La prospective territoriale. Pour quoi faire ? Comment faire ?* Cahiers du LIPSOR, Série Recherche, n°7.
- HAUHOLOT, A. A. (2002). *Développement, aménagement et régionalisation en Côte d'Ivoire*, Editions universitaires de Côte d'Ivoire, Abidjan, 364 p.
- KOBY, T. A., KOUASSI, S. K. (2023). *Essai sur une géographie de l'avenir*, L'Harmattan.
- MERINDOL, V. (2008). La planification et la prospective au sein des organisations, *Revue française de gestion*, 181(1), 63-76.
- Ministère du Plan (1994). *Côte d'Ivoire 2000*, 120 p.
- Ministère du plan et du développement (2015). *Rapport de synthèse de l'Étude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2040*, 212 p.
- République de Côte d'Ivoire (1997). *Côte d'Ivoire 2025*, Rapport de synthèse de l'Étude Nationale Prospective, 56p.
- TOURÉ, M., KAMAGATÉ, S., DIHOUEGBEU, D. P., (2021). La prospective territoriale, un outil au service de la planification du développement en Côte d'Ivoire. Dans Koffie-Bikpo, C. Y., Kassi-Djodjo, I., Gogbe, T., Touré, M. (eds), *La prospective dans tous ses états* (p. 15-43). L'Harmattan.

## Chapitre 14.

# Les générations futures comme source d'innovation. L'entrepreneuriat transgénérationnel en Égypte

*Alaa GAMIE*

### Résumé

---

Le futur de l'innovation dans les entreprises familiales semble résider dans les nouvelles générations dotées d'un potentiel d'anticipation des relations aux autres et entre générations antérieures et futures. La clé magique pour surperformer les entreprises non familiales en termes d'innovation repose sur l'exploitation du capital social distinctif de l'entreprise familiale et la fortification des relations intergénérationnelles. Toutefois, cette dynamique pourrait être freinée si les jeunes successeurs ne partagent pas les valeurs entrepreneuriales, posant ainsi des défis pour la pérennité et la modernisation de ces entreprises. Les résultats de notre recherche menée sur un échantillon d'entreprises familiales d'Alexandrie dans le secteur de la pâtisserie révèlent une typologie des pratiques managériales basée sur trois dimensions : la capacité d'anticipation, le caractère participatif de la politique managériale et la gouvernance transgénérationnelle. La recherche distingue les managers « futuristes », « sociables », « rêveurs », « présentistes », « Familistes », « professionnels », « amateurs » et « technocrates ». On remarque dans l'échantillon d'entreprises la domination d'une attitude futuriste avec à la fois une capacité d'anticipation élevée, une appétence pour le management et l'inclusion des parties prenantes, ainsi que celle de la famille et des nouvelles générations, et un esprit entrepreneurial élevé guidé par une vision du futur innovante. Cependant, la prémisse considérant

que « les générations futures sont la source de l'innovation » pourrait être fragilisée dans certaines entreprises familiales avec des successeurs de type familiste et sociable, ou dans le cas où les générations futures possèdent des intentions autres que l'entrepreneuriat.

**Mots-clés :** entrepreneuriat transgénérationnel, générations futures, innovation, capital social.

### Abstract

---

*Future generations as a source of innovation. Transgenerational entrepreneurship in Egypt*

The future of innovation in family businesses seems to lie in new generations endowed with the potential to anticipate relationships with stakeholders and with old and future generations. The magic key to outperforming non-family businesses in terms of innovation lies in exploiting the distinctive social capital of the family business and fortifying intergenerational relationships. However, this dynamic could be hampered if young successors do not share entrepreneurial values, posing challenges for the sustainability and modernization of these businesses. The results of our research on a sample of family SMEs in the patisserie sector reveal a typology of managerial practices based on three dimensions: anticipation capacity, the participative nature of managerial policy and transgenerational governance. It distinguishes between “futurist”, “sociable”, “dreamer”, “presentist”, “family-oriented”, “professional”, “amateur” and “technocrat” managers. We note the dominance of a futuristic type, with a high anticipation capacity, an appetite for management and stakeholder inclusion, as well as that of the family and new generations, and a high entrepreneurial spirit guided by an innovative vision of the future. However, the premise that “future generations are the source of innovation” could be undermined in some family businesses with successors of the “family-oriented” and “sociable” types, or in cases where future generations possess non-entrepreneurial intentions.

**Keywords:** transgenerational entrepreneurship, future generations, innovation, social capital.

## 1. Entreprendre et innover pour et avec les futures générations

Cherchant à protéger, développer et transmettre l'héritage familial aux nouvelles générations (Radu-Lefebvre et Lefebvre, 2016), les entreprises familiales sont à la source d'un entrepreneuriat transgénérationnel orienté vers le futur. Ainsi, les fondateurs, puis à leur tour

chaque génération, impliquent les jeunes générations dans la gestion des entreprises et dans la création de futurs innovants, même si certaines sont attachées à la tradition des fondateurs (Gamie, 2021 ; Gamie et Roubelat, 2022a, 2022b). Ce modèle de l'entreprise familiale est la forme dominante d'entreprise en Égypte. Selon le rapport du Centre Égyptien d'Études Économiques, environ 50 à 60 % des entreprises égyptiennes sont des entreprises familiales. Elles contribuent à environ 80 % du revenu national égyptien et constituent près de 75 % de l'activité du secteur privé (Shoair, 2023). Plusieurs propriétaires de PME et experts égyptiens ont noté que la plupart des entreprises en Égypte sont encore des « *one-man shows* », ce qui signifie que l'entreprise familiale est dirigée par un seul membre de la famille – le patriarche – qui a toute autorité (Loewe *et al.*, 2013). Pour autant, la pérennité des entreprises familiales passe par l'entrepreneuriat transgénérationnel (Habbershon, Nordqvist et Zellweger, 2010), autrement dit la transition en douceur de la propriété à la prochaine génération, mais aussi par « la capacité (de) chaque génération à réinventer l'entreprise » pour reprendre les termes de Christophe Saubiez, responsable de Deloitte Family France dans *Les Echos* (2016).

L'entrepreneuriat transgénérationnel suggère que, quel que soit le pays et la culture, les entreprises familiales réussissent au fil des générations si elles combinent leurs ressources et capacités familiales uniques (*familiness*) avec leur orientation entrepreneuriale (Basco, Calabro et Gampopiano, 2019) dont la valeur fondamentale est l'innovation. Les propriétaires d'entreprises familiales ne sont pas de simples fondateurs, ils vont au-delà de la propriété traditionnelle. Ce sont des propriétaires activement responsables engagés envers la famille, l'entreprise et la communauté dont le but principal est la réalisation d'un équilibre entre ces engagements (Lamrecht et Uhlaner, 2005). Le caractère familial est supposé fortement associé à un fort capital social (Sirmon et Hitt, 2003). En raison de la nature sociale spécifique des entreprises familiales, leurs propriétaires responsables se caractérisent par une gestion efficace du *capital social* de l'entreprise, qui constitue l'un des ensembles de ressources familiales. Le capital social fait référence aux relations entre les individus et les organisations qui facilitent l'action et créent de la valeur (Dyer, 2006 ; Sharma, 2008 ; Basco, Calabro et Gampopiano, 2019), impliquant une plus grande capacité à mobiliser des ressources externes et à créer les arrangements institutionnels novateurs nécessaires à l'innovation (De Massis, Frattini et Lichtenthaler, 2012).

La relation entre les entreprises familiales et l'innovation est néanmoins discutée. Comme le montrent plusieurs études cependant déjà anciennes, les entreprises familiales sont davantage conservatrices (Kets de Vries, 1993 ; Sharma, Chrisman et Chua, 1997), et résistantes aux changements et à la prise de risque (Hall, Melin et Nordqvist, 2001). Traditionnellement, la mesure de l'innovation dans les études comparatives entre les entreprises familiales et leurs homologues non-familiales s'était concentrée sur le montant d'investissement en R&D (Schier, 2014). Les résultats obtenus étaient convergents et suggéraient que les entreprises familiales investissent proportionnellement moins en R&D que les entreprises non-familiales (Chen et Hsu, 2009). Pourtant, des études plus récentes suggèrent que l'investissement faible des entreprises familiales en R&D relativement aux entreprises non familiales n'indiquent pas que les entreprises familiales sont moins innovantes (Scheir, 2014). Elles expliquaient cette proposition en suggérant que les entreprises familiales sont plus productives en utilisant les ressources ce qui implique un faible niveau d'investissement en R&D avec des résultats similaires (Munari, Oriani et Sobrero, 2010). De plus, plusieurs recherches indiquent que les entreprises familiales sont plus innovantes que leurs homologues non familiales en termes d'introduction de nouveaux produits et services (Gudmunson, Tower et Hartman, 2003 citée par Scheir, 2014). Ces recherches recommandent d'aller au-delà du niveau des ressources affectées à la R&D en étudiant le processus de l'innovation.

Les entreprises familiales, comme leurs homologues non familiales, peuvent évoluer afin de s'adapter aux besoins dynamiques de leurs clients et des possibilités technologiques. Aujourd'hui, l'innovation trouve notamment sa source dans la technologie. Les nouvelles générations qui ont grandi dans l'univers numérique et digital peuvent être un atout d'innovation et d'idées fraîches précieuses pour l'entreprise familiale. Les nouvelles générations arrivent aussi dans l'entreprise familiale avec de nouvelles valeurs, même si un système de valeurs qui accepte des valeurs divergentes est traditionnellement considéré comme générant des conflits qui entravent le capital familial social (Arregle *et al.*, 2007). Aussi, les entreprises familiales abordent la gestion du changement sous l'angle de la dynamique de l'environnement externe, en complément avec le changement intergénérationnel. Mais qu'en est-il de l'engagement et de l'inclusion de futures générations dans la construction de l'Égypte de demain et de la place de l'anticipation dans le management des PME familiales égyptiennes ?

## 2. Engager les nouvelles générations dans l'Égypte de demain

Notre époque est celle de l'accélération et de l'éphémère mais aussi celle de l'anticipation (Miller, 2018). Nous avons aujourd'hui des approches pour penser le long terme à travers les scénarios, la stratégie prospective et la préparation au futur, en se dotant de mécanismes d'anticipation et de planification qui valorisent l'avenir. En février 2016, l'Égypte a lancé un programme national nommé « Vision de l'Égypte 2030 » qui reflète le plan stratégique à long terme de l'État visant à atteindre les principes et les objectifs du développement durable dans tous les domaines et à les traduire dans les différentes agences de l'État égyptien. La vision égyptienne 2030 reflète les trois dimensions du développement durable : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale en mettant les nouvelles générations au cœur du programme. En parallèle, « Egypt Youth 2030 » est une initiative lancée au sein du ministère de la Planification qui vise à renforcer la participation des jeunes à façonner l'avenir de leur pays en participant à la mise à jour de la stratégie de développement durable de l'Égypte 2030, et vise à contribuer à la réalisation de la stratégie de développement durable à travers une sensibilisation globale de la communauté et la qualification de jeunes leaders qui sont sensibilisés au développement durable à travers divers programmes et événements.

Parmi les procédures exécutives des initiatives susmentionnées, le ministère de la Jeunesse et des Sports et l'Unicef ont inauguré le premier laboratoire d'innovation au centre de jeunesse El Waily. Six laboratoires d'innovation sont en cours de création avec le soutien du bureau de la coopération internationale de l'ambassade de Suisse et de l'ambassade des Pays-Bas pour développer l'innovation sociale, ainsi que les compétences numériques et entrepreneuriales chez les jeunes. Le modèle des laboratoires d'innovation est une nouvelle composante du programme « *Meshwary* » (« Mon trajet » en français) toujours avec le soutien de l'agence Suisse pour le développement et la coopération de l'ambassade des Pays-Bas. Le ministère de la Jeunesse et de Sports et l'Unicef ont également établi des centres d'orientation professionnelles afin de doter les jeunes de compétences transférables telles que les compétences de communication, de définition des objectifs, la pensée innovante, et les compétences professionnelles telles que la rédaction de CV, la préparation aux entretiens, et la mise en place de petits projets. De plus, le gouvernement égyptien et le ministère des Communications et des

Technologies de l'information ont lancé le projet « Egypt Digital Innovation Centers » qui est mis en œuvre par le biais du Centre pour l'innovation technologique et l'entrepreneuriat. Le projet vise à soutenir les étudiants, les entrepreneurs, les propriétaires de petites et moyennes entreprises et les start-up, et à les aider à contribuer efficacement à la transformation numérique dans divers secteurs du pays.

### 3. Inclure les futures générations dans des processus équitables

Ces initiatives pour engager les jeunes générations rejoignent les priorités pour 2021 du Secrétaire général de l'ONU : « Les jeunes doivent aussi s'asseoir à la table, en tant que concepteurs de leur propre avenir, et non en tant que destinataires des décisions des aînés qui, soyons honnêtes, leur ont fait défaut à bien des égards ». L'écosystème égyptien croit au droit des nouvelles générations de façonner leur avenir et leur capacité à être une source d'innovation. Il façonne à son tour la pensée des propriétaires des entreprises familiales et encourage également les nouvelles générations à revendiquer leurs droits.

Les études affirmant que les entreprises familiales sont plus innovantes que leurs homologues non familiales, attribuent leurs résultats à la nature distinctive du capital social familial caractérisé par l'investissement équilibré dans le capital social interne (*bonding*) qui est ancré dans les relations familiales intragénérationnelles ainsi que dans le capital social externe (*bridging*) qui se concentre sur les membres de la famille intergénérationnelle ou entre les membres de la famille et d'autres parties prenantes (Salvato et Melin 2008). Cette dernière recherche insiste sur la capacité et la manière de gérer efficacement les relations intergénérationnelles au sein de l'entreprise afin de profiter de tout le potentiel d'innovation des nouvelles générations.

Dans le cadre des entreprises familiales, les nouvelles générations se considèrent souvent comme impuissantes. La richesse et le statut de leur famille ont façonné leur vie, mais ils n'ont pas participé à sa création. La relation intergénérationnelle implique un dilemme éthique principal concernant le respect du principe d'autonomie. Les générations plus âgées considèrent les plus jeunes comme des enfants même après avoir été adultes. Ils les privent donc de leur droit à l'autodétermination. Par conséquent, un comportement de récipro-



cité morale est susceptible d'exister dans les entreprises familiales lorsque les attentes sont raisonnablement simples et explicites. C'est ce que nous appelons un processus équitable.

Le concept de processus équitable repose sur trois principes : l'engagement, l'explication et la clarification des attentes. En premier lieu, l'engagement réside dans la croyance en droit d'autonomie et de capacité à agir des nouvelles générations. Deuxièmement, l'explication est liée à l'association des nouvelles générations à ce qui se passe dans l'entreprise familiale même si elles ne sont pas engagées officiellement dans la gestion de l'entreprise. Leur intégration précoce dans les événements d'entreprise développe chez eux un sentiment d'appartenance et une confiance en soi, qui les prépare à une relation saine avec les générations antérieures. Troisièmement, la clarification des attentes de chacune, qu'elles soient en matière de carrière ou de propriété améliore les relations familiales et professionnelles.

#### **4. Un futur dans la famille... mais une multiplicité de modes de management des entreprises familiales**

Les recherches que nous avons menées sur les PME familiales du secteur de la pâtisserie à Alexandrie (Gamie, 2021 ; Gamie et Roubelat, 2022a et 2022b) montrent deux faces de l'anticipation dans ces entreprises. Les entretiens que nous avons menés auprès de dirigeants de plusieurs générations font ressortir une anticipation le plus souvent opérationnelle, avec néanmoins des nouvelles générations plus ouvertes et plus innovantes. Pour tous néanmoins, toutes générations confondues, l'avenir de l'entreprise se trouve dans la famille, un développement sous forme de franchises étant même exclu. Une enquête complémentaire menée auprès d'un échantillon de 43 managers d'entreprises familiales à partir de leur capacité d'anticipation, du caractère participatif de leur politique managériale et de la gouvernance transgénérationnelle montre que la place de l'anticipation, si elle fait partie du style dominant que constituent les « futuristes » est moins présente dans un peu plus de la moitié des entreprises seulement.

*Tableau 1 : Essai de typologie du management des entreprises familiales du secteur de la pâtisserie à Alexandrie*

Caractérisation	Place de l'anticipation	Politique managériale	Gouvernance transgénérationnelle	Pourcentage
Futuriste	Fort	Fort	Fort	32,5 %
Présentiste	Faible	Faible	Faible	16,3 %
Familiste	Faible	Faible	Fort	11,6 %
Professionnel	Fort	Fort	Faible	9,3 %
Sociable	Faible	Fort	Fort	9,3 %
Rêveur	Fort	Faible	Faible	7 %
Amateur	Fort	Faible	Fort	7 %
Technocrate	Faible	Fort	Faible	7 %

*Source : Gamie, 2021*

On remarque dans l'échantillon d'entreprises la domination d'une attitude futuriste avec à la fois une capacité d'anticipation élevée, une appétence pour le management et l'inclusion des parties prenantes, ainsi que celle de la famille et des nouvelles générations, et un esprit entrepreneurial élevé guidé par une vision du futur innovante. Mais cette typologie paraît fragmentée avec notamment des présentistes, certes deux fois moins nombreux que les futuristes, mais représentant un peu plus de 16 % de l'échantillon. Ils se positionnent de l'autre côté du continuum. Les managers familistes ne possèdent ni une vision innovante pour l'entreprise, ni un esprit entrepreneurial. La pérennité de l'entreprise est la transmission sécurisée de l'entreprise. Cependant, les managers professionnels sont caractérisés par la rationalité, ils mettent de côté leurs émotions, tandis que les managers sociables sont des experts dans la gestion de leur capital social interne et externe. Ils établissent de bonnes relations avec les parties prenantes professionnelles et les différentes générations de la famille, mais il leur manque la capacité d'anticipation et d'innovation. Les rêveurs possèdent le désir d'innover sans aucun outil professionnel ou familial qui peut les aider à réaliser leurs rêves. Les amateurs sont les managers qui possèdent la vision futuriste et la mobilisation des relations intergénérationnelles, mais il leur manque le professionnalisme. Finalement les technocrates possèdent les outils professionnels sans aucune vision d'innovation ni une exploitation du capital social de l'entreprise.

Le futur de l'innovation dans les entreprises familiales semble résider dans les nouvelles générations dotées d'un potentiel d'anticipation de relations aux autres et générations antérieures et futures. La clé magique pour surperformer les entreprises non familiales en termes d'innovation repose sur l'exploitation du capital social distinctif de l'entreprise familiale et la fortification des relations intergénérationnelles. Cependant, la prémisse de « *les générations futures sont la source de l'innovation* » pourrait être fragilisée dans certaines entreprises familiales avec des successeurs de type familiste et sociable, ou dans le cas où les générations futures possèdent des intentions autres que l'entrepreneuriat. La question du genre des propriétaires/dirigeants et des successeurs n'a pas été traitée en tant que telles dans les recherches que nous avons menées, même si la fondatrice ou la successeur d'une des PME familiales étudiées était une femme. Des recherches futures explorant la relation entre l'identité masculine et féminine (Pecis, 2016 ; Liñán, Jaén et Martín, 2022) des successeurs des entreprises familiales et leur capacité d'innovation pourraient être menées dans le contexte des entreprises égyptiennes car les futures générations sont elles aussi multiples.

### **Bibliographie**

- ARREGLE, J. L., HITT, M. A., SIRMON, D. G., VERY, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms, *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- BASCO, R., CALABRO, A., CAMPOPIANO, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice, *Journal of Family Business Strategy*, 10(4). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- CHEN, H. L., HSU, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment, *Family Business Review*, 22, 347-362.
- DE MASSIS, A., FRATTINI, F., LICHTENTHALER, U. (2012). Research on Technological innovation in Family Business: Present Debates and Future Directions, *Journal of Family Business Review*, 25(1), <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- DYER, W. G. (2006). Examining the family effect on firm performance, *Family Business Review*, 19, 253-273.
- GAMIE, A. (2021). *L'anticipation dans les PME Familiales. Une Recherche Exploratoire dans le Secteur de Pâtisserie à Alexandrie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.
- GAMIE, A., ROUBELAT, F. (2022). Capacités d'anticipation des PME et entrepreneuriat transgénérationnel : le cas des PME familiales d'Alexandrie. Dans Nivoix S., Marcon C. (Dir.), *Internationalisation : la mobilisation des ressources immatérielles* (p. 237-256), Vuibert.

- GAMIE, A., ROUBELAT, F. (2022). Les PME familiales face au futur, une recherche exploratoire auprès d'entreprises de la pâtisserie à Alexandrie (Égypte), *Vie & sciences de l'entreprise*, 213, 36-54.
- GUDMUNDSON, D., TOWER, C. B., HARTMAN, E. A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-18.
- HABBERSHON, T. G., NORDQVIST, M., ZELLWEGER, T. M. (2010). *Transgenerational Entrepreneurship. Exploring growth and performance in family firms across generations*, Edward Elgar Publishing.
- HALL, A., MELIN, L., NORDQVIST, M. (2001). Entrepreneurship as a radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns, *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- KETS DE VRIES, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- LAMBRECHT, J., UHLANER, L. M. (2005). Responsible ownership of the family business: State-of-the-art, *The Family Business Network International*, EHSAL, Brussels.
- LIÑÁN, F., JAÉN, I., MARTÍN, D. (2022). Does entrepreneurship fit her? Women entrepreneurs, gender-role orientation, and entrepreneurial culture, *Small Business Economics*, 58(2), 1051-1071.
- LOEWE, M., AL-AYOUTY, I., ALTPETER, A., BORBEIN, L., CHANTELAUZE, M., KERN, M., NIENDORF, E., REDA, M. (2013). *Which factors determine the upgrading of small and medium-sized enterprises (SMEs)? The case of Egypt*, Studies 76. Bonn: German Development Institute/Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- MUNARI, F., ORIANI, R., SOBRERO, M. (2010). The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms, *Research Policy*, 39, 1093-1104.
- PECIS, L. (2016). Doing and undoing gender in innovation: Femininities and masculinities in innovation processes, *Human relations*, 69(11), 2117-2140.
- RADU-LEFEBVRE, M., LEFEBVRE, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of Family firms: A typology of next generation's future leadership projections, *Futures*, 75, 66-82.
- SHOAIR, K.M. (2023). Muslim Philantropy in Egypt. In Siddiqui, S.A., Campbell, D.A. (eds), *Philantropy in the Muslim Word: Majority and Minority Muslim Communities*, Elgar, 28-48.
- SALVATO, C., MELIN, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital, *Family business review*, 21(3), 259-276.
- SCHIER, G. (2014). Entreprises familiales et Innovation, *Gestion 2000*, 4, 123-138. DOI 10.3917/g2000.315.0123
- SHARMA, P. (2008). Commentary: Familiness: capital stocks and flows between family and business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977.

- SHARMA, P., CHRISMAN, J., CHUA, J. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges, *Journal of Family Business Review*, 10(1). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.0000>
- SIRMON, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.



## Chapitre 15.

# Le commerce équitable comme instrument de l'innovation sociale. Les leçons des coopératives féminines d'argane au Maroc

*Lahcen BENBIHI*

### Résumé

---

Si le commerce équitable, en tant qu'innovation sociale, a pour objectif de résoudre le problème social des petits producteurs marginalisés, la certification équitable doit garantir l'intégration de ces petits producteurs dans la gouvernance du commerce équitable. Se pose alors la question de la capacité du commerce équitable à inclure de manière durable les petits producteurs défavorisés dans la gouvernance des organisations certifiées notamment dans les pays du Sud. À partir de l'étude de cas longitudinale des coopératives féminines d'argane certifiées commerce équitable, une recherche exploratoire qualitative a été conduite et contextualisée par l'analyse des résultats d'une enquête quantitative menée auprès du tissu coopératif dans le territoire de l'arganier au Maroc. Les résultats de l'étude montrent que le problème social de marginalisation concerne deux catégories de femmes productrices de l'huile d'argane : au-delà des femmes membres des coopératives certifiées qui sont prises en compte dans la gouvernance des coopératives certifiées, une deuxième catégorie des femmes non adhérentes qui participent à l'activité de ces mêmes coopératives se trouve exclue de la gouvernance, ce qui pose un problème éthique pour l'avenir du commerce équitable dans le territoire de l'arganier car la solution proposée par la certification reste une solution correctrice à court terme. Ceci nous a conduit proposer un scénario d'innovation permettant d'adapter le projet du commerce équitable aux évolutions des conditions de vie des femmes sur le

territoire de l'arganier où les acteurs locaux peuvent se coordonner afin de s'intégrer dans le commerce équitable selon une approche résolument Sud.

**Mots-clés :** commerce équitable, innovation sociale, coopérative d'argane, territoire, gouvernance.

### Abstract

---

*Fair trade as an instrument of social innovation. Lessons from women's argan cooperatives in Morocco*

If Fair Trade, as a social innovation, aims to solve the social problem of small marginalised producers, Fair Trade certification must guarantee the integration of these small producers into the governance of Fair Trade. This raises the question of the capacity of Fair Trade to include small, disadvantaged producers in the governance of certified organisations in a sustainable way, particularly in developing countries. Based on a longitudinal case study of Fair-Trade certified women's argan cooperatives, exploratory qualitative research was carried out and contextualised by analysing the results of a quantitative survey of the cooperative sector in the argan tree region of Morocco. The results of the study show that the social problem of marginalisation concerns two categories of women producing argan oil: in addition to the women members of certified cooperatives who are taken into account in the governance of certified cooperatives, a second category of non-member women who participate in the activities of these same cooperatives are excluded from governance, which poses an ethical problem for the future of Fair Trade in the argan tree area, as the solution proposed by certification remains a short-term corrective solution. This has led us to propose an innovative scenario that would enable the Fair-Trade project to be adapted to changes in women's living conditions in the argan tree region, where local stakeholders can coordinate their efforts in order to integrate into Fair Trade using a resolutely Southern approach.

**Keywords:** fair trade, social innovation, argan cooperative, territory, governance.

## Introduction

Depuis son émergence à la fin des années 1940 comme mode alternatif de commerce international traditionnel, le commerce équitable est devenu un instrument d'innovation sociale visant à résoudre, principalement pour les pays du Sud, les problèmes de marginalisation et d'exclusion des petits producteurs défavorisés (Gurviez et



Sirieux, 2013). Afin d'innover socialement, le commerce équitable est aujourd'hui principalement fondé sur la certification qui garantit que les critères sont respectés non seulement pour les producteurs et les acheteurs certifiés, mais également pour tous les acteurs participants au partenariat du commerce équitable, notamment à l'échelle du territoire où se trouve l'organisation de producteurs certifiée.

Le commerce équitable, en tant qu'innovation sociale, propose ainsi de nouveaux modes d'organisation et d'échange aux petits producteurs marginalisés du Sud. À partir des résultats de nos recherches sur les coopératives du territoire de l'arganier au Maroc (Benbihi, Marchais-Roubelat et Bourma, 2019 ; Benbihi, 2021 ; Marchais-Roubelat et Benbihi, 2022), nous questionnons les capacités du commerce équitable à inclure de manière durable les plus défavorisés et proposons des pistes prospectives pour les coopératives des pays du Sud.

## 1. Innovation sociale et intégration équitable des petits producteurs marginalisés

Le concept d'innovation sociale est apparu au début des années 1970 pour désigner de nouvelles manières de « faire les choses » dont l'objectif est de parvenir à répondre à des besoins sociaux, ou encore de lutter contre les inégalités socio-économiques en visant le développement d'un nouvel régime ou d'un nouvel équilibre social (Gabor, 1970 ; Taylor, 1970).

Par analogie avec l'innovation technique, l'innovation sociale peut être définie comme « *toute nouvelle pratique, approche, intervention ou encore tout nouveau produit ou service crée pour apporter des solutions durables à un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des organisations, des institutions et des communautés* » (Bouchard, 2006). Elle peut désigner les processus, produits et initiatives qui permettent de corriger le système qui est à l'origine du problème qu'ils cherchent à résoudre (Cloutier, 2003 ; Merlin-Brogniart *et al.*, 2022). Elle se définit non seulement par son objet, mais aussi par son caractère novateur qui dépasse la norme et par son objectif général de favoriser le bien-être des individus ou des groupes d'individus (Cloutier, 2003).

Par conséquent, la réussite de l'innovation sociale nécessite la prise en compte et la coopération entre une diversité de parties prenantes concernées par les situations problématiques qu'elle en-

tend résoudre à l'échelle d'un territoire donné (Richez-Battesti *et al.*, 2012). Dans cette perspective, le commerce équitable apparaît comme un exemple d'innovation sociale à travers son objectif de transformer toute la chaîne de valeur du commerce équitable, de la certification à la formation des producteurs et la sensibilisation des consommateurs, en passant par l'établissement et l'adoption de nouveaux référentiels. Cependant, il est largement critiqué (Huybrechts *et al.*, 2023 ; Huybrechts et Defourny, 2008 ; Marchais-Roubelat et Benbihi, 2022) car il peut favoriser la logique économique ou commerciale par rapport à la logique sociale visant à résoudre le problème de l'exclusion sociale des petits producteurs marginalisés.

Le commerce équitable, en tant qu'innovation sociale, fait ainsi des « petits producteurs marginalisés » le cœur de son dispositif. L'intégration de ces petits producteurs marginalisés dans la gouvernance des organisations certifiées est ainsi essentielle au développement du commerce équitable. Cependant rares sont les auteurs qui ont défini précisément les critères qui qualifient le statut de petit producteur du commerce équitable notamment par rapport aux autres types de producteurs.

La sélection des petits producteurs bénéficiaires du commerce équitable s'effectue à partir des principes et critères articulant principalement deux approches contradictoires à savoir l'évaluation des petits producteurs qui doivent être trop marginalisés, d'une part, et leur performance (technique, commerciale et organisationnelle) en matière de réponse aux exigences de qualité demandées à l'export de manière continue, d'autre part (Pouchain, 2012). Par conséquent, la certification peut ignorer les petits producteurs les plus marginalisés qui ne sont pas capables de répondre aux exigences des standards et d'assurer les besoins d'approvisionnement des acheteurs en produits demandés. Aussi se pose la question de la capacité de la certification « commerce équitable », en tant qu'instrument d'innovation sociale, à résoudre les problèmes de marginalisation des petits producteurs, susceptibles d'être exclus plutôt qu'intégrés.

## **2. Les coopératives féminines d'huile d'argan des régions du Souss-Massa et d'Essaouira : le commerce équitable dans le territoire**

Le principal produit certifié « commerce équitable » au Maroc est l'huile d'argan brute commercialisée principalement par des coopé-

ratives ou des groupements de coopératives des régions de Souss-Massa et d'Essaouira. Le label prédominant est le label « Fair for life » créé en 2006 par la Swiss Bio-Foundation et repris en 2014 par l'entreprise française de certification Ecocert. Certains clients étrangers demandent le label « FairTrade Max Havelaar » qui garantit de bonnes conditions de travail et inclut des critères écologiques. Le label soutient financièrement le producteur et sa communauté grâce à un prix minimal et une prime sociale. Ce label est géré par FLO International (*Fairtrade Labelling Organisations*). Le contrôle est effectué par un organisme indépendant : FLO-CERT.

Dans ce contexte, le terrain de nos recherches est constitué des coopératives féminines de production de l'huile d'argane certifiées commerce équitable dans les régions de Souss-Massa et d'Essaouira au Maroc. Le nombre de coopératives d'argane s'élève à plus de 800, soit environ 2 % du tissu coopératif national, 93 % d'entre elles sont des coopératives de femmes.

Dans le cadre de notre thèse de doctorat (Benbihi, 2021), l'opérationnalisation de notre démarche de recherche a combiné deux méthodes complémentaires :

- Une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 100 coopératives sélectionnées selon la méthode de choix raisonné. L'objectif est de déterminer les coopératives qui sont certifiées et la situation du commerce équitable dans le territoire de l'arganier.
- Une étude de cas longitudinale d'un groupement de coopératives, le GIE Targanine complétée par l'étude de deux mini-cas portant sur deux coopératives du GIE qui ont été sélectionnés et étudiés en profondeur dans une logique longitudinale. La principale source de données primaires a été l'entretien semi-directif auprès des dirigeants et des femmes adhérentes des coopératives étudiées. D'autres sources de données secondaires, notamment la documentation et l'observation participante, ont été utilisées dans une logique de complémentarité et de triangulation des données.

Par ailleurs, des relations de collaboration ont été progressivement tissées avec les organismes locaux dans le territoire de l'arganier. Ceci nous a permis d'effectuer en 2019 et en 2020 une série d'entretiens semi-directifs avec des responsables administratifs de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) et de l'Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de l'Arganier (ANDZOA). Les entretiens ont porté sur la perception qu'ont

ces organismes des capacités du commerce équitable à transformer durablement les relations socioéconomiques à l'échelle du territoire de l'arganier.

Les résultats de l'enquête par questionnaire auprès de l'échantillon de 100 coopératives nous ont permis de déterminer les douze coopératives concernées par le commerce équitable dans le territoire de l'arganier : huit coopératives dont la certification est opérationnelle, trois coopératives dont la certification est en cours de renouvellement et une seule coopérative en cours de certification. Les deux principaux labels utilisés sont le label Fair For life de la Swiss BioFoundation et le label Max Havelaar du Fair trade international (FLO – Fairtrade Labelling Organizations).

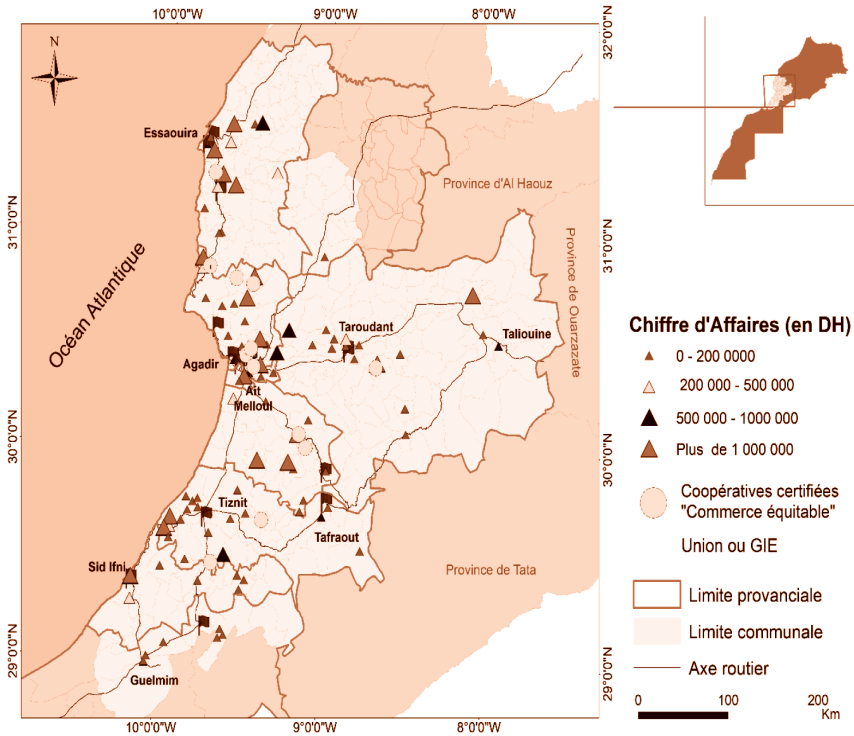
Toutes les coopératives certifiées sont des membres de groupements et unions de coopératives. Elles sont majoritairement certifiées à travers leur groupement (8 coopératives) selon le label Fair For Life FFL, toutefois deux coopératives sont certifiées indépendamment de leur groupement, l'une selon le référentiel Max Havelaar et l'autre selon le référentiel Fair For Life. Deux autres coopératives sont certifiées Max Havelaar bien qu'elles soient déjà certifiées à travers leur GIE.

Les coopératives certifiées sont principalement des anciennes et grosses coopératives féminines créées dans la filière d'argane. À elles seules les coopératives certifiées regroupent plus de 1 000 femmes membres dans le milieu rural (soit environ 10,5 % de l'ensemble des femmes coopératrices d'argane).

Le chiffre d'affaires annuel généré par les activités du commerce équitable dans les coopératives certifiées est estimé à 22 millions de dirhams (environ 2 200 000 euros/an). Il représente une part importante du chiffre d'affaires des coopératives (entre 50 et 90 %). Le commerce équitable constitue ainsi une opportunité pour les coopératives d'argane, mais il dépend des acheteurs du Nord sans lesquels les coopératives ne peuvent pas se lancer dans un projet de CE. L'origine de la certification CE est issue de la demande de grands clients étrangers. Ceux-ci sont des grandes entreprises qui demandent des labels du CE dans le cadre de leurs démarches de responsabilité sociale des entreprises ou de développement durable.

Les coopératives certifiées CE sont dispersées sur les principales provinces (Essaouira, Agadir Idaoutanane, Chtouka Ait Baha, Taroudant et Tiznit) du territoire de l'arganier. Elles sont installées dans le milieu rural, autour des axes routiers liant les grandes villes du territoire.

Figure 1 : La cartographie des coopératives de commerce équitable d'huile d'argan



Source : Benbihi, 2021

Les principales difficultés qui entravent le développement du commerce équitable dans le territoire de l'arganier sont la rareté de la matière première, l'absence d'un cadre juridique, le faible niveau de capacitation des femmes arganières et la concurrence des sociétés privées. Cependant, l'approvisionnement en matière première constitue la principale limite du commerce équitable car les coopératives sont obligées de s'approvisionner auprès des femmes non adhérentes et auprès des autres intermédiaires négociants qui maîtrisent parfaitement les rouages du marché d'approvisionnement en fruits d'argan.

Si le commerce équitable ne concerne que les grosses coopératives les plus développées, se pose alors la question de l'accès au commerce équitable des petites coopératives, qui sont les plus récemment créées, et qui concernent les femmes rurales les plus pauvres, notamment les non adhérentes aux coopératives certifiées. On peut

même se demander si le problème éthique posé par l'approvisionnement auprès des femmes non adhérentes ne concernerait pas aussi ces coopératives, qui constitueraient elles-mêmes une autre sous-catégorie de « petits producteurs et travailleurs marginalisés ».

### **3. Les limites de la certification équitable face au défi de l'intégration des femmes les plus marginalisées : le cas du GIE Targanine**

Le groupement d'intérêt économique (GIE) Targanine est composé de six coopératives féminines de production de l'huile d'argan. Celles-ci sont toutes certifiées selon le label Fair Trade Max Havelaar depuis 2007. Toutefois, deux coopératives « Taitmatine » et « Ajdigue N'targanine » du GIE sont aussi certifiées par ce même label indépendamment du groupement.

Le GIE a été créé en 2003 à Agadir. Il regroupe 557 adhérentes au total dans un rayon de 200 km autour d'Agadir. Les adhérentes des coopératives membres sont exclusivement des femmes pauvres, femmes mariées dont le mari est chômeur, célibataires, divorcées ou veuves.

Les résultats de l'étude de cas font apparaître deux catégories de « petits producteurs marginalisés » : des femmes adhérentes ou membres de coopératives prises en compte par le processus de certification comme des parties prenantes, et des femmes non adhérentes qui ne sont pas des parties prenantes et qui font partie des « ayants droit » et dont l'activité consiste à collecter les fruits d'argane qu'elles fournissent tels quel ou après transformations aux coopératives.

Les attentes des femmes adhérentes des coopératives certifiées sont prises en compte par le processus de certification, et elles participent jusqu'à un certain niveau à la gouvernance de leurs organisations. La certification, conduit ainsi à l'amélioration de leur situation sociale, car elles sont mieux rémunérées que les femmes qui font le même travail dans des coopératives non certifiées.

L'enquête de terrain fait apparaître une deuxième catégorie de « producteurs et travailleurs marginalisés » : il s'agit des femmes plus marginalisées qui ne peuvent pas devenir adhérentes aux coopératives et qui leur fournissent des produits intermédiaires et de la matière première. Elles sont des productrices au même titre que les femmes adhérentes et participent dans les échanges commer-

ciaux des coopératives. Toutefois, leurs attentes ne sont pas prises en compte dans la gouvernance des coopératives et l'amélioration des conditions commerciales des échanges qu'elles génèrent n'est pas une priorité pour la certification. Les coopératives cherchent à les aider occasionnellement parce que ces femmes sont intégrées dans le même tissu social que les adhérentes, dont elles sont voisines, voire proches.

Ce résultat est surprenant et soulève un problème éthique qui constitue la conséquence du fait que le processus de certification ignore la dimension territoriale de l'échange (Burkhardt *et al.*, 2015 ; Frimousse et Peretti, 2021 ; Pigé, 2017). En effet, la certification se fonde sur la seule approche managériale, c'est-à-dire les perceptions des managers des coopératives, pour identifier les parties prenantes à prendre en compte. Cette analyse est corroborée par les entretiens avec les dirigeants et les adhérentes des coopératives certifiées.

Dans la mesure où les coopératives certifiées ne peuvent pas recruter ces femmes non adhérentes car la capacité de leurs locaux est limitée et les femmes sont incapables de payer le montant de la cotisation qu'elles estiment élevé, la gestion du problème par le processus de certification crée un autre problème éthique, car la certification contraint les coopératives, sous peine de ne plus être certifiées, à supporter un « prix juste » qu'elles doivent établir elles-mêmes.

Ainsi, le certificateur s'entend avec les coopératives pour adopter une solution corrective à court terme. Il s'agit d'établir le prix juste pour rémunérer ces femmes. Ce prix juste est supérieur au prix du marché car il contient une prime qui doit être financée par le fond social dédié normalement à financer les actions sociales au profit des femmes adhérentes. Ceci engendre des coûts supplémentaires que les coopératives doivent absorber, ce qui s'effectue au détriment des actions sociales pour le compte des femmes adhérentes (formation par exemple).

De fait, la certification peine à prendre en compte la réalité de la participation des producteurs et travailleurs marginalisés, bien qu'ils soient au cœur du CE. Le croisement de l'approche marchande du commerce équitable avec une approche territoriale a permis de montrer que la prise en compte des logiques territoriales peut modifier les débats éthiques au sein du commerce équitable en ouvrant de nouvelles pistes d'analyse de l'évolution des PP marginalisées.

Les résultats de cette recherche nécessitent d'être prolongée dans le temps pour évaluer si et comment les ayants droit et les petites coopératives, qui ne sont pas encore considérés comme des parties

prenantes du commerce équitable, pourront en devenir. Se pose alors la question des scénarios possibles pour l'avenir du commerce équitable en tant qu'innovation sociale transformatrice dans le territoire de l'arganier.

#### **4. Concevoir un scénario d'innovation sociale pour le commerce équitable dans le territoire de l'arganier**

La solution adoptée par la certification pour régler le problème de femmes non adhérentes est une solution à court terme, elle consiste à transférer le problème sur le GIE et les coopératives qui le composent. À long terme, la certification ne présente pas les solutions à adopter. Par conséquent, le commerce équitable dans le territoire de l'arganier se limite à proposer des solutions correctives à court terme qui invite à explorer de nouvelles innovations sociales. Ceci nous a conduit à discuter l'avenir durable du commerce équitable en prenant en compte les évolutions marquant le territoire de l'arganier.

Pour ce faire, nous repensons le commerce équitable dans une logique d'innovation sociale transformatrice (Baker et Mehmood, 2015) en le considérant comme une démarche qui favorise un système de gouvernance et un développement durable à l'échelle du territoire de l'arganier. Dans cette perspective, le commerce équitable doit contribuer à la création, le renouvellement ou la transformation des relations sociales et économiques dans le développement de nouvelles façons de travailler ensemble pour atteindre les objectifs sociétaux. La manière dont le CE répond aux intérêts des différents acteurs concernés implique nécessairement une mobilisation socio-politique, qui conduira normalement à la transformation durable des relations socioéconomiques autour des coopératives du commerce équitable (Benbihi, Marchais-Roubelat et Bourma, 2019).

Dans la mesure où les coopératives ne peuvent pas recruter des femmes non adhérentes, la solution envisagée consiste à encourager la création de nouvelles coopératives pour regrouper les femmes les plus pauvres et concentrant leur activité sur l'amont de la chaîne d'approvisionnement, de la cueillette à la production de produits semi-finis.

Dans cette perspective, le scénario qui nous semble le plus durable consiste à inverser le raisonnement, c'est-à-dire à adapter le projet « commerce équitable » aux évolutions non seulement des acheteurs situés au nord, mais également des femmes productrices



de l'huile d'argane. Ce scénario a une forte chance de réussite car l'huile d'argane est un produit endémique d'un seul territoire où les acteurs locaux peuvent se coordonner, en gérant les risques des négociants, afin de maîtriser la source de matière première de manière à favoriser les femmes marginalisées.

Ce scénario correspond au projet vaste du commerce équitable (Ballet et Pouchain, 2015) où les coopératives et les institutions locales, réinterprètent et s'approprient la gestion de la norme du commerce équitable au sein du territoire, avec pour horizon de ne plus dépendre des organismes de la certification du Nord. L'objectif est de s'intégrer éventuellement dans une vision renouvelée du commerce équitable Nord-Sud et Sud-Sud à l'échelle du territoire de l'arganier (Blanchet et Carimentrand, 2012).

La réussite de ce scénario dépend du choix de gestion des coopératives et leur capacité à se coordonner localement avec les autres institutions concernées sur le territoire de l'arganier. Il dépend également de la confiance que font les organismes publics au commerce équitable et à ses capacités à transformer durablement les relations socioéconomiques des femmes productrices de l'huile d'argane (Benbihi, Marchais-Roubelat et Bourma, 2019).

Ce scénario se justifie par l'organisation actuelle de la filière d'argane donnant plus d'importance aux femmes ayants droits dans leurs instances de gouvernance. En effet, les ayants droits constituent le premier collège (soit la moitié des voix dans l'assemblée générale) de la Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'Argane (FIFARGAN). Celle-ci est créée en novembre 2017 sous l'impulsion du gouvernement marocain, elle a pour objectifs de contribuer à l'organisation, au développement et à l'intégration de la filière de l'argane à travers le renforcement de la politique de concertation entre les différents acteurs de la filière qu'elle doit structurer au niveau écologique, socioéconomique et agricole (Benbihi, 2021).

Le succès de ce scénario suppose l'acceptation d'une appropriation de la dimension éthique par les parties prenantes du commerce équitable sur le territoire des petits producteurs et de sa combinaison avec la dimension économique dans la recherche de solutions locales innovantes et durable. Avec une question stratégique pour les coopératives : l'innovation sociale se trouve-t-elle dans la certification, ou en dehors ?

## Bibliographie

- BAKER, S., MEHMOOD, A. (2015). Social innovation and the governance of sustainable places. *Local Environment*, 20(3), 321-334. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.842964>
- BALLET, J., POUCHAIN, D. (2015). Fair Trade and justice: A comment on Walton and Deneulin. *Third World Quarterly*, 36(8), 1421-1436. <https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1042968>
- BENBIHI, L. (2021). *Éthique, territoire et certification « commerce équitable » : Le cas de la participation des parties prenantes marginalisées à la gouvernance des coopératives de production d'huile d'argane au Maroc*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Cnam-Lirsa-HESAM Université, Université Ibn Zohr - Agadir.
- BENBIHI, L., MARCHAIS-ROUBELAT, A., BOURMA, K. (2019). *Évaluer les capacités transformationnelles du commerce équitable. Le cas du territoire de l'arganier*, n°7.
- BLANCHET, V., CARIMENTRAND, A. (2012). *Dictionnaire du commerce équitable*. Editions Quæ.
- BOUCHARD, M. J. (2006). *L'innovation sociale en économie sociale*. Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université de Montréal.
- BURKHARDT, K., FERNANDEZ-RUVALCABA, M., SANGUÉ-FOTSO, R., PIGÉ, B. (2015). Territoire, parties prenantes et représentation comptable de la performance. *Prospective et stratégie*, 6(1), 149-152. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0149>
- CLOUTIER, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Cahier du CRISES*.
- FRIMOUSSE, S., PERETTI, J.-M. (2021). Intégrer la dimension territoriale dans l'action managériale. *Question(s) de management*, 33(3), 89-134. <https://doi.org/10.3917/qdm.213.0089>
- GABOR, D. (1970). *Innovations : Scientific, technological, and social*. Oxford U.P.
- GURVIEZ, P., SIRIEIX, L. (2013). La résistance à une innovation sociale, cadre d'analyse des problèmes de diffusion du commerce équitable. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 28(2), 25-45. <https://doi.org/10.1177/0767370113482655>
- HUYBRECHTS, B., DEFOURNY, J. (2008). Are fair trade organizations necessarily social enterprises? *Social Enterprise Journal*, 4(3), 186-201. <https://doi.org/10.1108/17508610810922695>
- HUYBRECHTS, B., HAUGH, H., DOHERTY, B. (2023). *Mission accomplished? Balancing market growth and moral legitimation in the fair trade moral market*. <https://doi.org/10.17863/CAM.95872>
- MARCHAIS-ROUBELAT, A. (2022). La certification commerce équitable entre l'international et le territoire : Gestion ou création de paradoxes ? Le cas des coopératives féminines d'huile d'argan au Maroc. In *Internationalisation : La mobilisation des ressources immatérielles*, Vuibert.
- MERLIN-BROGNIART, C., FUGLSANG, L., MAGNUSSEN, S., PERALTA, A., RÉVÉSZ, É., RØNNING, R., RUBALCABA, L., SCUPOLA, A. (2022). Social innovation and public service: A literature review of multi-actor colla-

- borative approaches in five European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121826. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121826>
- PIGE, B. (2017). Innovation et territoires. La prise en compte des interactions sociales, *Prospective et stratégie*, 7(1), 59-68. <https://doi.org/10.3917/pstrat.007.0059>
- POUCHAIN, D. (2012). Le petit producteur du commerce équitable, un entrepreneur (presque) comme les autres ? Une perspective aristotélicienne. *Innovations*, 38(2), 107-128. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0107>
- RICHEZ-BATTESTI, N., PETRELLA, F., VALLADE, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, 38(2), 15-36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>
- TAYLOR, J. B. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69-77. <https://doi.org/10.1177/002188637000600104>



## Conclusion générale

### Une synthèse d'un colloque simplement *utile*

*Christian MARCON*

#### Ce que colloque veut dire

Empruntons à Louis Aragon pour dire à propos du 1<sup>er</sup> colloque ADI : « *C'est une étrange chose à la fin que ce monde* »<sup>1</sup>... scientifique !

L'ouvrage que nous concluons ici réunit en effet les communications présentées les 6 et 7 octobre 2022, communications rédigées, peaufinées au mot près telles que les auteurs souhaitent les présenter au monde scientifique. Toute l'utilité des textes est là : donner mémoire de l'exact propos, afin réflexion. Après réflexion, car chacun sait que l'utilité des colloques est précisément de permettre aux contributeurs de frotter leur analyse à un public apte à la discuter, à la questionner, à l'enrichir par leurs remarques.

C'est pour cela que les chercheurs se rendent dans les colloques : pour l'échange et l'enrichissement que permettent les débats. Sinon, autant rester derrière son bureau et écrire un article.

C'est pour cela précisément qu'une somme de textes collationnés n'est pas un reflet suffisant de ce que fut un colloque. Jamais. Le colloque ADI, par la vivacité de ses échanges, par les liens qu'il a permis de nouer, par l'énergie qu'il a mobilisée de toute une équipe d'organisation et de son comité scientifique, signifie beaucoup plus qu'une

---

<sup>1</sup> Louis Aragon, extrait de *Les yeux et la mémoire* (1954), Chant II : Que la vie en vaut la peine.

somme de textes. En principe, ce qui est écrit ici est un truisme. Mais il faut ajouter qu'un colloque ne remplit réellement son rôle comme il le doit que si l'ambiance du colloque le permet. Si les rencontres scientifiques ne sont pas l'occasion de régler des comptes entre chercheurs ou, médiocrement, par doctorants interposés mais l'occasion de se parler, pourquoi pas de discuter sereinement de désaccords, de dialectiser mais pas de s'enflammer en roulant sa mécanique intellectuelle.

De ce point de vue, le colloque ADI fut un colloque réussi. Il succédait à un forum largement ouvert à des professionnels qui avait également permis un dialogue élargi. Le thème du colloque avait émergé lors de ce forum. Une interpellation d'un professionnel, plus précisément : comment nous, chercheurs, pouvons-nous produire une recherche utile aux acteurs du terrain, et pas uniquement utile à nos pairs chercheurs et à la machine de reproduction scientifique, au sens bourdieusien du terme ?

## Un projet de conclusion tout simple

L'ouvrage qui s'achève par ces pages a donné à lire la plus grande partie des communications présentées au colloque. Seules quelques communications n'y sont pas, soit à la demande des auteurs, soit par la volonté du comité scientifique. La table ronde finale, soutenue par la Chaire Unesco *Prospective et Intelligence Stratégie Internationale* est à découvrir *in extenso* via les textes produits par ses contributeurs.

Nous ne reviendrons donc ici que sur la table ronde consacrée aux innovations en Afrique, qui n'a pas fait l'objet de captation mais dont il serait dommage de ne pas rendre compte tant elle fut passionnante.

Après quoi, nous nous livrerons à un bref exercice de synthèse finale.

## Table ronde : les innovations en Afrique

Le colloque s'est ouvert par une table ronde dont le sujet était central pour le projet de recherche ADI (Afrique Développement Innovation).

Deux risques pour l'innovation ont été pointés du doigt : l'instabilité politique, générant ou renforçant un risque logistique pour la

circulation des marchandises, et le risque écologique avec la montée des eaux qui affectera les activités portuaires et la vie sur les côtes, ainsi que le renforcement des vents forts qui rendent parfois impossibles le chargement et le déchargement des navires.

Très tôt la question des acteurs de l'innovation a été abordée. Emmanuel Kamdem a souligné le rôle essentiel joué – ou que devraient jouer – la société civile dans les dispositifs, en particulier les jeunes, les femmes et les diasporas. Autrement dit, pas les acteurs habituels, institutionnels. Le professeur Kamdem a rappelé des chiffres qui disent les difficultés rencontrées : 25 % de la population africaine a moins de 20 ans. 70 % de cette tranche d'âge est au chômage. *A contrario*, les dirigeants au pouvoir font preuve d'une longévité... qui laisse peu de place aux jeunes. La situation des femmes, soit la moitié de la population du continent, pose, elle, la question de la nécessité d'une révision de l'autorité dans un milieu profondément patriarcal. Les étudiantes sont majoritaires dans les *business schools*. Elles sont les futures porteuses d'innovation... à condition qu'une place leur soit accordée.

Yann Alix a brossé un portrait contrasté des acteurs habituels de l'innovation. Pour le directeur de la fondation Sefacil, il faut distinguer trois types d'acteurs. Les pouvoirs publics d'abord, qui ne sont pas nécessairement éclairés sur l'innovation. Ils devraient davantage être conscients que l'innovation est un positionnement essentiel pour l'avenir, qui exige savoir, savoir-faire, et confiance. Les acteurs privés, banques et bailleurs de fond, semblent avoir davantage conscience des effets directs et indirects de l'innovation. Ils sont les catalyseurs de ce que l'innovation peut apporter au territoire. Le tissu entrepreneurial africain, dans la grande majorité, est largement porté par une jeunesse qui a compris que l'innovation est un facteur du développement. En somme, pour Yann Alix, l'innovation doit être avant tout comportementale, managériale et politique. Elle n'est pas une somme de mécanismes magiques qui va de la bonne idée au bon produit. Une innovation par la gouvernance est indispensable. Mais il faut la canaliser, et pour cela cartographier les acteurs.

Enfin, Pierre Matthieu, maître de conférences à l'Université Clermont-Auvergne, est intervenu en tant que chercheur en alter-management, autrement dit un management qui questionne la durabilité des pratiques issues de l'innovation autant que les pratiques d'innovation elles-mêmes. Pierre Matthieu a insisté sur la prise en compte des contextes : l'innovation n'est pas un processus théorique, abstrait, hors-sol. Les questions d'innovation doivent être systématiquement accrochées aux contextes singuliers dans lesquels elles émer-

gent et se développent. Pour le chercheur, cela signifie adopter une posture épistémologique plus large, car elle ne part pas de l'outil. Elle oblige à considérer des acteurs humains et non humains. En somme, la question est la suivante : comment part-on d'une situation pour imaginer une autre situation plus intéressante ?

Questionnés sur des pistes de solutions pour renforcer l'innovation en Afrique, les intervenants ont multiplié les propositions. Emmanuel Kamdem a mis l'accent sur la généralisation et la baisse du coût de l'accès à Internet. Cela passe par la stabilisation de la production et de la distribution de l'électricité. La piste de l'énergie solaire est explorée par l'Algérie et le Maroc. L'Afrique dispose de deux grands déserts qui se prêtent particulièrement bien à ce projet. Le développement de la fibre optique aiderait aussi les pays non côtiers. Du point de vue administratif, il faudrait accélérer la digitalisation des procédures dans des secteurs clés comme les douanes, les impôts, les administrations... Enfin, le professeur Kamdem soutient que l'inclusion numérique favoriserait l'inclusion des peuples. L'intervenant cite en exemples : la révolution kenyane du porte-monnaie électronique, inventé en Afrique par des Africains pour répondre au problème de l'exclusion du systèmes bancaire classique qui imposait de se déplacer ; la libéralisation du métier de change électronique de devises ; la traduction instantanée des langues qui favorise la communication ; la mise en fabrication de téléphones produits localement.

Yann Alix évoque deux initiatives stimulantes : la multiplication des guichets uniques pour le dédouanement des marchandises, qui permet de gagner en efficacité, et le développement de labels qui, à l'image du *Green Label* du Groupe Bolloré, imposent des innovations, comme la parité hommes/femmes. Mais la liste des problèmes logistiques à résoudre est infinie : augmenter la part des containers dans le transport par exemple. Moins de 3 % des marchandises circulent en containers en Afrique alors que ce dispositif s'est généralisé. Lutter contre la corruption qui freine une digitalisation qui porte en elle davantage de transparence. Soutenir la décarbonation de la flotte, ce qui reste encore aujourd'hui un vrai défi d'innovation...

Pierre Matthieu, enfin, suggère de nouvelles approches : travailler sur l'innovation ouverte, collaborative, issue par exemple des communautés ; abandonner la culture du sachant, de l'expert et accepter l'idée du changement permanent issu du terrain, de la solution localisée, qui peut-être se périmera mais après avoir enclenché une dynamique innovative. Théoriquement cela suppose d'adopter une approche écosystémique à partir de la théorie de l'acteur-réseau



(Callon et Latour) et de quitter la posture de maîtrise des éléments, dangereusement portée vers la culture de la domination.

Les débats de cette table ronde ont été enrichis par plusieurs contributions en ateliers : l'invitation à s'appuyer sur le management de proximité pour encourager l'innovation en lui donnant du sens (S. Attia), le recours au *bricolage organisationnel* (D.A. Randrianantenaina) pour contourner les rigidités, l'appui sur la *business intelligence* et les KPI (M. Koumetio Kenfack), ou l'innovation dans les *business models* (M. Rakatovao et J. Ranjatoelina). Ces contributions sont développées dans quatre chapitres du présent ouvrage.

## Quelle recherche sur et pour l'innovation en Afrique(s) ?

La question posée par le titre du colloque était très ouverte. De fait, les communications présentées ont abordé l'innovation sous de multiples angles, montrant que la recherche est abondante sur l'innovation en Afrique, et qu'elle regarde cette question sous de multiples facettes. Ainsi :

- L'innovation logistique, qui est confrontée à des questions évidentes de matériel, de réseaux de transport, d'espace de stockage... Mais la question, on le sent, n'est pas tellement technique, même si le développement des containers résoudrait certaines difficultés. Elle est normative, procédurale, urbanistique, numérique, douanière, fiscale, managériale...
- L'innovation financière, qui pose évidemment des questions d'inclusion financière, de *business models* et de *business intelligence*, mais aussi prosaïquement d'électricité pour faire fonctionner les serveurs et pour recharger les smartphones devenus des porte-monnaie numériques.
- L'évolution organisationnelle est l'une des plus complexes, peut-être, car elle doit se confronter à des cultures patriarcales, alors que l'on sent une envie forte d'entrepreneuriat chez les femmes. 24 % des femmes africaines sont entrepreneuses, ce qui est considérable. Mais au Mali, par exemple, cet entrepreneuriat est essentiellement composé de petites entreprises, relativement jeunes, au potentiel de croissance finalement limité, s'agissant d'un entrepreneuriat vivrier essentiellement autofinancé, ou financé par les parents. Une situation qui n'est guère propice à un véritable décollage de l'innovation.

- L'innovation dans les modèles d'innovation, dont on sent bien qu'ils doivent être locaux, et non pas importés des grands cabinets de consulting occidentaux. Encore faut-il que les modèles locaux emportent réellement l'innovation, en introduisant davantage d'esprit collaboratif, en poussant à faire évoluer les structures d'état, en donnant leur place aux jeunes et aux femmes...

Il n'est pas certain que beaucoup des communications présentées lors de ce colloque aient répondu à l'une des attentes initiales : être directement utiles aux entreprises. Mais on sait bien que les rencontres scientifiques ne peuvent que difficilement nourrir directement l'action de terrain. Elles le font en amont de leur production, à l'occasion du travail du chercheur au contact des acteurs locaux. Elles le font en aval, *via* la publication de textes de médiation, *via* l'introduction des résultats de recherche dans les formations, *via* les contacts avec les journalistes...

Ainsi, pour que les résultats de recherche publiés dans cet ouvrage trouvent leur utilité, il faut maintenant que leurs auteurs et lecteurs s'emparent de ces textes, matière aboutie redevenant matière première, pour en nourrir, par tous moyens qu'ils jugeront efficaces, les publics des Afrique(s).

Postface

## Afrique Développement et Innovation

*Suzanne M. APITSA*

*Responsable scientifique et porteur du projet ADI*

L'entrée en scène des pays africains, dans les évolutions économiques mondiales, a offert des opportunités nouvelles de débats académiques et professionnels. Ces derniers sont au cœur des dynamiques des transformations qui s'opèrent sur le continent depuis quelques années déjà. Cette particularité a permis à certains observateurs d'avancer que le déplacement du centre de gravité des affaires au niveau international se ferait en faveur des pays africains (Christensen *et al.*, 2017), car les indicateurs de croissance y sont prometteurs, projetés à 4,3 % en 2025, d'après les données de Perspectives Économiques de la Banque Africaine de Développement (2024) et à 3,8 % selon la Banque Mondiale (rapport annuel 2024). Quelle que soit la statistique, c'est un taux en progression par rapport à 2022 et 2023, mais qui situe l'Afrique au deuxième rang mondiale des régions où la croissance évolue, après l'Asie. Ce taux pourrait conduire à émettre l'hypothèse que cette augmentation peut contribuer à assurer une certaine pérennité du développement de l'Afrique. Cependant, ce taux de croissance ne suffit pas pour apprécier réellement le développement du continent.

Afrique Développement et Innovation (ADI) est un projet collectif de recherche. Il est né officiellement le 1<sup>er</sup> septembre 2021. Ce projet bénéficie du soutien financier de la Fondation SEFACIL. La Fondation SEFACIL est sous l'égide de la Fondation de France.

Le projet ADI porte sur la question de l'innovation comme facteur de développement des entreprises en Afrique, à la fois source d'avantages concurrentiels directs et source d'avantages non directement concurrentiels par sa contribution au bien-être individuel et collectif. Les enjeux du déploiement des innovations concernent de multiples domaines tels la logistique et le transport, le management, la gouvernance, l'écologie... Ces différents domaines de recherche, qui se connectent, s'articulent dans une logique de réflexions prospectives, stratégiques et managériales. Il s'agit d'une démarche innovante de production de connaissances sur les transformations actuelles des entreprises en Afrique (Kamdem et Apitsa, 2024).

De plus, ce projet s'inscrit dans le débat scientifique suscité par les politiques de développement conduites en Afrique selon les modèles occidentaux. Le concept de développement introduit en effet dans la réflexion des éléments divers de type social, sociétal, culturel, politique qui s'associent clairement aux questions de gouvernance, entendue comme le système de dispositifs (règles, codes et protocoles) facilitant la coordination de toutes les parties impliquées dans des activités créatrices de valeur économique (Apitsa et Milliot, 2020). Le débat antagoniste émergeant qui anime la littérature consiste à dire que les modèles venus d'ailleurs ne peuvent pas être plaqués tels quels dans un continent qui a des singularités qu'il n'est pas possible de négliger (D'Iribarne, 2003). Cette vision stimule les réflexions des théoriciens et des praticiens, à la fois en termes de recherche et de développement de modèles de gestion adaptés, d'autant que l'ensemble du continent africain connaît, depuis une décennie, de nombreuses transformations dans l'environnement des affaires (Apitsa et Milliot, 2021).

Qui plus est, les dynamiques de développement et d'innovation émergentes trouvent une attention particulière en Afrique (Steck, 2015). Elles appellent à sortir de l'impasse à laquelle les politiques de développement ont été conduites. Par exemple, si on convoque l'histoire pour soutenir ce propos, on comprend que les grandes multinationales ont pénétré les marchés africains grâce au PAS (Plan d'Ajustement Structurel), le modèle de développement imposé par les institutions financières internationales de *Bretton Woods* (Banque Mondiale et Fonds Monétaire International). Pour Brunel (2004), le tournant décisif s'est produit dans les années 1980 au cœur d'un renouveau des doctrines libérales aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Le Sénégal était le premier pays du continent africain et de la région à connaître le Plan d'Ajustement Structurel (PAS). Les premiers outils productifs impactés étaient les activités de la logis-

tique et du transport sur les plateformes portuaires par l'implantation stratégique de ces grandes multinationales. Parce que la gestion des ports ouest-africains était jugée inefficace pour contribuer à une croissance économique soutenue. Par ailleurs, les flux d'échanges globaux s'appuient sur les ressources de la logistique et du transport. L'analyse de ces ressources suppose de saisir les logiques géopolitiques, les externalités positives et négatives qui sont au cœur des changements sociaux, sociétaux environnementaux. Ces derniers influencent les pratiques des entreprises qu'elles soient nationales ou internationales. Dans les domaines portuaires, lieux où les questions de développement et d'innovation ont une résonance particulière, les défis sont énormes. Ces défis ne peuvent être relevés sans une intelligence collective qui garantirait la réussite des différentes transitions en Afrique, notamment écologique et numérique. L'innovation en Afrique est importante et constitue une valeur primordiale pour les sociétés africaines (Alix *et al.*, 2024).

Le projet de recherche ADI a pour objet de permettre une étude empirique sur un dispositif innovant (par son interdisciplinarité), stratégique et managérial intelligent (par les connaissances produites). Il intéresse quatre axes : la gouvernance, les réseaux et l'intégration stratégique, l'innovation et le développement durable, le management. C'est un projet qui se situe à la rencontre de deux champs disciplinaires : celui des sciences sociales et celui des sciences humaines. Ce projet pluridisciplinaire associe les chercheurs en gestion, en économie, en géographie et en sciences de l'information et de la communication. L'originalité de ce projet réside dans cette interdisciplinarité que partagent tous les chercheurs impliqués. Ils sont convaincus que l'étude des liens entre développement et innovation peut permettre de saisir les configurations nouvelles qui se dessinent dans les pratiques des entreprises en Afrique, notamment celles des acteurs du secteur de la logistique/transport. Les chercheurs impliqués dans ce projet entendent mener des recherches sur une vingtaine de pays d'Afrique : Algérie, Benin, Cameroun, Congo Brazzaville, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Éthiopie, Gabon, Ghana, Guinée, Mali, Mauritanie, Maroc, Niger, Nigéria, Sénégal, Tunisie, Madagascar, République Démocratique du Congo.

L'innovation sous toutes ses formes, y compris qualitatives, est donc un moteur de performance économique et de développement social. Il est indispensable de l'inscrire au cœur des recherches scientifiques qui concernent l'Afrique. Tout cela requiert un cadre de réflexion spécifique afin d'aider les entreprises qui s'implantent et/ou se développent en Afrique à tirer parti des évolutions et des

spécificités qui la caractérisent. C'est d'autant plus nécessaire que, dans la littérature en sciences de gestion en général, peu de place est accordée à une conceptualisation des modèles de gestion adaptés à l'Afrique. L'enjeu principal de déploiement de l'innovation au cœur de ce projet ADI concerne la logistique et le transport. Dans le domaine de la logistique/transport concernant l'Afrique, peu de recherches s'intéressent aux problématiques liées à la gouvernance, à la stratégie d'intégration des activités, au management et à la transition écologique et numérique dans ces activités, et qui appellent à les analyser au regard des innovations et des spécificités africaines. Ces manques créent un déficit de visibilité et de crédibilité de la dynamique des organisations qui y œuvrent.

Un premier forum international virtuel (*online*) ADI s'est tenu les 3 et 4 février 2022. Il a réuni une quarantaine d'experts : cadres dirigeants, enseignants-chercheurs, experts auprès des institutions internationales, responsables d'ONG, consultants, journalistes, ont partagé leurs expériences concernant quatre thématiques. Les échanges issus de ce forum font l'objet de prochaines éditions.

Un premier colloque international ADI a eu lieu les 6 et 7 octobre 2022 à l'IAE de Poitiers (Université de Poitiers). Les meilleures communications présentées lors de ce colloque sont publiées dans cet ouvrage. Le deuxième colloque est programmé pour les 12, 13 et 14 mars 2025 à l'IAE Clermont Auvergne (Université Clermont Auvergne).

### **Bibliographie**

- ALIX, Y., CARIOU, P., PAQUIN, J. (2024). *L'intelligence portuaire : opération – innovation – projection*, Coll. « Les Océanides », Editions EMS.
- APITSA, S. M., MILLIOT, E. (eds.) (2021). *Doing Business in Africa: From Economic Growth to Societal Development*, London: Palgrave Macmillan.
- APITSA, S. M., MILLIOT, E. (2020). Economic and socio-cultural dynamics of businesses in sub-Saharan Africa: A model of embedding in business networks, [Paper development workshop ATLAS AFMI, EIBA-IBR], 10<sup>e</sup> conférence Atlas AFMI, IAE – Université de Poitiers, Poitiers, France, May 18<sup>th</sup>.
- BANQUE MONDIALE (2024). Rapport annuel 2024 de la Banque Mondiale, 96 p.
- BRUNEL, S. (2004). *L'Afrique, un continent en réserve de développement*. Éditions Bréal.
- CHRISTENSEN, C.M., OJOMO, E., VAN BEYER, D. (2017). Afrique : une nouvelle génération d'innovateurs, *Harvard Business Review*, n°22, 108-118.

- D'IRIBARNE, P. (2003). *Le Tiers-Monde qui réussit : Nouveaux modèles*, Odile Jacob.
- KAMDEM, E., APITSA, S. M. (dir.) (2024). *L'Afrique en transformations : enjeux et défis du management durable en contextes de crises*, Coll. « BSI », Éditions EMS.
- Perspectives Économiques en Afrique (2024). *Impulser la Transformation de l'Afrique par la Réforme de l'Architecture financière Mondiale*. Rapport de la Banque africaine de Développement.
- STECK, B. (2015). Introduction à l'Afrique des ports et des corridors : comment formuler l'interaction entre logistique et développement. Dans P. André, G. Lanmafankpotin et S. Yonkeu (dir.), *L'Afrique : environnement, développement, sociétés* (p. 447-467), Cahiers de géographie du Québec, 59(168).





## Présentation des contributeurs

**Affia Angeline AHOGNISSO** est enseignant-chercheur à l'Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire. Il est rattaché au Laboratoire de recherche et de gestion des entreprises (LARGE).

**Yann ALIX** est délégué général de la Fondation SEFACIL, laboratoire d'idées prospectives et stratégiques dédié aux mondes maritimes, portuaires et logistiques. Titulaire d'un Ph. D de l'Université de Concordia (Canada) et d'un doctorat de l'Université de Caen, Yann ALIX a créé et dirige les collections « Les Océanides » et « Afrique Atlantique » ainsi que « Perspectives Portuaires Africaines ». Au cours des 15 dernières années, il a publié ou co-dirigé une vingtaine d'ouvrages en français, anglais et espagnol. Yann Alix a fondé WlogU, cabinet de conseil et de formation en juillet 2024.

**Suzanne M. APITSA** est Maître de conférences HDR à l'Université Clermont Auvergne, UFR LCC. Elle est membre du Laboratoire CleRMa (UR 3849), France. Elle est responsable scientifique et porteur du projet de recherche Afrique Développement et Innovation. Elle est membre du corps professoral du Business Science Institute – Executive DBA Luxembourg. Ses derniers ouvrages codirigés avec Emmanuel KAMDEM, *L'Afrique en transformations : enjeux et défis du management durable en contextes de crises*, EMS, Collection BSI (2024), et avec Éric MILLIOT, *Doing Business in Africa: From Economic Growth to societal Development*, Palgrave Macmillan (2021).

**Sarah ATTIA** est Docteure en sciences de l'information et de la communication, rattachée au Laboratoire CEREGE de l'Université de Poitiers, France. Ses recherches portent sur la communication constitutive des organisations, le management de proximité, le sensemaking et le changement organisationnel.

**Yapégué BAYOGO** est enseignant-chercheur à l'Institut Universitaire de Gestion (IUG) de Bamako, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) au Département d'Enseignement et de Recherche : Commerce International, Gestion des Entreprises et des Administrations, Gestion des Transports et Logistique, Mali.

**Lahcen BENBIHI** est enseignant-chercheur à l'EST – Université Ibn Zohr – Maroc, chercheur à l'ENCG-d'Agadir et membre associé au Lirsa-Cnam, Paris.

**Nawal DAFEUR** est Maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE, Université de Poitiers, France. Rattachée au laboratoire Cerege (Centre de Recherche en Gestion), ses recherches portent sur les communautés de pratique, les structures d'intermédiation et les réseaux d'affaires, en explorant leur dimension culturelle à travers une perspective comparative internationale.

**Zié DAO** est enseignant-chercheur à l'Université Alassane Ouattara Bouaké-Côte d'Ivoire, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. Il est membre du Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE).

**Rachida EL YAMANI** est Maître de conférences HDR à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Mohammedia, Université Hassan II de Casablanca, Maroc. Elle est membre de l'équipe de recherche en Macroéconomie, Innovation et Dynamique des marchés financiers au sein du Laboratoire de recherche en Performance Économique et Logistique.

**Alaa GAMIE** est Maître de conférences à la Faculté de Business, Université d'Alexandrie. Elle est chercheur associé à la chaire Unesco Prospective et intelligence stratégique internationale, Université de Poitiers, France.

**Feriel HATTOU** est Maître de conférences HDR à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC) d'Alger, Algérie. Elle est docteure en sciences commerciales spécialité marketing, cheffe d'équipe « Supply Chain Management » au sein du Laboratoire Marketic. Responsable d'un Projet de Recherche Formation Universitaire (PRFU) portant sur le développement de la logistique agricole en Algérie.

**Nadji KHAOUA** est Professeur, chercheur indépendant et consultant en philosophie de l'économie et prospective. Il obtient un DEA « Relations économiques internationales » à Grenoble (1982), un Doctorat « Economie » à Annaba (2007). Il a dirigé des formations

post graduées à l'université d'Annaba (« économie de l'environnement » ; « Attractivité territoriale »). Il a plusieurs publications à son actif.

**Sylvestre KOUAMÉ KOUASSI** est géographe, Maître de conférences à l'Université Alassane Ouattara. Il est titulaire de la Chaire UNESCO Anticipation, Prospective et Territoires Durables.

**Mireille KOUMETIO KENFACK**, maître-assistant des Universités CAMES. Elle est rattachée à l'Université de Ngaoundéré – Faculté des Sciences Économiques et de Gestion – Département Comptabilité et Finance, Cameroun. Elle est rattachée au Laboratoire de recherche en Comptabilité Contrôle Audit et Finance (LA'CCAF).

**Christian MARCON** est Professeur en sciences de l'information et la communication à l'IAE de l'Université de Poitiers, France. Chercheur en intelligence économique au sein du Cerege, directeur de la *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, il anime le réseau RégeN-A, réseau qui regroupe les chercheurs de trois laboratoires de Nouvelle-Aquitaine : le Cerege (Poitiers), l'Irgo (Bordeaux), le Lirem (Pau-Bayonne).

**Éric MILLIOT** est Professeur en Sciences de gestion à Nantes Université, France. Il est président d'honneur d'Atlas AFMI (Association Francophone de Management International). Membre du laboratoire LEMNA, ses travaux portent sur les logiques stratégiques et organisationnelles développées par les entreprises face à la globalisation de l'économie.

**Dame N'DIAYE** est Directeur de société, Docteur en Sciences de Gestion de l'Académie des Sciences du Management (ASMP) à Paris, France. Il est spécialisé en Supply Chain Management.

**Alexis N'GUESSAN** est Maître de conférences à l'Institut de Géographie Tropicale, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire. Il a co-dirigé trois ouvrages collectifs dans la collection « Afrique Atlantique », aux Éditions EMS (France) : *Le port dans la ville* (2017), *Réflexions sur la force de travail dans les milieux portuaires et péri-portuaires* (2018), *Les ports secs, outil d'accélération socio-économique en Afrique Atlantique* (2021).

**Sophie NIVOIX** est Professeure en Sciences de Gestion à l'Université de Poitiers, France. Elle est responsable de l'axe Intelligence Stratégique Internationale du laboratoire CEREGE (UR 13564). Ses travaux de recherche portent principalement sur le risque et la rentabilité sur les marchés des actions à l'international.

**Gwenaëlle ORUEZABALA** est enseignant-chercheur en logistique et *supply chain* à la Faculté des Langues et Cultures Étrangère de l'Université de Nantes, France. Elle est rattachée au laboratoire LEMNA.

**Benoît PIGÉ** est Professeur des Universités en Sciences de Gestion, membre du CREGO / Université de Franche-Comté / UBFC, France.

**Finaritra Manovosoa RAKOTOVAO** est Maître de conférences HDR, responsable de la mention Logistique et Transport de l'Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo, Madagascar.

**Dietrich Arthur RANDRIANANTENAINA** est Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Limoges, France. Il est rattaché au Laboratoire CREOP.

**Jérémy Tantely RANJATOELINA** est le cofondateur et président de l'ONG Dry Forest. Consultant, entrepreneur social et chercheur basé à Antananarivo, Madagascar, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Lille, il est spécialisé en stratégie, management et entrepreneuriat social. Il est également chargé de cours à VATEL Madagascar.

**Fabrice ROUBELAT** est titulaire de chaire UNESCO Prospective et intelligence stratégique internationale de l'Université de Poitiers, France. Maître de conférences HDR à l'IAE de Poitiers et chercheur au CEREGE, il est rédacteur en chef associé de la revue *Futures* et responsable principal du GT-AIMS Pratiques d'anticipation.

**Kanigué SANOGO** est Docteur en sciences de gestion de l'Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d'Ivoire. Il est rattaché au Laboratoire de recherche et de gestion des entreprises (LARGE).





# DANS LA MÊME COLLECTION



## INNOVATIONS DANS LA GESTION DES PORTS ET DES CORRIDORS LOGISTIQUES EN AFRIQUE ATLANTIQUE

Dirigé par Messan LIHOUSSOU et  
Athanase BOPDA

S'intéressant aux mutations actuelles et à venir dans la gestion des ports, des corridors et dans les territoires, ce Tome VII de la collection « Afrique Atlantique » ressort par ses huit contributions, une association étroite entre recherches académiques et travaux à finalité opérationnelle.

ISBN : 978-2-37687-760-8 / 240 p.

DISPONIBLE GRATUITEMENT  
SUR [www.editions-ems.fr](http://www.editions-ems.fr)



## QUELLE RECHERCHE SUR ET POUR L'INNOVATION EN AFRIQUE(S) ?

L'Afrique, depuis plus de deux décennies, est entrée sur la scène internationale comme un acteur essentiel et incontournable des chaînes de valeurs globales. Ses capacités technologiques constituent un atout pour le développement malgré de fortes hétérogénéités observées entre les pays africains. Ce constat présente pour l'innovation un objet de recherches originales. La question centrale dans cet ouvrage se formule ainsi : quels défis l'innovation lance-t-elle à la recherche en et pour l'(es) Afrique(s) ? Cette question s'entend dans la recherche fondamentale, pragmatique, empirique et de terrain.

Les quinze chapitres de cet ouvrage sont regroupés en quatre parties :

1. Innovation dans la logistique et le transport en Afrique : enjeux et recherche de modèles innovants.
2. Innovation financière dans les organisations en Afrique.
3. Quelles évolutions organisationnelles en Afrique ?
4. Innover pour l'Afrique : construire des territoires durables.

Ces quinze chapitres, rédigés par des chercheurs, offrent quelques thèmes de discussion, en donnant l'occasion d'examiner le statut et la place des innovations pour le développement en Afrique. La logistique et le transport sont deux domaines qui ouvrent la voie à ces réflexions autour des thèmes de la transition technologique, de la gouvernance, de la stratégie, de la finance, du management, de l'entrepreneuriat et du commerce équitable.

La diversité des terrains d'exploration de la thématique (Afrique du Sud, Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Egypte, Kenya, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, Namibie) et la pluridisciplinarité des chercheurs font de cet ouvrage, un ouvrage rare dans le contexte africain.

*Quelle recherche sur et pour l'innovation en Afrique(s) ?* Le plaidoyer est donc lancé pour une recherche de terrain utile, actionnable et appliquée.

ISBN > 978-2-38630-196-4

