

Gestion de Projet

Capital humain, Entrepreneuriat et Réflexion

Innovatrice

Dr Ilan Bijaoui

2019

Table des matières

Page

PREMIERE PARTIE : LE CAPITAL HUMAIN

9

1. Introduction: de la subsistance aux affaires

2. Forces motrices de l'entrepreneuriat d'affaires

2.1 Ambition ou motivation personnelle

2.2 Coopération et équipe d'entreprise

2.3 Le Leadership

3. Le capital humain et la coopérative

3.1 Définition

3.2 Organisation

3.3 Types de coopératives

3.4 Genre et coopérative

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE ECONOMIQUE, AVANTAGE COMPETITIF ET STRATEGIE D'INNOVATION

48

1. Introduction

2. Vision et Mission

3. Segmentation du marché

3.1 Segmentation classique

3.2 Segmentation selon le comportement

3.3 Niveau de besoins

3.4 L'efficacité de la "chaîne de valeur"

4. Stratégies d'innovation et avantage compétitif

- 4.1 Innovation dans la chaîne de valeur
- 4.2 Innovation de produit et de marché

TROISIEME PARTIE : GESTION DE PROJET ET PLAN D'AFFAIRES 110

- 1. Gestion de projet, définition**
- 2. Gestion du processus d'évaluation des opportunités**
- 3. Gestion des activités de la chaîne de valeur**
- 4. Plan d'affaires et analyse financière**

- 4.1 Résumé – Compte rendu des grandes lignes
- 4.2 Le capital humain
- 4.3 Analyse du marché, des opportunités et stratégie de marché
- 4.4 Stratégie des produits et des prix
- 4.5 Activités de la chaîne de valeur
- 4.6 Ressources financières
- 4.7 Analyse financière

QUATRIEME PARTIE : LE COMMERCE EQUITABLE 136

- 1. Introduction**
- 2. Définition**

3. La chaîne de distribution du commerce équitable.	136
3.1 La chaîne de distribution conventionnelle et de commerce équitable	
3.2 Les organisations de commerce équitable	

4. Principes du commerce équitable (FINE)	138
--	-----

5. Impact du commerce équitable	139
--	-----

5.1 Influence positive du commerce équitable	
5.2 Influence problématique du commerce équitable	
5.3 Analyse de cas d'étude	
5.4 Commerce équitable, subsistance ou développement?	

CINQUIEME PARTIE : Croissance et développement économique. Le modèle de développement progressif	156
---	-----

1. Introduction

2. Approche production et marché et innovation

3. Modèles de développement économique

3.1 L'incubateur	
3.2 Le district industriel	
3.3 Le cluster	
3.4 Le système d'innovation régional (SIR)	
3.5 Adaptation des modèles de développement à l'environnement économique et social des pays africains	

SIXIEME PARTIE: ANALYSE D'UN PROJET	190
--	-----

AFOM pays, AFOM projet	
Processus de Management	
Réflexion Innovatrice	
Réflexion Entrepreneuriale	
MSProject	

Diagrammes

Diagramme 1: Forces motrices de l'entrepreneuriat d'affaire	11
Diagramme 2: Mesures d'appui à la motivation	16
Diagramme 3: L'équipe d'entreprise	22
Diagramme 4: Evolution de la théorie du leadership	26
Diagramme 5: Styles de leadership	28
Diagramme 6: Segmentation du Marché selon le comportement du client	54
Diagramme 7 : La chaîne de valeur – Efficacité des mesures primaires et d'appui	61
Diagramme 8: Stratégies d'innovation	64
Diagramme 9: Irrigation par asperseurs et goutte à goutte dans la production de thé en Tanzanie	74
Diagramme 10: Données requises pour le plan d'affaires	120
Diagramme 11: Analyse financière	125
Diagramme 12: Seuil de rentabilité – Breakeven point	130
Diagramme 13: Les trois économies parallèles en Afrique Subsaharienne	167
Diagramme 14: L'incubateur ouvert et l'économie informelle	170
Diagramme 15: L'incubateur ouvert spécialisé dans le domaine vivrier	172
Diagramme 16: Incubateur ouvert dans le domaine avicole	173
Diagramme 17: Cluster en Agribusiness	175
Diagramme 18: Le cluster du manioc comme centre d'un système d'innovation régional en Afrique Subsaharienne	180
Diagramme 19: Le modèle progressif de l'incubateur ouvert au Système d'Innovation Régional (SIR)	182

Encadrés

Encadré 1: La coopérative KAVOKIVA en Côte d'Ivoire	18
Encadré 2: Raisons de motivation	20
Encadré 3: Capacité de leadership	31
Encadré 4: Le mouvement des coopératives au Kenya	35
Encadré 5: Principes de la coopérative	37
Encadré 6: Kuapa Kokoo Limited: Symbole de succès et d'espoir dans le secteur des coopératives au Ghana	40
Encadré 7: L'expérience de la coopérative de construction et de logement des travailleurs de Taïba au Sénégal (CCHTT)	42
Encadré 8: Centre de recherche-développement agricole dans le désert, Ramat Néguev :Utilisation de sources d'eaux saumâtres.	75
Encadré 9: Moringa	94
Encadré 10: Runtush – Innovation biologique détruisant les larves de moustiques en quelques jours ALICOM .	98
Encadré 11: Kuapa Kokoo, coopérative et commerce équitable au Ghana	146
Encadré 12: Calcul du revenu par membre de la coopérative KAVOKIVA	150

Illustrations

Illustration 1: E-book Amazon Kindle	58
Illustration 2: Téléphone cellulaire MODU	60
Illustration 3: Pépinières à Pockhara, Népal	68
Illustration 4: Systèmes d'irrigation	70
Illustration 5.1: Système d'irrigation familial gravitaire	71
Illustration 5.2: Système d'irrigation familial avec réservoir pliable en Ouganda	72
Illustration 6: Systèmes d'après récolte	78
Illustration 7: Machines agricoles manuelles et électriques, Ouganda	79
Illustration 8: Production de poulets de chair à Pockhara, Népal	81
Illustration 9: Système de distribution d'eau et d'aliments dans un poulailler, Kibboutz Maagan Michael	82
Illustration 10: Variétés de tomates et de pastèques sans graine- Hazera Genetics Ltd	86
Illustration 11: Pisciculture en bassin et restaurant populaire à toit ouvert à Abudja, Nigéria	89
Illustration 12.1: Estomacs de tilapia produits en Ouganda et exportés en Chine	91
Illustration 12.2: Cornes de moutons et de chèvres coupées et exportées vers la Grande Bretagne pour la production de boutons	91
Illustration 13: Production d'esturgeon et de caviar au kibboutz Dan , Israël	92
Illustration 14: Hybridation de races locales, Ndama et Adamawa avec NRF (Norway Red) et Boran	97
Illustration 15: Ordinateur contrôlant divers paramètres de qualité, Nova	101
Illustration 16: Sélection des terroirs de café selon 22 zones d'appellations contrôlées au Rwanda	103
Illustration 17: Le fonio et la machine à décortiquer	105
Illustration 18: Fruits exotiques organiques séchés dans des fours Solaires en Ouganda	107
Illustration 19: Réseau de production de Ford Fiesta en Europe	111
Illustration 20: Production de tomates sous serre de Pockhara;Népal	113
Illustration 21: Caractéristiques du plastique pour serre à Ginegar	114
Illustration 22: Types de serres selon la production agricole	115
Illustration 23: Production de champignons à Baktapur, Népal	117
Illustration 24: Système de production de cacao – Coopérative Kuapa Kokoo au Ghana	145
Illustration 25: Youki Soda, boisson à base de café de Côte d'Ivoire	178

Tableaux

Tableau 1.1: Production de fonio en Afrique Subsaharienne	106
Tableau 1.2: Comparaison entre les valeurs nutritives du fonio et celle des autres céréales récoltées au Mali en 2002.	106
Tableau 2: Pertes et profits	126
Tableau 3: Flux de trésorerie	127
Tableau 4: Bilan	128
Tableau 5: Illustration du seuil de rentabilité – Breakeven point	131
Tableau 6: Analyse de sensibilité	132

Le développement économique et commercial nécessite une réflexion d'entreprise continue, fondée sur un planning stratégique et dont les objectifs sont clairement définis et accessibles. Nous proposons ici les moyens et la connaissance qui permettront à l'entrepreneur et aux responsables du processus de prise de décision; dans les organisations nationales, publiques et internationales, de renforcer leurs capacités en vue d'atteindre leurs objectifs économiques et sociaux.

Dans la première partie nous présenterons et analyserons le concept du "Capital Humain": Comment engendrer l'ambition, la volonté de coopération et de leadership, afin d'atteindre des objectifs réalisables au niveau des PME ou des coopératives. Nous illustrerons ce chapitre à l'aide de cas d'étude provenant d'autres recherches et de notre propre expérience en Israël et dans différents pays en voie de développement.

Dans la seconde partie, nous présenterons les différents stades de l'analyse économique, de la vision, la mission et la stratégie de marketing à la gestion de projet et au plan d'affaires. Dans ce contexte, nous analyserons les différentes possibilités de développer un avantage compétitif continu, fondé sur les activités de la "chaîne de valeur" et sur la stratégie d'innovation.

Dans la troisième partie, nous analyserons les avantages et les problèmes du commerce équitable au niveau économique et social.

Dans la quatrième partie, nous étendrons l'analyse au niveau macro économique et nous proposons à ceux qui ont le pouvoir de décider, au niveau des autorités, associations et institutions, un modèle de développement au niveau du secteur et de la région, fondé sur l'expérience internationale et les conditions environnantes des pays de l'Afrique subsaharienne (SAA).

PREMIERE PARTIE: LE CAPITAL HUMAIN

1. Introduction: De la subsistance aux affaires

La majorité des PME dans les pays en voie de développement sont créées par des personnes qui ne peuvent pas trouver d'emploi autrement (Rosa , 2009). Elles sont motivées par la pauvreté et le besoin de survivre. Elles veulent gagner assez pour atteindre cet objectif (Frese and De Kruif, 2000) (Olomi, 2001; Rutashobya, 1995; Toroka and Wenga, 1997).

Plus grande est la pauvreté et plus pressante est la volonté de créer une affaire de survie (Reynolds et al., 2001:56). (Rosa, 2009). Ceci est confirmé par Michell (2001) dans sa recherche sur l'entrepreneuriat en Afrique du Sud. 38,7% des entrepreneurs interviewés ont ouvert une affaire de survie et 20,2%, ont ouvert une affaire car ils n'avaient pas ou plus d'emploi et ne pouvaient trouver un nouvel emploi. Pratiquement toutes les personnes interviewées par Olomi (2001), semblent être prisonnières de leur incapacité à trouver le temps de gagner un surplus suffisant pour investir dans leur affaire. Dépasser le stade d'économie de survie semble rare (Olomi, 2001). Nous ne savons pas quand et comment les entrepreneurs de survie décident de passer au stade de développement d'affaires et quelles sont les raisons qui les encourageraient à le faire. (Dunkelberg and Cooper (1982), Kolvereid (1992), Kolvereid et Bullvag (1996) et Kurantko et al (1997).

Un faible pourcentage de PME est à l'origine d'une initiative purement commerciale. Parmi elles il faudrait souligner celles initiées par des employés du secteur public. Ces initiatives jouent un rôle prépondérant dans le domaine des affaires, car elles sont initiées par des personnes éduquées qui ont dépassé le niveau de subsistance, étant donné qu'elles ont un salaire assuré. Elles créent ainsi des boutiques de tout sortes, de l'habillement à l'alimentation, aux services; comme des minibus de transport ou même à la petite hôtellerie.

L'initiative du maire de Songon, quartier d'Abidjan en Côte d'Ivoire, illustre la problématique de la réflexion de subsistance comme frein au développement économique.

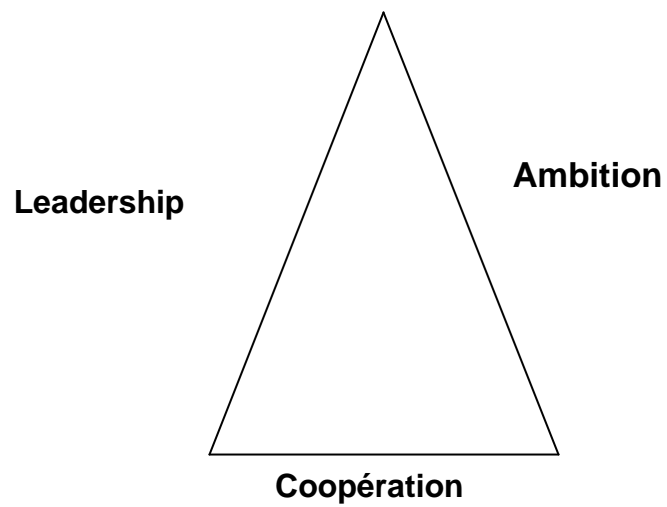
Il voulait créer des emplois pour des jeunes qui étaient au chômage et pensait que les lagunes de la région pourraient être une opportunité à cet effet. Il réussit à collecter les fonds nécessaires afin d'acheter tout le matériel de pêche, des pirogues aux filets et aux épuisettes. Les jeunes sélectionnés ont commencé à pêcher et à vendre leurs poissons sur la place du marché. Arrivés au stade de satisfaire leurs propres besoins de subsistance et celui de leur famille, ils arrêtaient à chaque fois de pêcher et reprenaient quand ils en ressentaient à nouveau la nécessité. N'ayant rien investi de leurs revenus dans le matériel de pêche, il est devenu inutilisable et le projet s'est fermé. L'entrepreneuriat de subsistance ne peut générer un développement économique.

L'objectif de ce livre est de proposer à l'histoire de Songon une fin meilleure. Dans le chapitre suivant nous proposerons de comprendre quelles sont les forces motrices qui peuvent motiver un entrepreneur de survie à devenir un entrepreneur d'affaires (Schumpeter 1934; Davidsson, 1989,1991; Bijaoui; 2012).

2. Forces motrices de l'entrepreneuriat d'affaires

Les principales forces motrices de l'entrepreneuriat d'affaires sont l'ambition ou la motivation personnelle, la volonté de coopérer et la capacité de leadership.

Diagramme 1:
Forces motrices de l'entrepreneuriat
d'affaires



2.1 Ambition ou motivation personnelle

A défaut d'ambition de vouloir atteindre des objectifs personnels et sociaux, il n'y a aucun intérêt à gagner plus que ce qu'il ne faut pour subsister. Cette réalité bloque toute initiative de développement économique.

Atkinson (1964) définit la motivation comme " l'influence immédiate sur la direction, la vigueur et la persistance dans l'action". Vroom (1964) la considère comme "un processus dirigeant le choix des personnes ...sous différentes formes d'activités volontaires". Campbell et Pritchard (1976) considèrent que la motivation a un rapport avec la relation entre des paramètres indépendants et dépendants qui explique la direction, l'amplitude et la persistance de l'attitude de l'individu, les paramètres d'aptitude, de connaissance, de compréhension des tâches et des contraintes liées à l'environnement restant constants.

Les trois dénominateurs communs à ces définitions (Steers, 2004) sont "les facteurs d'énergie, les voies et horizons, et la persévérance à long terme".

2.1.1 Les facteurs d'énergie

La motivation peut être le résultat de forces énergétiques innées dans les individus qui les poussent à être ambitieux. Des chercheurs spécialisés dans le domaine de l'attitude des individus ont développé certaines théories fondées sur l'instinct, afin de mieux comprendre quels sont ces facteurs d'énergie.

McDougall (1908) parle de "predisposition innée non héritée, qui permet à son possesseur de percevoir, ou de prendre conscience de sujets d'une certaine catégorie, d'expérience, de plaisir émotionnel d'une qualité particulière, concernant ce sujet, et d'agir d'une façon particulière à son escient". James (1950) avait identifié une liste d'instincts comme la locomotion, la sociabilité, la curiosité, la peur, la jalousie et la sympathie.

Timmons, (1999, 2004), et Bijaoui (2012) soulignent dans leur réflexion d'entreprise l'importance de la créativité et de la curiosité orientées vers la recherche des opportunités. La curiosité commence par l'intérêt à poser des questions et à chercher les réponses. La créativité transforme ces réponses en valeur ajoutée dans le développement d'une affaire. Cette valeur ajoutée a pour objet d'atteindre des objectifs définis comme succès par l'entrepreneur.

La définition du succès peut être différente selon l'intérêt et la volonté de l'entrepreneur mais elle doit de toute manière être déterminée à l'avance, afin d'agir de façon à pouvoir la réaliser.

2.1.3 L'orientation, voies et horizons

La motivation ou l'ambition est dirigée par la volonté d'atteindre par des voies définies des horizons déterminés. Les modèles fondés sur le "dirigisme" et le renforcement ont été développés par des théoriciens tels que Thorndike (1911) et Hull (1980), qui ont introduit aussi le concept "d'apprendre" comme facteur d'énergie. Les modèles de renforcement continuent à être aujourd'hui encore les modèles les plus aptes à comprendre les motivations et les performances au travail (Komaki, 2003).

Les théories de "contenu" suivantes identifient les facteurs associés à la motivation.

Maslow (1954) propose une progression continue dans le temps d'une hypothétique hiérarchie des besoins qui évoluent avec la croissance de l'individu jusqu'à sa maturité. L'individu évolue des besoins physiques aux besoins de protection et de sécurité, et des besoins sociaux et d'auto-estime jusqu'au besoin d'épanouissement.

MacClelland (1961, 1977) ne prend pas en considération le concept de hiérarchie mais se concentre plutôt sur la motivation potentielle des différents niveaux de réalisation personnelle et sociale comme facteur d'énergie. MacClelland dénomme le premier niveau "besoin de réalisation personnelle". Ce niveau exige une responsabilité personnelle, des risques calculés, le suivi des performances réalisées et l'accomplissement des tâches. L'entrepreneur détermine ses objectifs personnels et professionnels et les conditions requises pour les accomplir

Le second niveau est le "besoin d'affiliation". L'entrepreneur recherche l'approbation de la communauté économique et sociale. Il agit en conformité avec les souhaits et les normes et apprécie les sentiments des autres par rapport à lui.

Un gynécologue qui ouvre une clinique privée est bien sûr intéressé par les bénéfices, mais il voudrait aussi améliorer les services médicaux dans son domaine. Par conséquent il satisferait un besoin de "réalisation personnelle" et un besoin "d'affiliation".

Le troisième niveau est le "besoin de pouvoir" comme objectif. Les entrepreneurs considèrent leur affaire comme une étape sur la voie menant au pouvoir.

Le maire de Songon voyait dans le projet de pêche pour les jeunes, un "besoin d'affiliation" car il voyait l'emploi des jeunes comme important pour la communauté. Mais son objectif à long terme était un "besoin de pouvoir" car il veut que sa carrière politique se développe au-delà de la mairie de Songon.

2.1.3 Persévérance à long terme

La persévérance peut être soutenue par une orientation "Intrasisit" ou "Extrasisit" (Newstrom and Davis 1993). La motivation "intrasit" est ciblée sur les relations directes entre l'individu et la tâche à achever.

La motivation "extrasisit" est reliée à l'environnement extérieur, autour de la tâche à accomplir.

La théorie de la motivation hygiénique de Herzberg (1966) est un moyen de renforcer l'attitude humaine fondée sur la motivation "intrasit" et "extrasisit".

Herzberg considère que l'ambition (motivation) est influencée par l'attraction de l'emploi, du défi qu'il propose et des opportunités de reconnaissance et de renforcement qu'il choisit.

Hertzberg considère le contexte environnemental du travail (facteurs d'hygiène) comme étant relativement plus temporel par rapport au but de satisfaction et de la future motivation ou ambition. L'enrichissement de l'emploi est pour lui le facteur clé de la motivation au travail.

La théorie "par but à atteindre" est une méthode "intransit" de l'attitude humaine, car elle spécifie les buts à atteindre et agit en conséquence afin d'atteindre le niveau de performance nécessaire de la tâche à réaliser (Locke, 1968, 1996), Steers & Porter (1974). Crown et Rosse (1995).

L'application de la théorie par but à atteindre, sous la forme individuelle ou de groupe est souvent utilisée dans le domaine industriel (Ambrose & Kulik, 1999).

2.1.4 Mesure d'appui à la motivation (Diagramme 2)

- Moyens financiers" intransit"

Le salaire est considéré comme la rémunération d'un travail durant une période déterminée par le contrat écrit ou oral. Au-delà de cela, sans contribution supplémentaire, il n'y aura pas d'initiative pour penser en travaillant et proposer des méthodes ou des idées améliorant l'efficacité au travail et la rentabilité de l'entreprise.

Il faudrait par conséquent, définir les critères adéquats de contributions financières, afin d'encourager des initiatives rentables à l'entreprise.

Un meilleur prix que le cours journalier du cacao ou une prime de qualité comme proposée par la coopérative Kavokiva (Encadré 1) à ses membres est une manière d'encourager l'initiative des planteurs.

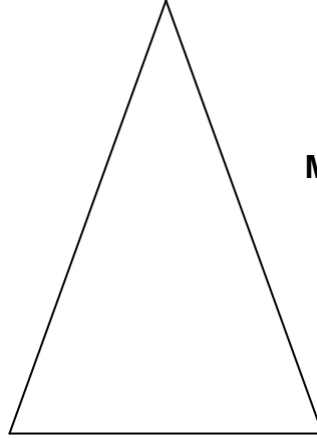
Le financement des primes aux entrepreneurs peut être octroyé par le gouvernement ou toute autre organisation volontaire ou commerciale privée. Des ONG de commerce équitable aident financièrement, par exemple, la coopérative Kavokiva et elle octroie des prêts avant récolte à ses membres.

Diagramme 2:

Mesures d'appui à la motivation

**Appui
Professionnel**

Moyens Financiers



Conditions de travail

-

Mesures d'appui professionnels "intrasit"

Les conditions professionnelles peuvent motiver aussi bien de simples travailleurs que des directeurs ou des entrepreneurs.

Des employés responsables de la cueillette de fruits ou de légumes feront leur travail de façon plus professionnelle et plus efficace s'ils ont acquis des connaissances pour cela. Un fruit ou un légume continue à vivre après avoir été cueilli et sa température monte. La cueillette au soleil active la vie du produit, en faisant monter encore plus sa température, et par conséquent il pourrira plus rapidement. Il faudrait donc apprendre aux travailleurs qu'il faut garder le fruit ou le légume "endormi" en le mettant à l'ombre et dans de l'eau froide pour que son endurance soit améliorée.

Il faudrait aussi leur apprendre que, par exemple, plus un avocat restera relié à l'arbre et plus son pourcentage de matière grasse grandira. Mais s'il a moins de 10% de matière grasse il n'aura pas de goût.

Plus approfondie sera la connaissance du travailleur, plus grande sera sa propre estime et son intérêt dans le travail, et plus grande sera sa plus value à l'entreprise.

Un propriétaire d'un ranch au nord du Cameroun se trouvait confronté avec une baisse continue du nombre de bêtes. En quelques années le troupeau a diminué de 18.000 têtes à 6.000 têtes. Une analyse approfondie réalisée par des experts dans les domaines du fourrage et des besoins alimentaires de l'animal, de la race, de l'hérédité de l'insémination et de la santé, a montré que le manque de connaissance du personnel était la cause principale de la situation du ranch. Cette analyse nous a amené à proposer tout d'abord d'investir dans le capital humain et de former le personnel du ranch dans les domaines indiqués, et en parallèle résoudre les problèmes les plus pressants comme enrichir la nourriture, adapter les périodes de vêlage à la disponibilité de nourriture en séparant les mâles des femelles et enfin améliorer les conditions sanitaires. Nous avons ainsi proposé d'utiliser les feuilles de moringa comme nourriture (Encadré 8, Partie II) car cette plante est verte toute l'année et comprend la majeure partie des composants nutritifs nécessaires.

Encadré 1:

La Coopérative KAVOKIVA en Côte d'Ivoire

La coopérative est située à Gonaté sur la route de Bouaflé à Daloa. Le centre de la coopérative est directement accessible. Les producteurs sont situés dans un rayon de 100km autour de Gonaté parfois à plusieurs heures de route par des chemins de terre accidentés.

En 1999, un groupe de producteurs, soucieux de leur avenir et en particulier de l'amélioration de leurs conditions de vie ont souhaité se regrouper et ont créé la Coopérative Agricole de KAVOKIVA de Daloa en abrégé CAKD. Un grand nombre s'étaient déjà regroupés au sein de groupements à vocation coopérative dès 1990. Les activités de la CAKD portent essentiellement sur la production et la commercialisation du café et du cacao (objet de la coopérative : « vendre les produits de la coopérative »).

Kavokiva est la plus grande coopérative de Côte d'Ivoire et la 1^{ère} coopérative certifiée FLO dans le pays. Nombre de sections et sous sections : 180 (sous groupes organisés par campements de même ethnie ou de même nationalité).

- Membres : 5 817 coopérateurs identifiés et inscrits dans le programme informatique.
- Capital souscrit : 52 000 000 FCFA (80 K euros). L'achat à des non-membres est bien distinct et orienté pour la revente sur le marché local.

Après un fort démarrage de 1999 à 2003, surtout à partir de 2001 avec la libéralisation du marché à l'exportation, la coopérative a connu un fort ralentissement lié à l'influence cumulée du contexte politique, climatique et du manque de ressources financières de l'organisation. L'année 2005-06 puis 2007 marquent ensuite un fort développement des ventes équitables (plus de la moitié des 5000 tonnes exportées en 2007) avant de connaître un net recul en 2008-2009 (300 Tonnes sur les 1100 exportées). Les traders n'ont pas maintenu leurs achats élevés, ils seraient sur-stockés en fèves équitables, en raison d'un ralentissement du marché. La coopérative a ainsi une surface d'action très large mais des moyens trop limités pour intensifier son action auprès de chacun des groupes (et sécuriser ainsi de bons rendements et un achat préfinancé), ou faire face aux aléas du marché.

Souvent, la coopérative investit auprès de producteurs mais au moment de la vente du produit, le producteur vend finalement à un acheteur extérieur pour toucher directement la somme (et éviter le dépôt-vente de la coopérative).

Ainsi, la coopérative s'affaiblit d'autant plus que sa surface financière est limitée, tant vis-à-vis des producteurs que du marché.

Plus de 90 % des membres de Kavokiva cultivent moins de 5 hectares de cacaoyers, c'est-à-dire des petits producteurs pour le secteur du cacao, près de la moitié ont moins de 2 hectares. Tous sont propriétaires de leur terrain, acheté à hauteur de 100 000 FCFA / ha dans les années 80 lors de leur installation. L'achat de nouveaux terrains est difficile (plus de forêts ni de terres disponibles), sauf transmission de champs de cacaoyers déjà plantés entre familles ou producteurs de génération différente. Achats limités aux « autochtones » (ethnies locales). Pas d'accès au crédit via des banques locales. Pas d'endettement massif des producteurs. Avances court terme sur récoltes à venir possibles via la coopérative mais les montants restent limités.

Les femmes sont relativement exclues du processus organisationnel (uniquement 3,6 % de femmes membres), plutôt du fait de la tradition. Des femmes sont néanmoins membres de la coopérative. Normalement les femmes ont la responsabilité des cultures vivrières (non-intégrées dans la coopérative) et du foyer, c'est donc l'homme qui représente la famille au sein de la coopérative. Plus largement, les femmes sont très peu présentes dans le cadre de la visite, et prennent rarement la parole. Elles ont accès aux programmes d'alphabétisation de la coopérative, et sont d'ailleurs les moins bien formées en général (la priorité ayant été donnée aux garçons)

Pour résoudre le problème des moustiques nous avons proposé l'utilisation d'un système de granules à émission lente de BTI (*Bacillus thuringiensis israelensis*), permettant de leur extinction au stade larvaire (Encadré 9, Partie II).

- *Conditions de travail "extrasit"*

Les conditions de travail peuvent améliorer son efficacité et la rentabilité de l'entreprise. Sécurité du travail, repas ou protection des intempéries comme la pluie, ne constituent qu'une partie des conditions de travail. Un service médical ou des prêts pour l'éducation des enfants, comme le fait la coopérative Kavokiva, sont des méthodes plus avancées, car elles permettent à la personne de s'investir entièrement dans son travail.

Mitchell (2001) a résumé ci-après les différentes sources de motivation (Encadré 2) sous forme de questionnaire qui peut servir à comprendre quelles sont les meilleures méthodes de motivation préférées par le personnel d'une entreprise.

Encadré 2: Raisons de motivation

		Pas Important	Peu Important	Important	Très Important	Utmost Importance
1.	Développer une idée	1	2	3	4	5
2.	Besoins de plus d'argent pour vivre	1	2	3	4	5
3.	Frustré dans le travail antécédent	1	2	3	4	5
4.	Avoir un statut dans la société	1	2	3	4	5
5.	Avoir plus d'influence sur la communauté	1	2	3	4	5
6.	Etre respecté par mes amis	1	2	3	4	5
7.	Réaliser et être respecté	1	2	3	4	5
8.	Etre maître de mon temps	1	2	3	4	5
9.	Assurer le niveau de vie à ma famille	1	2	3	4	5
10.	Assurer le niveau du groupe ethnique	1	2	3	4	5
11.	Assurer le niveau de la communauté	1	2	3	4	5
12.	Assurer la sécurité de ma famille	1	2	3	4	5
13.	Ne pas être dirigé par quelqu'un	1	2	3	4	5
14.	Améliorer le statut de ma famille	1	2	3	4	5
15.	Gagner mieux	1	2	3	4	5
16.	Etre innovateur	1	2	3	4	5
17.	Apprendre	1	2	3	4	5
18.	Accès à des bénéfices indirects	1	2	3	4	5
19.	Grande flexibilité de la vie privée	1	2	3	4	5
20.	Contribuer au succès de ma compagnie	1	2	3	4	5
21.	Liberté d'appliquer ma vision	1	2	3	4	5

2.2. Coopération et équipe d'entreprise (Diagramme 3)

Timmons (1999) définit deux critères permettant de sélectionner l'équipe de travail. Le premier est le critère de créativité, de capacité et de connaissance de la gestion. Le second est le rôle de chacun dans l'équipe d'entreprise Directeur, Entrepreneur, Promoteur et Inventeur (Diagramme 3).

2.2.1 Créativité versus compétence de gestion

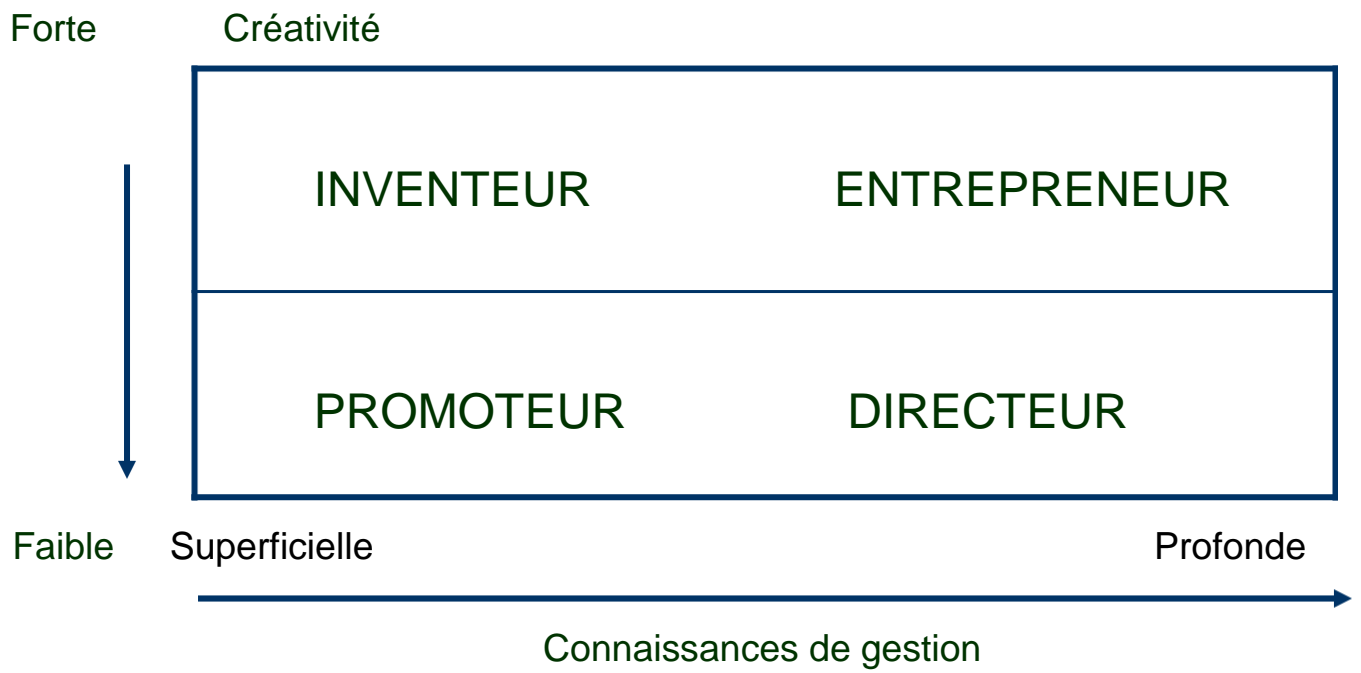
La créativité exige tout d'abord de la curiosité, un intérêt constant à mettre à jour sa connaissance et la capacité d'identifier et de développer de nouvelles idées ou plus exactement, les bonnes idées au bon moment. Le four micro onde inventé par Raytheon, était une idée créative mais il fut développé dans les années 50, longtemps avant son temps, puisqu'à l'époque très peu de femmes travaillaient et pouvaient en comprendre l'importance.

A l'opposé, le iPod, comme appareil portable de musique, était une idée créative développée au bon moment, puisque les jeunes et les moins jeunes peuvent enregistrer de la musique sur internet et l'écouter où et quand ils le veulent.

Dans le projet de pêche de Songon les jeunes auraient pu être créatifs et fournir directement du poisson frais aux restaurants ou aux supermarchés tous les jours quand les clients arrivent. Ils pouvaient préparer la morte saison en créant des viviers piscicoles en vendant ainsi le poisson avec une plus grande valeur ajoutée.

Les capacités et les connaissances de gestion engendrent l'aptitude à diriger une équipe, en prenant les bonnes décisions à chaque instant. Pour cela, il faut savoir choisir les personnes travaillant avec vous, leur assigner le rôle adéquat et réaliser les activités en temps et budget planifiés.

Diagramme 3:
L'équipe d'entreprise



2.2.2 Distribution des rôles

Les quatre principales composantes de l'équipe d'entreprise sont le Directeur, l'Entrepreneur, l'Inventeur (la recherche) et le Promoteur.

Le Directeur assure la stabilité et la continuité de la croissance dans le cadre des objectifs, des budgets, du timing et de la performance planifiés. Le directeur doit avoir des connaissances de gestion approfondies mais une faible créativité, car la créativité va à l'encontre de la stabilité. Elle exige de penser en dehors des chemins battus et donc nécessite souvent des changements, que ce soit au niveau des objectifs, du budget, du timing ou de la performance. La réflexion créative demande à être souvent sur le terrain et par conséquent en dehors de l'entreprise, ce qu'un directeur ne peut pas se permettre.

L'Entrepreneur doit être à la fois très créatif et avoir de profondes compétences en gestion. Il doit être très créatif car il doit rechercher sur le terrain des meilleures opportunités à chaque instant. Il doit avoir des connaissances approfondies en gestion, car d'une part il doit comprendre le directeur et ce qu'il veut, et d'autre part il doit diriger sa propre équipe de travail à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Il travaille en interaction entre l'extérieur, le marché, et l'intérieur, c'est-à-dire l'entreprise avec tous les départements, afin de proposer aux meilleurs clients, les produits à plus grande valeur ajoutée pour eux et l'entreprise.

L'Inventeur est chargé du développement de la connaissance technique et technologique. Il doit être capable de la mettre en application afin d'assurer l'amélioration continue des produits et des processus de production existants et d'en développer et d'en intégrer de nouveaux. Une structure intérieure, un centre de recherche ou les services de diffusion de la technologie, ou même la représentation d'une entreprise internationale spécialisée dans le domaine adéquat pourrait jouer le rôle d'inventeur. Sans réflexion inventrice il n'y a pas d'amélioration de l'avantage compétitif et par conséquent pas d'avenir.

Le Promoteur comprend la psychologie du client et possède le réseau de relations nécessaire afin de promouvoir un produit sur le marché. Ce département peut être propre à l'entreprise. Il peut aussi être aussi une structure commerciale extérieure spécialisée dans le commerce de produits équivalents.

2.2.3 L'équipe d'entreprise dans le projet pêche de Songon

Chaque jeune entrepreneur dans ce projet essaya de jouer tous les rôles à la fois sans en être capable. Une meilleure façon de s'organiser pouvait être de partager les rôles et les activités selon les capacités et les préférences de chacun.

Qui est capable de diriger ou a la capacité d'apprendre à diriger? Qui a la réflexion d'entreprise et sait comment développer une stratégie de marketing, du choix des opportunités et des clients potentiels jusqu'à la stratégie de produits, de la promotion et de la distribution? Qui est capable de jouer le rôle d' "inventeur", ou de trouver les coopérations adéquates afin d'améliorer le processus de production et de transport ou le développement de nouveaux produits? Qui a la "bosse" du commerce ou sait sélectionner les commerçants adéquats?

2.3 Leadership

2.3.1 Evolution de la théorie de Leadership (Diagramme 4)

La première phase est définie comme "Leadership par tradition". Le leader est par tradition le père de famille, le chef du village ou le roi ou président d'un pays (Brymer and Gray, 2006), (Straub, 1980).

La seconde phase est définie comme "la théorie des traits de leadership".

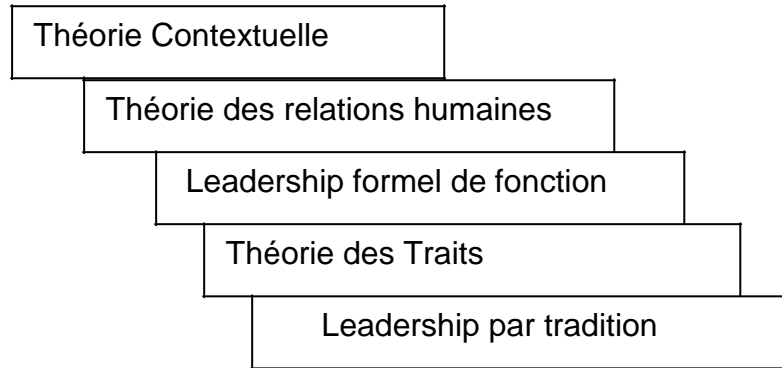
Cette théorie de leadership souligne l'importance de la personnalité des leaders. Les leaders sont ceux qui sont "gratifiés" de dons ou de traits personnels spéciaux, ou ceux qui ont réalisé des actions considérées comme admirables par les autres. En politique Mao, Castro, Churchill ou De Gaulle étaient des leaders de cette sorte et dans le domaine des affaires Bill Gates ou Ford.

Dans la troisième phase, "Leadership en tant que fonction formelle ", le pouvoir est octroyé au leader à la suite d'un processus de décision, de nomination ou d'élection.

Dans la phase quatre, "Les théories de la relation humaine", le leadership est centré sur les relations et accepté par ceux qu'il dirige.

Dans la phase cinq dite "Théories contextuelles de leadership", est considéré comme leader celui qui est capable de "lire l'avenir" et saisir l'occasion et ainsi adapter son attitude au contexte ou à la situation. La théorie de "path goal" (Szilagyi & Sims, 1974), la théorie de contingence (Fiedler, 1967) et la théorie de situation (Hersey & Blanchard, 1982) illustrent cette phase.

Diagramme 4:
Evolution de la théorie de leadership



Source Straub 1980

2.3.2 Style de leadership

Blanchard and Hersey (1982) distinguent dans leur recherche entre "l'attitude de direction" et "l'attitude d'appui" du leader. L'attitude de direction est définie comme unilatérale, du leader au subordonné, accompagnée d'un contrôle étroit. L'attitude de support est définie comme une communication à double sens. Le leader écoute, octroie son appui, encourage, facilite l'interaction et fait intervenir le subordonné dans le processus de décision.

Blanchard et Hersey identifient quatre styles de leadership (Diagramme 5):

- *Style 1: Forte direction/Faible appui*

Leadership autocratique. Le leader dirige le processus de prise de décision et dit à chacun quoi faire. Il sélectionne les exécutants capables de transférer et mettre en application les décisions.

- *Style 2: Forte direction/Fort appui*

Leadership démocratique. Le leader forme et transfère son expérience et sa connaissance aux subordonnés afin d'améliorer leur capacité et ouvrir un réseau de communication à double sens en écoutant et en suggérant des idées. Mais en fin de compte, c'est le leader qui décide.

- *Style 3: Faible direction, Fort appui*

Leadership démocratique. Le leader d'"appui" partage le processus de prise de décision avec les autres et fournit la connaissance à ses subordonnés afin de pouvoir déléguer des pouvoirs.

- *Style 4: Faible direction/Faible appui*

Leadership de laissez-faire. Le leader délègue des pouvoirs, il transfère le pouvoir de décision et de contrôle à ses subordonnés. Il agit comme un "visionnaire" et définit les règles et les objectifs à long terme.

Diagramme 5:
Styles de leadership

Fort

	Style 3 APPUI	Style 2 COACHING
Attitude d'appui	Style 4 DELEGATION	Style 1 DIRECTION

Faible

Faible **Attitude de direction** Fort

Source: Blanchard and Hersey (1982)

2.3.3 Philosophie de Leadership

La philosophie de leadership propose une compréhension de l'essence de leadership fondée sur le paradigme transactionnel et transformationnel (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Sosik, Avolio, & Kahai, 1997), Bass (1985).

Le paradigme de leadership "transactionnel" est basé sur la relation conservatrice entre le leader et ses subordonnés (Hsu, Bell, & Cheng, 2002) Et sur la relation de "marchandage" entre les subordonnés et les leaders (Howell & Avolio, 1993).

Le leadership "transformationnel" distingue entre deux orientations:

- *Leadership de prime contingente*

Il existe une interaction active et positive entre le leader et ses subordonnés (Bycio *et al.*, 1995). Les subordonnés sont suivis et contrôlés et reçoivent en cas de succès une reconnaissance.

- *Gestion par exception*

Le leader suit l'attitude des subordonnés et intervient quand cela est nécessaire

Le leadership transformationnel propose une vision (Howell and Avolio, 1993) et stimule les subordonnés en renforçant leur capacité et en réalisant leurs objectifs personnels et professionnels (Barling *et al.*, 1996). Les deux orientations personnelles et professionnelles, basées sur une communication à double sens, constituent le générateur du leadership transformationnel (Hsu *et al.* 2001).

L'attitude de leadership pourrait changer de transformationnel en transactionnel selon les conditions commerciales et les objectifs à atteindre. L'attitude transformationnelle est nécessaire afin de déterminer la vision, les objectifs et les règles de planification à long terme.

L'attitude transactionnelle est nécessaire durant la période de mise en application de la mission et des objectifs.

Le rôle du leader transformationnel est de développer un dialogue positif afin de garder la confiance à un niveau élevé. Il utilise une illustration positive en image afin d'aider les employés à affronter l'adversité et à parler d'une façon à encourager les autres à suivre et à bien réussir. Il inspire les autres et ainsi les pousse à réaliser des performances de haut niveau, à établir la confiance avec leurs subordonnés et les encourager à être créatifs.

Le document dans l' Encadré 3 montre comment évaluer la capacité d'être un leader.

Encadré 3:

Capacité de Leadership

. La présidente vient d'annoncer qu'elle était malade et que par conséquent elle ne pouvait pas participer à un des comités de la coopérative. Etant donné que vous êtes arrivé plus tôt que les autres, vous avez été prié de la remplacer durant cette réunion. Qu'allez vous faire?

5 Oui, j'accepte

4 Oui, j'accepte mais en précisant que j'aurai besoin d'aide car je n'ai pas assez de compétence.

3 Oui, mais je n'accepte que si personne d'autre n'est prêt à le faire.

2 Non, je voudrais tout d'abord d'observer comment se passe la réunion

1 Non, je n'accepte pas car je n'en suis pas capable.

2. Il m'est difficile de faire une faveur à quelqu'un

5 Pas du tout d'accord

4 Pas d'accord

3 Je ne peux pas dire

2 D'accord

1 Assez d'accord

5 Pas du tout d'accord

4 Pas d'accord

3 Je ne peux pas dire

2 D'accord

1 Assez d'accord

4. Quand votre coopérative est en difficulté que faites-vous?

5 Je recueille l'information sur le problème, l'analyse et participe aux réunions qui essaient de le résoudre.

4 Je recueille l'information sur le problème, l'analyse, et discute alors avec un autre membre ou leader pour qu'elle présente mon point de vue à la réunion.

3 Je recueille l'information sur le problème, l'analyse, et participe aux réunions seulement pour écouter les opinions des autres

2 Je participe aux réunions seulement pour écouter les opinions des autres

1 J'attends simplement la décision des responsables. Je ne considère pas ma participation aux réunions comme nécessaire

5. Un membre de la coopérative se plaint sur un employé qui s'est grossièrement exprimé au téléphone. Que feriez-vous si vous étiez le directeur?

5 J'expliquerai à la personne en question quel est le problème qu'elle a créé, j'écouterai sa proposition de solution et je proposerai la solution appropriée

4 Je demanderai à l'employé des explications, je téléphonerai au client et m'excuserai auprès de lui.

3 Je réprimanderai l'employé et exigerai qu'il s'excuse

2 Je réprimanderai l'employé et le mettrai en garde que s'il est grossier à nouveau il sera renvoyé

1 Il est préférable de ne rien faire ou je le renverrai immédiatement.

6. Vous êtes invité par le chef du village à participer à l'assemblée du village à laquelle participent de hautes personnalités politiques et des invités étrangers, afin de faire part de ce que vous a donné le cours de formation. Que faites-vous?

5 Je serai heureux d'accepter l'invitation, et demanderai la permission à ma coopérative de partager mes connaissances et expériences à ce sujet

4 Je répondrai que je transfère l'invitation à ma coopérative qui décidera qui envoyer 3 Je répondrai que je transfère l'invitation à ma coopérative qui décidera qui envoyer en précisant qu'il serait préférable d'envoyer quelqu'un de plus compétent que moi

2 Je répondrai que je transfère l'invitation à ma coopérative qui décidera qui envoyer en précisant qu'il serait préférable d'envoyer quelqu'un de plus compétent que moi et que la prochaine fois, je ferai en sorte que je puisse répondre positivement à l'invitation

1 Je trouverai un prétexte pour ne pas participer car je n'ai pas assez de courage pour cela

7. Le directeur présente au conseil d'administration les résultats financiers et commerciaux de la coopérative. Que faites-vous?

5, Je poserai des questions et demanderai des clarifications, ferai des recommandations et participerai à la construction du consensus

4 Je proposerai au conseil de suspendre la discussion d'un problème à une prochaine séance. Je me préparerai de telle sorte que je puisse proposer et recommander des solutions.

3 J'analyserai et donnerai des recommandations malgré mon peu de connaissances.

2 J'écouterai simplement les discussions.

1 Je dirai au conseil de laisser le directeur décider car il a la formation nécessaire qu'eux n'ont pas

8. Imaginez vous qu'un autre membre très fâché, vous réprimande durant le conseil au sujet de quelque chose que vous ne comprenez pas. Que faites-vous?

5 Je proposerai de présenter clairement le problème et d'en discuter

4. Je poserai des questions pour clarifier le sujet et m'excuser

3 Je poserai des questions pour clarifier le sujet, mais je ne ferai rien pour résoudre le problème car je ne suis pas habitué à de telles situations et je laisserai au temps le soin de dissiper le problème

2 Je ne réagirai pas durant la réunion et je dirai seulement en tête à tête ce que je pense

1 Je réagirai immédiatement et lui dirai qu'il n'a pas raison et qu'il n'a pas le droit de me traiter de cette façon et je quitterai la réunion en colère

2.3.4 Leadership – Projet de pêche de Songon et coopérative Kavokiva

Le projet de pêche de Songon n'a formé aucun leader, ni défini les objectifs à atteindre. Un leadership transactionnel serait adapté à la culture d'affaires en Côte d'Ivoire et pourrait permettre aux participants au projet de s'identifier avec un "chef" et suivre ses directives. Mais à long terme le leadership transformationnel est le plus clairvoyant, car il forme les personnes à travailler en groupe et à coopérer. Ainsi de tels cas d'entrepreneuriat pourraient générer un développement "viral" (Bijaoui et Regev, 2015).

Le président de la coopérative Kavokiva est un leader autocratique de philosophie transactionnelle. Ceci lui permet de mettre en application sa vision économique et sociale et d'atteindre les objectifs qu'il a lui-même définis. La communication est à sens unique et par conséquent une grande partie des membres ne se sentent pas concernés par ce qui se passe au niveau de la coopérative. C'est pour eux une sorte de "grand frère" qui les aide mais ne veut pas qu'ils interviennent dans le processus de prise de décision. Les délégués, élus par les membres sont chargés de transférer l'information et les décisions de la direction et du conseil d'administration de la coopérative aux membres. Etant donné qu'ils ne font pas partie du processus de prise de décision, ils s'intéressent très peu à ce qui se passe au niveau de la coopérative et par conséquent ne jouent pas le rôle qui leur est imparti. Cette forme de leadership exclut la possibilité de former le leadership futur et les générations futures des membres.

3. Le capital humain et la coopérative

La coopérative permet à un groupe d'individus d'améliorer la plus value de chacun tant au niveau des affaires, qu'au niveau personnel.

Les premières coopératives ont été créées en Afrique anglophone à la suite de protestations concernant les mauvaises conditions commerciales imposées aux paysans par les "intermédiaires" (*Develtere et all, 2008*).

Ainsi, en Ouganda; en 1913 les paysans avaient décidé de s'organiser ensemble pour la vente leurs produits agricoles.

En 1920, cinq groupes de paysans ont organisé la première association officielle, "Buganda Growers Association" qui deviendra plus tard "The Uganda Growers Cooperative Society". Leur but principal était de vendre leur coton. De façon similaire, Kilimanjaro Native Farmers Association au Tanganyika (Tanzania) fut créée en 1925. C'était la première association de planteurs de café en Afrique.

Ils luttèrent contre le monopole organisé par les propriétaires européens. L'idée principale derrière ce modèle était, (Münkner, 1989) de " pallier au manque d'initiative et de connaissance technique par des services d'agences spécialisées" qui à l'origine, avaient été créées par le gouvernement.

Dans les colonies françaises le modèle des sociétés mutuelles a été appliqué. La loi de 1893 créa le cadre adéquat de "Sociétés Indigènes de Prévoyance, de Secours et de Prêts Mutuels (SIP)". La France opta pour l'intervention directe dans l'organisation et la direction des structures locales en Afrique. Celles-ci s'occupent du stockage des produits, de l'achat des intrants, du processus de production, de l'octroi d'assurances contre les sinistres et accidents, l'octroi de prêts et l'amélioration des méthodes de production.

La Belgique appliqua son propre modèle en Afrique centrale, la coopérative duelle, qui intégrait les modèles anglais et français. Ces coopératives étaient des entreprises semi publiques qui engendraient des revenus pour les structures administratives tribales et des bénéfices pour la population locale.

Au Burkina Faso, l'accès à la terre était réservé à ceux qui s'organisaient en coopérative. En Tanzanie, après une commission présidentielle spéciale en 1966, ont été créés seize fédérations de coopératives et des centaines de sociétés initiées par l'organisation gouvernementale africaine d'aide aux coopératives.

Aujourd'hui encore, les coopératives sont attachées à des départements gouvernementaux, comme au Kenya (Encadré 4) ou des organismes créés à cet effet comme au Ghana, en Afrique du Sud et au Rwanda); ou à des structures telles les collèges de coopérative.

Encadré 4:

Le mouvement des coopératives au Kenya

Deux importantes organisations des pays développés ont lancé l'activité coopérative au Kenya. La première est "the Swedish Cooperative Centre (SCC)" qui soutenait directement le mouvement coopératif sans passer par le gouvernement. Sous l'ombrelle du "Kenya Nordic Cooperative Development Programme (KNCDP). La "Canadian Cooperative Association (CCA)", comme la SCC, se concentre sur le renforcement de capacité et de l'organisation des coopératives.

La Banque Européenne d'Investissement (BEI), a récemment donné deux millions d'Euros à la "Cooperative Bank of Kenya" de façon à mettre à la disposition des coopératives des possibilités de financement.

La seconde institution est la Banque Mondiale. Elle octroie une aide financière aux coopératives par l'intermédiaire des ministres responsables du développement agricole. Ainsi, un financement a été accordé au Smallholder Coffee Improvement Project (SCIP) par l'intermédiaire du ministère de l'agriculture. Ces fonds ont été transférés aux coopératives de café par la Cooperative Bank of Kenya en accord avec le ministère des finances. La troisième institution est l'IFAD (International Fund for Agricultural Development). Elle donne son appui aux coopératives rurales dans le domaine de la formation et principalement dans le domaine de l'information technologique par l'intermédiaire de la Cooperative Bank of Kenya. La quatrième organisation est la "United States Agency for International Development (USAID)" qui a transféré des crédits pour fournir une assistance technique au unions de crédit au Kenya par l'intermédiaire de l' [WOCCU](#) ?? (Evans, 2002). USAID intervient aussi indirectement au niveau des coopératives par le biais du programme Strategy for Revitalizing Agriculture (SRA).

3.1 Définition

Une coopérative est définie par l'alliance internationale des coopératives (voir site internet) comme une "association autonome de personnes, unies volontairement afin de subvenir aux besoins sociaux, culturels et économiques de ses membres et de réaliser leurs aspirations grâce à un partenariat démocratique" Une coopérative est fondée sur les valeurs d'entraide, de responsabilité personnelle, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité.

Une coopérative est constituée d'une entité économique appartenant aux membres. Il ne peut y avoir de membres non partenaires. Elle peut assigner un nombre de votes différent pour chaque membre. Les sept principes de la coopérative sont décrits dans l' Encadré 5.

3.2 Organisation

Le conseil d'administration est élu par les membres de la coopérative. Il recrute le directeur et définit les objectifs et les différentes politiques économiques et sociales et en supervise la réalisation.

Des comités spécialisés sont créés afin de rendre plus efficace la supervision et le processus de prise de décision. Les comités les plus courants sont les comités d'achats, des questions financières et de la formation et éducation.

Les délégués sont élus par les membres et ont la charge de communiquer aux membres les décisions du conseil d'administration ou les informations qu'ils voudraient transmettre.

Le directeur est responsable des affaires courantes. Son rôle est de promouvoir les activités économiques de la coopérative. Il planifie, organise, coordonne et contrôle les activités.

3.3 Types de Coopératives

Les membres d'une coopérative peuvent décider selon les activités choisies de son type. Nous distinguons cinq types de coopératives.

Encadré 5:

Principes de la Coopérative

Premier principe : *Adhésion volontaire et ouverte à tous* Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Deuxième principe : *Pouvoir démocratique exercé par les membres* Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle "un membre, une voix"; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

Troisième principe : *Participation économique des membres*

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition d'adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Quatrième principe : *Autonomie et indépendance*

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

Cinquième principe : *Éducation, formation et information*

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative.

Sixième principe : *Coopération entre les coopératives*

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Septième principe : *Engagement envers la communauté*

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

- *Coopérative de consommateurs*

Elle appartient à des individus qui font des affaires dans son cadre. Les détaillants de produits alimentaires sont souvent organisés en coopératives de ce type. Historiquement, aux Etats Unis et ailleurs se sont organisées des coopératives d'alimentation qui ont ouvert des supermarchés ou des magasins. Un cas particulier de ce type de coopérative pourrait être une structure de vente de produits alimentaires au profit des membres d'une coopérative de production, qui achèteraient ainsi leurs produits alimentaires. moins cher qu'en ville

- *Coopérative de travailleurs*

La coopérative de travailleurs appartient aux personnes travaillant dans son cadre. Cette forme de coopérative peut être utilisée même dans le cas de petits groupes de partenaires comme par exemple des travailleurs d'une boulangerie ou d'un magasin de chaussures.

- *Coopérative de producteurs*

Elle appartient à des personnes produisant le même genre de produit. De telles coopératives partagent certains moyens de production ou même de distribution. Il existe aussi des coopératives qui sont à la fois une coopérative de production et une coopération d'un autre type.

Kuapa Kokoo au Ghana, n'est pas seulement une coopérative de production mais aussi une coopérative de commercialisation; une coopérative de crédit, et une coopérative de produits dérivés du cacao (Encadré 6). C'est pour cela que Kuapa Kokoo a créé les structures suivantes :

- Groupement d'agriculteurs – coopérative de production
- Kuapa Kokoo Ltd – Société privée qui peut acheter du cacao et le vendre.
- Kuapa Kokoo Farmers Trust – Partenariat entre agriculteurs afin de produire et vendre des produits haut de gamme aux organisations de commerce équitable à l'étranger.
- Kuapa Kokoo Credit Union – Epargne et crédit aux membres.
- Day Chocolate Company – Société produisant chocolat et produits dérivés

Kuapa Kokoo commercialise son cacao par l'intermédiaire des organisations de commerce équitable, ce qui leur assure une certaine stabilité de leur revenu. Elle agit aussi comme une coopérative de vente dans laquelle chaque membre reste indépendant, mais partage une image de marque commune.

Encadré 6:

Kuapa Kokoo Limited: Symbole de succès et d'espoir dans le secteur des coopératives au Ghana

Kuapha Kokoo veut dire "bon planteur de cacao" en Twi, le langage local.

Kpa Kokoo Union a été créée en 1993 par un groupe de planteurs de cacao et Twin, organisation commerciale britannique alternative, comme réponse à la libéralisation du marché du cacao au Ghana. Sa mission est d'améliorer le statut social, économique et politique de ses membres et de protéger les intérêts commerciaux sur le marché international du cacao. Kuapa est une coopérative nationale et une organisation ombrelle de 1300 villages et 48,854 membres.

Kuapa achète et vend les fèves de cacao de ses membres. C'est la seule coopérative parmi les 24 entreprises privées d'achat de cacao qui ait reçu la licence d'exportation.

Cette licence permet à Kuapa d'acheter plus de 30% du cacao de ses membres qui est exporté via la Cocoa Marketing Company Ltd (CMC), appartenant au Ghana Cocoa Board (Cocobod). Le reste est vendu à la CMC qui exporte.

Kuapa a produit 35,000 tonnes de cacao en 2007o, soit 5% de la production totale du Ghana.

Les quatre structures économiques créées par Kuapa sont les suivantes:

Kuapa Kokoo Limited: Section commerciale accréditée à exporter en tant que "Licensed Buying Company (LBC)" et autorisée à acheter et vendre du cacao dans toutes les régions du Ghana. Elle propose et subventionne divers programmes de formation et subventionne l'achat d'intrants agricoles.

Kuapa Kokoo Farmers" Trust: Ce fond reçoit des organisations de commerce équitable les primes et les utilise afin de créer des infrastructures sociales et aider les membres à développer de nouvelles sources de revenus.

Kuapa Kokoo Credit Union: Cette entité juridique légale encourage l'épargne et donne accès au crédit à ses membres à des coûts compétitifs. Les membres peuvent obtenir des prêts pour la scolarisation de leurs enfants, rénover leur maison ou payer leur assurance.

Divine Chocolate: C'est une entreprise enregistrée en Grande Bretagne qui se spécialise dans la vente de produits dérivés du cacao de haute qualité sous le nom de marque "Divine". 45% des parts appartiennent à la coopérative. La majorité des membres sont de petits propriétaires. La taille moyenne d'une plantation est de 3 ha. Les membres ont accès à l'eau potable, à l'électricité et aux services médicaux

. *Coopérative d'achat et de services*

Cette coopérative est utilisée par des propriétaires de structures commerciales indépendantes afin de diminuer les coûts pour des prestations de services comme par exemple des prêts ou des assurances. Les coopératives de crédit font partie de cette catégorie.

- *Coopératives de logement*

Les résidents d'immeubles ou de maisons individuelles sont les propriétaires et les membres de ces coopératives. Peuvent être membres d'une telle coopérative les résidents de villas, d'appartements ou de complexes immobiliers comportant des milliers d'unités. Les maisons peuvent aussi appartenir à tous les membres de la coopérative en copropriété.

La coopérative de construction et d'habitat de Taïba au Sénégal a réussi ainsi à diminuer de 50% le coût de la construction d'immeubles pour ses membres (Encadré 7).

- *Autres types de coopératives*

Les artistes peuvent aussi s'organiser en coopérative et louer leurs services aux écoles publiques dans divers domaines tels que la musique, les beaux-arts ou le théâtre.

Les écoles agricoles peuvent aussi s'organiser en coopérative et proposer leurs services d'éducation et de formation.

Encadré 7: L'expérience de la Coopérative de construction et de logement des travailleurs de Taïba au Sénégal (CCHTT)

La coopérative de logement de Taïba, située à Mboro à 90 km de Dakar, comptait à sa création, en 1995, 231 membres. La contribution par mois de chaque membre était de 2 500 francs CFA (5 dollars américains environ) en plus d'une cotisation annuelle de 10 000 francs CFA (20 dollars américains environ).

Son objectif était de remplir des besoins de logement collectif pour les travailleurs dans les villes de Mboro, Tivaoune et Dakar. Concernant les besoins de logement individuel, les demandes étaient également centrées sur ces mêmes villes avec toutefois le souhait pour les membres de construire également dans leur ville ou leur village d'origine. Durant les cinq premières années, le volet investissement du fonds de roulement permit de financer sans intérêt les membres proches de la retraite dont les projets n'excédaient pas 2 millions de francs CFA (4000 dollars américains environ).

Des programmes collectifs furent mis en place pour Mboro, Tivaoune et Dakar. A Dakar, par exemple, le fonds de roulement permit d'acquérir sans intérêt 23 parcelles dans une zone de logement de moyen standing.

La CCHTT présente une autre spécificité intéressante: après la faillite d'ICS, le premier projet collectif à Mboro et Tivaoune, elle s'organisa pour faire travailler les ouvriers qualifiés qu'elle réussit à recruter à proximité ou dans ses propres rangs. Cela marqua la naissance d'une ambition collective d'auto prise en charge.

Il s'agissait de construire pour soi-même et de ne plus être à la merci d'entrepreneurs peu scrupuleux. La CCHTT signa des contrats avec tous les bénéficiaires du bâtiment qu'elle put identifier. Elle s'équipa et acheta une bétonnière. Pour ce faire, elle créa un GIE (Groupement d'intérêt économique) transformé par la suite en société anonyme à responsabilité limitée, et devint titulaire du contrat.

Aujourd'hui, c'est la seule coopérative du Sénégal qui construit pour son propre compte à des prix défiant toute concurrence: 3 800 000 francs CFA (7 600 dollars américains) pour une maison, alors que la concurrence se situe autour de 8 millions de francs CFA (16 000 dollars américains).

La CCHTT institua également un système d'assurance interne grâce auquel, suite à quatre décès, les héritiers purent conserver la propriété des logements sans formalités. En termes de création d'emplois, la CCHTT emploie aujourd'hui un technicien supérieur du bâtiment, une secrétaire, un chauffeur et deux gardiens à plein temps. Elle emploie neuf mois par an, cinq chefs d'équipe (et deux manœuvres par chef d'équipe), trois maçons, un coffreur, un électricien et un peintre, et ce de manière ponctuelle.

Enfin, entre 1995 et 2006, elle a réussi à mobiliser 800 millions de francs CFA (1 600 000 dollars américains).

3.4 Genre & Coopérative

Selon le rapport préparé par l'"European Confederation of Workers" Co-operatives, Social Cooperatives and Participative Enterprises" (CECOP, 1997), ce sont surtout les femmes qui sont membres des coopératives en Europe occidentale. Par exemple en Suède 80% des créateurs de nouvelles coopératives sont des femmes. Elles considèrent que c'est la meilleure façon de développer une affaire en partageant les risques avec d'autres. Elles apprécient aussi l'avantage d'avoir un travail qui peut être flexible et sous leur propre contrôle. En Finlande, 40% des fondateurs de coopératives de travailleurs sont des femmes. Les principaux secteurs dans lesquelles elles opèrent sont les services sociaux, les services médicaux, la vente de produits d'artisanat et de culture, ainsi que les médias.

En Allemagne, nombreuses ont été les nouvelles coopératives créées par des femmes, ce qui leur permet de combiner les domaines sociaux, politiques et écologiques. En Italie, en France et en Espagne, où le mouvement coopératif a une longue tradition, des entreprises coopératives ont été établies dans des secteurs d'innovation et aussi dans divers domaines de services, comme les services sociaux, touristiques, de nettoyage, de restauration, d'environnement ou de conservation architecturale.

Le nombre croissant de coopératives a permis d'intégrer un nombre de plus en plus grand de personnes dans l'économie active.

Le CECOP considère ces nouvelles coopératives créées par les femmes comme un laboratoire de nouvelles méthodes de partage du travail et de méthodes de flexibilité positive. Cette expérience dans la restructuration du temps de travail a non seulement contribué aux aspirations des femmes, mais aussi à une meilleure entente de l'individu avec sa famille et son temps de travail.

Dans les pays en voie de développement les femmes font face à des lois discriminatoires en ce qui concerne leurs droits de propriété et d'héritage.

Il en est de même au niveau des coopératives où, en général, le mari est le membre à part entière. Dans certains pays, les femmes ne peuvent pas être propriétaire et diriger une affaire indépendante sans l'accord de leur mari. Même si la loi stipule qu'elles en ont le droit, la situation de fait est différente. Dans les coopératives agricoles, la propriété ou le contrôle de la terre sont souvent la condition obligatoire pour être membre. Par conséquent, c'est le mari qui devient membre et non la femme. Si la femme n'est pas membre, elle ne reçoit par conséquent pas les services rendus aux membres par la coopérative. Certaines coopératives, pour résoudre ce problème, permettent la participation et le droit de vote à plusieurs membres de la famille. En Norvège, par exemple, il est stipulé qu'il doit y avoir au moins deux votes par famille. Afin de voter il est obligatoire de participer à la réunion de l'assemblée générale.

Des individus peuvent aussi s'organiser en partenariat. On notera des initiatives communes de ce genre au Cameroun, au Niger et au Mali. Ces "Groupements d'Intérêt Economiques" (GIE) sont actifs dans des domaines équivalents à ceux dont s'occupe une coopérative. Seul leur statut privé diffère de celui des coopératives.

Des formes équivalentes de partenariat existent aussi en Indonésie (dans le domaine du crédit) par exemple, en Inde (mutuelles d'entraide) et en Côte d'Ivoire (pré-coopérative).

.

Bibliographie

Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). "Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s". *Journal of Management*, 25: 231–292

Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment". *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Basic.

Bijaoui I (2012). From Necessity to Business Entrepreneurship: The Case of the Songhai Center, Porto Novo, Benin. *African Journal of Business Management*. Vol. 6(18), pp. 5872-5878

Brymer E. Gray T. (2006) "Effective leadership: Transformational or transactional?" *Australian Journal of Outdoor Education*, 10(2), 13-19, 2006

Bijaoui I. and Regev D., (2015), "Entrepreneurship and viral development in rural Western Negev in Israel, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 17 Iss 1 pp. 54 – 66

Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/JRME-09-2014-0023>

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology". In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 63–130. Chicago: Rand McNally

Crown, D. F., & Rosse, J. G. (1995). "Yours, mine and ours: Facilitating group productivity through the integration of individual and group goals". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64: 138–150.

CECOP (1997) "Participation and flexibility: An Opportunity for Women's Employment", EURb/100/97, CECOP (European Confederation of Workers' Co-operatives, Social Cooperatives and Participative Enterprises)

Davidsson, P. (1989). *Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*. Ph.D.Dissertation. Stockholm School of Economics.

Davidsson, P. (1991). "Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth," *Journal of Business Venturing* 6: 405-429.

Develtere P., Pollet I & Wanyama F.(2008) *Cooperating out of poverty The renaissance of the African cooperative movement* International Labour Office World Bank Institute

Dunkelberg, W. C., and Cooper, A. C. (1982). "Entrepreneurial Typologies," In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Frese, M. and de Kruif, M. (2000), "Psychological success factors of entrepreneurship in Africa, a selective literature review," in Frese, M. (ed.) *Success and Failure of Microbusiness Owners in Africa: A Psychological Approach*, London: Quorum Books
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F.(1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902
- Hsu, C., Bell, R. C., & Cheng, K. (2002)."Transformational leadership and organizational effectiveness in recreational sports/ fitness programs. *The Sport Journal*, 5(2), 1-
- Hull, D. L., Bosley, J. J., Udell, G. G. (1980). "Renewing the hunt for heffalump: identifying potential entrepreneurs by personality characteristics". *Journal of Small Business*, 18, 11–18
- James, W. (1950). *Principles of psychology (Volume I)*. New York: Dover. (originally published 1890)
- Kolvereid, L. (1992). "Growth Aspirations Among Entrepreneurs," *Journal of Business Venturing*, 7: 209-222.
- Kolvereid, L. and E. Bullvag, (1996). "Growth Intentions and Actual Growth: The Impact of Entrepreneur Choice," *Journal of Enterprising Culture*, 4(1): 1-17.
- Komaki, J. (2003). "Reinforcement theory at work: Enhancing and explaining what employees do". In L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior (7th ed.)*: 95–113. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill
- Kuratko, D. I. , J.S. Hornsby and D.W. Naffziger. (1997). "An Examination of Owner"s Goals in Sustaining Entrepreneurship," *Journal of Small Business Management*, January: 24-33
- Locke, E. A. (1968). "Towards a theory of task motivation and Incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*,3: 157–189
- Locke, E. A. (1996). "Motivation through conscious goal setting" *Applied and Preventive Psychology*, 5: 117–124.
- McClelland, D. C. (1971). "The achievement motive in economic growth" in Kilby, P.(ed.) *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Free Press.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. London: Methuen
- Michell B.C.(2001) *Motivations Among Entrepreneurs in Rural South Africa, A Comparative Study*, M.A. dissertation, Industrial Psychology, University of South Africa November 2001
- Munkner H. H. (ed.) (1989), *Comparative Study of Cooperative Law in Africa*, Marburg Consult, Marburg.
- Newstrom J.W. and Davis (1993) *Behavior in Organizations* 9th edition. New York McGraw-Hill

Olomi, D.R., Nilsson P., Jaenssoon J.E. (2002) " Evolution of entrepreneurial Motivation: The Transition From Economic Necessity to Entrepreneurship" Babson College May 2002

Reynolds, P.D., Camp, S.M.; Bygrave, W.D.; Autio, E. and Hay, M. (2001): The Global Entrepreneurship Monitor, 2001 Executive Report, London Business School and Babson College.

Rosa P., Kodithuwakku S.S., Balunywa W (2009). "Entrepreneurial Motivation in Developing Countries: What Does 'Necessity' and 'Opportunity' Entrepreneurship Really Mean?" Babson College, *JEL Classifications: M13 Working Paper Series* March 10, 2009

Rutashobya, L. K. (1995). "Women Entrepreneurship in Tanzania: Entry and Performance Barriers," A research report submitted to OSSREA, Addis Abeba.
Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development* Mass: Harvard University Press.

Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). "Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment" *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89-103.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). "The role of task-goal attributes in employee performance". *Psychological Bulletin*, 81 434–452.

Steers R. M., Mowday R.T, Shapiro D.L.(2004) " The Future of Work Motivation Theory" *Academy of Management Review* 2004, Vol. 29, No. 3, 379–387..

Straub, W. F. (Ed.) (1980). *Sport psychology: An analysis of athlete behaviour*. Ithaca, NY: Movement Van Dijk Alberts, 1994

Szilagyi, A. D., & Sims, H. P. (1974). "An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment". *Academy of Management Journal*, 17, 622-634.

Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence*. New York: Macmillan.

Timmons, J.A. (1999), *New Venture Creation*, 5th. ed., Irwin McGraw-Hill, Burr Ridge, IL.

Timmons A (2004) *A Guide For Small Business*, by Jeffrey A. Timmons, Andrew Zacharakis, Stephen Spinelli, McGraw Hill, 2004

Toroka E. B. and Wenga (1997): „Small industries development organization: Tanzania experience with MSEs development." Paper presented at a *Workshop on Micro and Small Enterprise Research* (November). Dar es Salaam

DEUXIEME PARTIE:

ANALYSE ECONOMIQUE, AVANTAGE COMPETITIF ET STRATEGIE D'INNOVATION

1. Introduction

Une affaire commerciale définit tout d'abord sa "Vision", l'objectif à long terme, et ensuite sa "Mission", le domaine de spécialisation, la compétence et les objectifs commerciaux: Selon sa vision et sa mission, l'entreprise sélectionne les opportunités sur le marché, dont la plus-value peut être améliorée pour le client grâce à sa compétence distinctive et sa stratégie d'innovation, tout au long de sa "chaîne de valeur". Nous définirons tout d'abord les concepts de vision et de mission et les illustrerons par celles des entreprises renommées. Nous expliquerons ensuite comment segmenter un marché et comment les différents niveaux de besoins permettent l'évolution de la valeur transférée au client. Enfin, nous montrerons comment l'entreprise peut renforcer son avantage compétitif en améliorant la plus-value générée par chaque activité dans la chaîne de valeur, et en adoptant la stratégie d'innovation adaptée aux conditions du marché et aux capacités de l'entreprise.

2. Vision et Mission

A quoi aspire l'entreprise? La vision exprime les aspirations de l'entreprise. Son objectif à long terme doit être spécifique, valorisant et réalisable.

La mission détermine comment faire de cette vision une réalité. Quel domaine de spécialisation et quelle stratégie commerciale choisir ?

La vision de Fedex est "Leading the way", (site internet) être le leader, ou ouvrir la voie le premier. Son objectif à long terme est de faire en sorte d'être toujours le premier en vitesse de transfert des colis et en efficacité, sur la voie, qu'elle soit aérienne, maritime ou terrestre.

La mission de Fedex est plus classique et définit comme objectifs une croissance continue des revenus, une haute plus-value, grâce à une logistique efficace et des technologies d'information perfectionnées, mettant à chaque instant le client au courant du parcours suivi par son colis

La vision de Lexmark est "customer for life", (site internet) client pour la vie. Lorsqu'on achète une nouvelle imprimante ou un nouvel ordinateur, souvent on ne rachète pas la même marque qu'auparavant. Lexmark veut faire en sorte que de plus en plus de clients reviennent à elle et rachète un produit Lexmark.

La mission de Lexmark est d'être le leader dans le domaine du développement, de la production et de la vente de solution d'impression et d'imagerie pour le bureau et à la maison. La compétence ainsi définie permet de couvrir toutes sortes de produits et de systèmes futurs, tel par exemple que le photo shop.

Ikea avait initié une révolution sociale dans les années soixante dans le domaine du meuble. Elle donna la possibilité aux jeunes couples d'acheter des meubles neufs à des prix abordables. Avant Ikea, les jeunes devaient se satisfaire de meubles usagés.

La vision d'Ikea " A better everyday life", (site internet) une vie quotidienne meilleure, se réfère au côté fonctionnel et pratique des meubles. Ikea a développé la formule du meuble modulaire. On peut acheter un module d'étagères pour livres et plus tard un autre, ayant des fonctions différentes comme pour ranger des verres, des assiettes ou y poser une télévision ou un DVD.

La mission d'Ikea est "d'offrir une vaste gamme de produits pour un meilleur confort à la maison, qui soit fonctionnelle, de bonne qualité, solide et à un prix abordable".

Ikea a changé le mot meuble, "furniture", mais le mot "furnishing",

aménagement, car il couvre non seulement le domaine du meuble mais aussi les tapis, les lampadaires ou les rideaux.

La vision de Zara (2009) est de "démocratiser la mode en proposant la dernière mode à qualité moyenne, de bon design et à prix abordable". Démocratiser veut dire que la mode qui était jusqu'alors réservée à la haute classe, devient désormais disponible à la classe moyenne.

La mission de Zara est centrée sur "une politique de réponse rapide à la demande évolutive du client, en utilisant les technologies de l'information les plus avancées". Zara a ainsi inventé le concept de "fast fashion", la mode rapide. Il n'y a plus de collections saisonnières, mais toutes les deux semaines de nouveaux produits sont lancés sur le marché.

La Banque pour l'Agriculture et les Coopératives Agricoles en Thaïlande, définit sa vision d'être "une banque de développement rural, utilisant des technologies de gestion modernes et centrée sur le renforcement des petits agriculteurs et l'amélioration de leur qualité de vie". Dans cette définition, la banque souligne deux points fondamentaux ; sa spécialisation dans le domaine rural et sa volonté d'améliorer non seulement les conditions économiques de l'agriculteur, mais aussi ses conditions sociales et son bien être. Sa mission est d'être une banque rurale à part entière, en donnant tous les services bancaires, d'avoir les ressources nécessaires et de développer des services améliorant les conditions de vie du producteur.

3. Segmentation du marché

L'objectif de la segmentation du marché est d'évaluer la taille du marché et d'identifier les différents segments (groupes) de consommateurs le composant (Kotler, 2004). Chaque segment doit comprendre des personnes ayant le même profil face au besoin analysé.

De cette façon, nous pouvons prendre un échantillon qui pourra représenter la population du segment de marché analysé.

Dans un premier stade nous utilisons la segmentation classique fondée sur quatre critères, la géographie, la démographie, l'économie et la culture. La raison est qu'ils sont objectifs et faciles à définir.

Dans un second stade nous utilisons la segmentation selon le comportement, fondée sur des critères d'attitude qui sont par là même subjectifs, et qui peuvent nous permettre d'analyser l'impact de l'attitude personnelle et sociale sur les besoins. Quatre groupes de paramètres sont utilisés à cet effet : les paramètres psychologiques, les paramètres sociaux, ceux qui sont liés à la technologie et ceux qui se rapportent à l'environnement.

3.1 Segmentation classique

- Géographie

L'environnement naturel, les conditions météorologiques, la montagne ou la mer, la présence de matières premières ont un impact direct sur l'attitude du client. Dans une région chaude, on consommera plus de boissons légères et on s'habillera avec des chemises à manches courtes. En Thaïlande le bambou est une matière première locale naturelle et par conséquent on l'utilise pour produire des meubles.

- Démographie

La démographie se réfère aux paramètres suivants:

- Genre : homme ou femme
- Age
- Etat civil: célibataire, marié, marié avec enfants, divorcé, personne âgée sans enfant.
- Education, niveau de connaissances
- Vivant en ville ou à la campagne

Les hommes et les femmes achètent des habits différents, mais achèteront la même télévision. Les enfants d'âge différent voudront des jouets différents.

Un célibataire achètera des meubles différents qu'un couple marié du même âge.

Les sociétés de téléphones cellulaires, proposeront des modèles différents selon le niveau d'éducation et de connaissances du client.

Un modèle de téléphone simple n'exigera que de savoir compter jusqu' à 9. Un autre modèle proposera un GPS et l'Internet qui exigeront de plus vastes connaissances.

Les personnes vivant en ville achèteront une plus grande gamme de produits et en unités moindres que celles vivant à la campagne, car les produits leur sont plus disponibles.

- *Economie*

Tout facteur ayant un impact sur le pouvoir d'achat du consommateur peut influencer la taille du marché. Des changements tels que de nouvelles taxes, la croissance ou la crise économique, le crédit à taux d'intérêt abordable ou pas, tout cela influe sur le consommateur et sa volonté d'acheter des produits. Le niveau de nos revenus nets détermine le produit que nous pouvons acheter : une télévision de seconde main ou une télévision à grand écran plat. Jusqu'à un certain niveau de revenu, nous ne penserons même pas à l'achat d'une voiture neuve. Plus le niveau de vie est élevé et plus la gamme de produits sera plus large et différente d'un niveau de vie moins élevé. Le crédit peut nous permettre l'accroître nos possibilités d'achats et par conséquent agrandira les marchés potentiels pour les entreprises.

- *Culture:*

Nous différencions entre la culture locale générale, la culture ethnique et la culture importée. Le saumon en Norvège, la Vodka en Russie ou l'attiéké en Côte d'Ivoire, le Gari au Ghana ou au Nigéria , font partie de la culture locale dans ces pays. Le fromage est différent en France et en Grande Bretagne, mais n'existe pas dans les coutumes de consommation chinoises. La culture ethnique développera des adaptations de la culture locale selon les régions, les tribus ou le groupe ethnique.

Le processus de globalisation encourage l'importation de cultures étrangères comme par exemple, MacDonald en Chine, la restauration chinoise ou japonaise en Europe.

La culture de consommation peut être importée par l'intermédiaire du processus d'immigration. C'est par exemple le cas de la shawarma apportée par les travailleurs turcs en Allemagne et du couscous apporté par les Nord Africains en France. Elle peut aussi être importée en conséquence du processus de globalisation qui permet de voyager ou de communiquer plus facilement. Le sushi en Europe ou la baguette en Israël et en Afrique illustrent cette évolution.

3.2 Segmentation selon le comportement

La segmentation classique n'est pas suffisamment précise pour permettre de déterminer des segments de marché dans lesquels l'attitude des personnes est uniforme. C'est pour cela que nous utilisons les critères de comportement décrits ci-dessous.

- Facteurs sociaux (Diagramme 6)

Certains besoins sont déterminés par le groupe de référence auquel on appartient. Un végétarien consommera les mêmes aliments qu'un autre végétarien. Un étudiant aura le comportement d'étudiant et achètera les produits liés à ce groupe de référence: des livres, des habits adéquats, louera un appartement "d'étudiant", achètera des meubles "étudiant" et peut être même aura des loisirs d'étudiant. De la même façon les végétariens auront la même attitude concernant l'alimentation ou les sportifs concernant l'achat d'habits, de chaussures ou de loisirs.

- Facteurs psychologiques

Les facteurs psychologiques classifient les clients potentiels selon leurs traits de caractère. Il y a les personnes avares et celles qui achètent facilement. C'est le facteur d'attitude. Les premiers feront plus attention au prix que les

seconds. Il y a les clients "émotionnels" qui achèteront des habits plutôt romantiques, les clients "motivés" et "studieux" qui voudront faire des études ou acheter des livres, des habits sobres et élégants ou des logiciels professionnels

Diagramme 6:
Segmentation du Marché selon le comportement du client

Facteurs Sociaux

Groupes de référence,
famille, Culture

Facteurs Psychologiques,

Connaissance, Motivation,
Emotion, Attitude

Facteurs

Technologiques

Internet, Cellulaire, micro-
ondes

Facteurs de Situation:

Physique, Environs, Temps,
Ambiance, Etat d'esprit

- *Facteurs technologiques*

La technologie du four à micro-onde crée autour d'elle des clients orientés dans leurs achats par cette technologie et vont acheter toute une gamme de produits comme des pizzas surgelées des repas prêts ou même du maïs préparé pour faire des popcorns dans le four à micro-onde.

Les clients à comportement "Internet", qui achètent des produits par son intermédiaire, sont jeunes, comparent les prix, achètent pour plus de sureté des produits à noms de marque connue et ne dépasseront pas un budget de quelques centaines d'Euros par produit.

Autour du téléphone cellulaire commence aussi à se développer une clientèle au comportement commun, qui achète des produits liés au téléphone cellulaire comme des cartes de mémoire, des écouteurs ou la version numérique d'un livre.

- *Facteurs de situation*

Les conditions géographiques environnantes ont un impact sur l'attitude des consommateurs. Ceux qui habitent à proximité de la mer auront l'habitude de manger du poisson et auront des loisirs liés à la plage ou à la mer. Ceux qui vivent en montagne mangeront peut être du mouton, et auront des loisirs liés à la montagne comme le ski ou les randonnées en montagne.

L'ambiance est aussi un critère de comportement. L'ambiance de fête crée un "état d'esprit" de désir d'acheter. La décoration des rues durant les fêtes de fin d'année encouragent les gens à acheter des jouets pour les enfants, des cadeaux pour la famille et les amis ou même de nouveaux habits pour eux-mêmes.

Le facteur temps détermine aussi le comportement des consommateurs. Le dimanche matin pour les chrétiens, le vendredi pour les musulmans ou le shabbat pour les juifs, sont l'occasion d'une attitude d'achat liée aux produits alimentaires ou aux loisirs. De la même façon, le samedi ou le dimanche, les matchs de football réunissent les supporters autour d'une bière, en face de la télévision ou les encourage à acheter des produits liés au football que se soit chaussures, maillots ou écharpes.

3.3 Niveau de besoins

Kotler (2004) définit trois niveaux de besoins:

- *Besoin de niveau de "base"*: le consommateur se contente de la plus simple version d'un produit
- *Besoin de niveau de "désir"*: le consommateur est prêt à payer plus cher pour une version améliorée, à plus grande valeur ajoutée d'un produit,
- *Besoin de niveau de "demande"*: le consommateur exige une version d'un produit adaptée à ses besoins spécifiques.
-

Le consommateur à besoin de "base", achètera un yaourt naturel, celui ayant un besoin de "désir" sera prêt à acheter un yaourt aux fruits alors que celui ayant un besoin de "demande" voudra un yaourt bio avec complément de vitamines.

De la même façon, le client de premier niveau, achètera un ordinateur avec un écran ordinaire, le client de second niveau, achètera un ordinateur à écran plat et un architecte, client de troisième niveau, achètera un grand écran à haute résolution et un ordinateur capable d'activer des logiciels comme Autocad, exigeant une vaste mémoire et une grande vitesse.

Les deux illustrations qui suivent, Amazon Kindle et MODU nous permettront de montrer comment on peut utiliser les trois niveaux de besoins afin de satisfaire les besoins de niveau divers, à différents segments de clients.

3.3.1 E- Book Amazon Kindle (Illustration1)

Amazon est le leader mondial de la vente de livres commandés par internet. Afin d'améliorer ses possibilités de vente, Amazon a créé une structure de développement, Amazon Kindle, afin d'introduire sur le marché international le concept du livre électronique.

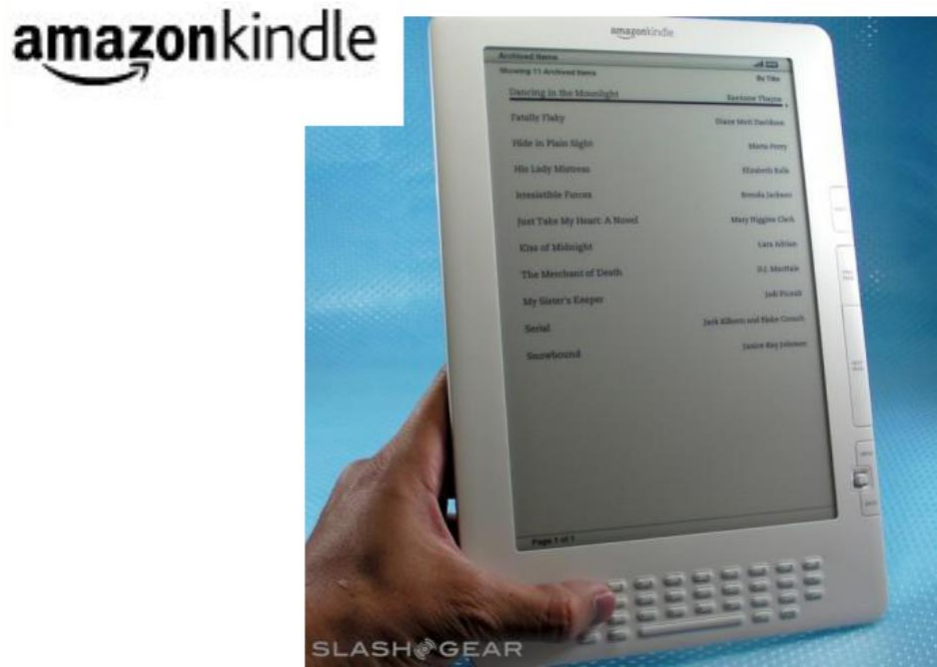
Ce système est basé sur la technologie Vizplex de microcapsule d'encre de EInk, qui est de l'encre électronique, qui ne nécessite pas de lumière en arrière plan pour voir ou lire comme il le faut pour un écran normal. Ainsi, on peut lire sur l'écran avec la même sensation comme si c'était un livre ou un journal.

Le livre devient un besoin de " base" donc et le Kindle prend sa place comme besoin de "désir" car:

- le livre est envoyé via l'Internet
- le Kindle peut intégrer quelques centaines de livres
- on peut annoter les livres et rechercher dans différents livres l'origine de citations en parallèle.

Le concurrent principal est le partenariat Sony Google, qui a lui aussi choisi le niveau de besoin "désir" avec une gamme plus vaste de produits imprimés. Par contre de plus petits concurrents comme Trtr et Plastic logic on décidé de se concentrer sur le niveau de besoin "demande". TxTr a développé le e-book pour enseignant et élèves et Plastic logic, le e-book pour hommes d'affaires.

Illustration 1:
E-book Amazon Kindle



3.3.2- Téléphone cellulaire MODU (Illustration 2)

MODU est un cerveau cellulaire qui peut être intégré dans différentes corps ou "vestes" (jackets). Chaque veste exploite le cerveau afin de mettre en marche des applications différentes. La "veste" de besoin de "base" permet l'application de téléphone cellulaire permettant de recevoir et d'envoyer un appel. Les vestes de besoin de "désir", permettent des applications comme la musique, la bureautique ou le GPS.

On pourrait développer dans l'avenir des applications de besoin de "demande" avec une veste de services bancaires ou une veste d'application médicale pour un médecin. Mais pour l'instant le marché n'accepte pas le téléphone modulaire, mais plutôt les applications sur un même téléphone. La société a fait faillite.

3.4 L'efficacité de la "Chaîne de Valeur"

Chaque opportunité potentielle est analysée dans l'entreprise par les activités principales et les activités de soutien qui constituent la chaîne de valeur (Porter 1996) (Diagramme 7). L'infrastructure de la firme ou direction dans la chaîne de valeur, décide quelles opportunités analyser et lesquelles adopter. La direction a besoin pour cela de connaissances, tant au niveau du marché qu'au niveau de chacune des activités de l'entreprise. Le coût et la rentabilité d'un produit dépend de l'efficacité avec laquelle l'entreprise organise et réalise ses diverses activités. Les activités principales et les activités de soutien se complètent et interagissent de telle façon que l'entreprise puisse réaliser le meilleur bénéfice (ou marge).

Illustration 2:
Téléphone portable Modu



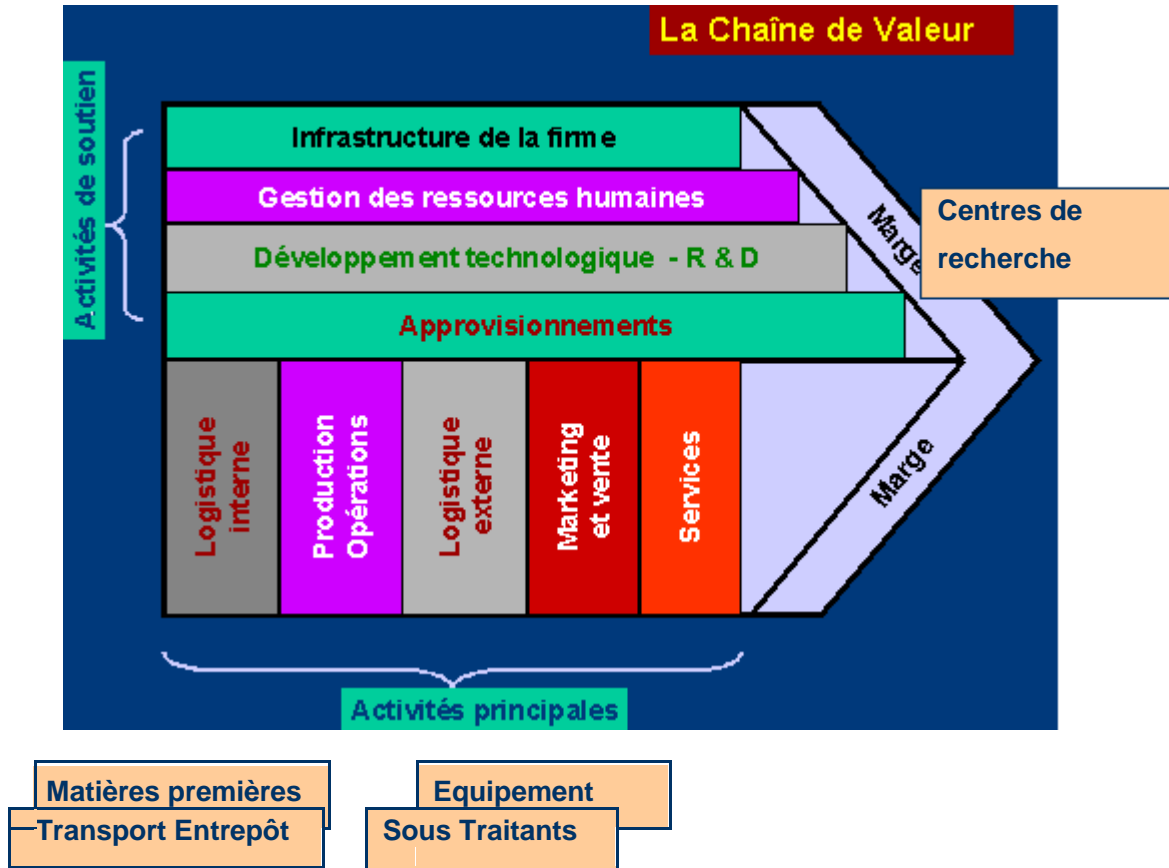
Cerveau cellulaire Téléphone cellulaire



Application musique

Diagramme 7 :

La Chaîne de Valeur – Efficacité des activités principales et de soutien



3.4.1 Activités de soutien

- *L'activité des ressources humaines* a pour objet de pourvoir au capital humain nécessaire pour chacune des activités de la chaîne de valeur. Elle se doit aussi d'assurer l'amélioration continue de la connaissance par les formations adéquates. La co-gestion avec les départements en charge des autres activités nécessite un réseau de communication multi-voies permettant de transférer l'information, la connaissance et les responsabilités.

Qui doit-t-on embaucher et quand? Quand embaucher et quand utiliser des sous traitants? Les réponses à ces questions peuvent avoir une influence fondamentale sur le cours des activités, leurs coûts et leur efficacité.

- *L'activité de recherche et développement* a pour but de préparer le futur et de développer les produits en temps, coûts et performance voulus. Tout changement peut accroître les risques et avoir un impact négatif sur les autres activités de la chaîne de valeur et sur le résultat final. .

C'est pour cela que la collaboration interne avec les autres activités ainsi que la collaboration externe avec les sous-traitants à la recherche, comme les centres de recherche est critique.

- *L'activité d'approvisionnement* est chargée de trouver les sources d'achats pour les intrants, les matières premières et les services nécessaires, de négocier les prix et de signer les contrats de telle sorte que l'activité de logistique interne des activités primaires soit en mesure de passer commande de ce qui est requis et demandé par chacune des autres activités

3.4.2 Les activités principales

- *La logistique interne* utilise les sources d'intrants sélectionnées par la fonction d'approvisionnement pour subvenir aux besoins des autres activités. Le transport et les entrepôts sont sous sa responsabilité afin que les intrants arrivent en temps voulu.

- *La production* reçoit les commandes reçues par le top management et les exécute seule, ou à l'aide de sous-traitants qui peuvent avoir la responsabilité de certaines étapes.

- *La logistique externe* a la responsabilité de transférer les produits jusqu'à leur destination, le réseau de distribution ou le client. Pour cela, comme pour la logistique interne, il est nécessaire de sélectionner à chaque étape les transports et les entrepôts qui assurent la plus grande efficacité.

4. Stratégies d'innovation et avantage compétitif (Diagramme 8)

Diverses stratégies d'innovation permettent d'améliorer ou de créer un avantage compétitif. Le choix d'un segment de marché, d'un niveau de besoin, d'un produit ou d'une chaîne de valeur, peut être à l'origine d'une innovation qui permettra de développer un nouvel avantage compétitif.

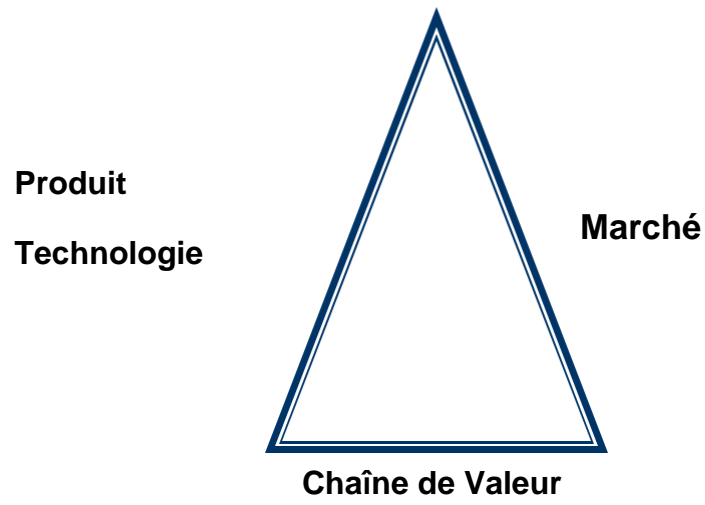
Selon Chesbrough (2006), "les entreprises qui n'innovent pas, meurent". Une étude sur 800 entreprises actives dans différents secteurs d'affaires aux Etats-Unis, au Canada, en Amérique Latine, en Europe et en Asie, confirme l'importance de l'innovation dans le domaine des affaires (Arthur D. Little, 2005). Il s'avère que les entreprises innovatrices ont deux fois et demi plus de ventes et dix fois plus de bénéfices par rapport à leurs investissements que les autres.

L'avantage compétitif classique, nommé avantage comparatif, basé sur l'abondance relative d'une main d'œuvre à bon marché dans les pays en voie de développement, n'est plus suffisant pour assurer la compétitivité sur les marchés internationaux.

Le processus traditionnel d'innovation est basé sur la recherche et le développement (R&D) et le marché bénéficie de ses fruits (Rothwell, 2002). L'objet de la R&D est l'innovation technologique et non le développement de nouveaux produits ou de produits innovants (Arrow, 1962; Nelson, 1959).

Dans les années 70 l'innovation vient à répondre aux besoins du consommateur. L'origine de l'innovation n'est plus la R&D seulement, mais aussi le marché.

Diagramme 8:
Stratégies d'innovation



Von Hippel (1978) a constaté que le marché est le paramètre qui influe le plus sur le processus d'innovation. Dans leur projet NewProd, Cooper et Kleinschmidt (1990)(Cooper,1994, 1999) ont constaté que la forte orientation de marché est l'une des raisons principales du succès.

Dans le "modèle simultané couplé", (Galbraith, 1982), ni la technologie "technology push"; ni le marché, "technology pull", ne sont considérés comme prééminents. Chacun agit de son côté et la direction de l'entreprise décide, selon sa stratégie d'affaires, les conditions du marché et de la technologie, à qui donner la prééminence.

Au milieu des années 80, les entreprises japonaises ont commencé à utiliser le modèle d'innovation dit de "réseau" (Imai *et al.*, 1985). Dans ce modèle, les diverses fonctions de l'entreprise, R&D, production, marketing, collaborent de façon interactive. L'objectif est de réduire le cycle depuis l'idée au produit et les coûts. L'innovation est le résultat de la collaboration entre les diverses fonctions, chacune pouvant être à l'origine du processus d'innovation ou pouvant y participer.

Dans les années 90, l'accent passe du réseau interne au "système" d'innovation (Lundvall, 1992; Edquist, 1997). Le réseau est étendu à des sources de connaissances externes, qui peuvent être spécialisées dans le même domaine technologique et de marché que l'entreprise ou dans d'autres domaines, qui pourraient à l'avenir être pertinents. De cette façon l'entreprise pourrait accroître ses revenus et ses bénéfices (Rothwell, 2002). Chesbrough"s (2003, 2006) définit ces appuis extérieurs comme "open innovation", innovation ouverte. "Open Innovation" selon sa définition est la conséquence de "l'utilisation de flux de connaissances à double sens, de l'intérieur et de l'extérieur, qui permettent d'accélérer le processus d'innovation interne et de conquérir des marchés en utilisant les nouvelles sources d'innovation externe et vice-versa (Chesbrough et alt, 2006).

Nous illustrons ci-après les différentes formes d'innovation ouvertes possibles, au niveau du produit, du marché et tout au long de la chaîne de valeur.

4.1 Innovation dans la Chaîne de Valeur

Les produits qui satisfont des besoins primaires desservent des marchés de grande masse et par conséquent doivent être vendus à des prix bas.

Ils nécessitent des coûts de production toujours tirés vers le bas. La main d'œuvre à bon marché n'est plus une condition suffisante aujourd'hui. Les entreprises chinoises ajoutent à cela l'organisation stricte du travail et surtout l'innovation dans le processus de production afin d'améliorer continuellement les économies d'échelle. L'automatisation, la robotisation des systèmes de production, l'utilisation de nouvelles technologies comme le laser pour couper ou souder, l'utilisation de nouveaux matériaux plus performants et moins chers comme le magnésium pour la production de voitures, sont quelques exemples d'innovations utilisées dans le système de production.

Zara (2006 et site internet), le leader espagnol du prêt-à-porter, réussit à concurrencer les producteurs chinois grâce à une stratégie d'innovation ouverte tout au long de la chaîne de valeur. Elle utilise une vaste gamme de technologies dans la logistique interne, jusqu'à l'apport des produits dans plus de 1400 succursales dans 65 pays. Ces technologies lui permettent en deux semaines de clore le cycle d'un produit, de l'idée jusqu'à la mise en vente. Une telle efficacité lui permet de concurrencer les coûts chinois et d'y ajouter un avantage supplémentaire: l'introduction du concept de "fast fashion", mode rapide comme nouvelle stratégie de produit. Il n'y a plus de collection saisonnière mais de nouveaux modèles toutes les deux semaines. C'est une innovation de marché qui a changé le domaine du prêt – à - porter. L'innovation dans les différentes activités de la chaîne de valeur est aussi valable dans le domaine de l'agrobusiness.

4.1.1 Les systèmes d'irrigation

Dans les pays en voie de développement la majeure partie des intrants agricoles est importée et souvent par des commerçants qui ne sont pas experts en la matière.

Ils sont intéressés à vendre et donnent très peu d'appui technique. Le cas de la région de Pockhara, au Népal (Illustration 3) illustre cette problématique.

Dans cette région, toutes les pépinières se ressemblent, indépendamment du climat, des vents, des saisons ou du produit agricole. Elles ont la même forme, utilisent le même matériau plastique en tant que toiture et pour les parois. Le même importateur de plastique importe aussi les semences. Le résultat est une production instable: une grande production la première année qui s'affaiblit par la suite. Les tomates n'ont pas la même forme ni la même taille et sont différentes de celles vendues sur le marché local. Les agriculteurs ont dû trouver des marchés en Inde. L'innovation ouverte d'entreprises professionnelles dans ces domaines est nécessaire pour assurer le transfert des technologies nécessaires et leur intégration dans les habitudes locales.

L'agriculture dans de nombreux pays en voie de développement dépend des conditions climatiques et naturelles. La production est programmée selon les quelques mois de pluie. Le reste de l'année, très peu de terres sont irriguées. C'est le cas du café et du cacao, comme des produits vivriers. L'utilisation de systèmes d'irrigation pourrait permettre de gagner la production d'une saison supplémentaire. Les coûts seraient plus élevés mais ils pourraient être compensés par des prix plus élevés de vente hors saison.

Les agriculteurs désirant utiliser un système d'irrigation peuvent choisir entre trois niveaux de besoins

Illustration 3: Pépinières à Pockhara, Népal



Besoin de "base":

Utilisation d'une pompe à eau et transfert de l'eau dans une piscine près de la plantation. De simples arrosoirs sont utilisés pour arroser les plantes ou des canaux peuvent être creusés afin que l'eau puisse arriver jusqu'aux plantes. Ces deux possibilités sont meilleures que de ne pas arroser. Mais l'impossibilité de contrôler la quantité d'eau que chaque plante reçoit, limite d'efficacité de l'arrosage.

Besoin de "désir"

Des tuyaux avec des asperseurs (Illustration 4.1, 4.2) ou des goutteurs (4.3) selon différents dosages, nous permettent de contrôler la quantité d'eau transférée à la plante. Le niveau de ce besoin de "désir" peut évoluer d'un agriculteur à un autre.

- *Système familial de goutte à goutte* : il est principalement utilisé pour de petites surfaces jusqu'à 500 m² dans des endroits où il n'y a pas d'électricité. Le système utilise la gravitation comme source d'énergie. Un réservoir pliable permet une plus grande mobilité et la diminution des risques de vol (Illustration 5.1).
L'illustration 5. 2 présente un système familial avec réservoir pliable installé en Ouganda.
- *Système de goutteurs à pression contrôlée*. Le système utilise comme source d'électricité le réseau national, un groupe électrogène ou des panneaux solaires (Illustration 4.4). La pression de l'eau est contrôlée à chaque sortie de goutteur, de telle sorte que la même quantité d'eau est transférée à chaque plante, indépendamment de la topographie du terrain. Le goutteur à pression contrôlée est situé sur la partie externe du tuyau.

Illustration 4: Systèmes d'irrigation

4.2



Mini Asperseurs

4.1

Asperseurs



4.4

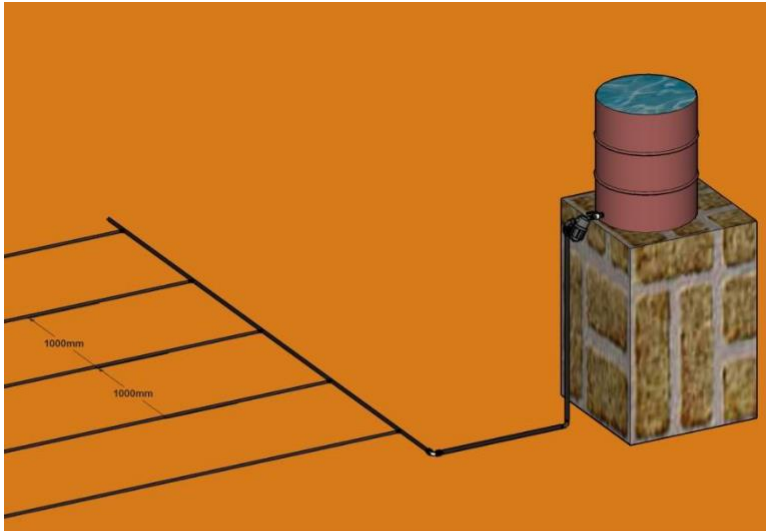
Goutteur à pression
contrôlée



4.3

Goutteurs à différents
dosages

Illustration 5.1:
Système d'irrigation familial utilisant la gravité comme source
d'énergie



Réservoir Pliable

Illustration 5.2:
Système d'irrigation familial avec réservoir pliable en Ouganda



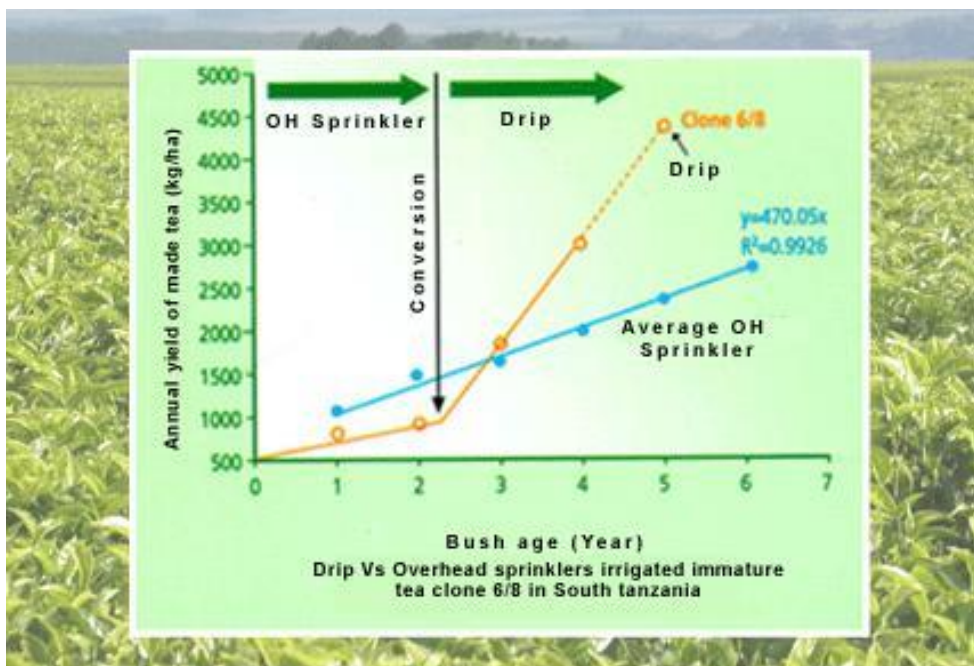
Un exemple intéressant de besoin de "désir" est l'utilisation du système d'irrigation au goutte à goutte dans une plantation de thé en Tanzanie est présenté dans le diagramme 9. Ce système a remplacé un système d'irrigation d'asperseurs et a permis de presque doubler la quantité de thé produite par m² de 2500 kg à 4500 Kg la cinquième année.

- Besoin de "demande"

Le système d'irrigation fait partie du processus de nutrition de la plante. Il lui transfère l'eau, les minéraux ainsi que les engrais liquides nécessaires. L'alliage de la quantité contrôlée d'eau, minéraux et d'engrais permet de contrôler le processus du développement de la plante. Une des applications les plus impressionnantes est l'utilisation d'eau saumâtre provenant d'une nappe sous terraines dans le Néguev en Israël ayant une concentration de 1700-2700 mg/l de sel (Encadré 8). Aucune plante ne pouvait survivre à un tel niveau de sel. Le système du goutte à goutte a permis d'alimenter la plante de telle sorte qu'elle apprenne à intégrer l'eau saumâtre dans son système de développement. Le goutte à goutte permet aujourd'hui la production de produits tels que les melons, olives, épices fraîches ou de grenades. Les olives provenant d'oliviers irrigués à l'eau saumâtre ont une plus forte concentration d'huile, car elles ont moins d'eau et donc un avantage compétitif par rapport aux autres olives. Il en est de même pour les tomates et les melons qui sont plus doux et cela pour la même raison, moins d'eau et donc plus de matière sèche. Nous avons ainsi d'une part une innovation ouverte de produit et de technologie pour l'agriculteur et une innovation ouverte de marché grâce à des produits ayant une plus grande concentration de matière sèche. Ceci se traduit au niveau du consommateur par plus d'huile d'olive pour les olives et plus de douceur pour les tomates et melons.

Diagramme 9:

Irrigation par asperseurs comparativement au goutte à goutte dans la production de thé en Tanzanie



Encadré 8:

Centre de recherche-développement agricole dans le désert, Ramat Néguev - Utilisation de sources d'eau saumâtre.

Le centre de recherche agricole de Ramat Néguev (RNDARC) est une unité d'appui gouvernementale régionale qui est située à la jonction de deux différents sols afin d'étudier les interactions de diverses cultures et écosystèmes. Le centre travaille en coopération avec et pour les services de diffusion des technologies pour les communautés agricoles de la région de Ramat Néguev. RNDARC a développé des pratiques de gestion agricole permettant d'améliorer le rendement et la qualité des nombreuses cultures, les techniques d'utilisation et de conservation de l'eau à coût réduit, le contrôle, la plantation, la cueillette et la transformation de produits agricoles.

Les chercheurs de RNDARC ont introduit de nouvelles cultures dans les fermes locales. Une vaste gamme de fruits et légumes traditionnels, la pisciculture et l'élevage de bétail, d'oiseaux exotiques comme les autruches et de nouveaux types de fourrage pour alimenter le bétail. *Le centre est le leader mondial d'utilisation d'eau saumâtre pour irriguer et a développé différentes méthodes afin de contrôler et neutraliser les effets nocifs du sel.

DESERT SWEET™

Des cultures de tomates cerise, de melons, de poivrons, de raisins, de grenades et de jobbas et de fraises sont irriguées à l'eau saumâtre et vendues sous le label Desert Sweet™, qui est devenu synonyme de qualité et de bon goût pour les fruits et légumes. La production dure toute l'année et dessert l'Europe et les marchés nord-américains en toute saison.



Dès 1997, le centre a commencé à produire du vin et principalement du Cabernet Sauvignon et du Sauvignon Blanc.

La pisciculture dans le Néguev utilise des sources d'eau chaude géo-thermiques souterraines saumâtres. L'objectif est de desservir les marchés internationaux en fruits de mer, dorades, tilapias en toute saison. Les poissons d'agrément sont aussi devenus un secteur lucratif.

4.1.2 Les serres

Les serres intègrent plusieurs chaînes de valeur qui ensemble forment un tout, dont l'objectif est de produire mieux, indépendamment des conditions naturelles. Les systèmes d'irrigation et les engrais liquides, les toits en plastique filtrant les rayons du soleil, les pesticides chimiques ou biologiques, le processus de pollinisation par les abeilles, les sols neutres, et la réutilisation des eaux filtrées, sont un tout pour produire de meilleurs fruits légumes ou fleurs.

Besoin de "base". Utilisation de couverture plastique protégeant la plante du soleil et de la pluie et système d'irrigation par gravitation ou manuel..

Besoin de "désir": Utilisation de matériau plastique filtrant le rayonnement solaire et d'engrais liquides, de sol neutre, le filtrage et réutilisation de l'eau.

Besoin de "demande": Adaptation de la pépinière aux conditions nécessaires pour assurer le développement optimal de plantes spécifiques.

4.1.3 Post harvest, Après récolte et transformation première (Illustration 6)

Un fruit ou un légume continue de vivre après avoir été cueilli, mais son développement n'est plus contrôlé par la plante et ses racines. Sa température monte, surtout sous le soleil qui transfère de l'énergie, jusqu'à ce qu'il pourrisse; il y a trois niveaux de besoin possible afin de minimiser les pertes.

Besoin de "base": Utilisation d'un bac amovible d'eau froide afin de refroidir rapidement les fruits ou légumes et prolonger leur vie d'étagère.

Besoin de "désir" Utilisation d'un système manuel ou semi automatique de nettoyage, de conditionnement et d'emballage

Besoin de "demande": Systèmes d'après récolte utilisant des jets d'eau chaude afin de tuer les fongicides et les bactéries afin de prolonger la vie d'étagère d'un fruit ou d'un légume (Illustration 6.1).

Le coût de transport des poivrons exportés d'Israël au Japon par avion avant cette technologie était de 3.000 dollars US la tonne. Aujourd'hui, en utilisant cette technologie, le fret par bateau coûte 300 dollars UD, soit dix fois moins la tonne.

Des innovations ouvertes ont été développées afin de prolonger la vie des produits agricoles. Le polymère mis au point par la société Stepac en Israël permet au fruit de continuer à respirer, et par conséquent évite la perte de poids et le changement de texture. Des mangues par exemple, enveloppées dans ce matériau plastique peuvent être maintenues à une température de 10 degrés durant trente jours sans changement de texture ni de poids (Illustration 6.2).

Les pertes après récolte pour des produits comme le café, le maïs, le tournesol ou le blé sont le résultat de la méthode de stockage qui se fait souvent dans des entrepôts humides où rongeurs et insectes peuvent s'introduire. Un système de bâches faites de mailles et de tissus adaptés aux produits à stocker a été développé à l'institut de recherche agricole israélien Volcani (illustration 6.3). Les bâches forment un environnement hermétique sans oxygène qui évite l'intrusion d'humidité et par conséquent tue tout organisme vivant.

L'après récolte comprend aussi la transformation première des produits. Dans ce domaine, l'innovation ne nécessite pas obligatoirement de la haute technologie. Ce peut être au niveau de besoin de "désir" comme c'est le cas pour la machine manuelle à décortiquer le fonio (Illustration 7.1) mise au point au Sénégal ou l'égreneuse de maïs (illustration 7.2) développée en Ouganda.

Illustration 6:
Systèmes d'après récolte



6.1

Utilisation de jets d'eau chaude
pour tuer les champignons



6.2

Plastique permettant
aux fruits ou aux
légumes de respirer et
de rester frais. Stepac
Ltd



6.3

Système de stockage de
graines Grainpro

Illustration 7:
Machines agricoles manuelles et électriques



7.1

Machine à égrener le maïs Ouganda

7.2

Machine à décortiquer le fonio inventée par
Sanoussi Diakité Sénégal



7.3

Machine électrique à égrener le maïs;
Ouganda



Un niveau de besoin plus élevé de "désir" pour l'agriculteur, dans le cas du maïs, est satisfait par la décortiqueuse électrique qui permet de décortiquer des sacs entiers de maïs que l'on peut observer à l'arrière plan de l'illustration 7.3.

4.1.4 Aviculture

Dans le processus de production de poulets de chair ou de poules pondeuses, la qualité de l'eau est fondamentale pour la bonne santé et la croissance des volatiles. L'eau au contact de l'air peut être contaminée par toute bactérie ou tout virus. C'est souvent le cas dans les pays en voie de développement, comme nous le voyons dans l'illustration 8, photo prise à Pockhara, au Népal.

Afin de limiter ces risques, l'aviculteur a le choix entre les trois niveaux de besoins.

Besoin de "base": Récipients fixes, nettoyés et remplis tous les jours.

Besoin de "désir": Système de distribution d'eau par profiles ouverts parcourant le poulailler ou par appareil indépendant, comme présenté dans l'illustration 9.1 à divers endroits dans le poulailler. L'avantage est que l'eau ne stagne pas, mais l'inconvénient est qu'elle se trouve au contact de l'air.

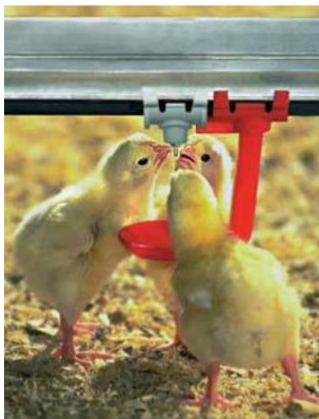
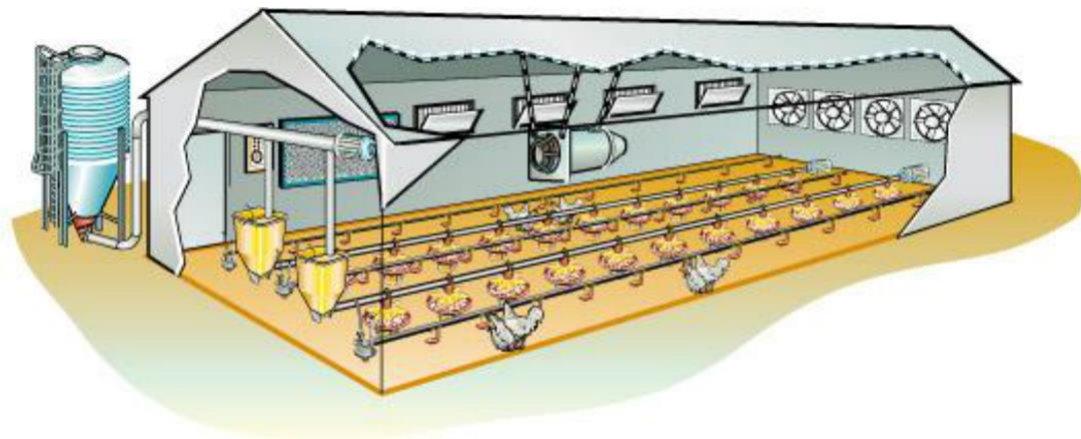
Besoin de niveau de "demande": Système en vase clos, activé par le poulet avec son bec quand il a besoin d'eau (Illustration 9.2).

Illustration 8:

Production de poulets de chair à Pockhara, Népal



Illustration 9:
Système de distribution d'eau et d'aliments dans
un poulailler, Kibboutz Maagan Michael



9.2

Système de distribution d'eau activé
par les poulets



9.1

Système de distribution d'eau

4.2 Innovation de produit et de marché

L'innovation de produit accroît la valeur ajoutée d'un produit pour le client ou crée un nouveau produit, par conséquent une nouvelle valeur ajoutée.

Philips a développé un prototype du CD en 1978, mais n'avait pas été en mesure de développer un système portable. C'est ainsi qu'elle proposa un partenariat à Sony, grâce auquel les capacités de miniaturisation de celle-ci pourraient s'exprimer. Sony transforma 500 composantes en trois systèmes intégrés et réduisit ainsi tant la taille que le coût du CD. Le produit final fut introduit sur le marché en 1983. Il créa une innovation de marché, la musique "portable" et une innovation de produit, différent de l'électrophone, ouvrant de nouvelles perspectives de quantité et qualité de musique grâce, en partie, à l'utilisation du laser.

En 1964 Phil Knight et Bill Bowerman ont détecté un besoin latent de chaussures de course plus légères et plus résistantes, ce à quoi des deux leaders allemands, Adidas et Puma ne pouvaient répondre, car le cuir était pour eux la seule matière qui pouvait être prise en considération. Ils décidèrent de développer le concept d'une chaussure en nylon, matière souple et légère, qu'ils commandèrent à la société japonaise Onitsuka Tiger. Cette innovation "ouverte" au niveau du produit, leur a permis de s'imposer sur le marché de la chaussure pour sportifs. L'innovation de marché qu'ils ont développée était de proposer au grand public la chaussure sportive.

En 1946, le Dr Percy LeBaron Spencer, chercheur de la société Raytheon spécialisée dans le domaine des radars, décida d'utiliser le micro ondes afin d'améliorer les performances du radar. Comme il avait l'habitude de manger du chocolat, il en avait toujours dans la poche de sa veste.

En traversant par hasard la trajectoire d'un micro onde, il s'est aperçu que le chocolat avait fondu.

Il décida donc d'utiliser cette caractéristique du micro onde pour mettre au point un four qui permette de cuire plus rapidement qu'un four normal. Son innovation au niveau du produit a permis plus tard à la société Amana de développer le micro onde actuel, non pas pour cuire mais pour réchauffer les aliments, une innovation de marché qui a créé autour d'elle une vaste industrie d'alimentation, de la pizza surgelée au pop corn pour micro onde.

Les ondes radio sont utilisées aujourd'hui pour conditionner à température du corps des organes à implanter. RF Dynamics, une entreprise israélienne a adapté cette technologie au chauffage rapide d'aliments dans un four activé par des ondes de fréquence radio. L'avantage de cette technologie est qu'elle réchauffe plus rapidement que les fours à micro ondes et permet de réchauffer de façon sélective. On peut choisir par exemple de réchauffer le poulet et pas la salade dans la même assiette. C'est à la fois une innovation technologique et une innovation de marché.

Dans le domaine agricole l'amélioration variétale de fruits et de légumes ou de races d'animaux peut accroître la valeur ajoutée pour le producteur et le consommateur. Nous présentons ci-dessous divers cas d'étude illustrant les possibilités d'innovation au niveau du produit et du marché en Israël et dans certains pays en voie de développement.

4.2.1 Tomates

La tomate est un élément de base de l'alimentation dans de nombreux pays développés et en voie de développement: Il existe des centaines de variétés, dont certaines satisfont un besoin de "base" et d'autres un besoin de "désir" ou de "demande". Les tomates de type "Roma" en forme d'olive, satisfont un besoin de "base" dans de nombreux pays africains comme le Nigéria, la Côte d'Ivoire ou le Cameroun. Le principal problème de ces espèces est leur brève vie d'étagère.

En Israël, les variétés Roma, en forme d'olive et Adrianna, ont été améliorées et leur vie d'étagère a été prolongée d'au moins deux semaines; Ces variétés améliorées,, satisfont un besoin de "désir" (Illustration 10).

Les tomates cerises telles que les variétés "Camelia", First Love" et "Recital", satisfont un besoin de "désir". La variété "Prinaty " satisfait plutôt un besoin de "demande" car elle a une forte concentration de lycopène, substance protégeant le corps contre le cancer de la prostate.

4.2.2 Pastèque (Illustration 10)

La pastèque est aussi un produit courant dans de nombreux pays. Le niveau de besoin de "base" est satisfait par la pastèque à graines. De nouvelles variétés ont été mises au point ces dernières années et principalement les pastèques sans graines, qui satisfont un besoin de "désir". La pastèque de gabarit "personnel", pesant entre un kilo et demi à deux kilos et demi, sans graine satisfait plutôt un besoin de "demande".

Illustration 10:
 Variétés de tomates et de pastèques sans graine- Hazera
 Genetics Ltd



Pastèque sans
graineTiger



Pastèque sans graine
Extazy

Dans les pays développés, le nombre de personnes célibataires, divorcées ou âgées vivant seules augmente et par conséquent, agrandissent le marché potentiel des petites pastèques.

4.2.3 Pisciculture

Le poisson satisfait un besoin de "base" tout d'abord dans les pays ou les régions en bordure de mer ou de lacs. La demande mondiale s'accroît plus rapidement que le cycle naturel de renouvellement des poissons. Des quotas ont été définis pour chaque pays dans certaines régions pour la pêche maritime. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande a créé des opportunités d'affaires. La pisciculture en viviers ou en cages en pleine mer, fournit aujourd'hui une partie importante de la demande. Cette forme de pisciculture a aussi l'avantage de ne pas être saisonnière et produit du poisson tout au long de l'année. Elle permet de continuer à satisfaire les besoins de "base" mais aussi des besoins de "désir" et de "demande".

Besoin de "désir"

La société FSG de Cotonou, Bénin, a découvert que sur les marchés européens comme la Belgique et la Suisse, les crevettes grises étaient plus appréciées que les autres. Ce besoin de niveau "désir" fut à l'origine de la création de FSG qui a décidé d'acheter chez les pêcheurs locaux les crevettes grises pêchées dans les lagunes, de les frigorifier et de les exporter vers l'Europe. Dans un second stade de développement, FSG a décidé de satisfaire un nouveau besoin de "désir" plus élevé, qui se rapproche du besoin de "demande", en fournissant les filets de poissons blancs appréciés par les restaurants et les consommateurs européens à revenus élevés.

De façon générale les poissons vendus hors saison sur le marché remplissent un besoin de "désir". Mais étant donné que la pisciculture en bassin n'a pas de saison, une partie de cette production remplit aussi un besoin de "base". C'est par exemple le cas des poissons de bassins desservant les restaurants populaires d'Abuja au Nigéria toute l'année(illustration 11).

Besoin de "demande"

Les besoins de "demande" ne nécessitent pas obligatoirement de la haute technologie, mais souvent une bonne connaissance du marché. C'est le cas d'une société produisant des filets de tilapia sur le lac Victoria en Ouganda. Elle a découvert que le marché chinois appréciait l'estomac de poisson séché, besoin de "demande". (Illustration 12.1). Cette même entreprise a découvert un marché remplissant un besoin de "demande" en Grande Bretagne; les boutons en corne pour vêtements.. Ainsi elle collecte les cornes de mouton, ou de chèvre, les débite en morceaux et les exporte vers la Grande Bretagne (Illustration 12.2).

Illustration 11:

Poissons de culture en bassin dans un restaurant populaire à
toit ouvert à Abuja, Nigéria



Illustration 12.1:

Estomacs de tilapia produits en Ouganda exportés en Chine



Illustration 12.2:

Cornes de moutons et de chèvres coupées et exportées en Grande Bretagne pour la production de boutons



Le cas suivant illustre un besoin de "demande".

L'immigration en Israël de Juifs de l'ex Union Soviétique au début des années 90, a apporté avec elle des coutumes gastronomiques comme la consommation de la chair d'esturgeon. Le kibboutz Dan, au nord d'Israël, décida de subvenir à ce besoin de "désir" en important des œufs d'esturgeon et a commencé à produire des esturgeons. Au début des années 2000, le kibboutz décida de produire ses propres œufs de reproduction pour être plus indépendant. Le manque de caviar sur le marché a encouragé le kibboutz à développer le processus d'innovation de la reproduction de l'esturgeon en produisant des œufs d'esturgeon ou caviar, étant un besoin de "demande". Il faut préciser que ceci est une performance de haut niveau car seules des femelles sélectionnées après cinq ans produiront du caviar, cinq ans plus tard, il faut donc dix ans en tout (Illustration 13).

Illustration 13:

Production d'esturgeon et de caviar au kibboutz Dan, Israël



4.2.4 Reproduction et Elevage

L'objectif du processus d'innovation dans la reproduction d'animaux est d'accroître la rentabilité de l'élevage au bénéfice de l'éleveur et un besoin de "désir" de lait, d'œufs ou de viande du côté consommateur. Afin d'arriver à fournir le marché avec des produits de plus grande valeur pour le consommateur, besoin de "désir" et de "demande", trois processus d'innovation sont nécessaires: une alimentation équilibrée, un processus de reproduction permettant une croissance du bétail, des croisements adéquats et une bonne santé du bétail :

Prenons le cas d'un ranch au nord du Cameroun, qui comptait par le passé 18.000 têtes de bovins et qui, aujourd'hui n'en compte que 6.000. Les trois processus d'innovation parallèles proposés étaient les suivants:

Processus d'alimentation

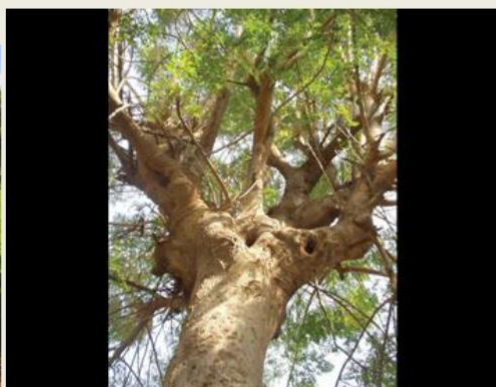
L'alimentation provient du pâturage naturel, des fourrages existants ou produits, des surplus ou des déchets des produits agricoles transformés, avec des compléments d'achat. Le ranch utilisait comme suppléments achetés de la poudre de lait (protéines) et des vitamines. Le processus d'innovation proposé était de planter du Moringa, plante de plus en plus utilisée pour le bétail, car ses feuilles contiennent toutes les vitamines (A, B1, B2, B3, C, D) et les protéines nécessaires. C'est aussi une plante verte toute l'année et peu exigeante en eau (Encadré 9).

Moringa

Moringa oleifera, souvent appelée simplement **Moringa**, est une espèce d'arbre pouvant mesurer jusqu'à 10 m de la famille des *Moringaceae*. Elle est originaire du Nord de l'Inde et est maintenant acclimatée dans presque toutes les régions tropicales, elle est de croissance rapide et résiste bien à la sécheresse. La tradition indienne de l'Ayurveda indiquait que les feuilles du Moringa guérissaient plus de 300 maladies. En Inde, le Moringa est une plante vivrière cultivée pour ses fruits, qui sont mangés cuits et exportés frais ou en conserve. Au Sahel, les feuilles de *Moringa oleifera* sont consommées comme légume et celles de *Moringa stenopetala* constituent le repas de base du peuple Konso en Éthiopie. Des analyses nutritionnelles ont montré que les feuilles de *Moringa oleifera* sont plus riches en vitamines, minéraux et protéines que la plupart des légumes. Elles peuvent constituer un aliment complet puisqu'elles contiennent deux fois plus de protéines et de calcium que le lait, autant de potassium que la banane, autant de vitamine A que la carotte, autant de fer que la viande de bœuf ou les lentilles et deux fois plus de vitamine C qu'une orange. Beaucoup de programmes utilisent les feuilles de *Moringa oleifera* contre la malnutrition et ses maladies associées (cécité, etc.). Les graines de Moringa contiennent un poly électrolyte cationique qui a démontré son efficacité dans le traitement des eaux (élimination de la turbidité), en remplacement du sulfate d'alumine ou d'autres flocculant. L'avantage de l'utilisation de ces graines est double :

- la substitution de flocculant importés par un produit local facilement accessible permet une économie importante de devises pour les pays du Sud,
- ce flocculant, contrairement au sulfate d'alumine, est totalement biodégradable.

On peut également extraire de ses graines une huile alimentaire intéressante, notamment en Afrique où beaucoup de pays manquent d'huiles alimentaires, et une matière première intéressante pour l'industrie cosmétique (savon, parfum). Une utilisation mixte du Moringa, pour la production d'huile et d'agent flocculant, est possible car le tourteau issu de l'extraction d'huile conserve ses capacités flocculantes. Ses racines servent à produire un condiment alimentaire.



Autres applications potentielles du Moringa: utilisation dans l'alimentation animale, hormone de croissance végétale, engrais vert, en phytopharmacie ou pâte à papier.

Le Moringa peut se trouver dans des zones très arides comme le Sahara, mais il aime également les climats semi-tropicaux humides. Sa racine tubéreuse lui permet de se passer d'eau pendant plusieurs mois. Son nom sénégalais "Nébédaye", et son nom français de "Néverdier" viendraient de l'anglais "Never die": lorsqu'on le coupe ou que des jeunes pousses sont brûlées par le soleil, il repousse aussitôt avec les premières pluies. Il peut se planter par semis, en repiquage ou en plein champ, ou par boutures. On peut le cultiver de façon extensive pour la production de graines (semences ou production d'huile) ou de façon intensive irriguée pour une production optimale de feuilles (très nutritives) avec une récolte toutes les 6 semaines! C'est un arbre à croissance très rapide, jusqu'à 1 mètre par mois! Facile à planter, l'"Ananambo", très répandu dans cinq des six provinces de Madagascar (Fianarantsoa, Tuléar, Mahjunga, Diego-Suarez et Tamatave), se plante par bouture. Son reboisement en masse contribue à la préservation de l'environnement. De plus, cet arbre s'avère être pare-feu efficace

Reproduction et croisements

Le zébu local, doté d'une carcasse volumineuse, nécessite une grande quantité de nourriture pour arriver à maturité. Son avantage est qu'il est adapté aux conditions environnementales existantes. La Boran est aussi une race adaptée à l'environnement africain et a l'avantage d'être plus trapue. La Norway Red (NRF) se reproduit et met bas facilement, a une petite carcasse et une chair tendre (Illustration 14). Elle peut aussi produire une quantité de lait satisfaisante. Le croisement des trois races pourrait permettre de satisfaire les besoins de "base" et d'atteindre les niveaux de besoin de "désir" et de "demande".

Aspects sanitaires du bétail

La prévention de maladies et les conditions sanitaires sont les deux principaux aspects qui influent sur l'état de santé du bétail. La vaccination permet de résoudre en grande partie la prévention des maladies, bien que son coût constitue souvent un problème dans les pays en voie de développement.

D'autre part, de nombreuses maladies peuvent être évitées si les bêtes sont saines et ne sont pas affaiblies. Les moustiques constituent un des fléaux les plus problématiques. Afin de limiter les dégâts qu'ils causent, une entreprise israélienne, Alicom, a mis au point des capsules contenant du BTI (*Bacillus thuringiensis* ssp. *Israelensis*), qui se dilue lentement dans les plans d'eau et tue les larves de moustiques. Ce produit n'est pas nocif pour les plantes, les animaux et les êtres humains (Encadré 10).

Illustration 14:
Croisements entre races Locales, Ndama et Adamawa avec NRF
et Boran



Ndama



Adamwa



NRF



Boran

Encadré 10:

Runtush – Innovation biologique détruisant les larves de moustiques en quelques jours ALICOM Biological Control Ltd.

Les deux raisons principales pour limiter le développement des moustiques sont l'agacement causé par leurs piqûres et la transmission de maladies telles la malaria, l'encéphalite, le **dengue**, la fièvre jaune et le virus du Nil. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) évalue 1.500 millions les cas d'hospitalisation d'humains dues à ces maladies. Les insecticides chimiques utilisés aujourd'hui sont nocifs pour la nature, la faune et la flore. Leur impact dépend de la formulation du produit, des conditions environnementales, de la qualité de l'eau et des espèces de moustiques.

Le Bti", *Bacillus thuringiensis* ssp. *israelensis*, est utilisé aujourd'hui pour tuer les larves de moustiques. C'est une bactérie qui infecte et tue la larve.

ALICOM, une jeune entreprise israélienne, a développé une nouvelle formule du BTI (Bti", *Bacillus thuringiensis* ssp. *Israelensis*), un insecticide qui tue seulement les larves de moustiques et améliore ainsi l'extermination des larves de moustiques avant leur stade de maturité. Cette formule, libérée lentement est plus efficace car son impact s'étale sur une plus longue période.

L'efficacité des produits commerciaux de BTI n'est que de deux à quatre jours. Il faudrait donc 6 à 8 traitements du produit pour couvrir les 21 jours du cycle de vie du moustique. Chaque traitement coûte cher car il est réalisé par avion.

La nouvelle formule protège le BTI des effets délétères du soleil. Le BTI flotte et est disponible comme nourriture aux moustiques. Il suffit de trois ou quatre traitements seulement durant l'année.

Les avantages du Runtush sont les suivants:

Temps de diffusion 10 jours

Produit non toxique

La forme granulée permet de flotter sur l'eau où la larve se nourrit

La granulation protège le BTI du rayonnement UV

4.2.4 Manioc

Le plus grand producteur de manioc est le Brésil. Mais en Amérique Latine la production stagne tandis qu'en Afrique et en Asie, elle augmente. (Aerni, 2006).

Le manioc reste un besoin de "base" dans de nombreux pays en voie de développement, que se soit en Afrique, en Amérique Latine ou en Asie.

En Afrique centrale et en Afrique occidentale, la consommation par habitant est de 250 kg par an et en Afrique orientale de 100 kg par an. La consommation par habitant en Amérique du sud a diminué de 40 kg pendant les années 70 à 20 kg aujourd'hui. Compte tenu de l'importance du manioc pour l'Afrique, innover est essentiel afin d'accroître sa plus-value au consommateur.

Innover au niveau de besoin de "base"

La demande croissante de manioc en Afrique pousse les producteurs à raccourcir le temps nécessaire pour le processus traditionnel de fermentation de quatre à deux jours. Ainsi la détoxification (cyanogènes) reste incomplète et accroît les risques de Konzo, empoisonnement par cyanure des consommateurs, en particulier des citadins (Feldmeier, 1999).

La solution à court terme est d'améliorer les rendements du manioc. Ceci est faisable par l'utilisation de boutures saines produites par la technique de culture in vitro.

Besoin de "désir"

A long terme, la solution est le développement de nouvelles variétés de manioc. Des chercheurs de l'université d'Ohio State ont mis au point une nouvelle variété de manioc sans cyanogène transgénique toutefois résistant à la peste. Un groupe de chercheurs de l'université de Bath a développé des variétés de manioc qui sont plus résistantes aux aléas de l'après récolte.

Des variétés transgéniques de manioc résistantes à la maladie ACMV ont été mises au point au centre de recherche Donald Danforth Plant Research Center dans le Missouri aux Etats-Unis et au Swiss Federal Institute of Technology (ETH Zurich) en Suisse.

Besoin de "demande"

Le groupe de chercheur de l'ETH a aussi développé des variétés de manioc transgéniques retardant le développement des feuilles et accroissant la teneur en protéines des racines. Un chercheur brésilien de Embrapa au Brésil, a découvert des variétés de manioc préservées durant des siècles par des tribus d'Amazonie, certaines riches en bêta carotène, d'autres riches en protéines (acide glutamique) ou en sucre (Carvahlo et al., 2000).

Certaines de ces variétés ont été introduites en Afrique, par IITA via le CBN (Luis Castelo Branco Carvalho, Embrapa, Personal communication, Novembre 2003)

4.2.5 Café

Les prix du café sont fixés par la bourse et non par l'offre et la demande réelle du produit. La fluctuation des cours est due souvent aux spéculations boursières qui n'ont aucun rapport avec le planteur et sa production. Ainsi, les prix fixés aux planteurs, aux intermédiaires et aux exportateurs sont indexés au cours de la bourse. Chaque opérateur appartenant à cette chaîne, fixe des marges bénéficiaires suffisamment grandes pour limiter les risques. Le seul qui ne peut pas avoir agi de la sorte est le planteur, qui, craignant de ne pas pouvoir vendre, vend aux premier commerçant à vil prix.

Afin d'accroître son bénéfice, le planteur pourrait produire un café pas seulement de niveau de besoin "base" mais de besoin de "désir" ou même de "demande".

Besoin de "désir"

Meilleure est la qualité et plus élevé sera le prix. Mais le problème est que le planteur n'a pas les moyens d'évaluer la qualité de son produit. C'est en général l'acheteur qui en est capable, mais bien sur il est dans son intérêt à sous-évaluer le produit pour payer moins cher. Il y a aujourd'hui des dispositifs portables qui pourraient permettre de contrôler au moins quelques uns des paramètres de qualité (Illustration 15).

Illustration 15:

Ordinateur contrôlant différents paramètres de qualité, Nova



Moissure du sol



Chlorure d'ammonium



Température



CO2



PH



Humidité



h

De tels systèmes pourraient être achetés par des groupements de planteurs ou par des laboratoires locaux qui vendraient un service de contrôle qualité ambulancier.

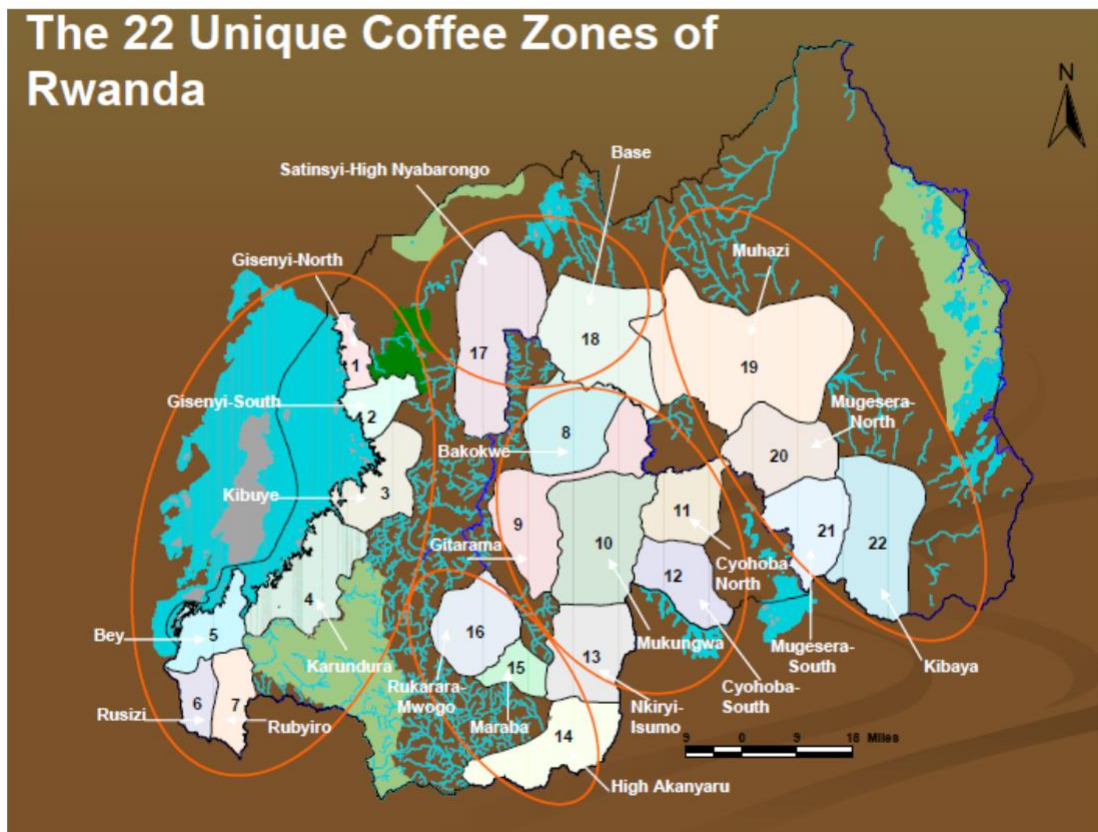
Besoin de "demande"

Le café comme la vigne peut avoir un arôme différent selon le sol et l'environnement dans lequel il est produit. Le café de forêt produit par Nestlé ou les différentes appellations de café selon les régions au Rwanda sont deux cas d'innovation permettant d'atteindre le niveau de besoin de "demande" et par conséquent des marges plus élevées (Illustration 16).

Illustration 16:

Sélection des terroirs selon 22 zones d'appellations
uniques de café au Rwanda

Geo-IT as a Marketing Tool for Rwandan Coffee



Dr M. Schilling, Dr A. Lyambabaje, A. Mukashema, J. P. Bizimana, I. Nzeyimana*,
Dr. T. Schilling** & P. Songer***

AgriBusiness Forum
Rome, Italy, 18-20 June 2008

Source:

4.2.6 Fonio

Le fonio est une céréale qui satisfait un besoin de "base" dans toute l'Afrique de l'Ouest. Selon la mythologie du peuple Dogon au Mali, le créateur suprême de l'univers Amma, a créé l'univers en faisant exploser une simple graine de fonio, connu sous le nom de po (Vodouhé , 2004).

Le fonio nourrit une population de l'ordre de 3 à 4 millions de personnes. Le principal handicap est la petitesse des graines qui rend difficile le décorticage.

Besoin de "base"

La production manuelle de deux kilos de fonio prend au moins une heure de travail.

Sanoussi Diakité, un jeune sénégalais de 36 ans, de profession enseignant la mécanique a réussi à mettre au point une machine à décortiquer manuelle permettant de décortiquer 50 kg de fonio à l'heure (Illustration 17). Le rendement dans chacun des pays diffère énormément comme l'indique le Tableau 1.1. La plus grande production et le meilleur rendement de fonio est atteint en Guinée. Les méthodes de production en Guinée et la machine à décortiquer du Sénégal peuvent permettre une plus grande utilisation du fonio dans toute l'Afrique de l'Ouest.

Niveau de besoin de "demande"

Le fonio est un produit à grande valeur nutritive car il est riche en méthionine et en cystine, deux acides aminés vitaux pour la santé de l'être humain et absent dans les autres céréales comme le blé ou le maïs. Il a moins de lipides et des quantités équivalentes de minéraux et de protéines (Tableau 1.2). C'est donc un produit qui d'une part pourrait résoudre les problèmes de malnutrition en Afrique et d'autre part être vendu comme produit de haute valeur nutritive et à moindres calories dans les pays développés, au niveau de besoin de "demande".

Illustration 17

Le fonio et la machine à décortiquer



Tableau 1.1: Production de fonio en ASS

Pays	Production (t)	Superficie(ha)
Guinée	120 000	160 000
Nigéria	70 000	130 000
Mali	21 000	30 000
Burkina Faso	17 000	26 000
Côte d'Ivoire	15 000	22 000
Guinée Bissau	3 000	5 000
Bénin	1 500	2 500
Sénégal	1 500	2 500
Niger	1 000	2 000
Total	250 000	380 000

Tableau 1.2

Comparaison des valeurs nutritives du fonio et des autres céréales récoltées au Mali en 2002.

	Protéines (%)		Lipides (%)		Minéraux (%)		Glucides (%)	
	intact	polis	intact	polis	intact	polis	intact	polis
Fonio	9 – 11	7 – 9	3,3 – 3,8	0,8 – 1	1 – 1,1	0,3 – 0,6	84 – 86	89 – 91
Sorgho	11	10	3,5	1,2	1,2	0,5	84	88
Mill	12	11	4	1,2	1,2	0,8	83	87
Maïs	11	10	4,5	1	1,3	1	83	88
RIZ		8		0,9		0,5		90

R: Vodouhé (2004)

4.2.7 Fruits exotiques

Les fruits exotiques, d'une part satisfont les besoins de "base" locaux dans de nombreux pays en voie de développement et de l'autre, satisfont un besoin de "désir" et même de "demande" dans les pays développés. L'innovation pour le besoin de "désir" d'ananas, de mangue, de papaye ou de noix de coco est ciblée sur la prolongation de la vie d'étagère, sur la taille et la forme adaptées au marché international L'innovation pour le besoin de "demande" s'exprime dans la production de produits bio.

La société "Africanorganic" en Ouganda a bien intégré l'évolution du marché international et produit aujourd'hui des fruits exotiques bio agréés, séchés dans des fours solaires, destinés aux marchés européens comme les Pays-Bas, la Belgique ou la Suisse (Illustration 18).

Illustration 18:

Fruits exotiques organiques séchés dans des fours solaires, Ouganda



Bibliographie

- Aerni P. (2006) "Mobilizing Science and Technology for Development: The Case of the Cassava Biotechnology Network (CBN) *AgBioForum*, 9(1): 1-14. ©2006 AgBioForum.
- Arthur D. Little (2005), Global Innovation Excellence Survey, New York
- Carvalho, L.C.B., Thro, A.M., & Vilarinhos, A.D. (Eds.). (2000). Cassava biotechnology. IVth International Scientific Meeting—CBN. Brasilia: Embrapa
- Chesbrough, H. (2003), Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press: Harvard, MA.
- Chesbrough, H. (2006), Open Innovation. HBS Press, Boston Massachusetts
- Cooper, R. (1999), —The invisible success factors in product innovation, *Journal of Product Innovation management*, 16(2) 115-133
- Cooper, R. and Kleinschmidt, E. (1990) New products: The Key factor in success, American Marketing Association, Chicago
- Feldmeier, H. (1999, April 21). Von der krankheit zu den ursachen. Konzo als beispiel medizinischer detektivarbeit. *Neue Zürcher Zeitung*, 91.
- Hofman K D et all (2006) Marketing Principles and Best Practices Thomson
- Imai, K., Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1985), "Managing the new product development process: how Japanese companies learn and unlearn", in Clark, K.B.,
- Kawano, K. (2003). "Thirty years of cassava breeding for productivity— Biological and social factors for success". *Crop Science*, 43(4), 1325-1335.
- Kotler.P (2004) Principles of Marketing. Prentice Hall
- Lopez C., Fan Y (2009): Internationalisation of Spanish fashion brand Zara, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (2) 279-296
- Lundvall, B. (1992), National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning, Pinter, London.
- Galbraith, J.R. (1982) —Designing the innovation organization, *Organisational Dynamics*, Winter, 3-24
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78. The value chain
- Rothwell, W.J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32-38
3. Vodouhé (2004) Promoting fonio production in West and Central Africa through germplasm management and improvement of post harvest technology. International Plant Genetic Resources Institute
- Von Hippel, E. (1978), —Users as innovators, *Technology Review* 80(3), 30-4
- www.baac.org.thm www.mof.go.th/mofweb/org/agriculture.html
www.fedex.com,
www.lexmark.com
www.ikea.com

TROISIEME PARTIE

GESTION DE PROJET ET PLAN D'AFFAIRES

1. Gestion de projet, définition

Un projet est "un ensemble d'activités coordonnées et contrôlées qui commencent et finissent à des dates déterminées, réalisées afin d'atteindre un objectif exigeant des performances spécifiques, sujettes à des contraintes de temps, de coûts et de ressources déterminées". (Project Management in Agricultural Extension)

La gestion d'un projet intègre "les compétences, les instruments et les processus de gestion nécessaires pour mener à bien un projet" (Project Management Guide Book).

L'efficacité de la gestion exige:

2. un bon processus de sélection des opportunités, du capital humain, physique (équipements) et financier.
3. une réactualisation continue des données liées au marché et aux différentes activités tout au long de la chaîne de valeur
4. la préparation d'un plan d'affaires et une analyse financière.

Ces trois niveaux de gestion interagissent et se complètent à la fois.

2. Gestion du processus d'évaluation des opportunités

Orienté par la vision et la mission de l'entreprise, le directeur de projet étudie l'environnement démographique, culturel, géographique, économique technologique et politique, afin de sélectionner et d'analyser des opportunités liées aux avantages compétitifs de l'entreprise (voir Partie II, § 2.2.1)

3. Gestion des activités de la chaîne de valeur

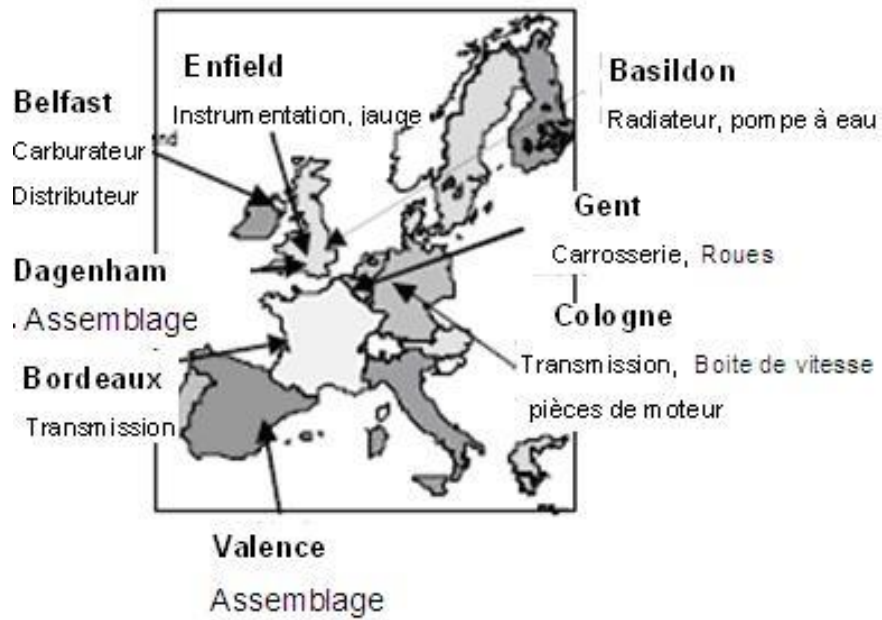
La gestion de la chaîne de valeur, depuis la logistique interne jusqu'à la vente et de l'approvisionnement au top management, doit créer un réseau de communication interne et externe efficace, afin de répondre aux besoins de chaque activité en temps réel. C'est pour cela que Kavokiva a décidé par exemple, d'avoir ses propres camions de transports, 180 points de collectes, dix entrepôts et deux grands magasins pour assurer le transfert efficace du cacao dans les meilleures conditions.

Le processus de production peut être réalisé dans un seul endroit ou dans plusieurs comme c'est le cas pour la production de cacao par Kavokiva ou Kuapa Kokoo. Il peut être mis en oeuvre en coopération avec des partenaires capables de mieux valoriser le produit final. Dans le cas de Kuapa Kokoo au Ghana, la sélection du cacao et la production de la pâte de cacao se fait localement car la matière première, et les coûts de production peu élevés, constituent l'avantage compétitif local. Par contre, les partenaires en Grande Bretagne ont l'avantage compétitif de la production des produits finaux de chocolat, de l'emballage, mais aussi de la proximité du client britannique et européen. Il est donc plus efficace que la logistique externe, les points de ventes et la distribution des produits se fassent depuis la Grande Bretagne plutôt que du Ghana. Il est plausible que dans l'avenir une partie des avantages compétitifs en Grande Bretagne pourrait être développée au Ghana.

Le cas de Ford Fiesta en Europe (Illustration 19) montre, combien est compliqué et important le processus de prise de décision sur la question d'où produire et quoi produire (Gent, Bordeaux, Cologne, Belfast, Basildon, Enfield), où assembler le produit final (Dagenham, Valence) et enfin où la commande arrive et comment tout le processus s'enclenche.

Illustration 19:

Réseau de production de Ford Fiesta en Europe



Dans la chaîne de valeur, il suffit qu'un maillon soit problématique pour que tout l'ensemble en souffre, comme c'est le cas pour le choix des sources d'approvisionnement des producteurs de vivriers dans la région de Pockhara au Népal par exemple. Toutes les serres ont la même forme et utilisent le même couvert plastique, indépendamment des conditions environnantes ou du produit (Illustration 20). Les plastiques qu'il faudrait utiliser, filtrent les rayons du soleil et empêchent l'eau qui s'évapore de se condenser et de tomber sur les plantes (Illustration 21). La forme de la serre doit être adaptée au climat, aux vents et aux autres conditions environnementales (Illustration 22). Les agriculteurs de Pockhara achètent leurs semences du même importateur qui importe et vend aussi la bâche plastique pour les serres. C'est un commerçant et non un professionnel dans le domaine agricole. Par conséquent, toutes la sélection des semences et des bâches n'est pas professionnelle. Dans une même serre on peut trouver différentes tailles et formes de tomates. Les rendements sont différents d'une année à l'autre par manque d'appui technique d'ensemble qui prendrait aussi en considération les conditions optimales nécessaires. Ainsi, certaines serres sont attaquées par des champignons car l'agriculteur n'a pas été averti que tout son investissement dans la serre peut partir en fumée s'il n'utilise pas de fongicides.

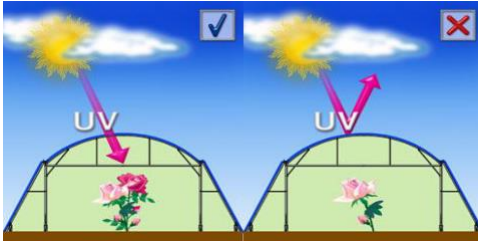
Illustration 20:

Production de tomates dans les serres de Pockhara, Népal

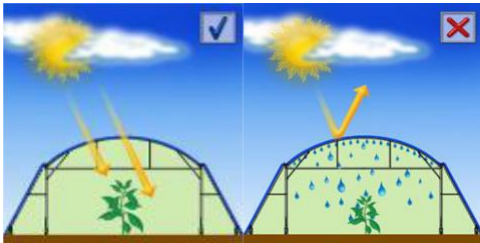


Illustration 21:

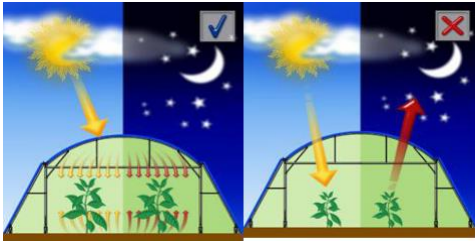
Caractéristiques du revêtement plastique pour serre. Ginegar



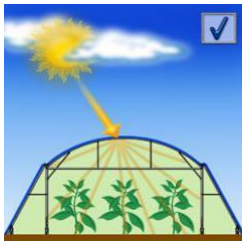
Permet la pénétration
des rayons ultra violets



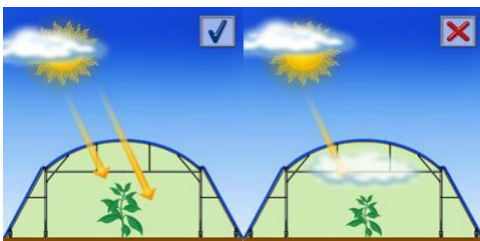
L'eau condensée ne
retombe pas sur les plantes



Conserve l'énergie



Diffuse la lumière



Empêche la formation
de brouillard

Illustration 22:

Forme de serres selon la production agricole



Maximum micro climat

Fleurs, produits vivriers



Ventilation naturelle améliorée

vigne, fleurs



Toits plats

Bananes et fruits

Le maillon de la recherche-développement dans la chaîne de valeur peut ralentir ou empêcher l'évolution d'une affaire. Un producteur de champignons dans la région de Baktapur, au Népal a mis au point son propre compost et a construit la serre grâce à ses propres connaissances (Illustration 23). Ces dernières années, il a constaté une diminution constante du rendement de sa production de champignons. Le centre de recherche régional veut lui vendre son propre compost et n'est pas prêt à l'aider à améliorer le sien. La solution ne peut donc venir que d'un appui provenant d'un autre centre de recherche au Népal ou ailleurs, auquel il ne peut accéder.

Illustration 23:
Production de champignons à Baktapur, Népal



4. Plan d'affaires et analyse financière

Le plan d'affaires intègre les différents stades de gestion d'un projet dans un cadre commun comprenant les paragraphes suivants:

4.1 Résumé – Compte rendu des grandes lignes

Dans le résumé sont présentés l'équipe d'entreprise, la concurrence et l'avantage compétitif, le potentiel de marché et l'analyse financière.

4.2 Le capital humain

L'expérience, le rôle et la capacité de l'équipe de travail, le leadership, la main d'œuvre interne et celle des sous-traitants sont décrits dans un premier chapitre, afin de convaincre les investisseurs potentiels des chances de réussite de l'entreprise et pour les encourager à investir.

4.3 Analyse du marché, des opportunités et stratégie de marché

La segmentation du marché, fondée sur les opportunités potentielles, permet d'évaluer la taille du marché. L'analyse de la concurrence et de l'impact de l'avantage compétitif permet d'évaluer le potentiel de ventes dans chacun des segments.

4.4 Stratégie de produits et de prix

La sélection des produits et des prix résultera de l'analyse du marché et de la concurrence. Seuls les produits dont la valeur prix sera au moins équivalente à la valeur prix désirée par le consommateur seront pris en considération.

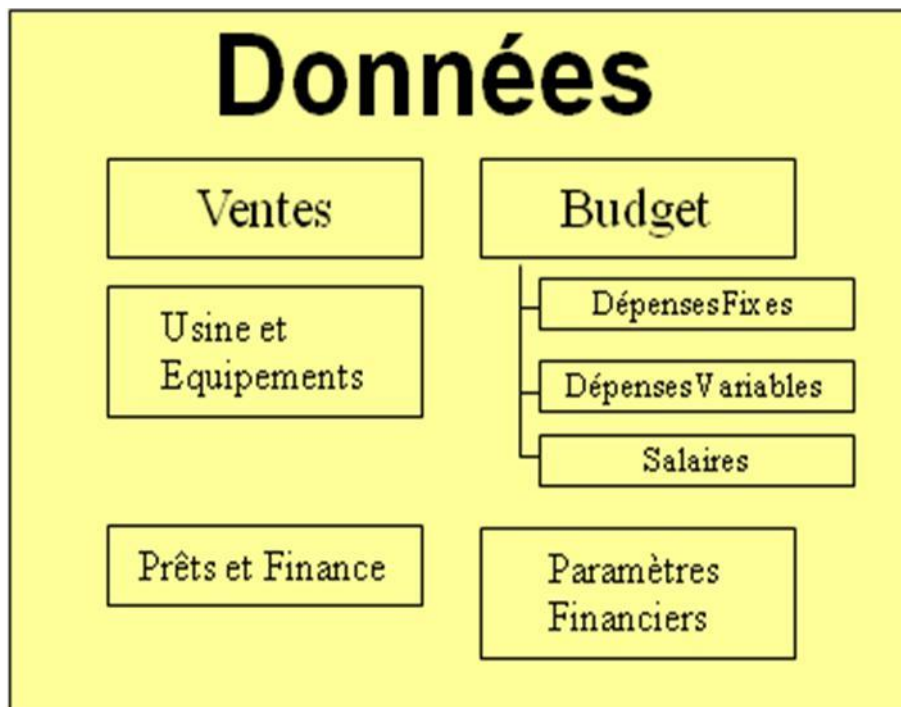
4.5 Activités de la chaîne de valeur

La description des tâches de chaque activité dans la chaîne de valeur et l'évaluation de leurs coûts ainsi que ceux des bâtiments et équipements nécessaires seront présentés dans cette partie.

4.6 Ressources financières

Le capital propre et les prêts octroyés constituent les deux modes de financement. Mais à cela s'ajoute aussi des acomptes provenant de clients et le crédit concédé par les fournisseurs. Le diagramme 10 présente les données nécessaires pour préparer le plan d'affaires.

Diagramme 10:
Données requises pour le business plan



4.7 Analyse financière

Ci-joint le diagramme de l'analyse financière (Diagramme 11).

Les trois principaux stades de cette analyse sont les pertes et profits, les flux de trésorerie ou cash flow et le bilan.

4.7.1 Pertes et profits (Tableau 2)

Le compte des pertes et profits permet d'évaluer la rentabilité du projet.

Pour ce faire, il nécessaire de connaître pour chaque année du projet :

4. Les quantités produites et le (ou les) prix de vente unitaire(s),
5. Les quantités de matières premières achetées et consommées ainsi que leurs coûts d'achats (rendu usine),
6. Les charges externes,
7. Les impôts et taxes,
8. Les frais de personnel,
9. Les dotations aux amortissements
10. Le taux d'imposition sur les sociétés.

Les différents postes des pertes et profits sont les suivants

Revenus
 Autres Revenus d'Exploitation
 Coût Direct
 Marge Bénéficiaire
 Brute Production
 O/HR&D Marketing
 G&A Dépréciation
 Provisions
 Total des charges d'exploitation
 Bénéfice d'Exploitation
 Intérêts Créanciers
 Intérêts Débiteurs
 Total Financier
 Revenus Hors-Exploitation
 Coûts Hors-Exploitation
 Total Hors-Exploitation
 Revenus avant Impôts
 Impôt sur le Revenu
 Bénéfice Net
 Dividendes
 Bénéfices non répartis
 Provision Bénéfice

4.7.2 Les flux de trésorerie prévisionnelle (Cash flow) (Tableau 3)

Les flux de trésorerie permettent de comparer entre les flux positifs et négatifs afin de s'assurer que le compte en banque de l'entreprise ne soit pas 3. découvert. Les flux positifs comprennent principalement les revenus ou les différents apports extérieurs. Les flux négatifs couvrent les coûts fixes et variables, depuis les salaires, jusqu'à la location de l'immobilier et le coût des matières premières. Les différents postes des flux de trésorerie sont les suivants:

Solde Bancaire de départ
Paiements Clients
Intérêts Créanciers
Vente d'Actifs
Prêts Reçus
Autres Débiteurs et Rabais
TVA
Autres Revenus
Capitaux Propres
Total des liquidités entrantes
Paiements des Salaires
Paiement des Acquisitions
Intérêts Débiteurs
Paiements d'Équipement
Paiements de Prêt
Paiements de Taxes
Remboursements TVA
Autres Paiements
Paiements de dividende
Total des liquidités sortantes
Solde en Banque Ligne de Crédit
Facilités Bancaires
Dépassement de Ligne de Crédit
TVA sur Ventes
TVA sur Achats
Remboursements TVA

4.7.3 Le Bilan (Tableau 4)

Le bilan présente tout ce que l'entreprise possède, appelé "actif" (terrains, immeubles, etc.) et ses ressources, appelé "passif" (capital, réserves, crédits, etc.). Le bilan est une « photographie » du patrimoine de l'entreprise qui permet de réaliser une évaluation d'entreprise. Du bilan nous pouvons conclure quels sont les pertes et profits. Les différents postes du bilan sont les suivants:

Disponibilités
Comptes Clients
Inventaire
Autres Comptes-Clients
Total des Actifs à Court Terme
Immobilisations
Dépréciation Accumulée
Fonds Commercial
Total des Immobilisations
Total des Actifs
Comptes Fournisseurs
Autres Créanciers
Passif à Court Terme
Taxes à Payer
Autres Passifs (TVA)
Salaires et Avantages à Payer
Total du Passif à court Terme
Passif à Long Terme
Autres Provisions
Provisions pour Pensions
Total Passif à Long Terme
Total du Passif
Capitaux Propres Réserves de bénéfice
Bénéfices non-répartis
Total des Capitaux Propres
Total Passif et Capitaux Propres

Diagramme 11:
Analyse financière

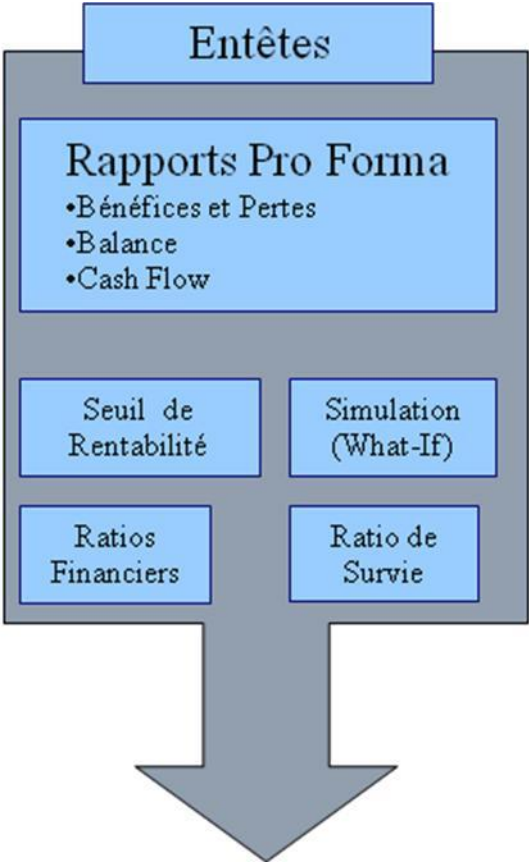


Tableau 2:
Pertes et profits

Description	Oct-09	Nov-09	Dec-09	2009	Q1-2010	Q2-2010	Q3-2010	Q4-2010	2010
1 Revenus	190,300	190,300	190,300	1,364,400	525,000	530,250	535,500	540,750	2,131,500
2 Autres Revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 Cout Direct	14,268	14,268	14,268	105,457	39,390	39,784	40,178	40,572	159,923
4 Marge Bénéficiaire Brute	176,032	176,032	176,032	1,258,943	485,610	490,466	495,322	500,178	1,971,577
5 Production O/H	10,103	10,103	10,103	112,044	29,850	29,903	29,955	30,008	119,715
6 R&D	37,600	37,600	37,600	451,200	112,800	112,800	112,800	112,800	451,200
7 Marketing	47,280	47,280	47,280	475,440	137,250	137,775	138,300	138,825	552,150
8 G&A	36,615	36,615	36,615	393,420	81,300	81,300	81,300	81,300	325,200
9 Depreciation	2,167	2,167	2,167	26,000	11,667	11,667	11,667	11,667	46,667
10 Provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 Total des charges	133,765	133,765	133,765	1,458,104	372,867	373,444	374,022	374,599	1,494,932
12 Bénéfice d'Exploitation	42,267	42,267	42,267	-199,161	112,743	117,022	121,301	125,579	476,645
13 Intérêts Créanciers	6	64	170	244	772	1,178	1,690	2,395	6,035
14 Intérêts Débiteurs	227	825	0	5,894	787	0	707	645	2,119
15 Total Financier	-221	-761	170	-5,650	5	1,178	983	1,750	3,916
16 Revenus Hors-Exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 Couts Hors-Exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 Total Hors-Exploitation	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 Revenus avant Impôts	42,046	41,506	42,437	-204,811	112,749	118,200	122,284	127,329	480,561
20 Impot sur le Revenu	0	0	0	0	0	2,614	12,228	12,733	27,575
21 Bénéfice Net	42,046	41,506	42,437	-204,811	112,749	115,586	110,055	114,596	452,986
22 Dividendes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 Bénéfices non répartis	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 Provision Bénéfice	42,046	41,506	42,437	-204,811	112,749	115,586	110,055	114,596	452,986

Tableau 3:
Flux de trésorerie

[EURO]

Description	Oct-09	Nov-09	Dec-09	2009	Q1-2010	Q2-2010	Q3-2010	Q4-2010	2010
1 Solde Bancaire de départ	-54,591	7,508	89,834	0	134,256	174,620	296,475	379,554	134,256
2 Paiements Clients	199,868	220,748	220,748	1,361,956	626,748	613,060	619,150	625,240	2,484,198
3 Intérêts Créanciers	6	64	170	244	772	1,178	1,690	2,395	6,035
4 Vente d'Actifs	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Prêts Recus	0	0	0	50,000	0	0	0	0	0
6 Autres Débiteurs et Rabais	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Autres Revenus	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 Capitaux Propres	0	0	0	380,000	0	0	0	0	0
9 Total des liquidités entrantes	199,874	220,812	220,918	1,792,200	627,520	614,238	620,840	627,635	2,490,233
10 Paiements des Salaires	89,692	87,970	87,970	1,022,203	260,548	262,290	262,524	262,758	1,048,120
11 Paiement des Acquisitions	47,856	67,496	68,526	481,228	187,588	160,492	162,145	163,000	673,225
12 Intérêts Débiteurs	227	825	0	5,894	767	0	707	645	2,119
13 Paiements d'Equipement	0	0	0	127,600	34,800	69,600	0	0	104,400
14 Paiements de Prêt	0	2,195	0	6,417	2,254	0	2,314	2,376	6,944
15 Paiements de Taxes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 Remboursements TVA	0	0	0	14,602	101,199	0	110,072	0	211,271
17 Autres Paiements	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 Paiements de dividende	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 Total des liquidités sortantes	137,775	158,487	156,496	1,657,944	587,156	492,382	537,761	428,779	2,046,078
20 Solde en Banque	7,508	89,834	134,256	134,256	174,620	296,475	379,554	578,410	578,410
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 Ligne de Crédit, Facilités	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
23 Dépassement de Ligne de	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25 TVA sur Ventes	30,448	30,448	30,448	218,304	84,000	84,840	85,680	86,520	341,040
26 TVA sur Achats	9,452	9,263	9,263	102,503	36,443	22,325	22,443	22,561	103,773
27 Remboursements TVA	0	0	0	14,602	101,199	0	110,072	0	211,271

Tableau 4:

Bilan

Description	Oct-09	Nov-09	Dec-09	2009	Q1-2010	Q2-2010	Q3-2010	Q4-2010	2010
1 Disponibilités	7,508	69,834	134,256	134,256	174,620	296,475	379,554	578,410	578,410
2 Comptes Clients	220,748	220,748	220,748	220,748	203,000	205,030	207,060	209,090	209,090
3 Inventaire	28,536	28,536	28,536	28,536	26,260	26,523	26,785	27,048	27,048
4 Autres Comptes-Clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 Total des Actifs a Court	256,792	319,118	383,540	383,540	403,880	528,028	613,399	814,548	814,548
6 Immobilisations	110,000	110,000	110,000	110,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
7 Dépréciation Accumulée	-21,667	-23,833	-26,000	-26,000	-37,667	-49,333	-61,000	-72,667	-72,667
8 Fonds Commercial	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 Total des Immobilisations	88,333	86,167	84,000	84,000	162,333	150,667	139,000	127,333	127,333
10 Total des Actifs	345,126	405,285	467,540	467,540	566,213	678,695	752,399	941,881	941,881
11 Comptes Fournisseurs	136,022	135,686	134,319	134,319	176,139	107,906	108,477	109,047	109,047
12 Autres Créanciers	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 Passif a Court Terme	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 Taxes a Payer	0	0	0	0	0	2,614	14,842	27,575	27,575
15 Autres Passifs (TVA)	58,830	80,014	101,199	101,199	47,557	110,072	63,237	127,195	127,195
16 Salaires et Avantages a	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250
17 Total du Passif a court	208,102	228,950	248,768	248,768	236,947	233,842	199,805	277,067	277,067
18 Passif a Long Terme	45,779	43,583	43,583	43,583	41,329	41,329	39,015	36,639	36,639
19 Autres Provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 Provisions pour Pensions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 Total Passif a Long Terme	45,779	43,583	43,583	43,583	41,329	41,329	39,015	36,639	36,639
22 Total du Passif	253,881	272,533	292,351	292,351	278,276	275,171	238,821	313,706	313,706
23 Capitaux Propres	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000	380,000
25 Benefices non-répartis	-288,755	-247,249	-204,811	-204,811	-92,063	23,523	133,579	248,175	248,175
26 Total des Capitaux Propres	91,245	132,751	175,189	175,189	287,937	403,523	513,579	628,175	628,175
27 Total Passif et Capitaux	345,126	405,285	467,540	467,540	566,213	678,695	752,399	941,881	941,881

4.7.4 Seuil de rentabilité - Breakeven ou point mort

Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité minimum à partir duquel une entreprise ou un projet devient rentable. Ses revenus couvrent les coûts fixes et variables. C'est le point d'intersection entre la courbe du chiffre d'affaires et la courbe des coûts fixes et variables nécessaires pour produire ce chiffre d'affaires.

Le seuil de rentabilité est donc atteint quand on arrive au point mort (breakeven). Les concepts de "seuil de rentabilité" et de "point mort" décrivent la même réalité, mais ils sont exprimés en unités différentes, en unité de compte pour le "seuil de rentabilité" et en unité de temps pour "le point mort".

Au "point mort" ou seuil de rentabilité au niveau d'un produit (Diagramme 12):

$$Ps \times Qs \text{ (ventes)} = PfxQs \text{ (Dépenses fixes)} + (Ps-Pf) \times Qs \text{ (Dépenses variables)}$$

Ou

$$Ps = \text{Dépenses fixes}/Qs + \text{Dépenses variables par unité}$$

Lorsque l'entreprise a plusieurs produits, le calcul se fait au niveau des ventes totales comparées aux coûts fixes et coûts variables comme il est indiqué dans le tableau 5.

4.7.5 Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité permet de vérifier l'impact d'un changement de prix ou de coûts sur la rentabilité.

Ainsi dans le tableau 6 nous voyons comment un changement de prix de 25% ou 50% peut influencer sur les bénéfices de l'entreprise.

Diagramme 12:
Seuil de Rentabilité - Breakeven

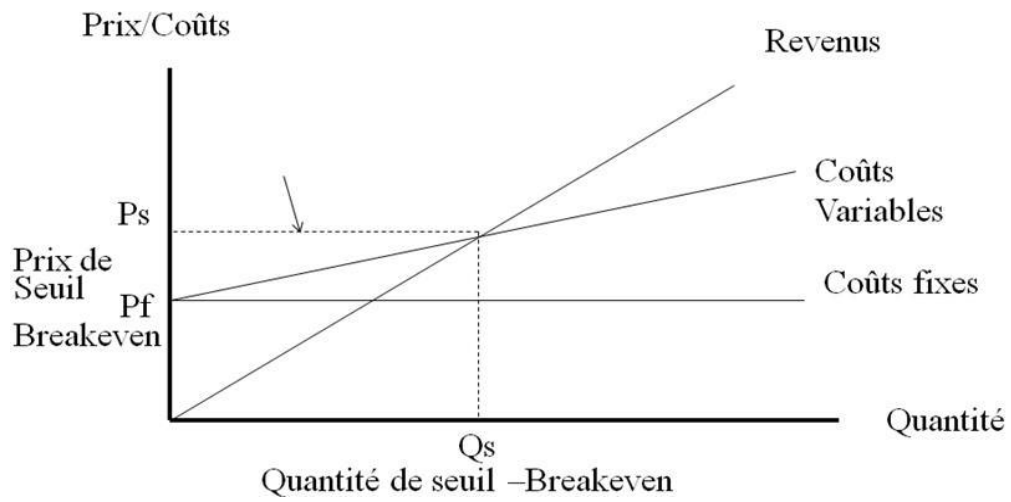
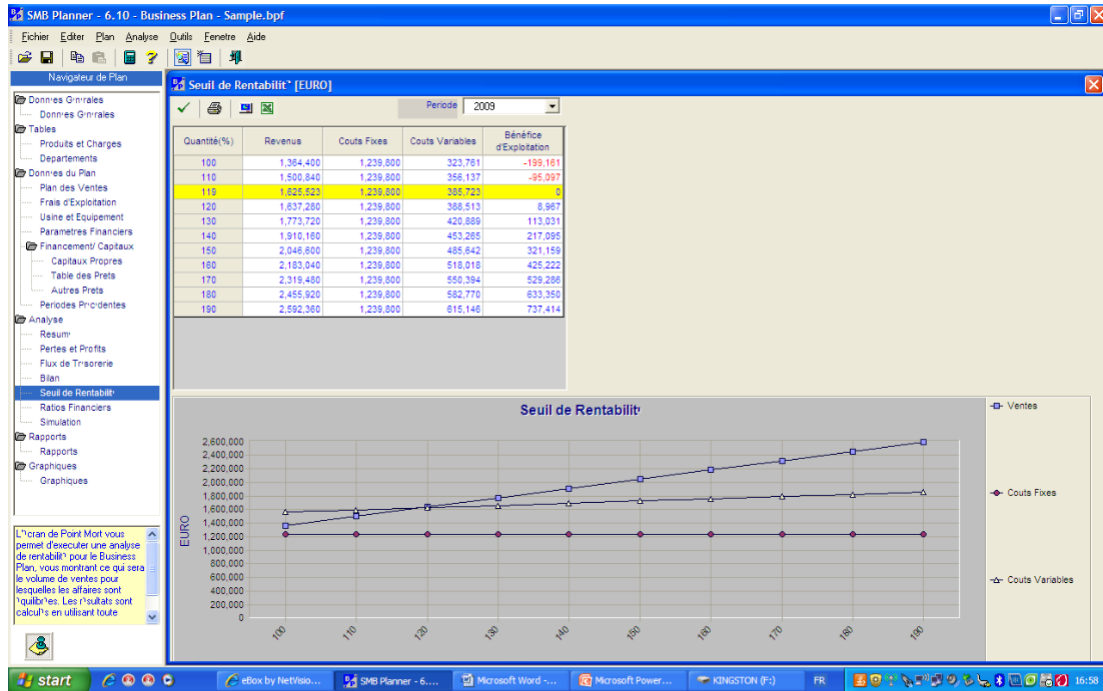


Tableau 5:
Illustration du seuil de rentabilité – Breakeven



%	Ventes	Coûts fixes	Coûts Variables	Ventes nettes
100	1364400	1239800	323761	-199161
110	1500840	1239800	356137	-95097
119	1625523	1239800	385723	0
120	1637280	1239800	388513	8966
130	1773720	1239800	420889	113030
140	1910160	1239800	453265	217094
150	2046600	1239800	485641	321158
160	2183040	1239800	518017	425222
170	2319480	1239800	550393	529286
180	2455920	1239800	582769	633350
190	2592360	1239800	615145	737414

Tableau 6:
Analyse de sensibilité

% Changement	Ventes	Bén. Brute	Bén. Brute(%)	Bén.d'Exploitation	Bén.d'Exploitation(%)
-50 %	682,200	576,743	85,00	-772,209	-113,00
-25 %	1,023,300	917,843	90,00	-485,685	-47,00
0 %	1,364,400	1,258,943	92,00	-199,161	-15,00
25 %	1,705,500	1,600,043	94,00	87,363	5,00
50 %	2,046,600	1,941,143	95,00	373,887	18,00

Mono-Directionnel

Paramètres Clés

- Prix
- Quantités
- Coût Unitaire
- Charges d'exploitation
- Innovations en Matériel

Etendue

± 50 % $\frac{-50}{+50}$

Periode

- Période Annuelle
- Toutes les Périodes

Changement de Prix(%)	Ventes	Bénéfices			
		Bruts	(%)	d'exploitation	(%)
-50%	682,200	576,743	85	-772,209	-113
-25%	1,023,300	917,843	90	-485,685	-47
0	1,364,400	1,258,943	92	-199,161	-15
+25%	1,705,500	1,600,043	94	87,363	5
+50%	2,046,600	1,941,143	95	373,887	18

4.7.6 Ratios de solvabilité et de liquidité

La plupart de ces ratios sont calculés à partir des postes du bilan.

La solvabilité est le fait de pouvoir assurer l'avenir à relativement long terme sans se trouver en défaut de paiement. C'est aussi la capacité d'une entreprise à répondre à ses échéances financières, à tout moment. Exemples de ratios de solvabilité :

Capitaux stables / Immobilisations nettes

Capitaux propres / Capitaux stables

Capitaux propres / Total du passif (ratio d'indépendance financière, le reste du passif étant les dettes et des provisions pour charges futures).

Endettement total / Total du bilan

La Liquidité (finance d'entreprise) est le fait de pouvoir couvrir les échéances immédiates. Ratio principal :

Créances à court terme et disponibilités de la période en cours / Dettes à court terme

Le taux de couverture des frais financiers, ratio qui, lui, ressort du compte de résultat : *Frais financiers nets / Valeur ajoutée.*

Le taux de couverture des emprunts à long terme: *Remboursements annuels / Capacité d'autofinancement*

Ratio d'endettement : *Passif total / Avoir des actionnaires* (équivalent au levier financier)

Dette nette : Dette brute - Liquidités - Titres de placement

Taux d'endettement net : Dette nette / Fonds propres

Taux d'endettement brut = Dette / Fonds propres

Bibliographie

Pradesh A. (2008) Project Management in Agricultural Extension National Institute of Agricultural Extension Management (MANAGE), Rajendranagar, Hyderabad – 500 030, Andhra, India First Published: 2008

Project Management Guide Book (2003) Method 123

WWW.planium.com

QUATRIEME PARTIE

LE COMMERCE EQUITABLE

1. Introduction

Le mouvement de commerce équitable a pris naissance en 1973 aux Pays-Bas. La plus ancienne et célèbre organisation néerlandaise est Max Havelaar créée en 1988 (Hiscox, 2007).

Aux Etats-Unis le processus d'homologation de commerce équitable est lancé par Transfair créé en 1998. Il existe une vingtaine d'ONG de commerce équitable. Elles se sont organisées dans le cadre de FLO (Fairtrade, Labelling Organizations), afin de coordonner leurs activités et d'harmoniser les normes de commerce équitable et des méthodes d'inspection et d'homologation.

La FINE est la fédération de ces quatre associations:

FLO (Fair Trade Labelling Organizations) International, IFAT (International Federation for Alternative Trade), NEWS (Network of European World Shops), et EFTA (European Fair Trade Association)

Selon la FLO, plus de 55.000 points de vente sont desservis par les organisations de commerce équitable. En Suisse par exemple, 45% du marché des bananes et plus de 25% du marché des fleurs achètent des produits du commerce équitable.

2. Définition

FINE (Mayoux, 2000) définit le commerce équitable comme "une approche alternative au commerce international conventionnel. C'est un partenariat commercial dont l'objectif est de permettre un développement soutenu des producteurs exclus et désavantagés, grâce à l'octroi de meilleures conditions commerciales". Le producteur n'a aucune information concernant ce qui se passe sur le marché international.

Il n'a pas non plus ni la connaissance, ni le réseau de relations ni les moyens pour promouvoir ses produits sur le marché international. L'objectif du commerce équitable est de faire face à ces inégalités et ces imperfections et d'intervenir à différentes étapes de la chaîne en créant un environnement positif dans lequel les producteurs pourront produire, vendre et promouvoir leurs produits selon des principes éthiques (Mayoux, 2000).

4. La chaîne de distribution et les organisations du commerce équitable.

3.1 La chaîne de distribution conventionnelle et de commerce équitable

La chaîne de distribution conventionnelle commence avec le producteur. Il vend à des commerçants locaux, qui eux, revendent à des exportateurs qui commercent avec des intermédiaires internationaux, qui eux enfin revendent aux multinationales. Ces dernières distribuent les produits à des revendeurs, grossistes ou détaillants. Chaque participant dans cette chaîne ajoute à chaque fois le bénéfice qu'il veut réaliser.

La chaîne de distribution du commerce équitable est plus courte. L'ONG de commerce équitable, achète directement au producteur organisé en coopérative et vend au distributeur et même souvent directement aux détaillants. La valeur ajoutée est ainsi divisée parmi un plus petit nombre d'intermédiaires. Le producteur devrait donc recevoir une plus grande rémunération.

3.2 Les organisations de commerce équitable([Voir site internet artisans du monde](#))

3.2.1 La Plate-forme pour le Commerce Équitable (PFCE)

Créée en 1997, la Plate-forme pour le Commerce Equitable (PFCE) est un collectif national qui fédère 35 organisations engagées dans le domaine marchand (importation, distribution) ou non marchand du commerce équitable (renforcement des partenaires du Sud, homologation, sensibilisation, éducation au développement, promotion).

3.2.2 NEWS! : un réseau européen

Depuis 1994, la coordination européenne des magasins du commerce équitable se fait également par le biais de **NEWS!** (**N**etwork of **E**uropean **W**orld **S**hops). Ce réseau regroupe 14 associations nationales dans 13 pays européens, animées par près de 100.000 personnes. Ses objectifs sont d'harmoniser les critères du commerce équitable, se donner les moyens de contrôler que les centrales d'importation, les boutiques et les producteurs respectent ces critères, et de coordonner des actions européennes de sensibilisation des consommateurs et des décideurs politiques et économiques.

3.2.3 IFTA : un réseau international

L'association internationale du commerce alternatif (**I**nternational **F**air **T**rade **A**ssociation) a été créée en 1989. Elle rassemble 220 organisations dans 59 pays : des groupes de producteurs, des organisations de commerce alternatif et d'autres opérateurs du commerce équitable d'Afrique, d'Asie, d'Australie, d'Europe, du Japon, d'Amérique du Nord et du Sud. En janvier 2004, l'IFTA a lancé **FTO** (**F**air **T**rade **O**rganization), un label identifiant les organisations de commerce équitable. Artisans du Monde, membre de l'IFTA depuis 2002, est partie prenante du label FTO.

3.2.4 EFTA : des importateurs européens

Créée en 1990, l'EFTA (European Fair Trade Association) regroupe 12 centrales d'importation européennes dans 9 pays européens (dont Solidar'Monde en France). L'EFTA intervient au niveau de la réglementation internationale des échanges commerciaux, en proposant des politiques en faveur des pays du Sud.

Elle agit notamment par des campagnes de lobbying auprès des instances politiques pour assouplir le protectionnisme européen à l'égard des exportations des pays du Sud.

3.2.5 TransFair USA

TransFair USA a été créé en 1998 et a débuté ses activités en 1999. Elle s'est principalement spécialisée dans le commerce équitable du café. Durant les dix dernières années, elle a contribué à la commercialisation du café provenant d'Amérique Latine, d'Afrique et d'Asie, pour une valeur de 140 Millions de dollars. .

3.2.6 FINE : un réseau informel

FINE est un réseau informel fondé en 1998 au sein duquel les représentants des réseaux de commerce équitable (FLO-I : Fair Trade Labelling Organisation International, IFTA, NEWS et EFTA) se réunissent pour échanger des informations et coordonner des activités.

4. Principes du Commerce équitable (FINE)

Les principes du commerce équitable sont les suivants:

3. Améliorer les conditions de vie des producteurs en leur ouvrant l'accès au marché international, en renforçant leur organisation et en leur payant un meilleur prix.

3. Promouvoir de nouvelles opportunités, en faveur des moins nantis et en particulier pour les femmes et les enfants, souvent soumis à de nouvelles formes d'esclavage.
4. Susciter parmi les consommateurs le désir d'acheter des produits de commerce équitable.
5. Etre un exemple de partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect.
6. Faire campagne pour le changement des règles et des pratiques du commerce conventionnel.
7. Protéger les droits de l'homme en contribuant à une meilleure justice économique et sociale dans un environnement protégé.

Afin d'appliquer ces principes; une listes de normes ont été définies pour pouvoir obtenir le label de commerce équitable (Fair Trade Labelling, 2005abc, 2007abcd, 2008)

5. impact du commerce équitable

Les organisations de commerce équitable n'aident pas seulement le producteur au niveau commercial en lui proposant de meilleurs prix, des relations commerciales et un appui technique, mais aussi le soutiennent au niveau social, grâce à des investissements pour la distribution d'eau et même pour l'éducation des enfants et les services de santé.

5.1 Influence positive du commerce équitable

De nombreux producteurs ont été sauvés par l'intervention des organisations de commerce équitable et ont pu s'introduire sur le marché international, comme c'est le cas en 1994 de milliers de villages tanzaniens organisés sous l'ombrelle d' AMKA (éveil en Swahili). AMKA a créé en 2001 sa propre structure d'exportation de produits artisanaux.

Le commerce équitable crée souvent de l'emploi là où il n'y en a pas. C'est le cas d'ECOTA Forum créé au Bangladesh afin d'encourager la production et la commercialisation dans le secteur de l'artisanat (<http://www.ecotaff.org>).

Des organisations telles qu'Oxfam, SEWA-Lucknow, PRADAN ou Maquita assurent de meilleurs prix et salaires que ceux que propose l'économie locale. Les organisations de commerce équitable proposent des primes pour les produits haut de gamme réinvestis dans les services sociaux et l'éducation comme c'est le cas pour Kuapa Kokoo (Encadré 11).

5.2 Influence problématique du commerce équitable

Les organisations de commerce équitable ne travaillent pas avec les plus pauvres, ceux qui n'ont ni les moyens ni les capacités de s'organiser (Blowfeld et al 2000, Candela). Les revenus ne sont pas toujours plus élevés pour les producteurs affiliés aux organisations de commerce équitable. C'est le cas par exemple des producteurs de bananes et de café au Pérou et au Costa Rica (Ruben et al, 2009) (Diagramme 13).

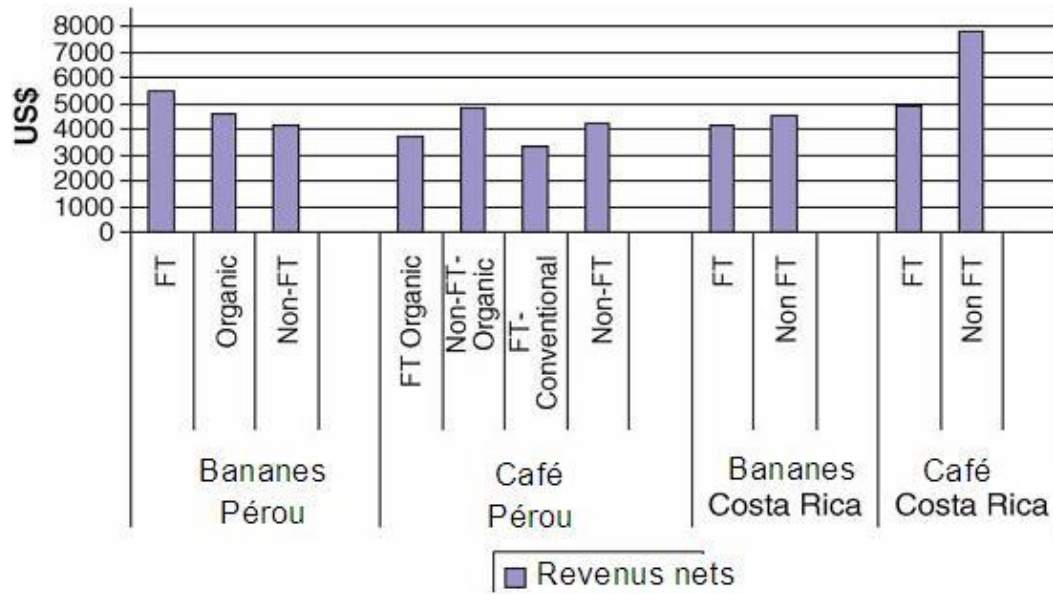
Les inégalités entre hommes et femmes persistent. Le salaire des femmes dans l'artisanat est encore plus bas que celui des hommes dans l'agriculture. (Swallows Thanapara Embroidery Workers).

Dans une étude réalisée au Guatemala sur un échantillon de producteurs de café (Bacon, 2005), l'analyse Anova montre que les producteurs certifiés commerce équitable ont obtenu un prix plus élevé pour leur production. Par contre, l'influence du commerce équitable sur le niveau de vie des producteurs de miel au Mexique (Castro, 2001) est pratiquement insignifiante. Le seul impact positif était sur la qualité des produits.

Becchetti (2008) a analysé l'impact du commerce équitable sur 120 producteurs kenyans, de Meru Herbs, divisés en quatre groupes: un groupe bio affilié au commerce équitable, un groupe en processus de conversion vers le bio, un groupe entretenant des relations non systématiques avec le commerce équitable et un groupe sans aucune relation avec le commerce équitable. Il s'avère que les producteurs travaillant avec le commerce équitable obtiennent de meilleurs prix, une production plus diversifiée, une plus grande consommation alimentaire, moins de mortalité infantile et des revenus plus satisfaisants.

Diagramme 13:

Influence du commerce équitable du café et les bananes sur les revenus des agriculteurs au Pérou et au Costa Rica



La majorité de ces études démontrent une légère influence positive du commerce équitable sur le niveau des revenus et pratiquement aucun sur le développement économique dans les régions concernées. Il n'y a pas d'actions concertées des organisations de commerce équitable pour développer économiquement une ou des régions. Leurs activités restent au niveau d'activités de subsistance plutôt que de développement.

5.3 Analyse de cas d'études

5.3.1 *Kuapa Kokoo Ghana*

Kuapa Kokoo est une coopérative de 1200 villages et de 45.000 membres, spécialisée dans le domaine du cacao. Son cacao est certifié commerce équitable depuis 1995. 12% de sa production est exportée par sa propre société d'exportation sous le label du commerce équitable. Une partie de la production est transformée en pâte de cacao (Illustration 22) pour la production de chocolat et en matière première pour l'industrie cosmétique. Le reste est exporté par le réseau des sociétés exportatrices du Ghana.

Les revenus de la coopérative servent à payer tout d'abord les membres, selon leur part dans la production. Le reste est investi dans divers programmes, selon les décisions du conseil d'administration. Un entrepôt a été construit au port de Tama. Kuapa Kokoo a aussi investi dans une minoterie pour transformer le maïs en farine et dans des machines à extraire l'huile de palme.

Un centre de conseil professionnel et d'appui a été créé à l'intention des membres pour renforcer leurs capacités et pouvoir aussi diversifier leur production. Une formation sur la production de savon a été initiée.

Au niveau culturel et social, six classes ont été construites et un service médical ambulancier a été lancé. Deux caravanes cinéma ont été achetées.

La représentation des femmes au niveau subalterne et au niveau du conseil d'administrations est de 15%.

En coopération avec The Body Shop, Christian Aid et Comic Relief, Kuapa Kokoo a créé une société commerciale commune en Grande Bretagne dont elle a 45% des parts et qui produit et vend du chocolat de qualité sous le nom de marque "Divine" (Encadré 11). Les ventes en 2008 de chocolat ont atteint 12 millions de livres sterling.

En mars 2009, Cadbury a annoncé que Cadbury Dairy Milk en Grande Bretagne et en Irlande produira du chocolat basé sur du cacao de commerce équitable. Cette décision permettra aux producteurs ghanéens de vendre 10.000 tonnes supplémentaires de cacao par an. C'est une opportunité pour de nombreux producteurs non organisés aujourd'hui au Ghana qui comptent plus de 650.000 et qui pourront se regrouper autour du nouveau partenariat. Cadbury Cocoa Partnership (CCP), créé en janvier 2008 investira £30m sur 10 ans au Ghana.

Illustration 24:
Système de production de cacao
Coopérative Kuapa Kokoo au Ghana



Encadré11:

Kuapa Kokoo, coopérative et commerce équitable au Ghana

Le cas de Divine

En automne 1998, la première marque de chocolat de commerce équitable a été lancée sur le marché britannique. Deux représentants des agriculteurs membres de Kuapa Kokoo, sont venus spécialement pour l'occasion à Londres.

Au début des années 90 le programme d'ajustement structurel entraîna la libéralisation du marché du cacao au Ghana. Un certain nombre de leaders agricoles, y compris un visionnaire, Nana Frimpong Abrebrese, s'étaient rendu compte que c'était l'opportunité d'organiser les agriculteurs autour de la fonction de marketing. Cela voulait dire qu'il fallait créer une société afin de vendre leur propre cacao à la société de Marketing de Cacao, société gouvernementale qui continuait d'être le seul exportateur de cacao du Ghana. Ces agriculteurs se sont unis pour créer la coopérative Kuapa Kokoo qui voulait elle-même vendre son cacao de façon plus efficace que le gouvernement. La coopérative reçut le support de Twin Trading, ONG de commerce équitable.

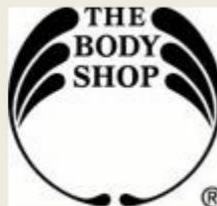
Kuapa Kokoo, pèse, met en sacs et transporte le cacao au marché et fait pour cela toutes les démarches nécessaires en toute transparence. Constatant les bénéfices de la coopérative, de nouveaux membres se sont joints. Aujourd'hui, la coopérative compte plus de 40.000 membres et 1300 villages.

Pa Pa Paa - The Best of the Best

Le cacao du Ghana est de haute qualité et est considéré comme haut de gamme sur le marché international. Les membres de la coopérative ont voté en 1997 pour la création d'une entreprise de chocolat. Ils avaient décidé de ne pas se contenter d'un marché de créneau qui était celui du marché des produits du commerce équitable et d'intégrer le marché de masse et de concurrencer les grandes marques de chocolat britannique.

Le jour du chocolat

En coopération avec Twin, Kuapa organisa la journée du chocolat en 1998, avec le soutien enthousiaste de The Body Shop, de Christian Aid et du Comic Relief.



Simply Divine

Le chocolat au lait Divine fabriqué avec les meilleures fèves de cacao de Kuapa et lancé en octobre 1998 était déjà dans les supermarchés pour la Noël en décembre 1998.



<http://www.divinechocolate.com/products/beverage.aspx>

Divine a été adapté au goût des consommateurs britanniques, qui sont les plus grands consommateurs de chocolat par habitant en Europe. I



Divine Chocolate a lancé en 2007 le chocolat sur le marché américain. Kuapa a 33% des parts de la société américaine.

Ventes et Profits de Divine Chocolate

	Ventes	Profit	Taux de croissance
2005/06	£8,988,071	£453,091	18%
2006/07	£10,702,500	£434,554	19%
2007/08	£12,376,340	£330,184	16%

5.3.2 Coopérative Agricole Kavokiva de Daloa (CAKD) (Côte d'Ivoire)

Dans les années 1980, plusieurs familles sont venues du Nord et du centre pour s'installer dans la région et cultiver du cacao. Elles ont créé des campements et ont coupé les arbres pour pouvoir s'installer.

La coopérative a été créée en août 1999, suite à la loi des coopératives de 1997, par un groupe de 600 jeunes producteurs, à l'initiative de l'actuel résident, Fulgence Nguessan. Ce dernier possédait 5 ha de cacao. Dès l'âge de 18 ans, alors qu'il était agriculteur à Gonaté et fils de producteur (café et cacao), sachant lire et écrire, il s'est chargé de la vente aux commerçants, les "pisteurs" (commerçants) venant acheter bord champs (à la plantation) à prix bas. Kavokiva a été créée pour mieux défendre les intérêts des producteurs. Aujourd'hui, la coopérative compte 6.000 producteurs dans toute la région du Haut Sassandra.

Le département d'exportation a été créé en 2002 et la certification au commerce équitable de cacao obtenue en 2004.

KAVOKIVA possède ses propres camions, 180 centres de collecte du cacao et 10 entrepôts, dont deux avec une capacité de 1.000 tonnes.

Une structure commerciale a été établie en Suisse afin de trouver de nouveaux marchés.

KAVOKIVA octroie un appui technique aux membres qui est limité aujourd'hui à l'achat de produits phytosanitaires et pesticides.

Les services culturels et sociaux sont plus importants et comprennent les activités suivantes :

3. Assurance maladie des producteurs pour 4 personnes : 1 père + 3 personnes
4. Ambulance gérée par l'assurance maladie. L'objectif est de créer une mutuelle
5. Micro-finance pour faciliter la scolarisation des enfants
6. Construction d'écoles à l'intention des adultes. Les professeurs sont payés par la coopérative, en tout 100 personnes sont payées par la coopérative.

3. Convention avec l'ANADER (Agence Nationale d'Appui au Développement Rural), par la participation des conseillers agricoles une fois par an pour les champs école.

4. Participation au programme Assa : programme de lutte contre le travail des enfants depuis l'âge de 4 ans : écoles de fortune financées à 80% par l'USAID et à 20 % par Kavokiva

Les quatre premières années (1999-2004) furent très positives grâce aux prix mondiaux très élevés. En 2004, le marché la coopérative obtient l'homologation FLO, qui lui permet de trouver de nouveaux débouchés, 250 T exportées vers l'UE à ICAM (Italie). L'année 2007-2008 voit les ventes en commerce équitable atteindre les 5.000 T. 2008 fut une année difficile car la récolte fut très faible et la demande en baisse. .

Malgré les bonnes années, la situation économique personnelle des membres est restée relativement précaire puisqu'ils ne reçoivent en moyenne que 231 FCFA net par kilo de cacao par rapport aux 1.300 FCFA (2,60 USD) par kilo obtenus par la coopérative (voir Encadré 12)

,

Encadré 12:

Calcul du revenu par membre de la coopérative KAVOKIVA

Découpe complète du prix CIF au kg :

Chiffre d'affaires de la coopérative / kg (conventionnel) : 1.300 FCFA FOB / kg

Prime équitable (150 USD / tonne soit 50 FCFA / kg) 75 Mise à CIF 50

Prix CIF 1.425

Détail des taxes sur le cacao en Côte d'Ivoire :

3. Fixe : DUS (Droit Unique de Sortie) : 220 FCFA /kg

4. Taxe d'enregistrement : 10% du prix sur facture total en CIF : 142,5 FCFA / kg

5. Parafiscal : ARCC : 50 FCFA / kg

FDPC : 18,96 FCFA fixe /kg

Frais d'embarquement : 30 FCFA / kg (mise à flot)

Frais usinage : 15 FCFA + 15 FCFA / kg

Frais ensachage : 10 FCFA / kg

Total taxes et préparation à l'export : 502,5 F CFA / kg

Frais et marge moyenne de la coopérative * : 233 FCFA / kg

Solde pour paiement des producteurs : 689,5 FCFA / kg

Dont : prime équitable (total perçu + valorisé) 75 F CFA / kg

Disponible pour paiement des fèves des producteurs : 614 FCFA / kg

Frais du producteur :

Semences : négligeable

Main d'oeuvre * 213 F CFA / kg

Revenu net du producteur 400 F CFA / kg

***Main d'oeuvre** : En dehors des semences, le producteur doit employer des travailleurs dans les champs, à concurrence de 2 travailleurs pour 3 hectares, soit 1,5 T de production par an pour un coût salarial annuel de 320.000 FCFA / 1,5 T, soit 213 F CFA / kilo*

à Source : comptes d'exploitations 2006 et 2007, composé principalement des frais de transport.

L'analyse réalisée par le laboratoire du CE (Rapport d'audit, 2009) a pris le cas d'un producteur moyen, qui cultive 3 hectares de cacao (Michel Kone Yao). Sa production est en moyenne de 1,5 T de fèves de cacao,-

Il touche : $1.500 * 450$ FCFA (prix d'achat durant l'audit) + 60 (prime équitable) + 40 (prime qualité) = 550 FCFA / Kilo Soit un total de $1.500 * 550$ = 825.000 FCFA

Pour 3 hectares, il emploie 1 à 2 personnes à l'année et dépense de 160.000 - 320.000 FCFA / an de charges d'exploitation pour sa ferme.

Il lui reste de 500 à 700.000 FCFA / an pour vivre avec sa famille, qui compte en moyenne 8 membres et proches, soit un budget annuel de 62.000 (100 Euros) à 87.000 FCFA (150 Euros) par personne par an, soit 0,3 Euro à 0,5 Euro / personne et par jour, soit bien en dessous du seuil de pauvreté (2 USD / jour).

Dans de telles conditions, un planteur ne peut investir dans le renouvellement de sa plantation et améliorer ses rendements. Il n'y a pas eu de formation professionnelle des membres comme prévu.

La situation économique des membres de Kuapa Kokoo semble meilleure que celle des membres de KAVOKIVA. Mais nous n'avons pas de données détaillées pour faire une comparaison.

5.4 Commerce équitable, subsistance ou développement?

Le commerce équitable intervient pour permettre aux agriculteurs ou artisans dans les pays sous développés d'arriver à subvenir à leurs besoins, principalement de subsistance

Son impact n'est pratiquement pas ressenti au niveau du développement économique. Le modèle de partenariat économique développé par la coopérative Kuapa Kokoo, structure commerciale commune avec des partenaires internationaux pourrait permettre de passer du stade de subsistance à celui de l'entrepreneuriat commercial.

Il faudrait transformer les membres des coopératives en partenaires commerciaux ayant des parts dans les initiatives commerciales prises par la coopérative en coopération avec des partenaires internationaux.

Les organisations de commerce équitable pourraient aussi travailler avec les coopératives sur des initiatives commerciales qui desservent aussi les marchés locaux dans les pays en voie de développement.

Bibliographie

Bacon C. (2005). "Confronting the Coffee Crisis: Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua?" *World Development* 33(3). p. 502

Becchetti, L. and Costantino, M. (2008). "The Effects of Fair Trade on Affiliated Producers: An Impact Analysis on Kenyan Farmers". *World Development* 36(5), pp. 823-842.

Blowfield, M. and Gallet, S (2001) Volta River Estates Fairtrade Bananas case study Ethical Trade and Sustainable rural Livelihoods –Case Studies, NRI & NERT, www.nri.org/NERT/csvrel.pdf

Castro, J, E (2001) Impact assessment of Oxfam's Fair Trade activities. The case of COPAVIC. OXFAM

Fair Trade Labelling Organizations International 2008. FLO International Adjusts Fairtrade Minimum Prices for Arabica Coffee to Cover Costs of Sustainable Production.

Fairtrade Labelling Organisation International 2005. Generic Fair Trade Standards for Hired Labour.

Fairtrade Labelling Organisation International 2007a. Generic Fair Trade Standards for Small Farmers' Organisations.

Fairtrade Labelling Organisation International 2007b. *List of Generic Standards, Explanatory Documents, and Guidelines.*

Fairtrade Labelling Organizations International 2005a. Fairtrade Standards for Bananas for Small Farmers' Organisations.

Fairtrade Labelling Organizations International 2005b. Generic Fair Trade Standards for Hired Labour.

Fairtrade Labelling Organizations International 2005c. Generic Fair Trade Standards for Small Farmers' Organizations.

Fairtrade Labelling Organizations International 2007a. Fairtrade Standards for Bananas for Small Farmers' Organizations. In: FLO ed.

Fairtrade Labelling Organizations International 2007b. Fairtrade Standards for Coffee for Small Farmers' Organizations. FLO.

Fairtrade Labelling Organizations International 2007c. Generic Fairtrade Standards for Hired Labour. FLO.

Fairtrade Labelling Organizations International 2007d. Generic Fairtrade Standards for Small Farmers' Organizations. FLO.

Fairtrade Labelling Organizations International 2007e. *Shaping Global Partnerships: Fairtrade Labelling Organization International Annual Report 2006/07.* Bonn: FLO International.

Fair Trade Martin Richardson² Frank Stähler³ July 2007 School of Economics, College of Business and Economics, Australian National University, Canberra, ACT 0200, Australia, email: martin.richardson@anu.edu.au

Fair trade foundation (2009) Egalité, Fraternité, Sustentabilité(2009) Fairtrade Foundation Discussion Paper October 2009

FLO.(2004). 'Fairtrade Standards for Cocoa,' Fairtrade Labeling Organization International. www.fairtrade.net .

Fair Trade as an Approach to Managing Globalization ECOTA Forum).

Hiscox M. J. (2007) Fair Trade as an Approach to Managing Globalization.

Harvard University Memo prepared for the conference on Europe and the Management of Globalization, Princeton University, February 23, 2007

Mayoux L. (2000) Impact Assessment of Fair Trade and Ethical Enterprise Development) Overseas Cooperative Development Council (OCDC)

Oxfam. (2004). "The Rural Poverty Trap: Why agricultural trade rules need to change and what UNCTAD XI could do about it," Oxford: Oxfam, Make Trade Fair. http://www.oxfam.org/eng/pdfs/bp59_unctad_rural_poverty_trap.pdf

Rapport d'Audit RQ LABO KAVOKIVA,(2009) Coopérative Agricole Kavokiva de Daloa (CAKD)(Côte d'Ivoire), Le Laboratoire du CE, Février 2009

Ruben R. Fort R. Arias Z. (2009) Measuring the Impact of Fair Trade on Development - Development in Practice, Volume 19, Number 6, August 2009 Routledge

Surbar K (2005) An Introduction to Fair Trade and Cooperatives: A Methodology U.S. www.KuapaKokoo.com

<http://www.artisansdumonde.org/organisations-commerce-equitable.htm>

CINQUIEME PARTIE:
CROISSANCE ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE
LE MODELE DE DEVELOPPEMENT A TROIS PHASES

1. Introduction

La croissance n'est pas obligatoirement synonyme de développement économique. Les pays de l'Afrique Subsaharienne (ASS) ont bénéficié depuis le début des années 2000 d'une croissance annuelle de leur produit national brut (PNB) allant de 2,4 % durant les années 1999-2001 à 3,9% durant les années 2001-2004 (Banque mondiale, 2001, 2006). La principale raison était l'augmentation des prix des matières premières comme le pétrole et les différents minéraux. Mais cette croissance n'a eu aucun impact sur le niveau de pauvreté. Le nombre de personnes vivant avec moins de 1USD par jour (parité de pouvoir d'achat) n'a pratiquement pas changé de 1990 à 2004 (UNECA, 2006). Le nombre de personnes vivant avec moins de 1USD par jour dans le monde a diminué de 1, 45 à 1.1 milliard, tandis qu'en Afrique il a augmenté de 164 à 314 millions (Banque mondiale, 2004). Selon les études réalisées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 1999, 2007), la hausse des prix des matières premières n'a créé que très peu d'emplois.

Depuis 2008, la crise économique a fait chuter les prix des matières premières et par conséquent les revenus des pays africains. D'un surplus de 2,8% de PNB en 2008, le continent africain est passé à un déficit de -4% en 2009. Même l'important surplus de 8,8% des producteurs africains de pétrole en 2008 s'est réduit à -4%.

Les prévisions pour l'Afrique montrent une aggravation de la situation, puisque le taux d'exportation et d'importation est en 2009 de respectivement 3,6% et 10,5% alors qu'il était de 10,6% et 15.2% en 2008.

L'Afrique perd en 2009 4,5% de la valeur de ses exportations (ADB, 2009). Cette baisse n'est pas compensée par la baisse des importations, ce qui agrandira le déficit commercial.

Les Nations-Unies estiment que la population mondiale augmentera de 6,5 milliards en 2005 à 8,3 milliards d'habitants en 2030 (UN, 2007). Mais la surface de terre arable par habitant diminuera parallèlement de 2,2 m² à 1,8m² à cause principalement de l'urbanisation et du changement des conditions climatiques. Les stocks agricoles mondiaux ne couvrent que cinq à huit semaines de consommation. Selon la FAO, les seules régions où la surface de terres arables connaîtra une hausse sont les pays de l'ASS, avec une croissance de 60 millions d'ha de terres arables, et l'Amérique du Sud avec 40 millions d'ha durant la période 2003-2030. Cette opportunité pour l'ASS est renforcée par l'intérêt grandissant aux Etats-Unis et en Europe de production d'énergie Bio basée sur des produits naturels comme le jatropha, la canne à sucre ou le maïs.

L'objectif principal de ce chapitre est d'analyser les modèles de développement existants et de proposer un modèle capable de transformer la croissance en développement économique dans les pays de l'ASS.

2. Approche production et marché et innovation

L'approche production considère la production comme la fonction centrale de l'entreprise. Tout d'abord, l'agriculteur produit et ensuite il cherche comment vendre. Les différentes activités de la chaîne de valeur lui permettent de renforcer le processus de production et d'améliorer sa marge. L'innovation et les investissements se situeront principalement dans le processus de production des produits, comprenant les équipements, les matières premières en amont et les systèmes de conditionnement et d'emballage en aval. Les activités de recherche-développement se feront aussi autour de la capacité de production. On développera des produits que l'on est capable de produire.

L'approche de marché considère que les besoins du client sont au centre de l'activité de l'entreprise. Sans client, il n'y a pas de vente et par conséquent pas de bénéfices possibles.

Les produits, et par conséquent le processus de production seront déterminés et conçus selon la demande du marché. Kotler (1977, 2004) définit cette approche comme "une orientation centrée sur l'environnement extérieur, comprenant les clients et les concurrents".

Selon Narver et Slater (1990), l'approche de marché comporte trois composantes – approche client, orientation concurrence et coordination inter fonctionnelle ainsi que deux critères de décision – le long terme et la rentabilité.

Kohli et Jaworski (1990) centrent leur définition d'approche de marché sur le processus de collecte de données et d'analyse, "intelligence" ou "renseignements" sur le client.

Nilson (1992) et Zebal (2003) ont prouvé la contribution de ces facteurs aux aspects économiques et non économiques de l'entreprise.

Leur approche prend aussi en considération les facteurs exogènes du marché qui influent sur les besoins et les préférences du consommateur actuel et futur.

Ruekert (1992) utilise les définitions de Narver et Slater (1990) et de Kohli et Jaworski (1990), tout en se concentrant sur la stratégie d'orientation de marché. Il définit l'orientation de marché comme " le stade où l'entreprise obtient et utilise l'information reçue des clients et réalise sa stratégie en répondant aux besoins et aux volontés des clients". De nombreuses études ont prouvé la corrélation positive entre l'approche du marché et la rentabilité (Martin et Grbac, 2003; Slater et Narver, 2000) (Piercy *et al.*, 2002).

Kohli and Jaworski (1990) montrent que plus l'approche de marché est utilisée et plus la performance est grande.

L'approche d'innovation renforce à la fois l'approche de production et l'approche de marché. Jaworski et Kohli (1996) pensent que l'approche de marché a précédé ou même préparé l'approche d'innovation puisqu'il a été prouvé que les organisations ayant adopté une approche de marché sont plus innovatrices que les autres (Liu *et al.*, 2003).

Erdil *et al.* (2003) a prouvé que la composante "attitude" de l'approche de marché est en corrélation positive avec l'innovation de produits.

Le processus d'innovation comprend l'acquisition, la dissémination et l'utilisation de nouvelles connaissances (Calantone *et al.*, 2002) ainsi que la réalisation d'idées créatives dans le cadre de l'organisation (Amabile *et al.*, 1996).

La recherche de Verhees (2001) sur les roses aux Pays Bas a prouvé que l'orientation de marché est aussi applicable aux petites entreprises et que la composante du comportement dans cette orientation stimule l'innovation de produit.

Il est donc fondamental de construire les modèles de développement fondés sur une alliance entre l'orientation de marché et d'innovation complétée par l'orientation de production adéquate.

3. Modèles de développement économique

Les principaux modèles de développement économique utilisés et analysés par les chercheurs et les spécialistes sont l'Incubateur, le district industriel, le cluster, et le système d'innovation régional (SIR).

3.1 L'incubateur

La "United States National Business Incubation Association (NBIA)" définit l'incubateur d'affaires comme "un processus dynamique de développement d'affaires commerciales sous un même toit auxquelles est fourni l'accès à des équipements et toutes sortes de services nécessaires à leur développement", depuis la location d'un bureau jusqu'au conseil technique, financier ou commercial.

L'objectif principal de l'incubateur est de créer une dynamique de développement de PME grâce aux services de gestion et aux ressources financières ou techniques mises à la disposition des entreprises. Au niveau macro économique l'objectif est de créer de nouveaux emplois et de promouvoir l'entrepreneuriat dans des domaines ciblés.

En 1956 Massey Fergusson, la plus grande entreprise de Batavia, à New York, ferma ses portes en laissant derrière elle un vaste complexe de bâtiments vides. La famille Mancuso décida d'acheter ce complexe et de le louer par petites unités à des particuliers intéressés de créer leur propre entreprise. En plus de la location, ces nouvelles entreprises pouvaient bénéficier de l'équipement de bureau et de services, tels le conseil et la gestion. L'une des premières entreprises était spécialisée dans la production de poussins. C'est l'origine du nom "incubateur".

Le premier incubateur, Batavia Industrial Park (BIP), venait ainsi d'être créé.

En 1979 June Lavelle, en sa capacité de directeur du conseil industriel de Chicago nord, décida d'utiliser ce modèle pour "revitaliser" la zone nord ouest de Chicago qui était devenue avec le temps un quartier désaffecté et à moitié vide. Fulton-Carroll Center for Industry (FCCI) devint l'animateur et le réalisateur de ce programme qui fut couronné de succès. Un nombre croissant de commerces et d'entreprises se sont établis, revitalisant le quartier et faisant grimper les prix de l'immobilier.

Les Nations-Unies, dans le cadre d'UNIDO (The United Nations Industrial Development Organization) décida d'adopter ce modèle pour les pays en voie de développement (UNIDO, 2002).

Le modèle d'incubateur a été appliqué en Angola par l' INEFOP-PEA Business Incubator à Luanda, au Kenya par l'université d' Agriculture Jomo Kenyatta, le centre de Business Innovation (JKUAT-CBI), et les incubateurs privés de Kountry Business Incubator (KeKoBI) et SACOMA.

(<http://www.busyinternet.com/incubator/>).

Le Nigéria est représentatif des difficultés rencontrées par les pays de l'ASS dans la mise en application du modèle d'incubateur. La "Nigerian Incubator System Foundation (TBI)" fondée en 1993 en coopération avec l' "United Nations Fund for Science and Technology for Development (UNFSTD)" le secteur privé, les états et le gouvernement fédéral a décidé de créer trois incubateurs à Lagos, Nara et Kano.

Mais à cause de la corruption, le gouvernement a dû décider de nationaliser en 1995 le seul incubateur actif; celui de Lagos, qui comptait seulement 11 entrepreneurs.

En Afrique du Sud la situation est différente de celle des autres pays de l'ASS (Giddings, 2009). 21 incubateurs ont été créés, dont 9 technologiques (dans les domaines biotech, bio médical, chimie et information de la technologie), six industriels (automobile, bois, produits métalliques, métaux de base, aluminium et platine) trois agricoles (fleurs, bio diesel, huiles essentielles) un dans le domaine des mines et un dans le domaine de la construction et un entièrement privé.

Le "South African Business and Technology Incubator Association (SABTIA)" a été créé par des professionnels du domaine. Les quelques centaines d'entrepreneurs de ces incubateurs ont eu un faible impact sur l'économie du pays.

3.2 Le district industriel

Becattini (1990) définit le district industriel comme "une entité socio territoriale caractérisée par une présence active de la communauté et des entreprises dans un lieu naturel et historiquement commun" (Becattini, 1990). Dans le district, la communauté et les entreprises fusionnent.

En Italie, le district industriel apparaît dans les années 70. Les premiers districts industriels ont été créés dans le domaine textile à Capri et à Prato, dans le domaine des meubles à Brianza et Cascina et dans le domaine de la chaussure à Vigevano (Brusco, 1982). Dans le nord et le centre de l'Italie se sont développés des districts industriels spécialisés dans les textiles, les céramiques, l'alimentation et les machines agricoles (Paniccia, 1998).

Le district industriel nécessite de spécialisations souples, une division du travail entre les entreprises et une différenciation selon les produits et les procédés de production (Rabellotti, 1995; Schmitz, 1995; Rabellotti and Schmitz 1999).

Le district industriel exige aussi une coopération entre les entreprises, la confiance mutuelle et une atmosphère industrielle positive (European Commission, 2002).

La caractéristique principale du district industriel est le rôle primordial des institutions, qui peut être défini comme " un ensemble de règles et de comportements qui gouverne et structure l'interaction entre les êtres humains, en les aidant à réaliser leur souhaits " (Nugent and Lin, 1996).

Les institutions et les autorités locales créent ainsi des centres de recherche et de services régionaux soutenant de manière directe et infrastructurelle les différents secteurs de spécialisation.

3.3 Le cluster

Le cluster (Porter, 1998) est "la concentration géographique d'un réseau d'entreprises qui se concurrencent et se complètent l'une l'autre, en achetant et en vendant l'une à l'autre, qui utilisent des technologies communes, se partagent les clients et la main d'œuvre, ce qui leur crée leur avantage compétitif".

Le cluster gagne en compétitivité grâce à une meilleure disponibilité d'employés formés et expérimentés, de structures d'approvisionnement, de services d'information spécialisés et de services publics, aussi bien que de motivation de la concurrence et de la demande locale (Rosenfeld, 1996; Enright, 2000; Saxenian, 1994). Dans leur recherche sur les pratiques de développement de cluster réussis aux Etats-Unis et en Italie, Christensen, McIntyre et Pikhhold (2002) soulignent l'aspect générateur du cluster.

Lissoni (2001) considère que les autorités et les institutions devraient faciliter la collaboration et le travail en réseau. Porter s'y oppose et considère que l'initiative d'un cluster doit provenir de structures privées comme ce fut le cas au sujet de la Silicon Valley, le premier cluster aux Etats-Unis.

Le professeur Frederick Terman, recteur de l'université de Stanford proposa de construire sur une partie des terrains de l'université un parc accueillant le lancement d'entreprises à l'intention des membres de l'université, qui deviendra plus tard le "Stanford Industrial Park (SIP)".

Seules des entreprises de technologie avancée étaient habilitées à se joindre - ce cluster. L'une des premières entreprises ayant accédé à ce parc est Varian Associates, fondée par les anciens de Stanford en 1930 afin de développer des composants de radars. Terman créa aussi un fonds d'investissement prêt à investir dans des projets technologiques civils à haut risque.

L'une des entreprises les plus réussies de ce parc est l'initiative de deux diplômés de Stanford, William Hewlett and David Packard; qui créèrent l'entreprise HP (Saxenian, 1994; Segel, 1985).

Le rapport "Enterprise Clusters and Networks" a été rédigé par un groupe d'experts (Commission Européenne, 2007) pour l'Union Européenne (UE). L'étude portait sur 59 clusters traditionnels et 25 clusters technologiques et la politique de chaque état dans ce domaine a été analysée. Il s'avère que le développement des clusters est la conséquence de décisions au niveau des autorités nationales, en coopération avec les autorités régionales et locales. Les autorités nationales se concentrent sur la conception et la coordination des diverses politiques liées au développement des clusters comme les programmes de recherche et de développement, la politique de l'emploi ou la politique sociale et industrielle. Dans certains pays comme la Belgique et l'Espagne, les clusters sont à l'initiative des gouvernements régionaux. En Allemagne, les projets comme EXIST et BioRegio, la politique des clusters est le résultat d'un processus de décision au niveau fédéral, du haut vers le bas, (Colovic-Lamotte and Tayanagi, 2004). Les gouvernements régionaux participent avec le gouvernement fédéral au financement des entreprises résultant de recherches réalisées dans le cadre universitaire.

Le gouvernement finlandais encourage le développement des clusters sous forme de création de réseaux spécialisés. Le Networking situé à Turku et

Oulu est par exemple spécialisé dans le domaine des télécommunications. Des entreprises comme Nokia et ABB y participent (TEKES, 2005).

En ASS il existe des clusters principalement en Afrique du Sud. Le "à South African Petro Chemical Cluster" dans les environs de Sasol Witbank est spécialisé dans le domaine pétrolier et propose des produits comme les alcools, les cétones, l'asphalte, les dérivés de soufre, l'ammoniac, le krypton et le xénon l'azote et l'oxygène, le gasoil, le gaz et la paraffine (Nortjé, 1998).

Le cluster s'est développé de telle sorte qu'il produit des produits de seconde transformation comme des engrais, des matières plastiques, des produits de nettoyage et des provendes animales.

Le cluster de moteurs pour véhicules dans les environs de East London, et Uitenhage à Eastern Cape produit 40% des pièces pour moteurs, et 10% des produits chimiques pharmaceutiques et des produits pétroliers produits en Afrique du Sud (Nortjé, 1998).

Ces clusters ont, malgré cette évolution positive, un impact limité sur le développement économique de l'Afrique du Sud (McCormick, 1999).

Kleynhans (2003) pense que l'on ne peut pas définir ces clusters comme des complexes industriels.

En Ouganda, dans les années 80 et au début des années 90, le gouvernement développa un début de cluster autour d'entreprises gouvernementales spécialisées dans le domaine de la pêche et de la transformation du poisson. Uganda Fishnet Manufacturers produisait des filets, Sino-Ugandan Fisheries, partenariat sino *trawling*, Uganda Fisheries Industries Limited transformait le poisson en sous-produits. La majeure partie de ces entreprises sont aujourd'hui fermées ou privatisées à cause de fraudes et de problèmes financiers (Kiggundu, 2005, 2007).

Selon Kiggundu, malgré cette mauvaise expérience, le gouvernement n'a pas compris qu'il devait créer des infrastructures pour améliorer les connaissances et développer l'innovation. Le rôle du gouvernement est fondamental pour arriver à développer des clusters. Il ne s'agit pas seulement de lois et de règlements, mais aussi et surtout d'une politique de développement industriel à long terme prenant en considération les investissements nécessaires dans le capital humain et physique (Kiggundu, 2004).

La production de chaussures en Ethiopie date des années 30, lorsque les commerçants arméniens créèrent deux entreprises de production de chaussures à Addis Abeba. Ces entreprises engendreront autour d'elles de nombreuses autres entreprises spécialisées dans le même domaine.

Aujourd'hui la zone de Merkato est devenue le centre de la chaussure où l'on peut trouver aussi tous les accessoires de la chaussure, du cuir aux semelles et aux talons, du grossiste au détaillant. (Adeya 2006).

Sonobe, Akoten et Otsuka (2007) ont sélectionné 100, petites, moyennes et grandes entreprises dans ce cluster de la chaussure pour comprendre sa dynamique et son potentiel de développement.

Il s'avère que seules 18 entreprises sont dirigées par une seconde génération d'entrepreneurs. Le fait que la majorité soit constituée de nouvelles entreprises montre que la survie est difficile d'une part, et que la dynamique de développement dans ce cluster est limitée, de l'autre.

Van der Loop (2003) a aussi sélectionné un échantillon de 42 entreprises dans la région de Merkato et est arrivé à des conclusions similaires. 70% de ces entreprises n'ont aucune collaboration ni d'activité commune avec d'autres, que ce soit pour l'achat de matières premières ou de ventes à des clients communs. 47% des entreprises travaillent de façon indépendante, 23% n'ont aucune confiance en d'autres et 12% ne voient aucune raison de collaborer.

Au Kenya, McCormick (2001) a analysé le cluster de textiles et est arrivé à la conclusion qu'il était centré seulement sur le processus de production. Les autres activités comme le design, l'approvisionnement et le marketing sont réalisées dans les pays développés. Par conséquent les facteurs principaux de développement économiques se trouvent à l'extérieur du cluster.

3.4 Le Système d'innovation régional (SIR)

La capacité d'innover permet de développer des avantages compétitifs renouvelables lorsque la concurrence se renforce. La politique d'innovation est déterminée au niveau gouvernemental, car elle nécessite des orientations et des budgets adéquats ainsi qu'une coordination entre les centres de recherche, les universités, les autres structures de formation, les entreprises et les services techniques et financiers.

La politique d'innovation en Finlande dans le domaine des forêts, initiée par le gouvernement, a fait de la Finlande le leader du commerce international du bois et de la pâte à papier. Les exportations finnoises de pâte à papier constituent un quart des exportations internationales.

Pour cela, il a fallu créer des centres de recherche, des formations spécialisées dans les universités et les écoles professionnelles, encourager la production de bois et la création de coopératives (Sahi, 2003).

La Finlande a aussi développé une politique d'innovation dans le domaine des télécommunications, de laquelle a émergé le premier système mondial de télécommunication sans fil et la société Nokia (TEKES, 2005). C'est l'origine du secteur du téléphone portable ou cellulaire.

Israël a aussi développé sa propre politique d'innovation dans les domaines agricole et industriel. Dans le domaine agricole ont été créés des centres de recherche qui ont fait face au problème de pénurie d'eau et à celui du transfert de nouvelles technologies aux agriculteurs et aux industries.

Ainsi c'est développée l'industrie des systèmes d'irrigation, de serres, de semences et de nouveaux produits tels que l'avocat, les tomates cerises ou les pastèques sans graines.

Dans les autres domaines industriels, l'appui aux industries de haute technologie a permis le développement du "disc on key", de l'avion sans pilote et du premier four fonctionnant aux ondes radio au lieu des micro ondes (RF Dynamic).

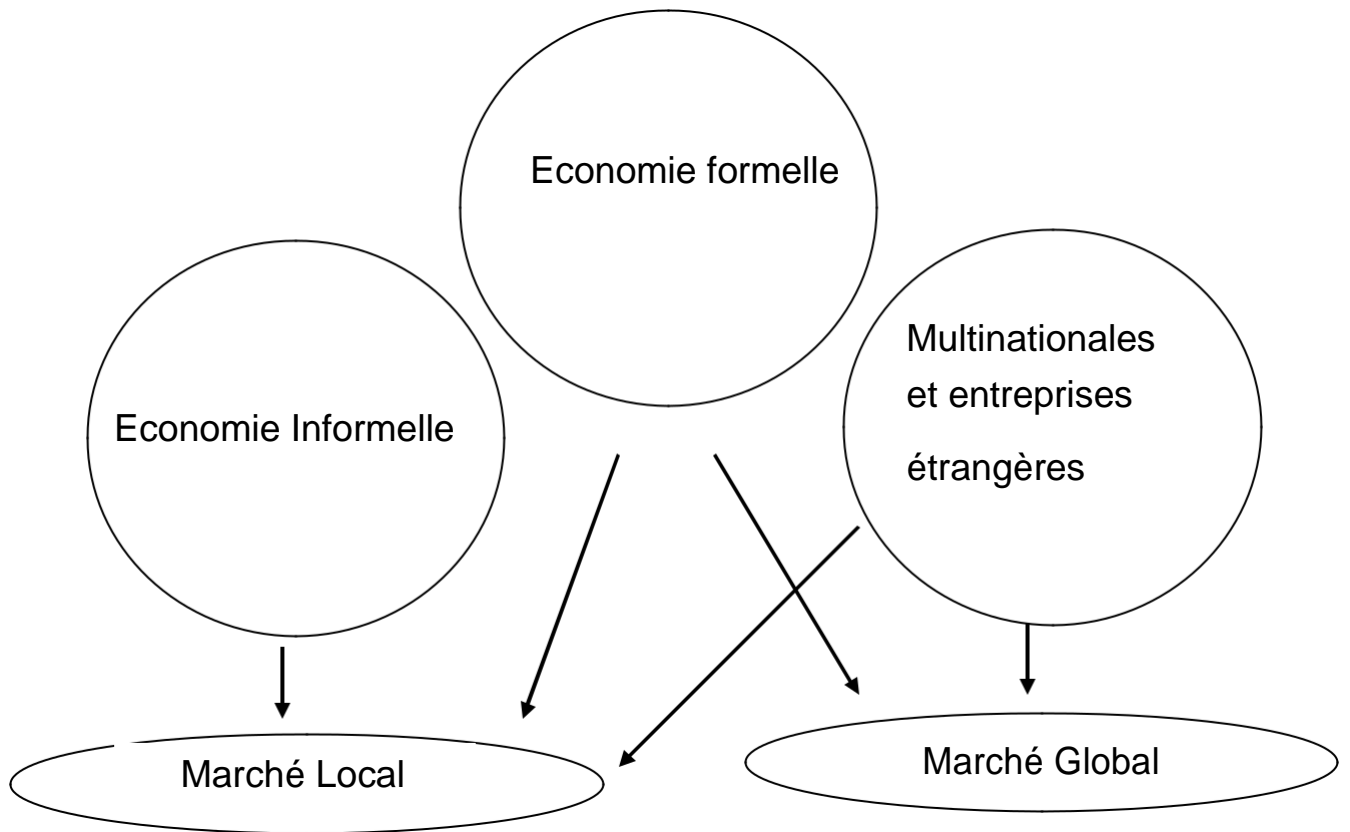
A l'origine, l'idée du système d'innovation était appliqué en Europe, au niveau national par chacun des pays (Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Niosi *et al.*, 1993; OECD, 1999) (Edquist, 2001). L'intérêt croissant d'une intégration régionale a suscité une réflexion régionale du système d'innovation (Acs, 2000; Bathelt et Depner, 2003; Fornahl et Brenner, 2003; Mytelka, 2000). Autio (1998) conçoit un système régional fondé sur deux sous systèmes. Le premier, axé sur l'application et l'exploitation de la connaissance, et son exploitation au profit des entreprises industrielles, du marché et des services. Le deuxième est centré sur le développement de la connaissance et de sa diffusion, dans les centres de recherche, les universités, et les services de diffusion et de formation.

Un SIR fort renforce la compétitivité et la croissance et est caractérisé par de bonnes conditions environnantes, une grande capacité de développement des connaissances et de leur exploitation, ainsi qu'une orientation publique tendant à renforcer les liens entre les différents acteurs de la région (OECD, 2007).

3.5 Adaptation des modèles de développement à l'environnement économique et social des pays africains

Dans les pays en voie de développement, et surtout en ASS, trois économies différentes évoluent pratiquement en parallèle : l'économie informelle, l'économie formelle et les entreprises internationales y compris les multinationales. Chacune a ses propres acteurs, objectifs et domaines d'activités (Diagramme. 13).

Diagramme 13:
Les trois économies parallèles en ASS



L'économie informelle est constituée en majeure partie de petites unités produisant pour le marché local. L'objectif principal de ces unités est d'atteindre le niveau de subsistance. Ses domaines d'activités remplissent principalement des besoins primaires comme la production agricole, l'artisanat, la production à petite échelle de meubles ou de produits alimentaires, la restauration ambulante et les petits commerces

L'économie formelle est constituée principalement de petites et moyennes entreprises et d'une minorité de grandes entreprises produisant pour le marché local et international. Ses objectifs sont plus variés mais dépassent le niveau de subsistance. Ses domaines de spécialisation peuvent être dans l'agriculture, comme dans l'industrie de transformation première ou les services, depuis la restauration et l'hôtellerie jusqu'aux finances.

L'économie des entreprises internationales et multinationales est constituée surtout de moyennes et grandes entreprises produisant pour le marché local et international. Son objectif principal est d'atteindre des parts de marchés suffisamment grandes pour justifier leur rentabilité.

Ses domaines de spécialisation sont l'exploitation de matières premières d'origine minière ou agricole, la transformation ou l'importation et la vente de produits de consommation courante, le domaine des services, depuis la téléphonie cellulaire jusqu'aux transports et aux assurances.

Afin d'accroître la contribution de chacune de ces économies au développement économique général, il faudra donc adapter le modèle adéquat aux intérêts et aux capacités de chacune d'entre elles.

L'économie informelle exige un modèle qui encourage la formalisation et la réalisation de besoin de "désir".

L'économie formelle nécessite quant à elle un modèle qui lui permettra d'accroître la plus-value de ses produits et de ses services.

Les entreprises internationales et multinationales voudraient avoir plus d'opportunités et moins de risques pour développer de nouveaux créneaux d'affaires.

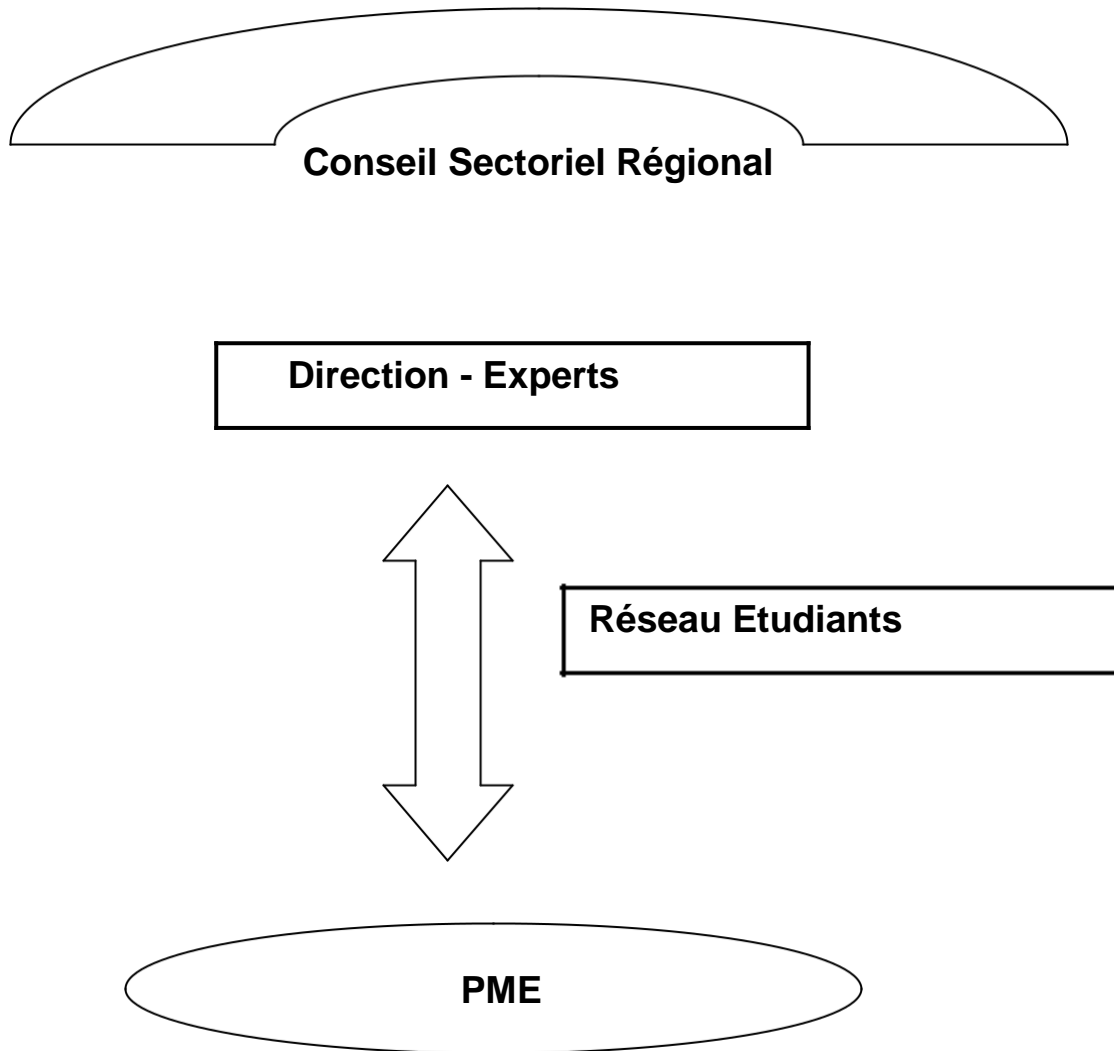
3.5.1 L'incubateur, l'incubateur ouvert et l'économie informelle

L'incubateur permet à une petite entreprise de recevoir un appui professionnel durant une période limitée, deux ans en général, afin de pouvoir promouvoir ses affaires. Durant cette période, elle développe son propre réseau d'affaire, sa chaîne de valeur et ses fournisseurs, sa clientèle, ses modes de distribution et sa gamme de produits. En quittant l'incubateur, elle se voit transplantée dans un nouvel environnement économique où elle doit à nouveau créer son propre réseau et se créer une nouvelle clientèle, de nouveaux fournisseurs et faire face à des concurrents.

La direction et le groupe d'experts de l'incubateur s'occupent d'un groupe de 20 à 30 entrepreneurs, quantité infime ne pouvant pas avoir d'impact économique au niveau local ou régional.

L'ouverture de l'incubateur aux centaines de PME d'une région, chacune implantée dans son environnement naturel, pourrait permettre de mieux utiliser les experts en nombre limité dans les pays en voie de développement et éviter le problème de la transplantation des entrepreneurs. Afin de donner la possibilité aux experts de prodiguer des conseils à un grand nombre de PME, un réseau d'étudiants pourrait être créé afin de préparer les demandes d'appui des PME et les suivre dans le processus de réalisation. De cette façon, les experts pourraient desservir un plus grand nombre de PME et ceci de façon plus efficace. A supposer qu'un étudiant suive 5 PME, 100 étudiants pourraient suivre 500 PME. Le modèle proposé d'incubateur ouvert pourrait ainsi arriver à avoir un impact économique sur un secteur ou une région (Diagramme 14) (Bjaoui, 2015).

Diagramme 14: L'incubateur ouvert et l'économie informelle



Le conseil d'administration de l'incubateur ouvert spécialisé, serait constitué par les autorités locales et comprendrait des représentants des centres de recherche, des établissements d'enseignement, des associations professionnelles ainsi que les fournisseurs de services, comme par exemple la micro-finance qui pourrait contribuer à financer les projets.

Prenons le cas d'un incubateur couvrant le domaine des cultures vivrières (Diagramme 15). Une centaine d'étudiants en fin de cycle, spécialisés dans le domaine économique ou des affaires, formés à la cause, pourront travailler avec des PME dans le domaine de la production de légumes, en amont avec des entreprises produisant des systèmes d'irrigation ou des semences et en aval avec des entreprises spécialisées dans le conditionnement, le transport et la commercialisation de produits agricoles.

De façon similaire, dans un incubateur spécialisé dans le domaine de l'aviculture (Diagramme 16), les étudiants travailleront avec des PME spécialisées dans l'élevage de volaille, dans la production de poussins et d'aliments en amont, avec des PME de transport et de transformation du poulet en aval.

Les étudiants pourront ainsi améliorer leurs chances de trouver du travail dans une des PME ou dans l'incubateur.

Ce modèle d'incubateur ouvert spécialisé dans un domaine spécifique pourrait créer une synergie de développement au niveau d'un secteur et d'une région. Il pourra ainsi susciter la formalisation des entreprises du secteur informel qui bénéficie des conseils. .

Diagramme 15:

L'incubateur ouvert spécialisé dans les cultures vivrières.

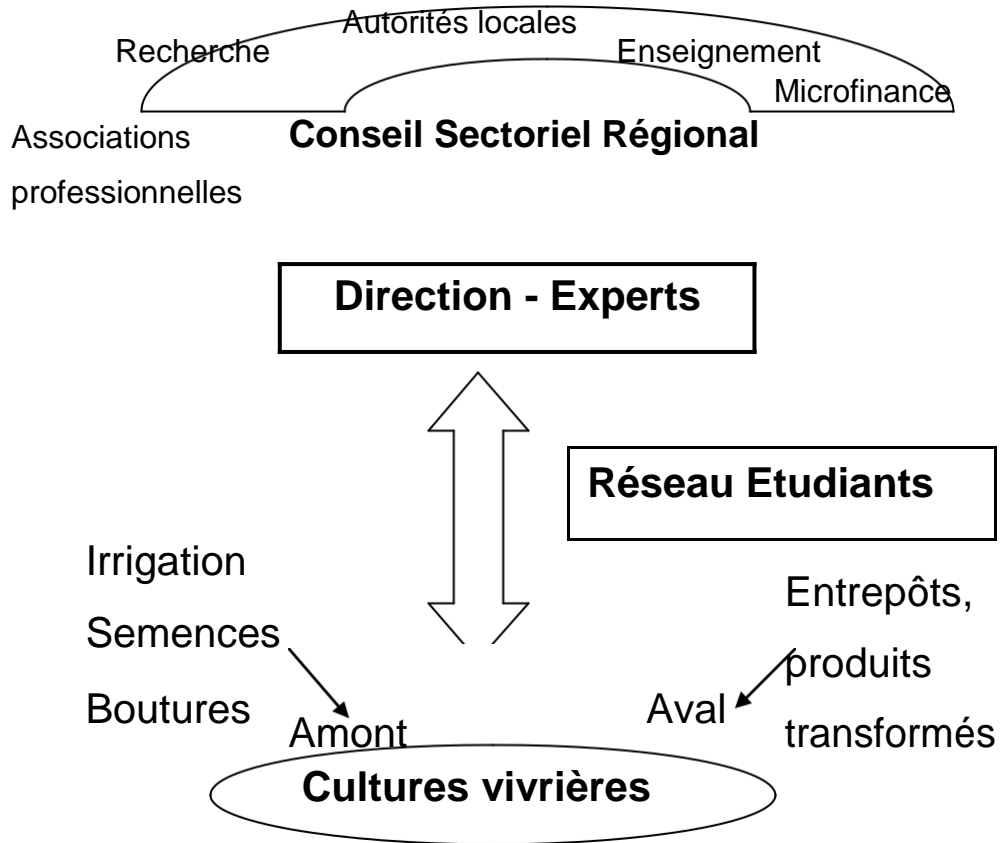
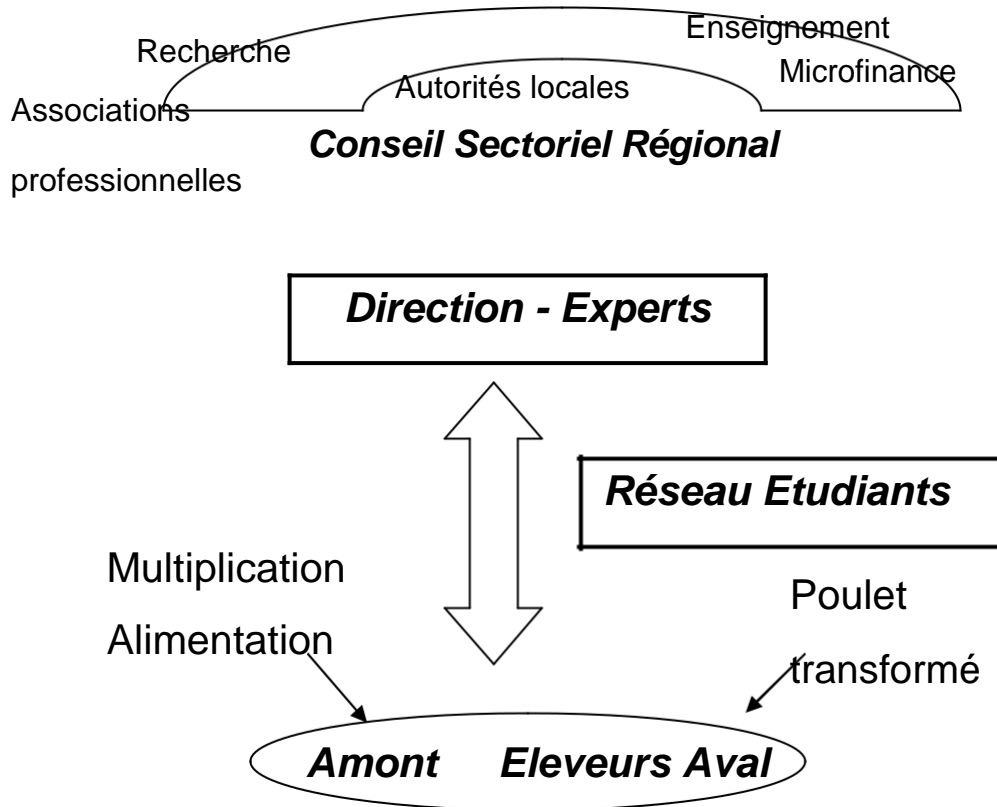


Diagramme 16:
Incubateur ouvert dans le domaine avicole



3.5.2 Le district industriel et l'industrialisation du secteur formel

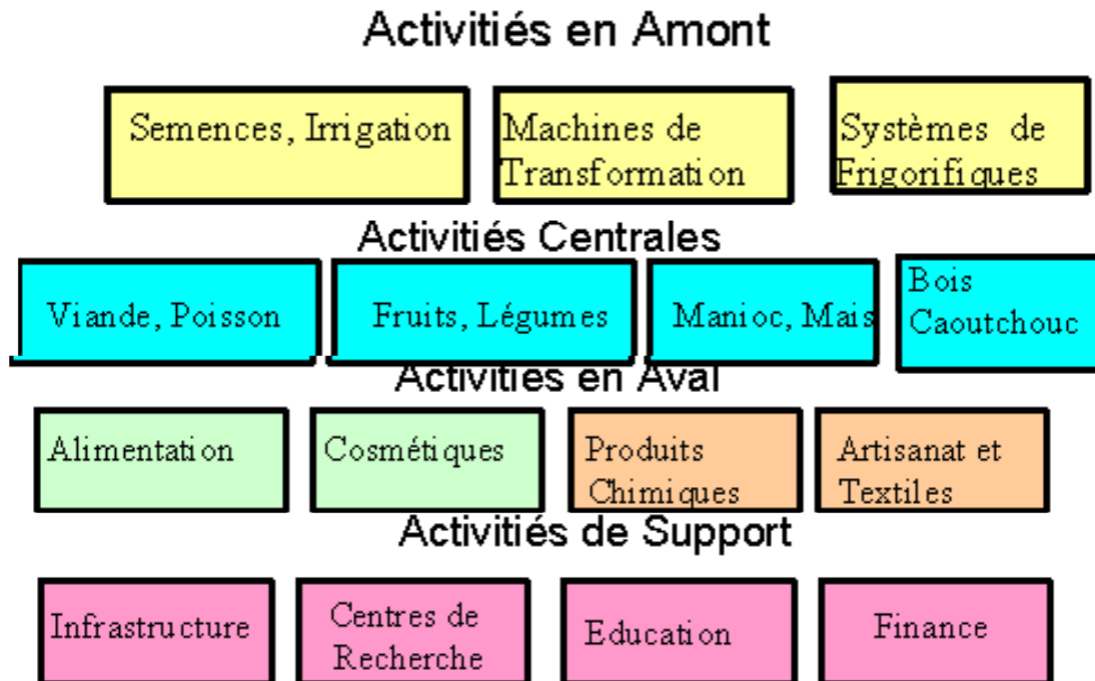
La formalisation de PME provenant de l'économie informelle viendra renforcer les divers domaines de spécialisation de l'économie formelle. Le modèle de district industriel a pour objectif de créer les infrastructures nécessaires au développement de domaines de spécialisation comme les bureaux de normalisation, les centres de recherche et de transfert de technologie, les centres de formation et de diffusion de la technologie ainsi que les centres d'appui à la gestion et au marketing. Cette infrastructure existe de façon partielle dans les pays en voie de développement. Les domaines agricole et minier sont les seuls domaines dans lesquels existe un minimum d'infrastructure qui pourrait permettre d'initier le développement d'un district industriel. Les centres de recherche et de contrôle des normes ainsi que les entreprises internationales spécialisées dans ces domaines pourraient servir de réseau d'appui à des PME ou de nouvelles entreprises qui viendraient à être créées afin de former un mouvement synergique de développement économique.

3.5.3 Le Cluster et les entreprises internationales

Un district industriel ne pourra se transformer en cluster que si une force motrice montre la direction à suivre et est capable de créer une synergie de développement.

Cette force motrice peut être constituée par les autorités nationales qui décideraient par exemple de développer un cluster dans le domaine agricole (Diagramme 17). Ce cluster se développerait autour d'activités principales déterminées, telles que la viande et le poisson, les fruits et légumes, les plantes à tubercules, les céréales et le maïs, le bois, le caoutchouc et les minerais. En amont se développeraient des activités d'appui, des entreprises fournissant les intrants et les équipements nécessaires aux activités principales, comme les systèmes de transformation et de réfrigération, des semences et des provendes animales.

Diagramme 17:
Cluster en Agribusiness



Sur la base des activités principales se développeraient les industries de transformations dans les domaines de l'alimentation, de la cosmétique, des produits chimiques, de l'artisanat et du textile. Les activités d'appui infrastructurel créées et développées durant le stade de district industriel, comme les centres de recherche, les services financiers, le système éducatif, les routes, les ports, les télécommunications, l'énergie et l'eau, se renforceraient au fur et à mesure de l'extension des activités dans le cluster.

Les entreprises internationales et multinationales qui sont installées dans les pays de l'ASS vendent ou achètent des matières premières, des produits ou des services sur le marché local et peuvent aussi être cette force motrice potentielle.

Nestlé a comme philosophie de décentraliser sa production afin d'adapter les produits au goût des consommateurs (site internet). Ainsi 95 de ses installations de production sont situées en Europe, 74 en Amérique du Nord et seulement cinq en Afrique. Nestlé en Afrique produit peu localement et importe principalement ses produits d'ailleurs. Les rares produits qui sont produits localement sont les soupes Maggi (Côte d'Ivoire, Sénégal) et le Nescafé (Côte d'Ivoire). La pâte de cacao et les produits finis sont produits principalement dans les pays développés. Mais malgré cela Nestlé existe en Afrique.

Elle pourrait être une force motrice permettant de développer un cluster autour d'elle et d'autres entreprises dans le domaine de l'alimentation. Nestlé pourrait produire localement du beurre de cacao comme le fait Barry Callebaut et à plus petite échelle Kuapa Kokoo au Ghana. Nestlé utilise aujourd'hui le manioc dans ses soupes Maggi comme source d'amidon. Elle pourrait utiliser ses technologies pour produire des produits pour le marché local africain à base de manioc, d'igname ou de tout autre racine ou légume utilisés localement comme l'attiéké ou le gari.

De même, Coca Cola, présent en Afrique, pourrait produire des boissons consommées localement, comme l'eau ou le lait de coco, le bissap ou même des boissons à base de café comme le Youki Soda en Côte d'Ivoire (Illustration 25), ou encore à base de cacao actuellement produites à petite échelle et demain à grande échelle industriellement . De cette façon pourrait se développer un cluster dans le domaine de la boisson.

Michelin importe d'Afrique du caoutchouc naturel pour produire les pneus. Mais elle n'a pas une seule entreprise de production en Afrique. Ses dernières entreprises de production ont été construites en Pologne, en Hongrie et en Inde. Les deux principales raisons en seraient le coût de transport des produits finis et l'intensité en capital (équipement). S'il est possible de produire et d'exporter de Chine où il n'y a pas de caoutchouc, de produire en Israël des pneus pour tracteurs et des pneus pleins, il pourrait être possible de produire en Afrique des pneus pour remorques et machines à couper et transporter le bois des forêts.

Nestlé, Michelin ou d'autres entreprises internationales limitent leurs investissements en ASS, car elles ont des alternatives plus rentables ailleurs. Mais si les autorités nationales ou régionales en ASS décidaient d'enclencher le développement d'incubateurs ouverts, de districts industriels et de clusters dans ces domaines, ces entreprises pourraient être encouragées à coopérer avec des entreprises et des investisseurs locaux et participer à un développement qui leur garantirait de nouveaux marchés dans la région.

Illustration 25:

Youki Soda, boisson à base de café de Côte d'Ivoire

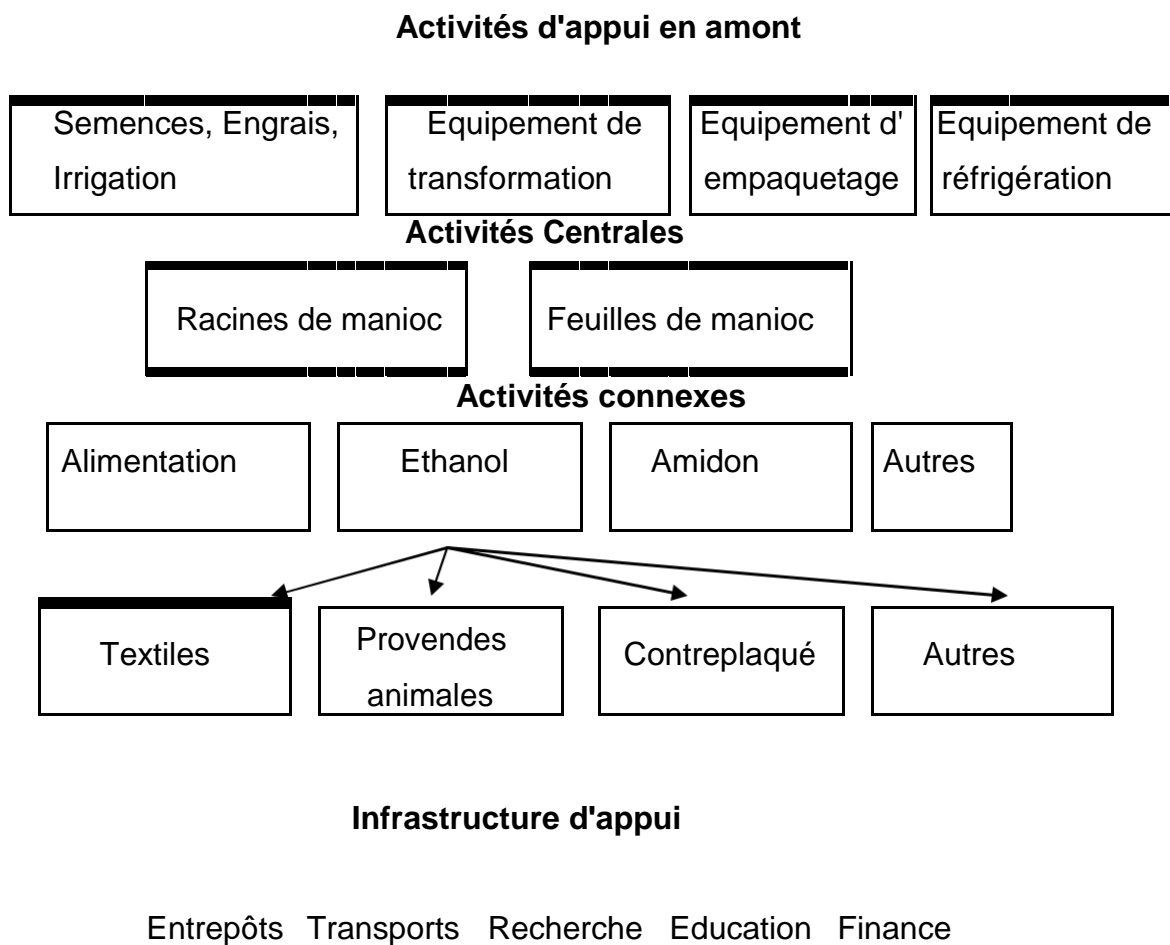


3.5.4 Système d'innovation régional (SIR)

Etant donné les moyens limités des pays de l'ASS dans le domaine de la technologie et leurs difficultés à s'industrialiser, il est important que les capacités limitées existantes puissent être exploitées de la façon la plus efficace possible. Le manioc est par exemple un produit couramment utilisé sous différentes applications en ASS. Il pourrait être l'activité centrale d'un cluster commun (Diagramme 18). Les centres de recherche des différents pays de l'ASS créeraient un réseau commun et coopèreraient avec d'autres centres de recherche internationaux afin de développer de nouvelles variétés, améliorer les rendements et moduler les composantes nutritives utilisés dans des applications industrielles. Les établissements d'enseignement supérieur et les centres de formation professionnelle ouvriraient des spécialisations dans ce domaine. Des groupes de financement communs pourraient s'organiser sous la forme de PPP (partenariat public-privé). Une industrie alimentaire et chimique pourrait, ainsi se développer. L'ombrelle du SIR permettra de renforcer et de renouveler les technologies ou les méthodes utilisées.

Diagramme 18:

Le cluster du manioc en tant que centre d'un système d'innovation régional en ASS

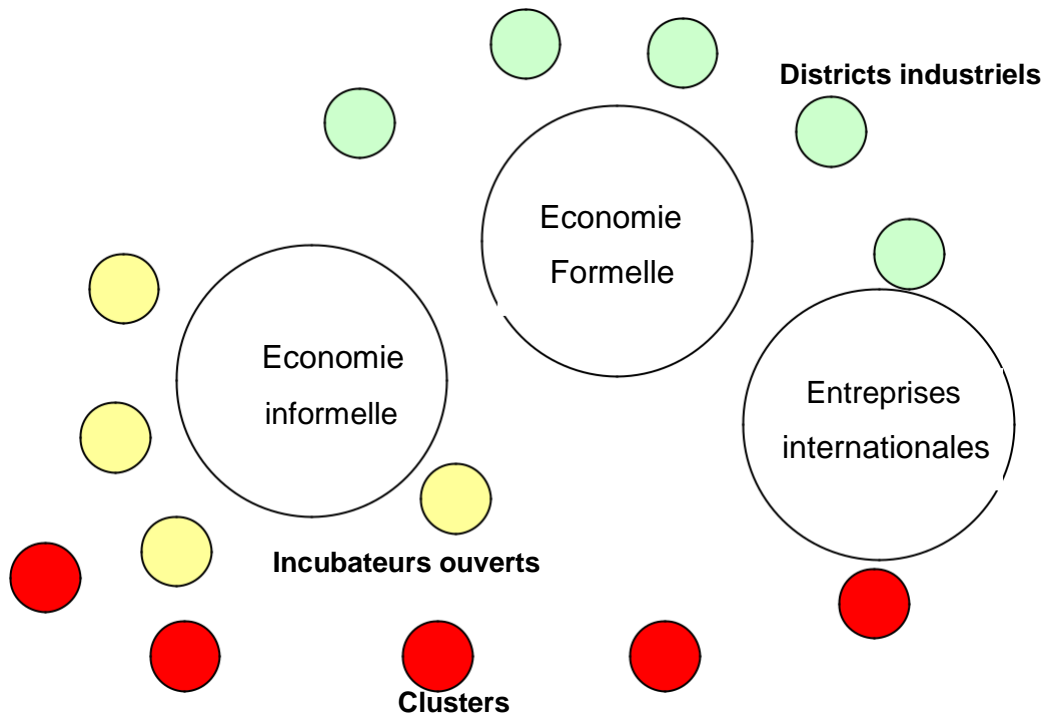


3.5.5 Le modèle de développement à quatre phases (Diagramme 19)

Dans la situation actuelle, dans laquelle plus de 80% de l'économie des pays de l'ASS est informelle, où l'emploi le plus stable est dans l'administration publique et où le chômage fait fuir les jeunes diplômés vers les pays développés, il y a très peu de chances de convaincre des entreprises internationales à se risquer à investir en ASS.

La création d'une multitude d'incubateurs ouverts, entraînera tout d'abord la formalisation d'une partie de l'économie informelle, elle développera des spécialisations économiques et créera des emplois pour les jeunes diplômés et non diplômés. La mise en place de structures d'appui communes à différents pays de l'ASS dans des domaines ciblés créera une dynamique de développement de districts industriels spécialisés et les bases d'un futur SIR. Dans un premier stade, ces districts industriels seront activés par l'économie formelle à laquelle se joindraient, dans un second stade, les entreprises de l'économie informelle qui se formaliseraient grâce aux incubateurs ouverts. Au vu d'une telle évolution positive, les entreprises internationales voudront se joindre à la transformation des districts industriels en cluster et au développement de SIR, car elles verront qu'en ASS la perspective de développer des affaires rentables existe.

Diagramme 19:
Le modèle de développement à quatre phases de l'incubateur
ouvert au SIR



Bibliographie

- Acs, Z. (ed.). 2000, *Regional Innovation, Knowledge and Global Change*, Agricultural Research Organization (ARO), Pinter, London.
- Adeya N. (2006) "Knowledge, Technology and Growth: The Case Study of Lake Victoria Fishing Cluster in Uganda" Knowledge for Development (K4D) Program World Bank Institute World Bank
- African Development Bank (2009) "Impact of the Financial and Economic Crisis on Africa", Office of the Chief Economist, February 2009
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996, "Assessing the Work Environment for Creativity", in *Academy of Management Journal*, Vol. 39: 54-84.
- Autio, E. 1998, "Evaluation of RTD in regional systems of innovation", in *European Planning Studies* 6, 131–140
- Bathelt, H.& Depner, H. 2003, "Innovation, Institution und Region: Zur Diskussion über nationale und regionale Innovationssysteme", in *Erdkunde* 57, 126–143.
- Bear, M. & Frese, M. 2002, "Innovation is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance", in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24: 45-68.
- Bijaoui, I. (2015) Open Incubators And Clusters In South Sudan: A Move To Achieve Economic Peace. *African Journal of Business Management*. Vol.9(20), pp. 725 - 733 , October 2015. <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/DCBA63355768>
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. 2002, "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance", in *Industrial Marketing Management*, Vol. 31: 515-524.
- Christensen P., Mcintyre N. & Pikholid, L. 2002, Bridging community and development. A strategy for using industry clusters to link neighborhoods to regional economy. Shorebank Enterprise Group, Cleveland, U.S.
- Colovic-Lamotte, A. & Tayanagi, E. 2004, *What direction should the cluster policy take, top down implementation or bottom up emergence*. University of Paris-Dauphine Research Center DMSP. PhD thesis
- Edquist, C. 2001, "The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art". Presented at the DRUID Conference, June 12–15, Aalborg.
- Erdil S., Erdil, O. & Keskin, H. 2004, "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovation and Innovation Performance", in *Journal of Global Business and Technology*
- Enright, M.J. 2000, "Survey of the characterization of regional clusters. Initial results". Institute of Economic Policy & Business Strategy. Competitiveness Program Working Paper University of Hong Kong.
- European Commission. 2002, *Regional Clusters in Europe*. Enterprise Publications Observatory of European SMEs, No 3.
- European Commission. 2007, DG Enterprise Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2003, *World Agriculture: Towards 2015/2030: An FAO perspective*, ed. by Jelle Bruinsma.

- FAO, International Fund for Agricultural Development (IFAD) & World Food Programme (WFP). 2005, *Working Together*. December 2005.
- Fornahl, D. & Brenner, T. (eds.). 2003, *Cooperation, Networks and Institutions in Regional Innovation Systems*. Edward Elgar, Cheltenham
- Giddings S (2009), "Incubation as a tool for Commercialisation Experiences from South Africa". KACST International Technology Incubator Forum March 16 2009. Worldbank.
- Haynes J. *Development Studies* 2008 Wiley
- International Labour Organization (ILO). 2007, *The Decent Work Agenda in Africa:2007–2015*. Eleventh African Regional Meeting, Addis Ababa, April 2007
- ILO & UNECA. 1999, Decent work. Report of the Director-General, International Labour Conference, 87th Session, Geneva.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. 1996, "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", in *Journal of Market Focused Management* 1: 119-135
- Kamau P. (2005) " WTO and the Kenyan Garment Industry, a Value Chain Approach in Understanding Market Access UNU-IAS Working Paper No138
- Kiggundu R.(2007), "Learning to change: Why the fish processing clusters in Uganda learned to upgrade" in Oyeyinka B.O, McCormick D. *Industrial clusters and innovation systems in Africa: Institutions, markets and policy* United Nations University Press
- Kiggundu, R. (2005). "The How to of Technological Change for Faster Growth in Uganda's Fishery Exports", paper presented at The World Bank workshop on the "How to of Technological Change and Adaptation for Faster Growth", February 16-17, 2005 organized by PREM-EP, The World Bank in collaboration with ARD & DFID Washington DC.
- Kiggundu, R. (2004). "Learning to Change: Why the fish processing clusters in Uganda learned to upgrade" in Oyeyinka-Oyeyinka, B. and McCormick, D.(eds.) (in press). *The African Cluster: Pattern, Practice, and Policies for Upgrading*, UNU Press
- Kleynhans E.P.J (2003). "The Effect of Globalisation on Regional Industrial Development. The South African Experience" Paper presented at the Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms :the Challenge of Globalization. Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco Modena, Italy. September 12-13, 2003
- Kohli, A. K. & Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", in *Journal of Marketing*, 54(April), pp. 1-18
- Kohli, A. K., Jaworski, B.J. & Kumar, A. (1993), "MARKOR: A Measurement of Market Orientation", in *Journal of Marketing Research*, XXX(November), pp. 467-477
- Kotler, P. (1977). "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", in *Harvard Business Review* 55 (November/December): 67-75
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia" in *Harvard Business Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 45-56

- Lika, T.(1997), Employment and Income in the Urban Informal Sector: A Case Study of Informal Leather Shoe Making Enterprises in Wereda 5, Addis Ababa. Unpublished M.A. Thesis, Addis Ababa University, Addis Ababa,
- Liu, S.S., Luo, X. & Shi, Y. (2002), “Integrating Customer Orientation in Organizations –in-Transition: An Emprical Study”, in *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19: 367-382
- Liu, S.S., Luo, X. & Shi, Y., (2003), “Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links” in *Journal of Business Research*, June, Vol.56: 481-491
- Lissoni, F. (2001), “Knowledge codification and the geographic if innovation: the case of Brescia mechanical cluster”, in *Research Policy* 30 1479-1500
- Martin, J.H. & Grbac, B. (2003), “Using Supply Chain Management to Leverage a Firm’s Market Orientation”, in *Industrial Marketing Management*, Vol. 32: 25-38
- McCormick, D. (2001a) Value chains and the business system: Applying a simplified model to Kenya’s garment industry, *IDS Bulletin* 32:3 pp. 105-115
- McCormick, D. and H. Schmitz (2001b) Manual for value chain research on home workers in the garment industry, WEIGO Report, IDS, University Sussex, Sussex
- McCormick, D., P. Kimuyu, and M. N. Kinyanjui (2001c) Kenya’s garment industry: An institutional view of medium and large firms, *IDS Working Paper*, No. 531, Institute for Development Studies, University of Nairobi
- McCormick, D., (1999), “African Enterprise Clusters and Industrialisation: Theory and Reality”, *World Development*, vol. 27, no. 9, 1531-1552.
- Mengistae, Taye (2001), “Indigenous Ethnicity and Entrepreneurial Success in Africa: Some Evidence from Ethiopia,” *World Bank Policy Research Working Paper* 2534, 2001. ———, “Competition and Entrepreneurs’ Human Capital in Small Business Longevity and Growth,” *Journal of Development Studies* 42 (2006):812-36.
- Mytelka, L. (2000), “Local systems of innovation in a globalized world economy”, in *Industry and Innovation* 7, 15–32
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), ”The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, in *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35.
- Nilson, T.H. (1992), *Value-Added Marketing: Marketing Management for Superior Results*, McGraw-Hill, Maidenhead
- Nortje, K. ed. (1997/1998)_ . *South African provinces, cities and towns. (7)*. Auckland Park: Malnor.
- OECD. (1999), *Managing National Innovation Systems*, Paris
- Oyeyinka B.O, McCormick D. (2007) *Industrial clusters and innovation systems in Africa: Institutions, markets and policy* United Nations University Press
- Piercy, N.F., Haris, L.C. & Lane, N.(2002), “Market Orientation and Retail Operative’s Expectations”, in *Journal of Business Research*, Vol. 55: 261-273.

- Porter, M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", in *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, pp. 77.
- Rosenfeld, S. (1996), "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development", in *European Planning Studies Journal* Vol, 4.
- Ruekert, R.W. (1992), "Developing a Market Orientation: an Organisational Strategy Perspective", in *International Journal of Research in Marketing* 9, 225-245.
- Sahi A. (2003), "Promoting Sustainable and Profitable Private Forestry". Forest Academy Helsinki , Finland
- Saxenian, A. (1994), "Regional Advantage: Culture and Competition in the Silicon Valley and Route 128". Harvard University Press
- Schmidhuber, J. (2005), "The Nutrition and the Energy Transition of World Agricultural Markets", Plenary presentation at the German Association of Agricultural Economists (GEWISOLA), Göttingen, October
- Scott, A.J. (1988), *New Industrial Spaces Plan*, London
- Segel N. (1985), *Cambridge Phenomenon: The Growth of the High-Technology industry in a university town*. Cambridge, UK
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000), "Market Oriented is More Than Being Customer-Led", in *Strategic Management Journal*, Vol: 20: 1165-8.
- Sonobe T. Akoten J.E. Otsuka K,(2007) *Development of Industrial Clusters in Ethiopia: How Different from East Asian Experience? JEL Classification Numbers: L67, O31 Foundation for Advanced Studies on International Development.*
- TEKES. (2005), *Annual Review*. Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (TEKES), Helsinki, Finland
- UNCTAD,(2006). *United Nations Conference on Trade and Development*
- United Nations Economic Commission for Africa (UNECA). (2007), *Economic Report on Africa* New York
- UNECA. (2006). *Millennium Development Goals, based on United Nations Database*. Available at www.mdgs.un.org/unsd
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2002), "Business Incubators: The Concept", by M. P. van Djik. Available at: www.unido.org/stdoc.cfm?did=300456
- Van der Loop T. (2003) "Industrialisation, Value Chains and Linkages;The Leather Footwear Sector in Addis Ababa, Ethiopia Working Paper Institute of Social Studies (ISS) The Hague, The Netherlands
- Verhees, F. (2000), "Market Orientation, Product Innovation and Market Performance: The Case of Small Independent Companies", Department of Marketing & Consumer Research, Hollandseweg, Wageningen, The Netherlands

Victor, B., Boynton, A. & Stephens, J.T. (2000), “The Effective Design of Work Under Total Quality Management”, in *Organization Science*, 11: 102-117

World Bank. (2004), World Development Indicators. Available at: [www:
econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&theSitePK=469372&piPK=6
4165421&menuPK=64166093&entityID=000160016_20040608153404](http://www.econ.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64165259&theSitePK=469372&piPK=64165421&menuPK=64166093&entityID=000160016_20040608153404)

World Bank (2006) World Development Indicators ,p 297 Table 3

Zebal M. A., (2003), *Synthesis of Market Orientation for a Developing Country – The Case of Bangladesh*. Victoria University of Technology Melbourne, Australia. PhD thesis

www.busyinternet.com/incubator/

Sites web:

Agricultural Research Organization: www.aro.org.il

DAI: www.dai.com

Hazera: www.hazera.com,

ICIPE: Africa Insect Science for Food and Health: www.icipe.org

Michelin: www.michelin.com

National Business Incubation Association: www.nbia.org

NETAFIM: www.netafim.com

Nestlé: www.nestle.com

Royal Tropical Institute: www.kit.nl

Shelah Systems: Agriculture Engineering Services: www.shelah.co.il

Sustainable Agriculture Initiative Platform: www.saipatform.org

SIXIEME PARTIE: ANALYSE D'UN PROJET

AFOM: Atouts Faiblesses Opportunités Menaces

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

AFOM Pays

<p>Atouts: <i>compétence distinctive et ressources</i> Ressources naturelles, technologies Capacités, gestion Finance Infrastructure</p>	<p>Faiblesses:</p>
<p>Opportunités: <i>création de valeur</i> Marchés Technologies Information Production</p>	<p>Menaces: Politique, Culturelle Environmentales Compétition Technologies nouvelles</p>

AFOM Haut Uele, RD Congo

<p>Atouts: Démographie – jeunes Environnement: sol fertile, climat favorable, ressources naturelles: cuivre , cobalt, or</p>	<p>Faiblesses: Energie, technologies, inflation, Analphabétisme, saison sèche, centres de recherche-laboratoires, réseaux de distribution, logistique, Financement</p>
<p>Opportunités: Marchés Entreprises Parc Zones frontalières Espèces protégées - tourisme</p>	<p>Menaces: Insécurité Eleveurs perturbations climatiques Taxes non légales Espèces protégées Zones frontalières - concurrence</p>

AFOM Projet

Atouts: Produit- Spécialisation, Production, Technologie, Gestion, Distribution, Finance	Faiblesses:
Opportunités: Marché local, International	Menaces: Politique, Culturelle Environementales Compétition Technologies nouvelles

Processus de Management

Niveau

- Projet, Programme, Portefeuille
- Phase
- Activité/Opération définir les actions spécifiques
- Activités en Séquence – Relations entre activités
- Produit

Etapes - Processus

- Initier - Démarrage
- Planifier
- Réaliser
- Evaluation et Contrôle
- Clôture

Initier

AFOM pays-projet.

Investissement

Apport personnel
Prêts
Partenaires

Capital Humain

Directeur
Entrepreneur
Inventeur
Promoteur

Coût

Capital Fixe
Coûts Fixes
Coûts Variables



Valeur aux participants

Société Investisseurs Employés Sources d'achat Clients

"Authorize the Work"

Planifier

Activités

Calendrier Coût Performance



Products-Services

Coûts

Revenus

"Plan the Work"

**SURVEILLANCE (SUIVI) ET MAITRISE (E&A&C)
EVALUATION ET AJUSTEMENT, CONTROLE, S & E (&A)**

Surveillance



Evaluation



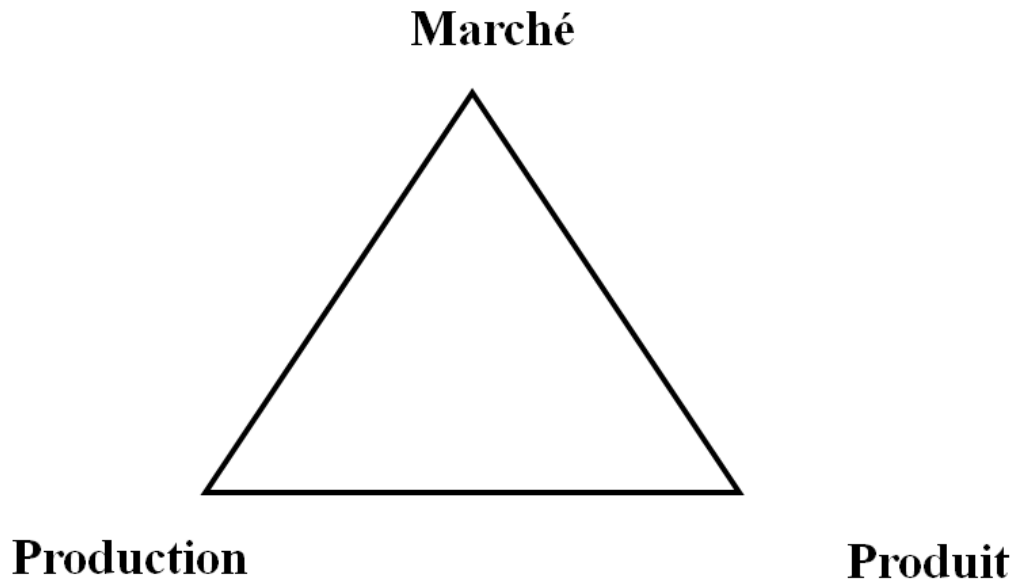
Ajustement



Contrôle

“Control the Plan”

Réflexion Innovatrice



innovative entrepreneurs four attitudes

- (1) *questioning, what if – quoi si*
- (2) *observing, paying attention*
- (3) *experimenting, explore*
- (4) *idea networking, idée refère à un ou plus forme d'attitude*

Deux formes d'action

Réflexion associative

désire de changer le status quo.

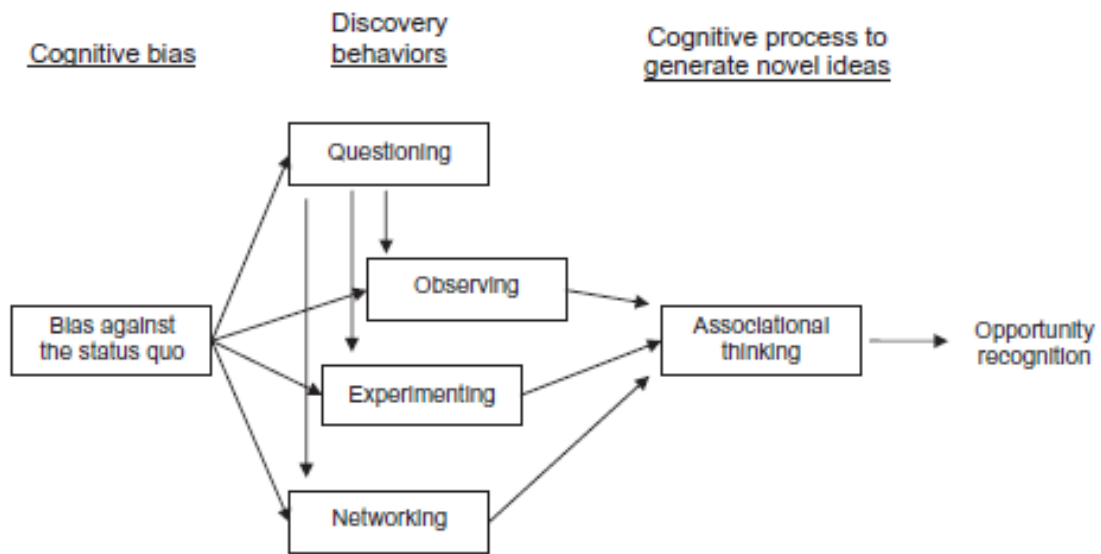
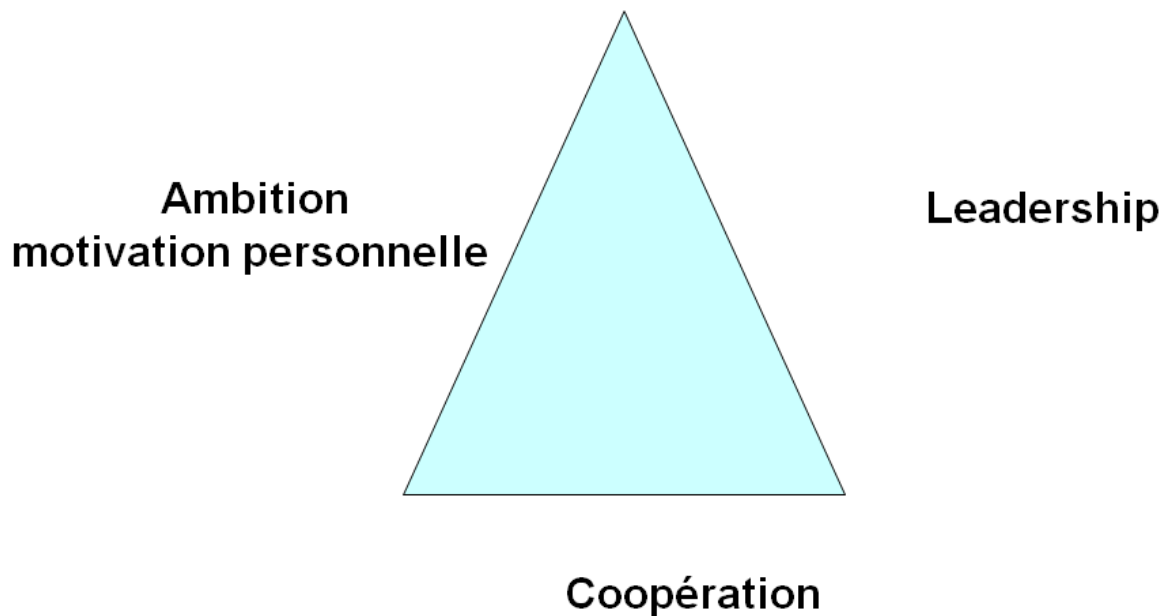


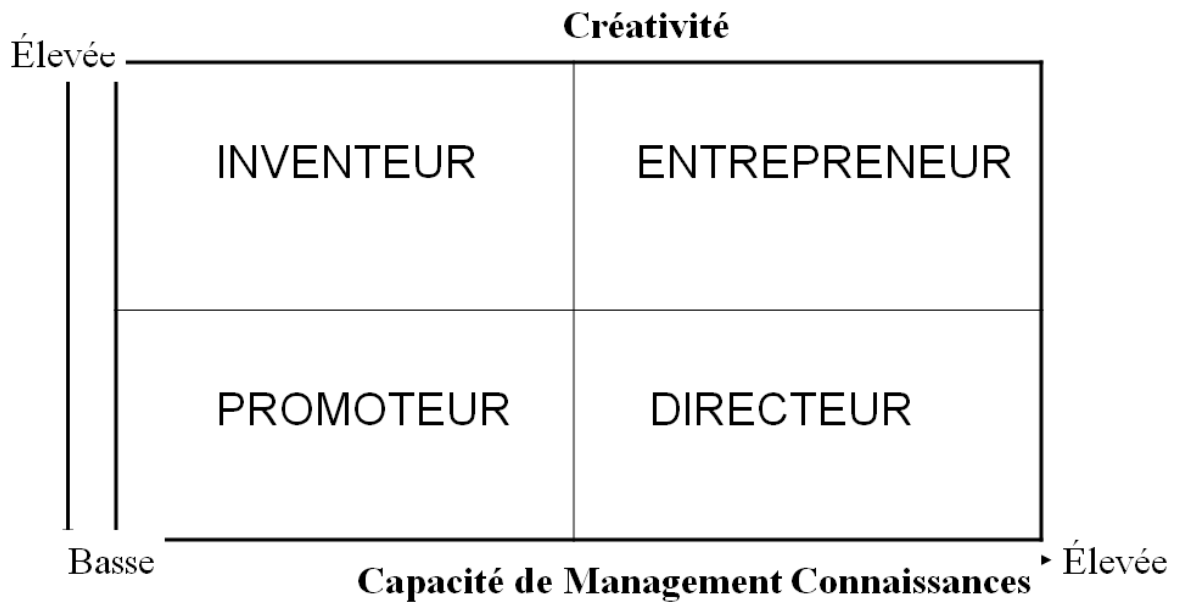
Figure 1. A model of entrepreneurial opportunity recognition

Réflexion Entrepreneuriale

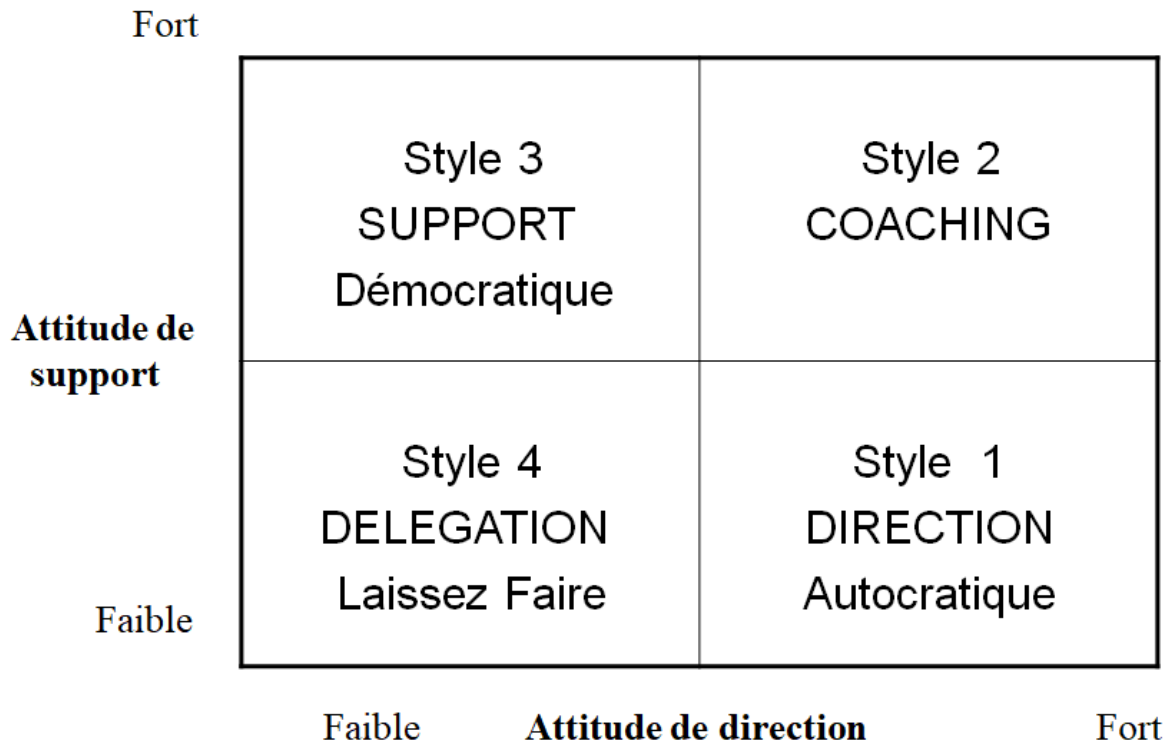
Forces motrices de l'entrepreneuriat



L'Equipe d'Entreprise



Leadership



MS Project

File Options:

General

Display

Schedule

Gant Chart:

Day, Week, Months, Quarter

Network Diagram

Task

Indent

Predecessors

Percent completed

View Tables Cost

Resource sheet

Work, Material

View Tables Cost

Project

Change working time

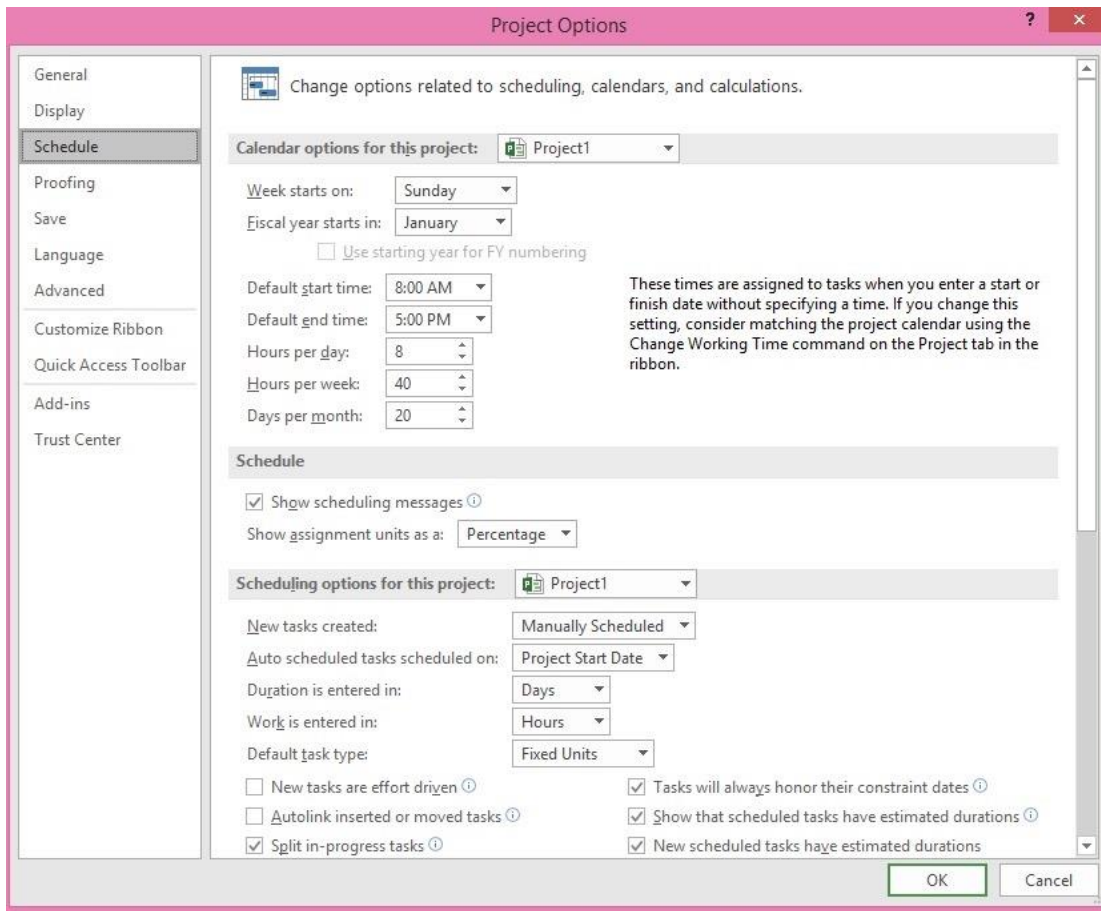
WBS

Visual reports

Reports

Set Baseline

`



ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	T	F	S	S	10 Jun '18	M	T	W	T	F	S	S	17 Jun '18	M	T	W	T	F	S	S	24 Jun '18	M	T	
1	Task	Gestion	240 days	Tue 12/06/18	Mon 13/05/19																								
2	Task	Management	240 days	Tue 12/06/18	Mon 13/05/19																								
3	Task	Recrutement-RH	240 days	Tue 12/06/18	Mon 13/05/19																								
4	Task	Recherche	240 days	Tue 12/06/18	Mon 13/05/19																								
5	Task	Approvisionnement	215 days	Mon 02/07/18	Fri 26/04/19																								
10	Task	Approvisionnement	215 days	Tue 12/06/18	Mon 08/04/19																								
11	Task	Logistique intrants	215 days	Mon 02/07/18	Fri 26/04/19																								
16	Task	Logistique intrants	215 days	Tue 12/06/18	Mon 08/04/19																								
17	Task	Production	50 days	Mon 30/07/18	Fri 05/10/18																								
18	Task	Logistique produits	15 days	Mon 08/10/18	Fri 26/10/18																								
19	Task	Distribution	120 days	Mon 29/10/18	Fri 12/04/19																								
20	Task	Service support vente	120 days	Mon 29/10/18	Fri 12/04/19																								

Project: Projectexgant
Date: Fri 08/06/18

Task	External Milestone	Manual Summary Rollup
Task Split		
Milestone		
Summary		
Project Summary		
External Tasks		

Page 1

Gestion
Start: 12/06/18 ID: 1
Finish: 13/05/19 Dur: 240 days
Comp: 0%

Management
Start: 12/06/18 ID: 2
Finish: 13/05/19 Dur: 240 days
Res: Directeur, Secretaire, Ordinateur

Recrutement-RH
Start: 12/06/18 ID: 3
Finish: 13/05/19 Dur: 240 days
Res: D RH, Secretaire[50%], Ordinateur

Recherche
Start: 12/06/18 ID: 4
Finish: 13/05/19 Dur: 240 days
Res: D Recherche, Ingenieur[200%], E

Approvisionnement
Start: 12/06/18 ID: 10
Finish: 08/04/19 Dur: 215 days
Res: D Approv, Secretaire, Employes,

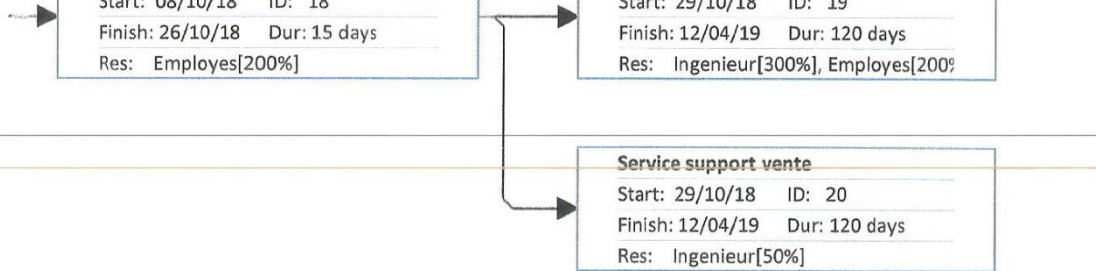
Logistique intrants
Start: 02/07/18 ID: 11
Finish: 26/04/19 Dur: 215 days
Comp: 0%

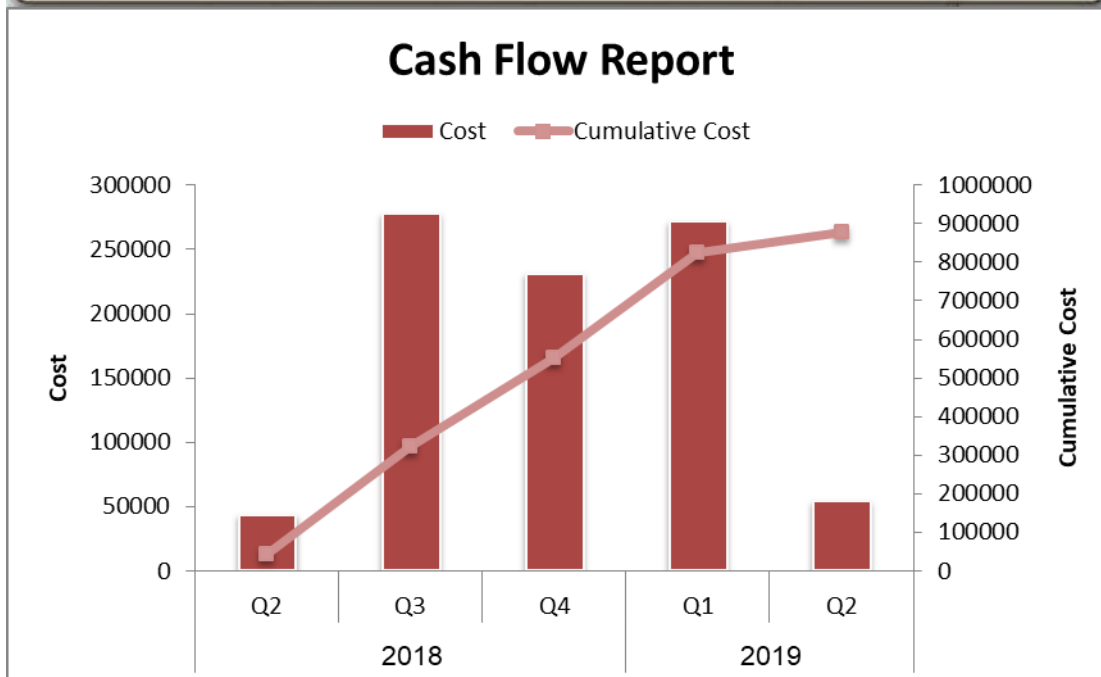
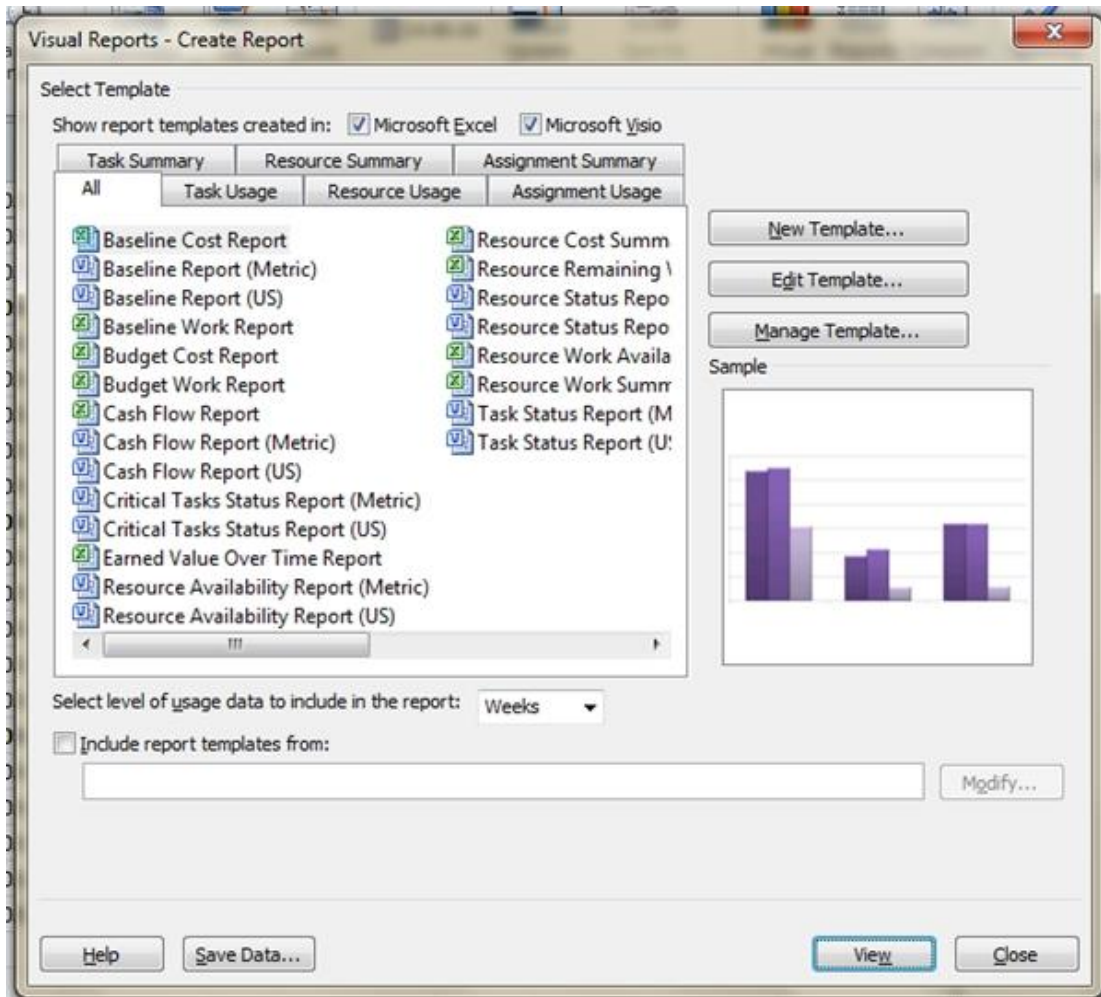
Logistique intrants
Start: 12/06/18 ID: 16
Finish: 08/04/19 Dur: 215 days
Res: Vehicule[1], Chauffeur, Employe:

Logistique produits
Start: 08/10/18 ID: 18
Finish: 26/10/18 Dur: 15 days
Res: Employes[200%]

Distribution
Start: 29/10/18 ID: 19
Finish: 12/04/19 Dur: 120 days
Res: Ingenieur[300%], Employes[200%]

Service support vente
Start: 29/10/18 ID: 20
Finish: 12/04/19 Dur: 120 days
Res: Ingenieur[50%]





Resource Remaining Work Report

