

HEC MONTRÉAL

**Les investissements agricoles en Afrique de l'Ouest :
Stratégie des entreprises à la base de la pyramide**

par

Martin Roy

Sciences de la gestion, affaires internationales

Yves Plourde

HEC Montréal

Directeur de recherche

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences en gestion
(M. Sc.)*

©Martin Roy, 2021

Résumé

Le potentiel de croissance du secteur agricole en Afrique de l'Ouest attise les convoitises des firmes multinationales (FMN) faisant face à la saturation des marchés occidentaux. Toutefois, pour intégrer ces marchés, les entreprises font face à des défis particulièrement contraignants, propres à leur contexte. Ces défis incluent l'enclavement géographique, le faible pouvoir d'achat des consommateurs, l'absence d'infrastructures et des institutions déficientes, souvent minées par des problèmes de corruption endémique, voire systémique. Afin de mieux comprendre les stratégies d'intégration adoptées par les entreprises, nous avons réalisé une étude de cas multiples sur la base de 12 entretiens auprès d'organisations du secteur. Nous avons identifié trois modèles parmi les cas étudiés, dont deux parmi les FMN, celles ayant plus ou moins de cinq années d'expérience sur les marchés les moins avancés. Les FMN ayant le plus d'expérience se démarquent notamment par leur capacité à s'implanter rapidement sur de nouveaux marchés, y compris ceux à plus haut risque, grâce à la réputation de leurs produits auprès des coopératives et des leaders locaux. Le troisième modèle, les entreprises à influence régionale ne bénéficient souvent pas des capacités suffisantes pour n'être rentables qu'à long terme sur ces marchés particulièrement volatils, mais jouissent en revanche d'un accès privilégié aux représentants des communautés agricoles locales. Les résultats permettent d'envisager plusieurs recommandations pour réussir sur ces marchés. Les entreprises devraient viser des pays stables et sécuritaires, s'entourer d'un réseau de partenaires diversifié dans l'approche des consommateurs, avoir un modèle de financement flexible et proposer des produits faciles d'utilisation. Enfin, une expérience sur les marchés les moins avancés, ainsi qu'une connaissance du contexte ouest-africain sont pour les entreprises des critères indispensables de réussite.

Mots clés : Investissements agricoles, base de la pyramide, Afrique de l'Ouest, firmes multinationales, stratégie d'intégration de marché

Méthode de recherche : Étude de cas

Abstract

The growth potential of the agricultural sector in West Africa is fueling the greed of multinational corporations (MNCs) facing the saturation of Western markets. However, to integrate these markets, companies face particularly restrictive challenges, specific to their context. These challenges include geographic isolation, weak purchasing power of consumers, lack of infrastructure and weak institutions, often plagued by problems of endemic or even systemic corruption. In order to better understand the integration strategies adopted by companies, we carried out a multiple case study based on 12 interviews with organizations in the sector. We identified three models among the cases studied, including two among MNCs, those with more or less than five years of experience in less developed markets. The MNCs with the most experience stand out in particular by their ability to quickly enter new markets, including those at higher risk, thanks to the reputation of their products with cooperatives and local leaders. The third model, companies with regional influence, often do not have sufficient capacity to be profitable in the long term in these particularly volatile markets, but instead enjoy privileged access to representatives of local farming communities. The results allow us to consider several recommendations for success in these markets. Companies should aim for stable and secure countries, surround themselves with a diverse network of partners in approaching consumers, have a flexible financing model and offer products that are easy to use. Finally, experience in the least developed markets, as well as knowledge of the West African context are essential criteria for business success.

Keywords: agricultural investments, base of the pyramid, West Africa, multinational corporations, market entry strategy

Research method: Case study

Le 06 janvier 2020

À l'attention de :
Martin Roy

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2020-3734

Titre du projet de recherche : Coopération économique intrafricaine : Les investissements marocains auprès de la CEDEAO dans le secteur agricole

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 03 janvier 2020. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 janvier 2021**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 12 mai 2020

À l'attention de :
Martin Roy

Projet # : 2020-3734

Titre du projet :

Les investissements agricoles en Afrique de l'Ouest : Le rôle des entreprises dans l'éradication de la pauvreté rurale

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

En vous remerciant cordialement,

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2020-3734

Titre du projet de recherche : Coopération économique intrafricaine : Les investissements marocains auprès de la CEDEAO dans le secteur agricole

Chercheur principal :
Martin Roy, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Patrick Cohendet
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 03 janvier 2020

Date d'entrée en vigueur du certificat : 03 janvier 2020

Date d'échéance du certificat : 01 janvier 2021

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2020-3734 - Investissements agricoles en Afrique de l'Ouest

Titre du projet de recherche : Les Investissements agricoles en Afrique de l'Ouest : Le rôle des entreprises dans l'éradication de la pauvreté rurale

Chercheur principal :
Martin Roy, étudiant M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Patrick Cohendet; Yves Plourde

Date d'approbation initiale du projet : 03 janvier 2020

Date de fermeture de l'approbation éthique : 13 janvier 2021

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Table des matières:

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	iii
CERTIFICAT D'APPROBATION	v
TABLE DES MATIÈRES	ix
TABLEAUX, FIGURES ET GRAPHIQUES	xiv
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	xvi
LEXIQUE	xviii
REMERCIEMENTS	xxi
<u>INTRODUCTION</u>	<u>1</u>
LE RÔLE DES FIRMES INTERNATIONALES	2
ENJEUX ET DÉFIS	3
CADRE THÉORIQUE : LES THÉORIES DE LA BASE DE LA PYRAMIDE	5
APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	7
CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES	8
STRUCTURE DE LA RECHERCHE	10
<u>SECTION I : REVUE DE LITTÉRATURE</u>	<u>11</u>
1.1. OPPORTUNITÉS SUR LES MARCHÉS DE LA BASE DE LA PYRAMIDE	13
1.1.1 NOUVEAUX HORIZONS POUR LES FIRMES MULTINATIONALES	13
1.1.2 ACCÉDER AUX MARCHÉS POUR SORTIR DE LA PAUVRETÉ	15
1.2. CONTRIBUTIONS DES THÉORIES DE LA BOP	17
1.2.1 REPENSER LE MODÈLE D'AFFAIRES	17
ENVIRONNEMENT COMPETITIF	17
ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	18
ENVISAGER DE NOUVELLES APPROCHES	22
1.2.2 CRÉER DE LA VALEUR EN INTÉGRANT LES PARTENAIRES LOCAUX	24
1.2.3 PERMETTRE D'ACCÉDER À DES SOURCES DE FINANCEMENT	25
LE MICROCREDIT	25
LES BANQUES COOPERATIVES	26
LES BANQUES MOBILES	26
1.2.4 INFORMER LES CONSOMMATEURS SUR LES PRODUITS	27

1.2.5 S'ÉTABLIR SUR LE LONG TERME	28
1.3. AVANCER LE DÉBAT AUTOUR DES MARCHÉS DE LA BOP	29
1.3.1 L'ÉRADICATION DE LA PAUVRETÉ DANS LE MODÈLE DES ENTREPRISES	30
1.3.2 NIVEAU D'INTÉGRATION DES PARTENAIRES	31
1.3.3 PLACE DES INSTITUTIONS	35
1.3.4 IMPACT DE LA NATURE DES FIRMES	37
1.3.5 CAPACITÉ D'ADAPTATION DE LA BOP SUR LES DIFFÉRENTS MARCHÉS	39
1.3.6 RÉCAPITULATIF	41
<u>SECTION II : DÉFIS DU SECTEUR AGRICOLE EN AFRIQUE DE L'OUEST</u>	43
2.1. MISE EN CONTEXTE DE L'AGRICULTURE OUEST-AFRICAINE	43
2.1.1 RESSOURCES ET CLIMAT	44
2.1.2 LES PRINCIPAUX ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE EN AFRIQUE DE L'OUEST	49
LES EXPLOITANTS	49
LES CONSOMMATEURS	51
LES ENTREPRISES AGRICOLES	55
LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES	57
LES INSTITUTIONS NATIONALES ET REGIONALES	58
2.1.3 OBJECTIFS RÉGIONAUX ET CADRE RÉGLEMENTAIRE	61
2.2. CONTRAINTES ET DÉFIS DES ENTREPRISES SUR LE MARCHÉ OUEST-AFRICAIN	65
2.2.1 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	65
2.2.2 DIVERSITÉ DES MARCHÉS	68
2.2.3 GOUVERNANCE	69
2.3. RÉCAPITULATIF DES DÉFIS DU MARCHÉ AGRICOLE EN AFRIQUE DE L'OUEST	70
<u>SECTION III : MÉTHODOLOGIE</u>	73
3.1. MÉTHODE DE RECHERCHE	74
3.2. SÉLECTION DES CAS	76
3.2.1 PARAMÈTRES DE RECHERCHE	76
CONTEXTE GEOGRAPHIQUE	76
SECTEUR D'ACTIVITE	78
PERIODE ETUDIEE	80
3.2.2 PRÉSENTATION DES CAS	81

BETA	81
DELTA	81
ZETA	82
ETA	82
THETA	83
KAPPA	84
MU	85
NU	86
3.2.3 PARAMÈTRES DE SÉLECTION	88
SELECTION DES ORGANISATIONS	88
SELECTION DES REpondANTS	90
3.3. PROTOCOLE DE RECHERCHE	91
3.3.1 LES ENTRETIENS	91
CHOIX DES ENTRETIENS	91
NOMBRE D'ENTRETIENS ET TEMPS ACCORDE	92
DEROULE DES ENTRETIENS	93
ENVIRONNEMENT SOCIAL DE L'ENTRETIEN	95
3.3.2 TRIANGULATION	98
QUALITE ET VALIDATION DES ENTRETIENS	98
DONNEES SECONDAIRES	99
3.4. ANALYSE DE DONNÉES	101
3.4.1 MANIPULATION DES DONNÉES	101
RETRANSCRIPTION	101
CATEGORISATION	102
EXPLOITATION DES DONNEES	104
3.4.2 THÉORISATION À PARTIR DES DONNÉES	104
3.5. CRITÈRES DE QUALITÉ ET D'ÉTHIQUE	107
3.5.1 OBJECTIVITÉ	107
3.5.2 VALIDITÉ INTERNE	108
3.5.3 VALIDITÉ EXTERNE	109
3.5.4 FIABILITÉ	111

SECTION IV : RÉSULTATS	113
4.1. ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT	114
4.1.1 CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME	114
4.1.2 FINANCER LES PROJETS SUR LES RENDEMENTS À TERME	121
4.2. ACHEMINER LES PRODUITS	126
4.2.1 PASSER PAR DES DISTRIBUTEURS	126
4.2.2 COORDONNER LES VENTES	127
4.2.3 VISER UNE MEILLEURE INTÉGRATION TERRITORIALE AVEC LES ÉTATS ET ONG	129
4.3. PERMETTRE DE SE FAMILIARISER AVEC LES PRODUITS ET SERVICES	132
4.3.1 FORMATIONS	132
4.4. AIDER LES AGRICULTEURS À AUGMENTER LEUR PRODUCTIVITÉ	139
4.4.1 FORMATION	139
4.4.2 RENDRE CERTAINES TECHNOLOGIES PLUS ACCESSIBLES	140
4.4.3 VALORISER LA COMMUNICATION ET INTÉGRER LES PARTENAIRES LOCAUX	142
4.5. CONSERVER UN LIEN DE COMMUNICATION AVEC LES AGRICULTEURS	144
4.5.1 INTÉGRER LES PARTENAIRES LOCAUX	144
4.5.2 PROPOSER DES OUTILS DE COMMUNICATION ADAPTÉS	145
4.6. S'IMPOSER SUR DES MARCHÉS FAISANT FACE À DES ALÉAS DE GOUVERNANCE	147
4.6.1 CORRUPTION	148
4.6.2 TERRORISME	149
SECTION V : DISCUSSION	155
5.1. INTERPRÉTATION	155
5.2. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES	158
5.2.1 CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS	158
5.2.2 APPROCHE DES ORGANISATIONS	160
INTEGRATION DES PARTENAIRES LOCAUX A LA CHAINE DE VALEUR	162
INTEGRATION DES PARTENAIRES NON LUCRATIFS	164
NATURE DES ORGANISATIONS	166
5.3 CONTRIBUTIONS ET IMPLICATIONS PRATIQUES	168
5.3.1 RÉSEAU DE PARTENAIRES	168
5.3.2 STRUCTURE FLEXIBLE	169

5.3.3 VISION À LONG TERME	170
5.4. LIMITES ET FUTURES RECHERCHES	173
5.4.1 LIMITE DES RECOMMANDATIONS	173
5.4.2 CHOIX DE LA MÉTHODE	174
5.4.3 LIMITE DES DONNÉES	175
INFORMATIONS RELATIVES AUX ORGANISATIONS	175
CHOIX DES CAS ET DES INTERVENANTS	175
GENERALISATION	176
5.4.4 COVID-19	177
CONCLUSION	179
<hr/>	
ANNEXES	
ANNEXE 1 : CONSOMMATION D'INTRANTS PAR PAYS	I
ANNEXE 2 : LANGUES EMPLOYÉES EN AFRIQUE DE L'OUEST	II
ANNEXE 3 : PAYS AFFECTÉS PAR LE TERRORISME EN AFRIQUE DE L'OUEST	III
ANNEXE 4 : ESTIMATION ET PROJECTION DE LA POPULATION EN AO	IV
ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN	V-VI
BIBLIOGRAPHIE	vii-xxi

Tableaux, figures et graphiques :

SECTION I : REVUE DE LITTÉRATURE **11**

CARTES, FIGURES ET GRAPHIQUES :

FIGURES :

FIGURE 1.1 : LA PYRAMIDE DES MARCHÉS	14
FIGURE 1.2 : ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET COMPÉTITIF DE LA BOP	23

SÉCTION II : DÉFIS DU SECTEUR AGRICOLE EN AFRIQUE DE L'OUEST **43**

TABLEAUX :

TABLEAU 2.1 : LES DIFFÉRENTS TYPES DE CLIMATS EN AFRIQUE DE L'OUEST	45
TABLEAU 2.2 : EXPLOITATION DES TERRES EN AFRIQUE DE L'OUEST	48
TABLEAU 2.3 : PIB DES ÉTATS DE LA CEDEAO	53
TABLEAU 2.4 : CATÉGORISATION DES ENTREPRISES AGRICOLES SELON LA FAO	56
TABLEAU 2.5 : INDICE DE CORRUPTION EN AFRIQUE DE L'OUEST	60
TABLEAU 2.6 : LES PRINCIPALES IMPLICATIONS DES ACCORDS RÉGIONAUX	63
TABLEAU 2.7 : PAUVRETÉ RURALE EN AFRIQUE DE L'OUEST	66
TABLEAU 2.8 : RÉCAPITULATIF	71

CARTES, FIGURES ET GRAPHIQUES :

CARTE :

CARTE 2.1 : SYSTÈMES DE PRODUCTION AGRICOLE EN AFRIQUE DE L'OUEST	46
---	----

FIGURE :

FIGURE 2.1 : CHAÎNE DE VALEUR AGRICOLE	49
--	----

GRAPHIQUES :

GRAPHIQUE 2.1 : PRODUCTIVITÉ AGRICOLE DES PAYS D'AFRIQUE DE L'OUEST	50
GRAPHIQUE 2.2 : ROUTES PAVÉES PAR RÉGION	59

SECTION III : MÉTHODOLOGIE **73**

TABLEAUX :

TABLEAU 3.1 : STRUCTURE DES MARCHÉS	78
TABLEAU 3.2 : PRÉSENTATION DES CAS	87
TABLEAU 3.3 : SÉLECTION ET ENTRETIEN DES RÉPONDANTS	97
TABLEAU 3.4 : MODÈLE DE CLASSIFICATION DES DONNÉES TEXTUELLES	103

TABLEAU 3.5 : CATÉGORISATION DES PAYS ÉTUDIÉS	110
---	-----

CARTES, FIGURES ET GRAPHIQUES :

FIGURES :

FIGURE 3.1 : SCHÉMA DE CONDUITE D'ENTRETIEN	94
FIGURE 3.2 : CONSTRUIRE UNE ÉTUDE DE CAS RIGOUREUSE	100

SECTION IV : RÉSULTATS **112**

TABLEAUX :

TABLEAU 4.1 : TYPE DE PARTENAIRE FINANCIER EN FONCTION DU PROJET CIBLÉ	117
TABLEAU 4.2 : RÔLE DES COOPÉRATIVES DANS LE PROCESSUS DE FINANCEMENT	119
TABLEAU 4.3 : LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE BASÉE SUR LES RENDEMENTS	122
TABLEAU 4.4 : COMPARAISON DES STRATÉGIES DE FINANCEMENT	124
TABLEAU 4.5 : LE RÔLE DES COOPÉRATIVES DANS LA STRUCTURE DE DISTRIBUTION	127
TABLEAU 4.6 : COOPÉRATION ORGANISATIONS, ACTEURS NON LUCRATIFS	130
TABLEAU 4.7 : RÔLE DES FORMATIONS SUR LES PRATIQUES DES AGRICULTEURS	133
TABLEAU 4.8 : RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS D'UTILISATION	138
TABLEAU 4.9 : STRATÉGIES RELATIONNELLES AVEC LES AGRICULTEURS	146
TABLEAU 4.10 : ILLUSTRATION DES DIFFÉRENTS ALÉAS DE GOUVERNANCES	150
TABLEAU 4.11 : RÉCAPITULATIF	153

CARTES, FIGURES ET GRAPHIQUES :

FIGURE :

FIGURE 4.1 : RÉSEAU DE DISTRIBUTION EFFICACE	131
--	-----

SECTION V : DISCUSSION **155**

TABLEAUX :

TABLEAU 5.1 : RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS	171
---	-----

CARTES, FIGURES ET GRAPHIQUES :

GRAPHIQUE :

GRAPHIQUE 5.1 : ARBRE DÉCISIONNEL RÉCAPITULATIF	172
---	-----

Liste des sigles et abréviations :

ASTI	Indicateurs relatifs aux Sciences et Technologies Agricoles
BAD	Banque Africaine de Développement
BOP	Bas de la pyramide
CEDEAO	Communauté économique des États d’Afrique de l’Ouest
CORAF	Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricoles
ECOWAP	Politique agricole régionale de la Communauté économique des États d’Afrique de l’Ouest
FAO	Food and Agriculture Organization (of the United Nations)
FARMAF	Farm Risk Management for Africa
FIDA	Fonds International de développement agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FMN	Firmes Multinationales
GIE	Groupe d’Intérêt Économique
IAC	InterAcademy Council
IDH	Indice de Développement Humain
IDE	Investissement Direct à l’Étranger
IFD	Institution Financière de Développement

IFPRI	International Food Policy Research Institute
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l’Afrique
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OXFAM	Oxford Committee for Famine Relief
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l’Agriculture
PIB	Produit Intérieur Brut
PMA	Pays Moins Avancés
PNIA	Programme National d’Investissements Agricoles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRIA	Programme Régional d’Investissements Agricoles
SBMs	Modèles d’Affaires Durables
SIM	Système d’Information sur les Marchés
SLE	Schéma de Libéralisation des Échanges
TAC	Tarifs Agricoles Communs
TEC	Tarifs Extérieurs Communs
UNDESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs
UNCDD	Convention Nationale des Nations Unies pour la lutte contre la Désertification
UEOMA	Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

Lexique :

A

Agrosystème : écosystème modifié par l'action de l'homme dans l'exploitation agricole.

Arable : qualifie une terre qui peut être labourée, ou qui est favorable à la culture.

B

Banque de développement : les institutions nationales et internationales de financement du développement (IFD) sont des banques ou des filiales spécialisées, mises en place pour soutenir le développement du secteur privé dans les pays concernés. En général, les IFD sont détenues par les gouvernements et leurs capitaux proviennent de fonds de développement nationaux ou internationaux. Ceci garantit leur solvabilité, permettant de récolter de grandes quantités de capitaux sur les marchés internationaux, et d'offrir des financements à des conditions très compétitives (OCDE).

Bas de la pyramide : correspond aux marchés les plus larges en ce qui concerne la population, mais également aux plus pauvres en matière de revenus individuels. Sa nature exacte est discutée. Pour certains économistes, le bas de la pyramide (BOP) représente les 4 à 5 milliards de personnes vivant sous le seuil annuel de 1500\$ par an. Répartie à l'échelle mondiale, elle inclut ainsi les populations précaires des pays les plus développés.

C

Cartel : groupe d'entreprises indépendantes dont le but concerté est de réduire ou d'empêcher la concurrence (Bureau de la concurrence du Canada).

Chaîne de valeur : procédé visant à définir avec précision l'ensemble des activités interdépendantes d'une entreprise dont le fonctionnement global permet la création de valeur. L'ensemble des composantes de cette chaîne de valeur intègre la totalité des étapes allant de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la consommation finale, voire même jusqu'à la gestion d'un service après-vente. (Job Phoning, 2021)

Co-création : principe d'assimilation des connaissances locales se distinguant des stratégies classiques qui reposent sur l'importation d'approches et de technologies préexistantes.

Coentreprise : Une coentreprise est une filiale commune entre deux ou plusieurs entreprises dans le cadre d'une coopération économique internationale (Larousse, 2020).

Coûts de transaction : coûts liés à un échange entre deux ou plusieurs agents économiques.

Culture sélective : modification par l'homme d'une espèce végétale.

Culture vivrière : culture destinée à approvisionner la consommation domestique.

E

Écologie : science étudiant les milieux des êtres vivants et leurs interactions.

Écosystème (écologique) : système formé par un environnement (biotope) et par l'ensemble des espèces (biocénose) qui y vivent, s'y nourrissent et s'y reproduisent. (Larousse, 2020)

Extensification écologique : mode de production agricole visant à réduire les intrants pour respecter au maximum la biodiversité sur l'espace cultivé.

H

Hivernage : période des pluies dans les pays tropicaux allant généralement du mois de juin jusqu'au mois de septembre ou octobre. Dans les régions à climat semi-aride, cette période correspond à la période des cultures pour un grand nombre d'activités agricoles.

I

Innovation frugale : démarche visant à élaborer des solutions efficaces, dépourvues de sophistication et de superflu, avec le moins de moyens possible mais sans faire de concession sur la qualité du service rendu. (YouMatter, 2021)

Intensification : processus de production agricole moderne qui a remplacé l'ère traditionnelle notamment par l'apport en intrants énergétiques et biochimiques consistant à maximiser la production et donc les rendements sur une surface agricole donnée quitte à engendrer des détériorations environnementales.

Intensification écologique : processus à forte intensité de connaissances qui nécessite une gestion optimale des fonctions écologiques et de la biodiversité de la nature pour améliorer les performances, l'efficacité et les moyens de subsistance des agriculteurs. (FAO, 2021)

Intrants (agricoles) : le terme intrant est employé pour désigner l'ensemble des produits qui ne sont pas naturellement présents dans le sol et qui y sont rajoutés afin d'améliorer le rendement de la culture. (Futura, 2020)

Investissement agricole : accumulation de capital qui entraînera un gain de productivité agricole dans l'avenir (Syed et Miyazako 2013)

Irrigation : apport d'eau réalisé sur un terrain cultivé ou une prairie en vue de compenser l'insuffisance des précipitations et/ou des réserves hydriques du sol et, ainsi, de permettre le plein développement des plantes. (Larousse, 2020)

M

Marché public : contrat offert par un acheteur public à des fournisseurs publics ou privés afin d'assurer la réalisation d'un projet.

Microfinance : ensemble des services permettant de financer des projets dont les initiateurs ont des moyens réduits.

N

Native capabilities : capacité à créer un réseau de confiance, ainsi que de générer un développement ascendant visant à comprendre, exploiter et développer l'infrastructure sociale existante.

P

Parties prenantes : ensemble des individus qui affectent ou sont affectés par les activités d'une entreprise (actionnaires, communauté locale, partenaires, distributeurs, consommateurs, fournisseurs, etc.).

Pâturage : espace naturel permettant la consommation de plantes et d'herbes pour le bétail

Remerciements :

Je voudrais remercier Yves Plourde de m'avoir accompagné tout au long de ce mémoire en se montrant aussi investi et disponible. Je vous suis reconnaissant pour tous ces précieux conseils m'ayant poussé à être plus exigeant avec moi-même.

Merci à mes parents qui, chacun à leur manière, m'ont toujours soutenu et m'ont permis de poursuivre librement mes études afin d'en arriver à cette étape, j'espère les rendre fiers. Je tiens également à remercier toutes les personnes de Casablanca à Dakar qui m'ont ouvert leur porte afin de réaliser mon expérience de terrain. Merci à toute la famille Fennich : Fatim-Zahra, Nabil, Saad, Batoul, à Miloud Akzaz et à Christian Dupont. Merci à la famille Hage, à Taïssir Cham et à toutes les rencontres inoubliables que j'ai pu faire durant ce séjour. Merci encore à ma mère, ma tante Béatrice, Lucia Osorio et à Romain Bizeul, qui ont su m'aiguiller et porter un regard extérieur précieux sur mon travail. Enfin, je remercie plus largement l'ensemble de mes proches, ma famille, mes amis, de m'avoir soutenu et d'avoir cru en moi.

J'exprime également ma sincère reconnaissance à tous les répondants pour leur temps et leur contribution sans laquelle ce projet n'aurait pu aboutir.

Je tiens à adresser une pensée particulière pour ma grand-mère. Elle n'aura, à mon immense regret, pas pu voir l'aboutissement de ce long projet pour lequel elle aurait été l'une des toutes premières à m'appeler pour s'en réjouir.

Introduction :

« L'Afrique a toujours été présentée sous l'angle des difficultés qu'elle rencontre. En 2050, elle comptera deux milliards d'habitants, le double d'aujourd'hui, dépassant ainsi l'Inde et la Chine. Elle représentera le plus grand marché du monde. Avec ses ressources, l'Afrique est incontournable dans le développement économique de la planète. Ce potentiel ne deviendra cependant réalité que s'il est mis au service de l'émancipation économique de ses populations et si l'Afrique se libère du joug de la faim et de la malnutrition. La sécurité alimentaire est indispensable à la réduction de la pauvreté, à l'éducation des enfants, à la santé des populations, mais aussi à une croissance économique durable. Les agriculteurs africains ont besoin d'améliorer leurs conditions de vie. Ils doivent pouvoir vivre dignement, en travaillant avec les moyens de leur époque. Il est impossible de vaincre la faim et la pauvreté en Afrique sans augmenter la productivité agricole. »

(Jacques Diouf, 2009)

Ces mots de Jacques Diouf (1938-2019), diplomate sénégalais et ancien président de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), présentaient les principaux défis auxquels doit faire face l'Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui, le secteur agricole représente 35 % du produit intérieur brut, pour 66 % des emplois (OCDE, 2018). Il existe un écart entre la prépondérance de ce secteur dans l'économie de la région et la richesse, relativement faible, qu'il produit. Ceci explique la difficulté d'envisager une amélioration significative des conditions de vie pour les populations locales. Aujourd'hui, 75 % de la population de la CEDEAO vit avec moins de 2\$ US par jour et 50 millions de personnes souffrent de malnutrition (Oxfam, 2020). La majorité de cette population est concentrée dans les zones rurales, où l'activité agricole y est pratiquée. L'amélioration de la productivité agricole en Afrique de l'Ouest semble être une étape indispensable au développement et à l'amélioration des conditions économiques des populations locales (Christiaensen & Demery, 2007 ; Delgado & al, 1998 ; Diouf, 2009 ; Rostow, 1959 ; World Bank, 2013).

La croissance de la productivité du secteur agricole local pourrait être une source majeure de création de richesses, compte tenu des ressources dont jouit la région et du potentiel de développement de ce secteur. L’Afrique de l’Ouest est actuellement à un point de bascule important dans son développement. Malgré une certaine amélioration des indicateurs (PIB/habitant (FMI, 2019) et l’indice de développement humain (HDR, 2015)), les efforts actuels des différents gouvernements et de la CEDEAO semblent insuffisants pour répondre aux problématiques de malnutrition, d’extrême pauvreté, de croissance démographique et d’accès restreint à l’emploi. Une amélioration de la productivité du secteur agricole pourrait aider à résoudre en partie ces problématiques et aider l’Afrique de l’Ouest à passer à la prochaine étape de son développement.

Le rôle des firmes internationales

Les entreprises internationales ont le potentiel de combler ces lacunes (Husmann & Kubik, 2019 ; Pray & al., 2011 ; Zhan & al, 2018) et d’y rencontrer des opportunités de marchés majeures. Au-delà de l’apport en capital, les investisseurs privés peuvent fournir la technologie et le savoir nécessaires à l’amélioration de la productivité et au développement du secteur agricole (Husmann & Kubik, 2019 ; Zhan & al., 2018). Une telle amélioration peut être bénéfique à l’ensemble de l’économie régionale (Verick & Ndikumana, 2008 ; Folassade & al., 2015). Les travaux de B.B. Oloyede (2014) sur l’impact des investissements directs étrangers (IDE) dans l’agriculture au Nigéria et de Iddrisu & al. (2015) au Ghana fournissent d’ailleurs des exemples concrets des externalités positives qui peuvent être générées, sous certaines conditions, par les investissements privés dans la région.

Concernant la perspective de développement des entreprises en Afrique de l'Ouest, plusieurs facteurs sont à considérer : notamment le faible niveau de productivité actuel, l'importante fertilité des sols, des ressources en eau abondantes, et enfin une grande diversité des cultures agricoles. Ainsi, les marchés ouest-africains pourraient offrir aux entreprises de nombreuses opportunités dans les prochaines décennies (Pray & al., 2011). L'accroissement exponentiel de la population régionale implique que le nombre de consommateurs potentiels pourrait pratiquement y être doublé d'ici 2050 (Banque Mondiale, 2013 ; UNDESA 2011). Le marché alimentaire en zone urbaine pourrait quant à lui quadrupler dans les prochaines décennies en Afrique de l'Ouest (Banque Mondiale, 2013 ; Pray & al, 2011). Ce contexte particulier a suscité les convoitises de nombreuses firmes multinationales (FMN). Le secteur a d'ailleurs connu une croissance significative du nombre d'IDE ces dernières années, qui s'est toutefois accompagnée d'une importante fluctuation du nombre d'entrées et de sorties du marché (African Economic Outlook, 2012 ; FDI Market, 2018).

Enjeux et défis

Ces mouvements témoignent de l'attrait que suscitent ces marchés, mais aussi de leur importante volatilité et de leurs multiples contraintes. Ces dernières s'articulent de différentes manières. Elles peuvent être relatives au niveau de développement (Gunasekera & al, 2015 ; Mlachila & Takebe, 2011 ; Husman & Kubik, 2019), à un manque de connaissance majeur du contexte local (ASTI, 2014 ; Badiane & Colins, 2016 ; Beintema & Elliott, 2009 ; Elliott & Lynam ; IAC, 2004), ou encore au manque de

support des institutions locales (Deininger & al., 2011 ; Gunasekera & al, 2015 ; Cleaver, 2012).

Si les marchés en Afrique de l'Ouest présentent encore trop d'opportunités inexploitées, c'est en partie à cause de ces nombreux défis. La capacité à les relever soulève des enjeux contemporains primordiaux. Il s'agit d'une part pour les entreprises de se réinventer et chercher de nouveaux marchés, et d'autre part pour l'Afrique de l'Ouest de viser à atteindre son plein potentiel de développement, notamment par l'essor d'un secteur phare comme l'agriculture. Nous étudierons au cours de cette recherche le comportement des organisations dans leur approche des principaux défis manifestes sur ces marchés, et l'identification des relations parmi les stratégies mises en place. Nous viserons ainsi à suggérer des éléments de réponse à la question de recherche suivante :

Comment les entreprises du secteur agricole visent à surmonter les principaux défis inhérents aux marchés ouest-africains ?

Les contraintes rencontrées en Afrique de l'Ouest sont majoritairement liées au faible niveau de revenus des consommateurs, au manque de connaissance du contexte local ainsi qu'au déficit structurel et institutionnel des pays. Elles sont également identifiées dans de nombreux marchés émergents ou moins avancés, et représentent souvent des freins importants à l'établissement de firmes multinationales dans ces régions concernées.

Cadre théorique : les théories du bas de la pyramide

Les théories de la base de la pyramide (BOP) (Prahalad & Hart, 2002) forment un courant de recherche visant à discerner le potentiel de ces marchés, considérés à la fois comme les plus pauvres en termes de revenus individuels, mais également comme les plus larges en termes de consommateurs (Prahalad, 2004). La BOP, en dépit de son haut niveau de contrainte, suscite un intérêt grandissant de la part des FMN. En effet, elle présente un potentiel de croissance hautement prometteur comparativement aux marchés du « sommet de la pyramide » qui tendent vers une saturation progressive (Prahalad & Hart, 2002).

Ces théories visent également à suggérer aux entreprises un ensemble de recommandations afin de répondre aux principaux défis énoncés et de consolider leur stratégie d'intégration sur ces marchés. Les théoriciens de la BOP s'accordent sur plusieurs postulats majeurs. Selon eux, les entreprises doivent d'abord être en mesure de repenser leurs acquis, et envisager leur modèle d'affaires, leur chaîne de valeur, ainsi que leurs produits ou services différemment de leurs activités sur les marchés dits matures (Anderson & Markides, 2007 ; Dawar & Chattopadhyay, 2002 ; Hart & London, 2005 ; Ricart & al, 2004 ; Simanis, 2012 ; Zhu & al, 2019). Selon les auteurs, les entreprises doivent également repenser leur rapport au consommateur et son intégration à la chaîne de valeur. Le pouvoir d'achat des consommateurs de la BOP étant particulièrement réduit comparé aux autres marchés, les entreprises pourraient les intégrer de sorte qu'ils puissent eux-mêmes créer de la valeur.

Cela permettrait également de faciliter l'intégration des entreprises sur ces marchés (Bruton & al., 2012 ; Gold & Al. 2013 ; Hahn & Gold, 2014 ; Rosca & al. 2019). L'éradication de la pauvreté doit donc être un moteur du modèle sur ces marchés afin de créer un scénario « gagnant-gagnant » pour l'ensemble des parties prenantes. Les théories de la BOP présentent néanmoins des divergences majeures, parfois spécifiques à un contexte ou à une industrie particulière. Celles-ci concernent notamment le niveau d'intégration de ces partenaires, le rôle des institutions locales ou encore la capacité de répliquer les stratégies de la BOP selon les régions. La recherche autour des marchés de la base de la pyramide couvre abondamment certaines régions ou certaines industries, ce qui permet de clairement dessiner une tendance dans l'approche préconisée aux entreprises dans ces contextes précis.

Toutefois, la recherche relative à ces théories doit encore être approfondie. Le continent africain et la sous-région ouest-africaine ne mobilisent pour l'instant pas une attention et un niveau de connaissance suffisant de la part des chercheurs sur la BOP, d'autant plus lorsque l'on considère la taille de ce marché. Si l'agriculture, premier secteur d'activité de la sous-région, a été étudiée à l'échelle nationale (Iddrisu & al., 2015 ; Oloyede, 2014), très peu d'études s'inscrivant dans la recherche autour de la BOP portent sur l'Afrique de l'Ouest en tant qu'ensemble. Nous souhaitons également aborder le thème de l'agriculture ouest-africaine, car il se situe au cœur de diverses questions fondamentales, plus larges encore que la perspective managériale que nous abordons dans cette étude.

Approche méthodologique

La méthode de recherche employée pour cette recherche est l'étude de cas multiples. Nous estimons que cette méthode est la plus cohérente dans la mesure où nous souhaitons mener une recherche de type exploratoire, afin d'ouvrir la réflexion sur un sujet contemporain encore peu traité dans la littérature académique (Yin 1994, 2009).

Nous avons ainsi interrogé huit organisations, dont six entreprises du secteur agricole en Afrique de l'Ouest. Il a été choisi de recueillir les témoignages d'organisations issues de différents horizons et de différentes natures afin de comprendre la spécificité des différents défis. Nous avons également cherché à relever les positions communes des cas étudiés afin de démarquer les similarités dans les orientations stratégiques. À partir des résultats et de l'expérience des cas, nous visons à apporter des recommandations managériales spécifiques à ces marchés complexes. Ainsi, nous souhaitons ouvrir la voie à d'autres recherches afin d'enrichir l'état des connaissances et la compréhension des enjeux sur ces marchés encore opaques, bien qu'ils soient au cœur de problématiques mondiales actuelles, regroupant un potentiel de près de 100 millions de consommateurs (Banque Mondiale, 2020).

Contributions théoriques et pratiques

Le modèle agricole actuel en Afrique de l'Ouest repose majoritairement sur des petites exploitations avec un faible apport en capitaux. Il ne permet pas à lui seul d'assurer un équilibre soutenable face aux enjeux croissants de pauvreté et de malnutrition. Accompagné par des réformes et des politiques régionales ambitieuses (CEDEAO, 2005, 2008), le secteur agricole en Afrique de l'Ouest s'apprête à connaître une transition majeure dans les décennies à venir. Les perspectives de croissance permettent d'envisager un champ d'opportunités plus que considérable pour les entreprises internationales. Toutefois, ces enjeux sont encore peu abordés dans la recherche et dans les études académiques managériales. Nous visons donc dans cette étude à stimuler l'intérêt autour de ce contexte et à contribuer aux différents débats amenés par les théories de la BOP dans une application spécifique aux marchés ouest-africains.

Les résultats de cette étude suggèrent que les entreprises voulant intégrer ces marchés doivent repenser foncièrement leur modèle d'affaires et leur approche des consommateurs. Elles doivent ainsi permettre à ces derniers de créer une valeur économique sur la base de leur utilisation en étant formés et en bénéficiant de produits adaptés à leur savoir et à leur mode de production. Pour permettre aux consommateurs les plus démunis d'avoir accès à ces produits, les entreprises doivent également repenser leurs modes de financement traditionnels en envisageant d'offrir aux consommateurs des possibilités de remboursement post-récoltes grâce à l'amélioration de leurs rendements.

Cette stratégie demande aux entreprises d'avoir la capacité de n'être rentables qu'à moyen terme et d'avoir donc les ressources financières suffisantes pour accepter ces délais. Une autre option pour les entreprises est de coopérer avec différents partenaires pour permettre aux agriculteurs d'avoir accès à une source d'emprunt. Nous recommandons en revanche aux entreprises d'éviter une coopération économique reprochée avec les représentations des institutions. Les partenaires doivent d'ailleurs occuper une place centrale dans le modèle des entreprises, en particulier les coopératives et les représentants des communautés locales afin d'atteindre des agriculteurs vivant dans des milieux dispersés et pour établir une communication durable allant au-delà des barrières linguistiques. Enfin, nous recommandons aux entreprises de privilégier des pays stables sur le plan politique et sécuritaire afin d'éviter le préjudice de certains aléas comme la corruption ou le terrorisme.

Toutefois, selon leurs structures ainsi que leur niveau de connaissance des marchés ouest-africains et de la BOP en général, nous avons observé que les firmes abordaient de manières différentes certains choix stratégiques. Ces facteurs les rendent également plus ou moins perméables à l'approche de certains défis rencontrés. À partir de ce constat, nous avons développé un modèle en trois segments offrant des recommandations personnalisées aux entreprises dans leurs stratégies d'intégration selon leur degré d'internationalisation et de connaissance des marchés de la BOP.

Structure de la recherche

La recherche est structurée en cinq sections.

(1) La revue de littérature présente l'état des connaissances relatives aux théories de la base de la pyramide. Ces théories sont directement associées aux stratégies d'intégration des firmes multinationales sur les marchés les plus pauvres en termes de revenus individuels dont l'Afrique de l'Ouest fait partie.

(2) les défis du secteur agricole en Afrique de l'Ouest, nous y présentons un bref aperçu du contexte ouest-africain en détaillant les défis spécifiques rencontrés par les entreprises dans leurs stratégies d'intégration sur ces marchés.

(3) La méthodologie de cette étude permet d'abord de justifier le choix de l'étude de cas multiples et le recours aux entretiens. Ensuite, nous y détaillons le protocole suivi au cours de la recherche afin de répondre aux principaux critères de qualité et d'éthique.

(4) Les résultats regroupent une analyse des stratégies initiées par les entreprises interrogées afin d'intégrer les marchés ouest-africains. Cette section est segmentée en trois thèmes : développement économique, diversité des marchés et gouvernance.

(5) la discussion présente les limites et les principales contributions pratiques et théoriques de cette recherche.

Section I : Revue de littérature

« Pour l'instant, nous n'avons à peine commencé à gratter la surface de ce qui est potentiellement le marché à plus gros potentiel de l'histoire du commerce mondial. »

(C.K Prahalad & Stuart L. Hart, 2002)

Dans la deuxième partie du vingtième siècle, une série d'évènements géopolitiques permet à la majeure partie de la population mondiale, autrefois aliénée aux empires coloniaux et à la superpuissance soviétique, d'accéder à l'économie capitaliste (Prahalad & Hart, 2002). L'entrée de plusieurs milliards de consommateurs potentiels sur le libre marché semble être une aubaine pour les firmes multinationales. Cependant, l'attrait des FMN pour ces consommateurs reste plutôt limité, leur pouvoir d'achat étant considérablement réduit. On constate que la majorité des pays concernés souffre d'ailleurs d'un retard de développement conséquent. L'important degré de dépendance qu'exerçaient les ex-puissances dominantes sur leurs économies explique en partie ce retard de développement. En général, plus un pays dépendait économiquement d'un autre, plus son niveau de développement était affecté négativement (Bertocchi & Canova, 2002 ; Austin & al., 2006). Ce constat est particulièrement observable dans les pays d'Afrique de l'Ouest anciennement sous l'influence des puissances coloniales britannique, française et portugaise.

Cependant, cette propagation du libre marché vers les pays émergents et moins avancés a coïncidé avec une saturation progressive des économies occidentales, présentant un potentiel de croissance de plus en plus faible. Aujourd'hui, quatre milliards de personnes vivent sous le seuil de 1500\$ par an, soit 4\$ par jour (Prahalad, 2004). Ces marchés regroupent actuellement plus de la moitié de la population mondiale, ils devraient même d'après la Banque Mondiale atteindre environ six milliards de personnes dans les prochaines décennies, soit 85 % de la future population mondiale (Banque Mondiale, 2020). Les marchés moins avancés et émergents vont ainsi représenter le principal ensemble de consommateurs au monde. Considérant les limites de leurs marchés, les firmes multinationales sont progressivement incitées à repenser leurs orientations, et à cibler ces nouveaux groupes de consommateurs. Néanmoins, si elles espèrent prospérer sur ces marchés, les entreprises doivent adapter leur modèle et leurs stratégies. Ces consommateurs représentent les marchés les plus larges en matière de population, mais également les plus pauvres en ce qui concerne leurs revenus individuels. Les entreprises doivent trouver des stratégies adaptées afin d'accéder à ces marchés complexes.

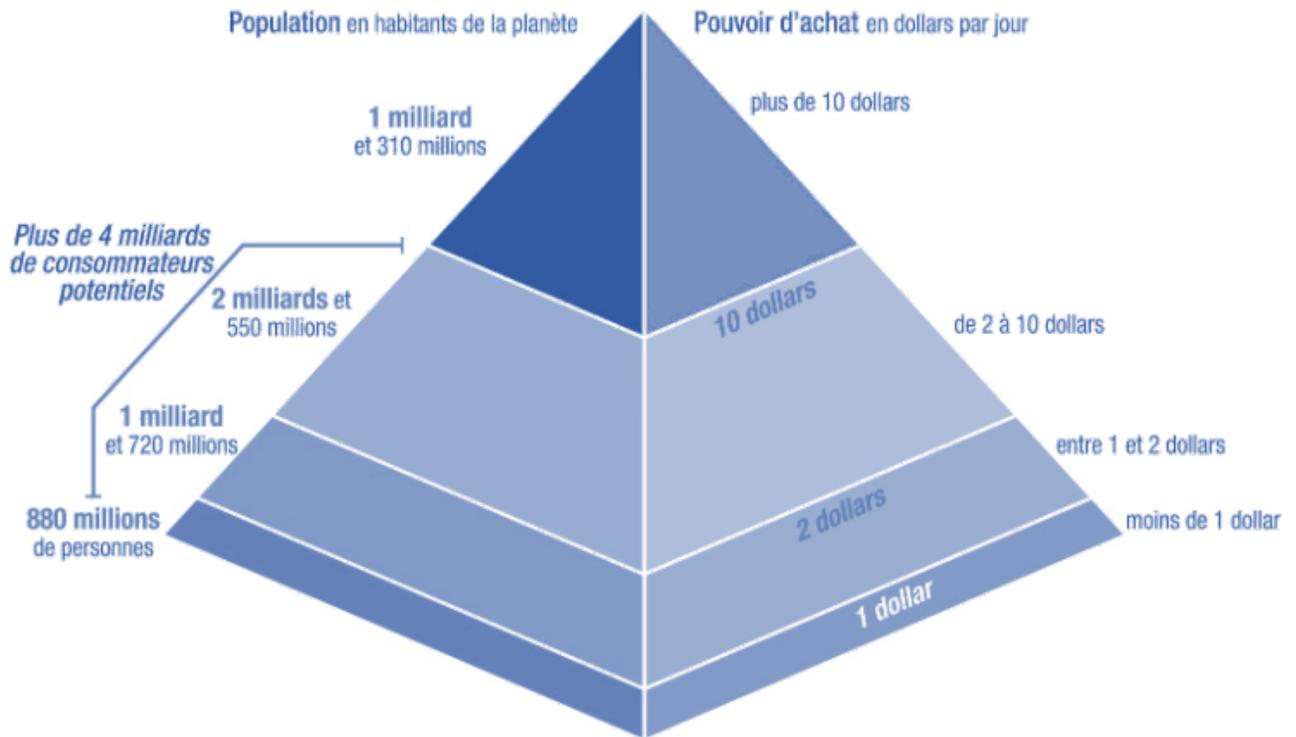
1.1. Opportunités sur les marchés de la base de la pyramide

1.1.1 Nouveaux horizons pour les firmes multinationales

Les théories de la base de la pyramide (BOP), courant ayant émergé au début des années 2000, envisagent différents axes afin de traiter ces enjeux. Selon C.K. Prahalad (2004), auteur pionnier de la BOP, il existe trois grandes catégories de marchés de consommations organisés selon une structure pyramidale (Figure 1.1, p.14) :

- Le sommet de la pyramide, regroupant environ 500 millions de consommateurs ayant des revenus supérieurs ou équivalents à 20.000 \$US annuels.
- Les marchés émergents, composés d'environ deux milliards d'individus au revenu compris dans une tranche allant de 1.500 \$US à 20.000 \$US annuels.
- Les marchés de la base de la pyramide, regroupant les 4 milliards de personnes vivant avec des revenus inférieurs à 1.500 \$US par an.

Figure 1.1 : La pyramide des marchés



Source : Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 20, 1–13.

La structure de cette pyramide des marchés dépend de deux facteurs : la taille des marchés et leur niveau de richesse intrinsèque (Prahalad, 2004). La base de la pyramide (BOP) correspond donc à la tranche la plus pauvre de la population mondiale, dont nous avons présenté les caractéristiques. L'objectif des théories de la BOP est de considérer la tranche inférieure de la pyramide comme une source de création de richesse avec les plus fortes opportunités de croissance et d'innovation.

D'après C.K Prahalad et S.L. Hart, les opportunités offertes par les marchés développés sont saturées (Prahalad & Hart, 2002). En contrepartie, les marchés de la BOP connaissent quant à eux une croissance démographique et une création de richesse sans précédent. Si les firmes parviennent à répondre aux besoins de ces milliards de personnes aspirant à sortir de l'extrême précarité et à intégrer l'économie de marché, elles verront apparaître les meilleures circonstances pour les décennies à venir (Prahalad, 2004 ; Prahalad & Hart, 2002).

1.1.2 Accéder aux marchés pour sortir de la pauvreté

L'autre postulat majeur de ces théories est de considérer que les activités des entreprises contribuent à offrir des opportunités de développement permettant aux consommateurs les plus touchés de sortir du cercle vicieux de la pauvreté (Prahalad et Hammond, 2002 ; Prahalad & Hart, 2002 ; McMullen 2011 ; Sanchez & Ricart, 2010). Les consommateurs au bas de la pyramide sont marginalisés de l'économie de marché (Arnold & Williams, 2012). Cette marginalisation concentre ainsi une population « socialement exclue » (George & al., 2012) et « économiquement isolée » (Rivera-Santos & Rufin, 2010) face aux opportunités d'enrichissement et d'accès à certaines ressources essentielles. Face à ces contraintes, les individus concernés se tournent vers l'économie informelle pour assurer leurs besoins primaires. L'économie informelle est caractérisée par un mécanisme inefficace, résultant de l'incapacité des institutions à offrir un accès généralisé à l'économie de marché (Khalid & Seuring, 2017 ; Schuster & Holtbrugge, 2012).

Si elles parviennent à s'intégrer sur ces marchés, les firmes multinationales pourraient offrir des produits plus diversifiés et de meilleure qualité que ceux offerts par les marchés informels. Celles-ci sont effectivement capables par leurs investissements de dynamiser des marchés, stimulant ainsi l'emploi et la création de richesse. Ces investissements pourraient entraîner des changements conséquents sur la qualité de vie et le quotidien de ces populations (C.K. Prahalad, 2004). C.K. Prahalad et S.L. Hart (2002) vont même jusqu'à avancer que, menées efficacement, ces stratégies de coopérations au bas de la pyramide permettraient d'envisager un idéal allant au-delà des divergences entre les défenseurs du libre-échange et ceux de la soutenabilité socio-environnementale.

Néanmoins, pour prétendre atteindre un tel idéal, les firmes doivent orienter différemment leurs stratégies comparativement à leurs activités sur les marchés émergents et au sommet de la pyramide (Anderson & Markides, 2007 ; Dawar & Chattopadhyay, 2002 ; Hart & London, 2005 ; Ricart & al, 2004). De nombreuses propositions suggérées par les précurseurs du mouvement de la base de la pyramide ont contribué à redéfinir les stratégies des firmes et à faire avancer l'intérêt pour ces marchés. Cependant, des enjeux clés inhérents à la BOP semblent encore susciter des réponses indéterminées, ou spécifiques à des contextes particuliers. Ceci contribue à enrichir les débats académiques autour de ces théories.

1.2. Contribution des théories de la BOP

Les auteurs de la base de la pyramide sont divisés sur de nombreux sujets. Néanmoins, ils partagent des postulats majeurs concernant les stratégies à adopter pour les firmes sur ces marchés. Nous allons les présenter dans cette sous-section.

1.2.1 Repenser le modèle d'affaires

Le premier postulat est que les marchés de la BOP présentent des caractéristiques atypiques et que les firmes doivent adapter leur stratégie à l'environnement singulier que présentent ces marchés tant au niveau de la structure compétitive qu'institutionnelle de ces derniers (Rivera-Santos & Rufin, 2010).

Environnement compétitif

L'environnement compétitif des marchés de la BOP se distingue par le faible niveau de revenu des consommateurs oscillant autour de 2 \$ quotidien par individu (Karnani, 2007 ; Prahalad, 2005), mais également par son haut niveau de volatilité. La majeure partie des consommateurs de la BOP sont effectivement concernés par l'économie informelle. Il est donc difficile d'anticiper leur revenu sur une période future (Dawar & Chattopadhyay, 2002 ; Johnson, 2007).

Enfin, la troisième caractéristique importante concernant les consommateurs est leur haut niveau de dispersion géographique : les populations sont majoritairement dispersées et vivent dans des zones rurales, il est donc difficile de les atteindre (Anderson & Markides, 2007). Ces marchés présentent souvent une quasi absence de concurrence, ce qui explique entre autres l'omniprésence de l'économie informelle. Les conséquences qui en découlent sont la quasi-absence d'infrastructures, de capitaux ou encore de potentiels partenaires privés, pourtant nécessaires à la mise en place des structures de distribution (Rivera-Santos & Rufin, 2010).

Environnement institutionnel

Les firmes doivent sur ces marchés être aussi particulièrement attentives à l'environnement institutionnel. Les marchés ouest-africains, comme de nombreux marchés de la BOP peuvent être particulièrement touchés par les problèmes associés à la corruption. Celle-ci peut être définie comme « un abus de pouvoir confié à des fins de gains privés » (Seck, 2017). S'il existe un consensus autour du fait que la corruption a un impact négatif sur le développement d'un pays (FMI, 2016 ; Ugur & Dasgupta, 2014, Mauro, 1995,2004), son influence sur les performances des firmes reste sujet à débat.

Pour les firmes, l'existence de pots de vin par exemple ne serait pas un contre incitatif majeur à investir dans des régions comme l'Afrique ou l'Amérique latine (Asiedu & Friedman, 2009). Certains auteurs appuient l'idée que dans une certaine mesure la corruption permettrait d'éviter les délais et les procédures administratives dans certains pays (Williams & al.,2016 ; Williams & Kedir, 2016). Une étude reprenant les données d'un sondage initié par la Banque Mondiale sur des entreprises de 40 pays africains démontre que les firmes offrant des pots-de-vin à des représentants de l'État jouissent d'un niveau de vente, d'emploi et de productivité plus élevé que la moyenne. Cette pratique permettrait entre autres de réduire les coûts associés à un environnement des affaires hostile (Williams & Kedir, 2016).

En prenant le point de vue inverse, d'autres auteurs insistent sur l'impact négatif de la corruption, qui affecterait la performance des firmes en occasionnant notamment des coûts de transactions importants, souvent difficiles à anticiper (Hallward et Driemeir, 2009). Une étude menée sur le contexte du monde du travail en Afrique tend à démontrer que la performance des travailleurs serait 20 % plus basse dans les entreprises qui s'engagent dans des paiements illégaux (MacArtur & Teal, 2002). Les paiements adressés aux représentants de l'État sous forme de « taxes » dépendent des investissements des entreprises, la corruption serait donc un contre incitatif majeur à l'investissement (De Rosa & al.,2010) : plus ces phénomènes seraient récurrents, plus les investissements seraient ralentis (Asiedu & Freeman, 2009).

Il est difficile de jauger l'impact de la corruption sur les firmes dans la mesure où le niveau d'exposition peut varier selon les pays, le contexte ou encore la nature des firmes (McArthur & Teal, 2002 ; Olney, 2016). La corruption a une empreinte extrêmement hétérogène selon les pays et les régions au cœur de la BOP. Elle peut être systémique dans certains pays et beaucoup plus anecdotique dans d'autres. Comme dans d'autres régions, la relation entre le pays émetteur de l'investissement et le pays hôte peut avoir un impact important sur le poids de la corruption dans le climat des affaires, surtout dans les pays autrefois dépendants de puissances dominantes (Cuervo-Cazurra, 2008 ; Demirbag & al., 2010 ; Jiménez & al., 2011). Ce constat est particulièrement observable dans les pays francophones et lusitanophones de la région Afrique de l'Ouest où l'empreinte culturelle et linguistique des anciens pays colonisateurs est encore assez présente. Dans ces pays, les entreprises respectivement françaises et portugaises sont de loin les investisseurs principaux, mais également les moins touchées par la corruption (Cuervo-Cazurra, 2008).

La taille des entreprises et leur localité affectent également le niveau d'exposition. Plus une entreprise est de taille réduite, plus elle sera contrainte de se soumettre au système de corruption. Les grosses entreprises quant à elles ont généralement un pouvoir de négociation plus important (Zhou & Peng, 2012). Dans les pays en développement, elle impacterait négativement la croissance des petites et moyennes entreprises sans avoir d'effets majeurs sur les grandes entreprises (Zhou & Peng, 2012).

La localité serait un autre facteur d'exposition déterminant sur le continent africain. Il est d'autant plus important dans le contexte de cette étude portant sur les investissements agricoles. Pour les firmes situées dans les zones rurales, l'impact de la corruption serait plus important que dans les régions dynamiques (Gbetnkom, 2012).

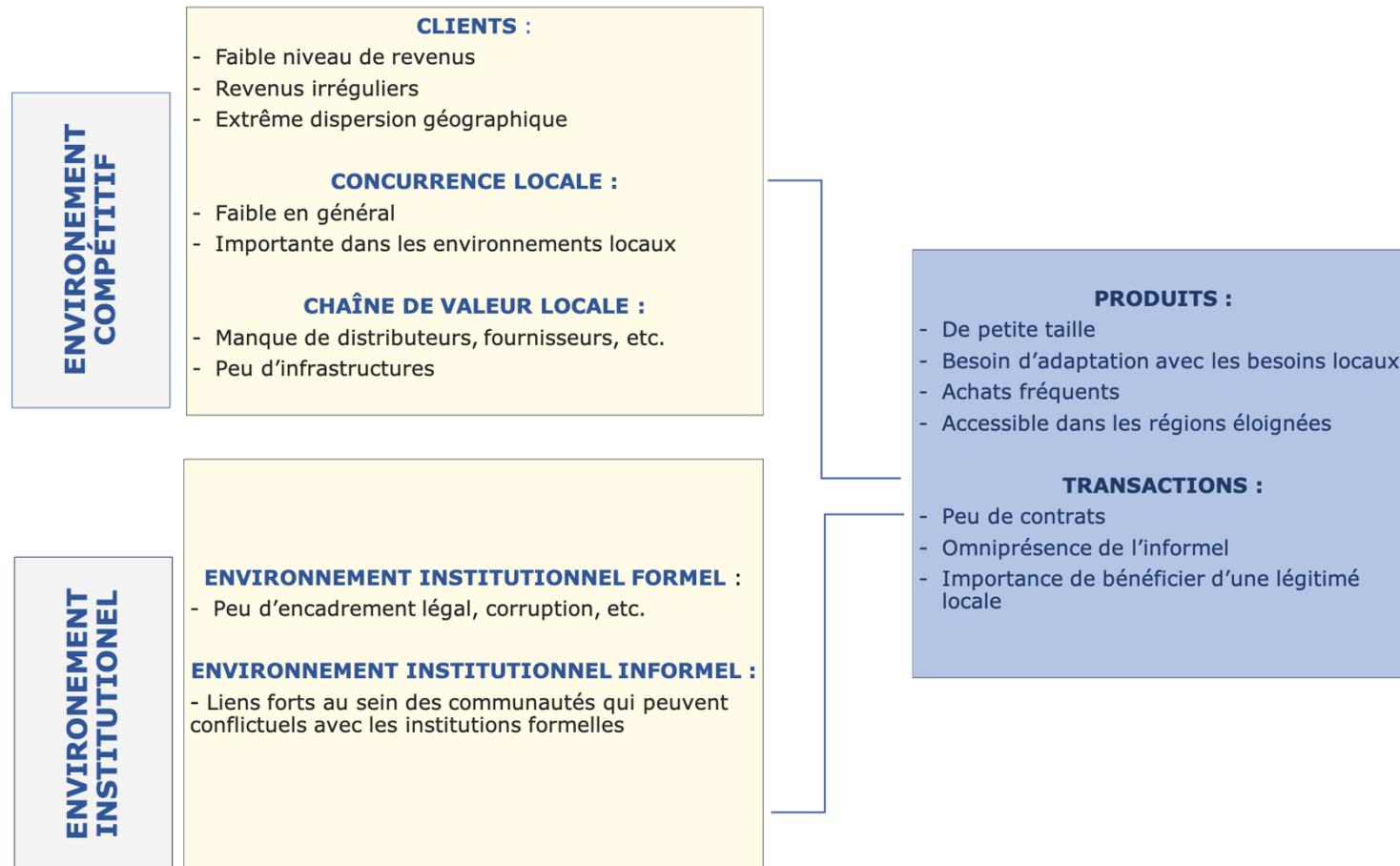
L'environnement compétitif et institutionnel des marchés de la BOP présente généralement un haut niveau de contrainte qui impose une liberté d'autant plus restreinte aux firmes dans leurs choix stratégiques. Ces dernières doivent repenser leur modèle d'affaires, « outil conceptuel qui définit la manière selon laquelle une organisation crée et capture de la valeur » (Osterwald & Pigneur, 2010). L'environnement atypique propre à ces marchés implique notamment de repenser l'approche des produits et des structures de distributions ainsi que le rapport aux transactions avec les autres acteurs (Rivera-Santos & Rufin, 2010, Figure 1.2, p.23).

Envisager de nouvelles approches

Les consommateurs du bas de la pyramide sont extrêmement sensibles à l'évolution des prix à cause de leurs revenus, nettement inférieurs comparés à ceux des consommateurs du sommet de la pyramide. Les firmes ne peuvent donc que difficilement réaliser des profits sur ces marchés sans reconsidérer fondamentalement leur modèle d'affaires (Simanis 2012, Zhu & al., 2019). Elles doivent ainsi s'appuyer principalement sur des stratégies de volume, dans la mesure où les marges potentielles par produit sont limitées par le niveau de revenus des populations ciblées.

Les contraintes économiques des consommateurs impliquent que l'offre des entreprises sur ces marchés doit correspondre soit **(1)** à des biens de première nécessité, soit **(2)** à des produits ou services sur lesquels les consommateurs peuvent envisager à leur tour de réaliser des profits (Rivera-Santos & Rufin, 2010). Ils doivent également être faciles d'utilisation pour les populations locales et toucher des groupes larges d'individus afin de parvenir à une stratégie de volume. Les produits offerts doivent de préférence être de tailles réduites et peu périssables étant donnée la faiblesse des infrastructures sur ces marchés, impliquant une réduction des capacités à assurer un transport rapide. Étant donné qu'il existe peu de partenaires privés issus de l'économie formelle avec lesquels coopérer pour atteindre les consommateurs, les firmes doivent intégrer des partenaires locaux. Cela implique toutefois d'écarter une approche relationnelle trop procédurale et formelle reposant par exemple sur des contrats écrits (Hahn & Gold, 2014 ; Rivera-Santos & Rufin, 2010).

Figure 1.2 : L'environnement institutionnel et compétitif sur les marchés de la BOP



Source: Miguel Rivera Santos et Carlos Rufin (2010) Global village vs small town: Understanding networks at the Base of the Pyramide. International Business Review 19 (2010) 126-139.

1.2.2 Créer de la valeur en intégrant les partenaires locaux

Selon les auteurs de la BOP, les consommateurs marginalisés doivent être intégrés au cœur de la chaîne de valeur des entreprises. Intégrer ces partenaires permettrait de rivaliser avec l'économie informelle et faciliterait l'accès aux marchés. En effet, ces acteurs sont particulièrement connectés avec le contexte local (Hahn & Gold, 2014). Cela implique qu'ils peuvent simplifier l'intégration des firmes aux réseaux de distribution ruraux et toucher directement les consommateurs (Rosca & al. 2019). Les personnes issues des communautés locales ont également un niveau de connaissance tacite relatif au fonctionnement de ces marchés, que les firmes extérieures ne peuvent acquérir que par l'expérience (Gold & Al. 2013). En associant ces partenaires à leur réseau, les firmes minimisent ainsi également leurs coûts de transactions.

Ces partenariats, s'ils sont menés efficacement et équitablement peuvent être un bénéfice pour les firmes, mais aussi pour les individus locaux. Leur intégration à la chaîne de valeur des firmes permet de créer des emplois et stimule l'entrepreneuriat local (Bruton & al., 2012). L'idée d'intégrer les locaux à la chaîne de valeur des firmes fait dans l'ensemble l'unanimité dans les discussions autour de la BOP. Néanmoins, le niveau d'intégration de ces partenaires et la capacité à reproduire ces partenariats en fonction des contextes sont sujets à débat, et nous y reviendrons ultérieurement.

1.2.3 Permettre aux consommateurs d'accéder à des sources de financement

Les auteurs suggèrent également que les consommateurs au bas de la pyramide doivent avoir accès à des sources d'emprunt (Prahalad, 2004 ; Kolk & al., 2014). Une offre de produits financiers adaptés permettrait à ces populations de s'engager dans des pratiques de consommation et d'investissement, pouvant améliorer leur statut socio-économique (Wood & al., 2008 ; Santos & Laczniak, 2009). Différents types d'accès au financement ont été proposés par les auteurs sur les marchés de la BOP :

Le microcrédit

Le microcrédit consiste à faire un emprunt de faible montant pour des particuliers ou entreprises ne pouvant pas avoir accès au crédit traditionnel par les banques à charte (Morduch, 1999 ; Jebarajakirthy et al, 2015). Le microcrédit permet aux populations les plus précaires et éloignées de stimuler leurs investissements (Karnani, 2006). Le cas de la banque *Grameen* au Bangladesh, pionnière du microcrédit est un témoin du succès de ce mode de financement (Yunus, 1994 ; Prahalad, 2004 ; Prahalad & Hart, 2002). Lancée en 1983, la banque est aujourd'hui présente dans la plupart des villages au Bangladesh et a étendu son modèle à l'international. Si l'idée d'assurer des prêts à des personnes avec de faibles moyens peut être perçue comme un risque, la stratégie de *Grameen* semble être porteuse d'espoir en présentant des taux de remboursement à hauteur de 97 %, soit une moyenne plus élevée que la majorité des banques à charte.

Les banques coopératives

Dans la littérature plus spécifique aux marchés agricoles, certains auteurs recommandent aux firmes d'établir des partenariats avec des banques coopératives (Kumar & Svensson, 2012). Le principe est de permettre aux agriculteurs de regrouper leurs propres ressources, tout en incluant d'autres investisseurs capables d'apporter plus de capitaux, tels que le fonds d'investissement kenyan *Umande Trust* (Kumar & Svensson, 2012 ; Prahalad, 2004). Les agriculteurs peuvent ainsi s'organiser dans leur manière de financer des projets communs, avec la possibilité d'avoir des fonds plus importants pour guider leurs actions.

Les banques mobiles

Les banques mobiles permettent aux utilisateurs munis d'un téléphone portable et vivant dans des régions rurales souvent isolées de pouvoir faire des transactions facilitées. Elles sont particulièrement populaires en Afrique (Lina 2012 ; Pankomera & Van Greunen, 2018). Un exemple populaire est celui de la banque *Wizzit* en Afrique du Sud qui regroupait en 2008, 4 années après sa création, 250.000 clients dans les régions les plus isolées du pays (Kandachar & Halme, 2008 ; Prahalad, 2004 ; Prahalad & Hart, 2002). Le principe est simplement d'envoyer ou de recevoir des fonds par son téléphone sans frais. Cela permet de faciliter les transactions quotidiennes et donc de dynamiser l'économie locale. D'autres exemples, comme les banques de développement permettent également aux personnes vivant dans des situations précaires d'avoir un accès à l'emprunt.

1.2.4 Informer les consommateurs sur les produits

Pour promouvoir leurs produits, les compagnies doivent investir dans l'éducation de leurs consommateurs (Zhu & al.,2019). Les entreprises doivent trouver des moyens pour combler le manque d'information. Ce besoin est essentiel, car si les consommateurs ont de faibles revenus, ils doivent tirer une utilisation optimale des produits et services qui leur sont proposés et ainsi en comprendre la nécessité (Prahalad, 2004). Le cas de l'entreprise *Unilever*, spécialisée dans les produits de soins, a montré comment l'éducation des consommateurs en Inde permet de créer de la valeur tout en proposant des solutions face à la mortalité infantile liée au manque d'hygiène (Subrahmanyam & Gomez-Arias, 2008). Pour cela, l'entreprise est allée dans différents villages, accompagnée de partenaires munis de détecteurs de bactéries afin de montrer les effets d'un simple lavage de mains sur le risque infectieux (Subrahmanyam & Gomez-Arias, 2008).

1.2.5 S'établir sur le long terme

Les firmes présentes sur les marchés de la base de la pyramide doivent faire preuve de patience afin de pallier aux principaux défis énoncés. L'intégration des partenaires, la mise en place d'un réseau de distribution, l'éducation des consommateurs, etc. doivent se faire progressivement afin d'être efficaces. Le modèle d'affaires à mettre en place sur les marchés de la BOP permet difficilement d'envisager être rentable à de courtes échéances (Wanasika, 2013). La littérature académique portant sur la base de la pyramide explique que les firmes doivent envisager des stratégies à long terme afin de prospérer et pour mettre en place un modèle viable (Khalid & Seuring, 2017 ; Gold & al., 2013).

1.3. Avancer le débat autour des marchés de la BOP

Les piliers stratégiques fondateurs des théories de la BOP que nous venons de présenter ont été principalement introduits au début des années 2000 par les auteurs précurseurs de ces théories tels que C.K Prahalad (2004), S.L Hart (2002), T. London (2005). Si ces auteurs ont apporté des contributions majeures à la recherche propre à ces marchés, la majorité des défis qui y sont rencontrés n'envisagent pour l'instant pas d'axe de résolution unanime. Bon nombre de questions fondamentales continuent d'alimenter le débat au sein de ce courant en constante évolution :

Quelles doivent être les motivations principales des entreprises sur ces marchés ?

Quel niveau d'intégration pour les partenaires locaux au sein de la chaîne de valeur ?

Les firmes doivent-elles placer leur confiance auprès des institutions locales ?

Quels types de firmes peuvent réussir sur ces marchés ?

Les stratégies liées à la BOP sont-elles applicables dans toutes les régions affectées ?

Nous allons présenter l'avancée actuelle de la réflexion académique autour de ces débats essentiels en exposant les différents points de vue. Nous chercherons ensuite au cours de cette étude à comprendre en quoi la présente recherche peut envisager d'enrichir l'état des connaissances actuelles.

1.3.1 Place de l'éradication de la pauvreté dans le modèle des entreprises

Les recherches contemporaines portant sur la BOP reprochent souvent aux auteurs précurseurs leur volonté d'afficher l'éradication de la pauvreté comme une externalité positive consécutive de l'activité des entreprises. L'ouvrage de C.K Prahalad « The fortune at the Bottom of the Pyramid » (2004) par exemple illustrerait principalement une vision répondant à la logique de profit des entreprises plutôt qu'à l'aspect social qui est revendiqué (Karnani, 2007 ; Khalid & Seuring, 2017, Markman & Krause, 2016). Souvent, les problématiques relatives à l'amélioration des conditions des populations locales sont survolées (Hall & Al. 2012) et seules des améliorations mineures sont mises en avant.

D'après les auteurs des théories « revisitées » du bas de la pyramide, aucune éradication de la pauvreté ne peut être revendiquée sans observer une amélioration consécutive de l'emploi et du niveau de revenu des populations ciblées (Karnani 2007 ; Rosca & al. 2019). Selon Aneel Karnani, les firmes n'ont pas la capacité de réduire leurs prix sans affecter la qualité des produits si elles conservent leur rapport actuel aux consommateurs. Laisser croire l'inverse ne serait qu'une « illusion » (Karnani, 2007 ; Khalid & Seuring, 2017). La BOP devrait ainsi enrichir sa réflexion autour de solutions sociales concrètes afin d'envisager de réels scénarios « gagnant-gagnant » pour les entreprises comme pour les consommateurs (Arora & Romijn, 2012 ; Khalid & Seuring, 2017).

Pour répondre à ce double défi, différents auteurs suggèrent que les entreprises s'orientent vers des **modèles d'affaires durables** « *sustainable business models* » (SBMs). Différents des modèles traditionnels, principalement par les intentions qu'ils véhiculent, ils sont axés sur l'amélioration du bien-être des consommateurs (Bittencourt Marconatto & al., 2016). Les firmes doivent être en mesure d'établir un modèle permettant aux consommateurs de la BOP d'augmenter leur pouvoir d'achat afin de créer de la valeur sur ces marchés (Boons & Lüdeke-Freund, 2013 ; Bittencourt Marconatto & al., 2016) et de générer des revenus pour les entreprises (Bittencourt Marconatto & al., 2016 ; Boons & al., 2013 ; Bocken & al., 2014 ; Hall & al. 2014).

1.3.2 Niveau d'intégration des partenaires

Les firmes doivent redéfinir la frontière entre consommateurs et partenaires afin de réduire leurs coûts de transaction, de distribution, voire même de production. Cette redéfinition est également nécessaire pour permettre aux populations ciblées d'améliorer leur pouvoir d'achat (Kolk & Al., 2014 ; Bittencourt Marconatto & al., 2016). Dans les premières versions du bas de la pyramide, les théoriciens recommandaient principalement d'inciter les entreprises à réunir les producteurs et consommateurs par groupes (Prahalad, 2004). L'exemple de la compagnie laitière indienne *Amul* illustre cette idée. Alors que les fermiers devaient individuellement s'organiser pour revendre leur lait au détail par des intermédiaires, l'entreprise a décidé en passant par les coopératives d'offrir un système de collecte dans les villages.

Ce système permet aux fermiers d'écouler leurs stocks et d'être payés dans des délais acceptables (Prahalad, 2004). Un autre exemple est celui de la compagnie américaine *Starbucks*, qui a lancé un programme de coopération avec des producteurs de la région mexicaine de Chiapas (Prahalad & Hart, 2002). Les regroupements par coopérative ont facilité la distribution et la communication. Les marchés agricoles particulièrement isolés deviennent donc plus accessibles pour les entreprises. Les firmes peuvent de la sorte atteindre un plus grand nombre d'individus, augmentant ainsi les volumes tout en améliorant les conditions des fermiers. Les regroupements d'agriculteurs facilitent considérablement les transactions entre firme et consommateurs individuels, réduisant ainsi les coûts d'organisation (Olson, 1978).

Si les coopératives sont effectivement précieuses à la coordination des activités, les auteurs contemporains suggèrent que l'intégration doit aller au-delà du modèle proposé actuellement. Dans la majorité des cas, les FMN considèrent les acteurs de la BOP soit en tant que distributeurs soit en tant que fournisseurs. Les courants contemporains suggèrent quant à eux qu'ils doivent être intégrés tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la consommation (Simanis & Hart, 2008 ; Rosca & al., 2019). Les consommateurs ne doivent pas être passifs et doivent valoriser leur connaissance et leur savoir-faire pour en tirer un bénéfice économique qui leur permettra d'accroître leur pouvoir d'achat. (Bittencourt Marconatto & al., 2016 ; Kolk & al., 2014) Les entreprises doivent permettre aux personnes issues des communautés locales d'intégrer leur chaîne de valeur en stimulant l'emploi et l'entrepreneuriat (Kolk & al., 2014). Cette intégration doit permettre d'arriver à un équilibre « gagnant-gagnant ».

La principale inconnue pour les entreprises est leur profonde méconnaissance des marchés et leur absence de réseau. Les acteurs issus des communautés locales ont quant à eux cette capacité d'offrir aux firmes la connaissance tacite de l'environnement propre à ces marchés (évaluation des risques, atteinte des consommateurs, etc.) et de constituer un réseau efficace (capacité de regroupement, distribution, communication avec les locaux, etc.) (Rivera-Santos & Rufin, 2010).

Les entreprises doivent donc axer leur stratégie sur ces « *native capabilities* » qui sont définies par T. London et S.L. Hart (2004) comme « la capacité à créer un réseau de confiance, ainsi que de générer un développement ascendant visant à comprendre, exploiter et développer l'infrastructure sociale existante. ». Les exemples de Nestlé en Côte-d'Ivoire (Dahan & al., 2010) et de plusieurs firmes internationales issues du secteur pétrolier au Nigéria (Ihua, 2010 ; Ogiemwonyi, 2001) semblent démontrer que les partenariats associant des FMN avec des partenaires locaux issus du secteur privé, d'ONG ou des représentants gouvernementaux peuvent être mutuellement bénéfiques. Les entreprises pourraient ainsi faciliter leur intégration sur ces marchés et valoriser économiquement le savoir-faire des personnes issues des communautés locales (Stubbs & Cocklin, 2008). Ces partenariats pourraient associer les connaissances développées au sommet de la pyramide au savoir-faire et à l'expertise des communautés locales.

Cette union pourrait voir émerger la **co-crédation** de nouvelles opportunités visant à répondre aux besoins des populations de la BOP (Whitney & Kelkar, 2004 ; London, 2008) : « Le principe de la co-crédation sur les marchés de la BOP se distingue des stratégies classiques qui reposent sur l'importation d'approches et de technologies préexistantes. » (London, 2008).

Les partenariats privés via des **coentreprises (*joint-ventures*)** peuvent également être des boucliers efficaces pour faire face à des aléas comme la corruption (Rodriguez, Uhlenbruck & Eden, 2005 ; Uhlenbruck & al., 2006 ; Straub, 2007 ; Javorcik & Wei, 2009 ; Demirbag & al., 2010). Une coentreprise est une filiale commune entre deux ou plusieurs entreprises dans le cadre d'une coopération économique internationale (Larousse, 2020). Si les recherches récentes permettent de mieux comprendre l'importance d'assimiler le savoir-faire local aux chaînes de valeurs des FMN, chaque contexte est différent et les entreprises doivent s'adapter en fonction du niveau d'intégration et du type de partenaires requis pour chaque projet (Khalid & Seuring, 2017 ; Prahalad 2012 ; Silvestre & Silva Neto 2014 ; Vachani & Smith, 2008). Cette problématique sur le choix et le rôle des partenaires locaux est particulièrement sujette à débat, notamment en ce qui concerne le niveau d'implication des gouvernements.

1.3.3 La place des institutions

La relation avec les gouvernements locaux est un sujet de débat majeur dans les théories de la BOP. Certains auteurs considèrent qu'il doit y avoir une coopération très rapprochée avec les gouvernements, leviers essentiels. Ils doivent répondre à certains défis rencontrés sur ces marchés. Pour d'autres, la coopération avec les gouvernements doit être évitée, car au-delà de l'inaction souvent reprochée, ils peuvent causer des préjudices importants aux activités des entreprises.

Certains auteurs estiment que les institutions peuvent permettre de promouvoir auprès des populations locales les organisations visant à générer des bénéfices sociaux, à l'image des entreprises ayant mis en place un SBM (De Beule & al., 2019 ; Hoogendoorn, 2016 ; Hoogendoorn & al., 2011 ; Shockley & Frank, 2011). Les gouvernements ont également un levier d'action concernant la mise en place de régulations sur certains secteurs, le développement de projets d'infrastructure ou la réduction de la pauvreté. Enfin, ils peuvent faciliter la coordination et la communication avec certains partenaires en créant les conditions d'un climat d'affaires propice au développement des activités des entreprises. Pourtant, en dépit de l'impact positif que peut exercer le gouvernement, de nombreux auteurs dans la littérature académique recommandent de prendre certaines distances avec les institutions sur les marchés de la BOP (Bittencourt Marconatto & al., 2016 ; Hart & London 2005 ; Prahalad, 2004).

L'économiste Douglas North soulignait la corrélation entre la faiblesse institutionnelle et le retard de développement de certains pays (North, 1990). Dans les États n'ayant pas des structures opérationnelles, le niveau de pauvreté et la dégradation du climat des affaires sont plus conséquents (UNCTAD 2005,2006 ; Rivera-Santos & Rufin, 2010). Les entreprises peuvent ainsi faire face à d'importantes difficultés pour combler ces lacunes. Cela se traduit souvent par des coûts de transactions plus élevés et un risque d'exposition accru face à la fraude et la corruption. Il est difficile d'évaluer dans quelles mesures les firmes doivent coopérer avec les institutions locales sur les marchés de la BOP. Les pays sur ces marchés montrent des niveaux d'environnements institutionnels très hétérogènes. Une stratégie ne peut donc pas être appliquée de manière uniforme à toute une région (De Beule & al.,2019 ; World Economic Forum, 2018).

Le cas de l'Afrique de l'Ouest est d'ailleurs particulièrement représentatif de cette hétérogénéité. Certains pays comme le Ghana ou le Sénégal semblent en effet présenter un environnement institutionnel bien moins hostile que des pays comme le Nigéria ou le Burkina Faso par exemple (Maama, 2020 ; Tableau 2.5, p.60 ; Annexe 3). Dans leur stratégie de ciblage des marchés, les firmes doivent donc considérer les paramètres relatifs à l'environnement institutionnel, souvent déterminant dans les performances des entreprises sur ces marchés (Brouthers & Werner 2008 ; De Beule & al., 2019 ; Kafouros & Aliyev, 2016 ; Oliver, 1991 ; Zhu & al., 2019).

1.3.4 Impact de la nature des firmes

Toutes les firmes ne sont pas affectées de la même manière par l'environnement institutionnel et n'ont pas les mêmes capacités à réussir sur les marchés de la BOP. Plusieurs travaux ont été réalisés sur la relation entre la dimension des firmes et la capacité d'intégration sur les marchés de la BOP (De Beule & al., 2019 ; Kolk & al., 2014 ; Rosca & al., 2019 ; Sodhi & Tang, 2011). Certains économistes avancent que les FMN ont plus de capacité à pénétrer ces marchés, tandis que d'autres prétendent qu'à l'inverse les petites et moyennes entreprises (PME) y auraient plus de facilité.

Les défenseurs de la première position avancent que les FMN ont des capacités de financement plus conséquentes (Austin et al., 2006 ; Bocken et al., 2016 ; De Beule et al., 2019). Ce paramètre est particulièrement important sachant que les stratégies dans les marchés du BOP nécessitent souvent des investissements conséquents à court terme et permettent d'envisager une rentabilité sur la durée. Les FMN peuvent également mobiliser plus de ressources en matière de marketing, de communication et de management que les PME (Austin & al., 2006 ; De Beule & al., 2019). Elles peuvent développer des lignes de produits à très grande échelle (De Beule & al. 2019). Le manque d'accès aux ressources financières pour les PME limite également leurs capacités à développer un réseau d'infrastructures efficace pour réussir sur ces marchés (Bocken & al., 2016 ; De Beule & al., 2019 ; Gradl & Jenkins, 2011). Les PME sont également plus sensibles face à la corruption dans la mesure où leur pouvoir de négociation est moins conséquent que celui des FMN (De Beule & al., 2019).

Les auteurs qui estiment au contraire que les PME ont plus de capacité à réussir sur les marchés de la BOP avancent notamment l'argument suivant : plus la taille d'une organisation est petite, plus elle parviendra à être flexible et à s'adapter en fonction des contextes rencontrés (Rosca & al. 2017 ; Kolk & al. 2017 ; Rosca & al., 2019). Comme nous l'avons évoqué, l'Afrique de l'Ouest est extrêmement hétérogène et les capacités d'adaptation représentent un critère de réussite important sur ces marchés. De plus, les auteurs estiment que les PME parviennent plus facilement à consolider des partenariats de confiance avec les partenaires locaux que les FMN qui semblent souvent être moins impliquées et moins présentes sur le terrain (Hart & al. 2016 ; Olsen et Boxenbaum 2009 ; Rosca et al., 2019). Comme le souligne d'ailleurs Kolk & al. (2014), en opposition avec les attentes initiales de C.K Prahalad (2004), seul un petit nombre des initiatives concluantes sur la BOP sont à mettre au profit des FMN. Ils soulignent ainsi le rôle crucial des PME et autres acteurs sur ces marchés.

Une autre option envisagée est de concilier les forces de ces deux types de structures par des partenariats. Les PME pourraient s'entourer d'un réseau de partenaires locaux de confiance, assimilé aux ressources financières et managériales des FMN (Rosca & al., 2019 ; Seelos & Mair, 2007). Ces partenariats permettraient aux entreprises de proposer une approche complémentaire afin d'intégrer ces marchés.

1.3.5 Capacité d'adaptation des théories de la BOP sur les différents marchés

Les études de la BOP sont centrées majoritairement sur les pays émergents comme l'Inde, le Pakistan, l'Afrique du Sud ou le Brésil. Par conséquent, la plupart des ouvrages ayant permis de construire cette revue de littérature portent généralement sur ces marchés. Ils concentrent d'ailleurs la majorité des investissements de la BOP et y présentent les principales opportunités en ce qui concerne la taille et le potentiel de développement (Kolk & al., 2014). Très peu d'études ont été menées sur l'ensemble de la région de l'Afrique de l'Ouest, en partie à cause des défis liés à l'extrême hétérogénéité des contextes économiques et politiques dans la région. Les recherches menées sur l'Afrique de l'Ouest sont souvent dirigées de manière comparative avec d'autres sous-ensembles régionaux (Dadzie & al., 2008).

Différents auteurs remettent également en question la capacité d'appliquer ces théories sur l'ensemble des marchés de la base de la pyramide (Karnani, 2007 ; Kolk & al., 2014 ; Landrum, 2007). Nancy Landrum (2007) explique que les marchés les plus pauvres ne bénéficient pas des mêmes leviers d'éradication de la pauvreté que ceux des pays émergents cités précédemment, où l'extrême pauvreté concerne une portion plus réduite et isolée de la population (Karnani, 2007).

Dans certains cas, le manque d'implication des gouvernements ne permet pas d'envisager de solutions face à l'éradication de la pauvreté ni d'offrir un environnement favorable pour les entreprises (Karnani, 2007). Les entreprises ne peuvent ainsi pas tirer de bénéfices de ces marchés et les populations les plus pauvres ne parviennent que difficilement à sortir de l'extrême précarité (Karnani, 2007).

Certaines études de cas basées sur des firmes en Afrique de l'Ouest ont tout de même permis de montrer des exemples de succès des stratégies de la BOP sur ces marchés. À titre d'exemple, un article paru dans la *Harvard Business Review* présente le succès de la compagnie danoise *Fan Milk* dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, dont le modèle reprend certains principes fondamentaux évoqués dans les théories de la BOP (Simanis & Duke, 2014). D'autres études exposent également la réussite d'entreprises ayant adopté ce modèle en Afrique de l'Ouest dans d'autres secteurs comme la finance, les assurances ou l'exportation de matières premières (Adekambi & al., 2015 ; Davies & al., 2017). Ces différentes recherches soulignent particulièrement le rôle des interactions entre les firmes et les acteurs locaux.

1.3.6 Récapitulatif

La revue de littérature présente l'état actuel des connaissances associées aux stratégies des firmes sur les marchés les moins avancés. Les théories de la base de la pyramide constituent le principal pilier académique de cette revue. Ce courant théorique, encore relativement récent, permet de distinguer certaines caractéristiques et contraintes récurrentes sur ces marchés. La plus commune, le retard de développement économique, affecte notamment le pouvoir d'achat des consommateurs et les structures de distribution. Les théories de la BOP identifient également un certain nombre de postulats sur la manière dont les entreprises doivent aborder ces marchés. Ainsi elles devraient : **(1)** repenser la structure de leur modèle d'affaires, comparativement à leurs activités sur les marchés émergents et occidentaux ; **(2)** intégrer les partenaires issus des communautés locales ; **(3)** faciliter l'accès à des sources de financement pour les consommateurs locaux ; **(4)** viser à une totale transparence auprès des consommateurs sur l'utilisation des produits ; **(5)** établir des stratégies durables avec des objectifs à long terme.

Les théories de la BOP ont permis de contribuer à l'avancée des connaissances relatives à l'internationalisation des entreprises sur les marchés moins avancés. Nous avons également présenté différents concepts tels que les modèles d'affaires durables (SBMs), la *co-crédation* et les *natives capabilities* qui permettent d'élargir la réflexion autour de ce sujet.

Dans cette étude, nous visons à comprendre les stratégies des firmes pour surmonter les défis inhérents aux marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Toutefois, comme l'expliquent les auteurs R.U Khalid & S. Seuring (2017) : « En cherchant à relever l'un des plus sérieux défis contemporains de l'humanité, la recherche sur la BOP reste à un stade embryonnaire et nécessite des fondements théoriques plus solides. ». Malgré les contributions, les théories de la BOP ne permettent pas encore d'envisager des solutions universelles garantissant le succès bilatéral de ces stratégies, tant pour les entreprises que pour les populations concernées. Ces courants suscitent donc de nombreux débats en interne sur des thèmes majeurs, concernant par exemple l'équilibre que doivent trouver les entreprises entre la recherche du profit et le besoin de s'inscrire dans une logique sociale. Le rôle des institutions dans le modèle des firmes est aussi une problématique majeure qui divise les auteurs au sein de la BOP. Nous chercherons à comprendre la position des entreprises interrogées sur ces débats et les raisons qui ont motivé leurs choix stratégiques.

Section II : Contexte et défis du secteur agricole en

Afrique de l'Ouest

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de l'agriculture en Afrique de l'Ouest, domaine d'activité crucial à la majorité des pays membres de la communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), zone regroupant quinze pays : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte-d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Sierra Leone, Togo. Nous présenterons également les principaux défis que soulève le secteur. Nous détaillerons plus spécifiquement en quoi les défis rencontrés sur les marchés agricoles ouest-africains affectent les activités des entreprises sur place. Ces dernières représentent l'unité d'analyse de cette étude. La présentation des défis que les entreprises rencontrent doit ainsi améliorer la compréhension de la problématique de recherche et orienter les questions adressées aux cas interrogés.

2.1. Mise en contexte de l'Agriculture ouest-africaine

Sur le plan économique, le secteur agricole représente plus de 35 % du PIB de la CEDEAO, il s'agit du deuxième secteur le plus attractif derrière les services 37 %. L'agriculture concentre également la majorité des emplois régionaux (66 %) (OCDE, 2018). Les capacités exportatrices de la région reposent en grande partie sur l'agriculture, ce qui permet d'assurer le service de la dette et de « financer les importations de biens de consommation, de biens d'équipement ou de produits intermédiaires pour l'industrie » (CEDEAO, 2008).

2.1.1 Ressources et climat

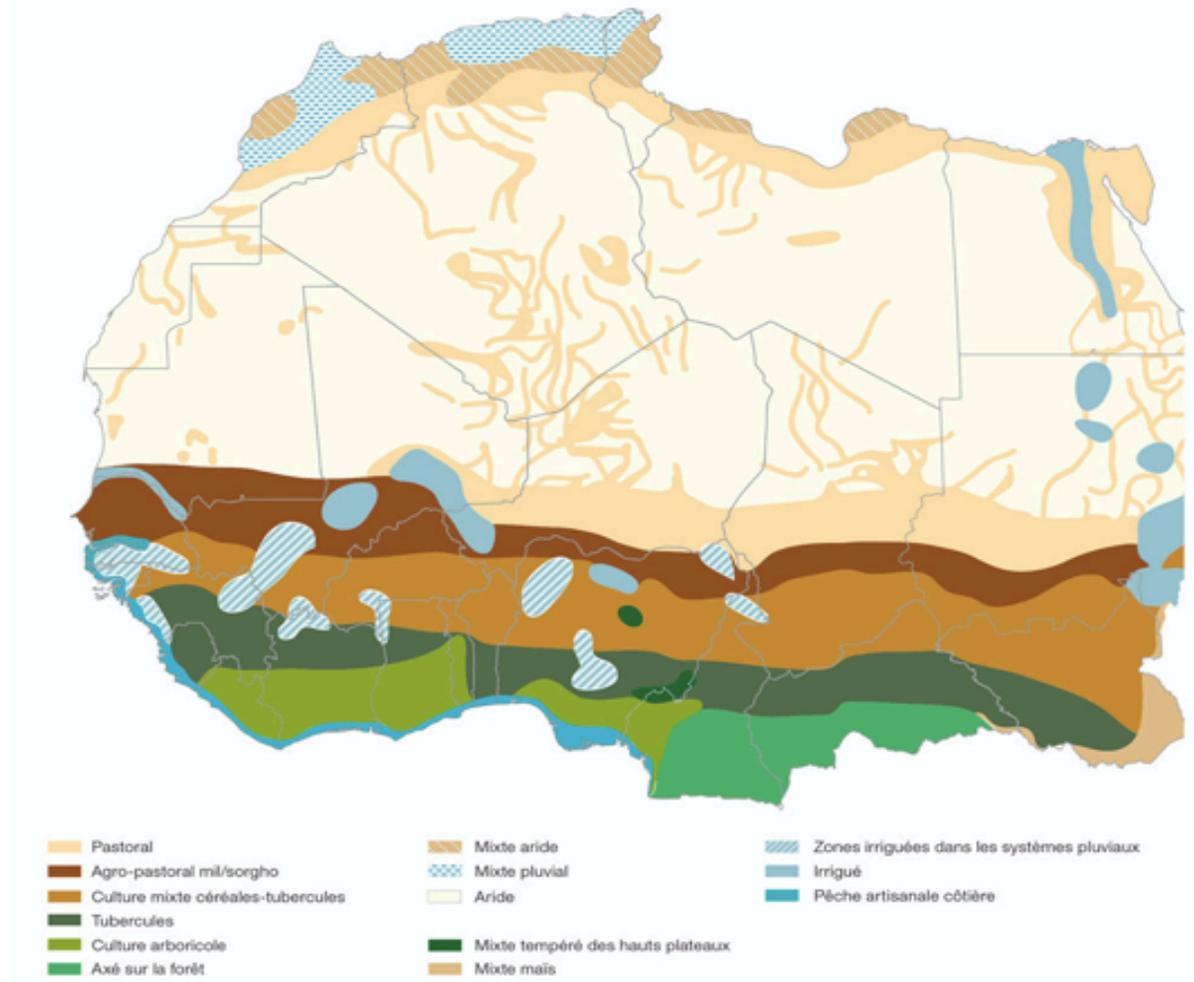
La météorologie agricole est une dimension essentielle pour comprendre le rapport qu'entretient une région spécifique avec l'agriculture. Celle-ci est catégorisée en trois facteurs : le rayonnement solaire, les besoins thermiques et les besoins en eau. La nature de plante ou de produits agricoles présents dans une région dépendent de ces facteurs. Malgré les progrès de l'agriculture contemporaine qui permettent d'agir sur ces trois facteurs grâce à des apports techniques et technologiques, à grande échelle le climat reste le maillon déterminant des capacités agricoles d'une région. L'Afrique de l'Ouest étant à la jonction de trois grandes zones climatiques, elle dispose d'une grande richesse dans les types de cultures. Cela permet d'offrir une diversité de productions agricoles (FAO, 2020 ; OCDE, 2014 ; Tableau 2.1, p.45 ; Carte 2.1, p.46). Toutefois, cela implique également que certaines régions, notamment les zones arides présentant entre autres de très faibles niveaux de précipitations, ne sont pas dotés d'un potentiel agricole leur permettant d'avoir une production diversifiée et abondante. Au contraire, d'autres régions, en particulier les zones humides, sont dotées d'un contexte agro météorologique plus que favorable.

Tableau 2.1 : les différents types de climats en Afrique de l'Ouest

TYPE DE CLIMAT	REGION	CARACTERISTIQUES	CULTURE	SENSIBILITE ENVIRONNEMENTALE
ARIDE	Niger, Nord du Mali, extrémité nord du Burkina-Faso, du Nigeria et du Sénégal	Le climat aride est le type de climat le moins propice à l'exploitation agricole, car les précipitations y sont très rares. Le Niger est le seul pays dont la grande majorité de la surface est soumise au climat aride, ce qui peut expliquer l'important écart de la balance commerciale agricole.	Élevage ; culture maraichère	EXTRÊMEMENT SENSIBLE
SEMI-ARIDE	Burkina-Faso, Mali, Sénégal, Nord du Nigéria	Les précipitations sont souvent saisonnières. Dans les régions semi-arides d'Afrique de l'Ouest, la saison dite des « pluies » (hivernage) a souvent lieu du mois de juin au mois d'octobre.	Céréales sèches (mil, sorgho) ; maïs ; oléagineux (sésame, arachide, karité) ; anacarde ; coton	TRÈS SENSIBLE
HUMIDE	Bénin, Côte-d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Sierra Leone, Togo, Sud du Burkina-Faso, du Mali, du Nigéria et du Sénégal	Là où vit la grande majorité de la population de la CEDEAO. Ce type de climat où l'eau est un facteur abondant est idéal pour l'exploitation des produits agricoles.	Racines (manioc) ; tubercules (ignames) ; cacao ; café ; hévéa ; huile de palme ; céréales ; légumineuses	SENSIBLE

Source: FAO, Major farming systems (2020)

Carte 2.1 : systèmes de production agricole en Afrique de l'Ouest



Source : OCDE (2014) Atlas du Sahara-Sahel : Géographie, économie et insécurité, Éditions OCDE, Paris

Les différents climats en Afrique de l'Ouest affectent d'une part les types de production, et d'autre part la mobilité des populations.

- **Les zones humides** sont les principaux bassins de population et donc d'urbanisation, car ils présentent les ressources les plus diverses et offrent les meilleurs accès à l'eau.
- **Les zones semi-arides** sont en revanche les plus exposées aux mouvements migratoires, elles accueillent actuellement des flux importants de populations rurales des terres cultivables. Bien qu'elles soient particulièrement sollicitées, ces régions sont assez sensibles aux changements climatiques « La viabilisation de l'agriculture et de l'élevage dans cette région dépend essentiellement des capacités de maîtrise de l'eau dont la région fera preuve au cours des 25 prochaines années. » (FARM, 2008)
- **Les zones arides** quant à elles rassemblent majoritairement des populations nomades centrées sur l'élevage. Les efforts en termes de maîtrise de l'eau ont accéléré le processus de sédentarisation et de diversification des cultures (FARM, 2008 ; UNCCD, 2009). Ces régions restent toutefois extrêmement fragiles face aux risques climatiques (FARM, 2008 ; UNCCD, 2009).

Au-delà de la diversité des productions, la région présente également l'un des potentiels de terres arables non exploités les plus importants au monde. L'Afrique de l'Ouest disposerait de plus de 196 millions d'hectares de terres cultivables, mais seulement 55 millions sont exploités chaque année, soit à peine plus de 25 % du potentiel en 2005 (FAO/AQAUSTAT, 2005 ; Tableau 2.2, p.48). Il faut ajouter à cela environ 119 millions d'hectares de pâturage qui permettent le développement de l'élevage, principale source de valorisation des zones arides (CEDEAO, 2008).

Tableau 2.2 : Exploitation des terres en Afrique de l'Ouest

PAYS	Terres cultivables (hectares)	Terres cultivées (hectares)	% de terre cultivée
 BÉNIN	2 710 000	1 900 000	70
 BURKINA FASO	9 487 000	3 487 000	36,7
 CAP-VERT	67 000	42 000	62,6
 CÔTE-D'IVOIRE	20 350 000	2 950 000	14,4
 GAMBIE	378 000	185 000	49
 GHANA	13 950 000	3 600 000	26
 GUINÉE	12 185 000	885 000	7,26
 GUINÉE-BISSAU	1 424 000	344 000	24
 LIBÉRIA	2 595 000	380 000	14,6
 MALI	33 275 000	3 341 000	10
 NIGER	15 529 000	4 368 000	28
 NIGÉRIA	70 000 000	28 200 000	40
 SÉNÉGAL	8 002 000	2 314 000	29
 SIERRA LEONE	2 740 000	484 000	17,6
 TOGO	3 630 000	2 510 000	69
TOTAL	196 322 000	54 900 000	27,9

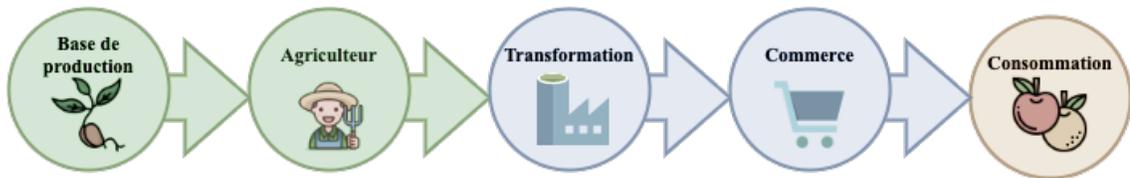
Source : FAO/ AQUASTAT (2005)

Les zones semi-arides, notamment le Mali, le Niger et le Sénégal, rassemblent les plus vastes superficies de terres arables non exploitées de la région. Toutefois, la majeure partie du potentiel inexploité se trouve dans les régions humides, entre autres dans les trois pays les plus peuplés de la région à savoir la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Nigéria. Les terres dans les régions humides sont de qualité supérieure, elles doivent ainsi par leur abondance satisfaire l'alimentation des populations locales tout en permettant d'accorder une partie de l'exploitation aux exports (FARM, 2008). L'inexploitation de ce potentiel peut être justifiée par différentes raisons, nous y reviendrons dans la seconde sous-section (CEDEAO, 2008).

2.1.2 Les principaux acteurs du secteur agricole en Afrique de l'Ouest

Étant l'un des principaux secteurs économiques de la région, les activités autour du monde agricole impliquent une multitude d'acteurs. Ces derniers peuvent être directement intégrés à la chaîne de valeur des produits issus de l'exploitation agricole (figure 2.1) ou bien avoir une influence importante sur cette dernière.

Figure 2.1 : chaîne de valeur agricole

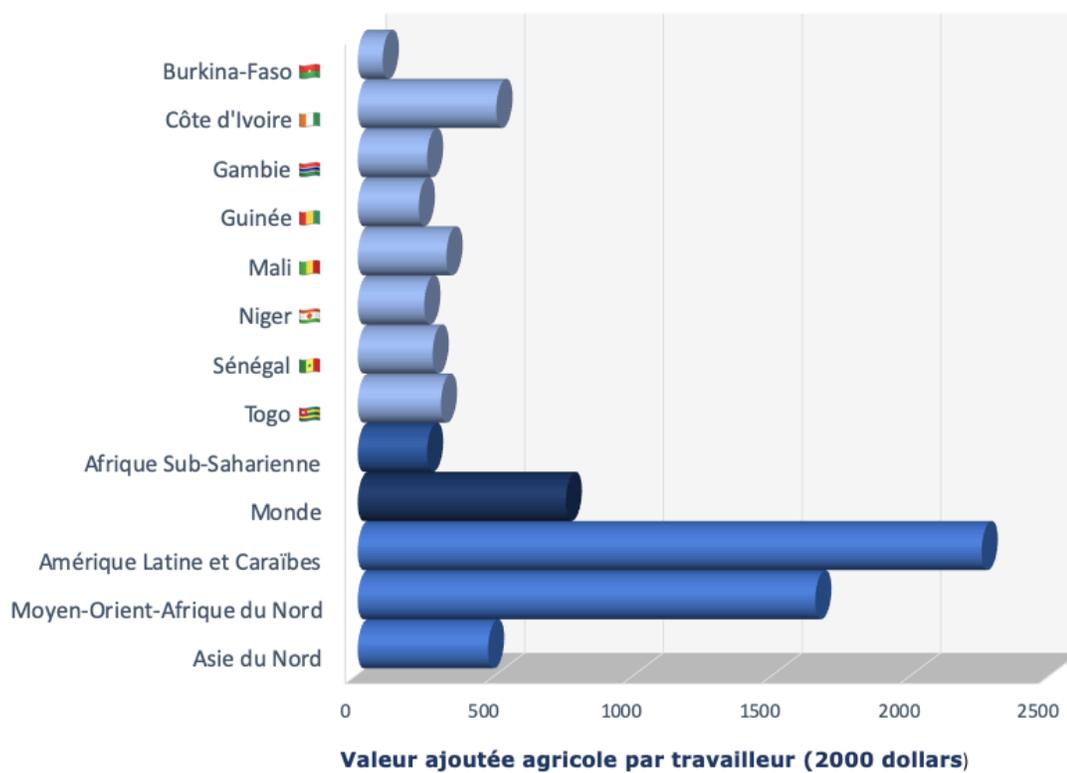


Les exploitants

90 % de la production agricole régionale est assurée par les petites exploitations familiales (FARM, 2008). Ces dernières représentent plus de 60 % des emplois totaux dans la région (OCDE, 2018). Ces exploitations reposent majoritairement sur une agriculture traditionnelle à faible intensité d'utilisation en capital. La consommation d'engrais en Afrique de l'Ouest y est ainsi très faible. En 2015, la consommation moyenne régionale était de l'ordre de 9 kg par ha cultivé (FAO, 2015 ; Annexe 1), une maigre moyenne en comparaison avec des régions comme l'Asie, 180 kg, ou au reste du monde, 120 kg. De plus, les agriculteurs n'ont encore que très peu accès à des formes d'investissements coopératifs ou à des formules de location de tracteurs, le niveau de mécanisation y demeure très faible (FAO, 2015).

Ces données illustrent les principaux motifs qui expliquent le retard de productivité de l'agriculture régionale, auxquels il faut ajouter un faible accès à l'éducation. D'après un rapport de l'UNESCO, plus de 60 % des 15 à 17 ans ne sont pas scolarisés en Afrique subsaharienne et seulement 8.5 % de la population a accès à l'éducation tertiaire. Cette problématique affecte d'autant plus les zones rurales (UNESCO, 2021). Un accès restreint à l'éducation ne permet pas à la majorité des agriculteurs de se familiariser avec des techniques agricoles plus contemporaines et d'améliorer ainsi leur productivité. Alors que le secteur regroupe deux tiers des emplois en Afrique de l'Ouest, le niveau de productivité agricole y est le plus faible au monde (FAO, 2013 ; Graphique 2.1).

Graphique 2.1 : Niveau de productivité agricole des pays d'Afrique de l'Ouest (2013)



Source : FAO (2013)

Les coopératives agricoles, rassemblant des producteurs sur une région ou autour d'un type d'exploitation en particulier, jouent un rôle fondamental dans la mise en avant et l'intégration des petits exploitants (FAO, 2018). Les exemples d'*Ecookim* en Côte-d'Ivoire, regroupant près de 12 000 producteurs de cacao ou encore d'*Adecam* en Guinée autour du café soulignent les avantages qu'ont les agriculteurs à s'organiser par rassemblement (Jeune Afrique, 2016). Ainsi, ils peuvent bénéficier de meilleurs prix sur l'achat d'intrants, coordonner la distribution, ou encore offrir des formations en groupe sur les pratiques techniques et l'utilisation de certains produits (Jeune Afrique, 2016).

Les consommateurs

Environ 80 % des besoins alimentaires en Afrique de l'Ouest sont satisfaits par les productions régionales (FARM, 2008). L'agriculture y est ainsi majoritairement vivrière. Toutefois certains produits essentiels, pourtant cultivés dans la région comme le riz ou le blé, représentent une part majeure des importations alimentaires (environ des 41 %) (Hollinger et Staatz, 2015), majoritairement des pays d'Asie de l'Est, offrant des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs (USDA, 2018). L'incapacité d'assurer une souveraineté alimentaire est d'ailleurs l'une des raisons derrière le déficit commercial agricole de la majorité de pays d'Afrique de l'Ouest (FAO, 2010 ; OMC, 2015).

Plusieurs pays reposent toutefois en grande partie sur leurs exportations agricoles grâce à leurs avantages comparatifs dans la production de certains produits. C'est le cas de la Côte-d'Ivoire, premier producteur mondial de cacao, où les produits agricoles représentent près de 70 % des exportations (OMC, 2015). La Côte-d'Ivoire représenterait d'ailleurs à elle seule 54 % des exportations agricoles de la région (Ministère de l'agriculture et de l'alimentation, 2020). D'autres pays comme le Ghana dans le cacao également, le Sénégal (arachides, soupes, tabac, malte, riz) ou le Burkina-Faso et le Mali dans la production de coton (OMC, 2015) dépendent de leurs exportations agricoles et des marchés mondiaux. Ces pays sont ainsi les seuls à avoir une balance commerciale agricole excédentaire (OMC, 2015).

Les consommateurs locaux ont souvent un pouvoir d'achat inférieur comparé à ceux des marchés internationaux. Cela s'explique par le niveau de pauvreté et le retard de développement qui affecte la région. En 2018, la moyenne du PIB annuel par habitant était pour les pays de la CEDEAO de 1 597 .07\$, soit à peine plus du dixième de la moyenne mondiale (Banque Mondiale, 2018 ; Tableau 2.3, p.53). Certains pays comme le Nigéria, le Ghana, la Côte-d'Ivoire ou encore le Sénégal tirent profit d'un rayonnement économique important dans certaines métropoles. Cette dynamique permet à une partie de la population majoritairement urbaine d'accéder à des biens de consommation de masse et de bénéficier ainsi d'un pouvoir d'achat conséquent par rapport au reste de la population.

Nous pouvons observer que deux tiers de la population de la CEDEAO a un revenu moyen inférieur à 901.57\$ annuel (Banque Mondiale, 2018 ; Tableau 2.3). Les zones rurales où vit 54 % de la population ouest-africaine sont d'autant plus affectées par la pauvreté. D'après un rapport de la Banque Mondiale, 82 % des personnes vivant dans l'extrême pauvreté en Afrique sont établis dans les régions rurales et vivent essentiellement de l'agriculture (Banque Mondiale, 2019).

Tableau 2.3 : PIB des États de la CEDEAO (2018)

PAYS	Produit intérieur brut 2018 (US\$ courant)	PIB/Habitants (US\$ courant)	Taux de croissance du PIB
 BÉNIN	10.35 Mds	901.57	6.86%
 BURKINA FASO	14.12 Mds	714.9	6.83%
 CAP-VERT	1.98 Mds	1 002.25	5.08%
 CÔTE-D'IVOIRE	43 Mds	1 720	7.43%
 GAMBIE	1.63 Mds	714.9	6.55%
 GHANA	65.55 Mds	2 187.19	6.26%
 GUINÉE	10.9 Mds	878.32	6.16%
 GUINÉE-BISSAU	1.46 Mds	780.75	3.8%
 LIBÉRIA	3.26 Mds	677.75	1.22%
 MALI	17.16 Mds	899.4	4.9%
 NIGER	9.29 Mds	414	6.48%
 NIGÉRIA	397.27 Mds	2 028.89	1.94%
 SÉNÉGAL	24.13 Mds	1 522.4	6.77%
 SIERRA LEONE	4.08 Mds	533.33	3.45%
 TOGO	5.36 Mds	679.34	4.91%
TOTAL	609.54 Mds		
MOYENNE	40.64 Mds	1 597.07	5.24%

Source : Banque Mondiale, 2018

Les exploitants représentent également un segment important de consommateurs dans la chaîne de valeur des produits agricoles pour les entreprises fournissant des produits ou des services à la base de la production.

Cela inclut notamment les produits d'**intrants**, engrais ou phytosanitaires qui sont des éléments fondamentaux de l'agriculture moderne pour les exploitants. En 2009, la consommation d'engrais par hectare cultivé était d'environ 7kg en Afrique de l'Ouest, face à une moyenne mondiale d'environ 100kg/ha (FAOSTAT, 2009). Si l'agriculture est encore majoritairement traditionnelle en Afrique de l'Ouest et que les niveaux de consommation d'intrants restent largement inférieurs au reste du monde. Ce retard s'explique d'abord par le retard de développement de la région et du secteur agricole dans son ensemble, mais également par l'envolée des prix mondiaux des engrais dans les années 2000 (Hollinger & Staatz, 2015). La consommation d'intrants a toutefois connu une forte progression ces dernières années, suite à plusieurs initiatives de la CEDEAO visant à démocratiser leur utilisation ainsi qu'à l'émergence d'une compétition d'autant plus accrue du secteur privé (CORAF/CEDEAO, 2020 ; FDIdatas, 2017).

Les machines agricoles constituent également un capital crucial pour les agriculteurs afin d'améliorer leur productivité. Toutefois, mis à part dans les filières les plus compétitives des grands pays exportateurs, le niveau de mécanisation en Afrique de l'Ouest est extrêmement faible (FAO, 2015). La plupart des petites exploitations restent aujourd'hui dépendantes des outils manuels et de la main d'œuvre.

Les entreprises agricoles

La région est caractérisée par une division entre un grand nombre d'entreprises agroalimentaires artisanales et informelles et un plus petit nombre d'entreprises agroalimentaires de taille industrielle. (Hollinger & Staatz, 2015). Comme dans de nombreux secteurs, il n'y a que peu de petites et moyennes entreprises dans le secteur formel. La présence de ressources naturelles abondantes dans la région a occasionné une recrudescence de la concurrence et donc du nombre dans d'entreprise sur ces marchés et dans les différents sous-secteurs (Hollinger & Staatz, 2015, FDI Datas, 2017). Cet intérêt croissant peut être une source d'opportunité pour la région, permettant d'apporter de nouvelles technologies, capitaux et compétences, nécessaires à l'essor du secteur. Un rapport publié conjointement par la FAO et le FIDA souligne d'ailleurs qu'il est essentiel de « stimuler la productivité, d'encourager la compétitivité et d'assurer aux petits agriculteurs un meilleur accès aux marchés pour permettre à l'Afrique de l'Ouest de réaliser pleinement son potentiel agricole. » (FAO/ FIDA, Elbehri, 2013)

D'après la FAO, le « secteur agricole » est un ensemble qui regroupe plusieurs subdivisions assez distinctes, à savoir : l'agriculture, l'élevage, les forêts, etc. Cette étude porte sur la sous-division « agriculture » de cet ensemble. Néanmoins, y compris dans cette catégorie plusieurs branches d'activités différentes peuvent être impliquées. On peut considérer parmi les entreprises affiliées au secteur de l'agriculture, l'ensemble des firmes intervenant dans la chaîne de valeur autour des produits issus de l'exploitation agricole.

Cela inclut donc les entreprises allant de la base de la production agricole aux entreprises de transformation et de commercialisation de produits liés à l'agriculture. Cette étude repose sur les entreprises dont les activités sont à la base de la production.

Tableau 2.4 : catégorisation des entreprises agricoles selon la FAO

SECTEURS	TYPES D'ACTIVITÉS	ÉTAPE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR
PRODUCTION 	ANALYSE DE SOLS	ÉTAPE 1 
	INTRANTS/ SOLUTIONS CHIMIQUES	
	ENGINS AGRICOLES	
	IRRIGATION	
TRANSFORMATION 	TRI ET STOCKAGE	ÉTAPE 2 
	TRANSPORT	
	RAFINAGE	
	EXTRACTION	
	CUISINE	
	CONDITIONNEMENT	
ASSEMBLAGE		
COMMERCIALISATION 	COMERCE AGRO-ALIMENTAIRE	ÉTAPE 3 

La plupart des entreprises internationales qui décident d'investir sur les marchés agricoles ne parviennent souvent pas à s'y établir durablement en dépit des opportunités, car le niveau de contrainte y est souvent jugé trop élevé. Ces contraintes sont souvent liées aux instabilités politiques (Deininger & al., 2011 ; Gunasekera & al, 2015 ; Cleaver & al., 2012), à l'absence d'investissements dans les biens collectifs essentiels (Deininger & al., 2011 ; Gunasekera & al, 2015 ; Cleaver, 2012), ainsi qu'à un accès difficile au marché (ASTI, 2014 ; Badiane & Colins, 2016 ; Beintema & Elliott, 2009 ; Elliott & Lynam, 2004 ; IAC, 2004) et enfin à des infrastructures défailtantes (Hollinger & Staatz, 2015).

Les Organisations non gouvernementales (ONG)

Les organisations non gouvernementales (ONG) jouent un rôle crucial dans l'agriculture ouest-africaine pour pallier le vide laissé par le marché et par les institutions. D'abord les ONG sont souvent chargées de dresser un système d'information sur les marchés (SIM) afin d'améliorer l'état de la connaissance du contexte agricole régional (Hollinger & Staatz, 2015). Les SIM doivent permettre d'améliorer les politiques publiques en diffusant des informations sur les réalités du marché. Elles doivent accroître la transparence du marché afin de répartir plus efficacement les ressources (FARMARF, 2021). Les ONG ont également pour but d'assurer un service de vulgarisation et de conseil auprès des agriculteurs (Elbehri, 2013 ; Hollinger & Staatz, 2015). Ces services permettent aux agriculteurs de mieux comprendre les besoins de leurs sols et d'adopter des techniques permettant d'améliorer leur productivité. Ils permettent également d'assurer une sensibilisation aux problématiques environnementales.

Enfin, les ONG jouent également un rôle important dans la mise en relation entre les exploitants fournisseurs ou les coopératives qui les représentent, et les supermarchés ou entreprises de transformation alimentaire (Hollinger & Staatz, 2015). Différents types d'ONG peuvent être impliquées sur ces marchés. Les ONG locales sont souvent capables d'apporter un accompagnement personnalisé, jouant un rôle de facilitation auprès des exploitants ou des entreprises. Les ONG internationales ou agences spécialisées comme la FAO ou la FIDA bénéficient quant à elles d'équipements souvent plus importants et sont donc capables de financer ou d'accompagner des projets de plus grande envergure auprès des institutions locales (Elbehri, 2013).

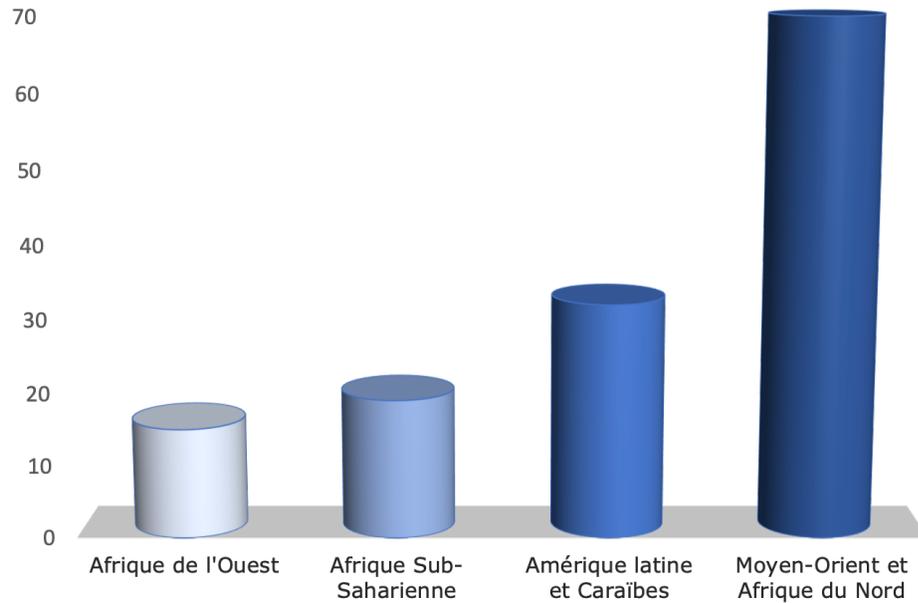
Les institutions nationales et régionales

Les institutions nationales ont une influence centrale sur le développement du secteur agricole. Leur responsabilité est d'abord d'assurer les investissements nécessaires afin d'offrir aux acteurs des infrastructures suffisantes. Fournir des biens publics est élémentaire pour encourager et accompagner les investissements privés (Agriculture Stratégies, 2018). Sont d'abord concernées les infrastructures routières, qui doivent permettre d'acheminer les produits des points de production vers ceux de transformation ou de consommation. Les États doivent également permettre aux régions, y compris les plus isolées, d'avoir un accès facilité à l'eau et à l'électricité.

Ces ressources sont essentielles à l'agriculture pour assurer l'irrigation et la conservation des aliments. Contrairement à d'autres régions en phase de développement ou au reste du monde, l'Afrique de l'Ouest a très peu amélioré sa couverture en électricité, avec des moyennes d'utilisation par individu près de vingt fois inférieures comparées à des régions comme l'Amérique du Sud ou le Moyen-Orient. (Banque Mondiale 2012)

L'état des infrastructures rurales dans la région dépend en grande partie du niveau de développement global des États et de la place de l'agriculture dans leur politique économique (Mogues, 2011). Toutefois, la région concède dans son ensemble un retard important dans la fourniture d'infrastructures en comparaison avec le reste du monde (FAO, 2004 ; Graphique 2.2, p.59)

Graphique 2.2 : routes pavées par région



Source : FAO (2004)

Les dépenses publiques doivent également permettre de financer la recherche sur l'agriculture en Afrique de l'Ouest. Ces dépenses doivent permettre d'une part aux entreprises et aux acteurs du terrain d'avoir une connaissance suffisamment approfondie du contexte agricole local, mais également de développer un savoir-faire capable d'améliorer les gains de productivité (Fan & Saurkar, 2006). Là aussi, l'Afrique de l'Ouest ne parvient pas à suivre sur le reste du monde, les dépenses moyennes des pays en recherche et développement ne dépassant pas 0,25 % du PIB, là où la moyenne mondiale est établie à plus de 2 % (Banque Mondiale, 2012). Le second impératif pour les États est de créer un cadre institutionnel sain afin de promouvoir le secteur auprès des investisseurs internationaux.

Le climat des affaires reste relativement hétérogène selon les pays. Toutefois, de nombreux pays sont particulièrement affectés par des problématiques institutionnelles, notamment la corruption qui constitue un frein majeur à l'attractivité de la région.

Tableau 2.5 : Indice de corruption en Afrique de l'Ouest

PAYS	NIVEAU DE PERCEPTION DE LA CORRUPTION SUR 100	RANG MONDIAL EN TERMES DE RÉSILIENCE À LA CORRUPTION
 BÉNIN	59	80
 BURKINA FASO	60	85
 CAP-VERT	42	41
 CÔTE D'IVOIRE	65	106
 GAMBIE	82	168
 GHANA	59	80
 GUINÉE	71	130
 GUINÉE-BISSAU	82	168
 LIBÉRIA	72	137
 MALI	71	130
 NIGER	68	120
 NIGÉRIA	74	146
 SÉNÉGAL	55	66
 SIERRE-LEONE	67	119
 TOGO	71	130

Source : Transparency international (2019)

Les institutions nationales et supranationales doivent également travailler de sorte à renforcer l'intégration régionale. Cela doit permettre d'avoir une agriculture régionale forte, compétitive sur les marchés mondiaux, permettant d'assurer l'autosuffisance. Pour cela, les États membres de la CEDEAO ont souhaité mettre en avant une législation et des objectifs communs.

2.1.3 Objectifs régionaux et cadre réglementaire

L'intégration régionale est considérée comme une stratégie pertinente afin de stimuler la croissance économique des pays membres (CEDEAO, 2008). Elle doit ainsi permettre à l'agriculture régionale d'entamer sa transition et son intégration aux marchés internationaux par la stimulation des investissements et des échanges, grâce notamment à la mise en œuvre dans un premier temps de tarifs extérieurs et agricoles communs (**TEC**) ainsi que d'une **zone de libre-échange**. En 2005, les États membres de la CEDEAO établissent une stratégie globale de développement, le **NEPAD** (Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique) et un volet agricole, le **PDDAA** (Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture africaine). Ce programme s'articule autour de 4 piliers fondamentaux : accroître de façon durable les superficies cultivées et les desservir par des systèmes fiables de maîtrise de l'eau ; améliorer les infrastructures rurales et les capacités commerciales pour faciliter l'accès aux marchés ; augmenter les approvisionnements alimentaires, réduire la faim et améliorer les réponses en cas d'urgence alimentaire ; améliorer la recherche agricole, la diffusion et l'adoption des technologies.

Le PDDAA engage également l'ensemble des États de la CEDEAO à participer à hauteur de 10 % de leurs budgets respectifs au financement du secteur agricole. Ce partenariat aboutit à la création d'une politique agricole régionale l'**ECOWAP** (CEDEAO, 2005) adoptée en janvier 2005 à Accra. Cette politique doit être mise en œuvre en synergie avec le PDDAA. Elle vise ainsi à mettre en action des programmes d'investissements agricoles à deux niveaux : national et régional (**PNIA** et **PRIA**). Ces programmes s'articulent autour de six axes importants : **(1)** l'amélioration de la gestion de l'eau par la promotion de l'irrigation ; **(2)** la gestion améliorée des ressources naturelles forestières et halieutiques ; **(3)** le développement durable des exploitations agricoles considérant la gestion intégrée de la fertilité des sols, le renforcement de services de support aux producteurs et la répartition de technologies améliorées ; **(4)** le développement des filières agricoles et la promotion des marchés ; **(5)** la prévention et la gestion des crises alimentaires et naturelles en développant des systèmes d'alerte précoces et des mécanismes de compensations/assurances contre les catastrophes ; **(6)** le renforcement institutionnel par notamment le financement durable de l'agriculture, la communication et le renforcement des capacités de coordination.

Une quinzaine d'années après leur mise en place, les accords communs ont permis d'offrir une meilleure politique agricole à la région. Le niveau de taxation des produits agricoles a baissé et « la transmission des prix des consommateurs aux producteurs s'est améliorée au cours des vingt dernières années » (Hollinger & Staatz, 2015), permettant d'améliorer la performance agricole à l'échelle régionale et mondiale (Hollinger & Staatz, 2015).

Tableau 2.6 : les principales implications des accords régionaux en Afrique de l'Ouest

LES ACCORDS RÉGIONAUX EN AFRIQUE DE L'OUEST							
UNION DOUANIÈRE			SECTEUR AGRICOLE				
DÉTAIL	MISE EN APPLICATION	LÉGISLATION	DÉTAIL	MISE EN APPLICATION	LÉGISLATION		
<ul style="list-style-type: none"> Zone de libre-échange 	✓	ZLECAF, CEDEAO	<ul style="list-style-type: none"> Tarifs agricoles communs 	✓	CEDEAO, PDDAA		
<ul style="list-style-type: none"> Tarifs extérieurs communs (TEC) 	✓	CEDEAO (SLEC)	<ul style="list-style-type: none"> Croissance annuelle du secteur (6%) 	●	CEDEAO, PDDAA		
<ul style="list-style-type: none"> Objectifs d'une union économique (monnaie unique "ECO" horizon 2021) 	● (2021?)	UEOMA	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne d'utilisation d'intrants de 50KG/H 	●	CEDEAO, PDDAA		
			<ul style="list-style-type: none"> Allocation d'un minimum de 10% des budgets nationaux au secteur agricole 	●	PROTOCOLE DE MAPUTO (2003)		

Toutefois, ils n'ont pas permis de répondre à l'ensemble des attentes initiales. L'agriculture régionale concède toujours un retard considérable sur le reste du monde, notamment à cause d'un manque de coordination de la part des gouvernements. Plusieurs pays décident arbitrairement de ne pas respecter un certain nombre de mesures communes d'intégration régionale, et de mettre en place des exemptions temporaires valorisant ainsi leurs intérêts nationaux. Les plus récurrentes sont le non-respect du protocole de la CEDEAO relatif à la libre circulation des personnes, des biens et des services, ainsi que la faible mise en œuvre du tarif extérieur commun (TEC) et du schéma de libéralisation des échanges (SLE) de la CEDEAO (Elbehri, 2013). Il est donc difficile pour le moment d'assurer une cohérence régionale et une souveraineté alimentaire en Afrique de l'Ouest. Dans cette logique la FAO et la FIDA ont suggéré plusieurs recommandations aux organisations régionales d'Afrique de l'Ouest afin de répondre aux imperfections des programmes en vigueur. À savoir : la mise en avant des cultures vivrières et une meilleure intégration des petits exploitants par l'accès au crédit ; une meilleure coordination entre les acteurs publics et privés pour améliorer les opportunités de marché à travers le commerce intra régional ; le développement des services de livraison d'intrants, d'accès à l'information et des liens commerciaux avec les autres acteurs d'une même filière (Elbehri, 2013).

2.2. Contraintes et défis des entreprises sur les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest

Pour bien comprendre les défis rencontrés par les entreprises il a été important de présenter un état des lieux du contexte général des marchés en Afrique de l'Ouest et plus spécifiquement du secteur agricole. Nous pouvons d'ailleurs observer qu'il existe une forte proximité entre les contraintes fréquemment rencontrées par les entreprises sur les marchés de la BOP (Section II) avec celles du secteur agricole en Afrique de l'Ouest. Celles-ci constituent des freins importants pour les firmes dans leur stratégie d'intégration aux marchés. Nous allons dans cette sous-section évaluer quels sont les défis principaux que les firmes doivent surmonter. Ces défis ont été regroupés en trois catégories **(1)** développement économique ; **(2)** diversité des marchés ; **(3)** gouvernance.

2.2.1 Développement économique

La principale contrainte sur ces marchés est relative à l'extrême pauvreté qui affecte le pouvoir d'achat des consommateurs. Les populations rurales sont les plus touchées (Banque Mondiale 2011, Tableau 2.7, p.66), il est donc difficile pour les firmes à la base de la production agricole d'offrir des produits ou des services à la fois fonctionnels et abordables pour les exploitants.

DÉFIS 1 :

Les entreprises doivent donc être en mesure d'établir des stratégies de financement afin d'offrir aux agriculteurs des produits et services de qualité tout en assurant des profits.

Tableau 2.7 : Pauvreté rurale en Afrique de l'Ouest

Taux individuel de pauvreté				Pourcentage de population sous le seuil national de pauvreté				Coefficient
Pays	Année	1,25\$EU jour	2,00\$EU jour	Année	% rural	% urbain	% national	Gini
 BÉNIN	2003	47.3	75.3	2002	46.0	29.0	39.0	38.6
 BURKINA-FASO	2003	56.5	81.2	2002	52.4	19.2	46.4	39.6
 CAP-VERT	2001	20.6	57.7	2006	44.3	13.2	26.6	50.4
 CÔTE D'IVOIRE	2008	23.8	46.3	2007	54.2	29.4	42.7	41.5
 GAMBIE	2003	34.3	56.7	2002	67.8	39.6	58.0	47.3
 GHANA	2006	30.0	53.6	2005	39.2	10.8	28.5	42.8
 GUINÉE BISSAU	2007	43.3	69.6	2006	63.0	30.5	53.0	39.4
 GUINÉE	2002	48.8	77.9	2001	69.1	51.6	64.7	35.5
 LIBÉRIA	2007	83.7	94.8	2006	67.7	55.1	63.8	52.6
 MALI	2006	51.4	77.1	2005	57.6	25.5	47.4	39.0
 NIGER	2007	43.1	75.9	2006	63.9	36.7	59.5	34.0
 NIGÉRIA	2004	64.4	83.9	2003	63.8	43.1	54.7	42.9
 SÉNÉGAL	2005	33.5	60.3	2004	61.9	35.1	50.8	39.2
 SIERRA-LEONE	2003	53.4	76.1	2002	78.5	47.0	66.4	42.5
 TOGO	2006	38.7	69.3	2005	74.3	36.8	61.7	34.4
Total		53.8	75.4					42.7

Source : Groupe de la Banque Mondiale. (2011) Africa Development Indicator

Ensuite, l'isolement géographique des agriculteurs et le manque d'infrastructures nécessaires à la distribution des produits et services sont également une contrainte importante pour les entreprises. Un réseau routier permettant de desservir les zones rurales est primordial pour les producteurs.

DÉFIS 2 :

Les entreprises devront trouver des solutions innovantes afin d'atteindre efficacement les consommateurs y compris dans les régions les plus isolées.

D'après un rapport de l'UNESCO, plus de 60 % des 15 à 17 ans ne sont pas scolarisés en Afrique subsaharienne et seulement 8.5 % de la population a accès à l'éducation tertiaire. Cette problématique affecte d'autant plus les zones rurales (UNESCO, 2021). Le difficile accès à l'éducation dans les régions rurales ne permet pas à la majorité des agriculteurs de se familiariser avec des techniques agricoles plus contemporaines et d'améliorer ainsi leur productivité.

DÉFIS 3 :

Les entreprises devront trouver des solutions pour repenser leurs produits en fonction des besoins des consommateurs locaux et pour les informer de sorte qu'ils tirent plein profit de leur utilisation.

2.2.2 Diversité des marchés

L'Afrique de l'Ouest est une mosaïque culturelle, les techniques agricoles sont vectrices de la transmission d'un savoir culturel et intergénérationnel pour de nombreuses communautés. Pour beaucoup d'agriculteurs, la manière d'exploiter la terre est une façon d'exprimer et de valoriser son appartenance ethnique. Ces méthodes agricoles traditionnelles présentent des bienfaits, tant pour l'environnement qui est exploité, que pour la qualité de la production. Néanmoins, seules, elles ne permettent pas d'atteindre une productivité suffisante pour répondre à la demande, y compris locale.

DÉFIS 4 :

Les entreprises auront donc la difficile responsabilité d'aider les agriculteurs à trouver le juste équilibre entre l'augmentation de leur productivité à travers des techniques contemporaines, et la conservation de leur savoir-faire.

La très grande majorité des personnes vivant dans le monde rural en Afrique de l'Ouest n'a pas eu accès à l'éducation scolaire. Si tous les pays de la CEDEAO reconnaissent au moins le français, l'anglais ou le portugais comme l'une des langues officielles, ces langues sont majoritairement employées dans les milieux urbains. La majorité des ménages en Afrique de l'Ouest parle au quotidien des langues ou dialectes rattachés à leur ethnie et à leur zone géographique (Université de Laval, 2011 ; Annexe 2). Généralement, plus les personnes sont isolées des centres urbains, plus les langues employées sont exclusives à un groupe déterminé. Cette richesse linguistique pose

toutefois plusieurs contraintes pour les entreprises. Cela rend difficile l'accès et la communication avec les consommateurs isolés des centres urbains et nuit ainsi au transfert d'information et de savoir entre les différents acteurs.

DÉFIS 5 :

Les entreprises doivent trouver des stratégies pour atteindre et conserver un lien de communication durable et efficace avec les agriculteurs ceci représente un défi important pour les firmes.

2.3 Gouvernance

Les aléas associés à la gouvernance peuvent durement affecter les entreprises. En Afrique de l'Ouest, la corruption et le terrorisme sont les deux menaces majeures rencontrées par les firmes. Si le premier phénomène est le plus récurrent et le plus généralisé, le terrorisme touche aussi durement certaines régions, notamment la bande sahélienne (Mali, le Burkina-Faso, le Niger et le nord Nigéria ; IEP, 2020 ; Annexe 3). L'instabilité croissante est une source d'inquiétude majeure pour les firmes.

DÉFIS 6 :

Les entreprises doivent être en mesure d'identifier les menaces types corruption ou terrorisme sur certains marchés. Si plusieurs font le choix d'établir leurs activités dans des régions affectées, elles doivent néanmoins en limiter l'impact afin d'assurer l'intégrité physique des individus.

2.3. Récapitulatif des défis du marché agricole en Afrique de l'Ouest

Tel que nous l'avons souligné, il existe une certaine commodité entre les défis présentés par les théories de la base de la pyramide et ceux rencontrés dans les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Ainsi, l'environnement compétitif y est caractérisé par des consommateurs vivant dans des régions majoritairement isolées et étant parmi les plus pauvres de la planète. Dans la région, le taux de pauvreté individuel est supérieur à 75 % de la population total (Banque Mondiale 2011 ; Tableau 2.7, p.66). De plus, comme dans la plupart des marchés de la BOP les réseaux de distribution sont complexifiés par des infrastructures pratiquement inexistantes (FAO, 2004 ; Graphique 2.2, p.59). Ces marchés sont également caractérisés par l'omniprésence de l'économie informelle ainsi que de l'ubiquité de la corruption (Transparency International, 2019 ; Tableau 2.5, p.60).

Toutefois, le secteur agricole en Afrique de l'Ouest présente d'autres défis plus singuliers. L'extrême hétérogénéité culturelle de la région implique qu'il est difficile d'envisager pour les entreprises une approche uniforme pour les pays et régions ciblées. L'agriculture étant une activité séculaire, elle est également le fruit de la transmission d'un savoir spécifique au sein de nombreuses cultures. La transition vers une agriculture plus contemporaine que souhaitent amener les entreprises peut ainsi susciter une certaine hostilité. Dans la Section III, nous présenterons les cas retenus pour cette étude ainsi que les critères sur lesquels ils ont été sélectionnés. Nous viserons à comprendre comment ces entreprises ont procédé afin de faire face aux défis énoncés.

Tableau 2.8 : Récapitulatif des défis des marchés agricoles en Afrique de l’Ouest

CONTRAINTES	DÉFIS
Thème I : Développement économique	
<p>Pauvreté Faible pouvoir d’achat pour s’offrir les produits ou services des entreprises</p>	Établir des stratégies de financement afin d’offrir aux agriculteurs des produits et services de qualité tout en assurant des profits.
<p>Isolement Manque d’infrastructures pour l’acheminement des produits et services.</p>	Parvenir à acheminer les produits et services en dépit des faibles infrastructures routières et de l’isolement géographique.
<p>Capital humain et productif Difficile accès à l’éducation, nécessaire à la compréhension des enjeux de l’agriculture contemporaine</p>	Permettre aux agriculteurs de se familiariser avec les produits et services offerts afin de les utiliser à bon escient.
Thème II : Diversité des marchés	
<p>Culturelle Difficile adaptation à la majorité des techniques d’agriculture contemporaine</p>	Aider les agriculteurs à augmenter leur productivité à travers des techniques contemporaines tout en gardant leur savoir-faire.
<p>Linguistique Barrière linguistique rendant difficile l’accès aux agriculteurs pour les sensibiliser au produit ou service Communication difficile à cause de la barrière linguistique pour mieux informer les agriculteurs sur les produits afin qu’ils les utilisent à bon escient.</p>	Trouver des stratégies pour atteindre et conserver un lien de communication durable et efficace avec les agriculteurs.
Thème III : Gouvernance	
<p>Corruption Barrières à l’entrée à cause d’autres entreprises bénéficiant de la bienveillance des institutions, et coûts de transactions élevés (pots-de-vin, etc.) Le climat des affaires ne permet pas aux entreprises d’avoir une confiance globale en les institutions sur ces marchés .</p>	
<p>Incapacité à protéger les marchés Difficiles créations d’opportunités si les marchés ne sont pas protégés et mis en avant par les institutions locales.</p>	Parvenir à s’imposer sur des marchés faisant face à des aléas exogènes.
<p>Terrorisme Insécurité quant à l’intégrité physique des représentants et partenaires et mise en danger des actifs. Le terrorisme crée un climat de peur et d’instabilité.</p>	

Section III : Méthodologie

« La méthode des études de cas n'a pas été aussi fréquemment utilisée dans la recherche associée aux affaires internationales que les méthodes quantitatives. Souvent, cette méthode a été critiquée et mal utilisée. Cependant, elle peut être extrêmement pertinente pour comprendre des phénomènes complexes tels que le processus d'internationalisation ou la gestion d'entreprises multinationales. »

(Tiia Vissak, 2010)

Un large panel de méthodes permet de mener les recherches en affaires internationales. Cependant, la manière d'aborder une question de recherche et les résultats qui aboutiront des suites d'une étude sont totalement inhérents à la méthode de recherche sélectionnée. Une même problématique peut permettre une liste exhaustive de résultats et d'interprétations différentes en fonction de la méthode utilisée. Il est donc important de comprendre quels sont les défis et les implications soulevés par la question de recherche et quels sont les éléments mis à la disposition du chercheur afin d'y répondre. L'objectif de cette section est de répondre de manière rigoureuse à la question de recherche afin de suggérer des recommandations à des entreprises ayant à prendre des décisions sur les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest (Hunt, 1994).

3.1. Méthode de recherche

Étant donné que nous étudions un ensemble de stratégies, nous pouvons déjà considérer que la question de recherche dirige cette étude vers une **méthode qualitative** (Bhaskar, 1979). Il n'est pas ici question de présenter l'ensemble des stratégies existantes pour les entreprises sur ce marché ni d'affirmer qu'une stratégie est un facteur de réussite assurée. Les méthodes qualitatives permettent en effet d'exploiter des données souvent plus riches et complexes : « Une donnée qualitative est par essence une donnée complexe et ouverte. Ses contours sont flous, sa signification est sujette à interprétation et est liée à son contexte de production, à sa valeur d'usage ainsi qu'à son contexte d'appropriation » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Nous visons donc à comprendre le comportement d'un phénomène **contemporain**, « Comment x agit dans un contexte y ? », sans chercher à influencer l'objet d'étude, à savoir les firmes agricoles en Afrique de l'Ouest. Considérant l'ensemble de ces paramètres, **l'étude de cas** semble être la méthode la plus appropriée pour guider cette recherche (Yin, 1994) ; « L'étude de cas est une méthode particulièrement adaptée pour renforcer et généraliser des théories en combinant un savoir existant à de nouvelles perceptions empiriques. » (Yin, 2018). Les objectifs de cette recherche sont d'étendre la réflexion sur les études du bas de la pyramide dans un contexte qui n'a été encore que peu traité, à savoir l'application de ces stratégies sur les marchés agricoles ouest-africains. L'étude de cas exploratoire est la méthode la plus adaptée pour guider une réflexion vers de futures recherches sur le sujet.

Nous ne visons donc pas à tirer des conclusions, car dans une étude de cas il n'existe de toute façon pas « d'ensemble unique de résultats » (Yin 2009). Nous souhaitons partir « d'un point d'intérêt pour mener une réflexion sur de nouvelles causalités et/ou résultats. » (Yin, 2009) afin de comprendre « comment et pourquoi les phénomènes étudiés s'organisent d'une certaine manière. » (Yin, 1994). La volonté d'avoir recours à plusieurs cas se justifie par le fait qu'une **étude de cas multiples** permet d'évaluer les différences ou les similarités dans la manière d'agir pour différents cas issus d'un même contexte. C'est la raison pour laquelle un certain nombre d'auteurs dans le champ des affaires internationales encouragent « à augmenter le nombre de cas à étudier au sein d'une même région ou d'un même secteur d'activité » (Eisenhardt & Graebner, 2007). Choisir de s'orienter vers une étude de cas multiples permet généralement d'avoir des « résultats plus robustes donnant ainsi plus de sens aux interprétations » (Herriott & Firestone, 1983). Selon K.M. Eisenhardt (1989), l'idéal pour mener une étude riche et complète serait ainsi d'avoir recours à un échantillon de 4 à 10 cas.

Cette stratégie réduit également le biais qui peut être observable dans l'étude d'un cas unique. Au vu de la problématique de recherche, il paraît d'ailleurs évident qu'une étude de cas multiples soit privilégiée. En effet, nous étudions les choix stratégiques de plusieurs entreprises intervenants dans différents contextes. Nous estimons que plusieurs facteurs, qu'ils soient inhérents à la structure ou au contexte d'implantation des entreprises, peuvent influencer les stratégies. Il est donc difficile de soumettre des propositions et de construire une théorie autour de l'étude d'un cas unique.

3.2. Sélection des cas

3.2.1 Paramètres de recherche

Afin de s'assurer que les résultats permettent de répondre de manière judicieuse à la question de recherche, il est important de définir certains paramètres préalables à la recherche et à la collecte des données. Ces paramètres définissent les limites du contexte. Ils reposent sur trois piliers : **(1)** le contexte spatial ; **(2)** le secteur d'activité ; **(3)** la période étudiée.

Contexte géographique

Le contexte géographique sur lequel repose cette étude se limite à l'étude de l'Afrique de l'Ouest. La région « Afrique de l'Ouest » ne désigne pas un territoire officiellement reconnu sous cette appellation, il est donc important de spécifier l'ensemble dans lequel s'inscrit la recherche. Nous avons fait le choix ainsi de focaliser sur les pays membres de la communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Cette zone regroupe quinze pays : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte-d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigéria, Sénégal, Sierra Leone, Togo. Le choix de se concentrer sur les pays membres de cette organisation permet d'avoir accès à une base de données plus centralisée, et plus riche concernant les indicateurs économiques et démographiques de la région. Nous n'avons toutefois pas eu accès aux informations relatives à des firmes intervenant dans chacun des pays de la CEDEAO.

Parmi les cas interrogés, aucun ne figure dans les pays suivants : Cap-Vert, Guinée Bissau, Libéria, Sierra Leone, Togo, car nous ne sommes pas parvenus à avoir des répondants au sein de firmes présentes dans ces pays malgré plusieurs sollicitations.

Le choix de proposer une étude portant sur l'Afrique de l'Ouest repose sur différentes motivations. La première, d'ordre personnel est d'abord la conséquence d'un fort intérêt initial développé autour de la région, notamment pour sa richesse culturelle et historique. Le choix de l'Afrique de l'Ouest offre également la capacité d'accéder plus facilement à certains entretiens notamment dans des pays francophones et de se rendre sur le terrain. L'autre motivation majeure est de se concentrer sur une région présentant les caractéristiques des marchés de la base de la pyramide. Les marchés de la BOP sont notamment caractérisés par la nature des consommateurs, plus nombreux que sur les marchés émergents et matures et avec un niveau de pouvoir d'achat largement inférieur, correspondant à un niveau de revenus inférieur à 4 \$ par jour. La BOP est également caractérisée pour avoir un potentiel encore largement inexploité. Ce manque d'exploitation peut être dû en partie à un manque de connaissance des marchés de la part des firmes internationales, estimant en partie que le niveau de risque y est trop élevé. L'inexploitation peut également être la conséquence de l'émergence de nouvelles ressources ou de nouveaux défis, peu rencontrés sur d'autres marchés et qui n'ont pas encore été suffisamment explorés. Les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest correspondent à ces critères en tous points (Tableau 3.1, p.78).

Tableau 3.1 : structure des marchés : la BOP en perspective avec l’Afrique de l’Ouest

CARACTÉRISTIQUES	BASE DE LA PYRAMIDE	EXEMPLE : HINDUSTAN UNILEVER EN INDE (SAVON)	MARCHÉS AGRICOLES EN AFRIQUE DE L’OUEST	COMPATIBILITÉ
TAILLE DU MARCHÉ	Plus large que les marchés occidentaux	<ul style="list-style-type: none"> 135.000 villages ciblés Population totale de l’Inde : 1,37 Milliard 	<ul style="list-style-type: none"> Approximativement 206 millions de personnes vivant en zone rurale (Banque Mondiale, 2011) 66% des emplois régionaux concentrés dans l’agriculture (CEDEAO, 2019) 	
CONSOmmATEURS CIBLÉS	Niveaux de revenus inférieurs à 4\$ par jour	<ul style="list-style-type: none"> 85% de la population vit avec moins de 2 000 INR par mois soit moins d’1\$ par jour (Pralhad, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> 75.4% de la population régionale vivant avec moins de 2\$ par jour (Banque Mondiale, 2011) 	
POTENTIEL DE CROISSANCE	Majoritairement inexploité	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes d’hygiène majeurs : la région compte 30% des décès diarrhéiques dans le monde alors qu’un lavage de main régulier est un préventif efficace (Pralhad, 2004) 665 millions d’indiens n’utilisent pas de savons quotidiennement (Pralhad, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> L’un des principaux réservoirs de terres arables non exploitées (FAO/AQUASTAT, 2005) Niveau de productivité agricole parmi les plus faibles au monde (FAO, 2013) Objectif de croissance annuelle du secteur agricole d’environ 6% sur la période(CEDEAO, 2021) 	

Secteur d’activité

Cette étude se concentre sur les entreprises du secteur agricole en Afrique de l’Ouest. Le secteur étant large nous l’avons délimité à l’aide de la définition de la FAO (p.55 ; Tableau 2.4, p.56). Comme nous l’avons expliqué dans la Section II, étant donné les objectifs de notre recherche, nous avons jugé plus pertinent de ne retenir que les firmes impliquées à la **base de la production agricole**. Ces entreprises sont les plus concernées par les défis énoncés dans la problématique, dans la mesure où les agriculteurs composent la base de leur demande. Pour les entreprises liées à la transformation ou à la commercialisation de produits agricoles, les défis ne sont pas les mêmes, les agriculteurs ne sont généralement pas leurs consommateurs. Ainsi, leurs activités commerciales sont majoritairement dirigées vers d’autres firmes ou vers des marchés de consommation plus diversifiés.

Le choix du secteur agricole s'explique par le fait qu'il se situe au cœur de diverses questions fondamentales, intrinsèquement liées aux problématiques de développement économique du continent. L'agriculture ouest-africaine, représentant 35% du PIB et 66% des emplois de la région Afrique de l'Ouest (OCDE, 2018), repose sur une exploitation en grande partie traditionnelle. L'intérêt autour des investissements et de leur capacité à faire franchir une étape nécessaire dans la modernisation de l'économie africaine est donc croissant. Aujourd'hui, la sous-région présente l'un des plus importants potentiels de terres agricoles non exploitées au monde (FAO/AQUASTAT, 2005 ; Tableau 2.2, p.48). Les prévisions démographiques impliquent qu'elle regroupera également près d'un dixième de la population mondiale dans les prochaines décennies (Annexe 4), impliquant ainsi des besoins alimentaires de plus en plus importants face à des ressources de plus en plus limitées.

Les agro-investissements en Afrique de l'Ouest présentent ainsi un ensemble d'opportunités attirant les convoitises internationales. Les perspectives de croissance du secteur peuvent être un levier d'influence sur des problèmes mondiaux tels que le développement économique de la région, la réduction de l'extrême précarité rurale, l'éradication de famine ainsi que la préservation de l'environnement.

Période étudiée

La présente recherche porte sur un phénomène contemporain. La réussite des entreprises sur ces marchés peut dépendre de nombreuses circonstances, potentiellement variables en fonction des contextes analysés, eux-mêmes grandement imprévisibles. Pour comprendre l'ampleur des défis rencontrés ainsi que le processus d'intégration des entreprises sur ces marchés, nous devons sélectionner des cas avec un minimum d'expérience dans la région. Ce critère est d'autant plus important pour les organisations internationales qui doivent faire face à une phase d'adaptation afin de comprendre la complexité des enjeux sur ces marchés. Nous visons ainsi à collecter des données auprès d'organisations ayant un minimum de trois années d'expérience sur les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Le manque de réponse à nos sollicitations pouvant restreindre le nombre de cas disponible nous a contraint à reconsidérer ces critères, sous certaines conditions. Deux des cas (BÊTA et NU) n'ayant qu'une année d'expérience ne correspondent pas à ce critère. Il a toutefois été décidé de les inclure dans la recherche. Concernant BÊTA, il s'agit d'une firme domestique, nous pouvons ainsi déduire que l'expérience de la dirigeante et sa connaissance du marché étaient suffisantes pour répondre aux questions. Pour NU, ce partenariat public-privé regroupe plusieurs firmes, pour certaines présentent depuis plusieurs années dans le secteur agricole en Afrique de l'Ouest. L'ensemble des paramètres de cette recherche sont importants, car ils traitent d'enjeux contemporains importants dans les perspectives d'acquisition de nouveaux marchés dynamiques. Nous visons ainsi à accroître l'intérêt autour de ce sujet encore peu traité dans la littérature académique.

3.2.2 Présentation des cas

B - BÊTA :

Bêta est une compagnie ivoirienne créée en 2019. L'entreprise a démarré ses activités récemment et compte deux salariés. Bêta est présente en Côte-d'Ivoire et vise pour l'instant à répondre aux défis propres au secteur agricole national. La dirigeante assume toutefois que son projet vise à toucher l'agriculture africaine dans son sens large. L'entreprise compte deux activités reliées à la production agricole. La première est la location d'engins agricoles. Cette activité, cœur du modèle d'affaires, vise à rendre accessibles les engins pour les petits producteurs afin qu'ils puissent accroître leur productivité. La seconde activité est l'exportation de produits agricoles ivoiriens (cacao, cajou, banane, ananas, etc.) à destination des marchés internationaux.

Δ – DELTA :

Delta est une compagnie néerlandaise fondée en 2013, qui compte entre 50 et 200 employés. L'entreprise est présente en Afrique de l'Ouest depuis 2017. Après une implantation réussie sur le continent africain au Kenya où elle est établie depuis 2013, Delta a ensuite élargi ses activités en Côte-d'Ivoire puis plus récemment au Ghana et prochainement au Nigéria. Delta est spécialisé dans les laboratoires d'analyse de sols.

L'entreprise a développé une gamme d'outils permettant d'amener directement les laboratoires dans les parcelles agricoles. Elle permet ainsi de faire des analyses immédiates permettant d'étudier la composition des sols.

Z – ZETA :

Zeta est une agence gouvernementale belge fondée en 1998 visant en partie à contribuer au développement des pays moins avancés. Zeta compte entre 1.000 et 5.000 employés à l'échelle mondiale et environ 200 en Afrique de l'Ouest. L'agence est présente au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée, au Mali, au Niger et au Sénégal. Zeta accompagne plusieurs États partenaires dans des projets de développement, pouvant avoir des objectifs divers. Ainsi, une partie des projets vise à aider les petits producteurs à améliorer leur productivité grâce à un usage plus approprié des intrants agricoles. D'autres projets cherchent à dynamiser l'entrepreneuriat et l'emploi dans les milieux ruraux. Zeta souhaite également encourager l'intégration d'innovations liées à l'agriculture locale.

H – ÊTA :

Êta a été fondé en 1992 par un ingénieur agronome au Sénégal. En 2012, la firme passe du statut d'entreprise au statut d'association. Elle est actuellement en transition pour repasser à nouveau vers le statut d'entreprise, tout en gardant en parallèle l'association Êta. L'organisation compte environ 15 employés et est majoritairement présente au Sénégal. Le projet Êta repose sur un système d'irrigation en profondeur permettant

d'irriguer les plantes directement à la racine et de faire ainsi des économies en eau. Le projet se concentre notamment dans les régions semi-arides (FAO, 2020 ; OCDE, 2014 ; Tableau 2.1, p.45 ; Carte 2.1, p.46) durant les périodes d'hivernage. Le projet Êta accompagne les agriculteurs de ces régions spécialisées dans l'agriculture pluviale afin de leur permettre de se diversifier grâce à l'arboriculture. Cela permet ainsi de mieux répartir leurs récoltes et leurs revenus sur l'année.

Θ – THÊTA :

Thêta (Afrique) est une filiale du groupe public marocain du même nom. Le Groupe Thêta, spécialisé notamment dans l'extraction de phosphate et la vente d'intrant, est détenu à 95 % par l'État marocain. Thêta est la première entreprise marocaine en matière de chiffre d'affaires (environ 6 milliards de dollars en 2018) et est détentrice de la totalité de la filiale Thêta (Afrique) fondée en 2016. Thêta en Afrique regroupe 200 à 500 employés au total, le groupe Thêta compte quant à lui plus de 20.000 employés. Thêta est présent dans 6 pays de la région Afrique de l'Ouest : au Bénin, au Burkina Faso, en Côte-d'Ivoire, au Ghana, au Nigéria et au Sénégal. Les activités sous régionales en Afrique de l'Ouest sont basées à Abidjan, en Côte-d'Ivoire. Chaque filiale nationale reste toutefois indépendante, la sous-région assurant simplement la coordination des filiales. Leader du marché des intrants sur le continent africain avec environ 30 % de parts totales, Thêta vise à imposer son leadership régional autour de la vente d'intrants agricoles pour permettre aux plus de 400.000 fermiers partenaires d'accroître leurs rendements.

K- KAPPA :

Kappa est une entreprise appartenant à un fonds d'investissement nigérian. Le groupe Kappa en constitue donc, depuis son rachat en 2017, la partie agricole. L'activité centrale du groupe Kappa est la vente d'intrants agricoles et de produits destinés à l'industrie agroalimentaire. Dans la ligne de produits agricoles, Kappa se spécialise dans la production de produits phytosanitaires et de semences à destination des cultivateurs. Les activités sont dirigées d'un côté vers les grandes et moyennes plantations et d'un autre côté vers les petits planteurs. L'entreprise est présente en Afrique de l'Ouest depuis environ 40 ans et compte sur la région 200 à 500 employés. Kappa a d'abord démarré en tant qu'entreprise d'État française dans la vente de sels de potassium avant de se diversifier dans la production et la commercialisation d'intrants agricoles. L'État français l'a ensuite vendue à un groupe néerlandais, revendant à son tour en 2017 au fonds d'investissement. Kappa est présent dans quatre pays d'Afrique de l'Ouest : le Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire, le Mali et le Sénégal. L'entreprise fonctionne par « clusters » régionaux, bien que chaque filiale soit assez indépendante. La filiale de Kappa en Côte-d'Ivoire assure la coordination de la région Afrique de l'Ouest.

M – MU :

Fondée en 2004, Mu est une société norvégienne par actions, figurant en chiffres d'affaires, parmi les plus grandes entreprises norvégiennes. Mu est engagée sur trois secteurs d'activités : les produits chimiques, les solutions environnementales et les produits agricoles. Dans son activité agricole, Mu vend des ensembles de solutions et de fertilisants destinés aux producteurs. Mu est notamment spécialisé dans la vente d'engrais dits premium sous forme liquide ou solide. Le groupe Mu est présent depuis plus de 30 ans en Afrique de l'Ouest et compte environ 16.000 employés dans 60 Pays. L'entreprise est aujourd'hui établie en Côte-d'Ivoire et au Ghana. Déjà leader du marché en Côte-d'Ivoire pendant plusieurs années, Mu tend à se développer de façon conséquente sur le continent africain. Le directeur général du groupe a déclaré vouloir faire du continent africain « son marché d'avenir important. » Aujourd'hui, le groupe tient à conserver ses usines de production en Côte-d'Ivoire, mais alimente aussi des distributeurs et envoie des équipes d'agronomes dans différents pays comme le Mali ou encore le Burkina Faso.

N - NU

Nu est un partenariat public-privé à l'initiative du gouvernement canadien et de différentes compagnies (33 entreprises membres dont certaines parmi les cas présentés). Nu vise à soutenir les agriculteurs en Afrique de l'Ouest afin de les familiariser à une utilisation adéquate des engrais. L'approche du projet est basée sur trois principes : durabilité économique, durabilité sociale et durabilité environnementale. Nu assure, depuis 2019, la coordination de ce projet notamment par l'intermédiaire d'organisations à but non lucratif. Le projet regroupe 200 à 500 employés au total et vise à consolider l'accompagnement de 80.000 agriculteurs sur trois pays (Éthiopie, Ghana, Sénégal). En Afrique de l'Ouest, environ 50.000 agriculteurs bénéficient des services de ce projet (environ 40.000 au Ghana et 10.000 au Sénégal). Étant donné que le projet est relativement récent, ce nombre devrait augmenter, d'autant que le Sénégal est pour l'instant un pays en phase de développement pour les activités de Nu.

Tableau 3.2 : Présentation des cas

Cas	Type d'activité	Nature de l'organisation	Produits centraux	Nombre d'employés	Année de fondation	Pays d'origine	Implantation en Afrique de l'ouest	Période d'implantation régionale	Échelle des activités	Motivations	Autres activités bop
B BÉTA	Conseil, location de matériel, exportation de produits	Entreprise	Engins agricoles	2	2019	 Côte-d'Ivoire	 Côte-d'Ivoire	2019	Nationale	« Toucher l'agriculture africaine en son sens large (...) viser à rendre accessibles les engins pour les petits producteurs afin qu'ils puissent accroître leur productivité. »	✗
Δ DELTA	Laboratoire d'analyse de sols	Entreprise	Scanner et application mobile	50-200	2013	 Pays-Bas	 Côte-d'Ivoire,  Ghana	2017	Internationale	« Amener directement les laboratoires dans les parcelles agricoles (...) ; viser à accroître les rendements sur des terrains durables »	✓
Z ZETA	Aide au développement agricole	Agence de développement	Expertise	1000-5000	1998	 Belgique	 Bénin,  Burkina-Faso,  Guinée,  Mali,  Niger,  Sénégal	1998	Internationale	« Aider les petits producteurs à améliorer leur productivité grâce à un usage plus approprié des intrants agricoles (...) ; dynamiser l'entrepreneuriat et l'emploi dans les milieux ruraux (...) ; encourager l'intégration de certaines innovations liées à l'agriculture locale. »	✓
H ÉTA	Solutions d'irrigation	Entreprise, ex-association	Gaine d'irrigation	~ 15	1992	 Sénégal	 Burkina Faso,  Sénégal	1992	Régionale	« Accompagner les agriculteurs des régions semi-arides ne faisant que de l'agriculture pluviale afin de leur permettre de se diversifier grâce à l'arboriculture et de mieux répartir leurs récoltes et leurs revenus sur l'année »	✗
Θ THÊTA	Commercialisation d'intrants	Entreprise	Engrais	200-500	2016	 Maroc	 Bénin,  Burkina Faso,  Côte-d'Ivoire,  Ghana,  Nigéria,  Sénégal	2016	Internationale	« Permettre aux fermiers d'accroître leurs rendements. »	✓
K KAPPA	Commercialisation d'intrants et de solutions chimiques	Entreprise	Engrais, pesticides	200-500	2017	 G-B/NGA	 Burkina Faso,  Côte-d'Ivoire,  Mali,  Sénégal	~ 1980	Internationale	« Offrir des solutions adaptées et innovantes aux agriculteurs individuels et aux exploitations plus larges pour stimuler l'industrie locale et l'autosuffisance agricole. »	✓
M MU	Commercialisation d'intrants	Entreprise	Engrais	16 000	2004	 Norvège	 Burkina, Faso,  Côte-d'Ivoire,  Ghana,  Mali	~ 1990	Internationale	« Être le principal fournisseur de solutions durables pour la nutrition des cultures, en soutenant la rentabilité des agriculteurs par la connaissance, la qualité et la productivité tout en minimisant l'impact sur l'environnement. »	✓
N NU	Formation sur l'utilisation d'intrants	Partenariat public/privé	Expertise	200-500	2019	 Canada	 Ghana,  Sénégal	2019	Internationale	« Améliorer la productivité et la viabilité des exploitants agricoles »	✓

3.2.3 Paramètres de sélection

Comme l'explique K. Eisenhardt (1989), afin que les résultats obtenus permettent d'offrir des recommandations crédibles, il est important de spécifier des paramètres rigoureux dans la sélection des cas et des comptes-rendus d'entretiens.

Sélection des entreprises

Au-delà des critères de la recherche, un autre paramètre crucial, permettant entre autres de justifier le choix de la revue de littérature, a été pris en compte lors de la sélection des cas : la motivation des organisations à améliorer les rendements des exploitants agricoles. Dans cette recherche, nous avons jugé essentiel de recourir à des entreprises valorisant leur volonté d'apporter une contribution majeure à l'amélioration des rendements des agriculteurs locaux. Nous avons ainsi observé, pour les entreprises sélectionnées si ces enjeux étaient mis de l'avant comme étant au cœur de leur activité. L'onglet « motivations » du Tableau 3.2 (p.87) présente pour chaque organisation des extraits issus des entretiens ou de leurs plateformes de communication (site web, réseaux sociaux) faisant référence à leur motivation à améliorer durablement les rendements pour les exploitants. Il est toutefois difficile d'évaluer si les motivations affichées d'une organisation concernant l'amélioration du niveau de vie des agricultures sont réellement valorisées dans les activités quotidiennes. De plus, aucune donnée ne nous permet de quantifier sur la durée, pour chacune des organisations, l'impact des partenariats sur le niveau de vie des agriculteurs.

Nous avons donc décidé de faire confiance à la communication des cas étudiés en sachant qu'un biais éventuel peut être occasionné concernant ce paramètre. Le dernier critère de sélection est relatif à la structure et au niveau d'implantation. Notre étude se focalise sur les organisations qui sont présentes dans au moins deux pays d'Afrique de l'Ouest ou deux grandes sous-régions au sein d'un même pays, qu'elles soient domestiques ou internationales. L'objectif étant ainsi d'avoir des cas ayant dû faire face à la plupart des défis annoncés au Tableau 2.8 (p.71).

Afin de cibler les cas correspondant à ces critères, nous nous sommes appuyés sur trois sources d'informations : **(1) les moteurs de recherche** par mots clés : « investissements », « entreprises », « agricoles », « Afrique de l'Ouest », « intrants », « analyses de sols », etc. ; **(2) Sur les réseaux sociaux professionnels**, recherche par mots clés et adhésion à des groupes en relation avec le sujet d'étude pouvant mettre en avant certaines organisations (Exemples de groupes *LinkedIn* rejoints pour le ciblage des cas : "Africa Agrobusiness Platform - African | Agriculture | Trading" (52.000 membres), "African Agriculture" (137 membres), "Sustainable development Africa" (15.000 membres) ; **(3) la consultation de documentations** en relation avec le sujet (Plusieurs articles et dossiers de presse).

L'objectif était, pour rappel d'avoir entre 4 et 10 cas répondant à cet ensemble de critères : « Une étude de quatre à dix cas est souvent à privilégier dans la mesure où : lorsqu'il y a moins de quatre cas, il est difficile de prétendre pouvoir générer une théorie. Dans le cas contraire, plus de dix de cas constituent un volume de données trop important

pour trouver une cohérence » (Eisenhardt, 1989). Au total, 92 personnes issues de 11 entreprises, un partenariat public privé et une agence bilatérale ont été sollicités sur la base d'une lettre modèle pour répondre à cette étude (71 via LinkedIn, 19 par courriel associé aux responsables sur les sites des entreprises référentes et 2 par contact indirect). Chaque personne a en moyenne été relancée au moins une fois après la première sollicitation.

Sélection des répondants

Afin d'avoir des réponses précises et des données suffisamment riches, nous avons souhaité réaliser des entretiens avec les responsables-cadres des organisations. Les cadres ont en effet l'avantage d'être directement impliqués dans les décisions stratégiques d'internationalisation et de développement des affaires. Nous avons également souhaité réaliser des entretiens avec des ingénieurs agronomes. Étant donné que les agriculteurs occupent une place centrale dans notre étude, nous voulions interroger les représentants des organisations ayant des interactions directes et régulières avec ces derniers.

Les répondants ont été approchés via une lettre de sollicitation standardisée expliquant le cadre et les enjeux de la recherche, ainsi que la motivation en tant que chercheur à recueillir des informations auprès du répondant par le biais d'un entretien.

3.3. Protocole de recherche

3.3.1 Les entretiens

Nous allons dans cette partie justifier le choix des entretiens et de la méthode selon laquelle ils ont été menés. Nous visons ainsi à démontrer que les données recueillies auprès des cas font suite à un processus de collecte rigoureux.

Choix des entretiens

La méthode de collecte de données privilégiée pour cette recherche est l'entretien. D'après R.K. Yin (2018), « l'entretien est d'ailleurs la source de recueil d'information principale pour une étude de cas, en particulier de type explicatif ». L'intérêt de cette méthode est d'avoir des conversations flexibles et guidées permettant d'aller plus dans le détail sur certains points jugés importants pour le chercheur. Nous avons plus particulièrement fait reposer la collecte sur des entretiens de type **semi-dirigé centré**. Ce mode d'entretien permet d'amener le chercheur à apporter des réponses détaillées sur le sujet lié à la recherche, avec une influence minimale sur ses réponses, ce qui permet de réduire le biais. Il offre ainsi un « compris optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche » (Romelaer, 2005). Un seul entretien a été mené suivant un modèle **dirigé structuré**, car il n'a pas été possible de rencontrer, y compris virtuellement, la personne interrogée. Ainsi nous avons envoyé un guide d'entretien personnalisé par courriel, rempli puis renvoyé par le répondant.

Nombre d'entretiens et temps accordé

Au total, douze entretiens ont été réalisés auprès de huit organisations. La volonté initiale était d'interroger dans chaque unité au moins un cadre et une personne ayant une expertise de terrain auprès des agriculteurs. Avec les cadres, nous avons souhaité traiter majoritairement des questions relatives aux objectifs de l'organisation en termes de stratégie et de développement. Lors des entretiens avec les ingénieurs agronomes, les questions étaient quant à elles majoritairement axées autour de l'aspect relationnel avec les exploitants. Nous ne sommes pas parvenus à interroger des ingénieurs agronomes dans chacun des cas. L'entreprise Bêta par exemple ayant été créée récemment n'a pas encore de responsable terrain. Cette dimension est donc à ce jour traitée uniquement par la Présidente-Directrice générale. Dans d'autres organisations, il n'a pas été possible d'avoir des entretiens auprès des responsables de terrains pour différentes raisons : la communication qui aurait été difficile par la barrière de la langue, la difficulté de se rendre sur place ou même de mener un entretien à distance, etc. Nous nous sommes tout de même assurés que dans chacun des cas, les personnes interrogées bénéficiaient d'un bon niveau de connaissance et d'expérience relative aux relations directes avec les agriculteurs.

La période de collecte des données par entretiens s'est étendue de mars à août 2020. Le temps accordé à la récolte des données a globalement varié en fonction des conditions et des répondants. En temps normal, nous aurions dû récolter les données sur la base d'une période de terrain directement menée en Afrique de l'Ouest. Toutefois, à

cause du contexte de la pandémie de Covid-19, la majorité des entretiens ont été menés par des plateformes d'appels en visioconférence (Skype, Zoom, Teams). Cela ne nécessitait pas de temps d'organisation particulier, seulement le temps de l'entretien de format raccourci durant en moyenne 45 minutes à 1h30. Un seul entretien a pu être mené directement en Afrique de l'Ouest, au Sénégal nécessitant ainsi environ 2h30 de temps, transport compris. Les **entretiens raccourcis** permettent d'avoir plus de complémentarité dans les données. En effet, ils ne se focalisent pas uniquement sur l'information recueillie auprès d'un seul répondant. Ils permettent d'aller plus en profondeur, dans les détails, et d'adapter les questions au fur et à mesure de la discussion, ce qui n'est pas envisageable dans un entretien par sondage.

Déroulé des entretiens

Avant chaque entretien, une présentation globale du sujet d'étude est nécessaire, afin que la personne interrogée puisse comprendre les intentions du chercheur et sa volonté de récupérer des données relatives à son organisation. Il est demandé ensuite si le répondant accepte ou non que l'entretien soit enregistré en expliquant les raisons pour lesquelles nous souhaitons faire un enregistrement. À savoir diminuer le biais relatif à la retranscription. Une fois cette étape faite, l'entretien démarre par une **question d'entame** visant à ce que le répondant présente de manière assez large les activités de son organisation ainsi que ses responsabilités individuelles. Ensuite, nous abordons différents thèmes en lien avec le sujet d'étude et la fonction du répondant. Si la personne interrogée répond de manière précise aux questions posées, nous suggérons alors des

reformulations-résumés. Malgré le fait que les entretiens soient menés avec des répondants francophones et anglophones, les reformulations-résumés sont essentielles afin de s'assurer que les propos retranscrits et les interprétations qui en sont faites sont en cohérence avec la volonté du répondant. Si au contraire, les réponses sont trop vagues et qu'elles s'écartent du sujet initial, nous procédons à des **relances**, visant à ré-axer les réponses autour des thèmes initiaux. Dans le cas où un répondant refuse de répondre à une question ou ne pas aborder un thème, le thème est simplement écarté de l'entretien.

Figure 3.1 : Schéma de conduite d'entretien



Source : Romelaer, 2005

Au préalable de chacune des rencontres, un **guide d'entretien** (Annexe 5) a été élaboré, suggérant pour chaque type de répondant (cadre ou responsable agricole) une liste de questions regroupées par thèmes. Ce guide d'entretien a été rigoureusement suivi au cours des entretiens dans la mesure où chaque thème central a été abordé. Ces thèmes n'ont toutefois pas été suivis dans l'ordre de la structure prédéfinie dans la mesure où il s'agissait principalement d'entretiens semi-directifs. Il était important d'avoir une conversation fluide avec les répondants. Le guide a ainsi permis de relancer les répondants au besoin lorsque des questions ou des thèmes importants n'ont pas été abordés ou n'ont été que simplement évoqués.

Environnement social de l'entretien

Afin de s'assurer que les entretiens sont menés dans un environnement social propice, il est important de commencer par une discussion sur les objectifs de cette recherche et sur son cadre éthique. Cela doit permettre de réduire l'appréhension éventuelle de certains répondants à être interrogés et même dans certains cas enregistrés. Pour cela, il est expliqué à chaque répondant que cette recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique et de recherche (CER) d'HEC Montréal. Tous les répondants le souhaitant reçoivent une copie de cette approbation présentant les informations relatives au CER. Ainsi, nous insistons sur le fait que les répondants peuvent s'adresser au CER pour toutes les questions relatives à la collecte et à l'utilisation des données. Nous expliquons également que même une fois l'entretien réalisé, les personnes interrogées ont un droit de consultation, de modification et même de suppression d'une partie ou de la totalité des données jusqu'à la publication de la recherche. Il est ainsi important que les répondants soient à l'aise à l'idée d'être interrogés. Cela a été ici le cas puisque la majorité (9 sur 12) a accepté d'être enregistrée. Même dans les cas où les répondants n'ont pas accepté d'être enregistrés, il n'y a eu aucune difficulté à aborder l'ensemble des thèmes ou questions en totale liberté. Il peut également arriver dans des entretiens que les personnes interrogées soient sous une contrainte particulière. Ces contraintes peuvent être relatives au temps de disponibilité, au fait d'être observé par un tiers ou d'avoir accepté d'être interrogé suite à une recommandation d'une autre personne au sein de l'organisation. Ainsi dans ce cas de figure, une personne pourrait ne pas s'exprimer en totale liberté et répondre en suivant certaines directives.

Toutefois, tous les entretiens ont permis de traiter abondamment l'ensemble des sujets souhaités, ne montrant ainsi aucune contrainte temporelle. Le fait de réaliser la majorité des entretiens par visioconférence depuis leur domicile a également offert une plus ample liberté aux répondants enlevant ainsi une éventuelle possibilité d'être écouté ou supervisé. Enfin, bien que certaines personnes aient répondu aux entretiens à la demande de leur autorité hiérarchique, cela n'a pas empêché que leur liberté dans les réponses et leur consentement à participer était total.

Tableau 3.3 : Sélection et entretien des répondants

CAS	ENTRETIENS									DONNÉES SECONDAIRES
	PERSONNES SOLICITÉES	NOMBRE D'ENTRETIENS	NATURE DES ENTRETIENS	FONCTIONS DES PERSONNES INTÉROGÉES	TYPE D'APPROCHE	FORMAT	DURÉE ENTRETIENS	ENREGISTREMENT	LANGUE DE COMMUNICATION	
B BÉTA	1	1	Ouverte	Présidente directrice générale	Directe	Virtuel (Skype)	1 h 28 mn	✓		LinkedIn, Site Web
Δ DELTA	2	2	Interview 1 : Ouverte	Responsable de projet Afrique de l'Ouest	Directe	Virtuel (Teams)	48 mn	✓		LinkedIn, Site Web
			Interview 2 : Structurée	Responsable d'opération de projet	Recommandation	N/A	N/A	✗		
Z ZETA	10	1	Ouverte	Conseiller en développement rural	Recommandation	Virtuel (Zoom)	52 mn	✓		LinkedIn, Site Web
H ÊTA	1	1	Ouverte	Responsable de projet	Directe	Virtuel (Skype)	1 h 6 mn	✓		LinkedIn, Site Web
Θ THÊTA	32	1	Ouverte	Directeur national	Directe	En personne	51 mn	✓		LinkedIn, Site web, articles, dossier de presse
K KAPPA	2	2	Interview 1 : Ouverte	Responsable de direction national	Directe	Virtuel (Skype)	48 mn	✓		LinkedIn, Site Web, articles
			Interview 2 : Ouverte	Responsable des opérations marketing	Recommandation	Virtuel (Zoom)	54 mn	✓		
M MU	27	2	Interview 1 : Ouverte	Responsable technico-commercial	Directe	Virtuel (Zoom)	47 mn	✗		LinkedIn, Site Web, articles, dossier de presse
			Interview 2 : Ouverte	Responsable technico-commercial	Recommandation	Virtuel (Zoom)	41 mn	✗		
N NU	2	2 (deux répondants)	Ouverte	Vice-Président/ Coordinatrice de projet	Directe	Virtuel (Teams)	58 mn	✓		LinkedIn, Site Web

3.3.2 Triangulation

Pour assurer la complémentarité des données, nous avons décidé de réaliser plusieurs entretiens par organisation et d'utiliser des sources de données secondaires (journaux, articles, rapports, site, réseaux sociaux, etc.). La triangulation des données consiste à diversifier les sources d'information recueillies auprès d'un même cas afin de : **(1)** avoir une information plus complémentaire ; **(2)** appuyer certaines informations ; **(3)** réduire le biais associé aux réponses d'un participant ; **(4)** soulever des questions supplémentaires qui pourraient mener à de nouvelles recherches (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Qualité et validation des entretiens

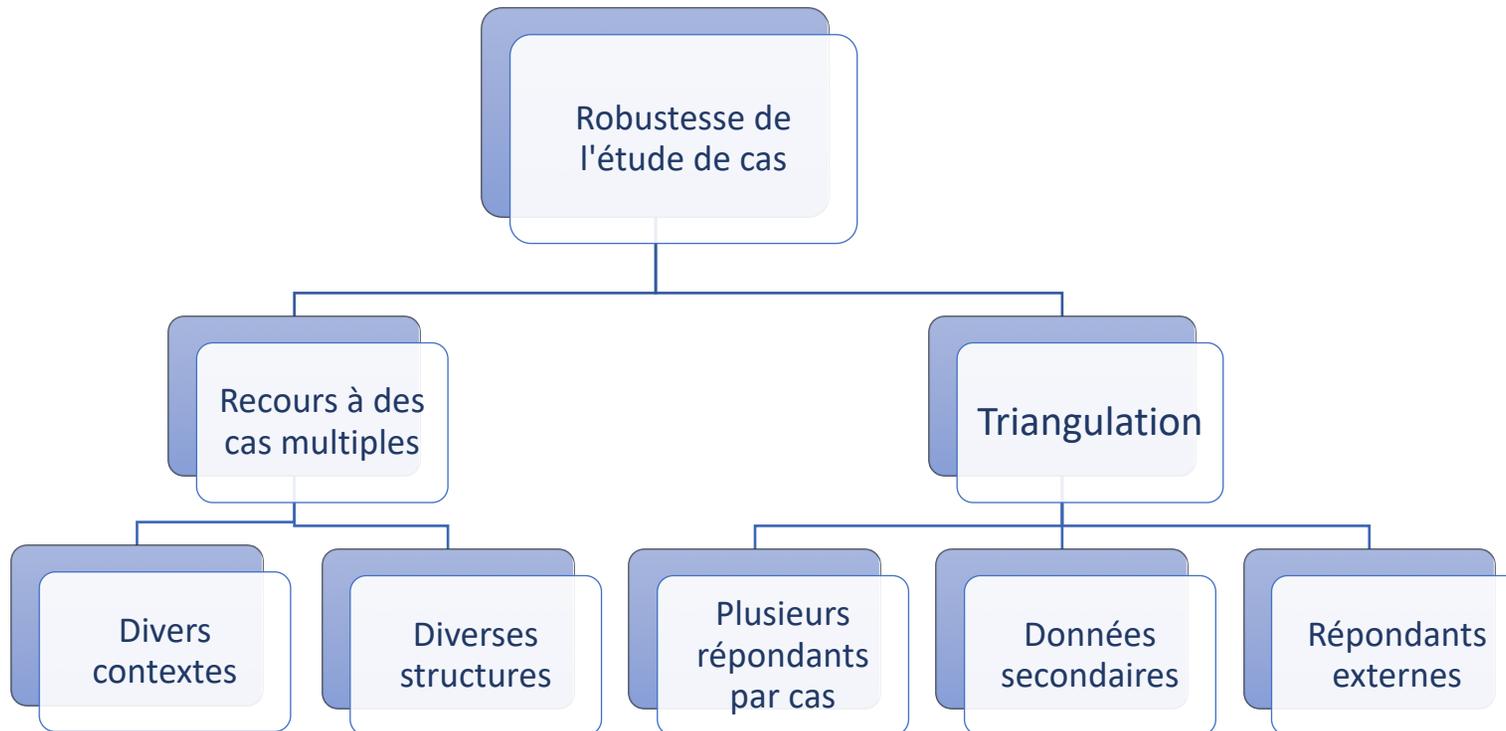
Plusieurs critères doivent être appliqués afin que des entretiens permettent d'assurer la qualité et la validation du contenu. Nous avons ainsi souhaité recueillir au moins deux entretiens par cas. Cela permet d'avoir accès à une information plus riche, vérifiable et complémentaire. Dans certains cas, cela n'a pas été possible. Soit, parce que nous ne sommes pas parvenus à avoir le consentement d'un deuxième répondant, soit parce que l'organisation, trop petite, ne permettait pas d'avoir accès à plus d'un répondant. Il était également important de suivre un protocole clair de collecte et de manipulation des données. Nous avons ainsi sélectionné les répondants selon des critères précis afin que ces derniers puissent offrir une information crédible, nous avons également retranscrit les données en suivant un processus rigoureux et détaillé (voir

Section 3.2.1). La critique est souvent faite aux études de cas d'avoir des niveaux d'informations superficiels (Dyer & Wilkins, 1991), nous devons donc utiliser d'autres types de sources de données pour assurer la triangulation (Einsehardt, 1991). Nous avons ainsi eu recours à des données secondaires.

Données secondaires

Nous avons recueilli des informations publiées directement par les différentes organisations, sur leur page LinkedIn par exemple. Ces informations nous ont permis d'accéder à certaines données relatives à la présentation des cas : nombre d'employés, année de fondation, etc. Nous avons également consulté leurs sites internet. Ces sites permettent d'avoir accès à certaines données (nombre d'agriculteurs ciblés, détail sur les partenariats) et de vulgariser les différentes implications de leur projet. Nous avons également eu recours à la consultation d'articles de presse portant sur les activités des cas étudiés. Nous avons également souhaité réaliser d'autres entretiens avec des organisations hors du marché afin de les interroger sur les défis auxquels ces firmes doivent faire face. Durant la période de terrain, nous nous sommes rendus au bureau sous régional de la FAO à Dakar. Différents ministères associés aux enjeux de l'agriculture et du commerce extérieur ont également été approchés dans plusieurs pays. Ces initiatives n'ont malheureusement pas permis de donner lieu à des entretiens à cause d'une absence de réponse. Nous nous sommes ainsi limités à des rapports, souvent riches en informations sur la situation de l'agriculture en Afrique de l'Ouest. Néanmoins, très peu d'informations relatives aux études de marché ont été collectées.

Figure 3.2 : Construction d'une étude de cas rigoureuse



3.4. Analyse des données

3.4.1 Manipulation des données

Retranscription

Une fois les données collectées auprès des cas, celles-ci ont été retranscrites sous forme de données textuelles, dans un document sur le logiciel Excel de 12 onglets (un par entrevue, et un pour l'analyse croisée). Nous qualifierions ce document de **corpus**. Conformément à ce qui a été indiqué à chacun des répondants, seuls le chercheur et le directeur de recherche ont pu avoir accès au contenu de ce corpus. Pour les intervenants ayant accepté d'être enregistrés, les propos ont été retranscrits manuellement et intégralement sous forme de verbatim. Pour des entretiens de 45 minutes à 1h30, le temps de retranscription pouvait aller de 4h à 7h. Pour les répondants ayant fait le choix de ne pas être enregistré, nous avons retranscrit les idées majeures, en cherchant à être le plus fidèles possible aux intentions communiquées.

Catégorisation

Nous avons ensuite procédé à une **analyse verticale** des données. C'est-à-dire que nous avons synthétisé, en fonction de chaque cas interrogé, les informations recueillies par **citations** en reprenant les extraits jugés comme principaux. Ces citations ont été classées dans une **grille de codage** par rubriques et par catégories. La rubrique permet ainsi d'étiqueter et de regrouper les extraits d'un texte. Elle simplifie l'identification des données nécessaires. La catégorie, quant à elle est une première étape d'analyse dans la mesure où elle permet d'établir des *patterns* selon des distinctions et des similitudes identifiées au sein du corpus. L'analyse permet ainsi de construire des typologies relatives aux firmes, selon leur nature et leurs choix stratégiques (exemple dans le Tableau 3.4 (p.103) avec les catégories : *accompagnement agriculteurs ; financement*).

Tableau 3.4 : Reproduction du modèle de classification des données textuelles

19/10/2020/Interview1_entrepriseA_répondant1_enregistrementOUI_64minutes48sec.xlsx							
QUESTION	RETRANSCRIPTION EXACTE (VERBATIM)	CITATION	DONNEES A EXPLOITER	PRESENTATION DU CAS	ANALYSE DES DONNEES		
					ACCOMPAGNEMENT DES AGRICULTEURS	FINANCEMENT	...
QUELLE EST VOTRE ACTIVITÉ CENTRALE ?	<p>Notre activité centrale est la production et la commercialisation d'intrants. Notre compagnie vend des intrants depuis x années dans la région. Au début notre directeur national Mr. X ciblait le pays Y. car il y a vécu quelques années et connaît donc bien la culture locale. Finalement nous avons démarré dans le pays Z car il présentait de meilleures opportunités par l'importance de la demande locale. De plus, le climat des affaires est plus propice aux investissements/</p>	<p>« Notre activité centrale est la production et la commercialisation d'intrants » ; « Nous sommes présents dans la région depuis x années. » ; « Nous avons démarré dans le pays Z car il présentait de meilleures opportunités par l'importance de la demande locale. D'autant plus le climat des affaires est plus propice aux investissements. »</p>	<p>(1) Commercialisation et production d'intrants</p> <p>(2) Présence dans la région depuis x années</p>				
COMMENT APPRENDRE AUX AGRICULTEURS A UTILISER VOS PRODUITS ?	<p>C'est vrai que c'était une question majeure dans la mesure où nos agriculteurs partenaires n'ont pas nécessairement dans la région de connaissance préalable quant à l'utilisation de ce type de produits. Nous avons donc décidé d'offrir aux agriculteurs une formation gratuite visant à leur faire comprendre l'utilité de nos produits pour qu'ils puissent en être convaincu, devenir nos consommateurs et ainsi augmenter leur productivité.</p>	<p>« Nous avons donc décidé d'offrir aux agriculteurs une formation gratuite visant à leur faire comprendre l'utilité de nos produits pour qu'ils puissent en être convaincu, devenir nos consommateurs et ainsi augmenter leur productivité. »</p>	<p>(1) Formation gratuite</p>				

Exploitation des données

Quant à l'exploitation des données, nous avons fait le choix d'illustrer les propos par **verbatim**. Une analyse qualitative gagne en effet à être illustrée « le plus précisément possible par des verbatim, extraits du corpus qui reflètent non seulement le contenu des catégories, mais aussi leur formulation » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2012). Les verbatim permettent également de renforcer la qualité et l'objectivité de l'analyse en réduisant le biais relatif à l'interprétation des données par le chercheur. La citation suivante est un exemple de verbatim que nous avons exploité dans la Section IV.

« On les regroupe sous une tente avec des ingénieurs agricoles pour leur offrir un panel de conseils agricoles » (Thêta, intervenant 1).

3.4.2 Théorisation à partir des données

Une grande partie de la littérature méthodologique en affaires internationales porte majoritairement sur les « méthodes de collectes de données plutôt que sur la théorisation » (Welch & al. 2011). Par théorie, il est entendu une « forme d'explication qui offre une conceptualisation cohérente d'un phénomène » (Sayer 2000). A. Sayer (1992) explique pourtant que la méthodologie ne doit pas « se limiter à une simple sélection entre différentes méthodes d'analyses, il s'agit surtout de théoriser ».

Pour les études de cas, quatre méthodes principales ont été évoquées dans la littérature afin de construire une théorie : la construction théorique inductive, l'expérimentation naturelle, la création de sens interprétatif et l'explication contextualisée.

La position épistémologique adoptée dans cette étude de cas est la **construction théorique inductive**. Les données que nous avons collectées doivent nous permettre de bâtir, par induction, l'analyse qui nous permettra de construire cette théorie. Les **théories enracinées**, de types inductifs, partent des données pour arriver à l'analyse, en opposition aux théories hypothético-déductives, partant d'hypothèses pour générer des théories. La construction théorique inductive, d'orientation positiviste, a principalement été développée par K. Eisenhardt (1989). Nous pouvons avancer que cette recherche s'inscrit également dans un paradigme épistémologique **positiviste**. C'est-à-dire que nous estimons que la réalité et les résultats issus de notre étude de cas sont objectifs. S'ils peuvent être partiellement influencés, par l'existence d'un biais, nous estimons que les données collectées visent à correspondre à une réalité objective grâce à une méthode de collecte et d'exploitation rigoureuse des données et à l'application du principe de triangulation.

La construction théorique inductive « se distance des autres approches qualitatives qui privilégient des descriptions riches et complexes à des généralisations » (Eisenhardt, 1989). Selon K. Eisenhardt (1989), ces descriptions sont nécessaires, mais ne permettent pas de mener à bien des généralisations. Le principal objectif de cette méthode de recherche est « de proposer des associations entre des variables et des suppositions pouvant être testées » (Welch & al. 2011). Ces études visent donc, à contribuer, ou à inciter à la contribution sur des sujets peu explorés, plutôt qu'expliquer des raisonnements derrière un phénomène. C'est la raison majeure pour laquelle cette approche a été jugée comme la plus adaptée, par rapport notamment à l'expérimentation naturelle, méthode également d'orientation positiviste. Nous ne visons effectivement pas à chercher des causes, mais à soumettre des **propositions** sur la base des stratégies employées par les firmes agricoles en Afrique de l'Ouest. Ces propositions peuvent ainsi être le point de départ de futures recherches disposant d'une base de données plus conséquente. Cela permettrait de tester si ces propositions sont pertinentes ou non.

3.5. Critères de qualité et d'éthique

Pour qu'une étude de cas soit considérée comme étant de qualité, elle doit répondre à un certain nombre de critères. En recherche et tel que suggéré par R.K. Yin (2015), quatre types de critères sont fréquemment utilisés pour évaluer la qualité d'une recherche. Ces quatre critères sont : l'objectivité, la validité interne, la validité externe et la fiabilité. Nous allons expliquer en quoi cette étude vise à répondre de manière rigoureuse à ces critères.

3.5.1 Objectivité

Le critère d'objectivité exige que les résultats issus de la recherche aient été obtenus de manière impartiale. Si un chercheur devait étudier le même sujet en suivant un protocole de recherche identique, les résultats finaux devraient être les mêmes. L'objectivité est principalement étudiée dans une étude quantitative dans la mesure où les chiffres doivent être représentatifs de la réalité. Dans une étude qualitative, toute réalité peut-être en partie biaisée par les différents paramètres mis en avant par le chercheur. Étant donné que cette étude ne cherche pas à vérifier, mais à explorer un phénomène, nous ne visons pas à donner une orientation particulière à la recherche. Le but sera donc de mener cette recherche en visant à se rapprocher le plus possible d'une réalité objective afin de répondre à ce premier critère de qualité. Pour cela : **(1)** nous avons cherché à sélectionner les cas de manière équitable sans viser des entreprises pouvant orienter les résultats d'une manière ou d'une autre ; **(2)** nous n'avons pas cherché à orienter les

questions dans le but d'obtenir une réponse particulière ; (3) nous avons exposé les résultats en nous concentrant sur des verbatim, reproduisant ainsi de manière exacte les propos des intervenants. Pour nous assurer de ce dernier critère, nous avons souhaité enregistrer les répondants pour retranscrire leurs propos mot pour mot afin de procéder à l'analyse. La triangulation était également une manière de garantir une certaine objectivité dans la mesure où la multiplication des sources permet de réduire les biais relatifs tant au chercheur qu'aux répondants

3.5.2 Validité interne

La validité interne consiste à discuter, voire reconsidérer les suggestions émises en amont de la recherche. Ce critère est particulièrement important dans les recherches d'épistémologie positiviste, comme c'est le cas de cette étude. Nous avons en effet estimé que des principes théoriques, à savoir ceux présentés dans les théories de la base de la pyramide, pouvaient permettre d'envisager des éléments de réponses à la question de recherche. L'objectif afin de s'accorder au critère de validité interne est de confronter ces suggestions avec les résultats issus de notre recherche. Nous cherchons ainsi à évaluer dans quelle mesure les principes théoriques présentés à la Section 1 se confirment ou se contredisent avec les résultats. Nous suggérons également que de nombreuses contributions apportées par les chercheurs de la BOP demeurent sujettes à des débats au sein de ce courant ou doivent être étudiées spécifiquement dans certains contextes. Nous visons donc à évaluer si les résultats permettent de faire avancer ces débats fondamentaux

des théories de la base de la pyramide, présentés à la Section 1.3 (p.28-41), dans une application spécifique aux marchés ouest-africains.

3.5.3 Validité externe

La validité externe doit montrer que les résultats sont généralisables à la population. Pour cela, il faut s'assurer que la méthode de sélection des cas s'effectue de manière rigoureuse. Les situations dans lesquelles nous les étudions doivent aussi être représentatives du contexte global. Nous souhaitons donc diversifier le profil des organisations sélectionnées. Ainsi, nous étudions des organisations locales et multinationales. Nous cherchons également à étudier des organisations couvrant la totalité des pays de la région afin de pouvoir faire une généralisation globale de nos résultats à l'ensemble de la région de l'Afrique de l'Ouest. Cela n'a toutefois pas été possible. En effet il a été impossible, soit de recueillir des données auprès d'organisations issues de certains pays, soit d'avoir des répondants exerçant une activité dans ces pays.

Nous pouvons segmenter les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest en trois sous-catégories (Tableau 3.5, p.110) : **(1)** Les marchés à forte perspective de croissance du secteur agricole stable politiquement ayant des taux de pauvreté « relativement modérés » comparé à la région **(2)** Les marchés à forte perspective de croissance présentant d'importants aléas institutionnels (corruption, terrorisme) et/ou des taux de pauvreté importants pour la région ; **(3)** Les marchés à faible perspective de croissance du secteur agricole.

Nous pouvons dans cette recherche abondamment couvrir les cas présents dans la première catégorie, tous les cas sont présents dans les pays concernés et la quasi-totalité des répondants y sont localisés. La majorité des cas sont également présents dans la deuxième catégorie. Si aucun des répondants n’y occupe actuellement une fonction, certains y ont eu une expérience, permettant ainsi d’avoir tout de même des témoignages pertinents. En revanche, seul un cas est présent dans les pays de la troisième catégorie ce qui ne nous permet pas d’offrir une généralisation suffisamment pertinente pour les pays concernés.

Tableau 3.5 : Catégorisation des pays selon leur niveau d’attractivité

CATÉGORIES	CARACTÉRISTIQUES	PAYS	CAS PRÉSENTS	RÉPONDANTS INTÉRROGÉS
CATÉGORIE 1	<ul style="list-style-type: none"> Stables politiquement (peu affectés par le terrorisme ou la corruption) Taux individuel de pauvreté (2\$ par jour) inférieur à 60% de la population Potentiel agricole important (Supérieur à 5 millions d’hectares de terres cultivables et niveau d’exploitation inférieur à 45%) 	 Côte d'Ivoire  Ghana  Sénégal	8/8	11/12
CATÉGORIE 2	<ul style="list-style-type: none"> Instabilité politique (affectés par le terrorisme ou la corruption) ET/OU Taux individuel de pauvreté (2\$ par jour) supérieur à 60% de la population Potentiel agricole important (Supérieur à 5 millions d’hectares de terres cultivables et niveau d’exploitation inférieur à 45%) 	 Burkina-Faso  Guinée  Mali  Niger  Nigéria	5/8	0/12
CATÉGORIE 3	<ul style="list-style-type: none"> Faible potentiel agricole (Inférieur à 5 millions d’hectares de terres cultivables ou niveau d’exploitation supérieur à 45%) 	 Bénin  Cap-Vert  Gambie  Guinée-Bissau  Libéria  Sierra-Leone  Togo	1/8	1/12

3.5.4 Fiabilité

Le principe de fiabilité repose sur le fait que si une étude similaire est menée, reprenant les mêmes cas et les mêmes données, les résultats obtenus permettraient d'arriver aux mêmes conclusions (Yin, 2015). Bien que dans une étude qualitative il soit difficile d'envisager arriver à des résultats et des conclusions similaires dans la mesure où ces derniers sont orientés par l'interprétation du chercheur, nous avons tout de même souhaité suivre un processus rigoureux. Pour démontrer que les résultats et les recommandations offertes à la suite de cette étude sont crédibles, il a été essentiel de démontrer qu'un protocole précis a été suivi. Nous avons donc accordé une partie de cette section (Section 3.4, p.101-105) à la compréhension du processus de collecte, de retranscription et d'exploitation des données.

Afin de garantir le fait que les résultats n'ont pas été biaisés, nous gardons une copie de chacun des enregistrements et des fichiers de retranscription dans un dossier sécurisé, auquel seul le chercheur a accès. L'une des difficultés rencontrées est que certains enregistrements ne permettaient pas d'avoir une bonne qualité de son, rendant difficiles la distinction et la retranscription des propos. Nous avons ainsi eu plusieurs fois l'occasion de recontacter les répondants afin de demander des clarifications. Les demandes de clarifications ont également été demandées lorsque certaines explications semblaient ambiguës pour le chercheur ou encore quand certains thèmes nécessitaient des informations complémentaires.

Section IV : Résultats

La méthodologie a permis d'introduire les principaux défis auxquels doivent faire face les firmes agricoles en Afrique de l'Ouest et de présenter les cas retenus pour cette étude. Cette section aspire à identifier les similitudes et les divergences parmi les stratégies initiées par les cas retenus, elle sera ainsi structurée par thématiques. Pour appuyer les choix des cas interrogés, nous exposerons les propos rapportés par les intervenants sous forme de *verbatim*. Les citations seront intégrées, soit directement au texte lorsqu'il s'agit de courts propos illustratifs d'une idée, soit dans des tableaux de synthèses pour appuyer la posture stratégique des organisations face à des défis spécifiques rencontrés. Les résultats représentent la quintessence de cette recherche. Ce sont effectivement les propos rapportés par les cas qui donneront de la valeur et de la crédibilité aux propositions qui seront soumises à l'issue de cette étude. Les propositions permettront ainsi de distinguer des patterns permettant de répondre à la question de recherche. Ces propos sont également essentiels afin de positionner les cas selon les principaux débats amenés par la revue de littérature.

Thème I : développement économique

4.1. Établir une stratégie de financement

4.1.1 Construire un écosystème

Concernant les produits et services, les théories du bas de la pyramide recommandent la mise en place d'un financement à plusieurs parties. Cela inclurait : les agriculteurs, leurs regroupements, l'organisation et les institutions de financement. Cette stratégie a été adoptée par plusieurs des cas étudiés. Le cas Thêta a même opté pour une stratégie engageant directement les industriels de la transformation de produits agricoles dans cet écosystème. Comme l'expliquait un directeur national de Thêta, la force d'une telle stratégie est d'optimiser les avantages de chacun des acteurs impliqués.

« L'agriculteur il n'a pas l'argent, mais il a sa force de travail, l'industriel lui ne sait pas produire, mais il sait transformer et il a besoin de matières premières, nous on sait qu'on a nos intrants et nos ingénieurs agricoles (...) La banque, elle finance le fermier qui n'a pas d'argent pour avoir accès aux intrants agricoles. On va donc grâce à la banque pouvoir rembourser l'industriel, nous allons accompagner ces fermiers et leur trouver des intrants de qualité. » (Thêta, intervenant 1)

L'autre atout de cette stratégie est d'impliquer les institutions de financement. Cela permet aux agriculteurs d'avoir des investissements plus importants pour améliorer leur production. Parmi les cas interrogés, nous retrouvons ainsi : des institutions de microfinance, des banques de développement et des sociétés de gestion de risque. En fonction de la dimension du projet, les organisations se tournent vers des partenaires spécifiques. Nous allons donc présenter les partenaires privilégiés par les cas interrogés tout en spécifiant les types de projets dans lesquels ils semblent être les mieux adaptés :

- **La microfinance**, dans sa définition large correspond à l'ensemble des services permettant de financer des projets dont les initiateurs ont des moyens réduits. Elle est plus adaptée pour suivre et accompagner de microprojets individuels.

Ces institutions offrent souvent des services facilités pour les agriculteurs voulant avoir accès à l'emprunt sans avoir la possibilité de passer par des banques à charte. D'après un responsable de Mu : « Les agences de microcrédit sont beaucoup plus appropriées dans ce secteur que les banques commerciales ; à travers les microcrédits, les agriculteurs peuvent financer l'achat des produits et rembourser leurs crédits grâce aux rendements sur les récoltes. » (Mu, intervenant 2). Les entreprises peuvent ainsi mettre en relation les agriculteurs partenaires avec ces agences afin d'avoir accès aux produits et services offerts.

- **Les banques de développement** (IFD) mises en place pour soutenir le développement du secteur privé dans les pays en développement.

En général, les IFD sont majoritairement détenues par les gouvernements nationaux et leurs capitaux proviennent de fonds de développement nationaux ou internationaux, ou alors elles bénéficient des garanties gouvernementales. Ceci garantit leur solvabilité, leur permettant de récolter de grandes quantités de capitaux sur les marchés internationaux et ainsi offrir des financements à des conditions très compétitives (OCDE). Ces institutions *a contrario* des agences de microfinance sont souvent adaptées pour encadrer des projets d'envergures incluant des initiatives liées au développement comme l'atteste un intervenant de l'entreprise Thêta : « Cette année, nous avons démarré un nouveau partenariat avec la banque islamique de développement qui est intéressée par le projet, car c'est un projet de développement, ils nous ont accompagnés et ont travaillé avec nous sur le Sénégal, qui est en phase test et ils ont vu que les résultats étaient excellents jusque-là. » (Thêta, intervenant 1).

- **Les sociétés de gestion de risques**, analysant un portefeuille composé d'un ensemble de microprojets et décidant d'assurer ou non son financement.

Cette solution de financement permet de trouver un équilibre entre microfinance et banques à chartes. Les compagnies de microcrédits répondent aux besoins de particuliers, mais « les produits financiers ne sont pas toujours adaptés » (Zeta, intervenant 1).

Les banques, quant à elles, ciblent souvent des projets plus importants. Comme le démontre la citation qui suit, cette solution a été envisagée par Zeta afin de combler ce vide : « Comme ce n'est pas possible d'analyser chaque projet individuellement, on veut proposer à des sociétés de gestion des risques d'accepter de couvrir des portefeuilles de projets qui leur sont présentés. Par exemple, on leur présente une offre de 150 projets et on leur propose d'analyser le risque sur la totalité du portefeuille. » (Zeta, intervenant 1).

Tableau 4.1 : type de partenaire financier en fonction du projet ciblé

Partenaire de financement	Projet ciblé
Institution de microfinance	Microprojet mené par un agriculteur individuel ou un regroupement coopératif.
Banque de développement	Un seul projet, regroupant un grand nombre d'agriculteurs ou de coopératives.
Société de gestion de risques	Portefeuille de nombreux projets répartis sur plusieurs zones géographiques.

D'après les cas interrogés, en construisant un écosystème de financement efficace, les entreprises peuvent prétendre assurer aux différents partenaires engagés une amélioration tant de leur production que des rendements. Dans la construction d'un écosystème, l'enjeu majeur est donc de trouver les **partenaires** adéquats, capables d'offrir à l'entreprise et aux agriculteurs des garanties de financement.

- Les **coopératives ou groupes d'intérêts économiques (GIE)** jouent un rôle central.

Ces regroupements, sont des entreprises à but non lucratif réunissant des producteurs d'un même site de production, d'une même région ou simplement ayant des intérêts communs. Les coopératives, syndicats agricoles et GIE permettent dans cette situation de représenter les intérêts des agriculteurs et de faciliter leur accès au crédit. Les citations du Tableau 4.2 (p.119) montrent l'importance de la relation entre coopératives et entreprises. Dans de nombreux de cas, ces deux partenaires sont mutuellement dépendants pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités respectives.

Tableau 4.2 : rôle des coopératives et GIE dans le processus de financement des projets

RÔLE DES COOPÉRATIVES ET GIE	CITATIONS DES INTERVENANTS
<p>Regroupement/ Coordination</p>	<p>« À ce moment-là, on travaille avec ces groupements, avec ces syndicats, non pas en touchant directement le paysan, mais en travaillant avec les groupements de paysans ou avec les syndicats de paysans. » (Kappa, intervenant 1)</p> <p>« Aujourd’hui, on ne peut pas assurer d’avoir des matériels agricoles pour tout le monde, mais les coopératives vont s’organiser par secteur et par région pour que les fermiers puissent à leur tour avoir accès aux engins qui leur permettent de respecter le calendrier culturel » (Thêta, intervenant 1)</p> <p>« (pour atteindre les agriculteurs) On passe par des coopératives, car par des moyens conventionnels c’est difficile qu’ils vous donnent de l’intérêt. » (Mu, intervenant 2)</p> <p>« Nos partenaires travaillent au Ghana depuis de nombreuses années, ils connaissent très bien la communauté, ils connaissent les agriculteurs et l’aspect local, la coopérative est très active au Ghana, il est donc beaucoup plus facile d’y travailler et d’obtenir les résultats. » (Nu, intervenant 1)</p>
<p>Représentation et intermédiaire financier</p>	<p>« On arrive à travailler avec eux à travers de mini-consultations ou appels d’offres qu’eux se chargent auprès de tous leurs paysans de mutualiser, de regrouper l’ensemble des commandes et de faire un appel d’offres. Ils font un appel d’offres de masse avec tel ou tel produit et de négocier les prix. » (Kappa, intervenant 1)</p> <p>« Ce sont les coopératives d’agriculteurs qui nous achètent les packs pour les producteurs et qui demandent remboursement une fois les récoltes faites quand l’agriculteur aura vendu plus grâce aux engrais alors il pourra rembourser la coopérative qui ne prend généralement pas d’intérêt, car c’est un syndicat d’agriculteurs » (Mu, intervenant 1)</p>
<p>Enregistrement bancaire</p>	<p>« Il y a des petits paysans qui se sont organisés en GIE qu’on retrouve en Afrique de l’Ouest ou encore en syndicats. Ces syndicats ils ont quand même un enregistrement auprès des banques, etc. ». (Kappa, intervenant 1)</p> <p>« La banque avec qui on travaille sait qu’il y a un contrat entre les partenaires, le fermier, nous, l’industriel voire le distributeur. Dans le besoin qui est exprimé, la banque va financer les coopératives avec lesquelles on travaille. » (Thêta, intervenant 1)</p>

Comme l'illustrent les exemples des cas Bêta et Mu, d'autres acteurs tels que les **États** ou les **ONG** peuvent aussi financer des projets ou contribuer à leur coordination :

« On travaille avec une jeune entreprise avec qui on est assez complémentaire. Ils ont eu un partenariat avec l'État pour accompagner plus de 25.000 agriculteurs, donc l'État a financé le projet (...) On s'est ensuite rapproché du gouvernement et on a travaillé avec eux pour monter un projet avec un partenaire (...) Ça, c'était un projet directement fait avec l'État et avec ses organes directs et indirects. » (Bêta, intervenant 1) ; « On travaille avec des ONG, des États (...) on a plusieurs types de partenariats. Souvent, une structure va nous approcher en disant on veut faire tel projet on aimerait que vous soyez notre partenaire, à ce moment-là on va étudier l'offre et voir si c'est dans nos intérêts et nos compétences. » (Mu, intervenant 2)

La différence avec ces partenaires est souvent pour l'organisation une perte de liberté dans le choix de ses projets. Cependant, sachant que les montants délivrés sont souvent des subventions allouées au développement du secteur agricole, les organisations n'auront pas à leur charge les mêmes contraintes de remboursement. Si l'on peut prétendre que les organisations ont intérêt à coopérer financièrement avec les gouvernements sur ce type de projets, la réalité peut être plus nuancée. Nous reviendrons plus en détail sur cela à l'abord du thème II, mais certains cas assurent vouloir éviter une coopération financière avec les États. Ils expliquent que les garanties de paiement sont parfois très faibles ou éloignées des montants entendus initialement et que les délais peuvent parfois être échelonnés sur très longue période de temps.

4.1.2 Financer les projets sur les rendements à terme

Le deuxième modèle de financement stratégique envisagé par les cas est de permettre aux agriculteurs d'acheter les produits ou service grâce à leurs **rendements**. Comme l'illustre l'exemple de Mu, la première étape de ce processus est pour les entreprises d'offrir d'abord une meilleure information aux agriculteurs quant à l'utilisation des produits. Notamment, en ce qui concerne les engrais, produits centraux de la base de la production : « On offre d'abord gratuitement la formation aux agriculteurs (...) Beaucoup d'agriculteurs n'utilisaient pas d'engrais, car selon eux cela coûte trop cher et ça ne sert à rien. Notre objectif c'est de leur expliquer d'abord comment cela marche. » (Mu, intervenant 1)

Ensuite, pour démontrer l'efficacité des produits ou services offerts, l'entreprise offre aux producteurs une gamme dite « standard ». Celle-ci est généralement offerte à moindre coût comme dans le cas de Delta : « On offre aux agriculteurs un service qui coûte la même chose voir moins par rapport à ce que fournit le conseil agricole. » (Delta, intervenant 1). Si l'agriculteur voit qu'avec l'utilisation de ces produits ou services, sa productivité et ses rendements ont augmenté, il sera alors poussé vers une gamme dite premium. C'est sur ce type de gammes que l'entreprise pourra envisager tirer une plus grande valeur ajoutée. C'est également ce qui permettra à l'agriculteur d'avoir une production de meilleure qualité. D'après les cas interrogés, ce type de programme est particulièrement efficace, tant dans l'offre de produits types intrants agricoles que dans les services.

Tableau 4.3 : les étapes de la stratégie de financement basée sur les rendements

ÉTAPE	CITATIONS DES INTERVENANTS
<p>Informier</p>	<p>« Il est difficile de faire payer le service au petit producteur (...) On est donc globalement dans une stratégie de volume plutôt que de marge, mais on va essayer de faire les deux. On va proposer des produits premium à plus grande valeur ajoutée, mais ça nécessite une meilleure éducation du producteur aux produits (..) Il y a une grosse partie pédagogie » (Kappa, intervenant 2).</p> <p>« Notre objectif c'est de leur expliquer d'abord comment ça marche. » (Mu, intervenant 1)</p> <p>« Ici, les agriculteurs paient un sac d'engrais de 50kg tous les ans et ça va être le même engrais pour tout le monde. Il dépense 50 dollars sans savoir ce qu'il y a dedans. C'est comme si tu rentrais dans une pharmacie pour un mal de tête et que tu disais à la pharmacienne donnez-moi les premiers médicaments que vous voyez devant vous. Il y a une vraie pédagogie à faire » (Delta, intervenant 1).</p>
<p>Proposer une offre standardisée</p>	<p>« On lui propose un pack de fertilisants standards. » (Mu, intervenant 1)</p> <p>« Ils nous achètent d'abord des produits de bonne qualité, mais pas premium. » (Kappa, intervenant 2)</p>
<p>Financer le projet sur les rendements</p>	<p>« Plus leur production augmente plus leur revenu augmente à ce moment-là on leur offre un meilleur programme. » (Kappa, intervenant 2)</p> <p>« Quand l'agriculteur aura fait ses premières récoltes et accru ses rendements, il augmentera aussi sa production qu'on l'aidera à exporter, il pourra louer les machines avec et cet argent-là on sera rentables. » (Bêta, intervenant 1)</p> <p>« On vise à avoir un retour sur investissement derrière sur les rendements. » (Delta, intervenant 1)</p>
<p>Proposer une offre premium</p>	<p>« S'il est satisfait, qu'il voit et que sa productivité a augmenté alors il achètera le pack premium » (Mu, intervenant 1)</p> <p>« Ils voient les effets à moyen terme et vu qu'ils auront eu de bons résultats ils auront les moyens de prendre les engrais premium. » (Kappa, intervenant 2)</p>

À long terme, cette stratégie permettrait aux agriculteurs d'augmenter leur volume de production, grâce à une meilleure utilisation des produits et services offerts par les organisations. Les agriculteurs peuvent ainsi vendre aux consommateurs ou industriels à des volumes plus élevés. En ayant augmenté leurs ventes et attesté de l'efficacité des produits et services offerts par les organisations, les agriculteurs sont incités à acheter des gammes premiums, leur permettant d'avoir une production finale de meilleure qualité. Les entreprises pourraient, à leur tour, augmenter leur marge. Elles ne se focaliseraient ainsi plus sur une stratégie de volume, basée sur des produits standardisés. Ce modèle est donc réalisable pour les entreprises en s'appuyant sur une fidélisation des agriculteurs, dans leur utilisation de produits de qualité supérieure, à plus grande valeur ajoutée. L'importance pour envisager le succès d'une telle stratégie est donc d'entretenir un lien de confiance durable entre les agriculteurs et l'entreprise. Ce lien permet à long terme, tant à l'entreprise, qu'aux producteurs, d'accroître leurs marges. D'après les témoignages d'intervenants des cas *Kappa* et *Bêta*, ce modèle ne peut effectivement pas être viable à courte échéance.

« C'est typiquement un *business modèle* qui ne peut pas être mis en place sur un an, si tu attends un retour sur investissement sur les 12 premiers mois c'est impossible. » (Kappa, intervenant 2) ; « On sait qu'on va dans un premier temps louer nos machines plus ou moins à perte. » (Bêta, intervenant 1)

Cette stratégie contrairement à la précédente n’implique pas d’intégrer autant de partenaires. Au contraire, elle vise plutôt à réduire le plus possible le nombre d’intermédiaires pour atteindre directement le producteur. En réduisant le nombre d’intermédiaires et en ayant une relation directe avec l’agriculteur, l’entreprise réalise ainsi des économies importantes sur la distribution de ses produits. Ces économies se traduisent à terme par des marges plus importantes, tant pour l’entreprise, que pour le producteur.

Tableau 4.4 : comparaison des stratégies de financement

Stratégie #1 écosystème		Stratégie #2 Rendements	
CARACTÉRISTIQUES	FORCES ET FAIBLESSES	CARACTÉRISTIQUES	FORCES ET FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de volume Plus grande intégration des partenaires 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> Sécurité de remboursement Rentable à court terme <p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> Dépendant des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de valeur ajoutée Relation plus directe avec les agriculteurs 	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> Autonomie Image de marque <p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas rentable à court terme

Ces deux types de stratégies ne sont pas adaptées pour le même type de structures. La première stratégie peut être par exemple privilégiée par les organisations étrangères ne bénéficiant pas d’une forte image de marque sur le continent.

Dans ces circonstances, elles doivent ainsi s'entourer de partenaires locaux afin de pouvoir développer leur image. Les organisations étudiées ayant opté pour la première stratégie sont généralement, soit de petites entreprises, soit des entreprises « novices » sur les marchés ouest-africains. Les petites entreprises ont souvent des capacités de financement plus limitées, elles doivent ainsi s'assurer une sécurité de remboursement à court terme. Les entreprises inexpérimentées sur les marchés d'Afrique de l'Ouest doivent quant à elles se constituer un réseau de partenaires diversifié afin de consolider leur base de support locale. La deuxième stratégie, quant à elle, correspond plutôt aux entreprises locales, ou celles bénéficiant déjà d'une forte image de marque sur place. L'image de marque joue un rôle important dans les marchés agricoles d'Afrique de l'Ouest. Elle représente un outil important afin d'atteindre les agriculteurs locaux. Quand les organisations bénéficient d'une bonne image auprès des producteurs, elles peuvent se dispenser de faire appel à d'autres partenaires dans leur stratégie d'approche. Ce constat est souligné par les propos d'un intervenant de l'entreprise *Kappa* : « Le producteur préfère nous voir arriver nous que voir arriver une ONG, car quand il nous voit arriver, il voit des solutions pour améliorer ses rendements. » (Kappa, intervenant 2)

Si ces deux stratégies sont bien distinctes dans leur application, elles ne sont pourtant pas incompatibles pour une même organisation. Au contraire, beaucoup d'entre elles ont d'ailleurs un modèle « **hybride** » mêlant ces deux stratégies avec une partie des activités en lien avec les partenaires, et une autre beaucoup plus directe auprès des agriculteurs.

4.2. Acheminer les produits

Dans leur stratégie de distribution, les cas interrogés dans le cadre de cette recherche se sont inscrites dans la même logique que les postulats défendus par les auteurs des théories bas de la pyramide. À savoir, s'entourer de partenaires pour assurer la distribution des produits et service.

4.2.1 Passer par des distributeurs

Assurer la distribution par l'intermédiaire de **partenaires** permettrait en effet d'assurer des circuits de distribution à moindre coût, comme en témoignent les dire de représentants des cas *Delta* et *Mu* : « Les coûts opérationnels sur le terrain sont couverts par les partenaires. (...) on a décidé de travailler tout de suite avec les locaux. Nos partenaires nous représentent » (Delta, intervenant 1). Pour optimiser les coûts, les entreprises ont d'ailleurs majoritairement ciblé des distributeurs locaux : « La vente se fait via des distributeurs (...) On a un grand réseau de distribution dans toutes les zones du pays. » (Mu, intervenant 1). Selon un intervenant de Kappa, les partenaires locaux auraient manifestement une meilleure connaissance du terrain, cela leur permet d'atteindre plus efficacement les agriculteurs : « En fait, on se retrouve dans un schéma mixte, où on peut faire rentrer avec nous en partenaires, des distributeurs et des revendeurs, qui eux ont des démembrements, avec des détaillants sur le terrain et qui peuvent toucher ces agriculteurs. Ils ont la capacité et la connaissance, que ce soit la connaissance de terrain ou des villages pour pouvoir prendre des engagements avec ces agriculteurs » (Kappa, intervenant 1).

4.2.2 Coordonner les ventes par l'intermédiaire des coopératives agricoles

Au-delà des distributeurs, les organisations ont également intégré un deuxième type de partenariat dans leur réseau d'acheminement : **les coopératives agricoles ou GIE** dont nous avons détaillé le rôle précédemment dans la structure de financement des projets. Comme nous l'avons expliqué, ces organisations ont un rôle de représentation et de coordination des agriculteurs auprès des firmes. Il est essentiel pour les organisations de pouvoir s'adresser à ces regroupements afin d'atteindre les consommateurs finaux. Lorsque nous avons interrogé les différents cas sur la manière d'approcher les agriculteurs, beaucoup ont souligné leur importance. Les exemples du Tableau 4.5 le démontrent.

Tableau 4.5 : le rôle des coopératives dans la structure de distribution

INTERMÉDIAIRE PRIVILÉGIÉ	CITATIONS DES INTERVENANTS
COOPÉRATIVES	<p>« Ça peut être aussi par le biais des coopératives, donc on va directement discuter soit avec le secrétaire soit avec le président de la coopérative. » (Kappa, intervenant 2);</p> <p>« D'abord, on travaille avec des coopératives » (Thêta, intervenant 1) ;</p> <p>« On atteint les agriculteurs par les coopératives agricoles » (Mu, intervenant 1) ;</p> <p>« Nous recherchons des régions où il existe de solides coopératives d'agriculteurs propres, avec lesquelles nous pouvons travailler. » (Nu, intervenant 1).</p>

Les coopératives et GIE facilitent la distribution des produits vers les agriculteurs en fonctionnant par regroupement. Un répondant de la firme *Kappa* le confirme, sur un plan logistique, il est impossible d'atteindre chaque agriculteur individuellement. Cela représenterait des coûts en matière de temps et d'organisation qui seraient trop conséquents pour permettre aux entreprises de réaliser des profits.

« Si on voulait toucher l'ensemble des agriculteurs, il faudrait une armée de personnes. Il faudrait plein de personnes sur le terrain, plein de boutiques, plein de produits, etc. On n'est pas équipé pour ça pour le moment. On n'a pas une armée de représentants sur le terrain » (Kappa, intervenant 1).

Ainsi, les agriculteurs verront leurs intérêts valorisés par les coopératives qui les représentent et auxquelles ils appartiennent. En parallèle, plus les coopératives rassemblent de producteurs, plus les entreprises peuvent accroître leurs volumes de vente. Il est donc dans l'intérêt commun des organisations et des agriculteurs d'avoir des coopératives organisées, regroupant le plus d'adhérents possible.

4.2.3 Viser une meilleure intégration territoriale avec les États et les ONG

Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction, les infrastructures en Afrique de l'Ouest sont parmi les plus déficientes au monde. Afin d'outrepasser ces contraintes dans les pays et les régions les plus affectés, les organisations doivent aller au-delà des partenariats avec les distributeurs ou les regroupements d'agriculteurs. Si les organisations n'ont pas les moyens d'avoir un impact direct sur les infrastructures et les moyens d'acheminement, c'est en revanche le cas d'autres acteurs externes au marché. Les **ONG** et les **États**, bien qu'ayant une structure et des objectifs foncièrement distincts sont deux types d'acteurs en mesure d'accompagner les organisations dans leur capacité à bénéficier d'infrastructures suffisantes afin d'acheminer leurs produits et atteindre des régions particulièrement isolées. Ces deux acteurs ont souvent pour rôle de s'organiser de sorte à pallier les imperfections du marché, voir même l'absence d'économie formelle dans certaines régions.

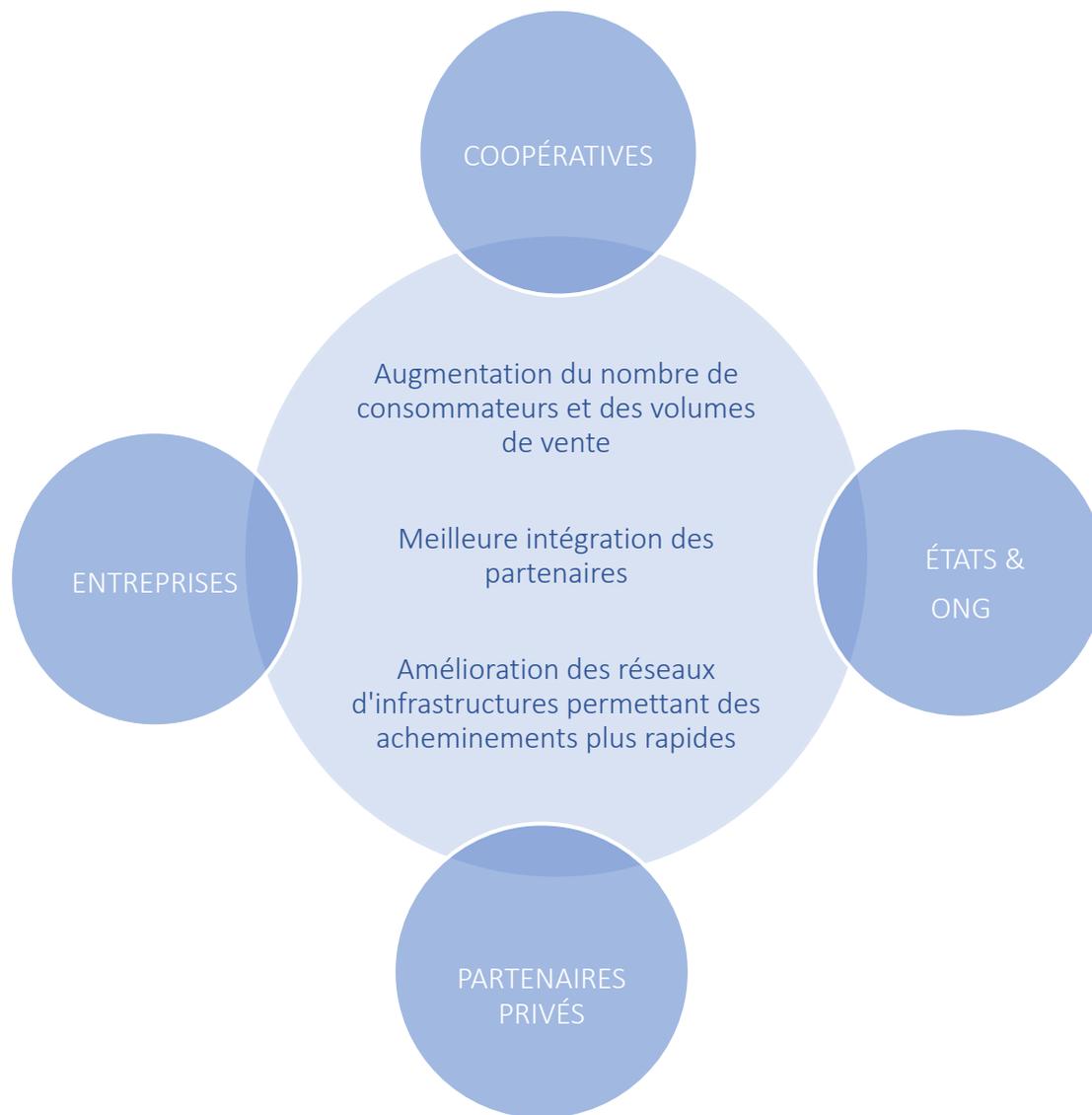
Les ONG représentent souvent un support essentiel pour les entreprises. Les ONG internationales comme la FAO peuvent parfois financer des projets d'envergure ou offrir un support logistique conséquent aux organisations avec lesquelles elles sont en collaboration. Les ONG régionales peuvent quant à elles accompagner les organisations, souvent novices dans certaines régions pour établir une communication avec les communautés locales. Ainsi les organisations peuvent établir des partenariats afin d'intégrer les canaux de distribution de l'économie informelle à leur réseau.

Tableau 4.6 : Coopération des entreprises avec des acteurs à but non lucratif

TYPES DE PARTENAIRES	CITATIONS DES INTERVENANTS
ONG	<p>« Nous on travaille auprès des ONG » (Delta, intervenant 1) ;</p> <p>« Les ONG types FAO sont d'un support essentiel » (Delta, intervenant 2)</p> <p>« On travaille avec des ONG » (Mu, intervenant 2)</p>
ÉTATS	<p>« On travaille aussi auprès des gouvernements même si c'est plus compliqué, car il faut être là sur place en permanence » (Delta, intervenant 1);</p> <p>« On travaille avec l'État et avec ses organes directs et indirects pour pouvoir monter ces projets. » (Kappa, intervenant 1) ;</p> <p>« On travaille avec (...) l'État et des structures de transformation, on a plusieurs types de partenariats. » (Mu intervenant 2)</p>

En investissant dans les structures et les réseaux de distribution, les États permettent de stimuler les échanges interrégionaux, ce qui contribue à accroître la demande nationale, la production et la croissance domestiques. Avec des réseaux de distribution rapides, les producteurs peuvent également minimiser les pertes sur la périssabilité des produits. L'amélioration des infrastructures permet d'optimiser la distribution des produits à destination des agriculteurs et de créer de nouvelles opportunités dans des régions isolées, inatteignables auparavant : « Si on regarde le cas du Sénégal, l'État a eu un gros projet d'aménagement d'infrastructures et d'irrigation autour du riz. Donc là on s'adapte. » (Kappa, intervenant 1). Toutefois plusieurs intervenants insistent quant au fait d'être prudent dans la relation à entretenir avec certaines autorités (voir 4.6.1).

Figure 4.1 : réseau de distribution efficace



4.3. Permettre aux agriculteurs de se familiariser avec les produits et services offerts afin de les utiliser à bon escient.

4.3.1 Les formations

Comme cela est suggéré dans les théories du bas de la pyramide, la majorité des cas retenus a décidé d'offrir des programmes de formations aux agriculteurs partenaires. Cela permet de les familiariser aux produits et services offerts par les organisations. Les formations répondent à plusieurs intérêts de la part des firmes, même s'ils sont bénéfiques pour les agriculteurs qui consolident ainsi leur savoir lié aux nouvelles techniques agricoles. Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction, l'agriculture en Afrique de l'Ouest est encore majoritairement traditionnelle. Il est donc essentiel de mieux informer les agriculteurs sur l'utilisation des produits offerts, correspondant à des outils d'agriculture moderne. Ces formations peuvent être organisées selon différents segments. Elles ont pour but, à terme, d'offrir aux agriculteurs des méthodes de production complémentaires, répondant à un équilibre entre accroissement de la productivité et respect des sols. Ainsi l'agriculteur pourrait : **(1)** comprendre l'importance des intrants et autres techniques plus modernes dans le processus de production ; **(2)** réaliser des économies sur l'utilisation des produits ; **(3)** utiliser à bon escient les intrants pour protéger sa parcelle.

Tableau 4.7 : le rôle des formations sur les pratiques des agriculteurs

OBJECTIF	CITATIONS
<p>ÊTRE MIEUX INFORMÉ</p>	<p>« Il y a un premier type d'agriculteur, celui qui n'investit jamais dans son sol et là il y a une vraie pédagogie à faire » (Delta, intervenant 1) ;</p> <p>« Il y a des zones où les agriculteurs ne voient pas l'intérêt d'avoir recours aux intrants. » (Mu, intervenant 1)</p>
<p>RÉALISER DES ÉCONOMIES</p>	<p>« S'il veut acheter à l'aveugle, il rajoutera des éléments à son sol dont il n'a pas besoin. Donc ça veut dire qu'il va investir beaucoup dans ses intrants sans en connaître les besoins réels, il perd donc de l'argent. » (Thêta, intervenant 1)</p>
<p>PROTÉGER SA PARCELLE</p>	<p>« Rétablir la santé du sol et c'est un bénéfice social pour l'agriculteur et écologique au sens global, car un sol pas équilibré est beaucoup plus sensible. » (Delta, intervenant 1)</p> <p>« On fait beaucoup de formations pour une utilisation raisonnée. » (Kappa, intervenant 1)</p> <p>« Beaucoup d'agriculteurs qui ne suivent pas de formations achètent des engrais à l'aveugle sur le marché et en font une surutilisation ce qui crée des érosions des sols, attaques les nappes phréatiques, etc. » (Mu, intervenant 2)</p> <p>« Chaque fois que je vais voir un agriculteur, soit il ne met pas d'engrais depuis 20 ans, soit il met le même depuis et il voit que ses rendements arrivent à un plafond voire diminuent. » (Delta, intervenant 1)</p> <p>Il faut savoir que se rapprocher du petit producteur c'est quelque chose qui coûte de l'argent. Pour nous, cette composante fait complètement partie de notre philosophie. (...) Donc c'est là que dans notre démarche marketing opérationnelle va proposer tout un tas d'activités et de projets afin d'accompagner les petits producteurs (Kappa, intervenant 2).</p>

Les firmes pourront plus facilement fidéliser les producteurs si ces derniers sont mieux informés, et capables de tirer pleinement profit de l'utilisation des produits mis à leur disposition. Si les formations représentent un coût pour les organisations, à long terme elles sont souvent rentables et permettent de créer un modèle durable avec les agriculteurs (voir citation Kappa, intervenant 2 dans le Tableau 4.7, p.133). En effet, plus un agriculteur sera familiarisé avec un produit, moins l'organisation aura à réinvestir dans sa formation et plus elle aura de chance de le voir acheter à nouveau ce produit, ayant pu attester de son efficacité. Néanmoins, chacun des cas interrogés n'a pas eu la même approche dans la structuration des formations. Il est important de rappeler que tous les cas n'offrent pas les mêmes types de produits ou services, les besoins en formation peuvent donc varier d'une activité à l'autre.

Le premier élément à avancer est le choix, fait par chacun des cas, de **sensibiliser** les producteurs à l'utilisation des intrants, indépendamment de leur cœur d'activité. Les intrants représentent le produit central à la base de la production agricole. Ces produits, bien qu'ils soient régulièrement ciblés comme nocifs, peuvent selon la FAO avoir des bienfaits notoires sur les productions « L'utilisation efficiente d'engrais minéraux et de fumures organiques combinée à l'utilisation de bonnes techniques culturales comme les associations et rotations culturales, concourt à stopper la dégradation des sols, à restaurer leur fertilité et à augmenter la production agricole (FAO, 2012). Une mauvaise utilisation de ces produits peut toutefois entraîner des externalités négatives importantes.

Ils peuvent causer des incidences environnementales majeures (érosion des sols, pollution des eaux, etc.), mais aussi sanitaires pour les **producteurs** ne prenant pas les précautions nécessaires face à l'utilisation de certains produits. Ces négligences peuvent également être préjudiciables pour les **consommateurs**, dans la mesure où ils peuvent être exposés à un surdosage de certains éléments chimiques dans leur alimentation.

« Il y a un problème de sécurité alimentaire notamment relatif à la traçabilité des produits et de savoir si les produits sont sains. Les paysans doivent donc être suivis afin d'utiliser les produits intrants dans des quantités adéquates. L'analphabétisation joue beaucoup là-dedans. L'agriculture pourrait devenir à terme un problème majeur de santé publique. »
(Bêta, intervenant 1)

Pour les firmes qui sont directement ou indirectement impliquées dans la commercialisation d'intrants, les formations sont ensuite composées en plusieurs parties. Les deux premières phases des formations sont **l'analyse des sols** et **l'identification des besoins en intrants et nutriments**. Il est très important pour les agriculteurs de connaître les éléments de composition de leur parcelle. D'autant plus en Afrique de l'Ouest, où l'on retrouve une grande diversité dans la nature des sols, la région est composée de trois grands types de climats (FAO, 2020 ; OCDE, 2014 ; Tableau 2.1, p.45 ; Carte 2.1, p.46). Il est donc inconcevable d'appliquer des produits, sans prendre en considération la composition du sol. L'utilisation des intrants doit être adaptée en fonction des besoins nutritifs.

Toutefois, l'ensemble des cas n'a pas les capacités de réaliser ce type d'analyse. Celles-ci nécessitent d'utiliser un certain nombre d'outils comme les scanners, en plus de la technologie spécifique permettant d'interpréter les résultats. La firme Delta, est spécialisée dans ce type d'activités, elle est donc munie de l'ensemble des outils nécessaires : « On a deux outils : un mini laboratoire qui marche par infrarouge ou rayon x et qui se pose sur une grosse table, et le scanner par infrarouge qui permet de bouger directement sur la parcelle. » (Delta intervenant 1). Les autres cas ont dû trouver des solutions adaptées. À savoir, entreprendre des partenariats avec d'autres organisations, spécialisées dans le même type d'activité que *Delta*, ou avec des ONG ayant les capacités de réaliser ce type d'analyses.

Une fois les besoins identifiés, les firmes interrogées proposent aux agriculteurs une **démonstration d'utilisation** de leurs produits. Cette étape consiste à appliquer les produits adaptés aux besoins nutritifs des sols directement sur les parcelles des producteurs sélectionnés. Ils peuvent ainsi attester directement de l'efficacité de ces produits.

Quand la démonstration est réalisée et si l'agriculteur est satisfait, l'entreprise pourra ensuite passer à la **commercialisation** des gammes de produits correspondant aux besoins des producteurs. Comme pour le financement et la distribution, les firmes s'adressent prioritairement à des groupes d'agriculteurs, rassemblés notamment par l'intermédiaire des coopératives.

« Pour les formations, on a tout un éventail de solutions qui ciblent une certaine catégorie de la population agricole. Ça peut être le petit producteur en lui-même, ça peut être le leader paysan, ça peut être aussi par le biais des coopératives, donc on va directement discuter soit avec le secrétaire soit avec le président de la coopérative. »

(Kappa, intervenant 2).

Le fait de s'adresser à un groupe permet de réduire les coûts qu'occasionneraient des analyses et des démonstrations individuelles : « On leur explique comment préparer les sols, on prend des échantillons sur 30 ou 35 parcelles, ça nous permet quand même d'avoir une idée assez large tout en évitant d'avoir des financements trop importants. »

(Thêta, intervenant 1)

Tableau 4.8 : Récapitulatif des formations d'utilisation de produits agricoles

ÉTAPE	DÉTAIL	CITATION	DÉLÉGATION
SENSIBILISATION	<p>Informer sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle des intrants dans le processus de production ; - les dangers associés à l'utilisation de certains produits et sur les précautions à prendre ; - l'importance d'utiliser des produits et d'appliquer des quantités en adéquation avec les besoins. 	<p>« Il y a un premier type d'agriculteur, celui qui n'investit jamais dans son sol et là il y a une vraie pédagogie à faire » (Delta, intervenant 1)</p> <p>« On fait beaucoup de formations pour une utilisation raisonnée. » (Kappa, intervenant 1)</p> <p>« Les paysans doivent donc être suivis afin d'utiliser les produits intrants dans des quantités adéquates » (Bêta, intervenant 1)</p>	<p>INTERNE, PARTENAIRES, ONG, COOPÉRATIVES</p>
PRELEVEMENTS ANALYSES	<p>Permettre aux agriculteurs de connaître la composition de leur sol et les besoins en nutriments pour une meilleure production.</p>	<p>« On a deux outils : un mini laboratoire qui marche par infrarouge ou rayon x et qui se pose sur une grosse table, et le scanner par infrarouge qui permet de bouger directement sur la parcelle. » (Delta intervenant 1)</p> <p>« L'idée est de pouvoir regrouper chaque jour au minimum 100 fermiers pour faire des prélèvements de leurs sols. Les prélèvements se font sur deux ou trois jours avant de les analyser. Ensuite, on leur fait des recommandations. On les regroupe sous une tente avec des ingénieurs agricoles pour leur offrir un panel de conseils agricoles » (Thêta, intervenant 1).</p>	
DEMONSTRATION	<p>Démonstration d'utilisation des produits adaptés vendus par les firmes sur les parcelles ayant été analysées.</p>	<p>« On offre des unités de démonstrations au champ, des séminaires villageois, des réunions de coopératives... » (Kappa, intervenant 2)</p> <p>« On leur explique comment préparer les sols, on prend des échantillons sur 30 ou 35 parcelles, ça nous permet quand même d'avoir une idée assez large tout en évitant d'avoir des financements trop importants. » (Thêta, intervenant 1)</p> <p>« On fait des démonstrations dans chaque grande région et chaque formation est adaptée au type de culture » (Mu, intervenant 1)</p>	<p>INTERNE, COOPÉRATIVES</p>
COMMERCIALISATION	<p>Une fois le consommateur satisfait par les intrants adaptés à ses besoins, on lui offre les produits nécessaires à l'amélioration de sa production.</p>	<p>« On offre d'abord gratuitement la formation aux agriculteurs, ensuite on leur propose un pack de fertilisants standards » (Mu, intervenant 2)</p>	<p>INTERNE, DISTRIBUTEURS, COOPÉRATIVES</p>

Thème II : Diversité des marchés

4.4. Aider les agriculteurs à augmenter leur productivité à travers des techniques contemporaines tout en gardant leur savoir-faire.

Les techniques agricoles traditionnelles en Afrique de l'Ouest sont souvent le fruit de la transmission d'un savoir-faire intergénérationnel. Ces techniques sont préservées avec soin par de nombreuses communautés. Elles sont pour beaucoup des agriculteurs une manière de valoriser leur appartenance identitaire. Les entreprises doivent donc trouver un équilibre permettant aux agriculteurs l'intégration de techniques modernes tout en conservant ce savoir-faire traditionnel. Pour cela, les cas étudiés ont identifié différentes solutions.

4.4.1 Les formations que nous avons présentées en détail précédemment.

Elles permettent en effet de mieux comprendre les enjeux relatifs à l'accroissement de la productivité pour les agriculteurs et l'utilité d'avoir recours à certains produits pouvant aussi prémunir les parcelles de certaines maladies ou certains insectes ravageurs. Si les agriculteurs ont un meilleur niveau de connaissance, ils seront capables d'évaluer dans quelle mesure ils souhaitent moderniser leur agriculture.

4.4.2 Rendre certaines technologies plus accessibles

Une deuxième solution est de décomplexifier certains outils ou certaines technologies. Le cas *Bêta*, par exemple, a décidé de se lancer dans le design d'engins agricoles, types tracteurs, pour les rendre plus facilement utilisables pour les agriculteurs. La majorité des compagnies qui offrent ce type d'engins sont souvent issues de pays occidentaux, et orientent leur offre vers les agriculteurs issus des mêmes régions. Ces engins sont souvent très coûteux et disposent de technologies de pointe qui ne sont pas forcément adaptées pour les parcelles locales. Ces appareils sont trop chers et difficiles à utiliser pour les agriculteurs locaux, car ils n'ont pas forcément été habitués à utiliser ce type d'engins. La présidente fondatrice du projet *Bêta* en témoigne dans l'exemple suivant.

« Moi ce que je voulais c'était de rendre accessible les machines agricoles aux cultivateurs. J'ai moi-même dessiné des prototypes simplifiés de machine, car ici la plupart des machines agricoles ce sont les *John Deer*, etc. Elles sont très chères et compliquées à utiliser pour des gens qui n'ont pas de formation. De plus, au-delà du prix très élevé de ces machines, ces cultivateurs vont endommager leur parcelle en les utilisant mal, car elles sont très complexes. » (Bêta, intervenante 1)

Proposer des appareils plus simples et plus abordables serait ainsi plus conforme pour répondre aux besoins de la demande locale. L'entreprise *Delta* a également adapté son offre en proposant des scanners d'analyses de sols miniatures, facilement utilisables et transportables d'une région à une autre. L'entreprise offre en complément une application mobile permettant de connaître les besoins du sol et d'émettre des recommandations sans avoir besoin de connaissances préalables particulières pour interpréter les résultats.

« La méthode classique elle demande du temps et beaucoup de main-d'œuvre qualifiée. (...) Donc nous on a décidé de porter le laboratoire aux agriculteurs pour qu'ils puissent savoir ce qu'il y a dans leur sol et pouvoir ainsi mieux traiter et adapter leurs pratiques. Aujourd'hui, les conseils agricoles recommandent de toucher, sentir le sol pour voir ce qu'il y a dedans, mais quand on n'a pas accès aux différentes techniques ou aux laboratoires, car il n'y en a tout simplement pas, ce qui est le cas de la plupart des pays d'Afrique, on n'a pas tous les moyens de connaître la structure du sol. Donc notre idée, c'est de permettre aux agriculteurs de regarder dans leur sol directement sur leurs parcelles avec notre outil à base de spectroscopie. Ces agriculteurs n'ont pas besoin de gens qui savent utiliser ou analyser ces réactifs chimiques. Leur seule chose à faire c'est d'appuyer sur un bouton qui renvoie de la lumière donc c'est accessible à tous et ça ne nécessite aucune qualification particulière. Notre analyse grâce à cet outil c'est du 5 à 8 minutes » (Delta, intervenant 1).

4.4.3 Valoriser la communication et intégrer les partenaires locaux

Parmi les cas que nous avons interrogés, certains recrutent des agriculteurs locaux ayant suivi des formations pour qu'ils puissent eux-mêmes à leur tour passer une certification et donner ces formations à d'autres agriculteurs : « On fait un très bon travail pour mettre en place des équipes locales, pour recruter des agriculteurs, nous avons établi un partenariat local » (Nu, intervenant 2). En passant par des agriculteurs, les organisations valorisent ainsi les emplois et le savoir-faire local. De plus, si certains agriculteurs peuvent être hostiles à l'idée de voir des firmes les inciter à moderniser leur agriculture, ils pourraient être plus à l'écoute s'il s'agit d'agriculteurs locaux conscients de leur situation. Le fait de travailler avec des partenaires locaux permet ainsi de trouver des compromis par la voie de la communication entre agriculteurs et entreprise. La communication reste la meilleure façon pour les firmes de respecter les intérêts des agriculteurs avec lesquels elles travaillent. Il est essentiel d'instaurer un dialogue lorsque les positions de chacun ne sont pas entendues afin d'atteindre un consensus.

Le cas *Êta* par exemple a dû faire face à ce type de situation et est parvenu, par la voie du dialogue, à trouver un consensus, comme en atteste la citation suivante.

« Dans le nord du Sénégal avec les peuples peuls il y a un groupe qui veut rester nomade et un autre qui veut être sédentaire et ils ne sont pas du tout d'accord. C'était un peu compliqué de gérer, car au début il y avait des gens profondément opposés à l'idée de mettre des clôtures. C'était pour eux d'une certaine manière comme voler à la communauté, car la terre appartient à tout le monde. Pour nous la clôture est hyper importante, pas forcément en grillage, mais il faut protéger les arbres surtout quand il y a de l'élevage partout. En 5 minutes, ils peuvent tout détruire. Pour les populations peules surtout eux ils voulaient aussi que les vaches puissent venir brouter dans les champs et donc il a été négocié que ceux qui font des clôtures coupent les herbes et les donnent aux éleveurs du coin, il y a un échange qui se crée. Ça fait que ça s'est bien passé et que ça se passe toujours bien. » (Êta, intervenant 1)

4.5. Atteindre et conserver un lien de communication durable avec les agriculteurs

L'Afrique de l'Ouest est une mosaïque culturelle et linguistique. Pour atteindre les agriculteurs dans les régions les plus isolées, les firmes doivent établir des stratégies afin d'outrepasser les barrières culturelles et linguistiques.

4.5.1 Intégrer les partenaires locaux

La première stratégie que nous avons identifiée est de travailler avec des **partenaires locaux**. Comme pour le défi précédent, il est important de créer des emplois à partir du savoir-faire des populations locales. Beaucoup d'individus dans la région ont en effet l'avantage d'être polyglottes et sont capables de communiquer tant en anglais, en français qu'en dialectes régionaux, avec les agriculteurs des zones ciblées. Travailler avec ces personnes peut être un réel avantage pour les organisations. Dans certaines régions plus isolées, les principaux dialectes ne sont pas forcément parlés ou compris par les agriculteurs ou par certains partenaires. Plusieurs entreprises ont dû avoir recours à des **interprètes**.

4.5.2 Proposer des outils de communications adaptés.

Certains cas mettent à disposition des **supports visuels** permettant une compréhension facilitée des pratiques difficilement explicables d'une langue à une autre. Cela évite ainsi une mauvaise interprétation des traductions de la part des partenaires, ce qui pourrait causer des confusions ou un manque de transparence. Une fois le message parvenu à l'agriculteur et le projet mis en place, il est important de garder un lien de communication à travers le temps.

Pour cela, il est important de démocratiser certaines **technologies de communication** rapide. En Afrique de l'Ouest, l'application mobile WhatsApp est particulièrement populaire, comme le souligne un répondant du cas *Zeta* (Tableau 4.9, p.146). Elle peut ainsi être utilisée pour entretenir la communication entre les agriculteurs, les partenaires et l'entreprise. Elle présente les avantages d'être gratuite et de nécessiter qu'un faible niveau de connexion, deux atouts majeurs pour atteindre des agriculteurs à faibles revenus vivant dans des régions parfois isolées.¹

¹ Olivier, Mathieu. (2016). « Technologie : Comment Whatsapp a conquis l'Afrique. Jeune Afrique, économie et finance. Le 5 juillet 2016
<https://www.jeuneafrique.com/339107/economie/technologie-whatsapp-a-conquis-lafrique/>

Tableau 4.9 : stratégies initiées afin d’atteindre et conserver la relation avec les agriculteurs

STRATÉGIES		CITATION
INTEGRER LES PARTENAIRES	Représentants des communautés locales	<p>« Les équipes techniques sont locales, à Fatick ce sont des gens de Fatick qui parlent tant sérère que français, que wolof, en Afrique de l'Ouest les gens sont polyglottes. Pareil à Dagana notre équipe est locale. Après ce sont eux-mêmes qui nous éclairent sur les projets qui peuvent fonctionner ou pas et qui nous aident à enlever les barrières culturelles et linguistiques » (Êta, intervenant 1).</p> <p>« Nous avons du personnel des communautés locales, donc ils parlent les langues locales. Au Ghana, la plupart d’entre eux parlent twi et c’est la langue principale dans toutes les communautés dans lesquelles nous travaillons. Nous embauchons un coordinateur de la communication qui sera basé au Ghana et sera également de la communauté locale, donc nous nous assurons qu’il parle couramment l’anglais et le twi. » (Nu, intervenant 2)</p> <p>“Les partenaires viennent de différentes régions et ont une approche très rapprochée avec les populations locales.” (Delta, intervenant 2)</p>
	Interprètes	<p>« Il faut être assez flexibles. On essaie d’avoir des partenaires capables de se faire comprendre dans chaque région importante où nous allons, en Côte-d’Ivoire il y a plus de 60 ethnies alors c’est important de se faire comprendre partout où on va pour avoir la confiance des agriculteurs sinon on a souvent recours à des interprètes. On essaie que ces personnes soient connues par la communauté qu’on cherche à atteindre que ce soit quelqu’un du village ou autre. On fait de la personnalisation par région. » (Mu, intervenant 2)</p>
OFFRIR UNE BASE D’OUTILS ADAPTÉS	Supports de communications visuels	<p>« Nous devons nous assurer que tout est traduit dans les langues locales et rendre le tout plus visuel. Ainsi, lorsque vous regardez l’image, vous pouvez réellement voir quel est le message même si vous ne pouvez pas lire. Nous devons faire en sorte que lorsque nous créerons notre matériel de conception et de communication, il soit plus graphique que textuel afin que les nombreuses personnes ne pouvant pas lire puissent comprendre grâce au graphique visuel. (Nu, intervenant 2)</p>
	Technologies de communication adaptées	<p>« On vise à développer l’échange entre agriculteurs et techniciens puis en les mettant en relation. On travaille beaucoup par WhatsApp il y a beaucoup d’échanges notamment avec les agriculteurs leaders. C’est moins cher et plus efficace que de déplacer un technicien » (Zeta, intervenant 1).</p>

Thème III : Gouvernance

4.6. S'imposer sur des marchés faisant face à des aléas de gouvernance

La question de la gouvernance occupe une place particulière dans les stratégies d'investissements en Afrique de l'Ouest. Certaines contraintes comme la corruption ou le terrorisme sont difficiles à contourner dans certains pays. Le fait de porter une attention particulière au contexte politique des pays à cibler semble primordial dans une stratégie d'internationalisation en Afrique de l'Ouest. La première observation que nous tirons des résultats est que les pays les plus affectés par la corruption et le terrorisme sont dans l'ensemble ceux qui sont les moins représentés parmi les cas interrogés. Plusieurs des cas ont néanmoins fait face à des situations contraignantes qui ont nui au développement de leurs activités.

Nous avons fait le choix dans cette partie de ne pas associer les citations aux cas ressources lorsqu'il s'agissait de dénoncer ces aléas ni d'indiquer les pays concernés. Seul le répondant et le chercheur ont accès à cette information. Cette décision a été prise afin d'éviter qu'une personne extérieure puisse associer les propos à une entreprise ou à des autorités concernées. Nous souhaitons donc éviter pour les cas et les participants ayant accepté d'être interrogés une exposition à d'éventuelles complications.

4.6.1 Corruption

Le premier aléa, **la corruption**, est un fléau majeur pour les entreprises. De nombreux cas interrogés y ont été confrontés à différents niveaux.

Il se peut qu'il y ait des **barrières à l'entrée** (tableau 4.10, p.150) ne permettant pas l'émergence d'entreprises extérieures au système actuel. Dans certains cas, les entreprises proches du pouvoir peuvent avoir les faveurs de l'État. Cela implique qu'une entreprise ayant la volonté de s'intégrer sur ce marché fait constamment face à des pratiques déloyales qui visent à l'en faire sortir. Selon un rapport de la Banque Mondiale, les cartels sont également omniprésents dans la région, y compris sur le marché des engrais et de l'alimentation (Banque Mondiale, 2016). Ces ententes entre les concurrents d'un même marché visent à « fixer les prix, les niveaux de productions et truquer les offres », un tel fonctionnement imposerait d'ailleurs aux consommateurs des prix en moyenne 49 % plus élevés que dans un marché libre (Banque Mondiale, 2016).

Sur certains marchés publics, il se peut également que les États demandent des **pots-de-vin** ou bien ne répondent pas à leurs **obligations de paiement** sur lesquelles ils s'étaient engagés. Ces situations sont particulièrement préjudiciables pour les entreprises dans les pays les plus corrompus car il est difficile de poursuivre l'État en justice afin d'obtenir un remboursement des montants dus. Enfin, la politique des **droits de douane** entre les membres de la CEDEAO n'est pas souvent respectée par les pays signataires qui imposent aux entreprises des paiements injustifiés (tableau 4.10, p.150).

4.6.2 Terrorisme

Le **terrorisme** constitue le second aléa majeur rencontré par les cas que nous avons interrogés. Comme la corruption, ce phénomène est particulièrement difficile à contourner. Dans la région, certains pays ont vu le niveau de risque face au terrorisme augmenter fortement ces dernières années. Cela interroge la capacité des organisations concernées à rester et à conserver leurs activités dans ces régions. Le terrorisme est souvent traité avec la plus grande des précautions par les entreprises, car au-delà des dégâts matériels, il peut mettre en danger l'intégrité physique des personnes impliquées dans les activités de l'organisation sur ces régions. Si le terrorisme peut être plus facile à identifier que la corruption, son niveau d'impact et d'évolution est très difficile à anticiper, ce qui crée un climat d'incertitude majeure pour les entreprises qui préfèrent ainsi souvent se retirer.

« On allait là-bas, c'était super sécuritaire, il n'y a jamais eu aucun problème et ça s'est finalement dégradé progressivement jusqu'en mars 2019 où on a eu une attaque d'un groupement armé qui a mis le feu dans le village où on a ouvert. On a donc dû fermer la zone, moi je voulais continuer quand même, mais dans tous les cas on n'aurait pas pu, car la situation s'est massivement dégradée dans le pays. À ce moment-là, ce n'était pas encore sûr si ça allait vraiment être la catastrophe ou non donc là notre partenaire financier a pris un peu peur et on a arrêté le projet. »

Tableau 4.10 : illustration des différents aléas associés à la gouvernance rencontrés par les cas

TYPE D'ALÉA	FORME EXERCÉE	CITATIONS
CORRUPTION	Concurrence déloyale	« En (Pays x), il y a quelques très grosses entreprises qui ont leurs intérêts et qui peuvent nuire à votre entreprise. »
	Pots-de-vin	« Si tu veux, quand tu parles de se rapprocher ou de travailler de manière un peu plus proche des autorités, effectivement, les relations qu'on peut avoir avec les autorités sont des relations d'appuis, de conseil et de développement, mais jamais de relations directes commerciales dans la plupart de nos pays, car on ne sait jamais où ça peut mener. »
	Non-respect des obligations de paiement	<p>« En (Pays x) il y a beaucoup de fonds destinés à l'agriculture, mais cela arrive souvent qu'ils soient détournés. »</p> <p>« C'est souvent des problèmes qui sont récurrents quand tu travailles avec l'État qui promet un chèque et au final le chèque est divisé par trois parce qu'il est passé par 40 administrations différentes. »</p> <p>« Quand tu travailles avec les États, tu peux te retrouver avec des délais de paiement qui ne sont plus rentables à terme. »</p>
	Non-respect de la politique douanière	« Chacun a des intérêts personnels. Un autre exemple, la libre circulation dans les zones CEDEAO et UEMOA, normalement, il est dit clairement qu'un produit qui rentre par exemple au (Pays Z) et qui paierait des droits de douane sur Dakar, lorsqu'il retransverse une frontière de la même zone normalement, je ne repaie pas de droits de douane au (Pays Y) puisque je les ai payés au (Pays Z) dans la réalité on repaie la douane parce que le (Pays Y) n'accepte pas que ce soit le (Pays Z) qui touche les droits de douane et vu qu'il n'y a pas de pot commun ils ne le font pas. »
TERRORISME	Attaques visant l'intégrité physique des personnes sur place	<p>« Ça a été difficile. Il y a eu une évolution très forte dans la manière de gérer cela, car il y a des régions où on ne peut plus aller. En tant qu'organisation étrangère, on n'a même pas le droit d'y aller, car on représente une valeur marchande pour tous types de trafics... Ça a fortement évolué, il y a des suivis qui se font, mais pas de manière régulière avec des voitures banalisées, etc. pour ne pas tenter le diable. »</p> <p>« Au (Pays W), ils ne contrôlent rien l'armée est tellement dépassée que bon... À mon dernier séjour là-bas, on était dans un campement et à 150km de là où on était il y a une base militaire qui a été attaquée et dépouillée, le (Pays Y) c'est pareil... »</p> <p>« On a eu une attaque d'un groupement armé qui a mis le feu dans le village où on a ouvert. On a donc dû fermer la zone, moi je voulais continuer quand même, mais dans tous les cas on n'aurait pas pu, car la situation s'est massivement dégradée dans le pays. À ce moment-là, ce n'était pas encore sûr si ça allait vraiment être la catastrophe ou non donc là notre partenaire financier a pris un peu peur et on a arrêté le projet. »</p>

D'après les cas que nous avons interrogés, il est important de cibler des pays qui sont : **(1)** ouverts à la concurrence et aux investissements étrangers ; **(2)** sécuritaires ; **(3)** stables politiquement. Plusieurs cas ont insisté sur l'importance de s'internationaliser vers des pays comme le Ghana ou le Sénégal par exemple (voir Tableau 2.5, p.60 ; Annexe 3), bénéficiant d'une bonne gouvernance. Cela contribue à créer un climat de confiance pour les entreprises et facilite la mise en place de leurs activités, surtout si celles-ci sont novices dans la région.

« Le Ghana est une démocratie stable et il y a eu beaucoup de progrès dans le développement des aspects commerciaux de l'agriculture au Ghana. C'est donc pour moi un pays progressiste (...) Il est donc beaucoup plus facile d'y travailler et d'obtenir les résultats dont nous avons besoin pour que nous puissions apporter cette expertise (...) Lorsque le projet a été lancé nous recherchions des pays qui étaient stables donc vous connaissez le risque, les limites politiques sont à éviter. C'est pourquoi les trois pays dans lesquels nous sommes implantés sont stables et progressistes » (Nu, intervenant 1&2) ;

« En tant qu'entreprise, on a tout à fait l'intention de s'exporter quand un pays se stabilise suffisamment. » (Êta, intervenant 1) ; « Au Sénégal, on a souvent des liens très directs avec l'État, on est par exemple en relation sur les informations de marchés avec les ministères de l'Agriculture. » (Kappa, intervenant 1).

Certaines entreprises par opportunisme font tout de même le choix stratégique d'aller dans des pays ne regroupant pas l'ensemble de ces conditions. Afin de limiter leur niveau d'exposition face à la corruption, les cas que nous avons interrogés recommandent ainsi d'éviter les « coopérations économiques avec les États ». Ils peuvent également passer par des partenaires locaux qui seraient plus à même de connaître le climat des affaires et de résister aux tentatives de corruption.

Concernant le terrorisme, si celui-ci est présent dans une moindre mesure, les cas que nous avons interrogés semblent également favoriser le recours à un partenaire local qui a moins de chance d'être ciblé ou par des ONG qui sont elles aussi moins exposées : « On fait ça via des partenaires et ONG, car ils ont leurs conventions ». Tout en assumant que ces stratégies ont des limites et que la protection de l'intégrité physique des partenaires reste la priorité absolue, comme le démontre la citation suivante.

« Cependant, on ne va pas tenter le diable. Quand on voit la semaine dernière ce qu'il s'est passé au Niger, ça fait aussi réfléchir... » (Assassinat de 6 humanitaires français tués au Niger par un groupe terroriste le 10 août 2020)²

²LCI (2020) Six humanitaires français tués au Niger : un suspect arrêté. Le 19 août 2020
<https://www.lci.fr/international/en-direct-six-humanitaires-francais-tues-au-niger-un-suspect-arrete-2161313.html>

Tableau 4.11 : Récapitulatif des stratégies des entreprises face aux défis des marchés agricoles en Afrique de l’Ouest

DÉFIS	STRATÉGIES
Thème I : Développement économique	
Établir des stratégies de financement afin d’offrir aux agriculteurs des produits et services de qualité tout en assurant des profits.	<p>Stratégie 1 : Établir un écosystème de financement avec des partenaires tels que les établissements financiers et les coopératives agricoles.</p> <p>Stratégie 2 : proposer directement les produits ou services et bâtir une stratégie basée sur les rendements à moyen terme par l’intermédiaire des coopératives ou par des distributeurs.</p>
Parvenir à acheminer les produits et services en dépit des faibles infrastructures routières et de l’isolement géographique.	Intégrer différents types de partenaires capables d’atteindre chaque région en minimisant les coûts et les contraintes (Distributeurs, gouvernements et ONG, coopératives).
Permettre aux agriculteurs de se familiariser avec les produits et services offerts afin de les utiliser à bon escient.	Offrir des programmes de formation grâce à l’appui des partenaires en quatre étapes (Sensibilisation, prélèvements/analyses, démonstration, commercialisation)
Thème II : Diversité des marchés	
Aider les agriculteurs à augmenter leur productivité à travers des techniques contemporaines tout en gardant leur savoir-faire.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Former les agriculteurs ; 2. Rendre les technologies plus accessibles ; 3. Valoriser la communication avec les agriculteurs et en intégrant différents types de partenaires.
Trouver des stratégies pour atteindre et conserver un lien de communication durable et efficace avec les agriculteurs.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Travailler avec des partenaires capables d’outrepasser ces barrières. 2. Avoir recours à des outils facilitant la communication comme les supports visuels et les interfaces technologiques.
Thème III : Gouvernance	
Parvenir à s’imposer sur des marchés faisant face à des aléas exogènes.	Difficile de s’intégrer dans des pays présentant des contraintes exogènes majeures. Cependant, les firmes peuvent éviter de s’établir dans ces régions grâce à une stratégie de ciblage basée sur trois critères : Ouverture, sécurité, stabilité politique.

Section V : Discussion

5.1. Interprétation

La base de la production agricole en Afrique de l'Ouest est un secteur stratégique dans l'optique d'assurer la sécurité alimentaire des quelques 750 millions de personnes qui devraient peupler la région d'ici 2050 (UNDESA, 2011 ; Annexe 4). Ce marché suscite de nombreuses convoitises de la part de firmes internationales comme domestiques. Les agriculteurs de la région ont le niveau de productivité le plus faible du globe, avec un niveau d'utilisation d'intrants près de 30 fois inférieur à la moyenne mondiale, ceci tout en ayant le niveau de terre arable disponible le plus important. Les exploitants sont d'ailleurs progressivement conscients de l'évolution de l'agriculture globale et du besoin de marquer une transition vers une production plus moderne. Cette modernisation de la production est aujourd'hui indispensable pour les agriculteurs d'Afrique de l'Ouest afin de rester compétitif, y compris sur les marchés domestiques, face à une concurrence de plus en plus mondialisée. À l'international, les acteurs majeurs sont donc conscients du potentiel de croissance de ces marchés, et de l'importance de se tourner vers le potentiel encore inexploité des terres ouest-africaines.

Cependant, nous avons pu déduire des propos avancés par les cas que nous avons interrogés qu'un certain nombre d'obstacles rendent l'accès à ces marchés particulièrement complexe.

(1) Les consommateurs ciblés sont parmi les plus touchés au monde par l'**extrême pauvreté**. Les entreprises ne peuvent ainsi prétendre prospérer en répliquant des stratégies identiques à celles des marchés occidentaux ou émergents et doivent généralement se préparer à une période d'acclimatation sur ces marchés.

(2) Les marchés sont extrêmement **volatils**. Il est difficile pour les firmes d'afficher des objectifs précis à moyen terme sur les performances financières, car un grand nombre de paramètres peuvent perturber les prévisions. Les conditions climatiques, le cours des marchés agricoles, le contexte politique, et d'autres événements imprévisibles peuvent contrarier les stratégies des firmes.

(3) Un **climat hostile des affaires** nuit aux activités des entreprises. Certains pays sont sujets à un essor du terrorisme et de la corruption ce qui peut entraîner : un climat d'incertitude, des coûts de transactions importants, voire une obligation de sortie du marché. La concurrence déloyale est également une conséquence récurrente de la corruption qui ne permet pas aux entreprises d'avoir des conditions équitables face au marché.

Les cas qui ont été retenus dans le cadre de cette étude envisagent des solutions communes pour répondre à certains des défis que nous avons présentés dans la Section III. Cependant, les stratégies ne sont pas toutes homogènes. Nous avons pu identifier des divergences dans les approches des entreprises interrogées quant à leur manière d'aborder

certains défis. Plusieurs éléments inhérents à la nature des entreprises peuvent expliquer ces différences.

La taille des entreprises est un élément d'influence majeur dans la stratégie de financement des projets et des formations par exemple. Les firmes multinationales qui ont souvent des capacités financières plus importantes vont souvent privilégier une stratégie basée sur les rendements en atteignant directement le producteur ou la coopérative, quitte à accuser des pertes à court terme. De même, ces entreprises pourront financer elles-mêmes les formations et donc renforcer leur image auprès des agriculteurs, là où les petites entreprises seront souvent contraintes de passer par des ONG.

Dans cette même logique, **la réputation des firmes** est également un élément d'influence. Les entreprises qui bénéficient d'une réputation à l'international et qui ont une bonne connaissance des marchés dans les pays en voie de développement ont plus de facilité pour pénétrer certains marchés. Elles sont plus hermétiques face à la corruption, car leur pouvoir de négociation face aux autorités est important. Elles peuvent en effet contribuer de manière significative au développement de certains secteurs peu ou pas exploitables autrement que par la présence de ce type d'entreprises.

Enfin, la **connaissance du marché** joue également un rôle crucial dans les stratégies des entreprises. Une firme novice sur les marchés ouest-africains sera dans l'obligation de s'entourer des bons associés et de diversifier ses partenariats afin d'intégrer ces marchés et d'atteindre les consommateurs.

5.2. Contributions théoriques

Dans la Section I nous expliquions que les théories de la base de la pyramide offraient une large réflexion sur les caractéristiques des marchés moins avancés et autour des enjeux stratégiques pour les entreprises visant à les intégrer. Nous allons dans cette sous-section expliquer les liens entre la littérature sur les marchés de la base de la pyramide et les résultats obtenus. Nous expliquerons également comment les stratégies des cas étudiés se positionnent sur les principaux débats inhérents à ces théories.

5.2.1 Caractéristiques des marchés

Comme nous l'avons expliqué à la Section III (Tableau 3.1, p.78), le secteur agricole en Afrique de l'Ouest correspond à l'ensemble des critères caractérisant la structure des marchés de la base de la pyramide. Ainsi, la taille du marché, le niveau de revenu des populations ciblées, et le potentiel de croissance du secteur est semblable à d'autres marchés de la BOP (Subrahmanyam et Gomez-Arias, 2008). Nous avons de plus, au delà de la structure des marchés, observé que les défis rencontrés par la majorité des cas étudiés sont les mêmes que ceux que développent la littérature sur la base de la pyramide. Pour les firmes multinationales, la BOP présente un environnement singulier d'abord sur le plan concurrentiel : le manque d'infrastructures sous-tend qu'il existe peu d'entreprises concurrentes ou partenaires éventuelles, mais que l'économie informelle est omniprésente (Hahn & Gold, 2014 ; Rivera Santos & Rufin, 2010).

Le cadre institutionnel est quant à lui caractérisé par son instabilité avec une corruption généralisée et un manque de verticalité entre les institutions nationales et locales (Asiedu & Freeman, 2009 ; De Rosa & al., 2010 ; Hallward & Driemeir, 2009). L'approche des consommateurs est également très différente des marchés occidentaux : les entreprises doivent parvenir à atteindre les potentiels consommateurs vivant dans des régions isolées, en dépit du manque d'infrastructures routières (George & al, 2012 ; Rivera-Santos & Rufin, 2010). De plus, les consommateurs ayant des revenus extrêmement réduits, les entreprises doivent pouvoir proposer des produits de nécessité première, à moindre coût tout en parvenant à se démarquer de la concurrence informelle (Khalid & Seuring, 2017 ; Schuster & Holtbrugge, 2012). Ces défis sont également rencontrés sur les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Les théories de la BOP offrent diverses suggestions pour les surmonter. Toutefois, certaines peinent à faire l'unanimité auprès des chercheurs. Nous avons donc mis en perspective l'approche des cas que nous avons interrogés avec celles des cas abordés dans la littérature.

5.2.2 Approche des organisations

Parmi leurs contributions majeures, les auteurs de la base de la pyramide expliquent que pour intégrer les marchés les moins avancés, les entreprises doivent avant tout repenser leur modèle d'affaires (Simanis, 2012 ; Zhu & al., 2019). L'objectif est de créer de la valeur grâce à l'amélioration du pouvoir d'achat des consommateurs (Bittencourt Marconatto & al., 2016, Bruton & al., 2012 ; Kolk & al., 2014 ; Subrahmanyam & Gomez-Arias, 2008). Cela a été rendu possible par les cas interrogés soit en formant les agriculteurs et en adaptant certains produits aux habitudes de consommation, optimisant ainsi leur production, soit en proposant des stratégies de financement basées sur leurs rendements.

Une autre contribution majeure des théories de la BOP a été de montrer l'impact positif d'une recentralisation des partenaires locaux au cœur de la chaîne de valeur des entreprises (Bruton & al., 2012 ; Hahn & Gold, 2014 ; Gold & al., 2013). Les marchés du bas de la pyramide étant souvent méconnus et difficiles à aborder pour des investisseurs étrangers, les partenaires locaux peuvent être un atout majeur pour atteindre les consommateurs et outrepasser certaines barrières culturelles et linguistiques et le lien avec les agriculteurs (Gold & al., 2013). Les partenaires locaux permettent également de rendre plus accessibles certains réseaux de distribution et d'offrir une alternative crédible à l'économie informelle (Hahn & Gold, 2014).

Les résultats de cette étude soulignent également le rôle prépondérant des partenaires locaux, qu'ils aient un intérêt lucratif ou non dans le réseau des cas interrogés. Ces acteurs sont nombreux et divers, il peut s'agir de personnes issues des communautés locales, de regroupements coopératifs, d'ONG, de représentants des institutions régionales ou nationales, etc. Les résultats semblent ainsi souligner une importante corrélation entre les stratégies des entreprises étudiées avec celles préconisées par les théories de la BOP. Nous allons donc expliquer comment les résultats permettent d'apporter une contribution au champ des études de la BOP dans une application spécifique aux marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Afin de contribuer à l'enrichissement de la connaissance relative à la BOP, les positions des firmes interrogées doivent être mises en parallèle avec les nombreux débats que suscitent ces théories. Comme nous l'avons évoqué dans la revue de littérature, selon l'environnement institutionnel, la nature du marché, la structure des firmes, etc., certaines orientations stratégiques peuvent s'avérer être plus ou moins appropriées.

Intégration des partenaires locaux à la chaîne de valeur

Les partenaires locaux sont omniprésents sur la chaîne de valeur des cas étudiés : de l'approche des produits, au financement jusqu'à la distribution. Néanmoins, pour chacune de ces étapes, les cas n'ont pas intégré les mêmes partenaires, et ne leur ont pas accordé le même niveau d'implication. Le niveau d'intégration des partenaires au sein du modèle des entreprises est d'ailleurs l'un des débats principaux au sein des théories de la BOP. Dans les versions pionnières du courant (Prahalad, 2004), l'intégration des partenaires entendait principalement d'impliquer des coopératives pour faciliter l'accès au marché ou pour assurer la distribution des produits. Nous avons pu étudier dans les résultats des entreprises qui minimisaient le nombre de partenaires, expliquant que ces marchés sont à très faible valeur ajoutée, que chaque acteur additionnel au sein de la chaîne s'accapare une partie de la valeur finale du produit. Ces dernières ont ainsi privilégié une structure principalement verticale dans les activités de financement ou encore pour l'organisation des formations, tout en valorisant l'importance des partenaires locaux dans des missions comme la distribution des produits. Les entreprises concernées sont majoritairement des FMN ayant une expérience et un niveau de connaissance suffisant de ces marchés. Les produits ou services offerts par ces entreprises bénéficient d'ailleurs déjà d'une certaine réputation auprès des communautés locales. Elles ne présentent ainsi pas le besoin de mobiliser des partenaires locaux supplémentaires pour promouvoir leur produit.

D'autres cas, en revanche, généralement les organisations internationales qui n'ont pas une connaissance suffisante des marchés ouest-africains, vont s'entourer de partenaires locaux pour assimiler leurs « *native-capabilities* » (London & Hart, 2004 ; London, 2008 ; Stubbs & Cocklin, 2008, Whitney & Kelkar, 2004). Le fait de s'entourer de partenaires locaux doit leur permettre d'intégrer les marchés en faisant adopter leurs produits auprès des communautés locales et des leaders de production. Tel que le soutiennent différents auteurs, la présence des partenaires locaux leur permet également de minimiser l'impact d'aléas comme la corruption ou le terrorisme sur leurs activités (Rodriguez & al., 2005 ; Uhlenbruck & al., 2006 ; Straub, 2007 ; Javorcik & Wei, 2009 ; Demirbag & al., 2010). Les organisations régionales ont quant à elles moins besoin de partenaires locaux dans la mesure où elles bénéficient déjà en partie des « *native-capabilities* ». Toutefois, quand elles s'appêtent à s'exporter vers une région différente elles peuvent faire face aux mêmes problématiques que les entreprises internationales (barrières culturelles et linguistiques, méconnaissance du produit ou du service proposé par les consommateurs, etc.). Les témoignages soulignent ainsi l'importance pour elles de s'entourer de partenaires locaux afin de faciliter leur acclimatation auprès des communautés locales. Souvent, les cas interrogés parviennent à être flexibles et à adapter le degré d'intégration des partenaires en fonction des contextes et des besoins. À la suite des observations, nous pouvons tout de même déduire que deux facteurs jouent dans le degré d'intégration des partenaires : le niveau de connaissance du marché et la réputation de l'entreprise auprès de la communauté ciblée. Ce sont ces deux facteurs qui déterminent le degré de confiance que peuvent placer les partenaires locaux envers l'entreprise et qui permettent ainsi d'avoir une coopération équitable et optimale.

Intégration des partenaires non lucratifs

L'intégration des partenaires non lucratifs et particulièrement des institutions au sein du modèle des entreprises est un sujet de discussion central dans les théories de la BOP, particulièrement dépendant de la spécificité du contexte dans lequel se trouve l'entreprise. En fonction des situations, les États peuvent à la fois constituer des outils de promotion comme des freins majeurs au développement des activités des firmes. Nous allons expliquer comment les cas interrogés se sont adaptés en fonction de leur environnement et de leurs besoins. Les ONG sont particulièrement importantes pour les entreprises novices sur un marché dans la mesure où elles permettent d'établir un lien de confiance avec les communautés locales. Leur rôle est également précieux dans les régions hostiles touchées par le terrorisme par exemple, dans la mesure où elles permettent, toutes proportions gardées, de sécuriser les activités des entreprises et de protéger les représentants sur place. Leur rôle est en revanche assez mineur pour les entreprises établies depuis longtemps sur ces marchés et bénéficiant déjà d'une réputation solide, elles peuvent parfois jouer un rôle d'accompagnement dans des projets de sensibilisation par exemple. En ce qui concerne les États, leur rôle est entre autres de contribuer à créer un climat des affaires propices au développement des activités des entreprises. Ces dernières doivent ainsi veiller à entretenir des relations saines et durables avec les représentants des institutions. Comme suggéré dans la littérature (De Beule & al., 2019 ; Hoogendoorn, 2016 ; Hoogendoorn & al., 2011 ; Shockley & Frank, 2011), les institutions peuvent contribuer à promouvoir le secteur et à investir dans des projets d'infrastructures routières ou d'aménagement de régions isolées.

Toutefois, la majorité des cas interrogés estime qu'il est préférable d'éviter une coopération d'ordre financière avec les institutions. La plupart des États d'Afrique de l'Ouest sont particulièrement touchés par la corruption (Tableau 2.5, p.60), de nombreuses entreprises en ont d'ailleurs été victimes. De plus, les résultats démontrent qu'il est assez fréquent que certains gouvernements ne respectent pas leurs engagements contractuels auprès des firmes en ce qui concerne les montants alloués ou le délai sur certains projets. Le climat institutionnel étant toutefois extrêmement hétérogène dans la région, il est difficile d'indiquer une tendance, les entreprises doivent surtout s'adapter en fonction du contexte. L'environnement institutionnel est donc un enjeu majeur dans le choix de la localité pour les entreprises. Certaines entreprises sont cependant plus résilientes que d'autres selon leur nature. D'après les résultats, les firmes multinationales ayant une importante expérience sur les marchés de la BOP ont souvent un pouvoir de négociation important auprès des États qui les rendent moins vulnérables à la corruption. Les entreprises régionales semblent quant à elles être les plus affectées par ces problématiques, car leur manque de ressource financière les contraint souvent à être défavorisées face aux entreprises multinationales qui peuvent éviter certaines barrières à l'entrée.

Nature des firmes

L'un des débats majeurs au sein des théories de la BOP est de savoir qui des FMN et des PME a le plus de chance de réussir sur ces marchés (De Beule & al., 2019 ; Kolk & al., 2014 ; Rosca & al., 2019 ; Sodhi & Tang, 2011). Les résultats semblent indiquer que les deux types de structure présentent certains avantages. Les FMN ont des capacités de financement supérieures leur permettant d'être plus résistantes face à la volatilité du marché et de développer leurs activités à plus grande échelle. Comme nous l'avons expliqué dans la sous-partie précédente grâce à l'appui des résultats et comme le suggèrent différents auteurs (Austin & al., 2006 ; Bocken & al., 2016 ; De Beule & al., 2019), les FMN peuvent s'adapter à des environnements hostiles faisant face au terrorisme ou à la corruption. Nous avons observé parmi les cas que les FMN avec un certain niveau de connaissance des marchés ouest-africains ou de la BOP en général sont présentes dans des pays comme le Burkina Faso, la Guinée, le Mali, le Niger ou le Nigéria dont certaines régions sont particulièrement affectées par au moins l'un de ces deux phénomènes. Les entreprises régionales ou les PME, ayant des capacités moins importantes sont souvent plus vulnérables (De Beule & al., 2019). La Section IV permet d'illustrer cela. Nous avons ainsi présenté l'exemple d'un cas ayant voulu exporter ses activités dans un pays touché par le terrorisme, mais qui a dû se retirer, car sa structure ne permettait pas de résister face à ce type de menaces.

Cependant, cet exemple montre que les PME ou les entreprises régionales sont assez flexibles. Leurs dispositifs en termes de capitaux physiques et humains étant souvent plus réduits que les FMN, cela leur permet de pouvoir plus facilement entrer ou sortir d'un marché. Comme nous l'avons suggéré, la flexibilité sur ces marchés est un atout important permettant d'adapter la structure en fonction des besoins locaux, souvent hétérogènes. Les deux PME interrogées dans le cadre de cette étude sont d'ailleurs des entreprises ouest-africaines, leur localité leur confère également une relation souvent privilégiée avec les partenaires locaux.

L'une des contributions majeures de cette étude est d'insister sur le minimum d'expérience qu'ont l'ensemble des cas interrogés sur les marchés de la BOP. En effet, les organisations qui ne sont pas issues d'Afrique de l'Ouest ont toutes une présence sur d'autres marchés émergents ou moins avancés (Tableau 3.2, p.87). Nous pouvons ainsi remettre en question les capacités pour un éventuel outsider à intégrer et percer les marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Les résultats permettent également de suggérer que le nombre d'années d'expérience sur les marchés ouest-africains est un facteur important dans l'approche stratégique des entreprises et qu'un temps d'adaptation est nécessaire pour mettre en place un certain modèle durable. À partir de ce constat nous avons identifié trois modèles parmi ces cas : les FMN ayant une expérience supérieure à cinq années sur les marchés ouest-africains ou les marchés les moins avancés, les FMN ayant une expérience inférieure à cinq à années sur ces marchés, et enfin les firmes à influence régionale. Dans la sous-section 5.3 (Graphique 5.1, p.172) nous visons à leurs suggérer des approches personnalisées selon leur capacité d'intégration.

5.3. Contributions et implications pratiques

En dépit des divergences inhérentes à la nature de ces organisations, plusieurs approches stratégiques semblent toutefois récurrentes pour l'ensemble des cas sélectionnés. Ces approches semblent d'ailleurs constituer les principes fondateurs du succès des firmes sur ce marché, indépendamment de leur statut. Nous avons donc choisi, sur la base de ces principes de soumettre plusieurs **propositions** aux entreprises du marché, répondant ainsi à la problématique initiale.

5.3.1 Réseau de partenaires

La première proposition est de développer un réseau de partenaires étoffé et diversifié. Cela, en intégrant d'abord les agriculteurs partenaires par des formations afin d'assurer un transfert de connaissance garantissant une meilleure utilisation des produits et services offerts. Les entreprises peuvent également bénéficier de ce transfert de connaissance en apprenant du savoir-faire des communautés locales (capacité d'adaptation, innovations frugales, etc.). Les agriculteurs peuvent ainsi accroître leur productivité et se sentir plus impliqués dans les activités de l'entreprise, ce qui assure une fidélisation à long terme. En coopérant via des co-entreprises, avec des regroupements d'agriculteurs types coopératives ou avec d'autres partenaires (institutions de financement, État, industriels, etc.) sur le financement des projets et la distribution, cela permet d'avoir une organisation mieux coordonnée. Les coûts de transactions mutuelles sont ainsi considérablement réduits.

Le fait de s'associer avec des partenaires locaux ou des représentants de l'État et d'ONG afin d'entrer sur les marchés permet d'atteindre les régions les plus isolées et d'outrepasser les barrières culturelles et linguistiques. Les partenaires locaux peuvent également permettre d'être moins vulnérables face à des phénomènes comme la corruption ou dans une moindre mesure le terrorisme.

5.3.2 Structure flexible

La seconde proposition est d'avoir une structure flexible. Les organisations interrogées ont souvent recours à différentes stratégies afin d'assurer leur financement. Celles-ci ont souvent insisté sur la capacité à pouvoir adapter leur structure de financement en fonction des circonstances afin de viser une rentabilité à long terme. Les gammes de produits et services offerts doivent également être différents des autres marchés. Ils doivent être orientés vers les habitudes de consommation et de production des agriculteurs locaux. Les firmes doivent être capables d'adapter et de repenser leurs produits. Flexibles aussi dans la mesure où elles doivent être en capacité d'atteindre facilement les marchés isolés. Cela passe par des canaux de communications adaptés avec des technologies facilement utilisables à travers les régions, comme nous avons pu voir avec l'exemple de la plateforme WhatsApp. Les entreprises doivent également être munies de réseaux de distribution horizontaux et avoir des produits et services facilement transportables d'une région à une autre. Ces deux conditions permettent aussi aux firmes de pouvoir se retirer rapidement d'un marché en cas d'aléas majeurs, mettant les activités de l'entreprise en péril.

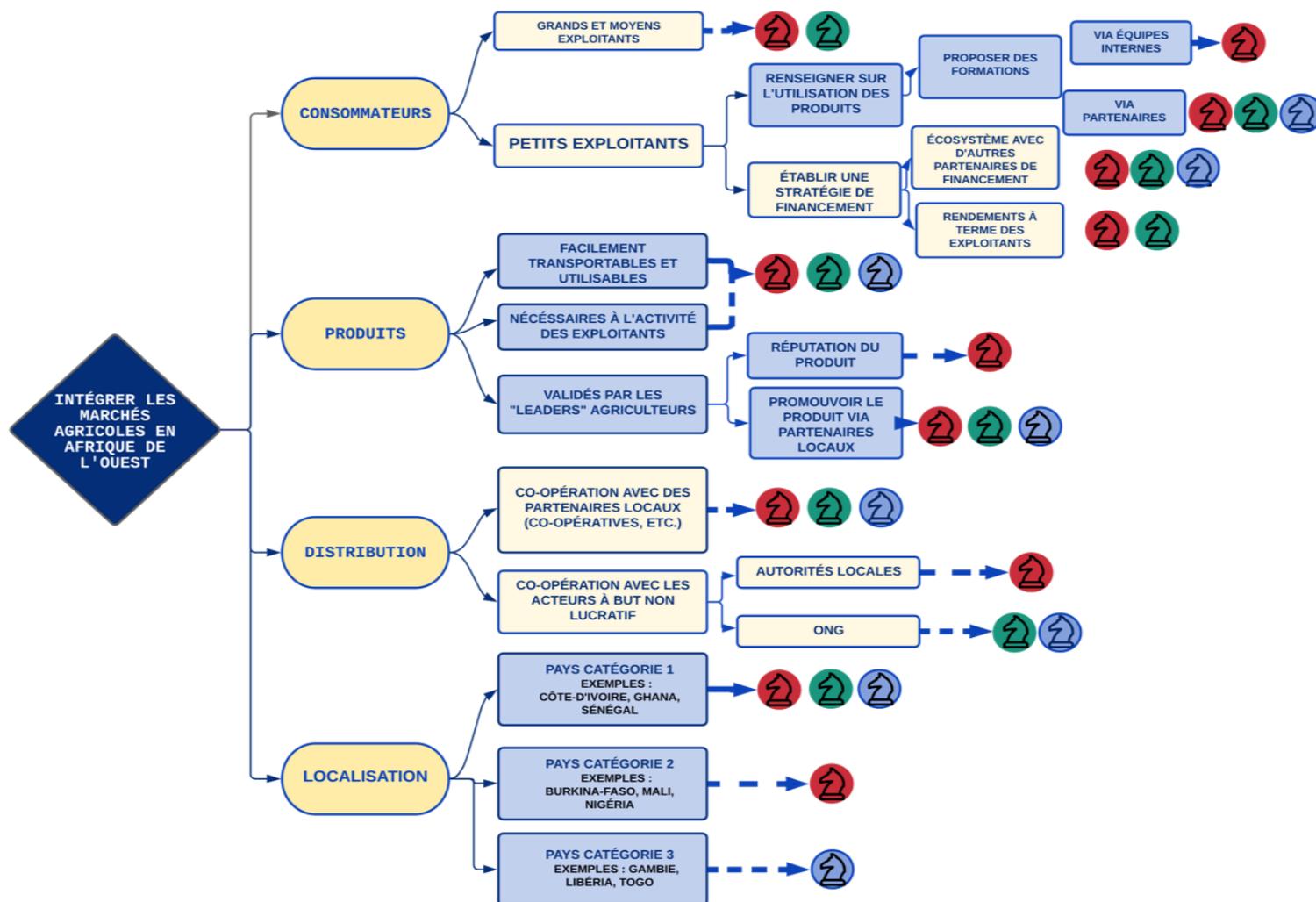
5.3.3 Vision à long terme

La troisième proposition est d'inciter les organisations à établir **un projet à long terme avec une vision durable**. Avoir une stratégie visant à installer l'entreprise sur le long terme dans la région avec une perspective durable doit permettre à une entreprise de se construire une solide réputation auprès des partenaires publics comme privés. En effet, si l'entreprise s'engage à développer le secteur permettant à terme d'accroître les rendements des agriculteurs, de créer des emplois et d'avoir des pratiques écoresponsables, elle pourrait ainsi tirer tous les bénéfices du soutien des différents acteurs (États, ONG, etc.). Les formations nécessaires sur ce type de marché et les stratégies de financement sur les rendements sont souvent coûteuses à court/moyen terme, mais payantes à travers le temps. Elles permettent aussi aux firmes de ne pas se reposer sur des stratégies basées sur les coûts, à très faible valeur ajoutée, qui n'assurent aucune contribution au développement. Dans ce type de stratégie, le manque d'instructions aux consommateurs pour l'utilisation de ces produits s'ajoute à leur récurrente piètre qualité. En s'engageant dans une stratégie à long terme, les entreprises peuvent donc prendre le temps d'instruire les consommateurs sur les produits et à terme leur proposer une meilleure qualité avec une plus grande valeur ajoutée.

Tableau 5.1 : Récapitulatif des recommandations

RECOMMANDATIONS
DÉVELOPPER UN RÉSEAU DE PARTENAIRES ÉTOFFÉ ET DIVERSIFIÉ
<ul style="list-style-type: none">➤ Faciliter l'intégration et la distribution➤ Réduire l'impact des aléas (corruption, terrorisme)➤ Promouvoir les produits ou services auprès des « leaders » agriculteurs➤ Renseigner les consommateurs sur l'utilisation des produits ou service
ADOPTER UNE STRUCTURE FLEXIBLE
<ul style="list-style-type: none">➤ S'adapter rapidement à un marché volatil➤ Pouvoir sortir rapidement du marché en cas d'aléas➤ Permettre de transporter et d'utiliser facilement les produits➤ Avoir des communications adaptés aux besoins locaux
AVOIR UNE VISION À LONG TERME
<ul style="list-style-type: none">➤ Temps d'acclimatation nécessaire sur ces marchés singuliers➤ Stratégies de financement souvent peu rentables à court terme

Graphique 5.1 : Arbre décisionnel récapitulatif



Légende : ● Recommandations FMN avec cinq années d'expériences dans la région ou sur la BOP ● FMN ayant moins de cinq années d'expérience sur ces marchés ● Recommandations firmes régionales
 Pays catégorie 1 : (1) stables (peu affectés terrorisme/corruption) ; (2) taux individuel de pauvreté inférieur à 60% de la population (2\$/jour) ; (3) fort potentiel agricole (+5Mha de terres cultivables et exploitation inférieure à 45%)
 Pays catégorie 2 : (1) politiquement instables ; (2) et/ou taux de pauvreté supérieur à 60% de la population ; (3) fort potentiel agricole Pays catégorie 3 : faible potentiel agricole

5.4. Limites et futures recherches

À partir des résultats, nous estimons que cette recherche pourrait contribuer à enrichir les études sur le bas de la pyramide, dans le contexte des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest. Néanmoins, cette recherche présente plusieurs limites.

5.4.1 Limites des recommandations

Les opportunités sur les marchés ouest-africains étant extrêmement dépendantes des facteurs socio-politiques, les recommandations stratégiques suggérées aux firmes se limitent au contexte institutionnel. Les performances des firmes à long termes devront donc s'accompagner par des politiques régionales favorables, promouvant l'agriculture domestique sur les marchés internationaux. Les États doivent également veiller à créer un climat des affaires propice afin de maintenir leur attractivité auprès des investisseurs internationaux et pour permettre aux firmes déjà présentes d'être des moteurs de croissance et d'emploi. Ces marchés sont également très volatiles et peuvent subir ou bénéficier de l'influence d'un grand nombre de facteurs extérieurs : la météorologie ou autres facteurs environnementaux, les cours des produits agricoles mondiaux, etc. Ainsi, même avec une stratégie claire et optimale, les entreprises sur ces marchés peuvent difficilement établir de prévisions quant à leurs résultats potentiels sur une période allant du court au moyen terme. L'exemple de la crise du Covid-19 démontre que l'industrie au niveau régional est particulièrement fragile, ne bénéficiant pas des mêmes leviers que les marchés nord-africains, sud-américains ou asiatiques afin de réorienter la production ou de substituer les canaux de distribution en cas de force majeure.

5.4.2 Choix de la méthode

Si le choix de l'étude de cas semble le plus adapté à cette recherche, sa légitimité n'est pas nécessairement la plus représentée en affaires internationales. Les études qualitatives dans leur ensemble, peuvent générer des résultats biaisés par le sens donné soit par le répondant, soit par l'orientation que nous pouvons inconsciemment donner en tant que chercheur. De plus, si les études de cas soulèvent des problématiques intéressantes, il leur est néanmoins souvent reproché de produire des résultats « peu convaincants et difficilement généralisables. » (Otley & Berry, 1998). Il est « difficile de valider une théorie sur la seule base méthodologique de l'étude de cas » (Vissak, 2010). Cependant, nous devons rappeler que l'objectif de cette étude n'est pas la généralisation statistique, mais la **généralisation analytique**. Le principe de généralisation vise à contribuer à la réflexion autour des concepts abordés. Il s'agit donc ici de « soumettre une argumentation sur la base des résultats » (Yin, 2018). Certaines des limites évoquées peuvent toutefois être atténuées afin de renforcer la crédibilité de la recherche. Concernant, le principe d'objectivité ainsi que le biais pouvant être associé aux résultats, nous avons choisi d'avoir recours à plusieurs cas ainsi qu'au principe de triangulation des données. Les données ont également été exploitées sous forme de verbatim ce qui implique que chaque retranscription est fidèle à la formulation des intervenants.

5.4.3 Limites des données

Informations relatives aux organisations

Nous n'avons pas eu un accès à une information suffisamment riche concernant les performances des firmes. Nous ne sommes en effet pas capables de savoir sur la base des résultats dans quelle mesure ces stratégies permettent aux entreprises étudiées de réussir à intégrer ces marchés. Ceci est une première limite au principe de validité interne. Nous pourrions suggérer de mener d'autres recherches sur la base des méthodes quantitatives afin de vérifier si ces stratégies sont des gages de succès pour les organisations.

Choix des cas et des intervenants

Nous pouvons également questionner le principe de validité externe. Il est difficile dans une étude de cas avec des données restreintes à un nombre de cas limité, avec un biais potentiel, de pouvoir généraliser des résultats sur toute une population. Peut-être que si nous avions eu des cas différents, ou encore un échantillon plus large, les résultats auraient été différents et ils auraient pu aller à l'encontre des propositions que nous avons soumises. C'est la raison pour laquelle ce projet s'inscrit dans une posture épistémologique inductive. Nous visons à soumettre des propositions sur la base d'observations, nous ne visons pas à établir des généralités.

Une autre limite dans le choix des intervenant est que les répondants interrogés dans le cadre de cette étude, bien qu'ayant une connaissance large du marché grâce à leur expérience pour la plupart, occupent souvent des fonctions dans les mêmes pays : Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Sénégal. En représentant plus de répondants actifs sur les autres pays de la région, les stratégies et les défis rencontrés pourraient être différents et ainsi amener d'autres éléments pertinents à la recherche. De plus, cette étude portant sur l'aspect stratégique des organisations, beaucoup de cadres et de dirigeants ont pu être interrogés, ces derniers maîtrisant souvent mieux l'approche globale des entreprises. Néanmoins, nous n'avons pas suffisamment recueilli de témoignages d'experts de terrain, souvent plus difficiles à interroger, qui ont généralement eu une expérience directe avec les défis énoncés. Avoir un meilleur équilibre dans les répondants entre équipes dirigeantes et équipes de terrain offrirait ainsi un complément idéal pour comprendre comment et pourquoi une stratégie donnée permet de répondre à un défi spécifique.

Généralisation

Enfin, le manque de moyens et de mobilisation de données ne permet pas d'avoir une vision assez large sur les stratégies des entreprises et l'ampleur des défis rencontrés. Si dans une future recherche des chercheurs parviennent à intégrer d'autres cas ou à interroger plus d'individus au sein des organisations déjà étudiées cela pourrait permettre de renforcer la crédibilité des résultats.

5.4.4 Covid-19

Le contexte de la pandémie mondiale de Covid-19 a été préjudiciable dans le processus de collecte de données. La période de terrain qui a été effectuée devait s'étendre sur une période plus longue, de plusieurs mois et devait permettre d'approcher directement plus de répondants. Le fait d'avoir des rencontres directes sur ce type de recherche est important afin de créer un lien de confiance. Pour citer un exemple marquant, il est arrivé qu'une personne contactée par les réseaux sociaux professionnels réponde en montrant une forme d'hostilité et profère des accusations de volonté d'espionnage. Nous avons dû recourir à l'approche alternative dans la majeure partie des cas (via les réseaux sociaux professionnels et par courriels) ce qui n'a donc pas permis d'offrir le nombre d'entretiens idéalement envisagé. Il était effectivement plus difficile de créer un lien de confiance avec des répondants à distance et de créer un environnement social idéal. Au-delà de renforcer le nombre de cas, le fait d'être sur place pour une plus longue période aurait surtout permis de recueillir plus de témoignages au sein d'une même entreprise et d'avoir un échantillon de répondants occupant des positions plus diversifiées. En ayant la confiance des organisations sur place, il aurait pu être possible d'avoir plus de témoignages d'intervenants directement confrontés à la « réalité du terrain ».

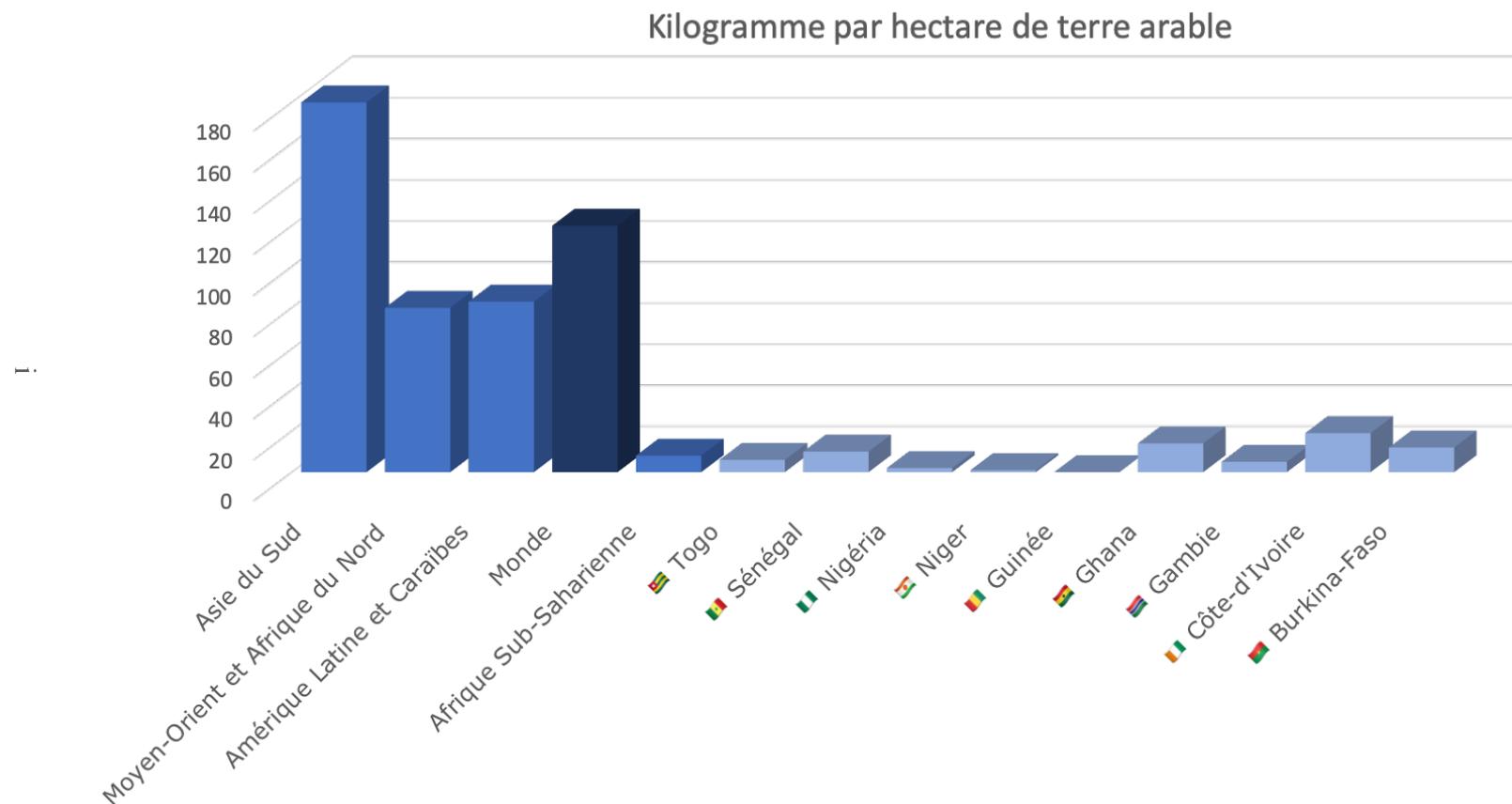
Conclusion

Cette recherche visait à comprendre les stratégies mises en place par les entreprises afin de répondre aux principaux défis du secteur agricole en Afrique de l'Ouest. La problématique questionnait ainsi implicitement leur capacité à pénétrer ces marchés, extrêmement complexes et volatils. Sur la base d'une analyse de plusieurs cas d'organisations du secteur, les résultats permettent d'envisager que les entreprises, y compris internationales, peuvent s'intégrer sur ces marchés. Il est d'abord important de souligner que les produits à la base de la production permettent aux consommateurs de créer de la valeur et de générer une activité économique sur la base de leur consommation. Indépendamment de leurs natures assez hétérogènes, les cas interrogés ont tous évoqué certaines conditions incontournables à leur intégration. Les entreprises doivent principalement avoir la capacité de s'adapter en fonction des contextes et de la demande locale, tout en sachant faire preuve de la patience nécessaire pour approcher et informer efficacement les consommateurs. Une coopération rapprochée avec différents types de partenaires locaux est essentielle dans l'approche auprès des agriculteurs, vivant généralement dans des régions isolées et parfois hostiles. Cette étude offre ainsi une perspective globale des défis rencontrés sur ces marchés, et des stratégies mises en place par les entreprises afin de les relever.

L'une des motivations majeures de cette recherche, inhérente également aux théories de la base de la pyramide, est d'envisager les investissements comme un levier d'éradication de la pauvreté. Si cette étude ne permet pas de le mesurer, nous souhaiterions qu'elle puisse ouvrir la réflexion et inciter à la recherche sur cette dimension des investissements agricoles en Afrique de l'Ouest.

Annexes

Annexe 1 : Consommation d'intrants des pays d'Afrique de l'Ouest en comparaison avec le reste du monde



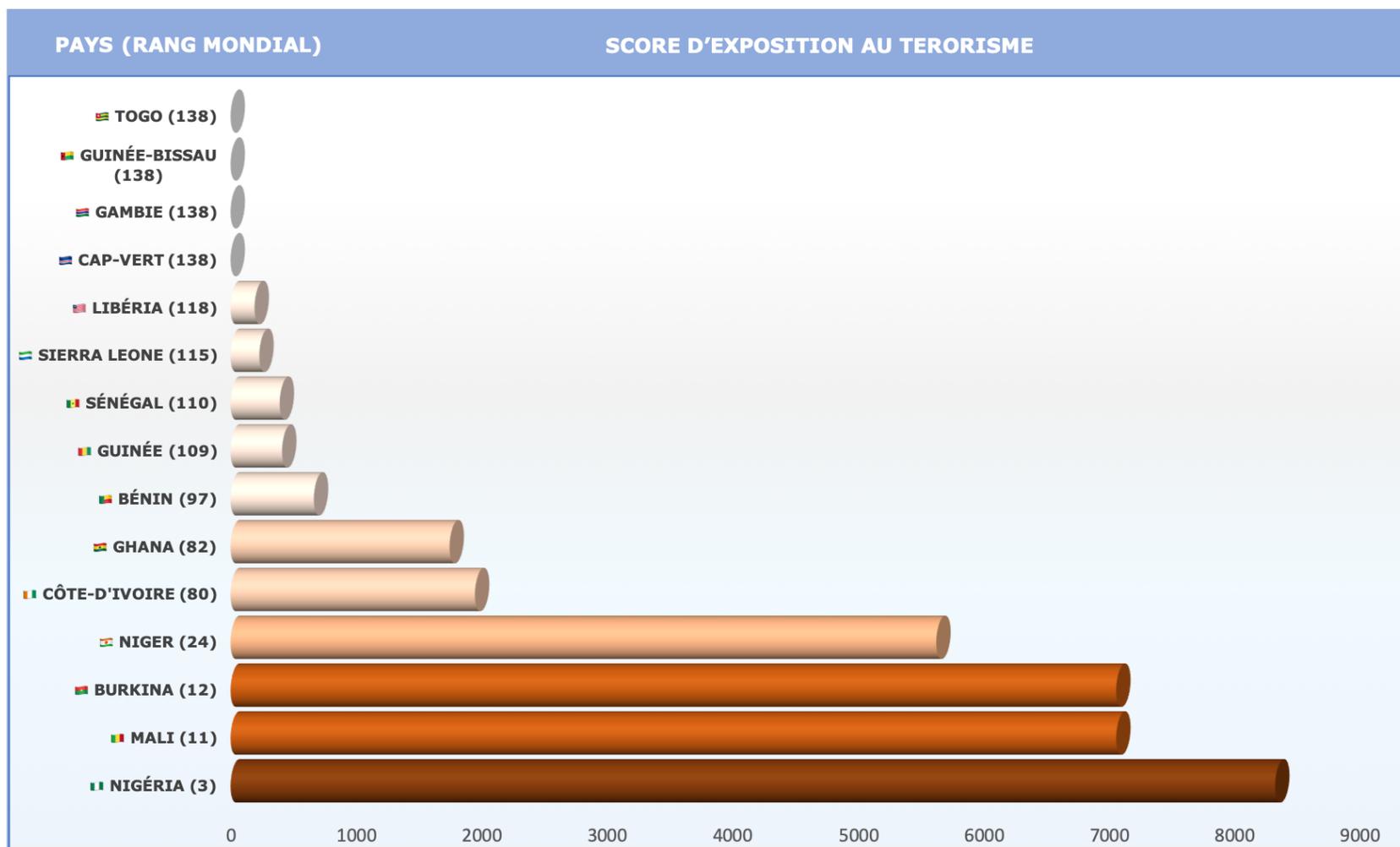
Source : FAO (2015)

Annexe 2 : Langues employées en Afrique de l'Ouest

Pays	Langue(s) officielle(s)	Langues employées quotidiennement
 BÉNIN		54
 BURKINA FASO		68
 CAP-VERT		2
 CÔTE-D'IVOIRE		77
 GAMBIE		10
 GHANA		79
 GUINÉE		34
 GUINÉE-BISSAU		21
 LIBÉRIA		30
 MALI		56
 NIGER		21
 NIGÉRIA		514
 SÉNÉGAL		37
 SIERRA LEONE		24
 TOGO		39

Source : Université de Laval (2011)

Annexe 3 : Pays affectés par le terrorisme en Afrique de l'Ouest



Source : IEP (2020)

Annexe 4 : Estimation et projection de la population en Afrique de l’Ouest en millions d’habitants (1990-2050)

PAYS	1990	2020	2030	2050
 BÉNIN	4.8	11.5	14.6	21.7
 BURKINA FASO	9.3	22.1	29.1	46.7
 CAP-VERT	0.3	0.5	0.6	0.6
 CÔTE D’IVOIRE	12.5	24.5	29.8	40.7
 GAMBIE	1.0	2.2	2.8	4.0
 GHANA	14.8	30.3	36.5	49.1
 GUINÉE	5.8	12.8	15.9	23.0
 GUINÉE-BISSAU	1.0	1.9	2.3	3.2
 LIBÉRIA	2.1	5.2	6.5	9.7
 MALI	8.7	20.5	26.8	42.1
 NIGER	7.8	22.1	30.8	55.4
 NIGÉRIA	97.6	203.9	257.8	389.6
 SÉNÉGAL	7.2	16.0	20.0	28.6
 SIERRE-LEONE	4.0	7.2	8.5	11.1
 TOGO	3.7	7.3	8.7	11.1
TOTAL CEDEAO	180.5	388.1	490.9	736.8

Source : UNDESA (2011)

Annexe 5 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Thème 1 : Structure de l'entreprise

1.1 Quel est la nature de votre organisation ? De quel pays est-elle issue ? Quelles sont vos activités principales ?
1.2 Vos activités sont-elles facilement adaptables d'une région à une autre ?
1.3 Combien d'employé dans votre compagnie ? En Afrique de l'Ouest particulièrement ?

Thème 2 : Marché Ouest-africain

2.1 En quoi le secteur Agricole est selon vous un secteur d'opportunités particulières ?
2.2 Quelles étaient vos principales motivations a intégrer ce marché en dépit du fait qu'il soit considéré à risque et assez volatile ?
2.3 Comment jugez-vous vos résultats actuels en Afrique de l'Ouest ? Comment décririez-vous l'écart entre la réalité et vos attentes initiales ?
2.4 Quels types de difficultés avez-vous rencontrés lors de votre phase d'implantation ?
2.5 Avez-vous des activités dans d'autres régions du monde ? Lesquelles ?
2.6 Si vous avez des activités dans d'autres sous-régions africaines ou dans d'autres régions du monde en quoi le fonctionnement en Afrique de l'Ouest est-il différent ?
2.7 Les marchés ouest-africains vous paraissent-ils homogènes selon les régions ou pays ?

Thème 3 : Rapport aux agriculteurs

3.1 Quelle est la place des agriculteurs dans votre modèle ?
3.2 Avez-vous sélectionné vous-mêmes les agriculteurs avec lesquels vous coopérez ?
3.3 Quelle type de relation entretenez-vous avec les agriculteurs ? Partenaires ? Employés ?

3.4 Si partenaires avez-vous des interactions directes avec les agriculteurs ou bien correspondez-vous via des intermédiaires ? Si oui lesquels ?
3.5 Si partenaires, avez-vous une implication financière dans le support des différents moyens permettant aux agriculteurs d'accroître leur productivité ?
3.6 Comment visez-vous à vous assurer de répondre aux besoins concrets des agriculteurs selon leurs traditions culturelles à travers les régions ?
3.7 Quelles structures et quels outils sont mis en place pour ces agriculteurs ?
3.8 Mettez-vous en place des formations pour que les agriculteurs puissent avoir une meilleure connaissance des techniques agricoles et une meilleure utilisation des produits de sorte à ce qu'ils puissent accroître leurs rendements tout en ayant des pratiques à la fois sécuritaires et responsables sur le plan environnemental ?
3.9 De quelle manière visez-vous à vulgariser votre pratique de sorte à le rendre adaptable selon les cultures et les régions ?
3.10 Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du support auprès des agriculteurs ?
3.11 De quelle manière pensez-vous que votre activité soit bénéfique au bien être des agriculteurs avec lesquels vous travaillez ?
3.14 Comment parvenez-vous à assurer des profits en menant une stratégie mettant l'amélioration de la productivité et du bien-être des agriculteurs au cœur du modèle, là ou d'autres entreprises visent principalement à minimiser les coûts ?

Thème 4 : Interactions avec les autres acteurs

4.1 Comment l'action des États dans lesquels vous intervenez impacte (positivement de x ou y manière / négativement de x ou y manière) le développement de vos affaires ?
4.2 Avez-vous des interactions avec des représentants des États afin de répondre à certains besoins type infrastructures routières, irrigation, etc. ?
4.3 Comment jugez le rôle des organisations à but non lucratif dans leur action pour le développement de l'agriculture en Afrique de l'Ouest et dans leur lutte contre la famine et la pauvreté ? Coopérez-vous avec ces organisations d'une manière ou d'une autre ?

Bibliographie

- Adekambi, S., Ingenbeek, P., & Van Trijp, H. (2015) « Integrating Producers at the Base of the Pyramid with Global Markets: A Market Learning Approach. ».
- Almudevar, R.P. (2009). « Afrique : Atlas des produits des zones arides. » 1^{re} édition. Le Secrétariat de la convention des Nations unies pour la lutte contre la désertification et le fonds commun pour les produits de base. UNCCD et CFC
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). « Strategic innovation at the base of the pyramid. » MIT Sloan Management Review, 49(1), 83–88.
- Arnold, D. G., & Williams, L. H. (2012). « The paradox at the base of the pyramid: Environmental sustainability and market-based poverty alleviation. » International Journal of Technology Management, 60(1/2), 44.
- Arora, S., & Romijn, H. (2012). « The empty rhetoric of poverty reduction at the base of the pyramid. » Organization, 19(4), 481–505.
- Asiedu, E., & J. Freeman, 2009. « The Effect of corruption on investment growth: Evidence from firms in Latin America, Sub-Saharan Africa, and transition countries. » Review of Development Economics 13(2): 200-214.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J (2006) « Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? » Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (1) (2006), pp. 1-22
- Badiane, O. & Collins, J. (2016) « Agricultural growth and productivity in Africa: Recent trends and future outlook. » Investing in Future Harvests.
- Barlatier P.J. (2018) « Chapitre 7. Les études de cas », dans : Françoise Chevalier éd., Les méthodes de recherche du DBA. Caen, EMS Editions, « Business Science Institute », 2018, p. 126-139. DOI : 10.3917/ems.cheva.2018.01.0126.
<https://www.cairn-int.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798- page-126.htm>
- Beintema, N., & Elliott, H. (2009) « Setting Meaningful Investment Targets in Agricultural Research and Development: Challenges, Opportunities and Fiscal Realities » Expert Meeting on How to feed the World in 2050. FAO et PNUD.

- Bellu, L. G. Mueller, M., & Kavallari, A. (2015) « Achieving Zero Hunger: The Critical role of investments in social protection and agriculture. » FAO. Rome, Italie. <http://www.fao.org/documents/card/en/c/91014696-3723-4df5-b729-2b4e55b22e8f/>
- Bertocchi, G., & Canova, F. (2002) « Did colonization matter for growth? An empirical exploration into the historical causes of Africa's underdevelopment. » *European Economic Review*, 2002, vol.46 n°10, 1851-1871
- Birdsall, N., De La Torre, A. & Menezes, R. (2008) « Fair Growth: Economic Policies for Latin America's Poor and Middle-Income Majority. » Center for Global Development 17 Janvier 2008
- Bittencourt Marconatto, D., Barin-Cruz, L., Pozzebon, & M., Poitras, J.E. (2016). «Developing sustainable business models within BOP contexts: mobilizing native capability to cope with government programs. » *Journal of Cleaner Production* 129 (735-748).
- Bocken, N. M., Fil, A., & Prabhu, J. (2016). «Scaling up social businesses in developing markets. » *Journal of Cleaner Production*, 139, 295–308.
- Boons, F., Lüdeke & Freund, F., (2013). «Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda. » *J. Clean. Prod.* 45, 9e19.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M., (2013). «Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. » *J. Clean. Prod.* 45, 1e8.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2008). «Resource-based advantages in an international context. » *Journal of Management*, 34(2), 189–217.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). «Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. » *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 32(1), 1–14. *BusinessWeek* (2007). Beyond the green corporation. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2007-01-28/beyond-the-green-corporation>.
- Christiaensen, L. & Demery, L. (2007). «Agriculture and Poverty Reduction in Africa. » *Down to Earth*, World Bank Library.
- Cleaver, K. (2012), «Investing in agriculture to reduce poverty and hunger: scaling up in agriculture, rural development, and nutrition. » *Focus 19*, Brief 2, International Food Policy Research Institute, Washington, DC
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). « Corruption in international business. » *Journal of World Business*, 51(1), 35–49.

- Dadzie, K.Q, Wesley J. Johnston & Jaqueline Pels. (2008). «Business-to-business marketing practices in West Africa, Argentina and the United States. » *Journal of Business and Industrial Marketing*. 23(2):115-123
- Dahan, N.M., JP Doh, J Oetzel, & M Yajizi (2010) «Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. » *Long range planning* 43 (2-3), 326-342
- Davies, M., Verster R. & Adão, V. (2017) « Leveraging digital to unlock the base of the pyramid market in Africa: Waves of digital innovation in financial services. » Deloitte. Mai 2017.
- Dawar, N., & Chattopadhyay, A. (2002). «Rethinking marketing programs for emerging markets. » *Long Range Planning*, 35(5), 457.
- De Beule, F., Klein, M., & Verwaal, E. (2020) «Institutional quality and inclusive strategies at the base of the pyramid. » *Journal of World Business*.
- Deininger, K., Byerlee, D., Lindsay, J., Norton, A., Selod, H. & Stickler, M. (2011), «Rising Global Interest in Farmland: Can it Yield Sustainable and Equitable Benefits? » Agriculture and Rural Department, World Bank, Washington, DC
- Delgado C, Rosegrant M, Steinfeld H, Ehui S, & Courbois V-C. (1999). *Livestock to 2020. «The next food revolution »*. Washington: IFPRI, FAO, ILRI
- De Rosa, D., Gooroochurn, N., & Gorg, H., (2010). «Corruption and productivity: firm- level evidence from the BEEPS survey ». *World Bank Policy Research Working Paper No. 5348*, World Bank, Washington, DC
- Diouf, J. (2009). « Vaincre la faim en augmentant la productivité agricole en Afrique » Intervention du directeur général de la FAO, 12 octobre 2009, Vatican, Synode des évêques pour l'Afrique.
- Gunasekera, D. Cai, Y., & Newth, D. (2015), « Effects of foreign direct investment in African agriculture », *China Agricultural Economic Review*, Vol. 7 Iss 2 pp. 167 – 184
- Douet, M. (2016). « Coopératives : pourquoi les agriculteurs africains choisissent ce modèle. » *Jeune Afrique, Agroalimentaire*. 4 mai 2016
- Easterly, W.R. (2008) « Reinventing Foreign Aid. » The MIT Press. 9 Mai 2008
- Elbehri, A., Kaminski, J., Koroma, S., Iafate, M., Benali, M. Soule, B.G., Achancho, V. & al. (2013) « Reconstruire le potentiel alimentaire de l'Afrique de l'Ouest. » FAO. <http://www.fao.org/3/i3222f/i3222f.pdf>

- Lynam, J., & Elliott, H. (2004) « Organizing agricultural research: fitting institutional structure to the research agenda. » Transformation of agricultural research systems in Africa: lessons from Kenya 2004 pp.145-169 ref.26
- Eisenhardt, K.M (1989). «Building theories from case study research. »Academy of Management. Review, 32, 1155-1179
- Eisenhardt, K.M, & Graebner, M.E (2007). «Theory building from cases: Opportunities and challenges. » Academy of Management Journal, 50, 25-32.
- Fan, S., & Saurkar, A., 2006 «Public spending in developing countries: trends, determination and impact» FAO, FAO/STAT.
- Filardi, F., Barros, & F. D., Fischmann, A. A. (2018). « Business strategies for the bottom of the pyramid: multiple case studies of large companies in the pacified communities of Rio de Janeiro. » RAUSP. Management Journal 53, 63–73.
- Folassade, B.A. & al. (2015). «Foreign Direct Investment and Economic Development in Low Income African Countries. » November 2015.
- Gabard-Perret, M.L. & Helme-Guizon, A. (2012) « Réussir son mémoire Méthodologie de la recherche en sciences de gestion » Ouvrage. Université Pierre Mendès-France de Grenoble (IAE)
- Gazibo, M. (2010). « Introduction à la politique africaine » Montréal : Presses de l'Université de Montréal. 292p.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). « Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. » Journal of Management Studies, 49(4), 661–683.
- Gold, S., Hahn, R. & Seuring, S. (2013), «Sustainable supply chain management in ‘base of the pyramid’ food projects – a path to triple bottom line approaches for multinationals? » International Business Review, Vol. 22 No. 5, pp. 784-799.
- Gradl, C., & Jenkins, B. (2011). «Tackling barriers to scale: From inclusive business models to inclusive business ecosystems. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.
- Hahn, R. & Gold, S. (2014), «Resources and governance in ‘base of the pyramid » – partnerships: assessing collaborations between businesses and non-business actors”, Journal of Business Research, Vol. 67 No. 7, pp. 1321-1333.

- Hall, J., Matos, S.V., & Martin, M.J., 2014. «Innovation pathways at the base of the pyramid: establishing technological legitimacy through social attributes.» *Technovation* 34 (5), 284e294.
- Halme M. & Kandachar, P. (2009) « Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor». Edition Greenleaf Publishing 532p.
- Hammond, A. L., & Prahalad, C. K. (2004). « Selling to the poor. » *Foreign Policy*, 142(May/June), 30–37.
- Hart, S. L., & London, T. (2005). « Developing native capability. » *Stanford Social Innovation Review*, 3(2), 28–33.
- Hart, S.L., Sharma, S., & Halme, M., (2016) «Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development. » *Sage Journal*, Volume 29, Numéro 4.
- Herriott, R.E. & Firestone, W.A. (1983) « Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability». *Sage Journals*. 1er Février 1983
<https://doi.org/10.3102/0013189X012002014>
- Hollinger, F., & Staaz, J.M. (2015) « Croissance Agricole en Afrique de l'Ouest : Facteurs déterminants de marché et de politique » Publié conjointement par la Banque africaine de développement et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Rome. <http://www.fao.org/3/a-i4337f.pdf>
- Hoogendoorn, B. (2016). «The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level. » *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 278–296.
- Hoogendoorn, B., van der Zwan, P., & Thurik, R. (2011). «Social entrepreneurship and performance: The role of perceived barriers and risk. » *ERIM Report Series Reference No. ERS-2011-016-ORG*
- Husmann, C. & Kibik, Z. 2019. « Foreign Direct Investment in the African Food and Agriculture Sector: Trends, Determinants and Impacts Center for Development Research. » University of Bonn, 2019
- Iddrisu, A. A., Immurana, M., & Halidu, B. O. (2015). «The impact of foreign direct investment (FDI) on the performance of the agricultural sector in Ghana. » *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(7), 240–259. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i7/1734>
- Jebarajakirthy, C., Lobo, & A., Hewege, C. (2015) «Enhancing youth's attitudes towards microcredit in the bottom of the pyramid markets.» *International Journal of Consumer Studies*

- Kafouros, M., & Aliyev, M. (2016). «Institutional development and firm profitability in transition economies. » *Journal of World Business*, 51(3), 369–378.
- Kandachar, P., & Halme, M. (2008) «Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor»
- Karnani, A. (2006). «Misfortune at the bottom of the pyramid. » *Greener Management International*, 51, 99– 110.
- Karnani, A. (2007) « Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage How the private sector can help alleviate poverty. » *California Management Review* 49(4): 90-111, Juillet 2007
- Khalid, R.J., & Seuring, S. (2017) «Analyzing Base-of-the-Pyramid Research from a (Sustainable) Supply Chain Perspective. » *Journal of Business Ethics*.
- Kumar, V., & Svensson, J. (2012) «Proceedings of M4D » 2012 28 - 29 Février 2012 New Delhi, India. *Karlstad University Studies*
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., Rufin, C., 2014. « Reviewing a decade of research on the “base/bottom of the pyramid” (BOP) concept. » *Bus. Soc.* 53 (3), 338e377.
- Kolk, A., & Lenfant, F. (2012). «Business-NGO collaboration in a conflict setting: Partnership activities in the Democratic Republic of Congo.» *Business & Society*, 51, 478-511.
- Kolk, A., Kourula, A., & Pisani, N. (2017). «Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: What do we know and how to proceed? » *Transnational Corporations*, 24(3), 9– 32.
- Landrum, N.E (2007) «Advancing the ‘Base of the Pyramid’ debate». *Strategic Management Review*.Vol.1 no1. Loyola University Chicago p.1-12
- Linna, P. (2012) «Base of the Pyramid (BOP) as a source of innovation: Experiences of companies in the Kenyan mobile sector” *International Journal of Technology Management and Sustainable Development* 11(2):113-137
- London, T. (2008) «Hindustan Lever at the Base of the Pyramid: Growth for the 21st Century. » *Harvard Business Publishing*
- London, T., & Hart, S. L. (2004). «Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. » *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350–370.

- Lynam, J., Beintema, N., Roseboom, J., & Badiane, O. (2016) «Agricultural Research in Africa Investing in Future Harvests» A Peer-Reviewed Publication International Food Policy Research Institute Washington, DC
- Markman, G. D., & Krause, D. (2016). «Theory building surrounding sustainable supply chain management: Assessing what we know, exploring where to go. » *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 3–10
- Mauro, P., 1995. « Corruption and growth. » *Quarterly Journal of Economics* 110(3): 681--712.
- Mauro, P., 2004. The persistence of corruption and slow Economic growth. » *IMF Staff Papers* 51(1), IMF, Washington, DC
- Matos, S. & Hall, J. (2007), «Integrating sustainable development in the supply chain: the case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology », *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 1083-1102.
- McMullen, J. S. (2011). «Delineating the domain of development entrepreneurship: A market-based approach to facilitating inclusive economic growth. » *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 185–193.
- Meagher, K., Mann, L., & Bolt, M. (2016). « Introduction: Global Economic Inclusion and African Workers. » *The Journal of Development Studies*, 52:4, 471-482
- Mlachila, M. & Takebe, M. (2011), « FDI from BRICs to LICs: emerging growth driver? », *International Monetary Fund Working Paper No. WP/11/178*, Africa Department, International Monetary Fund, Washington, DC, July
- Mogues, T. (2011). «The bang for the birr: Public expenditures and rural welfare in Ethiopia. » *The Journal of Development Studies* 47 (5), 735-752
- Moyo, D. (2009). « Dead aid: why aid is not working and how there is a better way for Africa». New York: Farrar, Straus and Giroux. 188p.
- Morduch, J., 1999. «The role of subsidies in microfinance: evidence from the Grameen Bank. » *J. Dev. Econ.* 60 (1), 229e248.
- Mutisya, E. & Masaru, Y. (2014). « Microcredit for the Development of the Bottom of the Pyramid Segment: Impact of Access to Financial Services on Microcredit Clients, Institutions and Urban Sustainability_». No 199–February 2014
- Ndikumana, L. & Verick, S. (2007). *The Linkages between FDI and Domestic Investment: Unravelling the Developmental Impact of Foreign Investment.*

- North, D. (1990). « Institutions, institutional change, and economic performance. » Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver, C. (1991). «Strategic responses to institutional processes.» The Academy of Management Review, 16(1), 145–179
- Olivier, M. (2016). « Technologie : Comment WhatsApp a conquis l’Afrique. » Jeune Afrique, économie et finance. Le 5 juillet 2016.
- Oloyede, B. B. (2014). «Impact of foreign direct investment on agricultural sector development in Nigeria, (1981-2012). » Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 3(12), 14.
- Olsen, M. & Boxenbaum, E. (2009), «Bottom-of-the-pyramid: organizational barriers to implementation », California Management Review, Vol. 51 No. 4, pp. 100-125.
- Olson, M. (1978) « Logique de l’action collective ». Éditions de l’Université de Bruxelles
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2010. «Business Model Generation: a Handbook for Visionaries. » Game Changers and Challengers. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Otley, D. & O.J Berry (1996), «Some issues in management control», Beyond Constraint: Exploring the Management Control Paradox, The Management Control Association, London
- Pankomera, R. & Van Greunen, D. (2018) «Challenges, Benefits, and Adoption Dynamics of Mobile Banking at the Base of the Pyramid (BOP) in Africa: A Systematic Review » Novembre 2018 The African Journal of Information and Communication 21(21):21-49
- Parker, P. & Atherton, K. (2016) «Tone and MFish: Targeting Fishermen at the Bottom of the Pyramid in Indonesia's Mobile Market ». Harvard Business Review. 28 Octobre 2016 <https://store.hbr.org/product/tone-and-mfish-a-targeting-fishermen-at-the-bottom-of-the-pyramid-in-indonesia-s-mobile-market/in1300?sku=IN1300-PDF-ENG>
- Paunov, C., 2016. « Corruption's asymmetric impacts on firm innovation. » Journal of Development Economics 118 : 216-231.
- Polle, B. (2016) « Téléphonie mobile : le nombre d’abonnés africains en hausse de 70 % depuis 2010 ». Jeune Afrique. Économie & Finance.
- Prahalad, C.K. (2004). «The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating poverty through profits. » University of Wharton School Publishing.

- Prahalad, C.K. (2012), «Bottom of the pyramid as a source of breakthrough innovations », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 6-12.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. L. (2002). «Serving the world's poor, profitably.» *Harvard Business Review*, September: 48–57.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). «The fortune at the bottom of the pyramid.» *Strategy+Business*, 20, 1–13.
- Pray, C., Gisselquist, D., & Nagarajan, L., 2011. «Private investment in agricultural research and technology transfer in Africa, in: *Agricultural R&D: Investing in Africa's Future.* » Presented at the ASTI/IFPRI-FARA Conference, ASTI & FARA, Accra.
- Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. (2004). « New frontiers in international strategy. » *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175–200.
- Rivera-Santos, M. & Rufin, C. (2010). «Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. » *International Business Review* 19 (2010).
- Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D., & Kolk, A. (2015). « Social entrepreneurship in sub-Saharan Africa. » *The Academy of Management Perspectives*, 29(1), 72–91.
- Romelaer, P., 2005. «Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.» Chapitre 4, L'entretien de recherche. Éditions Supérieurs De Boeck, 101-137.
- Rosca, E., Reedy, J. & Bendul, J.C. (2017), «Does frugal innovation enable sustainable development? A systematic literature review », *The European Journal of Development Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 136-157.
- Rosca, E., Möllering, G., Rijal, & A., Bendul, J.C. (2018) «Supply chain inclusion in base of the pyramid markets. A cluster analysis and implications for global supply chains.» *International Journal of Physical Distribution, Logistics and Management*. Vol 49, 5 Novembre 2019.
- Rostow, W.W (1959) «The Stages of Economic Growth. *A Journal of Economic and Social History.* » Août 1959
- Salifou, O. (2008) « La politique agricole régionale de l'Afrique de l'Ouest : l'ECOWAP : Faire de l'agriculture le levier de l'intégration régionale ». *Diplomatie française, commission de la CEDEAO.*

- Sanchez, P., & Ricart, J. E. (2010). «Business model innovation and sources of value creation in low-income markets.» *European Management Review*, 7(3), 138–154.
- Santos, N.J.C. & Laczniak, G.R. (2009). «Marketing to the Poor: An Integrative Justice Model for Engaging Impoverished Market Segments» Mai 2009, *Journal of Public Policy & Marketing* 28(1)
- Schuster, T., & Holtbrugge, D. (2012). «Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective.» *International Business Review*, 21(5), 817–830.
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). «Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view.» *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49–63.
- Shockley, G. E., & Frank, P. M. (2011). «The functions of government in social entrepreneurship: Theory and preliminary evidence.» *Regional Science Policy & Practice*, 3(3), 181–198.
- Silvestre, B. S., & e Silva Neto, R. (2014). «Capability accumulation, innovation, and technology diffusion: Lessons from a base of the pyramid cluster.» *Technovation*, 34 (5–6), 270–283.
- Simanis, E. & Duncan Duke. (2014). «Profits at the Bottom of the Pyramid ». *Harvard Business Review*. Octobre 2014. <https://hbr.org/2014/10/profits-at-the-bottom-of-the-pyramid>
- Simanis, E., & Hart, S. L. (2008). «The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation » *BoP Strategy (Version 2.0)*. Ithaca, NY: Center for Sustainable Global Enterprise.
- Sodhi, M. M. S., & Tang, C. S. (2011). «Social enterprises as supplychain enablers for the poor. » *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(4), 146–153.
- Stake, R.E. (2005). «Qualitative case studies: The art of case study research_». *The sage handbook of qualitative research*. 3e édition 443-465. Thousands Oaks, CA.
- Stubbs, W., & Cocklin, C., (2008). «Conceptualizing a “sustainability business model”». *Organ. Environ.* 21 (2), 103e127.
- Subrahmanyam, S., & Gomez-Arias, J. T. (2008). «Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid ». *Journal of Consumer Marketing*, 25, 402-412.

- Syed, S & Masahiro M. (2013) « Promouvoir l'investissement dans l'agriculture aux fins de gains de production et de productivité. » FAO. Rome, Italie
http://www.fao.org/fileadmin/templates/tci/pdf/PromotingInvestmentMainDocument/Promoting_investmentFRE.pdf
- Teal, F. & J. McArthur, 2002. «Corruption and firm performance in Africa. » Economics Series Working Papers No. WPS/2002-10, Department of Economics, University of Oxford, Oxford, UK.
- Ugur, M., 2014. « Corruption's direct effects on per-capita income growth: A meta-analysis. » *Journal of Economic Surveys* 28(3): 472-90.
- Vachani, S., & Smith, N. C. (2008). «Socially responsible distribution: Distribution strategies for reaching the bottom of the pyramid. » *California Management Review*, 50(2), 52-84.
- Vergez, A. (2011) « Intensifier l'agriculture en Afrique, réponse aux défis alimentaires et environnementaux ? » *Afrique contemporaine* no 237, 2011/1 P. 29-43.
- Visak, T. (2010) «Recommendations for using the case study method in International business research_». *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388
- Wagner, J. (2018, 16 Février). « Engrais : L'Afrique au centre d'un bras de fer entre Yara et l'OCP ». *Jeune Afrique section économie et finance*.
<https://www.jeuneafrique.com/mag/526880/economie/engrais-lafrique-au-centre-du-bras-de-fer-entre-yara-et-locp/>
- Wanasika, I. (2013) «Strategizing for BOP Markets. » *American Journal of Management*, Vol. 13, Iss. 3, pp. 46 - 56
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). «Theorising from Case Studies: Towards a Pluralist Future for International Business Research ». *Journal of International Business Studies*.
- Whitney, P., & Kelkar, A. (2004). « Designing for the Base of the Pyramid. » *Design Management Review*, 15(4), 41–47.
- Williams, C.C., & A. Kedir, 2016. «The impacts of corruption on firm performance: Some lessons from 40 African countries. » *Journal of Developmental Entrepreneurship* 30(1): 1-18.
- Wood, G. & Glaister, K., (2008). «Union power and new managerial strategies: the case of South Africa. » *Employee Relations*. 30 (4), 436-451

- Yin, R.K. (2018) « Case study research and applications design and methods. » Sage Publishing, 6e édition, Los Angeles
- Yunus, M. (1994). «Grameen Bank, as I see it. » Dhaka, Bangladesh: Grameen.
- Zhan, J., Mirza, H., & Speller, W., 2018. «International Investment and Local Food Security. » In IFPRI, 2018. 2018 Global Food Security Report. IFPRI: Washington, DC.
- Zhou, J.Q., & M.W. Peng, 2012. «Does bribery help or hurt firm growth around the world? » Asia Pacific Journal of Management 29(4): 907-921.
- Zhu, F., Wei, Z., Bao, Z., & Zou, S. (2019) «Base-of-the-Pyramid (BOP) orientation and firm performance: A strategy tripod view and evidence from China. » International Business Review, 28 (2019) 101594
- (1995) « Irrigation in Africa in figures » Rapport sur l'eau ISSN 1020-1203. FAO. Rome, Italie
<http://www.fao.org/3/V8260B/V8260B00.htm#Contents>
- (2000) « Déclaration du millénaire » 8^e séance plénière. ONU. New York, États-Unis, 8 septembre 2000
<https://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm>
- (2000) « Objectifs du millénaire ». ONU. New York ; États-Unis, 8 Septembre 2000
<https://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>
- (2004). IAC « Realizing the Promise and Potential of African Agriculture» Initiated by then UN Secretary General Kofi Anan and facilitated by the InterAcademy Council; an international study panel assisted by consultants organized various consultations to formulate this strategy.
- (2005). « Trade and Development Report. New York and Geneva: United Nations. » UNCTAD, U. N. C. o. T. a. D.
- (2006) UNCTAD, U. N. C. o. T. a. D. «The Least Developed Countries Report 2006. » New York and Geneva : United Nations.
- (2007) « L'Afrique de l'Ouest : Une région en mouvement, une région en mutation, une région en voie d'intégration » Club de Sahel et de l'Afrique de l'Ouest. OCDE
<https://www.oecd.org/fr/csao/publications/38512130.pdf>
- (2008) « Passer à l'action pour réaliser les objectifs du millénaire pour le développement ». ONU. Réunion de haut niveau, New York, 25 septembre 2008.
- (2011) «Food and agriculture organization of the United Nations» (FAO).

- (2012) « Fiche de bonne pratique, intrants agricoles au Niger » (FAO)
<http://www.fao.org/3/aq214f/aq214f.pdf>
- (2013) World Bank. «Agriculture Development in West Africa: Improving Productivity through Research and Extension. » 28 mars 2013.
<https://www.worldbank.org/en/results/2013/03/28/agriculture-development-in-west-africa-improving-productivity-through-research-and-extension>
- (2014) ASTI « Bilan des capacités de R&D agricole nationale en Afrique au sud du Sahara »
<https://www.asti.cgiar.org/pdf/AfricaRegionalReport2014-Fr.pdf>
- (2016, le 27 juillet) Banque Mondiale « Lever les obstacles pour exploiter le potentiel de l'Afrique grâce à une vigoureuse politique de concurrence ». <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2016/07/27/africa-competition>
- (2016) IMF «Corruption: Costs and mitigating strategies. » IMF Staff Discussion Note SDN/16/05. IMF, Washington, DC.
- (2017, 6 octobre) « Agroalimentaire : Yara, le spécialiste norvégien des engrais, joue la carte des petits exploitants » Jeune Afrique section économie et finance <https://www.jeuneafrique.com/mag/476456/economie/agroalimentaire-yara-le-specialiste-norvegien-des-engrais-joue-la-carte-des-petits-exploitants/>
- (2018). COMMODAFRICA. « L'Afrique de l'Ouest ne parvient pas à réduire sa dépendance envers le riz importé. » 22 Novembre 2018. <http://www.commodafrica.com/22-11-2018-lafrique-de-louest-ne-parvient-pas-reduire-sa-dependance-envers-le-riz-importe>
- (2018) « Les coopératives peuvent contribuer à la croissance inclusive en Afrique. » Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. <http://www.fao.org/news/story/fr/item/1137285/icode/>
- (2018) OCDE « Agriculture, alimentation et emploi en Afrique de l'Ouest », Notes ouest-africaines, N°14, Éditions OCDE, Paris. <https://www.oecd.org/fr/csao/themes/mutations-economie-alimentaire/depliant-agriculture-alimentation-emploi.pdf>
- (2018) « Perspectives économiques en Afrique de l'Ouest 2018 : Évolution macroéconomique et pauvreté, inégalité et emploi ». Groupe de la Banque africaine de développement.
- (2018) « Mettre fin à la pauvreté, investir dans les opportunités ». Rapport annuel 2018. Groupe de la Banque Mondiale. openknowledge.worldbank.org/
- (2018) « Compléter le puzzle de la pauvreté, aperçu », rapport 2018 sur la pauvreté et la prospérité partagée. Rapport annuel 2018. Groupe de la Banque Mondiale.

- (2019, le 13 février) « La faim en Afrique poursuit sa progression (ONU) ». ONU Infos.
<https://news.un.org/fr/story/2019/02/1036271>
- (2018) « Afrique de l'Ouest : les inégalités extrêmes en chiffres », Oxfam International.
<https://www.oxfam.org/fr/afrique-de-louest-les-inegalites-extremes-en-chiffres>
- (2019 ; 15 juillet) « Rapport de l'ONU : La faim dans le monde persiste alors que l'obésité continue de croître » Programme alimentaire mondial.
- (2019 ; 9 octobre) « Accelerating Poverty Reduction in Africa: In Five Charts » Groupe de la Banque Mondiale <https://www.worldbank.org/en/region/afr/publication/accelerating-poverty-reduction-in-africa-in-five-charts>
- (2019). FMI. « Perspectives de l'économie mondiale. »
- (2019). « Mettre fin à la pauvreté, investir dans les opportunités ». Rapport annuel 2019. Groupe de la Banque Mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32333>
- (2019). « Au-delà des revenus, des moyennes et du temps présent : Les inégalités de développement humain au XXIe siècle » Rapport sur le développement humain annuel. Programme des Nations Unies sur le développement. <http://report.hdr.undp.org/fr/>
- (2019) « Global Peace Index : Measuring peace in complex world » Rapport de l'Institut pour L'Économie et la Paix. <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2019/06/GPI-2019-web003.pdf>
- (2020, 21 avril) « Covid-19 : 50 Millions de personnes concernées par la faim en Afrique de l'Ouest » OXFAM. <https://www.oxfam.org/fr/communiqués-presse/covid-19-50-millions-de-personnes-menacées-par-la-faim-en-afrique-de-louest>
- (2020) Major Farming Systems. FAO http://www.fao.org/farmingsystems/description_en.htm
- (2020) « L'Afrique de l'Ouest a sa stratégie intégrée d'intrants agricoles. » CORAF/OCDE. <https://www.oecd.org/fr/csao/themes/mutations-economie-alimentaire/depliant-agriculture->
- (2020) « 2020 Global Terrorism Index: Measuring the impact of terrorism » IEP <https://visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2020/11/GTI-2020-web-1.pdf>
- (2020) « The near future of global poverty » Groupe de la Banque Mondiale <https://datatopics.worldbank.org/sdgate/goal-1-no-poverty/>

(2020) « La Côte d'Ivoire est aujourd'hui l'un des marchés les plus attractifs d'Afrique » Ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

(2021) « Les systèmes d'information de marché. » FARMAF <http://www.farmaf.org/fr/about-farmaf/risk-management-systems/market-information-system-mis>

(2021) « L'éducation en Afrique » UNESCO <http://uis.unesco.org/fr/topic/education-en-afrique>

(2021) YouMatter : Innovation frugale : définition et principes.