

INTRODUCTION GENERALE

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la globalisation économique n'est qu'une des facettes d'un phénomène de mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités humaines (Brunsvick et Danzin, 1998). Cependant, cette évolution rapide des données internationales modifie en profondeur les conditions de croissance des entreprises (Urban, 1979) et les incite à rechercher de nouveaux débouchés généralement loin des frontières nationales.

En effet, comme l'indique Urban (1979), les marchés nationaux sont devenus de plus en plus étroits du fait de l'augmentation du nombre d'entreprises locales et de l'ouverture aux produits étrangers ; et par ailleurs, les opportunités de développement offertes aux entreprises grâce aux possibilités d'implantation et d'acquisition de parts de marchés étrangers font de la recherche des débouchés extérieurs une nécessité vitale pour la plupart des entreprises des pays du monde, quel que soit le stade de développement déjà atteint.

A l'heure du « village planétaire » et de l'économie mondiale et non plus internationale, Joffre (1987) estime qu'il est temps de débarrasser l'exportation des mythes qui l'entourent et d'en faire une dimension quotidienne de la vie des affaires, sans minimiser les obstacles du commerce au loin, mais sans oublier de présenter les opportunités de croissance, ou plus simplement de survie, qu'elle représente pour l'entreprise. Ainsi, la nécessité d'exporter ne se justifie pas uniquement pour des motifs de croissance mais aussi de défense et de survie.

Mais si « la conquête du marché étranger fait l'objet de tant de sollicitude et de tant d'aides variées de la part des pouvoirs publics de tous les pays du monde, c'est peut-être parce qu'elle constitue plus qu'une modalité parmi d'autres de développement : un élément de mesure pertinent de la compétitivité et de la flexibilité de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité d'adaptation à un environnement turbulent »¹

Dans cette optique, l'international se révèle être un test de l'excellence pour les entreprises. Et comme le souligne Croué (2003)², « l'internationalisation est aujourd'hui un test majeur de l'excellence au niveau mondial ; seule la confrontation avec la concurrence à l'échelle mondiale permet à l'entreprise de savoir si elle a atteint l'excellence, tant au niveau technologique qu'au niveau des hommes ».

Vraisemblablement, le commerce international semble imposer des défis importants à relever à toute entreprise désireuse de *s'internationaliser* eu égard aux résultats qu'affichent certaines d'entre elles. En effet, une analyse approfondie des statistiques d'exportation des pays de l'Afrique membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA) à destination de l'Europe, l'un des premiers partenaires, révèle des scores en baisse continue au cours de ces dernières décennies. A titre d'exemple, les exportations en mangues en provenance du Burkina Faso, à destination de la France, ont baissé de 43% entre 2004 et 1986. Sur les haricots verts la baisse a été de 2 760% pour la même période (COLEACP, 2004). Les situations intermédiaires, c'est à dire d'une année à l'autre, affichent une

¹ Joffre. P., 1987 ; L'entreprise et l'exportation. Vuibert entreprise;

² Croué. Charles, 2003 ; Marketing international. Edt. De Boeck. 4^{ème} édit.

tendance à la baisse de façon quasi continue.

Paradoxalement, la demande de ces mêmes produits a sensiblement augmenté au cours de cette même période (COLEACP, 2004). Malheureusement, cette perte de compétitivité semble toucher tous les principaux produits exportés par le Burkina.

Or dès les années 1970, la filière horticole s'est très vite révélée être un important atout pour le développement des exportations et de gain de devises. Cela a conduit le gouvernement burkinabé à entreprendre de nombreuses initiatives visant à accroître les performances de ce secteur par la création des coopératives maraîchères et la facilitation de l'acquisition de certaines infrastructures.

De nos jours plus qu'avant, la filière s'affirme être un important secteur de création d'emplois et de lutte contre la pauvreté. En effet, c'est le secteur qui en crée le plus en milieu rural pendant la saison sèche et génère des revenus substantiels pour les jeunes et les femmes qui assurent la commercialisation de l'essentiel de la production. Le secteur agricole emploie en effet, 86% de la population totale et participe à hauteur de 40% à la formation du produit intérieur brut (PIB)³.

En dépit de son importance révélée, la filière connaît depuis plus d'une décennie un recul quantitatif des exportations. Partant de ce constat il convient de s'interroger sur les raisons de cette situation.

³ Direction des Statistiques Agricoles, janvier 2004. Document de stratégie de développement rural à l'horizon 2015.

Sur la base des recherches exploratoires⁴, plusieurs facteurs sont pointés comme étant à l'origine de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina sur le marché international. Les principaux concernent :

1. Une mutation profonde de l'environnement international des échanges.

Il convient de noter que depuis les années 1990, le contexte international est marqué par le phénomène de la mondialisation qui se caractérise par une libéralisation de plus en plus poussée de l'économie se traduisant entre autres par :

- une concurrence accrue sur le marché international, avec la restructuration des grandes firmes multinationales dont certaines renforcent leur présence en Afrique,
- un manque d'équité et de transparence dans le commerce international avec de multiples distorsions qui faussent les règles de la concurrence : les subventions des agriculteurs occidentaux, les barrières tarifaires, les mesures sanitaires et phytosanitaires appliquées par les pays développés (DSDR, 2004). Ceci ne facilite pas l'accès au marché des produits agricoles des pays en développement comme le Burkina Faso quand bien même ses produits seraient compétitifs (coton, fruits et légumes).

2. Des causes structurelles de la baisse d'activité, communes à l'ensemble des fruits et légumes.

Selon une étude réalisée par FRuiTROP (2000), plusieurs facteurs freinent le développement de la distribution des fruits et légumes africains en Europe.

⁴ Analyse des données secondaires, et mémoire de DEA en Sciences de Gestion

2.1 Les conditions climatiques

Les conditions climatiques dans les zones de production influencent sensiblement les quantités des fruits à cueillir au cours d'une saison. Ce sont :

1°) Les sécheresses qui, si elles sont trop prononcées, ne permettent pas aux arbres fruitiers d'atteindre leur pleine capacité de production.

2°) Les vents violents sont un véritable désastre dans ces pays tropicaux. En effet, les vents sont en mesure de terrasser des dizaines de pieds d'arbres. Les plus résistants finissent souvent par céder une bonne partie de leurs fruits.

La conjugaison de ces deux facteurs (régime hydrique et vents) engendre souvent des défauts d'épiderme (éraflures, frottements, blessures cicatrisées, etc) rendant ainsi les fruits et légumes moins présentables.

2.2 Les conditions de production

Les conditions de production influencent significativement la qualité des produits rendant difficile leur mise en marché. Cela augmente aussi le risque de saisie de la marchandise par les professionnels des ports.

1°) Une maturité aléatoire des produits pose un sérieux problème de la distribution des produits. Les conditions de traitement et la période qui s'écoule entre la récolte et l'embarquement des produits affectent négativement leur fraîcheur avant leur arrivée dans les magasins de distribution en Europe.

2°) Des accidents de type « coupe noire » (problème de température de conservation ou désordre physiologique du produit), sont à l'origine de nombreux retours et

souvent de destruction totale de la marchandise.

3°) La pourriture pédonculaire est très souvent rencontrée. Elle affecte l'état général du produit.

4°) La mouche du fruit infecte très souvent le fruit et ce, depuis le commencement de la campagne. Ce qui impose aux acteurs en amont un tri sérieux avant l'embarquement, au risque inéluctable d'avoir sa marchandise interceptée à l'arrivée.

La mutation profonde de l'environnement international des échanges, couplée aux conditions de production défavorables, pose avec acuité la question de la compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina sur le marché international.

Sur la base de ce constat, notre travail de recherche vise à s'interroger sur les raisons profondes de cette situation. **La perte de compétitivité peut-elle s'expliquer par l'organisation et le fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché ?**

Afin de restituer les résultats de notre travail doctoral, notre document est structuré en deux parties.

Ces deux parties sont précédées par un chapitre préliminaire consacré à une description de la filière fruits et légumes du Burkina Faso. Celui-ci présente d'abord, un aperçu sur l'évolution des exportations et importations européennes des principaux produits commercialisés par le Burkina sur le marché international et

permet ainsi de mettre en exergue le poids de la filière fruits et légumes burkinabé sur ce marché. Dès lors, des pistes de réflexion peuvent être dégagées sur les mobiles de la baisse de compétitivité de la filière ces dernières années en mobilisant la théorie scientifique existant dans le domaine de notre recherche.

Dans un deuxième temps, le chapitre permet d'appréhender, en amont, les conditions de base dans lesquelles l'activité est menée. En effet outre la production horticole, ce chapitre aborde les aspects liés à la commercialisation des produits, notamment, l'environnement institutionnel et juridique de la filière.

Dans la première partie de notre travail, nous ferons une synthèse sur l'état de l'art relatif à notre thème de recherche. Dans cette partie nous nous appuierons sur les travaux existant pour mettre en exergue les déterminants de la compétitivité des entreprises dans le commerce international. A travers cette revue de la littérature, nous dégagerons des propositions de recherche qui seront soumises à l'épreuve des faits. Cette partie comporte trois (3) chapitres.

Dans le chapitre 2, nous aborderons le paradigme Structure-Conduct-Performance (SCP) et la théorie des ressources (Resources-based view : RBV) pour appréhender les déterminants de la performance export et l'intensité compétitive des firmes. En effet selon le paradigme SCP, la performance de la firme repose sur deux antécédents fondamentaux : (i) les caractéristiques de la structure du marché de la firme déterminent l'intensité de la compétitivité à laquelle la firme fait face. Cette compétitivité s'apprécie comme étant la capacité des firmes concurrentes à réagir face aux actions entreprises par la firme exportatrice (Joaworski & Kohli, 1993 ;

Porter, 1980). (ii) Le deuxième antécédent a trait à la capacité de la firme à asseoir et à maintenir une position avantageuse par la mise en œuvre efficiente et effective de la stratégie compétitive qu'elle a développée (Porter, 1980, 1985 ; Scherer & Ross, 1990).

A l'opposé, la théorie des ressources estime que les ressources constituent l'élément central dans la compréhension de la performance export de la firme (Amit & Shoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993).

Nous verrons par la suite que ces deux approches rivales se complètent à travers un modèle intégrateur développé par Morgan, Kaleka et Katsikeas en 2004. Ces chercheurs sont parvenus à la conclusion que d'une part, « l'intensité compétitive à l'export affecte directement l'avantage concurrentiel et les performances réalisées et influe sur les possibilités de la firme à décliner sa stratégie compétitive » et que d'autre part, la performance export « doit être soutenue, de façon constante, par le réinvestissement, la création d'actifs et la prise en compte des facteurs qui favorisent le développement des ressources et des compétences distinctives ».

Dans le canal de distribution des fruits et légumes nous nous interrogeons sur le comportement des acteurs et son impact sur la performance export et partant sur l'intensité compétitive de la filière. En effet, un courant de recherche, dit comportemental, soutient que la structure du canal de distribution et la prise en charge des activités – au sein du canal - sont d'abord liés aux comportements d'acteurs économiques amenés à travailler ensemble (Paché et Des Garets, 1997).

En effet, si la dynamique du canal de distribution est liée aux comportements des acteurs en présence, il est important de comprendre en quoi ces comportements peuvent influencer la compétitivité de la filière au niveau international. Cet aspect sera abordé dans le chapitre 3. En outre, ce chapitre aborde la question du management de la chaîne logistique dans la mesure où les produits qui font l'objet de notre recherche entrent dans la catégorie des denrées dites périssables et sont dans un secteur très concurrentiel.

La compétitivité des entreprises va donc dépendre également de leur capacité à optimiser la gestion de la chaîne logistique qui repose sur trois facteurs clés : (i) la coordination et la synchronisation des moyens humains, des systèmes et des équipements, (ii) la réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique, (iii) la satisfaction des acteurs : clients internes et externes, fournisseurs internes et externes, environnement public et privé (Wu, Yeniyurt, Kim, Cavusgil, 2005). Dès lors, la logistique et le supply chain management, ou gestion de la chaîne logistique deviennent des enjeux stratégiques pour l'entreprise (Christopher, 2005).

La synthèse sur l'état de l'art sera clôturée en abordant la notion d'engagement et de confiance dans le chapitre 4. Dans ce chapitre, nous voulons montrer à travers les recherches antérieures que l'établissement et le maintien d'une relation d'échange durable sont certes liés à des facteurs exogènes mais aussi à des facteurs endogènes tel que le comportement des acteurs en présence, c'est-à-dire, leur volonté réelle à travailler ensemble pour un idéal type. En effet, dans leurs recherches, Morgan et Hunt (1994) sont parvenus à la conclusion que le succès dans une relation d'échange requière de l'engagement et de la confiance entre les

parties prenantes. Dans cette optique, la performance export et l'intensité compétitive de la filière fruits et légumes sont donc liées à la force de l'engagement et le climat de confiance qui règne entre les partenaires du canal de distribution.

Dans cette première partie de notre travail, nous avons pu tirer, à la lumière des travaux de recherche antérieurs, douze (12) propositions de recherche qui à travers une démarche méthodologique ont été soumises à l'épreuve des faits. Cette démarche méthodologique fera l'objet de la deuxième partie de notre travail de recherche.

En effet, la deuxième partie de notre travail de recherche doctorale porte sur la conception et la validation du cadre d'analyse. Elle comporte quatre (4) chapitres. Le chapitre 5 est consacré à la méthodologie de la recherche proprement dite. L'objectif de ce chapitre est de décrire notre stratégie d'accès au réel. Il s'agit notamment de présenter les choix épistémologiques, conceptuels et méthodologiques qui sous-tendent la recherche de terrain.

Au niveau **épistémologique**, nous cherchons à cerner la nature de la connaissance, et l'axiologie, définie comme science et théorie des valeurs morales. Nous avons opté pour une approche qualitative car nous estimons qu'à travers l'interprétation des locutions (discours) des acteurs, il est possible de comprendre et d'expliquer les mobiles de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes, imputables à l'organisation et au mode de fonctionnement de celle-ci.

Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les connaissances acquises, les théories et les concepts, et nous avons formulé des propositions de recherche qui ont été ensuite confrontées à l'épreuve des faits (Evrard & al. 2000). Le retour à la théorie nous a permis de nous inscrire dans une approche **abductive**.

Et, sur la base des données recueillies auprès des acteurs, il a été possible d'analyser et d'interpréter ces données (Lincoln et Guba, 1985) qui ont permis de valider nos propositions de recherche. De ce fait, notre recherche s'inscrit dans une posture **interprétativiste**.

Au niveau **méthodologique**, c'est-à-dire le processus, les outils utilisés pour le recueil et l'analyse des données empiriques, nous avons développé une démarche qui nous a permis d'obtenir la connaissance « à travers l'expérience du sens ». Cette méthodologie se décline en deux phases : une phase exploratoire et une phase d'investigation empirique qui a constitué l'essentiel de notre travail de terrain.

La phase exploratoire a consisté à collecter des données secondaires sur la filière fruits et légumes. A ces données s'ajoutent les entretiens réalisés avec certains acteurs, notamment des exportateurs et avec des personnes ressources. Cette phase exploratoire nous a permis de mieux préparer notre investigation empirique.

Dans notre stratégie d'accès au réel, notre démarche empirique a consisté à collecter des données sur la base d'entretiens en profondeur auprès des acteurs de la filière fruits et légumes. Les entretiens ont été effectués auprès d'un échantillon constitué de vingt trois (23) acteurs pour tester douze propositions de recherche.

Deux outils ont été mobilisés pour le traitement et l'analyse des données primaires : l'analyse thématique catégorielle et l'analyse automatique de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE.

Le sixième chapitre de cette partie présente les résultats de la recherche à partir des deux outils d'analyse.

La synthèse des résultats a été présentée dans le chapitre 7 suivant les différentes catégories de facteurs qui minent la compétitivité de la filière et a permis les discussions des propositions de recherche.

Les résultats des deux outils d'analyse sont convergents et ont ainsi permis, au regard de la théorie mobilisée, de valider onze propositions de recherche parmi les douze.

Sur la base de ces résultats convergents, nous pouvons conclure que la baisse de la compétitivité peut s'expliquer par l'organisation et le fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché.

Le huitième chapitre est une conclusion générale de notre travail de recherche doctorale. Il fait ressortir les limites de la recherche et les contributions aux triples plans managérial, théorique et méthodologique. Il ouvre également des perspectives pour des recherches futures.

Il convient de souligner que notre recherche doctorale se situe à cheval entre l'analyse microéconomique, en mobilisant les théories du marketing relationnel pour étudier les comportements des individus et leur impact sur la compétitivité de la filière, et une analyse macroéconomique, en s'appuyant sur les théories de

l'économie industrielle par exemple l'analyse des conditions structurelles à travers le paradigme SCP et la théorie des ressources. Il s'agit donc d'une analyse **méso-économique**.

Tout au long de notre travail de recherche doctorale, notre souci a été de bâtir une méthodologie qui permette d'assurer une démarche scientifique garantissant des résultats théoriques et empiriques adéquats, autorisant des interventions managériale et politique plus efficaces et plus durables dans la perspective d'assurer une meilleure compétitivité des firmes sur le marché international.

**CHAPITRE 1 : Exportations-Importations : Une verticalité défavorable
au Burkina Faso**

Ce chapitre a pour but de décrire la filière fruits et légumes en mettant en exergue d'une part, le poids du Burkina Faso par rapport aux autres fournisseurs, notamment les pays d'Afrique Noire sur le marché international, et d'autres parts, les conditions de base dans lesquelles l'activité est menée. Il aborde les points tels que les importations et les exportations des fruits et légumes à destination du marché européen, principale destination des produits burkinabé, ainsi que la production horticole et les cultures fruitières du Burkina Faso. Ce chapitre est organisé autour de trois sections. La première section présente les importations et exportations des fruits et légumes ; la deuxième section traite des conditions de production et de commercialisations des produits ; et la troisième section décrit l'environnement institutionnel et juridique dans lequel l'activité est menée. Mais avant d'aborder ces différents points, il convient d'élucider d'abord la notion de filière.

La filière émane d'une volonté de souligner les liens techniques qui peuvent unir des activités distinctes par leurs produits, liens qui semblent plus étroits que ceux créés par une présence sur un même marché (Hadad, 2001). A l'origine de ce concept on trouve les réflexions de l'économie industrielle anglo-saxonne relative à l'intégration verticale. La préoccupation centrale reste encore la compréhension de la dynamique de l'économie générale, à travers les relations de domination et d'entraînement qui caractérisent les liens entre industries. Mais progressivement, le concept de filière a été analysé pour lui-même. La filière est alors définie comme un ensemble de branches qui entretiennent entre elles des échanges plus intenses qu'avec les autres. Plus précisément, « un ensemble articulé d'activités économiques, intégrées, intégration consécutive à des articulations en terme de marchés, technologies et capitaux » (Toledano, 1978).

Le concept ainsi défini ne sert plus seulement comme outil de découpage du système productif à des fins d'analyse de la dynamique économique générale, ou à des fins de politique économique ; il sert aussi d'outil de description, d'analyse des stratégies et donc d'analyse de la dynamique de la filière elle-même (Hadad, 2001). Dans une filière, on distingue trois niveaux : le centre, l'amont et l'aval.

Fait partie de l'amont toute branche qui est un fournisseur important du centre, et pour laquelle le centre représente une part notable des ventes. Fait partie de l'aval une branche qui est un débouché principal pour le centre, celui-ci représente une part élevée des achats de la branche aval (Angelie, 1997).

La filière est donc constituée d'un ensemble de firmes situées à différents niveaux et ayant des activités différentes et dont l'action de chacune de ces firmes a un impact sur celle des autres. Cette relation verticale est comparable à celle des acteurs du canal de distribution pour laquelle l'action de chacune des firmes en présence peut avoir un effet plus ou moins significatif sur la dynamique d'ensemble du canal.

Dans cette optique, l'intérêt de la filière apparaît particulièrement dans la définition des stratégies des acteurs. Une branche amont ou aval pourra jouir d'un pouvoir de marché particulier, ce qui incitera les firmes installées dans le centre de la filière à engager des stratégies de détournement de ce pouvoir. Certaines branches, communes à la filière représentent de ce fait des nœuds stratégiques du point de vue de l'exercice du pouvoir, et il sera intéressant pour une firme de chercher à s'y implanter ou à s'y renforcer. Dès lors, la compétitivité de la filière est influencée par les comportements des acteurs ; autrement dit, l'intensité compétitive de chaque

firme en présence concourt à l'intensité compétitive de la filière.

Pour ce qui est de la politique industrielle également, la filière permet d'apprécier les cohérences techniques, de repérer les éventuels goulots d'étranglement qui pourraient freiner le développement de la filière, d'apprécier les effets de diffusion.

La notion de filière ayant été explicitée, nous allons procéder à une description de la filière fruits et légumes burkinabé.

Section I : Une baisse constante des exportations

Le niveau de production des fruits et légumes dans le monde a continué de croître tandis que la demande en volume reste inférieure à l'offre (COLEACP, 2005). Les producteurs doivent rechercher de nouveaux débouchés en termes de marchés et de produits innovants à haute valeur ajoutée pour satisfaire des consommateurs de plus en plus exigeants.

L'Union européenne est la première destination mondiale des fruits et légumes avec près de la moitié des fruits exportés dans le monde (COLEACP, 2005). Les importations européennes des fruits et légumes concernent d'une part les fruits exotiques (ananas, avocats, fruits de la passion, limes, litchis, mangues, papayes) et les légumes (haricots verts, melons, pois gourmands). La quasi-totalité des exportations du Burkina Faso en fruits et légumes au niveau international est destinée à l'Europe et notamment à la France.

L'analyse des statistiques sur les importations des pays européens révèle l'existence d'importants débouchés pour les produits burkinabé. Paradoxalement, l'analyse des

statistiques sur les principaux exportateurs de fruits et légumes des pays d'Afrique Noire à destination d'Europe permet de constater une absence quasi-totale du Burkina Faso en dépit des énormes potentialités dont dispose ce pays dans ce domaine.

Dans le but d'appréhender la part de marché des principaux produits exportés par le Burkina Faso sur le marché international des fruits et légumes, nous présenterons les importations européennes ainsi que les principaux pays d'Afrique Noire exportateurs sur les deux produits phares du Burkina à l'export, les mangues et les haricots verts.

I.1 Les importations et exportations européennes de mangues

I.1.1 L'importation des mangues

Les importations européennes de mangues se caractérisent par une grande diversité variétale. Cependant certaines variétés sont préférées par rapport à d'autres ; les variétés « Tommy Atkins, Kent, Keitt » sont plus commercialisées. En France et aux Pays-Bas, la variété ouest africaine « Amélie » est particulièrement appréciée pour son goût très caractéristique. La mangue fait l'objet d'une norme de qualité de la CEE/ONU (FFV-45) et d'une norme au Codex Alimentarius (Codex STAN 184-93).

Les principales destinations des mangues dans les pays européens sont les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la France, le Portugal et l'Espagne (cf. tableau et graphique ci-dessous). Les Pays-Bas occupent le premier rang parmi les pays importateurs de mangues. Ce pays constitue un débouché réel à explorer par les exportateurs de

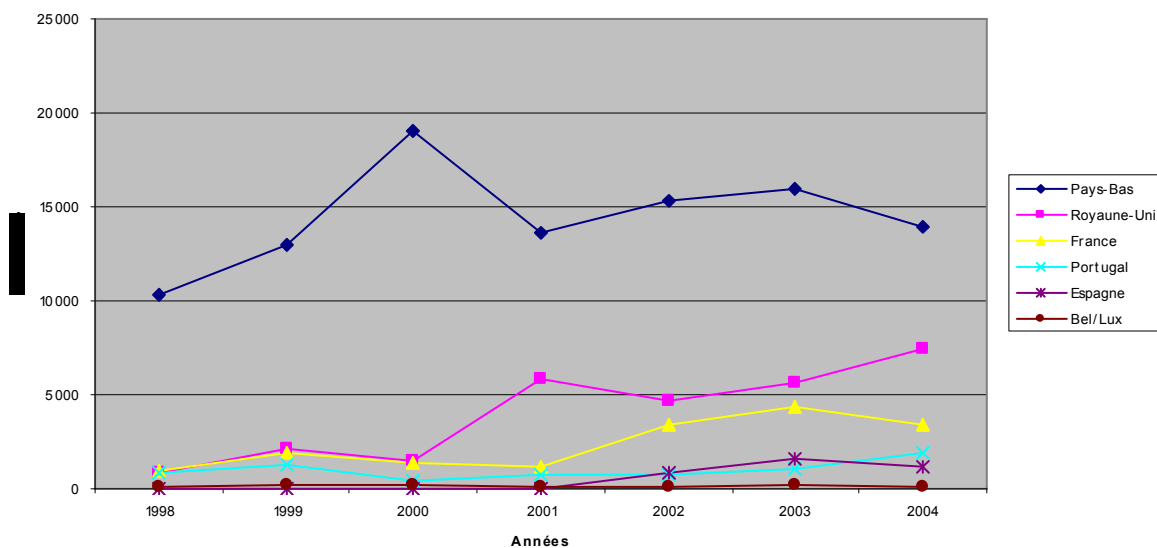
fruits exotiques.

Tableau 1: Les importations extra-UE de mangues par les marchés UE de 1998 à 2004, en tonnes

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Pays-Bas	10 307	13 026	19 048	13 638	15 347	15 960	13 913
Royaume-Uni	821	2 179	1 505	5 828	4 727	5 637	7 421
France	919	1 938	1 381	1 172	3 396	4 368	3 454
Portugal	834	1 238	417	765	729	1 020	1 926
Espagne	31	16	35	35	871	1 599	1 204
Bel/Lux	75	165	219	107	104	174	116
Total Extra-UE 15	12 987	18 562	22 605	21 545	25 174	28 758	28 034

Source : COLEACP, 2004

Graphique 1: Evolution des importations extra-UE par les marchés de 1998 à 2004, en tonnes



Comme l'indique le graphique ci-dessus, les importations de mangues connaissent une évolution plus ou moins constante mais avec un ralentissement du principal pays importateur, les Pays-Bas.

I.1.2 L'exportation des mangues

La Côte d'Ivoire est le principal fournisseur d'Afrique Noire de mangues en Europe loin devant le Mali et le Sénégal qui se classent respectivement comme deuxième et troisième fournisseur. Un pays comme le Burkina Faso, en dépit de ses énormes potentialités a du mal à se faire une place sur le marché européen pourtant très porteur.

Pourtant, le Burkina Faso disputait la première place avec la Côte d'Ivoire et le Mali dans les années quatre vingt. Malheureusement, il a perdu progressivement cette place pour occuper pratiquement la dernière place depuis 1998 à 2004 si bien que l'on s'interroge sur les mobiles réels de cette perte de compétitivité.

Le tableau ainsi que le diagramme ci-dessous montrent l'évolution des exportations des pays d'Afrique Noire de 1979 à 2004.

Tableau 2 : Volumes des exportations de mangues des pays d'Afrique Noire pour le marché européen de 1979 à 2004

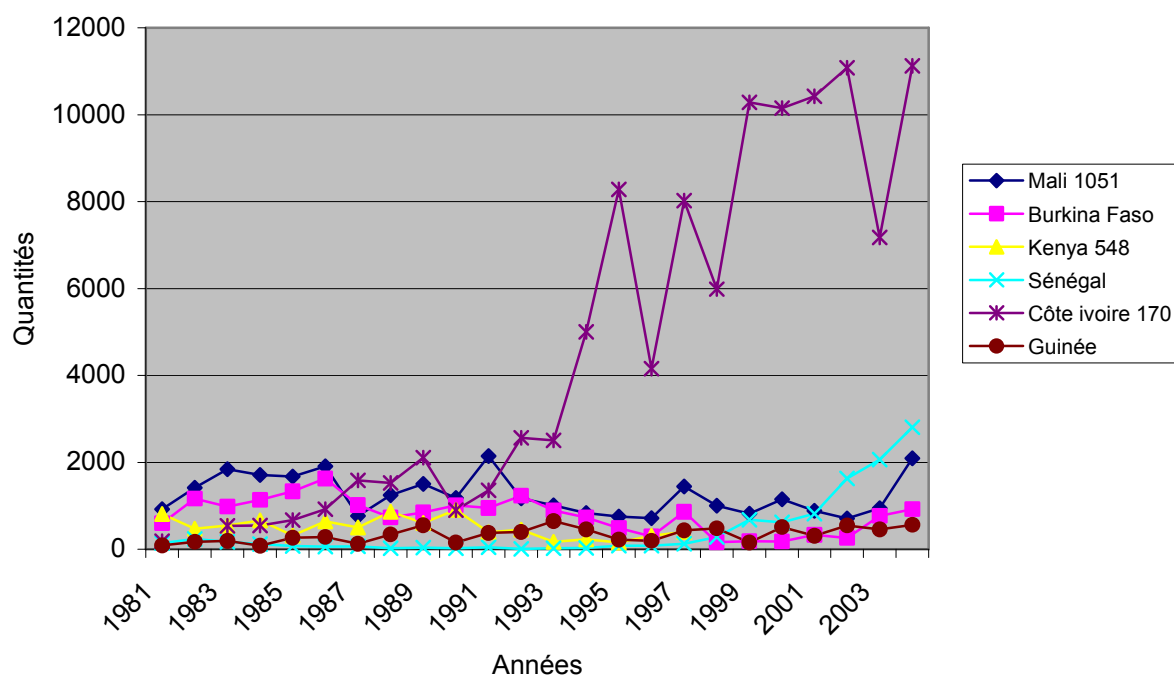
	1979/80	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Mali	1051	920	1417	1845	1711	1675	1910	765	1246	1507	1179	2144	1170	1008	837	756	716	1448
Burkina Faso		602	1167	982	1136	1333	1627	1015	732	848	1014	951	1232	896	734	491	293	862
Kenya	548	810	472	545	661	319	639	500	864	609	904	393	448	172	227	156	310	397
Sénégal		143	237	174	120	77	60	68	26	42	24	43	7	25	28	82	86	124
Côte ivoire	170	187		536	544	670	925	1586	1525	2111	902	1359	2566	2508	4999	8284	4154	8023
Guinée		87	173	190	82	264	282	127	342	554	153	374	397	647	457	220	195	433

(Suite)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Mali	1006	818	1148	884	708	947	2096
Burkina Faso	161	189	179	332	260	770	925
Kenya							
Sénégal	280	679	617	816	1627	2067	2810
Côte ivoire	5987	10284	10157	10425	11084	7176	11122
Guinée	483	155	510	308	549	458	562

Source : COLEACP, 2004

Graphique 2: Evolution des exportations de mangues des pays d'Afrique Noire de 1979 à 2004



I.2 Les importations et exportations européennes de haricots verts

I.2.1 L'importation de haricots verts

Les haricots verts couvrent deux grandes lignes de produits :

- les haricots « filet », de catégorie très fins ou fins selon leur diamètre (respectivement inférieur à 6 mm et compris entre 6 et 9 mm) ;
- les haricots « baby », de type mangetout.

Il faut noter qu'une logistique performante (rapidité et chaîne de froid) est indispensable pour garantir la fraîcheur des produits à l'arrivée.

Une norme communautaire est applicable aux haricots verts (CE 912/2001).

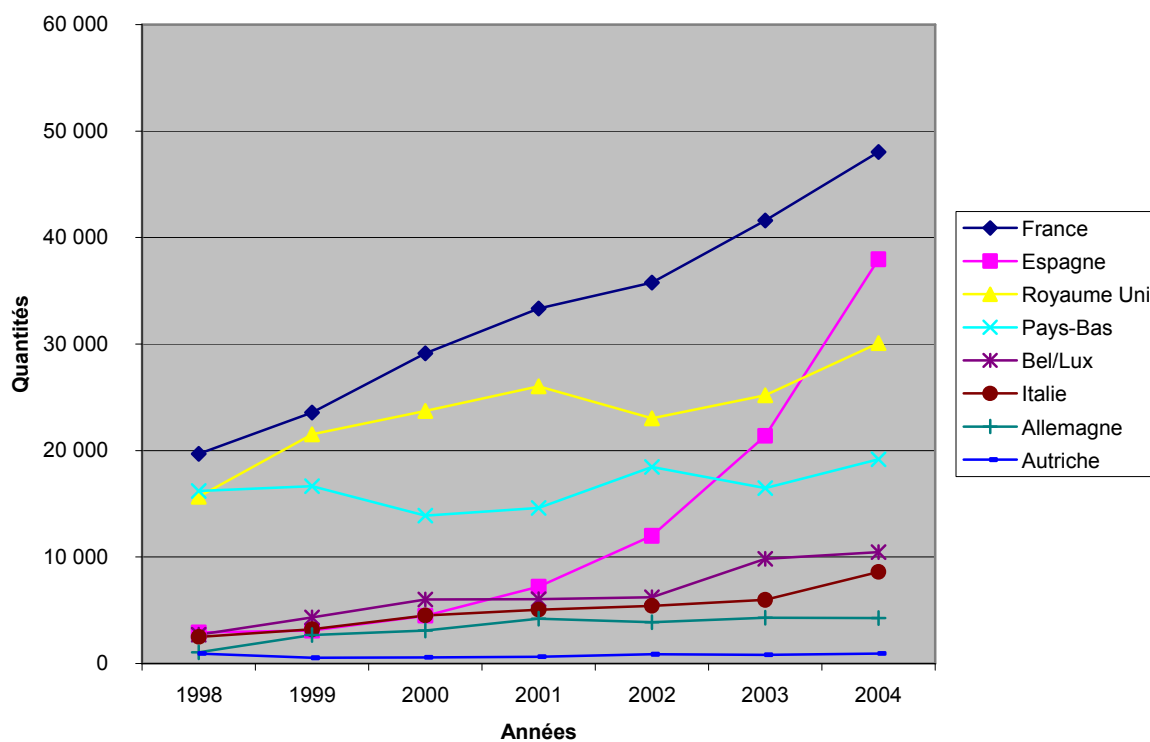
La France est le pays européen qui a été longtemps le pays qui consomme le plus de haricots verts. Il faut également noter que la demande en haricots verts est croissante dans tous les pays européens et ce, depuis plusieurs années. Le tableau ainsi que le graphique ci-dessous illustrent cet état de fait et il appartient donc aux pays exportateurs de saisir les opportunités de marché pour augmenter leurs parts de marchés.

Tableau 3: Les importations extra-UE de haricots verts par les marchés UE de 1998 à 2004, en tonnes

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
France	19 692	23 566	29 127	33 346	35 763	41 605	48 044
Espagne	2 933	3 090	4 498	7 225	11 990	21 370	37 956
Royaume Uni	15 647	21 510	23 723	26 012	23 027	25 199	30 083
Pays-Bas	16 204	16 639	13 874	14 622	18 461	16 469	19 173
Bel/Lux	2 711	4 343	6 002	6 049	6 221	9 832	10 453
Italie	2 514	3 211	4 529	5 065	5 430	5 980	8 612
Allemagne	1 055	2 688	3 100	4 203	3 877	4 296	4 267
Autriche	941	548	592	645	878	824	939
Total Extra-UE 15	61 697	75 595	85 445	97 167	105 647	125 575	159 527

Source : COLEACP, 2004

Graphique 3: Evolution des importations extra-UE par les marchés de l'UE de 1998 à 2004, en tonnes



Le graphique ci-dessus confirme la demande croissante des haricots verts par les consommateurs européens.

I.2.2 L'exportation des haricots verts des pays d'Afrique Noire vers l'Europe

Le premier pays exportateur de haricots verts vers l'Europe est le Kenya. Il est suivi de très loin par le Sénégal.

Le Burkina Faso faisait parti des principaux fournisseurs dans les années quatre vingt dix. En effet, il concurrençait le Sénégal sur le deuxième rang, mais à partir des années deux mille, le Burkina Faso a perdu la quasi-totalité de sa part de marché et se classe désormais parmi les derniers (voir tableau ci-dessous). Une bonne organisation de la filière devra permettre d'améliorer considérablement ce classement étant donné les sérieuses potentialités qui existent dans ce pays, notamment dans le domaine de la production du haricot vert. Malheureusement l'évolution des exportations du Burkina d'une année à l'autre, selon le graphique ci-dessous, montre une filière en perte de vitesse par rapport à la concurrence.

Tableau 4 : Volumes des exportations de haricots verts des pays d'Afrique Noire pour le marché européen de 1979 à 2004

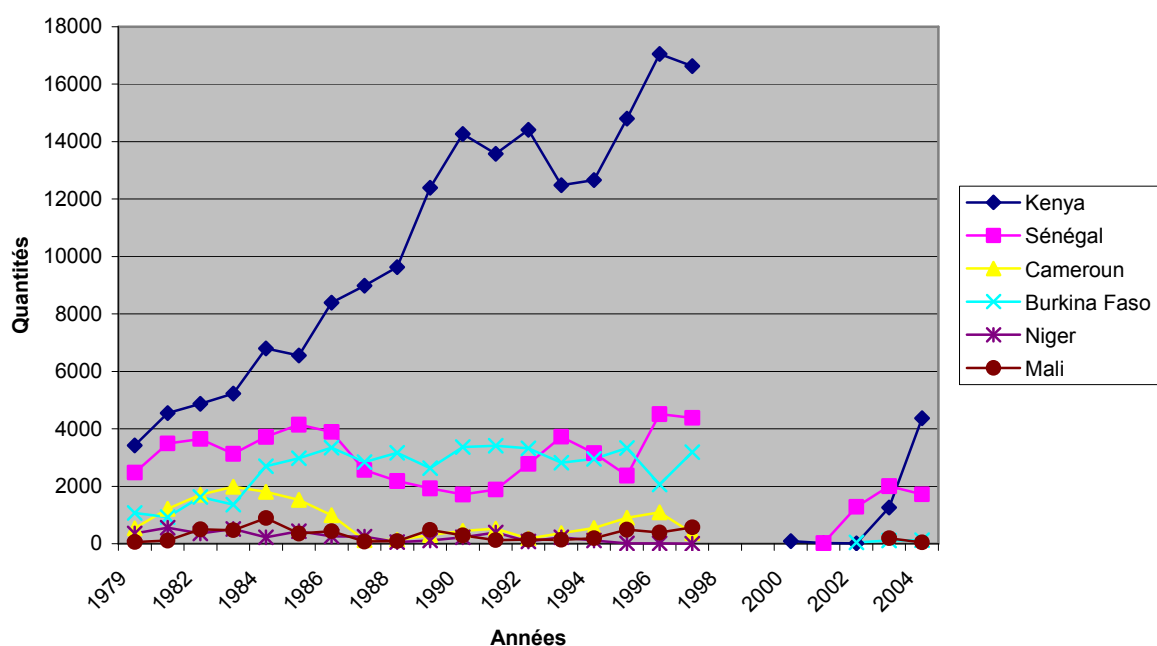
	1979/80	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Kenya	3422	4544	4868	5229	6796	6556	8395	8983	9632	12395	14266	13580	14414	12483	12665	14800	17053	16629
Sénégal	2481	3492	3647	3131	3721	4143	3891	2565	2185	1927	1714	1887	2780	3728	3155	2371	4511	4382
Cameroun	533	1216	1709	1989	1804	1530	991	123	142	299	451	528	185	374	551	906	1092	367
Burkina Faso	1069	927	1624	1357	2702	2982	3341	2839	3163	2633	3371	3409	3323	2820	2956	3328	2062	3193
Niger	354	559	354	512	226	437	257	253	63	113	229	391	81	231	117	16	15	1
Mali	63	111	499	471	896	355	440	78	96	483	290	130	143	141	193	489	392	575

(Suite)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Kenya			89	23	14	1260	4366
Sénégal				25	1288	2004	1722
Cameroun							
Burkina Faso					43	117	121
Niger							
Mali						195	48

Source : COLEACP, 2004

Graphique 4: Evolution des exportations de Haricot vert des pays d'Afrique Noire de 1979 à 2004



Section II : Des conditions de production et de commercialisation placées sous contraintes

II.1 Une production horticole peu modernisée

Les cultures maraîchères et fruitières ont connu au Burkina Faso un essor très important au cours de ces trente dernières années marquées par des sécheresses successives. Elles contribuent de nos jours pour une part très importante dans l'économie nationale. Ce secteur en pleine croissance rencontre néanmoins aujourd'hui d'énormes difficultés qu'il convient de relever.

Cette partie de notre travail se veut une présentation synthétique de la filière horticole du Burkina et porte notamment sur la production des principaux fruits et légumes exportés que sont les haricots verts et les mangues. Elle traite des conditions environnementales, des techniques culturales, des facteurs de production.

II.1.1 Les conditions climatiques, géographiques et pédagogiques.

Le Burkina Faso est un pays sahélien et continental d'une superficie de 274 200km². Les principales caractéristiques climatiques portent notamment sur la température, la pluviométrie, l'hygrométrie, l'évapotranspiration, le régime des vents, la longueur du jour, l'insolation.

Situé entre le Nord très aride (Sahara) et le sud, très humide (Côte Ouest-africaine), le Burkina Faso jouit d'une position géographique très favorable au développement des productions fruitières et maraîchères. Le relief est constitué de vastes plaines ne dépassant guère les 400 m d'altitude. Selon des études réalisées par le bureau

national des sols, environ 60% des sols du Burkina Faso sont favorables à la production maraîchère et fruitière. Cependant, on note que ces sols sont pour la plupart pauvres en phosphore et quelquefois calciques si bien que des apports en engrais et/ou en fumier organique sont indiqués afin de permettre aux sols d'exprimer leurs potentialités productives.

Plus de 100 000 hectares de terres constituent le potentiel en terres irrigables du pays et on estime à plus de 25 000 hectares les superficies consacrées aux cultures maraîchères (5 000 ha) et fruitières (20 000 ha) (DSDR, 2004).

Les conditions climatiques et géographiques dont bénéficie le Burkina Faso constituent un atout très favorable au développement des cultures horticoles toute l'année avec des périodes de pointe se situant entre novembre et mars. Sur le plan fruitier, les facteurs climatiques sont très favorables notamment dans la partie ouest et centre ouest du pays. L'action conjuguée de ces facteurs environnementaux explique l'existence de poches de productions fruitières très précoces dont l'exploitation serait très rentable pour le commerce international du pays.

II.1.1.1 Les cultures maraîchères

II.1.1.1.1 Les spéculations

Il existe une gamme très variée de spéculations maraîchères au Burkina Faso mais les principaux produits exportés sur le marché international sont les haricots verts.

II.1.1.1.2 Les techniques culturales

- Utilisation des semences sélectionnées

Il ressort que l'utilisation des semences sélectionnées diffère selon le type de producteurs. En effet, compte tenu du coût élevé des semences sélectionnées, les petits producteurs, très nombreux, ont tendance à utiliser les semences produites par eux-mêmes, qui sont en général de faible qualité ce qui, naturellement porte préjudice à la production. Par contre, les producteurs organisés et les producteurs exportateurs utilisent exclusivement des semences améliorées.

- Fertilisation

La fertilisation organique à des doses très variables est prédominante et pratiquée par la plupart des maraîchers. La fertilisation minérale est aussi pratiquée. Les maraîchers utilisent couramment l'engrais NPK de formule (14-23-14) et de l'urée (46%) fabriqué pour la culture de coton. Les engrais spécifiques pour les cultures maraîchères ne sont pas encore répandus dans le pays et sont quelquefois utilisés dans les exploitations gérées par les exploitants exportateurs (DSA, 2005).

- Protection phytosanitaire

L'utilisation de produits de traitement phytosanitaire commence à être généralisée pour tous les maraîchers sauf les producteurs de produits biologiques. En effet, plus de 24% des maraîchers traitent systématiquement leurs parcelles contre les différents ennemis des cultures. Toutefois, des difficultés se rencontrent sur le terrain avec les sous dosages des produits, l'utilisation des produits prohibés et non conformes et la pratique des traitements abusifs.

II.1.1.1.3 Les facteurs de production

- Plants et semences

Un des problèmes que rencontre le secteur horticole du Burkina Faso est l'acquisition en qualité des plants et semences. Dans un premier temps, les producteurs font de l'autoproduction ou achètent aux commerçants sur les marchés, les semences souvent mal conservées. Ce secteur a toutefois connu une évolution spectaculaire ces dernières années avec l'installation dans les grandes villes de distributeurs spécialisés dans les intrants horticoles qui sont en mesure de donner des conseils pratiques aux utilisateurs.

II.1.1.2 Les cultures fruitières

II.1.1.2.1 Les spéculations

Les principales spéculations fruitières rencontrées au Burkina Faso sont : la mangue, la banane, la papaye, l'anacardier, les agrumes. Les mangues sont les principaux fruits exportés sur le marché international.

II.1.1.2.2 Les zones de production

La culture fruitière est caractérisée par l'existence de nombreuses plantations villageoises qui existent dans le pays depuis les années de l'indépendance avec une forte concentration à l'Ouest du Burkina Faso. De nos jours, ces plantations sont entretenues tant bien que mal par une main d'œuvre âgée et vieillissante. La conséquence sur les productions fruitières est la baisse ou l'obtention de produits de qualité insuffisante aussi bien pour la consommation locale que pour l'exportation.

Néanmoins, avec l'accroissement des aménagements hydro-agricoles à travers le

pays et de plus en plus l'amélioration de la gestion de l'eau, de nombreuses zones offrent l'opportunité d'extension des productions fruitières au Burkina Faso.

II.1.1.2.3 Les périodes de productions fruitières

Les périodes de production fruitière sont variables selon l'espèce voir la variété et aussi selon les conditions climatiques locales. A titre d'exemple selon la variété et la localité, on peut avoir la mangue très précoce (maturité entre mi-janvier à fin février) et tardive (mai à août). L'exploitation de ces poches de production très précoce est un facteur de compétitivité de la mangue burkinabé sur le marché international.

II.1.1.2.4 Les techniques culturales

Au Burkina, la plupart des vergers (manguiers, agrumes, anacardier) sont traditionnels et non irrigués. Les vergers sont vieillissants car 90 % de la superficie totale sont occupées par des vergers âgés de 13 à 20 ans et doivent être renouvelés afin d'assurer une production quantitative et qualitative et de répondre aux exigences des consommateurs, de plus en plus exigeants sur le marché international. Il faut noter qu'aucun apport organique et minéral n'est apporté durant la vie des vergers. Les traitements phytosanitaires sont quasi inexistantes (DSA, 2005).

II.1.1.2.5 Les facteurs de production

Sur le plan des arbres fruitiers, les producteurs multiplient eux-mêmes leurs plants nonobstant les risques de transmission phytosanitaire par voie végétative. La conséquence est la production et la diffusion de plants déjà malades entraînant une baisse de rendement des exploitations.

II.1.1.2.6 Les contraintes de production fruitière

Les principales contraintes de production fruitière sont répertoriées sur le tableau ci-dessous.

Tableau n°5 : Les contraintes de production fruitière

Rubriques	Contraintes
Disponibilités et qualité des terres	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des terres aménagées spécifiquement pour les cultures fruitières - Baisse de fertilité (insuffisance de phosphore, sols acides) - Problème de propriété foncière
Disponibilité et qualité de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'irrigation des vergers en saison sèche
Disponibilité des intrants	<ul style="list-style-type: none"> - Système d'approvisionnement inadapté
Plants et semences	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de plants de qualité
Produits phytosanitaires	<ul style="list-style-type: none"> - Coût élevé des produits phytosanitaires - Utilisation anarchique des produits phytosanitaires
Engrais	<ul style="list-style-type: none"> - Coût élevé des engrais - Manque de formules de fumure adaptées aux différentes productions fruitières
Technologie de la production	
Variétés	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de variétés performantes en quantité et en qualité adaptée aux exigences du marché d'exportation
Maladies	<ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre l'antracnose

Insectes et ravageurs	<ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre la cochenille du manguier et la mouche des fruits - Manque de dispositif de suivi phytosanitaire et du système d'intervention sur les sites
Recherche-développement	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de personnel scientifique et technique qualifié
Vulgarisation	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance d'encadreurs. - Taux élevé d'analphabétisme ne permettant pas l'exploitation des fiches techniques en langue vernaculaire

Source : Données d'enquêtes DSA, 2005

Le tableau ci-dessus élaboré sur la base des enquêtes menées par la direction nationale des statistiques agricoles en 2005 permet de comprendre que la culture fruitière traverse de sérieuses difficultés liées aux conditions de production (disponibilité et qualité de l'eau, insectes, ravageurs). En effet, il ressort que les recherches variétales sont insuffisantes pour mettre à la disposition des producteurs les variétés nécessaires à une bonne production.

En outre, les coûts élevés des intrants agricoles empêchent les producteurs de faire des choix raisonnés pour assurer une production compétitive, c'est-à-dire, qui réponde aux attentes du marché national et international. Outre les difficultés liées à la production, la commercialisation des productions fruitières et maraîchères présente des faiblesses significatives, rendant ainsi la filière fragile vis-à-vis de la concurrence.

II.2 Une commercialisation aléatoire

Il n'existe pas d'enquête statistique permanente conduite sur la commercialisation des fruits et légumes. Les résultats présentés ici sont fondés sur les estimations faites à partir de sources diverses et essentiellement à partir d'enquêtes partielles réalisées par la Direction des Statistiques Agricoles (DSA/MAHRH) qui depuis 1998 mène des enquêtes sur les productions et les prix des légumes. L'analyse de la commercialisation révèle un marché intérieur et extérieur non satisfaits. Il convient de noter que l'offre du Burkina sur le marché extérieur est présentée dans la première section du présent chapitre.

II.2.1 Un marché intérieur non satisfait

II.2.1.1 Offre et demande des produits

A l'exception du Haricot vert et des mangues qui sont essentiellement produits pour l'exportation, toutes les autres spéculations sont faites majoritairement pour satisfaire la demande intérieure.

II.2.1.2 Les prix

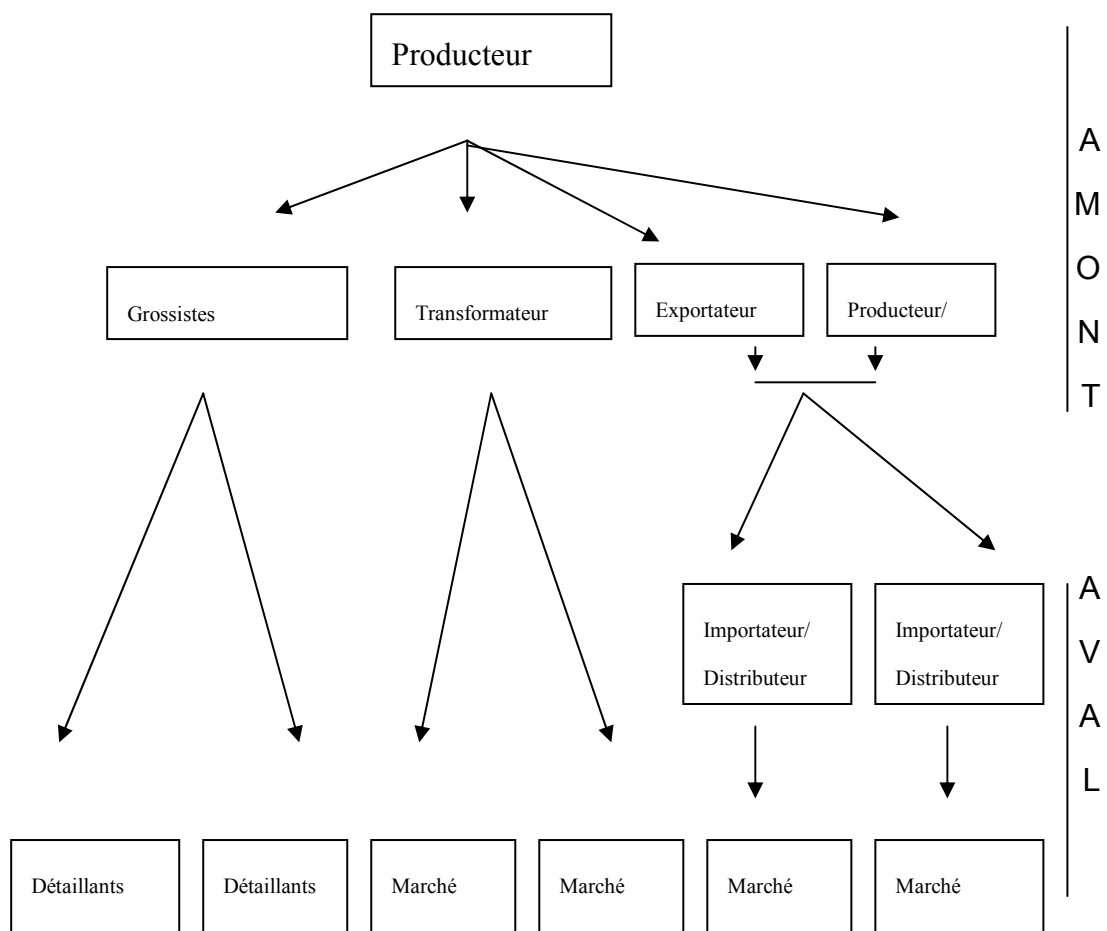
La plupart des producteurs n'ont pas conscience des coûts de production et n'intègrent pas alors ceux-ci dans la détermination du prix. Du fait de la saisonnalité des productions liées à leur périssabilité, les producteurs subissent entièrement les lois d'un marché d'oligopsonne, caractérisé par un nombre réduit d'acheteurs qui leur imposent un faible prix. Entre le prix au producteur et le prix au consommateur sur le

marché urbain, la différence va du simple au triple. Les prix au consommateur par contre intègrent les coûts de commercialisation.

II.2.1.3. Les structures et circuits de commercialisations

La caractéristique dominante du marché intérieur des fruits et légumes est que celui-ci est informel. La commercialisation repose sur des circuits courts comprenant plusieurs petits producteurs, quelques intermédiaires grossistes et beaucoup de détaillants. La figure ci-dessous schématise les circuits de commercialisation.

Figure 1 : Circuit de distribution des fruits et légumes du Burkina Faso



Les intermédiaires (revendeurs) se ravitaillent directement bord-champ (ce qui est

le cas le plus fréquent 90% des achats se font bord-champ) soit en se faisant livrer par les producteurs compte tenu de la taille réduite des opérateurs. Les opérateurs concernés portent notamment sur des moyens et des petits volumes.

L'activité de commercialisation est assurée presque par des femmes et on ne rencontre que quelques hommes et seulement au niveau de la vente des fruits.

La filière joue à ce niveau un rôle très important pour les femmes qui n'ont malheureusement pas souvent accès aux terres de production.

Section III : Un environnement institutionnel et juridique peu incitatif

Depuis que son importance socio-économique a été révélée dans les années 1970, la filière fruits et légumes a bénéficié d'une attention plus ou moins suivie de l'Etat.

Cet intérêt des autorités pour la filière s'est traduit par plusieurs actions directes ou indirectes : création et équipement de l'Union des Coopératives Agricoles et Maraîchères du Burkina (UCOBAM), création du Projet fruitier, construction du terminal fruitier, la création récente de la Société Burkinabé des Fruits et Légumes (SOBFL), l'appui à la création de l'Association des Professionnels de l'Irrigation Privée et des Activités Connexes (APIPAC), création en 1983 du Comité National du fret aérien, élaboration du cahier des charges applicable à la profession d'exportateurs de fruits et légumes par voie aérienne en 1994.

Malheureusement, le cadre juridique et institutionnel est caractérisé par une juxtaposition de textes transversaux et une multitude d'organisations et

d'intervenants qui évoquent certaine pléthore dommageable.

III.1 Le cadre juridique de la filière fruits et légumes

Depuis les années 1970 à ce jour, et à l'image de l'agriculture burkinabé, la filière fruits et légumes est régie par une législation disparate et non spécifique.

En effet, l'agriculture burkinabé et par conséquent la filière fruits et légumes ne bénéficie pas d'un code des investissements ou d'un régime d'incitation quelconque à l'instar du Maroc, de la Côte d'Ivoire, du Kenya ou de la Tunisie (DSA, 2005).

La filière est régie par des textes généraux du code de commerce, des impôts, du code des investissements, de la douane, de la santé publique, de la loi 014/96/ADP portant réorganisation agraire et foncière, etc. Ces dispositions non spécifiques ne permettent pas aux acteurs de la filière de disposer d'avantages nécessaires au bon développement de celle-ci.

III.1.2 L'insécurité des investissements sur les domaines publics

Dans le cadre de la promotion de la filière, l'Etat a incité les privés à investir dans des infrastructures privées d'exportation dans l'enceinte de l'aéroport international de Ouagadougou. Or, l'Etat a concédé la gestion de cette zone à l'ASECNA qui loue les terrains aux investisseurs qui font d'importantes réalisations immobilières. En contrepartie, ces investisseurs sont dispensés de payer le loyer pendant une période donnée. A l'échéance, les bâtiments et autres équipements tombent dans le domaine public.

Cette situation est fortement dissuasive et pénalisante pour les exportations car, les entreprises ne peuvent pas faire valoir ces réalisations dans une opération de financement faute de titre de propriété.

III.1.3 Le cadre réglementaire européen de la production et de la commercialisation des fruits et légumes

Depuis janvier 2005 sont entrées en vigueur et dans l'ensemble des pays de l'Union européenne des dispositions réglementant l'utilisation des pesticides dans la production horticole et fruitière. Ces nouvelles dispositions imposent des Limites Maximales des Résidus (LMR) de pesticides dans les produits horticoles.

L'entrée en vigueur de ces dispositions constitue un facteur limitatif au développement des exportations burkinabé vers l'Union européenne si des dispositions conséquentes ne sont pas prises.

III.2 Le cadre institutionnel de la filière

Malgré le retrait de l'Etat de la production, le cadre institutionnel de la filière reste caractérisé par un nombre élevé de structures publiques ou privées intervenant directement ou indirectement dans la production, l'organisation ou la commercialisation.

III.2.1 Les institutions publiques intervenant dans la filière

De nombreux départements ministériels sont chargés de mission de service public directement ou indirectement dans la filière fruits et légumes.

Il est fort à craindre que ces structures appelées à jouer les premiers rôles dans la concertation ne soient pas très suivies : les domaines respectifs d'intervention de ces structures (très vastes) pourraient constituer une gêne sérieuse pour leur efficacité.

III.2.2 Les institutions privées

La filière fruits et légumes connaît aujourd'hui comme dans les autres secteurs de l'agriculture burkinabé un nombre important d'organisations privées créées à l'initiative soit des acteurs, soit même de l'Etat.

L'émergence de ces nombreuses organisations est facilitée par un environnement juridique favorable. Les lois burkinabé offrent en effet aux personnes physiques et morales différents cadres organisationnels. Quatre (4) cadres organisationnels existent aujourd'hui où se retrouvent la plupart des acteurs de la filière. Il s'agit :

- des coopératives et groupements,
- des associations
- du Groupement d'Intérêt Economique (GIE)
- des sociétés commerciales.

Sur le plan juridique, la filière fruits et légumes souffre d'une insuffisance d'information. La plupart des entreprises n'ont pas su adapter les formes et statuts

aux textes en vigueur, ce qui prive les unes des quelques avantages concédés et les autres d'une certaine efficacité dans le fonctionnement.

Sur le plan institutionnel, la filière connaît une prolifération d'organisations tournées plus vers la recherche de l'assistanat et la politique de la main tendue que par les objectifs professionnels clairs. D'où les nombreuses adhésions et appartenances multiples ce qui ne donne pas l'espoir de voir instaurer une véritable stratégie de développement des affaires tant au niveau national, sous-régional qu'international de la part des entreprises.

Dans ce chapitre, nous avons effectué une description assez détaillée sur les conditions de production et de commercialisation des fruits et légumes. Il ressort que les contraintes liées au développement de la filière sont énormes et jouent négativement sur la compétitivité de celle-ci sur le marché international.

En effet, malgré la diversité de la production des fruits et légumes au Burkina et de son importance révélée dans l'économie en termes d'entrée de devises, la part de marché de la filière au niveau international est marginale ces dernières décennies. En outre, l'évolution des exportations d'une année à l'autre montre une filière en perte de compétitivité de façon constante.

Si les terres favorables à la production de ces produits sont immenses en superficies, il faut noter que les conditions de production et de commercialisation posent d'énormes problèmes. En effet, les données secondaires montrent que la filière semble souffrir d'un environnement institutionnel et juridique non propice à son

développement. Mais ces facteurs expliquent-ils, à eux seuls, la baisse de compétitivité de la filière au niveau international ? En d'autres termes, la baisse de la compétitivité peut-elle s'expliquer par l'organisation et le mode de fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché international ?

Pour répondre à ces interrogations, il sera judicieux de s'informer auprès des travaux de recherches antérieures sur ce domaine. Pour ce faire nous allons, dans la première partie de notre travail de recherche, faire une revue de la littérature pour voir si l'organisation et le fonctionnement de la filière peuvent influencer sur la compétitivité de celle-ci.

**PREMIERE PARTIE : La compétitivité des systèmes
marketing verticaux : cadres conceptuels**

CHAPITRE 2 : Comprendre les enjeux en termes de compétitivité : paradigme

SCP et la théorie des ressources

Face aux volumes des exportations mondiales connaissant une évolution significative ces dernières décennies, certains chercheurs ont pensé pouvoir les attribuer en partie à la globalisation de l'économie. En effet, la globalisation est un tremplin pour les entreprises dans la mesure où celles-ci peuvent accroître leur part de marché et pénétrer de nouveaux marchés (Morgan, Kaleka, Katsikeas, 2004). Ces performances réalisées par les entreprises ont attiré l'attention de bon nombre de chercheurs qui ont voulu comprendre les mobiles réels de celles-ci (Cavusgil & Kirpalani, 1993 ; Samiee & Ankar 1998).

Cependant, dans le souci d'éclairer les décideurs politiques et les responsables d'entreprises dans leurs prises de décisions, la plupart des chercheurs ont axé leurs recherches sur les antécédents internes (l'expérience internationale, la standardisation de la stratégie marketing, etc.) et externes (la technologie industrielle, les caractéristiques des marchés à l'export) de la performance export des entreprises (Aaby & Slater, 1989 ; Cavusgil & Zou, 1994 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan, 1993).

Mais en dépit de la prise de conscience dans ce domaine, les connaissances théoriques et empiriques restent assez limitées pour offrir aux managers responsables de la performance export de leurs entreprises et aux décideurs politiques intéressés par le développement du commerce extérieur d'agir efficacement (Czinkota 2000 ; Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000). Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour justifier cette position : (i) la plupart des chercheurs se sont contentés de décrire le phénomène de la performance de façon isolée (Axinn, 1994 ; Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000) ce qui rend difficile la

consolidation des multiples résultats des différentes recherches dans un corpus cohérent pour enrichir le champ des connaissances dans le domaine. En outre, « l'effort de l'entreprise exportatrice dans l'unité produite ou la ligne de produit exportés a été identifiée comme la première unité d'analyse pour comprendre la performance export » (Ambler, Styles & Xiucum, 1999).

D'autres études se sont également focalisées sur la performance individuelle des entreprises, alors que cela ne peut pas être représentatif ni du point de vue économique, ni du point de vue des aspects stratégiques. Enfin, la performance export est multidimensionnelle en ce sens qu'elle implique à la fois la dimension économique et stratégique (Bello & Gilliland 1997 ; Zou, Taylor & Osland, 1998).

Ces différentes approches ne permettent pas d'identifier les antécédents spécifiques de la performance export et de relever les facteurs de compétitivité des entreprises.

Les antécédents de la performance export sont en fait repartis entre deux grandes approches théoriques, considérées comme rivales (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004). Il s'agit du paradigme Structure-Conduct-Performance (SCP) et de la théorie des ressources ou Ressources-Based-View (RBV). En effet, pour déterminer les antécédents de la performance export, beaucoup de chercheurs ont adopté la démarche prônée par le paradigme SCP (Aaby & Slater, 1989 ; Axinn 1994 ; Cavusgil & Zou, 1994 ; Zou & Stan, 1998).

Le paradigme SCP part du postulat selon lequel la performance de la firme repose sur deux antécédents fondamentaux : (i) les caractéristiques de la structure du marché de la firme qui détermine l'intensité de la compétitivité à laquelle la firme fait

face. Cette compétitivité s'apprécie comme étant la capacité des firmes concurrentes à réagir face aux actions entreprises par la firme exportatrice (Joaworski & Kohli, 1993 ; Porter, 1980). (ii) Le deuxième antécédent a trait à l'aptitude de la firme à asseoir et à maintenir une position avantageuse par la mise en œuvre efficiente et effective de la stratégie compétitive développée par l'entreprise (Porter, 1980, 1985 ; Scherer & Ross 1990).

Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel porte sur la supériorité relative de la firme à offrir aux consommateurs une valeur ajoutée plus importante dans le marché visé (Day & Vensley, 1988 ; Porter, 1985). La stratégie compétitive est ainsi organisée autour des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire la demande des consommateurs dans le segment de marché visé (Aulakh, Kotabe & Teegen 2000 ; Bharawaj, Varadarajan & Fahy, 1993).

Contrairement au paradigme SCP, la théorie des ressources estime que les ressources constituent l'élément central dans la compréhension de la performance export de la firme (Amit & Shoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993). Dans le domaine de l'export, les ressources constituent la matière première sur laquelle l'entreprise doit jouer pour dominer le marché. Ces ressources portent sur la capacité de l'entreprise à déployer ses compétences organisationnelles pour développer et opérer la meilleure combinaison possible de tous ses actifs afin de se tailler une position avantageuse par rapport à ses concurrents (Amit & Shoemaker, 1993 ; Day 1994).

L'entreprise peut estimer qu'elle a un avantage concurrentiel si et seulement si les concurrents sont incapables de développer des ressources similaires et d'imiter voire

substituer les compétences de l'entreprise dans un domaine donné (Dierickx & Cood, 1989 ; Mahoney & Pandian, 1992).

Le paradigme SCP et la théorie des ressources sont ainsi considérés comme deux approches historiquement opposées (Porter, 1991 ; Spanos & Lioukas, 2001). Toutefois, une étude menée par Morgan, Kaleka et Katsikeas en 2004 a abouti à la conclusion que les deux approches pouvaient être complémentaires et a ainsi identifié des liens existant entre celles-ci. Un modèle intégrateur a ainsi été conçu par ces chercheurs pour mettre en évidence les antécédents de la performance export de la firme.

Après avoir présenté, dans une première section, chaque concept tel qu'il est traité dans la littérature, nous exposerons dans une deuxième section les liens existant entre les deux approches, c'est-à-dire, le modèle intégrateur développé par Morgan, Kaleka et Katsikeas en 2004.

Section I : Le paradigme SCP : l'influence des conditions de base sur la compétitivité de la firme

Le paradigme SCP est considéré comme l'une des clés de voûte de l'économie industrielle. Il part du principe fondamental que l'intensité de la compétitivité a un impact important sur la performance des firmes (McGahan, Porter, 1997 ; Scherer, Ross, 1990).

Dans toutes les théories du marché, qu'il soit concurrentiel ou non, moins une entreprise est exposée à la concurrence, plus son pouvoir de marché est grand et plus elle peut fixer un prix supérieur au coût marginal (Carlton et Perloff, 1998) ; elle se situe dans une situation de monopole ou de quasi monopole où tout est permis ou presque.

La plupart des économistes ont axé leurs recherches sur la relation entre la performance du marché et sa structure. La performance du marché est vue comme sa capacité à satisfaire les consommateurs, et dans ce cas, on dira que la performance du marché est bonne si les prix sont proches du coût marginal. La structure du marché est constituée par les facteurs et sa compétitivité influence la performance de celui-ci par le biais de la conduite ou du comportement des entreprises. Le paradigme SCP de l'économie industrielle empirique, aujourd'hui habituelle, apparut comme une révolution lorsqu'elle fut introduite par Mason (1939 ; 1949) et ses collègues de Harvard.

Dans le paradigme SCP, la performance d'une entreprise dépend du type de comportement retenu sur le marché, ce comportement étant lui aussi dicté par la structure du marché. La structure dépend elle-même des données de base comme la technologie et la demande de produits.

Selon le paradigme SCP (Structure-Conduites-Performances), l'intérêt public exige des agents économiques, notamment les producteurs, une plus grande efficacité (Mason, 1939, Scherer and Ross, 1990). Cette efficacité se mesure à quatre niveaux (Mason, 1939):

I.1 au niveau de la production

Les biens et services doivent être adaptés qualitativement et quantitativement aux besoins des consommateurs (c'est-à-dire à la demande solvable). Les caractéristiques des produits ont une influence directe sur la performance de la firme (Cavusgil & Zou, 1994), en ce sens qu'elles impactent significativement sur le comportement des consommateurs.

Pour le cas spécifique des fruits et légumes, les consommateurs sont assez exigeants quant à la qualité des produits. Par exemple, le haricot vert doit être très fin et frais. Cela suppose, pour les acteurs de la chaîne, une grande capacité d'écoute et de prise en compte, aussi exhaustive que possible, des attentes des consommateurs.

Lorsque le consommateur ne parvient pas à satisfaire ses besoins du point de vue qualitatif que quantitatif, il va essayer de combler ce manque par des substituts de ce produit. S'il y prend goût il peut définitivement opter pour ce produit de substitut qui devient alors le principal, ce qui va diminuer le nombre de consommateurs du produit initial. En effet, la qualité des produits a été citée comme étant un élément des principales caractéristiques de la performance export de la firme (Cavusgil & Zou, 1994). Il ressort cependant des données secondaires recueillies sur la filière fruits et légumes et présentées dans le chapitre préliminaire, que les produits burkinabé sont de moindre qualité par rapport aux produits de la concurrence.

De ce qui précède, nous formulons la proposition de recherche suivante :

P1 : « La mauvaise qualité des produits mis sur le marché par le Burkina Faso, a un impact direct sur la compétitivité de la filière ».

I.2 au niveau du progrès technique

Les producteurs doivent utiliser au mieux le progrès technique pour améliorer leur productivité et contribuer le mieux possible à l'augmentation du revenu par tête ;

Le marché des fruits et légumes est très concurrentiel au niveau international si bien que la recherche de gain de productivité se révèle être un avantage concurrentiel appréciable. Au Burkina Faso, les producteurs de fruits et légumes connaissent des contraintes majeures inhérentes aux conditions de base qui sont entre autres :

- des conditions climatiques défavorables
- des moyens logistiques dérisoires
- des producteurs ayant un faible niveau de formation et des moyens financiers très limités

Pourtant, l'environnement (économique, culturel, politique...) du pays d'origine est un élément clé de la stratégie de la firme et affecte sa performance à l'export (Kerin, Mahajan and Varadarajan, 1990 ; Porter, 1980).

Dans cette optique nous formulons la proposition de recherche suivante **P2** :
« l'environnement économique a un impact direct sur la compétitivité de la filière »

Les opportunités et les contraintes de la firme influencent ses choix stratégiques (Aaker, 1988 ; Porter, 1980). Dans cette optique, une analyse des forces et des faiblesses organisationnelles de la firme est nécessaire pour saisir les opportunités de l'environnement externe et de faire face aux menaces de cet environnement (Barney, 2001). Par conséquent, les acteurs doivent asseoir une bonne organisation interne afin de constituer un avantage concurrentiel, notamment en faisant une combinaison optimale des inputs et des outputs (Day and Wensley, 1988 ; Porter,

1980). Les acteurs (en amont) de la filière fruits et légumes devraient donc saisir les possibilités qu'offrent les progrès techniques pour améliorer sensiblement leur productivité, les méthodes de transport et de conditionnement des produits, et la qualité de leurs produits. Nous formulons la proposition de recherche suivante :

P3 :« la capacité organisationnelle des acteurs en amont a un effet direct sur la performance de la filière ».

I.3 au niveau de l'emploi :

La production doit assurer un volume d'emploi aussi proche que possible du plein emploi ;

Le secteur agricole occupe environs 80% de la population burkinabé. Cependant, on est très loin du plein emploi car la durée de travail n'excède guère quatre mois sur douze au cours d'une année. Une utilisation adéquate des progrès techniques aurait permis de cultiver par exemple le haricot vert sur toute l'année et d'être présent sur le marché international de façon permanente, ce qui est un avantage appréciable en matière de fidélisation du client. Une volonté politique aurait permis de créer les conditions de base pour assurer le plein emploi et rendre ainsi la filière plus présente sur le marché international.

En effet l'environnement politique du pays d'origine fait parti des « facteurs-domestiques » externes pouvant affecter significativement la compétitivité de la firme exportatrice (Stern et Reve, 1980 ; Leonidou, 1995). Ces facteurs sont nombreux et freinent le développement de l'activité d'exportation des entreprises (Kaleka and Katsikeas, 1995 ; Leonidou, 1995). Si les producteurs ne peuvent guère lutter contre les conditions climatiques, ils doivent, par contre, progresser sur les aspects

techniques de la fonction : moyens logistiques, niveau de formation, moyens financiers. Sur tous ces aspects, il est évident que seule une volonté politique forte peut permettre aux producteurs de progresser. Il en est de même au niveau de l'emploi.

Ainsi nous formulons la proposition suivante :

P4 : « L'absence d'une volonté politique à promouvoir la filière a un effet négatif sur le développement de celle-ci ».

I.4 au niveau de la distribution :

L'activité de production doit assurer une distribution des revenus aussi équitable que possible. L'une des faiblesses majeures de la filière fruits et légumes burkinabé est la difficulté que rencontrent les acteurs en matière de distribution des revenus tant en amont quant en aval.

- en amont, les producteurs se plaignent d'être constamment victimes de pillage et d'escroquerie de la part des exportateurs. Ces derniers accusent à leur tour les premiers de détournement des intrants qu'ils préfinancent à d'autres fins.
- En aval, les exportateurs dénoncent le faible retour financier de la part des distributeurs sur les produits vendus.

Cependant, la coopération entre exportateurs et distributeurs s'est révélée incontournable pour réussir sur le marché international car comme le souligne Bello et Lothia (1995), « depuis que les exportateurs se sont aperçus qu'il est impraticable de faire une intégration verticale de la distribution sur le marché international, ils ont opté de tisser des relations de partenariat avec les distributeurs locaux ». Dès lors, la gestion de l'information devient un facteur déterminant entre les deux parties car

l'information devient un moyen de revendication ou de chantage et peut générer des conflits et partant affecter la compétitivité des firmes en présence (Cavusgil and Zou, 1994).

Tout cela constitue des facteurs limitants pour le développement de la filière fruits et légumes du Burkina sur le marché international. Une démarche scientifique, à l'instar du paradigme SCP, pourrait contribuer à mieux cerner les raisons de la baisse de compétitivité de cette filière.

L'un des principes fondamentaux du paradigme SCP est que la force de la structure qui détermine l'intensité de la compétitivité a un grand impact sur la performance de la firme (McGahan & Porter, 1997 ; Scherer & Ross, 1990). Alors que le paradigme SCP met l'accent sur l'intensité de la compétitivité, la théorie des ressources quant à elle soutient que l'intensité de la compétitivité est secondaire dans la performance de la firme et que la vraie performance de la firme réside dans sa capacité à développer des compétences avérées, non imitables et non substituables par les concurrents. Dans les lignes qui suivent, nous allons donner une synthèse des connaissances théoriques sur la théorie des ressources afin de voir dans quelle mesure elles éclairent l'approche sur la filière fruits et légumes du Burkina Faso.

Section II : La théorie des ressources (RBV) : créer un avantage concurrentiel à partir des compétences distinctives de la firme

La théorie des ressources part du postulat selon lequel une firme ne peut avoir et maintenir une position dominante sur ses concurrents sans une organisation interne de qualité qui s'appuie sur ses ressources et ses compétences, susceptibles de créer une valeur ajoutée pour les consommateurs du marché cible.

II.1 Définition des ressources et des compétences

II.1.1 Définition des ressources

D'une manière générale, les ressources sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par l'entreprise en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie. Elles concernent « l'ensemble des moyens pour réaliser la transformation des matières premières et composants en produits finis. Suivant le type d'entreprise, les ressources comprennent de la main-d'œuvre, des équipements, des outillages, des informations (comme le fichier d'une société de vente par correspondance), des bâtiments, etc. » (Baglin, Bruel, Carreau, Greif, Delft, 2001)⁵.

Les ressources sont généralement classées en six catégories

- Les ressources financières : le montant de la capacité d'autofinancement, le taux d'endettement, le volume de trésorerie, ...,

⁵ Gérard Baglin, Olivier Bruel, Alain Carreau, Michel Greif, Christian Van Delft. Management industriel et logistique. Economica. 2001

- Les ressources humaines : le nombre de salariés, le niveau de qualification, l'expérience, l'intelligence, ...
- Les ressources physiques, tels que les sites de production et leur localisation géographique, les terrains, les machines, les stocks, ...
- Les ressources organisationnelles : les systèmes d'information, les procédures, les mécanismes de coordination,...
- Les ressources technologiques : les savoirs faire, les brevets,...
- Les ressources distinctives en termes de renommée : les marques, la notoriété, ...

Lorsque la variable ressource est mal maîtrisée l'entreprise se trouve dans une situation inconfortable puisqu'elle ne sera pas en mesure de valoriser ses propres compétences, toutes choses qui peuvent compromettre significativement son avenir.

II.1.2 Définition des compétences

Les compétences désignent la capacité organisationnelle de l'entité à déployer ses ressources sous forme de combinaison pour atteindre un objectif. Ceci dit, la firme doit créer des compétences en mettant à profit toutes les ressources, c'est à dire, en intégrant tous les savoirs faire de ses acteurs pour créer des compétences organisationnelles.

De ces définitions, nous notons que la ressource est un actif tandis que la compétence est un savoir qui résulte de la combinaison de plusieurs ressources. La firme peut donc développer ou créer plusieurs compétences, chaque compétence devant servir à faire face un à objectif précis.

Or, les objectifs de l'entreprise ont des degrés d'importance différents ; ce qui suppose que les compétences sont également différentes les unes des autres. Il existe en effet ce qu'on peut qualifier des « compétences-clés ». Ce sont des compétences distinctives ayant une forte valeur stratégique qui se distinguent ainsi des autres compétences ayant une faible valeur stratégique. Il importe dès lors à l'entreprise d'identifier ses compétences distinctives afin d'asseoir une stratégie gagnante.

II.1.3 Identification des compétences distinctives

L'identification des compétences distinctives nécessite de la part de la firme une évaluation stratégique des compétences et un bilan des compétences.

II.1.3.1 L'évaluation stratégique des compétences

Partant de l'hypothèse que les ressources de l'entreprise sont le principal avantage compétitif durable, les tenants « de la théorie des ressources » (*Resource-Based-View*) se posent la question de savoir sous quelles conditions, les ressources de l'entreprise peuvent-elles être la source d'un avantage compétitif durable.

Par avantage compétitif, il faut entendre le fait qu'une entreprise dispose d'un avantage que les autres concurrents effectifs ou potentiels ne possèdent pas. Cet avantage sera alors d'autant plus durable que les concurrents seront incapables de la dupliquer. Sa durabilité n'est donc pas fonction du temps mais est exclusivement liée à l'incapacité des concurrents à l'imiter. Ce sont donc les compétences

difficilement imitables qui ont la plus grande valeur stratégique pour la firme.

Si la direction de l'entreprise a choisi comme stratégie de fournir une prestation de qualité à ses clients, il lui incombe de repérer et d'estimer les compétences clés, et de procéder à une combinaison adéquate de ses ressources, qui lui permettront de réaliser avec efficacité ses objectifs. Toutefois, la valorisation de ses compétences nécessite une organisation humaine efficace.

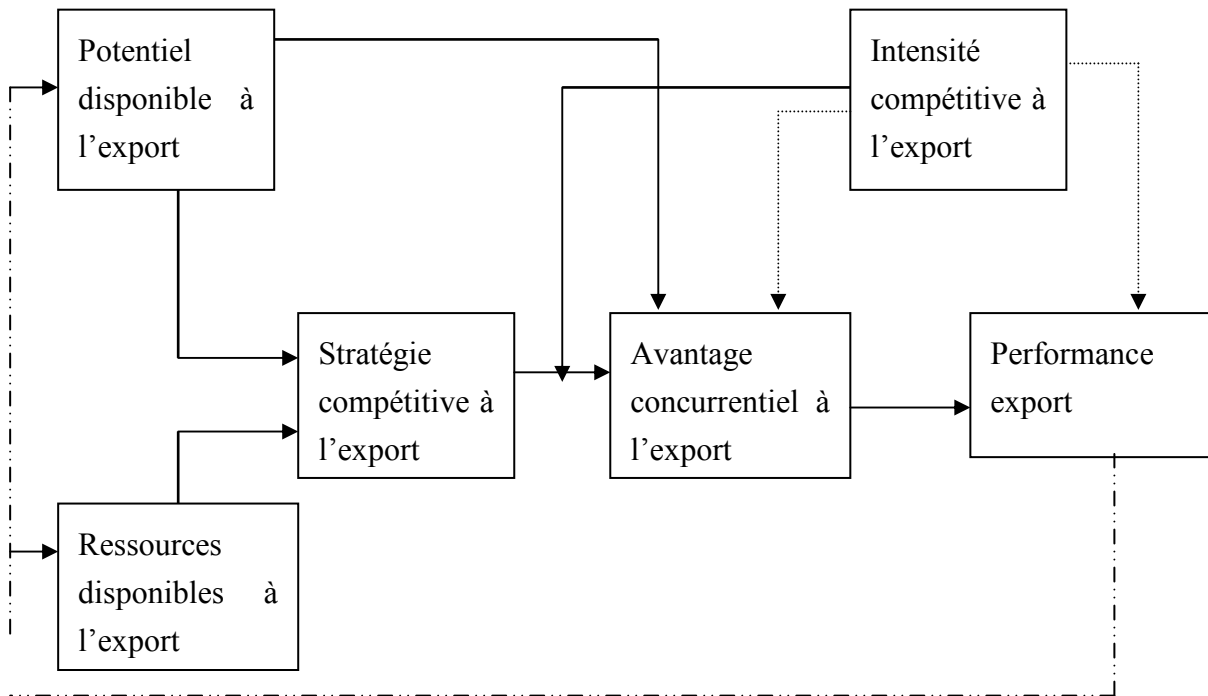
Théories historiquement rivales, Morgan, Kakela et Katsikeas (2004) ont cherché à montrer que le paradigme SCP et la théorie des ressources pouvaient être des théories complémentaires pour la détermination des antécédents de la performance export et c'est ce que nous allons exposer dans la section suivante.

Section III. Le modèle intégrateur SCP/RBV: pour une meilleure compréhension des déterminants de la compétitivité de la firme

En intégrant le paradigme SCP et la Ressource-Based-View dans un modèle dynamique de la performance export, les tenants de ce modèle prédictif partent du postulat selon lequel la recherche de parts de marchés extérieurs est une démarche susceptible de conférer à la firme une position avantageuse d'une part, et qu'elle induit d'autre part, la valorisation des ressources disponibles et le développement du potentiel de la firme, toutes choses qui favorisent la mise en place d'une stratégie compétitive adéquate à l'export.

Partant de là, Morgan, Kakela et Katsikeas (2004) soutiennent que « l'intensité compétitive à l'export affecte directement l'avantage concurrentiel et les performances réalisées et influe sur les possibilités de la firme à décliner sa stratégie compétitive ». Cette théorie intégrative s'appuie sur le fait que la performance export « doit être soutenue, de façon constante, par le réinvestissement, la création d'actifs et la prise en compte des facteurs qui favorisent le développement des ressources et des compétences distinctives ». Le modèle théorique des antécédents de la performance export est donné dans la figure ci-dessous.

Figure 2: Modèle théorique des antécédents de la performance export



Investissement et

Apprentissage

.....

Lien avec la théorie

- - - - -

Sans rapport avec la théorie

Relations non testées

Source: Morgan, Kakela and Katsikeas: Antecedents of Export Venture Performance: A theoretical Model and Empirical Assessment, 2004.

Dans ce modèle intégrateur, les chercheurs ont fait ressortir une complémentarité entre les deux approches. En effet ce modèle met en exergue les liens entre le potentiel (compétences distinctives) disponible, les ressources disponibles, l'intensité

compétitive, la stratégie compétitive, et l'avantage concurrentiel, ce qui facilite le développement de la performance export de la firme et partant son intensité compétitive.

Le développement des compétences distinctives permet une meilleure allocation des ressources disponibles et autorise la mise en œuvre de la stratégie compétitive et permet ainsi à la firme de disposer d'un avantage concurrentiel sur le marché. En outre, l'intensité de la compétitivité insufflée par l'entreprise sur la base de ses compétences a un effet sur l'avantage concurrentiel de celle-ci. La combinaison de tous ces facteurs concourt à la réalisation de la performance export de l'entreprise et lui permet de s'imposer sur le marché, c'est-à-dire, d'être plus compétitive.

Cette nouvelle approche de l'analyse des antécédents de la performance export des firmes a eu le mérite d'intégrer deux approches jadis rivales. En plus, les résultats de la démarche sont concluants en ce sens qu'il est difficile de cerner les antécédents de la performance export sur l'une seulement des deux approches.

Le paradigme SCP met l'accent sur les conditions de base, dont les éléments caractéristiques portent pour l'essentiel sur l'environnement externe de la firme. Ces éléments sont :

- l'offre et la demande de biens et services : la demande est exprimée par le marché et les firmes doivent œuvrer à satisfaire cette demande le mieux possible. Avec le progrès technique, l'offre est presque toujours supérieure à la demande ; en outre, les consommateurs sont devenus très exigeants sur la qualité des produits et des services qu'ils achètent. Il ne suffit plus de

disposer d'une offre, mais il faut disposer de la meilleure offre au bon endroit et au bon moment. C'est à ce niveau que la théorie des ressources vient en complément du paradigme SCP dans la mesure où la valeur ajoutée perçue ou recherchée par le consommateur ne peut être créée qu'à partir du savoir-faire de la firme, en se basant sur ses compétences intrinsèques et distinctives.

- La structure du marché : elle est caractérisée par le nombre de vendeurs et d'acheteurs, la différenciation des produits, les barrières d'entrées, la structure des coûts, l'intégration verticale, et la structure conglomérale. La structure du marché peut constituer un facteur limitatif au développement de l'activité d'exportation de l'entreprise. Pour s'y imposer, elle sera amenée à développer une stratégie en s'appuyant sur ses ressources propres pour faire mieux que la concurrence soit par une politique de réduction des coûts, une meilleure différenciation des produits pour répondre aux attentes des consommateurs, une intégration verticale dans l'optique de maîtriser l'amont et l'aval du canal de distribution.
- Les comportements : elles ont trait à la politique de prix, de production, de recherche et développement, à la publicité et aux moyens juridiques. Sur un marché dit de « *concurrence pure et parfaite* », le succès d'une entreprise devra reposer sur ses aptitudes à définir une politique de production la plus efficiente possible et une politique de prix qui puisse la démarquer de la concurrence. En outre, la pérennité de son succès repose sur la mise en place d'une veille commerciale par la politique de recherche et développement qui lui permet d'être à la fois à l'écoute des consommateurs et de veiller sur les actions des concurrents.

- Les performances : au sens du paradigme SCP, les performances portent sur l'efficacité dans la production, l'allocation des ressources, le progrès technique et l'emploi. Pour les tenants de la théorie des ressources, l'atteinte de ces performances nécessite pour la firme une bonne combinaison de ces ressources en s'appuyant sur les compétences intrinsèques de celle-ci.

Ainsi, le paradigme SCP et la théorie des ressources se complètent dans l'analyse des antécédents de la performance export pour améliorer l'intensité compétitive des entreprises. En effet, les auteurs de cette approche intégrative indiquent que d'une part, « l'intensité compétitive à l'export affecte directement l'avantage concurrentiel et les performances réalisées et influe sur les possibilités de la firme à décliner sa stratégie compétitive » et que d'autres parts, la performance export « doit être soutenue, de façon constante, par le réinvestissement, la création d'actifs et la prise en compte des facteurs qui favorisent le développement des ressources et des compétences distinctives ». De ce fait, l'atteinte de ces objectifs est fortement tributaire des comportements des acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution.

En effet, la littérature sur les canaux de distribution nous enseigne que le comportement des acteurs (entreprises) a une influence sur la dynamique d'ensemble du canal de distribution. Selon Paché et Des Garets (1997), ces comportements interorganisationnels peuvent se définir à partir des quatre concepts-clés suivants : le leadership, le pouvoir, le conflit et la coopération (opposée au conflit).

Ainsi, dans le but de comprendre si la perte de compétitivité peut s'expliquer par l'organisation et le fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché, il convient alors de cerner en quoi le comportement des acteurs peut influencer la performance export des firmes et partant leur intensité compétitive dans un environnement donné. C'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 3 : Du canal à la chaîne logistique : le jeu stratégique des acteurs

La politique de distribution adoptée par l'entreprise détermine la façon dont l'entreprise va pénétrer le marché afin de pouvoir s'installer et se développer. Cette politique combine essentiellement deux éléments : le canal de distribution et les partenaires situés à différents niveaux du canal de distribution.

Si mathématiquement il est souvent aisé de déterminer le type de circuits de distribution eu égard à la nature des produits (périssables ou non, haut de gamme ou non, haute technologie ou non, etc), il est par contre difficile de choisir ses partenaires avec lesquels on sera amené à décliner la stratégie de distribution de façon efficace. Ceci tient à la complexité des paramètres tels que les comportements des acteurs (opportunistes ou conflictuels, etc), les systèmes d'information et de communication, la stratégie logistique, etc, qui conditionnent malheureusement la dynamique du canal de distribution (Bonet, 1999).

Les premiers modèles théoriques d'analyse des canaux de distribution ont été proposés par des économistes dans le courant des années soixante. Ces économistes justifient l'existence de distributeurs entre les producteurs et les consommateurs, à partir de deux rôles respectifs que jouent ces intermédiaires :

- Un rôle de minimisation des coûts de l'activité globale de distribution, qui conduit à des délégations de fonctions entre les membres du canal.
- Un rôle de maximisation de l'utilité pour le consommateur, qui veut que l'on retienne un canal apportant un niveau de service optimal.

Des approches économiques se voulant plus complètes intègrent la double dimension de minimisation des coûts et de maximisation des utilités (Paché, Des

Garets, 1997) comme le modèle de décalage-spéculation (Bucklin, 1967) qui propose une vision contingente dans laquelle la structure optimale du canal de distribution évolue en priorité selon les attentes des consommateurs.

Le point commun à tous ces modèles économiques est de décrire la dynamique du canal sous l'angle des coûts et des utilités, en prenant en général le producteur comme principal acteur décisionnaire (Bonet, 1999). En effet, comme le souligne Filser (1992b) l'explication du rôle économique des canaux de distribution s'appuie sur les principes de base des modèles microéconomiques classiques. Les modèles d'équilibre retiennent seulement l'existence de deux catégories d'agents, les producteurs et les consommateurs, dont les comportements sont régis par un principe de maximisation (profit sous contrainte de coûts pour les producteurs, utilité sous contrainte de budget disponible pour les consommateurs).

Cette vision des choses exclut totalement le distributeur, le considérant comme un simple intermédiaire. Son aptitude à influencer l'évolution du canal est ignorée.

Cette limite du cadre d'analyse traditionnel représenté par les modèles économiques précités a conduit certains auteurs à se pencher sur une analyse behavioriste qui constitue un second courant de recherche particulièrement dynamique pour lequel la structure du canal de distribution – et la prise en charge des activités logistiques – sont d'abord liés aux comportements d'acteurs économiques amenés à travailler ensemble (Paché ; Des Garets, 1997). Il sera alors intéressant de voir à la lumière de cette théorie en quoi les comportements des acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution des fruits et légumes peuvent influencer la dynamique du canal et partant la compétitivité de la filière.

Mais les approches économiques et behavioristes ne proposent, comme le soulignent Paché et Des Garets (1997), qu'une analyse partielle de l'organisation du canal de distribution. Ce n'est plus le cas du modèle d'économie politique puisque celui-ci considère avant tout le canal comme la combinaison d'une structure et d'un ensemble de processus (Stern et Reve, 1980 ; Filser, 1992).

Cette troisième approche dite intégrative donne lieu à deux modèles intégrateurs qui font le lien entre dimensions économiques et dimensions comportementales des relations d'échange et qui éclairent la dynamique d'ensemble du canal de distribution. On cite la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975 ; 1985) ayant abouti à la reconnaissance de « contrat relationnel » d'un nouveau type, et le modèle d'économie politique des canaux de Stern et Reve (1980) pour qui le canal constitue une économie politique interne, et évolue dans un environnement (l'économie politique externe).

Le modèle d'économie politique propose un schéma intégrateur pour lequel le canal constitue l'économie politique interne caractérisée par des facteurs domestiques-internes et des facteurs étrangers-internes (Leonidou, 1995); mais ce canal évolue dans un environnement qui représente l'économie politique externe constituée par des facteurs domestiques-externes et des facteurs étrangers-externes (Leonidou, 1995).

Après avoir présenté dans une première section l'approche comportementale du canal de distribution et la valorisation des acteurs au travers des concepts de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération, nous présenterons dans une

deuxième section, l'approche intégrative sur la dynamique des canaux de distribution. Enfin, une troisième section sera consacrée aux fondements du supply chain management.

Section I : L'approche comportementale du canal de distribution et la valorisation des acteurs

Les évolutions récentes des conditions d'échange, avec la mise en tension des flux rendue possible par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, conduisent à reconsidérer les analyses traditionnelles axées sur la complémentarité des acteurs du canal pour introduire la dynamique de concurrence verticale qui semble désormais prévaloir.

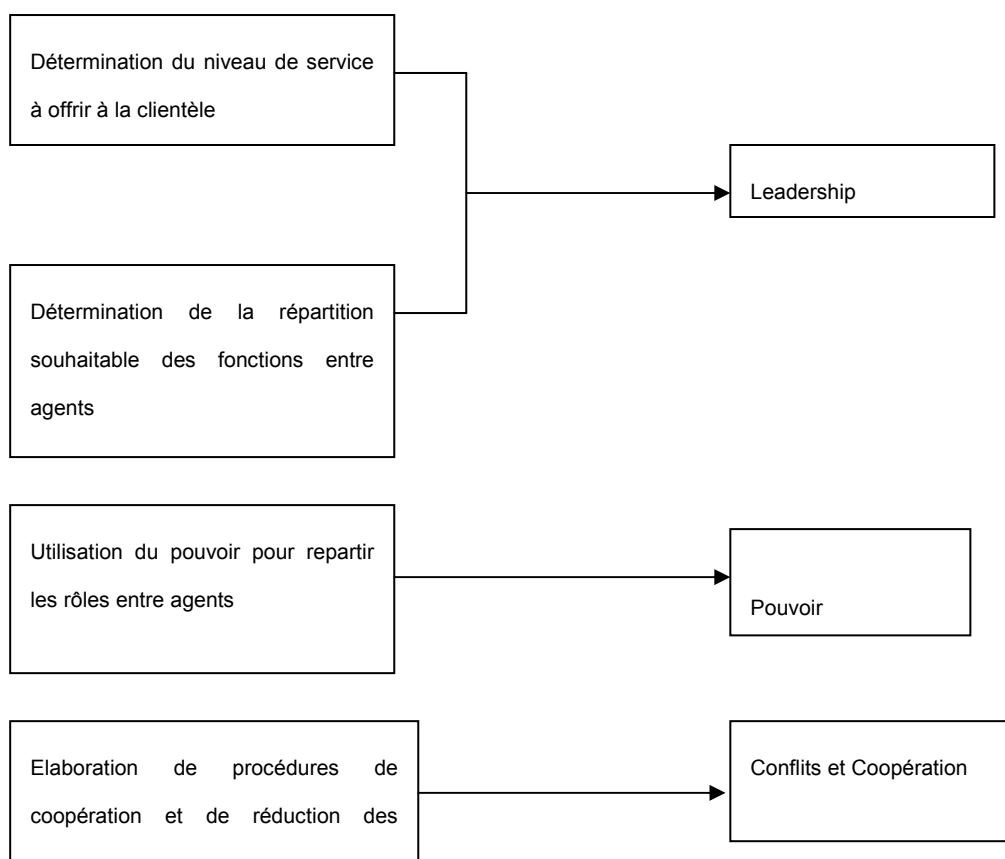
Cette seconde approche des courants de recherche sur l'organisation des activités du canal soulève des interrogations : les producteurs (ou exportateurs) et les distributeurs (ou importateurs-distributeurs) y sont-ils partenaires, adversaires, à la fois partenaires et adversaires ? Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question depuis le début des années 70 pour étudier les phénomènes qui gouvernent les canaux de distribution. Ces auteurs, disciples de l'école béhavioriste ont ainsi dégagé quatre concepts-clés qui en constituent les principaux éléments : le pouvoir, le leadership, le conflit et la coopération. La manifestation de chacun des concepts influe sur la dynamique du canal de distribution et est régie par des variables traduisant le comportement des acteurs en présence (voir figure ci-dessous).

Lorsque au sein du canal la répartition des tâches est décidée par un acteur sans consulter l'avis des autres acteurs, il en résulte une certaine imposition c'est-à-dire la mise en place d'une stratégie unilatérale des activités du canal. C'est l'exercice du pouvoir dans la vie du canal.

Le comportement pour lequel l'intérêt de tous les acteurs est pris en compte et de façon concertée, traduit un esprit de leadership au sein du canal. En d'autres termes, le canal fonctionne selon un principe de leadership lorsque la répartition des tâches entre membres du canal est faite avec considération et objectivité et que la détermination du niveau des services à offrir à la clientèle tient compte de la stratégie globale.

Nous sommes en situation de conflit quand un membre du canal s'oppose au mode de fonctionnement habituel soit parce qu'il se sent lésé, soit parce qu'il veut s'octroyer plus de pouvoir ou de profit. Ainsi, le distributeur à qui on a confisqué la politique des prix, la stratégie de communication, de promotion peut se révolter et exiger une redéfinition des rôles au sein du canal. S'il y a une volonté de part et d'autre à réduire voire à anéantir cette tension, on dit que les acteurs s'engagent dans une relation de coopération.

Figure 3 : Relation entre variables de base de l'approche comportementale



Source : d'après Stern et EL-Ansary (1977)

I.1 Le pouvoir des acteurs

Aubert (1992) définit le pouvoir comme étant la capacité qu'a un individu ou un groupe d'individus d'agir sur d'autres individus ou groupes. Le pouvoir est un phénomène naturel qui est constamment présent dans toute relation humaine. Il a été depuis Aristote (357 avant J-C), l'objet de nombreuses recherches pour déterminer ce qu'il est, comment l'obtenir, l'utiliser, et le gérer (Dwyer, 1984).

Pour Toffler (1990), le pouvoir, malgré sa mauvaise réputation n'est ni bon, ni mauvais, il est un aspect inéluctable de toute relation humaine.

Weber (1922), définit le pouvoir de A sur B comme « la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait fait sans l'intervention de A ». Mais il faut noter avec Aubert (1992), que le pouvoir n'est pas un attribut, c'est une relation.

Le pouvoir en effet, n'est pas quelque chose dont certains seraient pourvus et d'autres totalement dépourvus, quelque chose que l'on a définitivement ou que l'on n'a pas et que l'on n'en aura jamais. C'est au contraire quelque chose qui se négocie sans cesse, qui se conquiert et se construit dans la relation avec les autres, qui s'accroît ou qui diminue en fonction du pouvoir que possède les autres et de la relation établie avec eux. Le pouvoir que j'exerce ne peut faire abstraction des autres, de leurs réactions, de leurs capacités à bloquer ou de renverser une situation, c'est-à-dire finalement de leur propre pouvoir qui peut à tel moment ou telle circonstance s'opposer au mien, le menacer, l'affaiblir ou le renverser. Il découle de ce qui précède trois éléments caractéristiques de la notion de pouvoir.

I.1.1 La dépendance de celui sur qui s'exerce le pouvoir

La dépendance de celui sur qui s'exerce le pouvoir constitue l'autre face du pouvoir. Il existerait en effet, selon Aubert (1992), dans toute relation de pouvoir, un mécanisme symétrique pouvoir - dépendance : si A a du pouvoir sur B, c'est parce que B dépend de A, a besoin de A pour atteindre un certain objectif visé qui peut se situer dans des domaines très divers.

Un exportateur de mangues burkinabé peut dépendre de son partenaire Français qui dispose de plusieurs sources d'approvisionnement, d'une grande force logistique et d'une bonne maîtrise des circuits de distribution. L'exportateur, pour pouvoir percer

le marché français, se soumettra aux exigences de son partenaire.

Ainsi B peut dépendre de A du fait que A possède un savoir-faire, une force logistique, une base de donnée (par exemple le savoir-faire industriel du producteur, la force logistique du distributeur, la détention d'une base de données par le distributeur) dont B a besoin pour évoluer.

Dans cette optique, nous pouvons formuler la proposition de recherche suivante :

P5 : « P5 : Les relations transactionnelles entre exportateurs et distributeurs sont des relations de pouvoir-dépendance susceptibles d'affecter la compétitivité de la filière ».

I.1.2 La réciprocité du pouvoir entre deux individus

Analyser le pouvoir comme une relation, c'est souligner le fait que le pouvoir ne se situe jamais d'un seul côté et que l'inférieur détient toujours une portion de pouvoir, même si celle-ci est peu importante. Ainsi, celui qui détient le pouvoir- par exemple le supérieur dans le canal- peut contraindre un inférieur à agir mais celui-ci pourra exécuter les ordres reçus de diverses manières : il peut le faire avec sérieux et rigueur ou avec négligence et médiocrité.

I.1.3 Le déséquilibre du pouvoir entre deux individus

Quel que soit le pouvoir (formel ou informel) détenu par l'inférieur, le supérieur détient en général davantage de ressources du seul fait de son statut hiérarchique, de sa meilleure maîtrise de l'information, de son système de relations, de ces capacités d'intervention, (Aubert, 1992).

I.2 Le leadership

La concurrence effrénée à laquelle se livrent désormais producteurs et distributeurs dans le canal de distribution souligne plus que jamais l'importance de la question du leadership. Il est de notoriété que les relations tendues au sein du canal sont la cause principale d'un dysfonctionnement de celui-ci. Pour assurer la pérennité de l'affaire et insuffler une certaine dynamique au canal de distribution, nombre d'auteurs prêchent pour la coopération à laquelle on ne peut parvenir que par l'existence d'un leadership approprié.

Pour Mallen (1969), le mode habituel de fonctionnement d'un canal de distribution sous-tend l'existence d'un leadership exercé par l'un de ses membres. Le leadership est traditionnellement défini comme « l'ensemble des activités menées par un membre du canal dans le but d'influencer les politiques et stratégies marketing des autres membres du canal et de contrôler différents aspects des opérations dans le canal de distribution » (Schul et al., 1983).

Le leadership, c'est selon Warren Bennis, cités par Aubert (1992), ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité : « les organisations ont besoin d'être dirigées pour combattre leur somnolence et pour s'adapter à l'évolution des circonstances... Sans cette traduction - échange entre chefs et exécutants – il n'y a pas de cœur qui bat au sein de l'organisation ».

La vie dans le canal de distribution s'apparente à une telle vision en ce sens que seule l'existence d'un leadership dans le canal sera à même d'éteindre les foyers de tension (conflits) et de proposer une combinaison gagnante à tous les membres.

La relation entre pouvoir et leadership semble aller de soi et l'on pourrait penser que l'institution détenant le plus grand pouvoir au sein du canal contrôle finalement celui-ci. Mais pour Bonet (1999), il faut nuancer cette affirmation car en effet « le pouvoir génère des positions relatives plutôt instables, qui peuvent s'améliorer ou se dégrader rapidement, alors que le leadership s'inscrit dans la durée ».

On peut néanmoins s'intéresser de savoir comment le détenteur du pouvoir peut-il jouer le rôle de leader ? Autrement dit, dans quelle mesure le détenteur du pouvoir peut-il l'exercer de manière à assurer une dynamique du canal de distribution ?

I.3 Le conflit dans le canal

Le conflit est « une tension concurrentielle anormalement élevée » (Achrol et Stern (1988) et Porter (1980). En effet, producteurs et distributeurs considérés comme des « partenaires-adversaires » (Joffre et Kœnig, 1992) entrent souvent en opposition plus ou moins ouverte lorsque dans la poursuite de leurs intérêts individuels, les uns viennent à brimer les intérêts des autres qui se voient obligés de riposter de façon plus ou moins manifeste.

Sandra (1992), indique que « la situation de conflit se rencontre quand il y a divergence entre deux acteurs (individus ou groupes) qui sont en relation ; parce que leurs intérêts, leurs objectifs, leurs valeurs, leurs méthodes, leurs rôles ou leurs statuts sont contradictoires ou exclusifs l'un de l'autre ».

Jallais (1994) pense que le « fabricant risque toujours de rencontrer, dans la pénétration d'un canal de distribution, une volonté de contrôle du réseau identique à la sienne, notamment chez les distributeurs les plus importants. Il ne manque pas d'en résulter des conflits, de toutes sortes, qu'il s'agisse d'opposition provenant de perceptions divergentes de la réalité ou d'opposition de différences d'objectifs ».

Plus concrètement et plus généralement, les conflits peuvent provenir en premier lieu, de la confrontation d'intérêts différents du producteur et du distributeur en matière de prix de vente au consommateur et de la fixation des remises et des marges entre les partenaires. Ils peuvent émaner tout aussi bien d'une différence d'appréciation du volume du marché, d'une contradiction entre les politiques de gestion des stocks des intéressés, d'une contradiction entre une stratégie d'indépendance des producteurs, d'une volonté de croissance des distributeurs par rapport au marché, d'une utilisation soudaine de la vente directe par les producteurs ou d'une divergence de la conception et de l'organisation d'un service après-vente (Angelmar ; Waldman, 1975).

Cette position est largement partagée par Rosenberg et Stern, (1971) qui stipulent que « les divergences d'opinions sur la conception de la gamme des produits, se traduisent par des conflits concernant la fabrication, le conditionnement des produits ou, naturellement, la politique de marque des distributeurs et des producteurs ».

Mais il convient de noter que les conflits ne sont pas uniquement le propre des producteurs et des distributeurs mais se rencontrent à différents niveaux du canal. En effet, les relations conflictuelles peuvent survenir :

- D'une part, entre des sociétés opérant au même niveau et de même type,
- D'autre part, entre des sociétés au même niveau, mais de types différents : magasins à prix unique et détaillants associés par exemple. Ce sont des conflits inter types ;
- Enfin, les conflits verticaux entre différents niveaux du canal : grossistes et détaillants ; producteurs et distributeurs.

En toute état de cause, les conflits peuvent affaiblir la performance d'ensemble du canal de distribution et donner un avantage concurrentiel aux concurrents mieux organisés et plus coopératifs.

Il faut noter également avec March et Simon (1991) que si plusieurs facteurs expliquent d'une part la naissance des conflits, la propension des acteurs à amplifier ou à réduire le conflit relève de l'état d'âme de chacun et donc d'une relative prédisposition.

De ce qui précède nous pouvons soutenir que les relations de travail entre les acteurs de la filière fruits et légumes sont gouvernés par le phénomène de pouvoir ; ce pouvoir peut être concentré entre les mains des producteurs, des exportateurs ou des importateurs-distributeurs. Et l'exercice de ce pouvoir peut générer des conflits dommageables pour la compétitivité de la filière.

I.4 La coopération entre les partenaires

L'adage selon lequel « l'union fait la force » traduit assez bien la nécessité pour les membres du canal de distribution à mener une politique concertée, une stratégie commune, qui sont sources de synergie, surtout dans un marché très concurrentiel comme celui des fruits et légumes.

En effet, tout système de distribution ne peut survivre que si tous les acteurs qui la composent considèrent qu'ils servent le même marché-cible et défendent le même marketing-mix des produits qu'ils distribuent. On voit que tous les membres du canal sont liés par un engagement produit-marché, par une sorte de contrat moral par lequel ils appartiennent au même système distributif. Si cette unification du réseau peut se faire, elle conduit à une coopération plus franche, à une participation à l'effort commun (Cracco, 1985).

Ce besoin de coopération dans les canaux a d'ailleurs été reconnu et conseillé par de nombreux auteurs. C'est ainsi que, Mallen (1967), indique que le fait de joindre de multiples services aux produits qui renchérissent le prix d'une façon très forte, conduit normalement le fabricant à considérer les intermédiaires comme des partenaires à part entière.

Dans cette optique, les membres du canal ont davantage d'objectifs convergents que divergents et donc que l'état de coopération dans les canaux est une réalité courante. Cet état de coopération est vu comme l'établissement d'une seule et unique stratégie pour tous les membres, chaque entreprise intermédiaire se limitant à ne retenir que des décisions stratégiques propres, compatibles avec la stratégie

centrale admise par tous. Ainsi, si un grossiste a établi avec des détaillants une stratégie pour atteindre un marché -cible donné, un fabricant n'a pas à répéter cette analyse s'il vise ce même marché. Il se contente de considérer le coût qui englobe toutes les activités dans le canal pour faire passer ses produits et les services qui y sont joints jusqu'au consommateur. Cela comprend l'évaluation des possibilités du marché, des quantités à écouler, des campagnes publicitaires et promotionnelles et des prix. Il y a possibilité de réaliser des économies d'échelle et de rendre ainsi le canal plus performant.

Dans leur analyse, Joffre et Koenig (1992) sont parvenus à la conclusion que lorsque la relation qui lie les acteurs en présence est forte et positive, il y a création de valeur (Figure ci-dessous). En cas de points de vue très divergents, on assiste à un affrontement qui est non créateur de valeur. L'affrontement est pour eux une source de duplication de ressources, de perte de temps et cela peut créer un dysfonctionnement total du canal. Dans une situation de faible tension, les membres du canal adoptent un comportement d' « évitement ».

Figure 4 : Les différents types de relations entre adversaires-partenaires économiques

Relations	Fortes	Faibles
Non créatrices de valeur	Affrontement	Evitement
Créatrices de valeur	Coopération	

Source : d'après Joffre et Koenig (1992)

La coopération rend plus facile ce qui est plus difficile et le secret d'obtenir plus de coopération c'est de rechercher la confiance de l'autre et le rassurer. Dans cette

optique, les acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution doivent rechercher et mettre en place, et de façon concertée, les instruments de coopération verticale qui puissent assurer le succès de leur stratégie commune. A l'opposé, le manque de coopération entre les partenaires a des effets néfastes sur la dynamique du canal de distribution.

Nous formulons la proposition de recherche suivante :

P6 : « L'absence de bonnes relations de coopération entre acteurs (exportateurs/distributeurs) diminue le degré de confiance et affecte négativement la performance de la filière »

L'analyse des quatre concepts comportementaux que sont le leadership, le pouvoir, le conflit et la coopération nous ont permis de cerner l'importance de la nature des rapports qui doit prévaloir entre les acteurs du canal de distribution. En effet il ressort que le phénomène de pouvoir est omniprésent dans toute relation humaine. Cependant, un usage abusif de ce pouvoir peut créer des résistances et engendrer des conflits dont les conséquences peuvent être néfastes pour la compétitivité des entreprises partenaires.

L'existence d'un leadership est vue comme étant un facteur incitatif qui pousse les acteurs à rechercher des bénéfices communs et à entretenir des relations de coopération. Cependant, même si cette analyse du canal de distribution permet de comprendre que la perte de compétitivité peut s'expliquer par l'organisation et le comportement des acteurs en présence, elle ne donne qu'une analyse partielle du canal de distribution. En effet, une approche dite intégrative se propose de donner une analyse beaucoup plus complète de la dynamique du canal de distribution afin de mieux expliciter les déterminants de la performance export des entreprises ainsi

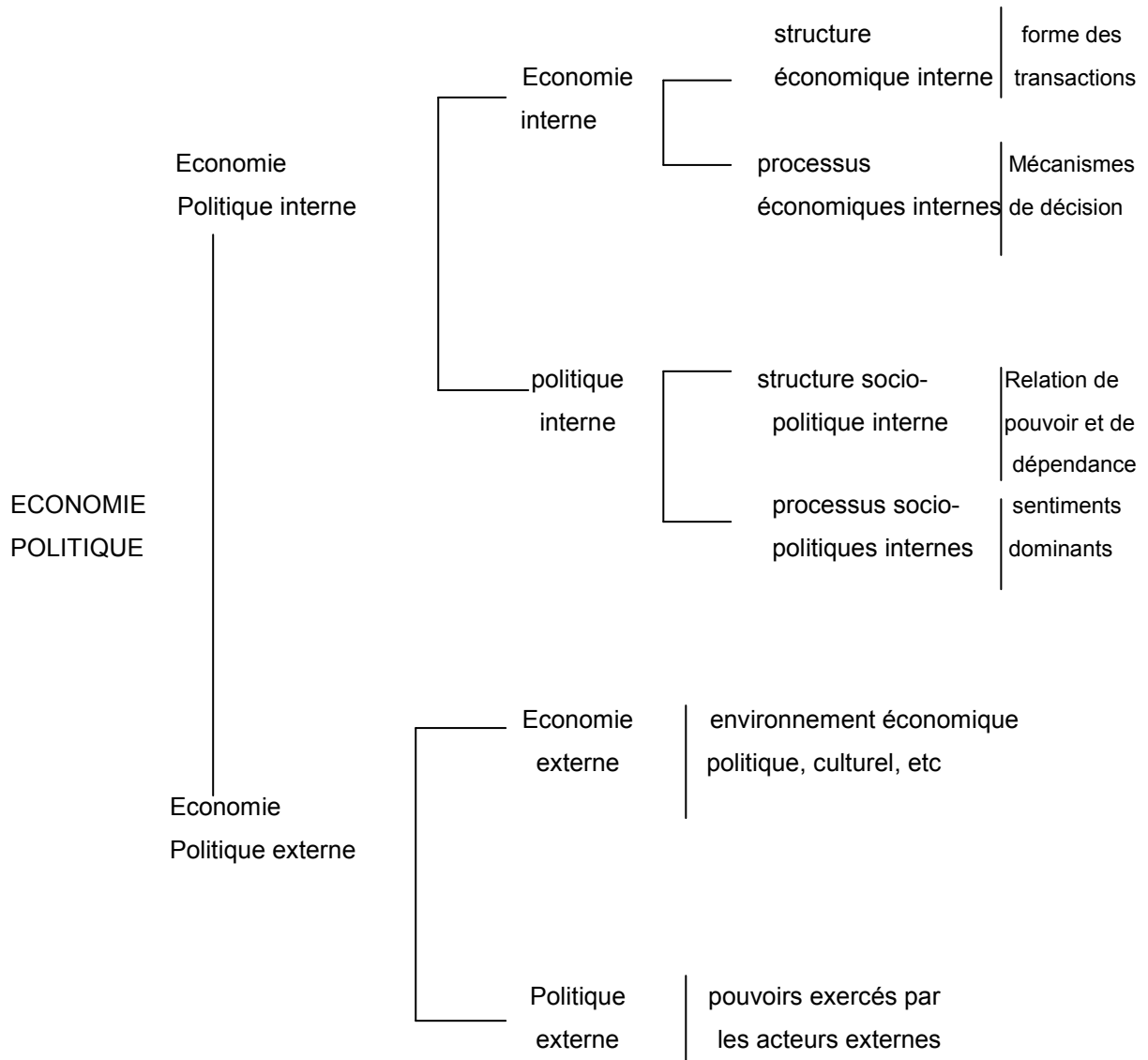
que leur intensité compétitive. Cette approche sera abordée dans la section 2 ci-dessous.

Section II : L'approche intégrative sur la dynamique des canaux de distribution

Les approches économiques et behavioristes ne suffisent pas à elles seules pour expliquer la dynamique du canal de distribution. En effet, comme le soulignent Paché et Des Garets (1997), celles-ci ne proposent qu'une analyse partielle de l'organisation du canal de distribution.

La revue de la littérature sur les canaux de distribution nous enseigne en effet que la dynamique du canal est tributaire de son environnement interne et externe. Le modèle d'économie politique de Stern et Reve (1980) propose en ce sens un schéma intégrateur pour lequel le canal constitue l'économie politique interne (environnement interne) évoluant dans un environnement qui représente l'économie politique externe. Ce schéma intégrateur est présenté comme suit :

Figure 5 : Le modèle d'économie politique des canaux de distribution



Source : Stern et Reve (1980)

Ce schéma intégrateur pourrait être plus explicatif des causes de la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes burkinabé sur le marché international et pourrait servir d'un cadre d'interventions rationnelles et complètes des acteurs de l'économie burkinabé (pouvoir public, producteurs, exportateurs, et intermédiaires), ce qui permettrait d'éviter des interventions ponctuelles généralement porteuses d'effets pervers.

Pour cela, il importe de comprendre dans un premier temps comment et pourquoi évoluent les canaux de distribution (Jallais et Akrouf, 1997) ce qui nous conduit à présenter les concepts théoriques pertinents qui éclairent la dynamique des canaux de distribution autour des champs constitués par : l'économie interne du canal, la politique interne en liaison avec l'économie interne et l'économie politique externe du canal. Par la suite, nous verrons comment des chercheurs comme Leonidou (1995) et Kaleka and Katsikeas (1995) en partant de l'économie politique du canal ont réussi à classer les différents facteurs qui influencent la dynamique d'ensemble du canal de distribution.

II.1 L'économie politique interne

II.1.1 L'économie interne

Elle concerne la structure économique, c'est à dire, la forme et la nature des transactions, d'une part, et le processus économique caractérisé notamment par les mécanismes de décision, d'autre part.

Pour ce qui est du processus économique interne, la littérature considère trois aspects de la bureaucratisation : le formalisme, la centralisation et la participation.

II.1.2 La politique interne

Elle comprend quant à elle, la structure sociopolitique représentée par les relations de pouvoir/dépendance ainsi que le processus sociopolitique traduit par des relations de conflit/coopération.

Par structure sociopolitique interne, les auteurs se réfèrent aux concepts de rôle (Gill et Stern, 1969), de pouvoir (Emerson, 1962), de source de pouvoir, de dépendance (Gundlach, 1991), de leadership ou encore de contrôle (Tannenbaum, 1968).

L'étude du processus sociopolitique interne ou climat social du canal de distribution s'intéresse à la notion de conflit, à ses causes d'apparition (Edgar 1979), aux types de résolution possibles (Dant et al., 1992), au concept de coopération et au concept d'opportunisme (Vernard, 1992), au concept de confiance, au concept de satisfaction (Robicheaux et al. 1975). Pour Leonidou (1995), le processus sociopolitique interne est caractérisé par des facteurs-domestiques internes qui influencent la dynamique du canal de distribution.

II.2 L'économie politique externe

II.2.1 L'économie externe

Elle est caractérisée par l'environnement économique, physique, culturel, démographique, psychologique, politique et technologique. L'environnement est ici décrit par les relations interorganisationnelles.

Il s'agit d'étudier l'environnement sur sa diversité, sa dynamique, sa capacité. Ces caractéristiques sont d'une part la complexité et d'autre part l'incertitude de l'environnement (Gundlach et al., 1991). Les recherches qui ont pris en considération l'environnement ont étudié son impact sur la structure sociopolitique interne du canal, par exemple le poids de l'incertitude sur les sources de pouvoir (Koenig et al., 1984), de la dynamique de la demande sur le leadership, ou de la dynamique de la

concurrence sur l'importance du contrôle (Klein, 1989).

L'impact de l'environnement sur la structure économique du canal a également fait l'objet d'investigation par des chercheurs comme Leifer et Huber (1977) qui soutiennent que plus l'environnement est incertain plus la structure de l'organisation est souple et que cela facilite son adaptation tandis que Burns et Stalker (1961) suggèrent que des structures « relâchées », donc avec une intégration verticale faible, sont plus efficaces dans les conditions d'incertitude.

II.2.2 La politique externe

La politique externe comprend l'ensemble des pouvoirs exercés par les acteurs externes comme les concurrents, les barrières d'entrée, l'Etat, etc. Ce sont des facteurs domestiques-externes et des facteurs étrangers-externes (Leonidou, 1995). Les barrières d'entrées peuvent être explicites ou tacites. Les barrières tacites sont des barrières non écrites mais qui ont une influence significative sur la stratégie des acteurs à pénétrer le marché cible. Ce sont par exemple les barrières linguistiques, culturelles, etc. Celles dites explicites représentent la politique d'importation du pays de destination.

Il existe dans certains pays une réglementation des importations qui se traduit généralement par un contingentement des quantités ou des interdictions totales d'importer. Ces réglementations, qualifiées de barrières d'entrées peuvent influencer négativement la stratégie des entreprises exportatrices. Ainsi, nous formulons la proposition de recherche P7 : « **les barrières d'entrées du marché cible ont un effet direct sur la compétitivité de la filière** ».

En effet, dans la littérature portant sur le marketing du commerce international, les

problèmes liés à l'exportation également appelés barrières à l'exportation sont définis comme étant l'ensemble des contraintes, c'est-à-dire les facteurs qui entravent la capacité des firmes à initier, développer ou maintenir les activités à l'export (Leonidou, 1995). Les recherches menées sur la question ont permis de catégoriser les principaux facteurs qui minent l'activité d'exportation dans une économie donnée. Par exemple, Cavusgil (1984) classe ces facteurs en deux parties : les facteurs internes et les facteurs externes. Cette classification rejoint le modèle d'économie politique de Stern et Reve (1980) pour lequel le canal constitue l'économie politique interne (environnement interne) évoluant dans un environnement qui représente l'économie politique externe.

Par la suite, une étude menée par Seringhaus et Rosson (1990) a conduit ces chercheurs à distinguer les facteurs opérationnels (problèmes de ressources), motivationnels, informationnels et les facteurs liés au savoir-faire. Morgan et Katsikeas (1994) ont abouti à des résultats similaires et indiquent que les problèmes liés au développement du commerce international sont dus à des facteurs internes, externes, opérationnels et informationnels. Mais pour Leonidou (1993), il convient de différencier les problèmes internes au pays exportateur qu'il qualifie de « problèmes domestiques » de ceux inhérents au marché cible c'est-à-dire les « problèmes étrangers ».

En faisant la combinaison entre les recherches de Cavusgil (1984) et Leonidou (1993), Leonidou (1995) parvient à une catégorisation des problèmes qui minent l'activité d'exportation des firmes et distingue ainsi quatre (4) facteurs : (i) les facteurs domestiques-internes, (ii) les facteurs étrangers-internes, (iii) les facteurs

domestiques-externes et les (iv) les facteurs étrangers-externes.

Les facteurs domestiques-interne et les facteurs étrangers-internes sont des facteurs intraorganisationnels ; les facteurs domestiques- externes concernent les facteurs de l'environnement externe du pays d'origine ; les facteurs étrangers-externes quant à eux portent sur les facteurs de l'environnement externe du pays de destination.

II.3 Les facteurs domestiques-internes

Ces facteurs représentent les problèmes internes de l'entreprise dans son pays d'origine Kaleka and Katsikeas (1995). Il s'agit plus spécifiquement de l'économie interne (Stern et Reve, 1980), c'est-à-dire les faiblesses organisationnelles internes de l'entreprise. Et ces faiblesses internes sont multiples et les principales se déclinent ainsi qu'il suit :

- Le manque de personnel qualifié pour conduire les activités d'exportation au sein de l'entreprise.
- La mauvaise organisation du département export de l'entreprise
- La mauvaise ambiance dans l'organisation des activités en amont

II.4 Les facteurs étrangers-internes

Les facteurs étrangers-internes sont des barrières qui émanent du manque d'expérience de la firme par rapport au marché cible (Kaleka and Katsikeas, 1995). Cela traduit donc l'incapacité de la firme à s'organiser en interne pour maîtriser les variables essentielles du marché cible, ce qui constitue des facteurs limitants pour la compétitivité de la firme. Les principaux facteurs relevés sont :

- Les coûts de transport

- Les difficultés de transport
- Les difficultés pour cerner les besoins spécifiques des consommateurs à l'étranger
- Les risques liés au commerce au loin

II.3 Les facteurs domestiques-externes

Ces facteurs émanent de l'environnement politique externe de la firme (Stern et Reve, 1980). Il s'agit notamment des problèmes liés à l'environnement externe du pays d'origine de la firme (Kaleka and Katsikeas, 1995). Ces facteurs sont nombreux et freinent le développement de l'activité d'exportation des entreprises. Les principaux sont :

- Les paperasseries exigées pour constituer le dossier d'exportation
- Le niveau élevé du coût du capital pour financer les exportations
- Le manque de soutien de la part du gouvernement pour surmonter les difficultés du commerce international
- Le manque d'une politique incitative de la part du gouvernement en faveur commerce international
- Les programmes inadéquats de promotion des exportations sponsorisés par le gouvernement

II.4 Les facteurs étrangers-externes

Ces facteurs émanent de l'économie politique externe de la firme, caractérisée par l'environnement économique, physique, culturel, démographique, psychologique, politique et technologique du marché cible (Stern et Reve, 1980).

- Les restrictions imposées par les réglementations du gouvernement du pays étranger

- Le manque d'informations sur le marché étranger
- Les difficultés à établir des contacts sur le marché étranger
- L'intensité compétitive dans le marché cible
- Les différences linguistiques et culturelles
- Le manque d'une politique de prix compétitifs

Dans notre démarche pour comprendre si la perte de compétitivité peut s'expliquer par l'organisation et le fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché, cette classification des facteurs qui minent la compétitivité des firmes proposée par Leonidou pourrait servir comme modèle de classification des facteurs qui freinent le développement de la filière fruits et légumes du Burkina.

Cependant cette classification proposée par Leonidou ne prend pas en compte les facteurs interorganisationnels, or comme le soulignent Paché et Des Garets (1994), les comportements des acteurs amenés à travailler ensemble ont une influence sur la dynamique du canal de distribution.

Dans cette perspective, il convient de distinguer les facteurs intraorganisationnels et interorganisationnels afin de pouvoir situer le rôle des acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution dans la perte de compétitivité de la filière.

Ainsi, il ressort selon le modèle d'économie politique de Stern et Reve (1980) ainsi que les recherches menées par bon nombre de chercheurs comme Cavusgil (1984), Leonidou (1993, 1995), et Kaleka and Katsikeas (1995) que la performance export des entreprises est tributaire de l'environnement interne et externe dans la mesure

où chacun de ces environnements comporte des facteurs qui influencent la compétitivité des firmes considérées.

L'environnement interne est caractérisé par les comportements interorganisationnels à travers les concepts de pouvoir, de leadership, de conflit et de coopération. De ces quatre éléments, le pouvoir apparaît comme le plus déterminant car il est omniprésent dans toute relation humaine et de son mode de gestion dépend le climat au sein du canal. Il est cependant instable contrairement au leadership qui s'inscrit dans la durée (Bonet, 1999).

Afin de contenir les effets néfastes causés par les excès de pouvoir, certains auteurs comme Joffre et Koenig (1992) prêchent pour la coopération à laquelle on ne peut parvenir que par un leadership approprié.

Si les vertus de la coopération sont largement partagées par la plupart des auteurs, il appartient donc aux acteurs du canal de distribution de concevoir une stratégie commune en s'appuyant sur des instruments de coopération verticale.

Cependant, il ressort que l'analyse du canal de distribution à travers les approches économiques et behavioristes ne suffit pas à expliquer la dynamique des canaux de distribution. A travers le modèle d'économie politique proposé par Stern et Reve (1980), il est possible de comprendre la dynamique d'ensemble du canal de distribution afin de dégager les déterminants de la performance export et partant l'intensité de la compétitivité des entreprises. C'est en prenant donc en compte l'environnement interne et externe du canal que l'on parviendra à mieux cerner les antécédents de la performance export et l'intensité compétitive de la filière fruits et légumes. La coopération entre les firmes devra être fluide afin de créer une synergie

par la mise en commun des compétences des uns et des autres pour mieux répondre aux attentes des consommateurs et ainsi créer un avantage concurrentiel sur les concurrents.

A ce niveau et vu la spécificité de la filière fruits et légumes, la coopération devra être plus forte dans le management de la chaîne logistique. En effet, les fruits et légumes sont des denrées très périssables qui nécessitent une logistique très performante. Les pertes de qualité constatées sur les produits lors de leur mise en marché pourraient s'expliquer notamment par l'inadéquation des moyens logistiques et de la gestion de la chaîne logistique entre l'amont et l'aval. Nous verrons dans la section suivante, les fondements du supply chain management à travers lesquels nous mettrons en exergue l'importance de la logistique et du management de la chaîne logistique dans la compétitivité des entreprises.

Section III : Les fondements du supply chain management

La logistique et le supply chain management, ou gestion de la chaîne logistique ont été reconnus comme des enjeux stratégiques pour l'entreprise il y a seulement quelques années (Christopher, 2005). En effet comme le soulignent Paché et Colin, (2000), la logistique était cantonnée à un ensemble disparate de techniques liées à l'optimisation partielle des mouvements de matières et produits finis, et c'est tardivement qu'elle a été reconnue comme l'une des composantes de la stratégie d'entreprise. En effet, si la logistique a toujours été omniprésente dans la plupart des transactions intra et inter organisationnelles, sa place comme variable déterminante dans la stratégie compétitive a été toujours reléguée au second plan.

Selon Christopher (2005), ce n'est que récemment que le secteur professionnel civil a reconnu l'impact vital de la logistique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel bien après que la logistique ait démontré son efficacité dans la capacité des nations à gagner des guerres par la maîtrise de cette dernière.

De la même façon et jusqu'à une date récente, les recherches portant sur la logistique comme outil de stratégie des firmes n'avait pas suscité beaucoup d'intérêt dans le monde des chercheurs. Elle n'avait aucune légitimité propre en dehors des considérations de recherches opérationnelles. Toutefois, « les dix dernières années ont vu les choses évoluer, notamment en France, dans la mesure où de nombreux observateurs conviennent aujourd'hui de la pertinence d'une étude approfondie à la fois des organisations logistiques et des stratégies d'acteurs se disputant ou se partageant des prérogatives inhérentes de gestion des flux de marchandises et d'informations associées » (Paché ; Colin, 2000)⁶.

Cependant, malgré la prise de conscience de l'importance de la logistique et du supply chain management, il demeure de nombreuses entreprises dans lesquelles ces idées n'ont pas encore été mises en œuvre (Christopher, 2005)⁷.

Notre recherche va se pencher en partie sur cet aspect de la logistique et de la gestion de la chaîne logistique dans la mesure où nous estimons qu'aucune stratégie sérieuse de développement de la filière fruits et légumes par les firmes qui y sont impliquées ne pourra se faire sans une réelle prise en compte de la gestion de la

⁶ Paché et Colin. Faire de la recherche en logistique et distribution ? Vuibert, 2000.

⁷ Christopher. Supply chain management. 3^e édit. Village Mondial. 2005

chaîne logistique.

En effet, des quantités importantes de stocks de marchandises sont restées invendues parce que la quantité livrée dépassait largement la quantité attendue, ou bien que la livraison était arrivée très tard, ou dans des conditionnements inappropriés rendant ainsi les produits impropres à la consommation. Tous ces déboires n'ont pas seulement fait des mécontents, ils ont également causé la faillite de certaines entreprises burkinabé, souvent très jeunes qui voulaient se lancer dans l'activité.

III.1 Définition de la logistique et le supply chain management

La fonction logistique est le maître d'œuvre de la synchronisation des flux (Breuzard, Fromentin, 2004). Elle représente l'ensemble des méthodes et moyens qui permettent d'apporter un bon produit (ou un service) à un client en temps voulu, en quantité voulue et au lieu voulu au moindre coût. L'enjeu pour les responsables de la firme est de satisfaire les attentes et besoins du client, tout en optimisant les coûts générés par les flux d'informations et les flux physiques des produits.

Samii (2001) définit le supply chain management comme la coordination systémique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec, pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et du supply chain dans son ensemble.

La chaîne logistique se décrit généralement comme une succession d'éléments reliant les fournisseurs aux clients finals. Son optimisation repose sur trois facteurs

clés : (i) la coordination et la synchronisation des moyens humains, des systèmes et des équipements, (ii) la réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique, (iii) la satisfaction des acteurs : clients internes et externes, fournisseurs internes et externes, environnement public et privé (Wu, Yenyurt, Kim, Cavusgil, 2005). Or, la coordination et la synchronisation des moyens humains, des systèmes et des équipements nécessaires à la mise en place d'une stratégie logistique requièrent une bonne coopération entre les firmes partenaires.

La performance de la logistique s'appuie sur trois leviers (Breuzar, 2004)⁸.

III.1.1 La prévision de la demande

La possession du stock a un coût, tout comme l'absence totale de stock peut coûter plus cher que sa possession. En effet, une rupture de stock est toujours source de frustration de la part des demandeurs. Le rôle de la logistique sera alors d'assurer une coordination et une synchronisation entre la firme et ses différents partenaires de sorte à éviter un surstock à un point donné de la chaîne d'une part, et d'autre part assurer la présence de stocks nécessaires au bon endroit, chez le bon client et en temps voulu. Pour réussir ce pari, la firme doit nécessairement asseoir une stratégie de gestion logistique qui permette de prévenir la demande. La firme doit être proactive en évitant d'avoir des surstocks qui vont engendrer des coûts de possession mais également être à même de répondre efficacement à la demande. Au cas échéant, la firme va manquer le rendez-vous avec ses clients et se mettre ainsi dans une situation vulnérable vis-à-vis de ses concurrents qui auront une meilleure stratégie de mise en marché de leurs produits.

⁸ Breuzar, Fromentin. Gestion pratique de la chaîne logistique ; Edt. DEMOS, 2004

Dans cette optique, l'on peut penser que la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina s'explique en partie par l'incapacité des acteurs de la filière à répondre efficacement à la demande des consommateurs, c'est-à-dire offrir des produits de qualité, au temps voulu, au bon endroit et à un prix compétitif. Dès lors, nous pouvons formuler la proposition de recherche suivante :

P8 « Les produits de la concurrence jouissent d'une meilleure mise en marché par rapport aux produits burkinabé et cela a un effet négatif sur la compétitivité de la filière »

III.1.2 Le supply chain management

La logistique est une fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Le concept de supply chain management ou gestion de la chaîne logistique est un concept plus large que la logistique. En effet, alors que la logistique est essentiellement une orientation et un cadre de planification qui tente de créer un plan unique de circulation des produits et de l'information au sein de l'entreprise, la gestion de la chaîne logistique s'appuie sur ce cadre et cherche à assurer un lien et une coordination entre les processus des autres parties prenantes de la chaîne, à savoir les fournisseurs et les consommateurs, et les processus de l'organisation même (Christopher, 2005).

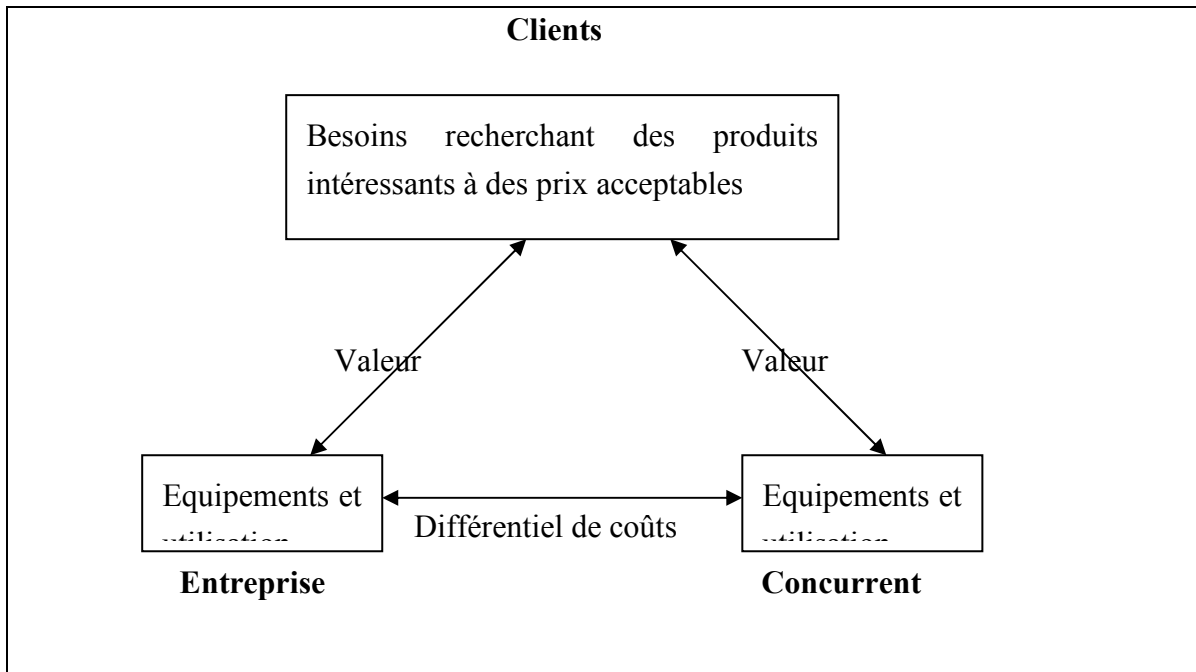
Dans cette perspective, la gestion de la chaîne logistique nécessite une évolution significative des liens de dépendances traditionnelles qui prévalaient dans le passé entre fournisseurs et acheteurs et devrait « se focaliser sur la coopération et la confiance, et la reconnaissance de l'adage : le tout est supérieur à la somme des parties ».

En d'autres termes, les acteurs impliqués dans la gestion de la chaîne logistique devraient privilégier l'intérêt général au détriment de l'intérêt individuel et parfois égoïste. En synchronisant les flux physiques et informationnels, les parties prenantes s'engagent dans une relation de coopération où l'opportunisme n'a plus droit de cité.

III.1.2.1 La gestion de la chaîne logistique, source d'avantage concurrentiel pour la firme

Une bonne gestion de la chaîne logistique est susceptible de conférer une supériorité durable sur les concurrents de la firme dans la mesure où « il est possible de capter la préférence du client grâce à une meilleure gestion de la chaîne logistique » (Christopher, 2005). Certes, les facteurs clés de succès sur le marché sont multiples, mais il existe un modèle simple développé par Ohmae (1983), axé sur une relation tripartite entre l'entreprise, ses consommateurs, et ses concurrents, dénommé les « trois C ». La figure ci-dessous illustre cette relation triangulaire.

Figure 6: L'avantage concurrentiel et les « Trois C »



Source: Adapté de Ohmae, K., The mind of the strategist, Penguin Books, 1983

La source d'avantage concurrentiel provient d'une part, de la capacité de la firme à se différencier de ses concurrents aux yeux du client, et d'autre part, de sa capacité à fonctionner à moindre coût tout en générant plus de profit. Vu les conditions actuelles du marché, la recherche d'un avantage concurrentiel durable et défendable devra être le leitmotiv de chaque chef d'entreprise, tous secteurs économiques confondus. En effet, il est tout à fait erroné aujourd'hui de penser que le bon produit se vendra tout seul et que le succès actuel se perpétuera dans l'avenir.

Dans la course pour réaliser des succès commerciaux, les entreprises y parviennent de plusieurs façons : soit elles réalisent un avantage sur coût, soit elles réalisent un avantage sur valeur (prix) ou idéalement les deux conjointement.

- L'avantage coût

Une entreprise réalise un avantage coût lorsqu'elle est capable de produire les mêmes produits que ces concurrents à un coût unitaire inférieur à ceux-ci. Avoir un

avantage concurrentiel par les coûts peut se justifier par « des économies d'échelle, qui permettent de répartir les coûts fixes sur un plus grand volume, mais particulièrement à l'impact de la courbe d'expérience » (Christopher, 2005).

Or, dans la courbe d'expérience, les coûts unitaires sont liés au volume cumulé. Cette relation signifie que l'entreprise devra augmenter ces ventes en conquérant de nouvelles parts de marché. Cependant, comme le dit Christopher (2005), le supply chain management offre une multitude de manières d'augmenter l'efficacité et la productivité et par là même contribue de façon significative à la réduction des coûts unitaires.

- L'avantage valeur

De nos jours, le développement technologique a atteint un niveau tel que la quasi-totalité des entreprises industrielles sont capables de produire et de mettre sur le marché des produits ayant sensiblement les mêmes niveaux de technologie. Si l'avance technologique n'est plus un critère très pertinent d'avantage concurrentiel entre les firmes, du moins dans le secteur de grandes consommations comme celui de l'agroalimentaire dans les pays développés, les moyens logistiques de base constituent une réelle préoccupation pour les firmes dans certains pays en voie de développement comme le Burkina Faso. Dans cette perspective, nous formulons la proposition de recherche P9 : « **l'absence de moyens logistiques adéquats a un effet direct sur la compétitivité de la filière fruits et légumes** ».

III.1.3 Le partenariat client-fournisseur

L'objet ultime de tout système logistique est la satisfaction des clients. Selon Drucker (1975), « *le but du marketing est de rendre la vente superflue, de connaître et de comprendre si bien le client que le produit ou le service sera naturellement adapté à ses besoins et se vendra de lui-même. Idéalement, la démarche marketing doit conduire à un client prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible* ». La disponibilité du produit se présente alors comme le couronnement des actions marketing mais elle n'est malheureusement pas perçue par le consommateur comme un effort de la part du vendeur.

En effet pour Aurifeille et al. (1997), « *dans la majorité des cas, le consommateur considère que la disponibilité du produit est normale ; elle lui semble aussi naturelle que de voir s'allumer la lampe dont il presse l'interrupteur. La disponibilité du courant n'est plus vécue comme un avantage et, au moment de son utilisation, peu importe au consommateur que ce courant soit d'origine hydraulique ou thermique, qu'il vienne des Alpes ou bien du Nord. C'est seulement si le courant fait défaut qu'une réaction se déclenche : un mécontentement. Ainsi, d'emblée, la logistique s'inscrit dans ce qu'on peut appeler la « réduction des freins* ». Elle occupe de ce fait une place prépondérante dans la stratégie des firmes dans la mesure où elle a pour « mission de planifier et de coordonner toutes les activités nécessaires pour atteindre les niveaux désirés de service et de qualité au prix le plus bas possible » (Christopher, 2005).

Dans cette optique, la survie des firmes réside dans leurs capacités à asseoir une stratégie logistique adéquate afin de tirer profit du double avantage sur valeur et sur coûts.

III.2 Mise en place d'une stratégie logistique. Le rôle du système d'information

Longtemps perçue comme une juxtaposition d'opérations élémentaires dissociées les unes des autres, la logistique est aujourd'hui un sous-système du management à la fois en interaction permanente avec les autres sous-systèmes et est à l'origine d'importants gisements de productivité (Paché, 1994).

Le management logistique consiste selon Paché et Paraponaris (1993) à piloter dans les meilleures conditions un flux de matières premières, d'en-cours et de produits finis s'écoulant depuis un ou plusieurs fournisseurs jusqu'aux clients-finaux. Ce flux physique est déclenché par un flux d'informations en sens inverse qui pourra prendre la forme d'une commande-client, d'un ordre de fabrication ou d'un ordre d'approvisionnement.

La nécessité du pilotage des flux physiques et informationnels a fait de la logistique, une arme de première importance dans la compétition internationale. Pour Paché (1994), le succès que connaît la démarche logistique tient sans doute à l'approche globale des relations d'échanges (dans et entre les organisations productives) qu'elle tend à privilégier ; elle fait en sorte que les opérations et tâches isolées s'insèrent dans un système de façon à générer des solutions de synthèse *a priori* supérieures à la somme des solutions « locales », même si ces dernières, prises individuellement, pourraient apparaître satisfaisantes.

La conception moderne de la logistique a donc dépassé la simple maîtrise des techniques de gestion plus ou moins complexes, c'est -à -dire la concrétisation au sein de l'entreprise d'une rationalité purement instrumentale (David et Paraponaris,

1993). Elle se présente désormais comme la traduction d'une logique de coordination de la demande et de l'offre dans les meilleures conditions de coûts et de qualité de service (Paché, 1994). Dans ces conditions, le système d'information et de communication et la logistique des opérations sont intimement liés et confèrent un avantage concurrentiel indéniable à l'entreprise qui saura mieux les combiner.

L'importance de la dimension informationnelle du pilotage logistique a conduit certains chercheurs comme Fabbe-Costes et al. (1997) à prôner la mise en place d'un système d'information et de communication logistique d'entreprise (SICLE) qui soit en interface avec le système d'information et de communication général.

Si les avantages que procure une stratégie logistique bien pensée ne sont plus à démontrer, il ne faut cependant pas perdre de vue que tout système de gestion logistique mis en place possède une dimension financière non négligeable qui oblige l'entreprise à opérer des choix d'investissement non exempts de conséquences. C'est ce qui fait dire à Jaffeu et al., (1997) que la connaissance des conséquences financières de l'optimisation des choix logistiques est essentielle pour les entreprises.

Le succès d'une stratégie logistique passe par une nécessaire coordination des activités interorganisationnelles. Autrement dit, les membres du canal de distribution se doivent de mettre en place un « Système d'Information et de Communication Logistique d'Entreprise : SICLE » (Fabbe-Costes et al., 1997) pour piloter ensemble avec efficacité la logistique des opérations. Ces deux éléments indissociables sont considérés comme des instruments privilégiés de la coopération verticale.

Les considérations précédentes nous amènent à formuler la proposition suivante :

P10 « l'asymétrie de l'information entre les acteurs de la filière génère des conflits et ne permet pas la mise en place d'une stratégie logistique performante pour cette filière ».

Si pendant longtemps la logistique a été perçue comme une juxtaposition d'opérations élémentaires dissociées les unes des autres, elle est aujourd'hui considérée comme un sous-système du management à la fois en interaction permanente avec les autres sous-systèmes et est à l'origine d'importants gisements de productivité (Paché, 1994). Son optimisation repose sur trois facteurs à savoir (i) la coordination et la synchronisation des moyens humains, des systèmes et des équipements, (ii) la réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique, et (iii) la satisfaction des clients.

Pour être performante, la gestion logistique doit s'appuyer sur trois leviers que sont : (i) la prévision de la demande pour réduire les coûts de possession des stocks et éviter les pénuries ; dans le cas espèce des fruits et légumes frais objet de notre étude, une mauvaise gestion de la demande peut engendrer une offre plus importante que la demande et provoquer une baisse significative des prix sur le marché ; (ii) une bonne gestion de la chaîne logistique pour créer un avantage concurrentiel ; dans cette perspective, l'avantage concurrentiel résidera dans la capacité des acteurs à conserver la fraîcheur des fruits et légumes et à mettre ces produits à la disposition des clients à la date convenue ; et enfin (iii) le partenariat client/fournisseur pour assurer une plus grande satisfaction au client, but ultime du management logistique.

Pour y arriver, l'entreprise devra mettre en place une stratégie logistique qui repose entre autres, sur un système d'information et de communication efficace, un réel engagement (adhésion) de tous ses partenaires et obtenir leur confiance.

L'engagement et la confiance sont donc importants dans la gestion des relations d'échange en général et dans la gestion de la chaîne logistique en particulier. En effet, Morgan et Hunt (1994) soutiennent que le succès dans une relation d'échange requière de l'engagement et de la confiance entre les parties prenantes.

Pour cette raison, nous présenterons dans le chapitre suivant, l'importance de l'engagement et de la confiance dans les relations d'échange et voir en quoi ces concepts, qui sont des traits de comportement des acteurs, peuvent contribuer à expliquer la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina.

**CHAPITRE 4 : L'importance de l'engagement et de la confiance comme levier
compétitivité dans la chaîne logistique**

En dépit de l'existence quasi permanente des conflits dans les échanges entre acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution, il ressort que ces relations se poursuivent dans le temps. Dans le cas spécifique de la distribution des fruits et légumes on note la continuité des relations entre les acteurs au fil des années comme si ces derniers étaient liés par un même sort. Ainsi, l'analyse des relations d'échange ne doit pas être vue sous l'angle seulement des théories du pouvoir et de la dépendance. En effet, dans leur souci de développer et de pérenniser leurs activités, les acteurs ont vu la nécessité de s'inscrire dans une dynamique de coopération. Ces voies de coopération illustrent un choix de développer des relations d'échange durables entre partenaires économiques (Bernard, 1999)¹³.

Ces relations d'échange ont été étudiées sous plusieurs angles. D'une part à travers, la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), mais aussi la théorie des jeux (Axelrod, 1984) ou encore le paradigme de l'échange relationnel (Macneil, 1980). Les trois se focalisent explicitement sur la description du contenu ou la compréhension des conditions de réalisation de l'orientation à long terme de l'échange (Ganesan, 1994). Comme le souligne Filser (1992), « l'analyse de la distribution se doit plus que jamais d'être pluridisciplinaire ». En d'autres termes une bonne compréhension de cette notion nécessite la mobilisation des théories appartenant à des champs conceptuels différents et qui se complètent.

Dans cette optique, nous allons dans une première section mettre en exergue les éléments caractéristiques de l'échange durable tel que décrit dans ces théories ;

¹³ Bernard, D. (1999). Le secteur de la grande distribution : quelles perspectives, Les Entretiens de Dauphine.

dans la deuxième section, nous nous focaliserons sur les variables médiatrices de l'échange relationnel que sont l'engagement et la confiance (Morgan & Hunt, 1994). Enfin, la troisième section a pour objet de situer l'importance de la confiance dans le marketing vertical et permettra de voir si celle-ci peut nous éclairer sur la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes burkinabé.

Section I : Les variables explicatives de l'échange durable

Les relations durables ont fait l'objet de plusieurs études occupant ainsi une place centrale dans la littérature économique (Williamson, 1985). En effet, certains chercheurs se sont interrogés sur les mobiles qui poussent les acteurs à poursuivre une relation d'échange engagée (Williamson, 1985 ; Axelrod, 1984).

On peut ainsi scinder l'apport des économistes en deux champs théoriques : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

I.1 La théorie des coûts de transaction

C'est Williamson (1975 ; 1985 ; 1993) qui a construit les fondements de la théorie des coûts de transaction, basée sur les principes normatifs « qu'économiser sur les coûts de transaction est préférable au gaspillage résultant de choix guidés par le hasard ou l'intuition managériale ». Il est donc indispensable de définir avec précision le concept de coût de transaction dans la mesure où il constitue le point d'encrage de toute la théorie.

Ainsi, selon l'auteur « chacun des modes possibles d'organisation des relations entre deux unités techniquement séparables peut être examiné, d'une part sur la base **de**

coûts ex ante de négociation et de rédaction finale d'un accord et d'autre part sur la base **de coûts ex post, d'exécution et de suivi** du contrat ou de résolution de conflits ».

Les coûts de transaction sont donc constitués de coûts ex ante (coûts de recherche et de négociation) et de coûts ex post, qui dépendent eux-mêmes des coûts résultant du contrôle, du suivi du déroulement du contrat, et de la négociation éventuelle du contrat en fin de période ou lorsqu'il n'est plus adapté. En outre, lorsqu'une entreprise doit réaliser une activité donnée, elle fait face à l'alternative suivante : faire elle-même (intégration ou hiérarchie) ou faire faire par autrui (externalisation ou marché).

Dans le cas d'espèce de la distribution des fruits et légumes burkinabé, les acteurs en amont ont le choix d'assurer eux-mêmes l'écoulement de leurs produits ou déléguer cette tâche à des distributeurs déjà installés sur place et ayant un savoir-faire pertinent et une logistique appropriée.

Williamson a bâti son travail en s'inspirant d'autres courants théoriques (Joffre, 1999). Il emprunte ainsi des concepts théoriques issus de la sociologie (Simon, 1957), de l'économie (Commons, 1934) ou du droit (Macneil, 1974 ; 1978).

La théorie des coûts de transaction a joué un grand rôle dans la compréhension des relations inter-firmes et cet apport a été reconnu par beaucoup de chercheurs au nombre desquels Allix-Desfautaux (1995), Baudry (1995) ou Coeurderoy & Quélin (1994).

I.1.1 Les facteurs d'influence des coûts de transaction

Les coûts de transaction dépendent de nombreux paramètres que Williamson va classer en deux grandes catégories: la première s'intéresse aux comportements des agents et la seconde fait référence à la nature des transactions.

I.1.1.1 Les axiomes comportementaux de la théorie des coûts de transaction

Dans ses travaux, Williamson affirme que le montant des coûts de transaction est affecté par le comportement des agents impliqués dans l'échange. Ce comportement est caractérisé par la rationalité limitée et l'opportunisme des agents.

Il part du postulat selon lequel les marchés sont incapables de fonctionner de manière efficiente c'est-à-dire, selon le principe de la concurrence pure et parfaite, parce que les individus qui tiennent une relation d'échange ne peuvent pas tout connaître à l'avance et d'autre part, que ceux-ci n'ont pas le même niveau d'information et ne sont jamais animés des mêmes intentions.

I.1.1.1.1 La rationalité limitée

Pour Williamson (1975), la rationalité limitée signifie que les êtres humains sont incapables d'analyser un problème, de cerner tous les contours de sorte à se prémunir d'éventuel changement de l'environnement dans le temps. Cette limite inhérente à la nature humaine est valable dans les relations d'échange, notamment dans la formulation des contrats.

Cette limite naturelle a cependant des conséquences significatives dans les relations d'échange. Afin de se prémunir des surprises désagréables qui pourraient survenir dans la relation contractuelle, les acteurs font souvent recours à des clauses de

réserve sur les vices cachés. Ils s'entourent également des services de professionnels avisés en matière contractuelle. Mais force est de constater que dans un environnement en perpétuelle mutation, il est impossible de tout prévoir. Dans ce contexte, la gestion *ex post* du contrat se révèle cruciale. Les parties prenantes doivent s'assurer de l'existence de mécanismes de surveillance et de sauvegarde appropriés. La forme organisationnelle adoptée pour conduire la relation influe ainsi sur l'intensité des coûts de transaction. A la rationalité limitée, s'ajoute un deuxième axiome behavioriste, il s'agit de l'opportunisme (Williamson, 1975).

I.1.1.1.2 L'opportunisme

Dans les relations interpersonnelles ou inter-firmes, chaque acteur cherche à tirer le plus grand avantage. C'est une volonté délibérée des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant autrui (Ghertman, 2003 ; Williamson 1994).

Postérieurement à la signature du contrat, un comportement opportuniste peut consister à tirer profit des *non-dits* dans le contrat. Pour rétablir l'égalité de chance entre les acteurs, il importe de mettre en place un système permettant d'assurer une grande symétrie informationnelle entre les partenaires ; évidemment, cette option de se prémunir contre les risques d'opportunisme entraîne des coûts de transaction qui doivent être pris en compte (Brousseau, 1993).

Il convient de souligner que ce concept a été violemment critiqué par ceux qui cherchent à établir une théorie économique sur la base de la notion de confiance (Gosgal et Moran, 1996). Même si la confiance devrait être de mise dans les relations d'échange, il n'est pas rare d'entendre certains acteurs de la filière fruits et

légumes manifester leur scepticisme quant la véracité et la justesse des informations fournies par leurs partenaires situés à l'autre bout du canal de distribution. Ceux-ci se verront alors obligés de développer des mécanismes pour obtenir des informations fiables sur le marché, ce qui va engendrer des coûts de transaction.

I.1.1.2 Les attributs des transactions

Les caractéristiques internes des transactions, ainsi que l'environnement dans lequel elles s'insèrent ont un impact sur les coûts liés aux transactions.

Les attributs des transactions en tant que déterminants des coûts de transaction sont des éléments importants à prendre en compte pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance (Ghertman, 2003). On distingue trois attributs utilisés par Williamson : la spécificité des actifs, l'incertitude sur l'environnement et la fréquence des transactions.

La spécificité des actifs : La théorie des coûts de transaction postule que les investissements spécifiques peuvent représenter un levier pertinent pour inscrire les relations interorganisationnelles dans une perspective de long terme. Ce faisant, elle suggère que le coût de l'opportunisme doit être rendu prohibitif par les parties prenantes afin de garantir la continuité des échanges.

L'incertitude de l'environnement : L'incertitude résulte principalement du comportement des individus conduisant la transaction et pour partie aussi des conditions objectives de l'échange (Williamson, 1985). L'incertitude apparaît étroitement liée à l'opportunisme ; néanmoins, son degré d'influence dépend de la spécificité des actifs : plus un actif est spécifique, plus l'incertitude est susceptible

d'entraîner des coûts de transaction conséquents.

Dans l'organisation de l'activité de production et de distribution des fruits et légumes burkinabé, les actifs spécifiques portent sur des investissements lourds à réaliser sur les champs de production. Les propriétaires terriens n'ont généralement pas les moyens pour acquérir de tels outils de production et font appel aux exportateurs.

Malheureusement, il existe une incertitude qui pèse sur la relation entre acteurs en ce sens qu'une fois l'investissement réalisé, le producteur peut dénoncer le contrat et changer unilatéralement la destination de son champ, mettant ainsi l'autre en situation « d'otage unilatéral » (Williamson, 1985).

La fréquence des transactions : Elle se révèle comme une dimension importante pour les coûts de transaction. Les transactions seront d'autant plus fréquentes que le niveau de spécificité des actifs est faible ; cela conduit les partenaires à élaborer un mode de gouvernance spécifique (Williamson, 1985).

En effet, lorsque la fréquence des transactions s'accroît, les parties s'orientent généralement vers des contrats à long terme, ce qui permet d'éliminer les coûts de renégociation. Pour se prémunir contre les coûts de transaction élevés dus à l'opportunisme des agents, aux différentes formes d'incertitudes ou à une fréquence élevée pour des produits sans cesse renouvelés pour rester innovant, il est nécessaire que les engagements réciproques soient crédibles pour les deux parties.

Dans cette logique rationnelle, la théorie de l'agence propose également des solutions pertinentes pour expliquer le caractère durable des relations interorganisationnelles.

I.2 La théorie de l'agence

La relation d'agence s'établit dès lors qu'une firme (ou une personne) dénommée principal confie tout ou partie de ses affaires à une autre personne (mandataire) dénommée agent. La théorie de l'agence se propose d'étudier les différents cas de figures susceptibles de se produire en raison des divergences d'intérêts entre individus, ou organisations appelés à travailler ensemble dans la mesure où « les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels de la coopération » (Charreaux, 1999).

Les individus étant placés dans une situation d'interdépendance bilatérale, la théorie de l'agence se propose d'analyser des situations de négociation, de coopération ou de conflit... (Axelrod, 1984 ; Kreps, 1990 ; Thépot, 1999), dans le but : (i) d'expliquer les formes organisationnelles comme mode de réduction des coûts induits, c'est la théorie positive de l'agence, (ii) de proposer des mécanismes qui permettent de réduire les coûts de ces conflits, c'est la théorie normative de l'agence.

La théorie de l'agence, a connu plusieurs définitions. Pour Ross (1973), « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier ».

Dans le développement qui suit, nous présenterons les différents champs d'application de la théorie de l'agence ainsi que les conditions qui peuvent favoriser un échange durable.

I.2.1 Les champs d'application de la théorie de l'agence

Dans l'étude des relations d'échange entre les agents économiques, les chercheurs ont mis en exergue deux types de relation d'échange : les relations d'échanges coopératifs et les relations d'échanges non coopératifs. Les relations d'échanges non coopératifs permettent de modéliser des interactions stratégiques entre différents acteurs qui ne cherchent pas à se coordonner tandis que les relations d'échanges coopératifs étudient les coalitions (Medan et Warin, 2000). Beaucoup de chercheurs comme Joffre et Koenig (1992), Morgan (1994) ont relevé les avantages certains que comportent des relations d'échanges coopératifs.

Par opposition, les relations d'échanges non coopératifs portent leur intérêt sur l'individu. Celui-ci représente l'unité d'analyse. Dans une perspective utilitariste, l'individu participe au jeu en ayant pour objectif « de réaliser ce qui est le mieux pour lui, compte tenu des possibilités qui lui sont offertes et dans le cadre de règles clairement définies » (Kreps, 1990). Dans un tel jeu, les parties ne parviennent pas à réaliser un gain optimal au sens de Pareto⁹. Dans ce contexte, les individus prennent leurs décisions et connaissent les résultats de ces décisions avant d'entamer leurs choix suivants. Cette incitation à dévier ne favorise pas la coopération.

Ainsi, l'existence d'un intérêt commun entre deux acteurs ne signifie pas automatiquement que les individus vont coopérer, tant l'intérêt personnel peut être supérieur à l'intérêt commun. Chacun va tenter de développer une stratégie de manière à maximiser son gain dans la mesure où chacun ne connaît pas quel sera le comportement de l'autre.

⁹ L'optimum de Pareto est un critère d'unanimité. Du point de vue des joueurs, il indique un ensemble de stratégies jugé le meilleur pour chacun d'eux. On ne peut améliorer le résultat de l'un sans diminuer celui de l'autre.

Dans cette situation d'incertitude, les individus vont adopter des comportements qui vont générer ce qu'on appelle « les coûts d'agence ». Jensen et Meckling (1976) et Fama (1980) ont à ce propos défini trois types de coûts d'agence :

- les coûts de surveillance (ou de contrôle) que l'agent principal est amené à supporter dans le but de minimiser les comportements opportunistes de l'autre ;
- les coûts d'obligation supportés par l'agent pour avoir la confiance du principal ;
- la perte résiduelle due à une divergence entre les décisions prises par l'agent et celles qui maximiseraient l'utilité du principal.

Du fait des divergences d'intérêts et des comportements opportunistes propres à l'être humain, les relations d'agence sont le plus souvent émaillées de conflits, appelés « conflits d'agence ». Ces conflits sont notamment occasionnés par l'asymétrie informationnelle et l'impossibilité pour les agents économiques à rédiger des contrats parfaits.

Comme nous venons de le voir la théorie des coûts de transactions est caractérisée par la maximisation des profits sous la contrainte des coûts. Chaque partie cherche à tirer profit de la transaction, et ce par tous les moyens, sans se soucier de l'autre partie. Williamson (1985) estime que les contrats signés entre les parties ne donnent pas une garantie suffisante pour deux raisons fondamentales. Premièrement, l'être humain est incapable de prévoir avec précision les événements qui surviendront dans l'avenir, c'est la rationalité limitée. Deuxièmement, dans la recherche effrénée du profit, l'homme est capable d'exploiter les failles du contrat pour tirer plus d'avantages.

Les comportements opportunistes ainsi que la rationalité limitée sont donc omniprésentes dans les échanges et engendrent des coûts de transaction. Les transactions sont caractérisées par trois attributs. La spécificité des actifs (investissements), l'incertitude de l'environnement et la fréquence des transactions.

Si la théorie des coûts de transactions voit dans les échanges entre individus ou firmes une simple transaction, la théorie de l'agence soutient que les individus ou firmes sont dans une situation d'interdépendance bilatérale, et se propose d'analyser des situations de négociation, de coopération ou de conflit... (Axelrod, 1984 ; Kreps, 1990 ; Thépot, 1999), dans le but : (i) d'expliquer les formes organisationnelles comme mode de réduction des coûts induits, c'est la théorie positive de l'agence, (ii) de proposer des mécanismes qui permettent de réduire les coûts de ces conflits, c'est la théorie normative de l'agence. Et si l'on part du fait que les individus sont dans une situation d'interdépendance bilatérale, il est logique de penser que cette relation d'échange doit s'inscrire dans la durée et passer de la forme transactionnelle à une forme relationnelle dans la mesure où ceux-ci sont appelés à composer afin de ne pas *s'autodétruire*.

A ce propos, le paradigme de l'échange relationnel prend le contre-pied de la théorie des coûts de transaction et soutient que la transaction est avant tout une relation qui s'établit entre deux individus. Cette théorie place ainsi l'individu au cœur des relations entre entreprises (Lepers, 2003). Ainsi, dans la section suivante, nous allons étudier les principales variables de l'échange relationnel.

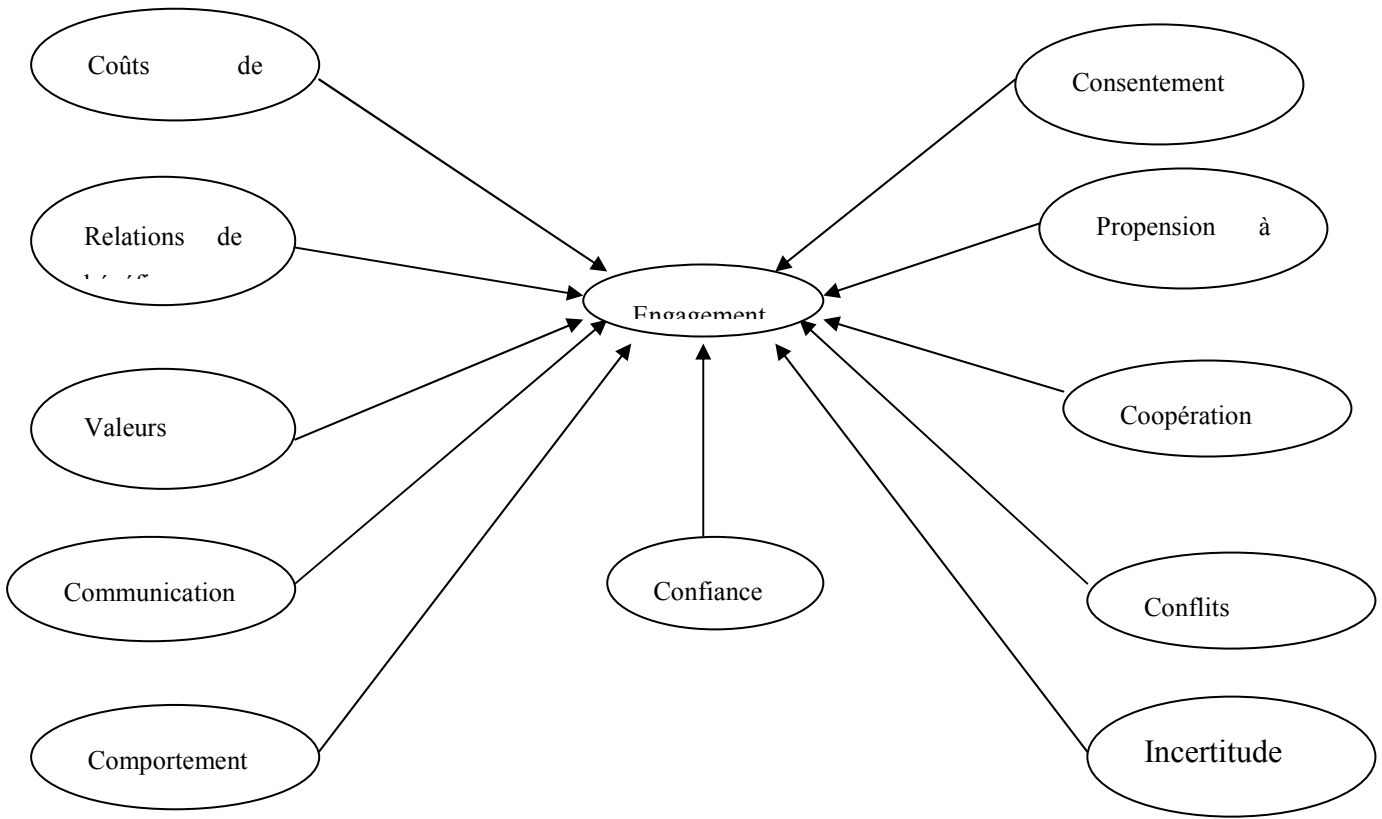
Section II : L'engagement et la confiance comme variables médiatrices de l'échange relationnel

En effet, l'établissement d'une relation d'échange, son développement et son maintien dans la durée constitue un élément de taille aussi bien dans la théorie que dans la pratique (Morgan et Hunt, 1994). Dans leurs recherches, Morgan et Hunt (1994) sont parvenus à la conclusion que le succès dans une relation d'échange requière de l'engagement et de la confiance entre les parties prenantes. L'engagement et la confiance sont en effet considérés par Morgan et Hunt (1994) comme les variables médiatrices principales du marketing relationnel (key mediating variable : KMV).

L'engagement et la confiance pourraient donc être des variables explicatives importantes dans la compréhension de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes. Ces variables sont situées dans le modèle de marketing relationnel élaboré par Morgan et Hunt entre cinq antécédents qui sont : les coûts de terminaison, la relation de bénéfices, les valeurs communes, la communication ainsi que le comportement opportuniste et cinq conséquences que sont : le consentement, la coopération, la propension à quitter, les conflits fonctionnels et l'incertitude dans la prise de décision.

Les relations entre les variables médiatrices et les antécédents d'une part, et d'autre part entre les variables médiatrices et les conséquences sont présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 7 : Modèle de principales variables médiatrices du marketing relationnel (The KMV Model of Relationship Marketing)



Source : adapté de Morgan & Hunt (1994)

En testant ce modèle théorique, Morgan & Hunt ont établi qu'il existe d'une part, une relation positive entre les variables médiatrices et quatre antécédents (les coûts de terminaison, la relation de bénéfices, les valeurs communes et la communication) ; il ressort que la confiance ne donne pas place à un comportement opportuniste, ceux-ci étant négativement corrélés. D'autre part, le modèle indique qu'il existe une relation positive entre les variables médiatrices et certaines conséquences (le consentement, la coopération et les conflits fonctionnels) et une relation négative avec les autres conséquences (la propension à quitter, l'incertitude).

Parmi les cinq conséquences retenues par Morgan & Hunt, la variable

consentement, définie par ces auteurs comme étant le degré auquel un partenaire accepte ou adhère aux politiques ou requêtes spécifiques de son partenaire d'échange a été jugée « non pertinente et non adéquate » lors d'une étude menée par Farissi (1997) et remplacée par la « dépendance », supposée être une conséquence de la relation d'engagement et de confiance.

En partant du paradigme de l'économie politique, Thorelli (1986) considère le pouvoir comme « le concept central de l'analyse des réseaux » en ce sens que « sa simple existence » peut en « conditionner d'autres ». Par contre, Morgan & Hunt (1994) estiment que ce qui est essentiel pour une meilleure compréhension du marketing relationnel concerne tout ce qui distingue les échanges relationnels productifs et efficaces des autres qui sont non productifs et inefficaces.

Farissi (1997) aborde dans le même sens que Morgan & Hunt en indiquant que « la présence de la relation d'engagement et de confiance est centrale pour un Marketing relationnel réussi et non pas le pouvoir et sa capacité à conditionner d'autres facteurs ». L'engagement et la confiance sont pour lui « des clés car ils encouragent les responsables marketing à : (i) travailler à préserver les investissements en coopérant avec les partenaires, (ii) résister aux alternatives du court terme, en faveur des bénéfices à long terme, en maintenant les relations avec les partenaires existants, (iii) voir potentiellement les actions à haut risque en devenant prudents du fait qu'ils croient que les partenaires n'auront pas un comportement opportuniste ». Farissi (1997) relève que la présence simultanée de l'engagement et de la confiance produit des effets qui induisent l'efficacité, la productivité et l'efficience et conclut de ce fait que l'engagement et la confiance mènent directement à des

comportements coopératifs qui conduisent au succès du marketing relationnel.

II.1 L'engagement

La notion d'engagement a suscité l'intérêt des chercheurs dans divers domaines comme dans les échanges sociaux (Cook & Emerson, 1978), le mariage (Thompson & Spanier, 1983), les organisations (Meyer & Allen, 1984). La relation d'engagement est définie comme « un échange entre partenaires croyant qu'une relation avec quelqu'un est tellement importante qu'il faut garantir le maximum d'efforts pour la maintenir » (Farissi, 1997). En d'autres termes, les avantages attendus de la relation sont tels qu'il est nécessaire qu'elle soit maintenue sur une longue durée. Dans leur recherche, Moorman, Zaltman & Deshpandé (1992) définissent l'engagement dans la relation comme « un désir continu de maintenir une relation estimée ».

Par « relation estimée » ces auteurs indiquent que les partenaires de l'échange ne considèrent l'existence de la relation d'engagement que lorsque celle-ci est importante à leurs yeux. En outre, lorsque « la relation estimée » est perçue comme avantageuse, les partenaires de l'échange manifestent « un désir continu de maintenir la relation » indéfiniment et vont s'investir à cet effet.

Gurviez (1998), définit l'engagement dans la relation avec la marque du point de vue du consommateur comme l'intention, implicite ou explicite, de maintenir une relation durable avec cette marque, entraînant un attachement affectif à la marque, et ayant des conséquences positives sur la fidélité du comportement d'achat.

Berry & Parasuraman (1991) qui ont étudié la relation d'engagement dans le

domaine du marketing relationnel des services soutiennent que « les relations sont bâties sur la fondation de l'engagement mutuel ». Cela nous semble logique dans la mesure où une relation d'échange qui veut s'inscrire dans la durée ne peut s'opérer sans un engagement réciproque des parties prenantes, auquel cas nous serons dans une situation de pouvoir/dépendance. Par ailleurs, le processus par lequel les consommateurs deviennent fidèles à des marques spécifiques a été largement discuté (Farissi, 1997). En effet, la fidélité à la marque pour le consommateur était considérée au départ comme un simple réachat. Mais des recherches plus élaborées ont révélé que « le réachat n'était pas une évidence suffisante pour la fidélité à la marque » (Newman & Werbel, 1973) et pouvait cacher « une fausse fidélité » (Day, 1970).

Les recherches ont mis en exergue la prépondérance de l'engagement « pour des relations à long terme réussies », l'engagement étant perçu comme « une promesse implicite ou explicite de continuité relationnelle entre partenaires d'échange ». De ce fait, l'engagement « implique une volonté de faire des concessions dans le court terme pour réaliser des bénéfices à long terme » (Farissi, 1997).

En dépit de l'existence de différences dans la conceptualisation de la notion d'engagement, Farissi (1997) note que la littérature semble évoluer vers un modèle à trois composantes : (i) l'engagement comprend une composante attitudinale : c'est-à-dire une intention de développer et maintenir une relation stable à long terme ; (ii) une composante liée aux investissements mis dans la relation ; (iii) et une dernière composante où l'engagement contient une dimension temporelle, mettant en avant le fait que l'engagement n'a de signification que sur le long terme, ce qui favorise

l'instauration de la confiance entre les parties.

II.2 La confiance

La confiance est un concept qui, bien que souvent considéré comme insaisissable (Gambetta, 1988), n'en est pas moins considéré par de nombreux anthropologues et sociologues comme un élément fondateur de tout échange (Mauss, 1968 ; Blau, 1964).

En effet, comme le soulignent Doney et Cannon (1997) et Stack (1978), la notion de confiance a suscité de l'intérêt dans différents domaines de recherche comme en psychologie sociale, en sociologie, en économie, en théorie des organisations et en marketing. Chaque discipline offre une vision unique de la nature de la confiance et des processus par lesquels elle se développe (Graf, Perrien, Ricard, Landry, 1999).

En dépit des inévitables problèmes de mesure et de divergences d'opinion, un consensus se dégage dans la littérature et considère la confiance comme « une attente de la part des individus, attente portant sur la fiabilité des paroles, promesses, dires écrits et verbaux d'un autre individu » (Chow et Holden, 1997).

Dans le champ de la gestion, l'étude de la confiance s'est essentiellement limitée aux relations inter et intra-entreprises, en cherchant à comprendre son rôle dans les phénomènes de coordination et de coopération caractéristiques des nouvelles activités de production (Valla, 1995), ou encore en examinant les conséquences de la confiance entre agents sur les performances économiques des échanges

(Sullivan, Peterson, Kameda et Shimada, 1981 ; Usunier, 1990 ; Usunier et Roger, 1998).

Ces recherches ont révélé un lien direct entre le degré de confiance accordé d'une part, et les habiletés, la compétence, le savoir-faire ou l'expérience des individus, d'autre part (Cook & Wall, 1980). Pour Mc Grégor (1967) la confiance signifie : « je sais que, délibérément ou accidentellement, consciemment ou inconsciemment, vous ne profiterez pas injustement de moi ».

Morgan & Hunt (1994) estiment que la confiance existe dès lors que l'une des parties a l'assurance de la fiabilité et de l'intégrité de son partenaire d'échange. Elle est perçue en général comme étant « la bonne volonté de compter sur un partenaire d'échange en qui l'on croit ».

En se basant sur la littérature en psychologie sociale (Larzel et Huston, 1980) et en marketing, Doney et Cannon (1997) définissent la confiance comme « la crédibilité perçue et la bienveillance du partenaire ». Graf, Perrien, Ricard et Landry (1999) se sont penchés sur le statut et le pouvoir prédictif de la confiance dans la relation vendeur-acheteur et ont également montré que la confiance est un construit bien délimité s'articulant autour de la crédibilité et de la bienveillance.

La première dimension dite cognitive (Black, 1996 ; Ganesan, 1994) met l'accent sur la crédibilité d'un partenaire d'échange et considère la confiance comme une croyance, un sentiment ou comme une attente de la fidélité du partenaire d'échange ce qui nécessite des connaissances sur le partenaire, sa fiabilité (Blau, 1964 ;

Lindskold, 1978 ; Pruitt 1981 ; Rotter 1967).

Dans un deuxième temps, les recherches ont porté sur la dimension affective de la confiance considérée comme une intention comportementale ou un comportement qui reflète la « confiance » ou la dépendance envers un partenaire. Il s'agit là d'une « bienveillance » qui matérialise le réel intérêt du partenaire dans le bien être de l'autre partenaire ainsi que la motivation du premier à chercher des gains conjoints et détermine le caractère émotionnel de cette dimension au sein de la relation (Black, 1996 ; Ganesan, 1994). Cette approche laisse apparaître une situation de vulnérabilité et d'incertitude de la part de la partie qui fait confiance (Coleman 1990 ; Deutsch 1962 ; Schlenker 1973 ; Zand 1972). Cette conception de la confiance estime que « sans la vulnérabilité la confiance n'est pas nécessaire car les résultats sont inconséquents pour la partie qui fait confiance ».

Les différentes définitions mettent en relief l'importance de la confiance dans la relation d'échange et considèrent que la confiance « résulte en la croyance de la firme envers la partie digne de confiance » c'est-à-dire qui est « sérieuse et intègre ». La section III ci-dessous met en exergue l'importance de la confiance dans le marketing vertical tel que traité dans la littérature en marketing.

Section III : L'importance de la confiance dans le marketing vertical

La nécessité d'établir des relations basées sur la confiance entre acheteurs et vendeurs est maintenant bien reconnue dans la littérature en marketing et un bon nombre d'études font mention des avantages de la présence d'une telle composante (Graf, Perrien, Ricard, Landry 1999).

En théorie des organisations, la confiance est analysée comme moyen de réduire l'incertitude et les risques dans les relations acheteur/vendeur (Lane et Bachumann, 1996), et permet de ce fait de diminuer les coûts de transactions et rend ces dernières plus agréables et plus flexibles (Noteboom et al., 1997).

En économie, et plus particulièrement en théorie des jeux, Dasgupta (1988) affirme que la confiance est centrale à toute transaction. Pour qu'elle puisse se développer entre les individus, il faut des rencontres répétées et les agents doivent avoir une mémoire des rencontres passées (Graf, Perrien, Ricard, Landry 1999).

En marketing relationnel, Morgan & Hunt (1994) la présentent comme la variable médiatrice la plus importante dans la relation d'échange entre vendeurs au détail et leurs grossistes et Andeleeb (1995) montre son importance comme variable explicative des intentions de coopération.

La confiance est une composante essentielle dans la relation d'échange de par sa capacité à modérer le risque dans le processus d'achat (Chow & Holden, 1997). Anderson et Narus (1990) abordent dans le même sens en indiquant que dans le contexte d'un réseau de distribution, la confiance accordée au fournisseur diminue

les conflits et augmente la satisfaction des membres dudit réseau. Dans cette optique, une entreprise faisant confiance à son fournisseur sera plus impliquée et voudra maintenir la relation (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994).

La confiance se présente alors comme un ingrédient essentiel à la réalisation du plein potentiel de la relation (Doney et Cannon, 1992 ; Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1998), mais elle incarne des valeurs ou attributs, tels que le sérieux et l'intégrité, que chaque acteur est en droit de retrouver chez son partenaire.

Le sérieux et l'intégrité sont en effet associés avec les qualités telles que la compétence, l'honnêteté, l'impartialité, la responsabilité et la bienveillance (Altman & Taylor 1973 ; Dwyer & Lagace 1986 ; Larzelere & Huston 1980 ; Rotter 1971).

Dans leur étude, Narus & Anderson (1990) sont parvenus à la conclusion que la confiance est « la croyance d'une firme qu'une autre compagnie entreprendra des actions qui résulteront en des conséquences positives pour la firme et à l'opposé, elle n'entreprendra aucune action inattendue qui entraînera des conséquences négatives ». La croyance et les composantes de l'intention comportementales doivent être présentes pour l'existence de la confiance néanmoins, si quelqu'un croit que son partenaire est digne de confiance sans être disposé à compter sur lui, la confiance est limitée (Farissi, 1997). En outre, si quelqu'un est disposé à compter sur un partenaire sans avoir aucune croyance en sa crédibilité, la dépendance sera plus fonction de pouvoir et de contrôle que de confiance.

En étudiant la relation consommateur-marque, Gurviez (1998), définit la confiance

envers la marque, du point de vue du consommateur comme « la perception de celui-ci que la marque, en tant qu'entité personnifiée, s'engage à avoir une action prévisible et conforme à ses attentes, et à maintenir avec bienveillance cette orientation dans la durée ». Cette définition met en exergue trois dimensions de la confiance, à savoir la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance.

- la crédibilité est l'évaluation des capacités de la marque à remplir les termes de l'échange en termes de performance attendue, c'est-à-dire, à répondre aux attentes « techniques » du consommateur. Elle concerne l'attribution à la marque par le consommateur d'un degré d'expertise quant à ses attentes fonctionnelles concernant la satisfaction de ses besoins,
- l'intégrité est l'attribution de motivations loyales et fiables à la marque quant au respect de ses promesses concernant les termes de l'échange, en d'autres termes de l'honnêteté de son « discours » pris au sens large,
- la bienveillance est l'attribution à la marque d'une orientation consommateur durable, concernant la prise en compte des intérêts du consommateur, y compris avant les siens propres.

La définition de la confiance donnée par Morgan & Hunt (1994) ne comprend pas l'intention comportementale de « bonne volonté ». Ceci est pourtant fondamental dans la conceptualisation de la confiance en ce sens que « si quelqu'un croit que son partenaire est digne de confiance sans cependant compter sur lui, la confiance est limitée ».

Dans la littérature scientifique, la confiance a été traitée de deux façons. En effet

certaines chercheurs ont vu dans le concept de confiance, une caractéristique ou un aspect de la qualité de la relation. C'est le cas par exemple de Dwyer & Oh (1987), Evans & Cowles (1990) qui décrivent la confiance comme une caractéristique de la qualité de la relation, venant avec la satisfaction et l'opportunisme. La confiance a été aussi perçue par Anderson, Lodish & Weitz (1987) comme une caractéristique de la relation, en outre du pouvoir, communication et la comptabilité des buts.

D'autres chercheurs tels que Morgan & Hunt (1994) ont conceptualisé la confiance comme étant « un déterminant de la qualité de la relation ». Dans le même ordre d'idée, Anderson & Narus (1984, 1990) soutiennent que le volume de la coopération et la fonctionnalité des conflits entre les parties prenantes sont déterminés par la confiance. Dans cet ordre d'idée, nous formulons la proposition suivante : **P11 « L'absence d'un climat de confiance gêne la coopération entre les membres de la filière et influence négativement la compétitivité de cette dernière».**

En étudiant la confiance dans le marketing relationnel des services, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) ont pu établir que les perceptions de la qualité de service sont associées à la loyauté, à la croyance et à l'honnêteté comme une partie de la crédibilité. Enfin, Anderson & Weitz (1990) et Mhor & Nevin (1990) présentent la confiance comme un déterminant de la communication entre les parties.

Vu son importance révélée, Spekman (1988) considère la confiance comme « la pierre angulaire du partenariat stratégique » et les avantages qu'elle est sensée procurer incitent toutes les parties à s'y engager (Hrebiniak 1974). En effet, dans la mesure où l'engagement entraîne une certaine vulnérabilité, les parties vont

seulement chercher des partenaires dignes de confiance (Farissi 1997).

La théorie des échanges sociaux explique cette relation causale à travers le principe de réciprocité généralisée qui soutient que « la méfiance engendre la méfiance et sert aussi à diminuer l'engagement dans les relations et change la transaction en un ou plusieurs échanges directs à court terme » (McDonald, 1981). A l'opposé, Achrol (1991) relève que la confiance est un déterminant majeur dans la relation d'engagement. Dans le Key Mediating Variable Model (KMV), Morgan & Hunt (1994) ont également relevé que la confiance a une influence positive sur le degré d'engagement. Ils ont ainsi identifié cinq antécédents et cinq conséquences de la relation d'engagement et de confiance.

III.1 Les antécédents de la relation d'engagement et de confiance

Un grand nombre de chercheurs ont recherché les variables antécédentes à la relation d'engagement et de confiance qui peuvent être d'ordre individuel, interpersonnel, organisationnel, ou inter organisationnel. Les plus cités dans la revue de la littérature sont le comportement et l'attitude du vendeur (Swann et Nolan, 1985), son honnêteté, sa crédibilité, son orientation client (Swann, trawick et Silva, 1985), la perception de similarités entre le vendeur et le client (Dion, Easterling et Miller, 1995), l'attirance du client à l'égard du vendeur (Doney et Cannon, 1997), l'expérience de l'acheteur avec le vendeur (Swann et Nolan, 1985), le niveau de communication entre les partenaires (Morgan et Hunt, 1994), c'est-à-dire, le partage formel et informel d'informations significatives et opportunes entre les partenaires (Anderson et Weitz, 1989 ; Anderson et Narus, 1990), la bonne réputation de

l'entreprise partenaire (Anderson et Weitz, 1989) ainsi que sa taille (Doney et Cannon, 1997), et enfin, la convergence des objectifs des partenaires (Anderson et Weitz, 1989).

Toutefois, aucun consensus n'a pu être établi autour de l'influence de ces variables sur le développement de la confiance (Bergadaa, Graber et Mühlbacher, 1998).

Les antécédents de la relation d'engagement et de confiance mis en évidence par Morgan et Hunt (1994) sont au nombre de cinq. Ce sont : la relation de coût de cessation, la relation de bénéfice, les valeurs communes, la communication et le comportement opportuniste.

III.1.1 Les coûts de cessation ou de terminaison

Dans la littérature du marketing relationnel, les chercheurs s'accordent sur le fait que si une des parties s'engage à rompre la relation, elle va chercher une relation alternative et va avoir à supporter des coûts de changement qui vont l'entraîner à une dépendance (Heide & John 1988 ; Jackson 1985). De tels coûts seront exacerbés par des investissements particuliers (idiosyncratiques) que l'on peut difficilement passer dans une autre relation (Heide & John 1988). D'ailleurs, Dwyer, Schurr & Oh (1987) trouvent que « l'anticipation de l'acheteur des coûts de changement élevés encourage l'intérêt de ce dernier à maintenir une relation de qualité ».

Cependant, la rupture de la relation d'échange n'entraîne pas nécessairement un changement de partenaire. En effet, la dissolution de la relation peut être due à une restructuration de la firme qui a pris l'initiative de rompre la relation. C'est le cas par exemple d'une firme qui décide (volontairement ou involontairement) d'abandonner

une ligne de produits ou de changer de stratégie de distribution. Même si aucune relation alternative n'est prévue, il y aura néanmoins des coûts subis du fait de la fin de la relation.

Ces coûts de cessation sont considérés comme des pertes attendues liées à l'arrêt d'une relation et résultent du manque perçu du potentiel comparable des partenaires alternatifs, des dépenses lors de la dissolution, et/ou des coûts de changement substantiels. Lorsque les coûts de cessation sont jugés importants, ils favorisent le maintien d'une relation continue et partant, d'un engagement plus important dans la relation.

III.1.2 La relation de bénéfices

Le consommateur d'aujourd'hui est beaucoup plus exigeant qu'il y a quelques années du fait d'une part, de la multiplicité de l'offre et d'autre part, parce que le consommateur a de plus en plus des capacités d'analyse des caractéristiques des produits qui lui sont proposés grâce à l'accès facile à l'information. Les entreprises sont alors astreintes de développer des stratégies compétitives soit par la recherche de nouveaux types de produits, l'amélioration des processus et des technologies afin de donner une plus value à leur offre (Morgan & Hunt, 1994). A ce propos, la théorie du marketing relationnel révèle que la sélection des partenaires est un élément critique dans la stratégie concurrentielle.

Comme le note Webster (1991) dans le marketing industriel « la stratégie d'approvisionnement de la firme doit être un ingrédient important dans sa capacité à apporter une plus grande valeur ajoutée à ses consommateurs parce que la firme qui apporte plus de valeur ajoutée à leurs consommateurs sera valorisée, toutes choses

qui vont motiver les autres firmes à tisser des relations avec elle ». Les relations d'échange ainsi nouées seront susceptibles de procurer des bénéfices à toutes les parties.

III.1.3 Les valeurs communes

Morgan & Hunt (1994) qualifient les valeurs communes comme étant le seul concept précurseur direct de la relation d'engagement et de confiance et le définissent comme « le degré auquel les partenaires ont des croyances en commun à propos des comportements, buts, politiques importants ou non, appropriés ou inappropriés, vrais ou faux ». Dwyer, Schurr & Oh (1987) ont également soutenu que les valeurs communes contribuent au développement de la relation d'engagement et de confiance.

Enz & Weiner (1988), indiquent que « les valeurs sont un élément fondamental dans les définitions de la culture organisationnelle ». Schein (1990) distingue en effet « trois niveaux de manifestation de la culture : les produits observables, les valeurs, les suppositions basiques ». Les valeurs reflètent la culture lorsqu'elles sont largement et fortement soutenues (Weiner 1988 ; Schein 1990). Dans la mesure où elles incarnent ce que beaucoup considèrent comme étant la meilleure mesure dans la relation personne/organisation dans les dispositions de l'emploi (Caldwell & O'reilly 1990 ; Chatman 1991), « les valeurs communes sont une variable d'un grand intérêt pour les chercheurs spécialement dans la littérature de l'engagement organisationnel » (Chatman 1991). Dans les années soixante, Kelman (1961) avait relevé que « les attitudes et les comportements des individus résultent des récompenses ou des sanctions (soumission) ; du désir d'être associé à une autre

personne ou à un groupe (identification) ; ou ayant les mêmes valeurs qu'une autre personne ou un groupe (internalisation) ».

Dans la littérature sur l'engagement organisationnel, l'on distingue deux sortes d'engagement : (i) celui causé par une personne partageant, s'identifiant, ou internalisant les valeurs de l'organisation ; (ii) et celui causé par une évaluation cognitive de la valeur instrumentale d'une relation continue avec l'organisation, c'est-à-dire, en additionnant les gains et les pertes, les plus et les moins, ou les récompenses et les sanctions (Morgan & Hunt, 1994). Considérées comme l'une des dimensions majeures de la culture organisationnelle, les valeurs organisationnelles définissent les modèles qui guident l'adaptation externe et l'intégration interne des organisations (Schein, 1985). Les valeurs organisationnelles influent sur la qualité des produits et des services, le contenu publicitaire, les politiques de prix, le traitement des employés, les relations avec les clients, les fournisseurs et l'environnement d'une façon générale (Farissi, 1997).

Ces valeurs organisationnelles « aident à établir et à maintenir les modèles (standards) qui délimitent les bonnes choses à faire, des choses moins bonnes à faire » (Jansen & Von Glinow 1985). Et lorsque ces valeurs éthiques sont largement partagées parmi les membres d'une organisation, le succès organisationnel sera encore plus fort (Bodovick & Beatty 1987 ; Brown 1976 ; England 1967 ; Keeley 1983 ; Koch & Fox 1978) dans la mesure où cela permet d'influencer les choix des individus et mener des actions qui sont avantageuses pour les organisations (Corner & Becker 1975).

III.1.4 La communication

Définie « comme le partage formel ou informel, significatif et opportun d'informations entre firmes » (Anderson & Narus 1990), la communication est considérée comme le précurseur majeur de la confiance. La communication, et plus particulièrement la communication opportune (Moorman, Zaltman & Deshpandé 1993), favorise la confiance en participant à la résolution des conflits et en alignant les perceptions et les attentes (Etgar 1979). Anderson & Narus (1990) soutiennent que la communication passée est un antécédent de la confiance, c'est-à-dire, une sorte de catalyseur qui permet la germination de la relation de confiance. Mais au fur et à mesure « que la confiance est accumulée dans le temps, cette accumulation entraîne une meilleure communication ».

La communication dans les réseaux marketing peut servir de procédé par lequel :

- des informations persuasives sont transmises (Frazier & Summers 1984),
- la prise de décision en association est développée (Anderson, Lodisch & Weitz 1987),
- les programmes sont coordonnés (Guiltinan, Rejab & Rodgers 1980),
- le pouvoir s'exerce (Gaski, 1984),
- l'engagement et la fidélité sont encouragés.

Mais en dépit du fait que la communication « constitue le ciment qui soutient le canal de distribution, la recherche empirique est clairsemée » (Mohr & Nevin 1990).

III.1.5 Le comportement opportuniste

Dans la théorie des coûts de transaction, le concept de comportement opportuniste est défini « comme l'intérêt propre recherché avec ruse » (Williamson, 1975) et cela au détriment de l'intérêt général. Le comportement opportuniste se présente alors « comme une violation de promesses implicites ou explicites à propos d'un certain rôle comportemental approprié ou requis » (John, 1984). Cependant, en dépit du fait que la recherche de l'intérêt égoïste est axiomatique dans l'analyse des coûts de transaction, certaines recherches ont prouvé que le comportement humain peut, après tout ne pas être machiavélique après tout, notamment les comportements dans les relations à long terme (Bonoma 1976 ; John 1984).

Initialement proposé par Dwyer, Schurr & Oh (1987), l'incorporation de la confiance dans l'étude des modèles du marketing relationnel dans les canaux de distribution offre l'unique possibilité avantageuse pour traiter l'opportunisme comme une variable indépendante. Il en résulte que lorsque l'une des parties a le sentiment que son partenaire s'engage dans un comportement opportuniste, cette perception va entraîner une diminution de la confiance et partant le degré de la relation d'engagement (Morgan & Hunt 1994).

III.2 Les conséquences de la relation d'engagement et de confiance

Des recherches ont permis de mettre en exergue que la relation d'engagement et de confiance est une composante essentielle du processus de développement d'une relation ; en plus de ces résultats jugés qualitatifs et désirés (Mohr & Nevin, 1990), d'autres recherches ont également abouti à des résultats qualitatifs sur la relation d'échange puisqu'on a identifié cinq éléments considérés par Morgan & Hunt (1994)

comme des conséquences de la relation d'engagement et de confiance. Ces cinq éléments sont : la propension à quitter, la dépendance, la coopération, les conflits fonctionnels et l'incertitude.

III.2.1 La propension à quitter

La littérature sur le comportement organisationnel définit la propension à quitter comme étant « la probabilité perçue qu'un partenaire mette fin (dans un proche futur) à la relation (Bluedorn, 1982). En partant du fait qu'il existe une forte relation négative entre l'engagement organisationnel et la propension à quitter l'organisation (Mathieu & Zajac 1990), l'on peut soutenir qu'il existe le même type de relation au niveau interorganisationnel. Et, de la même manière qu'un mouvement important du personnel coûte très cher à la firme, l'instabilité des partenaires est aussi coûteuse.

A cet effet, Kumar, Stern & Achrol (1982) soutiennent que « la stabilité du partenariat est un résultat de performance désirable et ne pouvant être achevée qu'à travers l'entretien de l'engagement ».

III.2.2 La dépendance

Une firme est dite dépendante vis-à-vis d'une autre firme lorsque celle-ci se trouve dans l'obligation de maintenir une relation d'échange avec l'autre firme pour atteindre ses buts (Frazier, 1983). Cependant, il a été démontré que la firme qui a de l'ascendance sur la firme considérée comme dépendante est aussi dépendante de cette dernière mais à niveau moins élevé ; il existe donc une dépendance réciproque, c'est-à-dire une interdépendance entre les partenaires de l'échange qui peut avoir des implications importantes dans l'interaction de l'échange. En effet,

plusieurs chercheurs (Dwyer, Schurr & Oh 1987 ; Mohr & Nevin 1990) ont relevé que la structure de la dépendance réciproque est importante pour pouvoir comprendre les interactions dans les canaux de distribution.

Cette structure impacte sur la disposition d'un des partenaires envers l'autre en incluant : (i) les comportements d'échange et de communication, (ii) l'interprétation des évènements et des résultats, (iii) les perceptions résiduelles et les sentiments. Dans leurs recherches sur les canaux de distribution, Cadotte & Stern (1979) prônent que « l'interdépendance signifie la prise en compte réciproque de deux ou plusieurs organisations afin d'atteindre leurs buts » tandis que Etgar & Valency (1983) indiquent que « l'interdépendance d'un canal se réfère au degré d'engagement des distributeurs et des fournisseurs dans leurs échanges mutuels ». Il ressort de ces définitions que les firmes s'engagent dans une relation d'interdépendance pour la recherche d'un intérêt commun qui serait plus profitable à tous que ce que l'intérêt individuel et égoïste pourrait apporter. Dans cette perspective, les firmes s'orientent vers une relation de coopération.

III.2.3 La coopération

Elle décrit la situation dans laquelle deux ou plusieurs firmes travaillent ensemble dans le but de réaliser des buts communs (Anderson & Narus 1990). Elle implique de ce fait l'adhésion de toutes à un destin commun où l'engagement et la confiance ont une place prépondérante et où les conflits sont évités au maximum.

Dans cette optique, nous pouvons dire que **P12 : « le non respect des**

engagements gêne l'instauration d'un climat de confiance et diminue ainsi la coopération entre les firmes, ce qui a un effet négatif sur la performance de la filière ».

III.2.4 Les conflits fonctionnels

La notion de conflit peut être appréhendée comme la situation dans laquelle les objectifs poursuivis d'une firme sont incompatibles avec ceux des autres firmes. Dans la théorie des organisations, Steers (1981) fait ressortir quatre composantes distinctes sur la notion de conflit :

- conflit d'objectif : il y a conflit d'objectif lorsque les objectifs poursuivis par une personne, ou un groupe de personnes, sont incompatibles avec ceux des autres membres du groupe ou d'autres groupes ;
- conflit cognitif : c'est le cas où les croyances d'une personne ou d'un groupe, sont incompatibles avec celles d'autres personnes ou d'autres groupes ;
- conflit affectif : on parle de conflit affectif lorsque les émotions ou les sentiments d'une personne, ou un groupe de personnes, sont incompatibles avec ceux des autres membres du groupe ou d'autres groupes ;
- conflit au niveau du comportement : c'est lorsque les actions d'une personne ou d'un groupe de personnes, ne sont pas compatibles avec celles des autres membres du groupe ou d'autres groupes.

Bien que perçu comme une situation d'incompatibilité entre les objectifs poursuivis par les uns et les autres s'engageant dans une relation d'échange, Dwyer, Schurr & Oh (1987) indiquent qu'il « existera toujours des désaccords et des conflits dans les échanges relationnels » qui, si ils ne sont pas résolus amicalement peuvent entraîner

des conséquences pathologiques comme la dissolution de la relation.

III.2.5 L'incertitude de la prise de décision

Dans leur étude sur le marketing relationnel, Achrol & Stern, (1988) estiment que l'incertitude de la prise de décision pour un partenaire a trait : (i) à la possession d'information suffisante pour prendre une décision clé ; (ii) à la capacité à prédire les conséquences de ces décisions ; (iii) et au degré de confiance de ces décisions.

L'incertitude de la prise de décision est capitale notamment dans les relations exclusives car les acheteurs sont vulnérables face aux comportements opportunistes des vendeurs (Graf, Perrien, Ricard, Landry 1999). En marketing, de nombreuses recherches ont été menées au niveau des réseaux de distribution (Anderson et Narus, 1990 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994) et ont relevé que la vulnérabilité est créée par un niveau élevé d'interdépendance entre les parties.

Dans le contexte d'achat industriel, Graf, Perrien, Ricard et Landry (1999) ont indiqué que le risque est présent lors de rachats modifiés ou de nouvelles tâches dans la mesure où un grand nombre de personnes est alors inclus dans le processus de décision rendant ainsi le degré d'incertitude plus élevé. Ils ont ainsi relevé que la vulnérabilité provient de la dépendance envers le fournisseur établissant des règles et développant des stratégies qui peuvent affecter les coûts de l'acheteur et la qualité des produits, et envers le vendeur, en tant que premier contact donnant de l'information ayant de la valeur et des services de consultation à la firme acheteur.

De ce fait, les acheteurs doivent déterminer, au préalable, dans quelle mesure ils

peuvent faire confiance aux fournisseurs et à leurs vendeurs. La confiance a de ce fait une valeur normative en ce sens qu'elle est sensée prédire les comportements futurs (Chow et Holden, 1997). Et, dans la mesure où toute mesure d'efficacité externe se doit d'avoir une portée normative, et tout particulièrement lorsqu'il est question de marketing relationnel, la confiance se révèle être un instrument essentiel de la mesure de l'efficacité externe, surtout en matière de comportement futur (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994) et pour réduire l'incertitude de la prise de décision.

L'engagement et la confiance ont été identifiés par Morgan et Hunt (1994) comme les deux variables médiatrices de l'échange relationnel. Ces variables favorisent la coopération entre les acteurs, le partage des valeurs communes, la communication. Elles excluent par contre les comportements opportunistes, les conflits pathologiques, et diminuent la propension à quitter ainsi que l'incertitude. Vue l'importance révélée de ces variables dans l'échange relationnel, l'on se demande quelle est leur place dans la relation d'échange des acteurs de la filière fruits et légumes burkinabé ?

Autrement dit, la baisse de la compétitivité peut-elle s'expliquer par l'absence d'engagement et de confiance dans les rapports entre les acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution ?

Les réponses à ces interrogations seront apportées dans la deuxième partie de notre travail de recherche doctorale.

Mais avant d'aborder la deuxième partie de notre travail, il est indiqué de faire un récapitulatif des propositions de recherche formulées à la lumière des différentes

théories mobilisées. Cette synthèse est donnée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6: Etat de synthèse des propositions de recherche au regard des théories mobilisées

N° ordre	Propositions formulées	Théories mobilisées
1	La mauvaise qualité des produits mis sur le marché par le Burkina a un impact direct sur la compétitivité de la filière	Théorie industrielle
2	L'environnement économique a un impact direct sur la compétitivité de la filière	Théorie industrielle
3	La capacité organisationnelle des acteurs en amont a un effet direct sur la compétitivité de la filière	Théorie industrielle et théorie des organisations
4	L'absence d'une volonté politique à promouvoir la filière a un effet négatif sur le développement de celle-ci	Paradigme SCP
5	Les relations transactionnelles entre exportateurs et importateurs sont des relations de pouvoir-dépendance susceptibles d'affecter la compétitivité de la filière	Théorie de l'école behavioriste des canaux de distribution
6	L'absence de bonnes relations de coopération entre acteurs (exportateurs/distributeurs) diminue le degré de confiance et affecte négativement la performance de la filière	Théorie du marketing relationnel
7	Les barrières d'entrées du marché cible ont un effet direct sur la compétitivité de la filière	Paradigme SCP et théorie de l'économie politique
8	Les produits de la concurrence jouissent de meilleures conditions de mise en marché par rapport aux produits burkinabé et cela a un effet négatif sur la compétitivité de la filière	Théorie des organisations, théorie de l'économie politique
9	L'absence de moyens logistiques adéquats a un effet direct sur la compétitivité de la filière fruits et légumes	Théorie des organisations
10	L'asymétrie de l'information génère des conflits entre acteurs et affecte négativement la compétitivité de la filière	Théorie des organisations
11	L'absence d'un climat de confiance gêne la coopération entre les acteurs et influence négativement la compétitivité de la filière	Théorie du marketing relationnel
12	Le non respect des engagements gêne l'instauration d'un climat de confiance et diminue ainsi la coopération entre les firmes, ce qui a un effet négatif sur la performance de la filière	Théorie du marketing relationnel

**DEUXIEME PARTIE : Les raisons de la baisse de
compétitivité**

**CHAPITRE 5 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la
recherche**

L'objectif de ce chapitre est d'exposer la manière dont nous avons mené nos travaux de recherche de terrain. Il s'agira notamment pour nous de présenter les choix épistémologiques, conceptuels et méthodologiques qui sous-tendent la recherche de terrain, c'est-à-dire, ***la stratégie d'accès au réel.***

Du point de vue épistémologique, nous cherchons à cerner la nature de la connaissance, et l'axiologie, définie comme science et théorie des valeurs morales. L'étude des conditions de base et la stratégie des acteurs de la filière fruits et légumes burkinabé nous conduit à formuler des propositions de recherche que nous avons validées à l'aide des données collectées sur le terrain. Cette démarche nous a permis de déduire ou de conclure sur la base des résultats obtenus.

Du point de vue conceptuel, nous nous sommes inspirés des théories et des modèles existant dans la littérature, ce qui nous a permis de formuler nos propositions de recherche.

Du point de vue méthodologique, c'est-à-dire le processus, les outils utilisés pour le recueil et l'analyse des données empiriques, nous avons développé une démarche qui nous a permis d'obtenir la connaissance « à travers l'expérience du sens ». Cette méthodologie se décline en deux phases : une phase exploratoire dont nous avons déjà donné les résultats dans la première partie mais que nous prenons la peine d'explicitier ici et une phase descriptive qui a constitué l'essentiel de notre travail de terrain.

Section I : Positionnement épistémologique

« Qu'il soit sur le point de s'engager dans une recherche nouvelle ou qu'il soit en situation d'évaluer une recherche déjà effectuée, le chercheur est amené à s'interroger sur un certain nombre de points portant aussi bien sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus. Un tel constat peut suffire à justifier la pertinence et l'importance de l'explicitation du positionnement paradigmatique des travaux de recherche » (Mbengue, Vandand-Deumez, Grimand, 2000).

Il existe trois paradigmes usuellement utilisés : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le paradigme est la combinaison de trois éléments : une ontologie, une épistémologie et une méthodologie.

L'ontologie a trait à la nature de la réalité, de ce qui peut être connu. L'épistémologie fait référence au type de relation entre le chercheur et la réalité (ou ce qui peut être connu). La méthodologie concerne, quant à elle, aux modalités d'acquisition de connaissance et constitue ainsi l'itinéraire de recherche, c'est-à-dire, les différentes étapes de la recherche allant de la production à l'analyse ou l'interprétation des données.

L'objectif de notre recherche est de **comprendre en quoi la perte de compétitivité peut-elle s'expliquer par l'organisation et le fonctionnement de la filière fruits et légumes du Burkina Faso face aux conditions actuelles d'accès au marché.** Pour ce faire, nous avons été amenés à interroger les acteurs de la filière (entretiens en profondeur) afin d'avoir une interprétation individuelle de chacun des acteurs dans

le but de découvrir et comprendre les mécanismes par lesquels (Crozier et Friedberg, 1977) l'organisation et le fonctionnement de la filière pourraient expliquer la perte de compétitivité de celle-ci. Sur la base des données recueillies auprès des acteurs, il a été possible d'analyser et d'interpréter ces données (Lincoln et Guba, 1985) qui ont permis de valider nos propositions de recherche. De ce fait, notre recherche s'inscrit dans une posture **interprétativiste**.

En outre, dans notre démarche pour la production des connaissances, nous sommes partis des connaissances acquises, théories, concepts, et nous avons émis des propositions de recherche qui ont été ensuite soumises à l'épreuve des faits (Evrard & al. 2000). Le retour à la théorie nous a permis de nous inscrire dans une approche **abductive**.

Notre positionnement épistémologique ayant été situé, nous allons décliner le processus, c'est-à-dire, la méthodologie par laquelle nous avons pu accéder au réel. Ce processus comporte deux phases : une phase dite exploratoire et une phase d'investigation empirique.

Section II : Méthodologie de la recherche

Dans cette partie, nous allons développer notre stratégie d'accès au réel pour la production des connaissances. Dans le but de **comprendre en quoi la perte de compétitivité peut-elle s'expliquer par l'organisation et le fonctionnement de la filière fruits et légumes du Burkina Faso face aux conditions actuelles d'accès au marché**, nous avons estimé que les discours des acteurs pourraient être

révélateurs pour la compréhension du phénomène étudié. Notre démarche s'inscrit donc dans une approche qualitative. Après avoir décrit notre démarche pour la collecte des données (secondaires et primaires), qui comporte une phase exploratoire et une phase d'investigation empirique, nous exposerons les méthodes et les outils mobilisés pour l'analyse de contenu (une analyse thématique et une analyse automatique de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE).

II.1 L'étude exploratoire

II.1.1 Notion d'analyse exploratoire

Elle se définit traditionnellement comme la collecte d'informations initiales et la recherche préliminaire permettant de définir les techniques, outils et méthodes d'investigation les plus adéquats pour répondre à un problème posé.

L'analyse exploratoire permet d'acquérir une vision aussi complète que possible du problème et est notamment utile dans deux contextes spécifiques :

1. **l'exploration** d'un problème vague afin de déterminer un certain nombre de propositions plus précises, voire d'hypothèses spécifiques ; d'une manière générale, l'analyse exploratoire est utilisée pour permettre d'acquérir une vision aussi complète que possible du problème (Evrard & al. 2000). Elle peut se faire selon Evrard & al. (2000) sur la base (i) d'entretiens en profondeur, (ii) d'analyses documentaires ou de cas afin d'être sûr :

- d'introduire ensuite dans un questionnaire tous les cas de figure,
- de mieux formuler le problème et mener ensuite une investigation précise,
- formuler des hypothèses quant aux relations entre variables et familiariser le

chercheur avec le domaine d'étude,

- et d'éliminer certaines éventualités.

2. **la compréhension** d'un phénomène et de toutes ses subtilités, ce que ne permettrait pas forcément une étude plus formalisée (Evrard et al. 2000). L'analyse exploratoire constitue de ce fait le point de départ de notre investigation empirique.

II.1.2 Déroulement et finalité de l'étude exploratoire

Elle a été effectuée d'abord, à partir de données secondaires (rapports existants, données statistiques, revues professionnelles), recueillies principalement auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, du Centre français du Commerce Extérieur de Paris, du Comité de Liaison Europe-Afrique Caraïbes Pacifique pour la Promotion des Exportations horticoles (COLEACP), de l'Institut National de la Statistique et de la Démographie (INSD) du Burkina Faso, du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Halieutiques du Burkina, et par des entretiens directs avec des experts (opérateurs Burkinabé et Français). Cette démarche nous a permis après une revue de la littérature:

1°) De formuler nos propositions de recherche. Ces propositions de recherche ont été testées à partir des données recueillies. Il s'est agi pour nous de vérifier dans les discours des locuteurs, l'existence, ainsi que la fréquence relative, des termes ou expressions qui confirment ou infirment nos propositions de recherche.

2°) D'élaborer le guide d'entretien semi-directif pour la collecte des données primaires.

3°) Et, de choisir un échantillon auprès duquel nous avons procédé à des entretiens semi-directifs.

II.2 La phase d'investigation empirique

Elle a pour but de décrire les conditions de base et les stratégies développées par les acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution (Producteurs, Exportateurs, Importateurs/Distributeurs et Représentants des Structures d'appui).

Il convient tout d'abord de clarifier les terminologies utilisées pour qualifier chaque catégorie d'acteur de la filière fruits et légumes burkinabé. Dans cette filière quatre types d'acteurs y sont rencontrés.

- Les producteurs : il s'agit notamment de petits producteurs qui se sont regroupés en coopérative agricole pour assurer la production.
- Les exportateurs : ce sont des hommes d'affaires Burkinabé qui achètent les produits auprès des coopératives agricoles et auprès de petits producteurs à des fins d'exportation.
- Les importateurs/distributeurs : ils sont essentiellement composés d'hommes d'affaires Européens qui se placent comme des représentants des exportateurs Burkinabé en Europe pour assurer la distribution des produits. Ils importent et assurent donc la distribution sur le marché.
- Enfin, les structures d'appui : il s'agit essentiellement de structures publiques sensées assurer la promotion de la filière.

En effet, pour comprendre la perte de compétitivité de la filière au regard de l'organisation et du fonctionnement de celle-ci face aux conditions actuelles d'accès au marché, nous avons approché les différents acteurs du canal de distribution de la filière à partir d'un échantillon sélectionné à cet effet.

II.2.1 Echantillon et mode d'approche

La population sur laquelle a porté l'étude concerne les **Exportateurs et Producteurs** Burkinabé de fruits et légumes vers l'Europe, **les représentants des structures d'appui (pouvoirs publics)** à la filière fruits et légumes et les **Importateurs Européens** (notamment Français) de fruits et légumes.

La population mère est estimée à dix importateurs pour le marché français de Rungis, une quinzaine d'entreprises exportatrices, plusieurs centaines de producteurs qui sont pour la plupart organisés autour de quatre coopératives agricoles et deux structures d'appui. Un échantillon a été constitué sur la base de quatre sous-échantillons ; chaque sous-échantillon porte sur chacune des quatre catégories d'acteurs ci-dessus mentionnées.

La taille de l'échantillon est relativement réduite puisqu'elle porte sur vingt trois (23) interviewés. Mais l'objectif de notre recherche est de cerner les facteurs déterminants dans la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes à travers l'organisation et le fonctionnement de celle-ci, sur la base d'entretiens en profondeur avec les différents acteurs de la filière.

Dès lors, il est possible de travailler sur un échantillon de taille réduite qui n'a aucun objectif de représentativité d'une population donnée au sens statistique du terme (Evrard et al. 1997). Toutefois, l'échantillon doit être construit autour de critères qui traduisent la diversité des cas possibles face au phénomène étudié (Evrard, 1997). Notre échantillon a ainsi été construit sur la base de quatre sous-échantillons :

1. Le sous-échantillon « Importateurs/Distributeurs » a été constitué, dans un premier temps, à partir de listes qui nous ont été transmises par des institutions spécialisées (COLEACP, Service de la Douane du marché de Rungis à Paris) :

1°) Le COLEACP nous a transmis une liste de dix entreprises travaillant dans le secteur des fruits et légumes. Parmi cette liste seulement quatre entreprises remplissaient **les critères d'activité**, à savoir l'importation des fruits et légumes en provenance du Burkina Faso. Nous avons pu obtenir trois rendez-vous dont deux ont été concluants. Le troisième rendez-vous a été annulé faute de temps de la part du répondant.

2°) A partir d'un document que les services de la Douane de Rungis nous ont remis, nous avons pu recenser dix entreprises importatrices de fruits et légumes. Nous avons procédé à des contacts téléphoniques à l'effet de prendre des rendez-vous pour des entretiens directs en profondeur. Ces contacts se sont soldés par la fixation de six rendez-vous. Deux rendez-vous ont été annulés pour raison de temps. Parmi les quatre autres rendez-vous, seul un entretien a été enregistré. Les trois autres entretiens ont été de courte durée car ils ne présentaient pas d'intérêt pour notre sujet de recherche. Il s'agissait d'entreprises importatrices de fruits et légumes mais en provenance d'autre pays que le Burkina Faso.

3°) A la suite de nos premiers entretiens, l'échantillon a été complété par « **effet boule de neige** » c'est-à-dire, sur recommandation des interviewés. Dix nouveaux rendez-vous ont été pris sur la base de ces recommandations mais seulement trois entretiens sur ces dix ont pu être réalisés. Sur les sept entretiens manqués, trois entreprises ne remplissaient pas les critères pour faire partie de l'échantillon et les

autres ont été annulés par ceux qui devraient être interviewés faute de temps.

2. Le sous-échantillon « Exportateurs » a été constitué sur la base d'un document qui nous a été transmis par le COLEACP et la Chambre de commerce de Burkina Faso. Il faut souligner que les acteurs de la filière fruits et légumes du Burkina qui sont orientés vers l'export ne sont pas nombreux, une quinzaine (15) seulement.

En effet les exportateurs, du fait de la complexité de l'activité (manque d'infrastructure, insuffisance de moyens financiers, niveau de concurrence élevé sur le marché international, etc.) sont en nombre très réduit. Vu que le nombre des acteurs était réduit, nous avons jugé utile d'interviewer l'ensemble des acteurs dans la mesure du possible.

Après de multiples contacts téléphoniques et de nombreux déplacements sur les lieux de travail des acteurs, nous avons pu constituer un échantillon de douze (12) acteurs, exportateurs. Ce qui veut dire que environ 80% de la population mère ont été interviewés.

3. Le sous-échantillon « Producteurs »

Il y existe plusieurs centaines de producteurs organisés généralement autour d'une coopérative ou d'un groupement de producteurs. On note quatre coopératives agricoles évoluant dans la filière fruits et légumes. Parmi ces quatre coopératives, une d'entre elles mène également l'activité d'exportation. Il s'agit de l'Union des Coopératives Agricoles et Maraîchers du Burkina (UCOBAM) que nous avons comptabilisée parmi les exportateurs. Nous avons choisi d'interviewer seulement les premiers responsables de ces coopératives puisque les membres ne sont

généralement pas alphabétisés et sont le plus souvent hostiles aux enquêtes. De ce fait le sous-échantillon « Producteurs» comporte trois (3) individus interviewés.

4. Le sous-échantillon « Structure d'Appui », concerne les agents des structures publiques chargées d'accompagner les acteurs de la filière fruits et légumes. Au Burkina Faso, il existe essentiellement deux structures publiques travaillant en étroite collaboration avec les entreprises de la filière (producteurs, exportateurs). Pour cette raison, nous avons choisi d'interviewer les personnes qui travaillent directement avec les acteurs sur le terrain. Cela nous a conduits à ne retenir que deux personnes, qui sont des cadres responsables de services, soit un agent de la chambre de commerce du Burkina et le second, un agent du Secrétariat Permanent du Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques du Burkina.

II.2.2 Composition de l'échantillon

Notre échantillon est ainsi constitué de vingt trois interviewés dont le détail est donné dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Liste des personnes interviewées

Nom de l'entreprise	Activité de l'entreprise	Nom de personne interviewée
Producteurs		
1. URCOMAYA	Coopérative agricole de Ouahigouya	Mr Yassiya Ouedraogo (président)
2. URCABO	Coopérative agricole de Bobo	Mr DAO (président)
3. SCOOBAM	Coopérative agricole du Bam	Mr Denis Zongo (président)
Exportateurs		
4. Union des Coopératives Agricoles et Maraîchères du Burkina (UCOBAM)	Production et Exportation des fruits et légumes	Sobgo Mahamoud (Directeur général)
5. Société de Promotion des Exportations du Burkina (PROMEXPORT)	Exportation des fruits et légumes	FAHO Cyprien (Directeur général)
6. Générale des prestations	Production et exportation des fruits tropicaux	Mme OUEDRAOGO (Directrice générale)
7. Burkina fruits et légumes	Exportation des fruits et légumes	Paul SOALA (Directeur général)
8. Barro et Compagnie	Exportation des mangues	Barro Fousséni (Directeur général)
9. King Agro	Commercialisation des intrants agricoles	Konditammé (directeur général)
10. Zim Export	Exportation des fruits et légumes	Bonaventure Ouedraogo (directeur général)
11. Salé Import/Export	Exportation des fruits et légumes	Koné Yaya (directeur général)
12. Bolly Export	Exportation des fruits et légumes	Bolly (directeur général)
13. UCOBAM	Exportation des fruits et légumes	Bombiri Benjamin (Directeur financier)
14. Burkina Export	Exportation des fruits et légumes	Tougouri Christophe (Directeur financier)
15. UCOBAM	Production et exportation des fruits et légumes	Ouedraogo Yassiga (nouveau directeur général)
Importateurs/Distributeurs		
16. Groupe Sélection	Importation et distribution des fruits et légumes	Cédric Gallot (responsable Import)
17. EXOFARM	Importation et distribution des fruits et légumes	Cyril Raineau (Responsable qualité)
18. Groupe Helfer	Importation et distribution des fruits et légumes	Stéphane Burin des Rozières (Responsable Import)
19. Commercial Fruits	Importation et distribution des fruits et légumes	Antoine Fauger (Directeur Général)
20. Société Malet Azoulet	Importation et distribution des fruits et légumes	Guy Azoulet (Directeur Général)
21. Entreprise CAMAS	Importation et distribution des fruits et légumes	Camas (Président Directeur Général)
Structures d'Appui		

22. Chambre de commerce de Ouagadougou	Politique en faveur des entreprises privées	Ouedraogo Innoussa (Responsable du secteur privé)
23. Secrétariat permanent du Ministère de l'agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques	Projet de développement de la production des fruits et légumes	Nabyouré (spécialiste fruits et légumes)

II.3 Technique et guide d'entretien

II.3.1 Après des Importateurs, Exportateurs et Producteurs

Les interviews ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien préalablement établi sur la base de l'étude exploratoire. Ces entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement sur un dictaphone et ont été par la suite retranscrits dans l'optique d'être soumis à une analyse de contenu. Ils ont duré de 45 à 60 mn en moyenne. Le guide d'entretien porte sur les thèmes suivants :

- description générale portant sur les fruits et légumes et notamment en provenance des pays africains comme le Burkina ;
- les moyens logistiques et leurs caractéristiques ;
- l'organisation de l'activité au sein du canal de distribution ;
- les principales difficultés rencontrées ;
- et comment lever ces obstacles.

II.3.2 Après des structures d'appui

Les entretiens avec les représentants des structures d'appui ont été faits sur la base d'un guide d'entretien qui cherche à comprendre le rôle et la place de l'Etat dans le développement de la filière fruits et légumes. La nature de la relation entre ces structures et les acteurs de la filière.

II.4 Méthode d'analyse des données

Si les études quantitatives donnent lieu à ce qu'on appelle « l'analyse des données », le matériel recueilli par des études qualitatives, donne lieu à une « analyse de contenu » : contenu du discours pour un entretien non directif, ou sémi-directif, contenu des associations, etc. (Evrard et al., 2000).

Les analyses de contenu ont été développées dans les années vingt aux Etats-Unis pour étudier les articles de presse et des discours politiques ; elles reposent sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expression ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêts et les préoccupations des acteurs (Thiétart et coll., 1999).

Pour Berelson, cité par Evrard et al. (2000), « l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter ».

Cependant, Bardin (1977) voit dans l'analyse de contenu, non pas une technique d'analyse mais « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissance relatives aux conditions de production/réception de ces messages ».

Ces techniques d'analyse sont essentiellement au nombre de trois : (i) l'analyse syntaxique qui s'intéresse à la structure du discours (exemple : temps et mode des verbes), (ii) l'analyse lexicale qui met l'accent sur la nature et la richesse du

vocabulaire (ex : fréquence d'apparition des mots), et enfin, (iii) l'analyse thématique qui procède par un découpage du discours ou du texte par thème et fréquence. Cette dernière (l'analyse de contenu thématique) paraît correspondre au mieux aux objectifs de notre étude.

A ces techniques d'analyse s'ajoutent les méthodes d'analyse automatique de contenu à l'aide de logiciels élaborés à cet effet, tel ALCESTE.

II.5 Exposé des méthodes d'analyse retenues

Selon Bardin (1977, 1993), il faut distinguer trois phases dans le déroulement d'une analyse de contenu : la pré-analyse, l'exploitation du matériel et le traitement et l'interprétation des résultats.

- la pré-analyse est une étape prépondérante pour l'organisation et la planification de l'analyse, la définition des objectifs de l'analyse, la définition des règles opératoires de l'analyse, le choix des indicateurs (fréquence d'apparition) la définition des règles de codage, etc.
- l'exploitation du matériel : cette étape concerne la mise en œuvre de la première étape et porte sur le découpage du texte, le regroupement et le repérage par des codes correspondant dans le texte, comptage par des procédures manuelles ou informatiques.
- Le traitement et l'interprétation des résultats : il s'agit de procéder à des analyses statistiques descriptives simples (tableaux de comparaison de fréquences, analyses factorielles ou de correspondances, etc.) dans l'optique de tester les propositions de départ ou d'illustrer visuellement les résultats obtenus.

L'objet de notre recherche est de comprendre les raisons de la perte de compétitivité des entreprises en regardant l'organisation et le fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché. Deux types d'analyses ont ainsi été retenus : il s'agit de l'analyse thématique catégorielle et de l'analyse de données textuelles à l'aide d'un logiciel de traitement automatique des contenus (logiciel ALCESTE) qui permettra de conforter la pertinence des résultats de l'analyse thématique.

II.5.1 L'analyse thématique

Les discours retranscrits doivent faire l'objet d'un codage. « Il s'agit de découper le contenu du discours ou du texte en **unités d'analyse**, puis de les classer dans des **catégories** définies en fonction de l'objet de la recherche » (Evrard et al., 2000).

II.5.1.1 Les unités d'analyse

L'unité d'analyse dans le cadre d'une analyse lexicale sera le mot, par contre dans une analyse thématique, l'unité d'analyse sera une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases (Evrard et al. 2000).

II.5.1.2 Les catégories

Selon l'unité de codage choisie, les catégories s'expriment le plus fréquemment d'après Evrard et al. (2000) :

- Sous la forme d'un concept qui regroupera des mots ayant des significations proches (par exemple la catégorie « pouvoir » pourra regrouper des mots tels que « puissance », « force », « pouvoir » ;
- Ou sous la forme de thèmes plus larges (« les stratégies

concurrentielles » par exemple) qui regrouperont alors des mots, des groupes de mots ou encore des phrases ou des paragraphes (selon l'unité d'analyse définie par le chercheur) ;

- Les catégories peuvent dans certains cas être assimilées à un mot. Dans ce cas, il y aura autant de catégories que de mots ;

- Elles peuvent enfin, être des caractéristiques de formes de discours telles que les silences, les intonations, les formes grammaticales et syntaxiques.

Les catégories peuvent être selon Evrard et al. (2000) définies « *a priori* » ou « *a posteriori* » : (1) dans la méthode « *a priori* », les catégories sont définies avant le codage à partir de l'expérience ou des résultats de recherches antérieures ; à l'inverse, (2) la méthode « *a posteriori* » veut que la définition des catégories s'effectue durant le processus de codage.

Il faut noter que le choix des catégories émane du contenu du discours lui-même puisque l'on cherche en général, à faire un inventaire des différents thèmes du discours ou du texte.

II.5.1.3 Choix des catégories d'analyse pour l'analyse thématique

Dans la perspective de mettre en exergue les principaux facteurs qui sont à l'origine de la perte de compétitivité des entreprises, à partir des discours des locuteurs, une analyse thématique avec définition des catégories « *a posteriori* » nous paraît indiquée. Nous avons ainsi défini douze (12) thèmes d'analyse. Ces catégories d'analyse, considérées comme les facteurs recherchés, ont été classées par ordre d'importance suivant leurs fréquences d'apparition dans le corpus. Les différents

discours ont été intégralement retranscrits et nous avons procédé au codage du corpus obtenu. Le codage correspond à une transformation de données brutes du texte en fonction de règles précises dont l'objectif est d'aboutir à une représentation du contenu du texte (Bardin, 1993).

Pour Grawitz (1993), la qualité d'une analyse de contenu repose principalement sur le choix des catégories en fonction desquelles le contenu sera classé. Celles-ci doivent répondre aux critères d'exhaustivité (c'est-à-dire tous les éléments doivent être classifiables), d'exhaustivité (un même élément ne peut appartenir à deux catégories) et d'objectivité (accord entre les codeurs ou reproductibilité du classement dans le temps par un même codeur). Notre démarche pour le codage des données qualitatives collectées s'est effectuée dans le respect de ces différents critères.

Par la suite, et dans le but de conforter les résultats de l'analyse thématique catégorielle, nous avons soumis les discours des locuteurs à une analyse de données textuelles à l'aide d'un logiciel de traitement automatique des contenus : il s'agit du logiciel ALCESTE qui a été développé par le CNRS et diffusé par la société IMAGE, spécialisée en mathématiques appliquées et en développement de logiciels scientifiques.

II.5.2 L'analyse de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE

L'analyse des données textuelles ou la statistique textuelle est la méthodologie qui vise à découvrir l'information essentielle contenue dans un texte.

Le logiciel ALCESTE permet d'effectuer de manière automatique l'analyse d'entretiens, de questions ouvertes d'enquêtes socio-économiques, de recueil de textes divers : œuvres littéraires, articles de revues, essais, etc.

L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures significatives les plus fortes. Pour obtenir des résultats signifiants, deux conditions sont requises pour l'utilisation d'ALCESTE. La première est que le corpus se présente comme un tout ayant une certaine cohérence ; la seconde condition est que le document soit suffisamment volumineux pour que l'élément statistique entre en ligne de compte.

Il convient de noter que la méthode d'analyse textuelle par ALCESTE requiert une démarche assez complexe qu'il faut pouvoir maîtriser pour avoir les résultats escomptés. Nous allons décrire dans les lignes qui suivent la démarche préalable qui conduit à une bonne analyse de contenu à l'aide d'ALCESTE.

II.5.2.1 Le corpus

Le corpus représente l'ensemble du texte retenu pour l'analyse.

II.5.2.1.1 Le découpage du corpus en Unités de Contexte (u.c)

Le corpus est composé d'un ensemble de segments de texte non recouvrant et de petite dimension (de l'ordre de la phrase, de l'énoncé élémentaire). Ces segments sont appelés des unités de contexte au sens d'ALCESTE. Ces unités de contexte sont à la base de toutes les statistiques effectuées. Lorsqu'elles sont définies *a priori*, elles sont qualifiées d'unités de contexte initiales (u.c.i), et d'unités de contexte

élémentaires (u.c.e) lorsqu'elles sont calculées.

II.5.2.1.2 Le découpage des u.c.i en unités de contexte élémentaires (u.c.e)

Un segment de texte calculé au sens d'Alceste est un segment de texte de longueur inférieure à 240 caractères et se terminant, si possible, par une ponctuation.

II.5.2.2 Mots hors-corpus ou mots étoilés

Les mots étoilés sont des mots hors-corpus qu'il faut introduire lors de la retranscription du corpus. Ils caractérisent les unités de contexte initiales. Par exemple : engagement, coopération, conflit, logistique, etc. L'analyse permettra de regrouper les u.c autour de chaque mot étoilé.

II.5.2.3 Les variables hors corpus ou variables étoilées

Une variable étoilée est un ensemble de mots hors corpus associés aux modalités d'une même variable.

L'analyse permettra de ressortir les éléments caractéristiques de ces variables. Dans notre analyse, les variables retenues sont entre autres : Producteurs, Exportateurs, Importateurs/Distributeurs, Structures d'appui. Le discours de chaque catégorie de variables est alors analysé par le logiciel et rapporté à cette variable. Ce qui permet de mettre en exergue les éléments caractéristiques du discours de chaque catégorie d'acteurs interviewés.

II.5.2.4 Les formes et leur réduction ou lemmatisation

Sous Alceste il existe plusieurs types de formes : (i) la forme d'origine constituée d'un ensemble de lettre séparé par un délimiteur reconnu (le retour à la ligne,

l'espace ou d'un signe suivant : ?; !; . ; / ; « ;), (ii) la forme simple qui renvoie globalement aux différentes formes prises par les mots d'un texte, aux aléas statistiques et orthographiques, (iii) enfin, la forme réduite qui est une forme transformée à l'aide d'un module d'Alceste ou par l'utilisateur à l'aide d'un éditeur de texte.

II.5.2.5 Les couples de mots directement successifs

Il s'agit de couples de mots directement successifs dans le corpus : par exemple, dans « le chat est noir », les couples de mots directement successifs sont (le, chat), (chat, est), (est, noir).

Au sens d'Alceste, un couple de mots directement successifs est une suite de deux occurrences successives d'une même u.c.e après réduction et élimination des formes rares ou rejetées. Ces couples peuvent être analysés comme des formes simples et entrent dans le calcul des segments répétés.

II.5.2.6 Les segments composés de couples répétés

Un segment est dit répété si le texte qu'il compose contient plusieurs formes successives apparaissant au moins deux fois dans le corpus.

II.5.2.7 Clés catégorielles, clés contextuelles, et valeur de clé

Les clés sont des éléments importants dans l'analyse. Il existe deux clés sous Alceste : les clés catégorielles et les clés contextuelles selon qu'elles sont affectées à priori par le logiciel ou l'utilisateur, ou bien, selon qu'elles sont affectées en fonction des classifications.

- la clé contextuelle est définie par une lettre identifiant la classe de la

Classification Descendante Hiérarchique (C.D.H) où la forme est plus particulièrement présente. Par exemple, la lettre L indiquera un lien du mot ainsi marqué avec la classe 1, etc. Cette clé contextuelle est suivie d'une valeur comprise entre 0 et 9 indiquant la force du lien du mot avec la classe (en fonction d'un Khi^2 d'association).

- la clé catégorielle quant à elle identifie à l'aide d'une lettre minuscule ou majuscule ou encore d'un chiffre des catégories des mots reconnus à priori.

II.5.2.8 Les éléments supplémentaires ou illustratifs

Ce sont des mots qui n'entrent pas dans les calculs effectués pour obtenir la classification des u.c mais ils apparaissent dans le descriptif du profil de ces classes et plus généralement dans tous les calculs des opérations. Il existe deux sortes d'éléments supplémentaires : (i) les mots hors corpus ou mots étoilés, définis lors de la retranscription du corpus pour décrire certaines caractéristiques des u.c.i, (ii) les mots du corpus, que l'on ne désire pas analyser mais dont on veut conserver la trace dans les résultats généralement repérés par leur clé d'origine.

II.5.2.9 Les indicateurs d'analyse

Un indicateur d'analyse permet de savoir si une forme est analysable, illustrative ou rejetée. Ces indicateurs sont cependant modifiables par l'utilisateur.

II.5.2.9.1 Khi^2 d'association d'un mot à une classe

Soit n , le nombre d'u.c.e retenues dans l'analyse. Notons :

n_1 , le nombre d'u.c.e de la classe considérée (d'une C.D.H par exemple) ;

n_2 , le nombre d'u.c.e où le mot est présent ;

n_{12} , le nombre d'u.c.e de la classe où le mot est présent ; le tableau ci-dessous donne les croisements possibles et permet d'identifier les corrélations qui peuvent exister entre une classe donnée et les autres classes.

Tableau 8 : Forme réduite choisie

			Présent	Absent	
Classe sélectionnée	X	Présent	n_{12}	.	n_1
Autres classes		Absent	.	.	.
			n_2	n	

On compare alors (n_{12}) à ($n_1.n_2/n$) à l'aide d'un χ^2 calculé à partir d'un tableau à 4 cases, du type de celui présenté ci-dessus. Ce χ^2 est ensuite affecté du signe de la différence $n_{12}-(n_1.n_2/n)$ pour identifier le sens de la corrélation.

II.5.2.9.2 La Classification Descendante Hiérarchique (C.D.H)

La C.D.H est une technique descriptive d'analyse des données applicable à des tableaux présence/absence (croisant le vocabulaire et les unités de contexte : la valeur 1 signifie la présence du mot dans l'unité ; la valeur zéro son absence).

II.5.2.3 La Classification Ascendante Hiérarchique (C.A.H)

C'est une technique utilisée dans la méthodologie Alceste pour deux raisons : (i) en complément pour une aide à la représentation des liens entre classes ; (ii) pour présenter des relations locales entre formes d'un même contexte.

L'analyse thématique ainsi que l'analyse de contenu à l'aide d'ALCESTE sont les deux outils utilisés pour le traitement et l'analyse des données primaires. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6 : Résultats de la recherche a partir de deux outils d'analyse de données

A l'issue de la collecte des données primaires, deux outils d'analyse ont été utilisés pour le traitement et l'analyse de ces données. Il s'agit de l'analyse thématique de contenu et de l'analyse automatique de contenu avec le logiciel ALCESTE. Dans les développements qui suivent, nous présenterons dans une première section les résultats de l'analyse thématique et dans la deuxième section nous exposerons les résultats de l'analyse de contenu à l'aide d'ALCESTE.

Section I : Analyse et interprétation des résultats de l'analyse thématique de contenu

A partir des données primaires collectées, nous avons tiré douze thèmes pour l'analyse en rapport avec les propositions de recherche. Nous avons par la suite procédé à un dénombrement des apparitions de ces thèmes dans les discours des acteurs à l'effet de pouvoir calculer la fréquence d'apparition de chacun de ceux-ci. Nous avons estimé au départ qu'une fréquence d'apparition strictement inférieure à 5% de l'ensemble des discours n'était pas représentative. Afin de nous assurer de la fiabilité de l'instrument de codage, le comptage a été fait à deux reprises dans l'optique de relever les erreurs éventuelles et de vérifier la concordance dans le temps (oublis, confusions, etc.).

Ces différents comptages se sont effectués avec un espacement de plusieurs semaines les uns des autres. Nous nous sommes « utilisés nous-mêmes comme contrôle » (Romelaer, 2000). En effet, selon Grawitz (1993), cette méthode de reproductivité dans le temps par un même codeur est tout aussi efficace que celle de la double codification par un deuxième codeur.

Les résultats sont donnés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Synthèse des résultats des traitements des données primaires

N° Ordre	Thèmes d'analyse	Valeurs	
		absolues	Fréquences relatives
Facteurs exogènes			
1	Moyens logistiques	176	15%
2	Concurrence	125	10%
3	Volonté politique	114	10%
4	Moyens financiers	100	8%
5	Qualité des produits	84	7%
6	Barrières d'entrée	52	4%
	Sous total 1	651	54%
Facteurs endogènes			
7	Organisation en amont/Professionalisme	142	12%
8	Pouvoir/dépendance	90	8%
9	Confiance	79	7%
10	Engagements	78	7%
11	Coopération	76	6%
12	Conflit	74	6%
	Sous total 2	539	46%
	Total	1 190	100%

Le tableau ci-dessus donne les fréquences d'apparitions de chacun des douze thèmes retenus des discours des interviewés. Ces résultats ont été classés en deux parties. La première partie concerne les facteurs liés à l'environnement extérieur du canal de distribution et la deuxième partie porte sur les facteurs internes au canal. Cette approche a permis d'appréhender le poids relatif de chaque type de facteurs

dans la baisse de la compétitivité de la filière. Il ressort que ce sont surtout les facteurs exogènes qui freinent la compétitivité de la filière puisqu'ils représentent 54% des fréquences d'apparitions tandis que les facteurs endogènes qui influent négativement sur la compétitivité de la filière ne représentent que 46% des fréquences d'apparitions.

I.1 Les facteurs exogènes qui minent la compétitivité de la filière

I.1.1 Les moyens logistiques comme principales causes de la baisse de la compétitivité de la filière

Les locuteurs ont souligné que la question logistique est au cœur des préoccupations de la filière et surtout dans un sens négatif. En effet le manque de moyens en matière logistique représente 15% des fréquences d'apparition des douze thèmes retenus sur les discours des acteurs. Dans la filière fruits et légumes, la logistique occupe une place prépondérante. Les moyens logistiques, c'est-à-dire les infrastructures de base manquent cruellement aux acteurs de la filière, notamment en amont, car comme le souligne un exportateur¹⁰ :

«Non seulement nous n'avons pas de camions frigorifiques pour transporter les produits des champs jusqu'à l'aéroport de Ouaga mais aussi les conditions de stockage à Ouaga ne sont pas bonnes».

Ces conditions de base sont pourtant indispensables à toutes stratégies de développement de la filière (Scherer, 1980 ; Morgan, Kaleka et Katsikeas, 2004). En

¹⁰ Compte tenu de la demande de réserve formulée par les interviewés et de la taille réduite de l'échantillon qui pourrait permettre d'attribuer les propos à tel ou tel, nous avons renoncé à identifier les répondants comme il est habituel de le faire en analyse thématique.

partie par manque de moyen les acteurs en amont ont du mal à asseoir une stratégie logistique adéquate afin de gérer au mieux le peu qu'ils ont. Or, la logistique apparaît comme le moyen de coordonner les flux intra organisationnels (Paché et Des Garets, 1994 ; Senkel, 2002) dans une optique de minimisation des coûts. En outre, Senkel, (2002) soutient que la recherche de « l'excellence logistique » nécessite une coordination des flux inter organisationnels dénommée sous le vocable de *supply chain management*, c'est-à-dire la gestion de la chaîne logistique à l'effet de créer un avantage concurrentiel pour la firme (Christopher, 2005).

Malheureusement, les exportateurs déplorent une gestion déficiente de la chaîne logistique ce qui explique la faible qualité des produits lors de leur mise en marché. La gestion de la chaîne logistique pose en effet problème car selon les exportateurs, c'est pendant le trajet des champs jusqu'à Ouagadougou :

« que les produits perdent de leur fraîcheur ; les conditions de transport ne sont pas réunies ; or une fois que le haricot vert est fané c'est fini car même si on le met dans les chambres froides ça ne résout plus le problème ».

En outre, les frais de stockage grèvent les marges bénéficiaires des exportateurs dans la mesure où *« il faut garder les produits le plus souvent dans les chambres froides en attendant le prochain avion ; pendant ce temps le coût de la location s'augmente... »*. Dans cette optique, les acteurs du canal de distribution ne peuvent pas créer un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence.

I.1.2 Les produits de la concurrence jouissent d'un avantage concurrentiel par rapport aux produits burkinabé

Les produits de la concurrence ont un effet négatif sur les exportations du Burkina Faso puisque dans le discours des locuteurs cette thématique représente plus de 10% des fréquences d'apparitions. Il faut noter que le marché des fruits et légumes est un marché très concurrentiel et obéit à la loi de l'offre et de la demande. Ce marché très porteur attire des acteurs venant de plusieurs horizons. Dans ce type de commerce, les exportateurs doivent respecter les délais de livraison et le service aux consommateurs qui sont indispensables pour la fidélisation de la clientèle (Aaby & Slater, 1989 ; Styles, 1995 ; Louter et al. 1991).

Malheureusement, le rendez-vous exportateur/importateur est le plus souvent raté car comme le souligne un exportateur :

« En Europe, nos concurrents sont beaucoup plus puissants que nous parce qu'ils ont plus de moyens logistiques que nous ; à cause de nos problèmes logistiques nous n'arrivons pas à envoyer les produits comme convenu ».

Or, si ce rendez-vous est manqué, celui avec le consommateur final l'est forcément dans la mesure où la plupart du temps les distributeurs prennent les commandes des consommateurs bien avant l'arrivée des produits. Et comme nous l'avons souligné ci-dessus, le marché des fruits et légumes fonctionne suivant la loi de l'offre et de la demande. Dans cette optique les consommateurs insatisfaits vont combler leurs besoins par des produits de la concurrence déjà présents sur le marché et dès lors, la fidélité de ces derniers sera directement affectée. Ainsi, cette faiblesse des moyens logistiques donne plus de poids aux produits des pays concurrents n'ayant

pas de problème de transport. En effet, l'analyse des données secondaires montre que les quantités des exportations des pays comme le Kenya, le Sénégal, le Côte d'Ivoire sont beaucoup plus importantes que celles du Burkina et ce sur plusieurs années; ces pays concurrents ont ainsi un avantage concurrentiel par rapport au Burkina dans la mesure où ils ont un accès à la mer et un trafic aérien mieux fourni. A cet avantage s'ajoute l'avantage coûts.

En effet, étant un pays enclavé, le Burkina est obligé d'acheminer ses produits par la route jusqu'aux zones portuaires (la Côte d'Ivoire notamment) pour exporter des produits comme la mangue. Ces coûts d'acheminement grèvent les coûts de revient des produits.

Pour le transport par avion, le coût du fret est très élevé ; à cela s'ajoutent les coûts de stockage de longues durées dues à l'irrégularité du trafic aérien. Comme le souligne un exportateur,

« nos concurrents arrivent à proposer des produits de bonne qualité à moindre coût alors que nous exportons à des prix très élevés à cause de la distance, si c'est par bateau ou du fait de manque de place dans les avions ».

En somme, les produits de la concurrence ont un impact direct sur la compétitivité de la filière.

I.1.3 Une préférence des pouvoirs publics à promouvoir le coton au détriment des fruits et légumes

Le développement de tout secteur économique dans un pays donné est intimement lié à la politique économique sectoriel de ce pays et cette politique est considérée comme un antécédent externe de la performance export (Cavusgil et Zou,1994). En

effet l'attention que porte l'Etat à un secteur économique donné a un effet direct sur la performance de celui-ci. Cette attention favorise généralement les investissements de base, des abattements fiscaux, ainsi que d'autres avantages non négligeables.

Malheureusement nous avons noté que la plupart des exportateurs de la filière fruits et légumes du Burkina Faso déplorent un quasi désintérêt des pouvoirs publics par rapport à ce secteur et cela est traduit par une fréquence d'apparitions de 10% du discours des locuteurs. En effet, ils estiment que « *l'Etat ne joue pas son rôle* » et comparent l'action de l'Etat dans le secteur cotonnier qui place le Burkina au premier rang des producteurs de coton en Afrique de l'Ouest. Selon eux, « *le secteur des fruits et légumes est complètement oublié par l'Etat* » alors que ce secteur est pourvoyeur d'emplois et peut contribuer notablement à l'équilibre de la balance commerciale du pays. De par le passé, la filière bénéficiait du soutien de l'Etat et occupait une bonne place parmi les pays africains exportateurs de fruits et légumes.

De nos jours, le Burkina se classe parmi les derniers en matière de commerce international des fruits et légumes. Or, selon Scherer (1980), le développement du commerce international dans une économie donnée passe par la mise en place, par l'Etat, d'un environnement propice notamment dans le domaine juridique, fiscal, etc. En effet, la disponibilité des ressources, les décisions stratégiques d'un pays en matière de commerce international ainsi que l'intensité compétitive des firmes déterminent l'avantage concurrentiel à l'export (Morgan, Kaleka, et Katsikeas, 2004). Mais en prenant le cas spécifique de la filière burkinabé des fruits et légumes, la réglementation en matière foncière ainsi que la loi fiscale en vigueur ne favorisent pas le développement de cette filière. Ceci est relaté dans les propos d'un

exportateur comme suit :

« Il n'y a que l'Etat qui puisse soutenir financièrement le secteur. De part le passé c'était le cas mais depuis un certain temps l'Etat s'est totalement désolidarisé du secteur. Cela est très préjudiciable pour nous. L'Etat doit soutenir la filière. Il faut aussi éliminer les taxes sur les emballages ; en fait nous payons la TVA sur les emballages alors que ces emballages sont réexportés ».

L'absence d'une volonté politique à promouvoir la filière est ainsi perceptible à travers les développements ci-dessus.

I.1.4 Des moyens financiers absents pour les investissements de production et la logistique des opérations

La filière fruits et légumes exige des moyens financiers importants comme l'indiquent les fréquences d'apparition (8%). Depuis les intrants agricoles en passant par la production jusqu'à la mise en marché, les acteurs de la filière font face à des besoins énormes de financement. Les exportateurs soulignent que :

« se sont les acheteurs qui financent généralement les intrants agricoles plus quelques fonds pour la production mais très rarement les investissements nécessaires à la production ; ceci constitue un sérieux handicap pour le développement de la production ».

La filière a été jugée « *très risquée par le secteur bancaire* » si bien que les acteurs en amont ont du mal à mobiliser les ressources financières nécessaires au financement de leurs activités. A ces problèmes de financement s'ajoute la réglementation foncière en vigueur au Burkina Faso. En effet, les exportateurs ne

sont pas toujours propriétaires des champs de production, « *les champs appartiennent à des villageois* ». Ils préfinancent les propriétaires des parcelles pour la production surtout dans le domaine de la production des haricots verts. Cette situation empêche même tout projet d'investissement à long terme dans la mesure où le risque d'expropriation est présent. Or selon le paradigme SCP, les lois juridiques et fiscales devront faciliter l'activité économique des acteurs (Scherer, 1980).

Abordant dans le même sens, Cavusgil et Zou (1994) indiquent que les caractéristiques de l'environnement industriel et commercial sont des antécédents externes de la performance export. Dans ces conditions, l'environnement économique actuel du Burkina ne permet pas un développement adéquat de la filière fruits et légumes.

I.1.5 Une faible qualité des produits par rapport à ceux de la concurrence

Le marché des fruits et légumes est un marché de *frais* et porte généralement sur des produits très périssables. Le commerce de tels produits nécessite une organisation rigoureuse à tous les niveaux. La gestion de la chaîne logistique y occupe une place prépondérante. A cela s'ajoute une discipline et un savoir faire des producteurs qui doivent remplir les exigences d'un cahier de charges dans le but de respecter les normes internationales en la matière.

Il convient de souligner que la qualité des produits livrés aux clients est un facteur clé dans la réussite d'une firme dans le commerce international (Matear, Gray & Ivring, 2000). En effet dans les discours des locuteurs, la qualité des produits a été

soulignée comme un élément essentiel de la compétitivité des entreprises burkinabé exportatrices de fruits et légumes puisqu'elle constitue un facteur clé de la stratégie marketing de la firme à l'export (Cavusgil et Zou, 1994). Malheureusement, les conditions de production et de stockage des produits impactent négativement sur la qualité des produits burkinabé comme l'indiquent les fréquences d'apparitions (7%).

En effet selon certains Importateurs :

« les produits ne sont pas récoltés à temps... et l'acheminement vers l'Europe ne se fait pas dans de bonnes conditions et les produits arrivent dans un mauvais état ».

Pour les Exportateurs, c'est surtout le temps d'attente à l'aéroport jusqu'à l'arrivée des avions qui affecte la fraîcheur des produits, car disent-ils :

« même si les produits sont bien stockés dans des chambres froides, si à l'approche de l'avion on les parque sur les quais sous le soleil en attendant l'arrivée de l'avion, les produits vont perdre leur fraîcheur » et dès lors la qualité va beaucoup baisser.

Ainsi, la baisse constante de la qualité des produits expliquerait en partie la faible performance de la filière sur le marché international.

I.1.6 Des barrières d'entrées tacites et non explicites

Les barrières d'entrées explicites concernent les conditions légales d'exportation et de distribution des fruits et légumes sur le marché cible. Les barrières tacites sont les normes de production, les habitudes culturelles, etc. Les barrières d'entrées constituent un des déterminants de la performance export au sens du paradigme SCP (Scherer, 1980). Les barrières d'entrées ont été relevées par certains acteurs mais elles ne nous semblent pas significatives en termes de fréquence d'apparition puisqu'elles ne représentent que 4%. Un exportateur soutient en effet que « les

contrôles ne freinent pas la distribution ; les barrières sont au niveau du fret au départ. Une autre barrière c'est au niveau du marché, car il y a des produits qui arrivent de plusieurs origines et qui doivent se concurrencer sur le marché ».

I.2 Les facteurs endogènes qui sont à l'origine de la baisse de la compétitivité de la filière

I.2.1 Une mauvaise organisation liée à un manque de professionnalisme des acteurs en amont

La filière fruits et légumes est très exigeante en matière d'organisation dans la mesure où la plupart des produits qui y sont commercialisés sont des produits de frais. Une faiblesse dans l'organisation peut avoir des conséquences désastreuses pour un envoi dans le meilleur des cas sinon toute une campagne dans le pire des cas. A cela s'ajoute l'effet négatif en termes d'image qui peut durer plusieurs années pour toute une origine.

Dans notre champ d'observations empiriques, il ressort que les acteurs en amont ne sont pas bien organisés et manquent de professionnalisme dans un secteur pourtant très concurrentiel comme l'indiquent les fréquences d'apparitions (12%). Cela a eu un effet négatif sur la performance de la filière puisque celle-ci a perdu une bonne partie de sa part de marché qu'elle avait su conquérir dans le passé. L'extrait du discours d'un importateur sur l'organisation des activités en amont est assez éloquent :

« Au niveau du Burkina on peut citer l'inorganisation et le manque de professionnalisme des hommes d'affaires, le manque d'infrastructures et le manque

de moyens financiers. Quand je parle d'inorganisation des commerçants qu'est ce que je veux dire ? C'est que les gens ne prennent pas le temps de bien préparer les produits avant de les exporter. C'est surtout les nouveaux arrivants qui pensent que tout est facile. Ils ne cherchent qu'à envoyer des produits en Europe sans se soucier des conditions à remplir. Il y a certains qui exportent une seule fois et qui abandonnent pour de bon. Parce qu'ils n'ont pas pu vendre la moindre quantité en Europe pour défaut de qualité. En ce moment, ses partenaires sont découragés contre lui et contre tous les commerçants du Burkina. Une fois que qu'il y a des problèmes de qualité on ne cherche plus à savoir qui a fait cet envoi.

En fait les distributeurs ont raison puisque que les produits portent l'étiquette du Burkina. C'est plutôt le nom du pays exportateur qui est mis en avant et non pas le commerçant qui exporte. Cela gêne énormément les affaires. Il y a beaucoup d'amateurs qui se sont introduits dans le secteur et qui ont contribué à dévaloriser les produits burkinabé à l'étranger. Aujourd'hui, le marché international a tellement d'exigences que seuls les professionnels peuvent s'en sortir. La filière fruits et légumes ne peut véritablement reprendre que si elle est réorganisée de façon professionnelle ».

L'amateurisme de certains hommes d'affaires du Burkina a donc contribué à désorganiser la filière et cela ne facilite pas les relations entre les acteurs. Selon Cavusgill et Zou (1994), le succès d'une firme à l'export dépend de la capacité des managers à initier et à maintenir des relations mutuellement bénéfiques pour tous les acteurs en présence. En plus, la performance de la firme est influencée par la capacité des acteurs à adapter leurs décisions par rapport à l'évolution constante de

l'environnement (Rosson, 1984 ; Morgan, Kaleka et Katsikeas, 2004). Cette adaptation constante considérée comme vitale pour la filière a du mal à se mettre en place. En effet, la plupart des producteurs sont analphabètes et ont du mal à suivre les nouvelles normes relatives à la traçabilité, au taux de pesticides, etc. édictée par l'Union européenne qui se trouve être la principale destination des fruits et légumes burkinabés.

Les acteurs en amont sont cependant conscients de leurs faiblesses vis-à-vis des normes commerciales en vigueur en Europe et cela est perceptible à travers l'extrait du discours de cet exportateur qui soutient que :

«le marché international a des exigences en matière de qualité de telle sorte que nos producteurs actuels sont pour la plupart analphabètes et sans moyens adaptés à la production. Ils ne savent pas ce que c'est que la traçabilité d'un produit. Même si on les explique ils ne peuvent pas suivre correctement en plus ils ne savent pas écrire. Or la traçabilité suppose que l'on puisse noter dans un registre tout le processus de production du début à la fin. Cela manque à nos producteurs actuels alors que les exigences actuelles de nos partenaires en Europe c'est la traçabilité de nos produits ».

Et pour y arriver il estime que cela *« demande que nos membres soient formés sur certaines techniques, notamment comment utiliser des pesticides, comment assurer la traçabilité des produits ».*

Un autre exportateur abordant dans le même sens soutient que

«L'Etat devra intervenir pour réglementer la filière afin d'éviter que n'importe puisse s'infiltrer pour faire n'importe quoi pour détruire le travail des vrais professionnels, et soutenir la formation des acteurs ».

I.2.2 Un pouvoir non partagé des importateurs sur les exportateurs

La théorie du pouvoir et de la dépendance est fondée sur la théorie de l'échange social (Emerson, 1962 ; Thibaut et Kelley, 1959). Cette théorie considère la gouvernance inter-firme comme une réponse stratégique aux conditions d'incertitudes et de dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans le circuit de distribution des produits de consommation de masse en général et celui des produits frais en particulier (fruits et légumes), il existe des rapports de force entre les acteurs du circuit (Lepers, 2003). Dans le cas particulier du circuit de la commercialisation des fruits et légumes, les distributeurs semblent dicter leurs lois aux exportateurs (8% de fréquences d'apparitions). En effet, du fait de la faiblesse des moyens financiers des exportateurs, ces derniers soutiennent que :

« ce sont les acheteurs (distributeurs) qui financent généralement les intrants agricoles plus quelques fonds pour la production mais très rarement les investissements nécessaires à la production ».

Dès lors, les importateurs sont capables d'influencer les termes du contrat. Ces derniers disposent également d'infrastructures de stockage et d'une meilleure information sur le marché que les exportateurs. En outre, les distributeurs n'achètent pas les produits pour les revendre mais se placent comme des commissionnaires payés sur des commissions indexées généralement sur le chiffre d'affaires, déduction faite des coûts de stockage et autres frais. Les distributeurs ne prennent donc aucun risque alors que le secteur est très risqué du fait de la nature des produits (très périssable) et de la fluctuation du cours du marché.

Le pouvoir des importateurs sur les exportateurs est ainsi manifeste si bien que certains exportateurs interviewés s'indignent du fait que « *les distributeurs ne respectent pas les accords signés pendant la campagne de production et dissimulent l'information sur les prix de vente réel des produits* » alors que des chercheurs comme Des Garets et Paché (1997) mettent en avant l'importance de l'information de pilotage dans le contrôle du canal. Dans le même ordre d'idée, Dutta, Zbaracki, et Bergen (2003) soulignent l'importance de la maîtrise de la politique des prix comme étant un facteur déterminant dans le commerce international. Selon eux, la firme doit investir dans la visite des points de distribution des produits.

Mais les acteurs Burkinabé reconnaissent aussi qu'ils ne disposent d'aucun moyen pour s'imposer vis-à-vis des distributeurs puisque ces derniers préfinancent une bonne partie de la production et préfinancent même les frais de transport vers les marchés occidentaux. Enfin, les exportateurs ont des moyens très limités pour envisager des visites des lieux de vente comme préconisées par certains chercheurs.

De ce qui précède, nous pouvons dire que dans le canal de distribution des fruits et légumes burkinabé, il existe une ascendance des distributeurs sur les exportateurs et cela constitue une source de conflit entre ces acteurs et peut aller jusqu'à la rupture de la relation commerciale.

I.2.3 Une perte de confiance entre les acteurs du canal de distribution

Selon les résultats de l'analyse thématique la perte de confiance entre les acteurs du canal de distribution représente 7% du discours des locuteurs, ce qui est significatif. Or, le succès d'une stratégie de conquête de parts de marchés à l'étranger nécessite de l'engagement et de la confiance entre les acteurs au sein du canal de distribution (Matear, Gray & Ivring, 2000). La confiance a en effet été citée comme étant un facteur clé dans le développement du commerce international et les acteurs du canal de distribution devraient s'y appuyer pour créer de bonnes conditions d'échanges (Boersma, Buckley & Ghauri, 2003).

Dans le canal de distribution des fruits et légumes burkinabé, un importateur relève que « *la confiance est un ciment pour la réussite de leur affaire* ». Cependant des crises de confiance ont bien été déplorées entre les acteurs à différents niveaux. En aval, les distributeurs accusent les exportateurs de ne pas tenir parole et de détourner la production à d'autres fins en dépit des accords signés ; un importateur indique que :

« il y a plusieurs éventualités : il arrive que les partenaires détournent les produits pour vendre à d'autres clients ; souvent nous disons à nos expéditeurs de nous envoyer les produits parce qu'ils seront bien vendus. Ils nous amènent les produits dans de mauvaises conditions et ils seront mal vendus ».

En amont, les exportateurs dénoncent le non respect des contrats signés avec leurs partenaires chargés de la distribution, en ce sens que ces derniers reviennent presque systématiquement sur les prix quand bien même ceux-ci sont convenus d'avance, pour peu que les prix fluctuent sur le marché. Et selon un exportateur,

« quand l'importateur préfinance, il fait ce qu'il veut, et surtout que ce sont les importateurs qui doivent vendre les produits, soustraire leurs commissions et nous envoyer le reliquat ».

En outre, n'ayant pas les moyens pour contrôler les prix auxquels les produits sont vendus sur le marché, ils se sentent souvent dupés par les distributeurs ; *« ils disent que les prix sont bas, que le marché est saturé »* relève un exportateur.

De ce qui précède, nous notons que la confiance n'est pas de mise au sein du canal de distribution. Néanmoins certains apprécient le climat de confiance qui règne entre eux et un exportateur soutient que *« avec certains partenaires la vente est fixe ; nous convenons d'un prix de vente avant d'expédier les produits »*. La confiance est indispensable dans ce type de métier car elle permet d'entretenir de bonne relation d'échange nécessaire pour rendre le canal de distribution plus performant (Boersma, Buckley & Ghauri, 2003).

1.2.4 Un non-respect des engagements entre les acteurs du canal de distribution

Pour Farissi (1997), la relation d'engagement se définit comme *« un échange entre partenaires croyant qu'une relation avec quelqu'un est tellement importante qu'il faut garantir le maximum d'efforts pour la maintenir »*. Une bonne relation d'échange doit être ouverte, fondée sur l'honnêteté et orientée vers la recherche d'un bénéfice commun (Matear, Gray & Ivring, 2000). Ces valeurs ne semblent pas prévaloir au sein du canal de distribution des fruits et légumes burkinabé comme l'indiquent les 7% de fréquences d'apparitions du discours des locuteurs.

En aval, les distributeurs attendent des exportateurs qu'ils respectent la qualité, la quantité, les délais de livraison convenus, car par exemple à la récolte explique un importateur :

« nous disons à l'expéditeur de nous envoyer le produit parce qu'il va bien se vendre et l'expéditeur nous envoie le produit dans de mauvaises conditions et il se vend mal ».

Cela signifie que l'exportateur n'a pas respecté correctement les accords de départ si bien que son partenaire situé de l'autre côté du canal de distribution aura du mal à écouler les produits comme il se doit.

En amont, les exportateurs sont regardants sur le respect des clauses des contrats signés pendant la campagne de production ainsi qu'une plus grande transparence dans les prix de vente réel sur le marché. En effet, les exportateurs estiment que *« les acheteurs décident du prix d'achat »* nonobstant les prix convenus d'avance dans certains contrats.

Le développement d'une bonne relation d'affaire commande cependant que chaque partie prenante tienne ses engagements. Le respect des engagements crée à terme un climat de confiance entre les partenaires et accroît ainsi la coopération interentreprises considérée comme un gage pour la performance de celles-ci (Joffre et Koenig, 1992). Comme nous venons de le noter ci-dessus, le respect des engagements n'est pas de mise entre les acteurs du canal de distribution.

I.2.5 Des rapports entre partenaires du canal de distribution non coopératifs

La coopération entre partenaires a été soulignée par bon nombre de chercheurs comme étant un élément fondamental dans le développement de la performance de la filière. En effet, un comportement coopératif permet de réfléchir sur la mise en place d'une stratégie logistique efficace afin de créer un avantage comparatif par rapport à la concurrence (Matear, Gray & Ivring, 2000).

Toutefois, les fréquences d'apparition de 6% du discours des locuteurs nous font dire que l'esprit coopératif n'a pas toujours été privilégié dans les relations d'échange entre les acteurs du canal de distribution des fruits et légumes. En amont, certains exportateurs soutiennent qu'il « *faut de la discipline dans la profession de sorte que n'importe qui ne puisse pas s'infiltrer et détruire le travail des vrais professionnels* ». En outre, dans la relation verticale exportateurs/distributeurs, les premiers indiquent que « *les relations avec les partenaires sont difficiles...Et surtout quand l'importateur préfinance, il fait ce qu'il veut* ». Ce type de langage dénote d'un climat plus conflictuel que coopératif.

Une relation de coopération existe entre deux individus lorsque la relation qui lie ces derniers est forte et positive (Joffre et Koenig, 1992).

L'ouverture d'esprit, le comportement honnête et la recherche d'un bénéfice commun favorisent la coopération entre les acteurs par le partage des informations (Matear, Gray & Ivring, 2000). En outre, la propension à coopérer renforce la confiance entre les parties et favorise la mise en place d'une stratégie compétitive adéquate et permet ainsi de créer de la valeur (Joffre et Koenig, 1992). En effet, la coopération s'oppose aux comportements conflictuels et permet de créer une synergie entre les

entreprises qui les profiterait mieux que s'elles agissaient de façon égoïste.

I.2.6 Des rapports entre partenaires plus conflictuels que coopératifs

Les relations d'échanges entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs étaient historiquement construites dans un cadre conflictuel (Lepers, 2003). Les conflits naissent parfois des comportements égoïstes et de l'exercice de pouvoir exagéré par l'une des parties. En effet comme l'indique Sandra (1992), « la situation de conflit se rencontre quand il y a divergence entre deux acteurs (individus ou groupes) qui sont en relation ; parce que leurs intérêts, leurs objectifs, leurs valeurs, leurs méthodes, leurs rôles ou leurs statuts sont contradictoires ou exclusifs l'un de l'autre ». Ces sentiments dominants sont également observés dans le circuit de distribution des fruits et légumes burkinabé avec 6% de fréquences d'apparitions.

En effet, dans les discours des locuteurs un certain nombre d'éléments ont été relevés comme étant à l'origine des conflits :

- En amont, les producteurs et les exportateurs s'accusent mutuellement du non respect des engagements comme l'indique l'extrait du discours d'un exportateur :

«Nous avons parfois des mésententes avec nos producteurs parce qu'ils ne sont pas toujours honnêtes. Ils ne respectent pas leurs engagements. Lorsque quelqu'un d'autre vient leur proposer quelque chose de mieux que ce que vous avez convenu, ils préfèrent leur vendre la marchandise. Du coup tu es dans des problèmes puisque les partenaires en Europe ont déjà programmé l'arrivée de ton produit et ont peut-être déjà pris des engagements avec leurs clients. Donc si tu n'arrives pas à envoyer et la quantité et la qualité attendue, tu es vraiment dans la merde. Tu auras du mal à

regagner la confiance de ton partenaire ».

- En aval, les exportateurs estiment que les importateurs dissimulent les informations et ne les rémunèrent pas convenablement. Or, selon Senkel (2002) une bonne politique de coordination des activités logistiques au sein du canal nécessite un système d'échange informationnel transparent. En outre, les acteurs en amont du canal de distribution dénoncent le non respect des contrats signés en début de campagne, tandis que les importateurs de leur côté déplorent le manque de professionnalisme des exportateurs, qu'ils qualifient souvent « *d'aventuriers* » dénués de toute stratégie à long terme.

Dans un tel contexte marqué par des sentiments méfiants et conflictuels, il peut en résulter un dysfonctionnement du canal de distribution (Joffre et Koenig, 1992) et la performance de la filière peut en être ainsi sérieusement affectée.

Après l'analyse thématique, nous avons soumis le corpus à une analyse automatique de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE dont les résultats sont présentés dans la section suivante.

Section II : Analyse et interprétation des résultats de l'analyse automatique de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE

II.1 Validité scientifique du corpus analysé

L'analyse des données sous Alceste requiert un certain nombre de conditions à remplir pour avoir des résultats statistiquement significatifs.

- 1) La taille du corpus : le logiciel fait une bonne restitution à condition qu'après le « toilettage » du corpus, on obtienne une taille d'au moins 150 kilo octets ;
- 2) Le pourcentage d'unités de contexte élémentaire classées doit atteindre 70% ;
- 3) Le nombre de classes retenu par le logiciel pour l'analyse doit être au moins égal à trois ;
- 4) Une classification double est recommandée : dans ce cas, les deux classifications hiérarchiques descendantes doivent avoir des résultats identiques.

Au regard de ce précède, le traitement des données a donné les résultats dont la synthèse se présente ainsi qu'il suit. Il faut noter que les résultats obtenus donnent une validité scientifique appréciable au sens d'Alceste.

II.1.1 A propos du corpus

Le type de traitement utilisé est la classification double. Les deux classifications hiérarchiques descendantes ont donné des résultats identiques. Le corpus avait une taille de 178 ko contre 150 ko minimum exigés par le logiciel.

II.1.2 Analyse du vocabulaire du corpus

Le vocabulaire du corpus analysé se résume comme suit :

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	23
Nombre total de formes	31 007
Nombre de formes distinctes	3 250
Effectif moyen par forme	10
Effectif maximum d'une forme	1 115
Nombre d'hapax (formes d'effectif égal à 1)	1 584

Les unités de contexte initiales sont au nombre de 23, représentant la taille de l'échantillon, c'est le nombre d'acteurs interviewés sur le terrain. Au niveau de la filière fruits et légumes du Burkina Faso, le nombre d'acteurs est très réduit ; il n'y a pas plus de cinq (5) importateurs qui sont des grossistes basés en Europe ; les exportateurs dépassent à peine une bonne quinzaine. Les difficultés liées à ce type de métier ainsi que les contraintes liées aux conditions de base pourraient expliquer cet état de fait.

Quatre modalités de variables ont été retenues : les **Importateurs/Distributeurs**, les **Producteurs**, les **Exportateurs**, les **Représentants des structures d'appui** à la filière fruits et légumes. L'échantillon a été sélectionné parmi les acteurs de ces modalités de variables.

II.1.3 Croisement des classifications

Le croisement des classifications a donné des résultats forts appréciables. Le nombre de classes retenu pour l'analyse est de cinq (5), ce qui est largement supérieur au minimum requis, qui est de trois classes. En outre, le pourcentage

d'unités de contexte élémentaires classées est de 82% contre 70% requis, ce qui veut dire que seulement 18% des u.c.e ont été rejetées. Le détail des résultats du croisement est donné en annexe 2.

II.2 Résultats des traitements des données à l'aide d'ALCESTE

II.2.1 Résultats de la classe n°1 : concurrence et non efficience de la chaîne logistique

Tableau 10 : Synthèse résultats classe 1¹¹

uce	Khi2	uce CI1	uce classées	%
Côte d'ivoire	79,51	18	24	75
Kenya	69,83	14	17	82,35
Mali	44,99	10	13	76,92
Burkina	59,01	34	84	40,48
Bateau	33,08	8	11	72,73

Les classifications hiérarchiques descendantes donnent des résultats identiques entre elles. La classe n°1 comprend 13.67% des énoncés des discours classés provenant principalement du discours des importateurs. Le discours est surtout axé sur les origines des produits importés et les moyens de transport utilisés selon qu'il s'agisse de fruits (mangues notamment) ou de légumes (haricots verts surtout). Dans ce discours, l'environnement concurrentiel est mis en avant. Dans le tableau de

¹¹ 1. Le Khi2 représente la force de l'association et le sens de la corrélation de l'uce ;

2. l'uce CI1 représente le nombre de présence de cette uce dans la classe considérée ;

3. uce classée est le nombre de cette uce classé dans l'ensemble des discours ;

4. %, c'est la fréquence relative de l'uce dans une classe donnée par rapport au nombre total de cette uce dans l'ensemble des discours : CI1/uce classées.

synthèse des résultats de la classe 1 ci-dessus, il ressort que les principaux pays de l'Afrique noire exportateurs de fruits et légumes sont pour le haricot vert principalement le Kenya, le Sénégal et le Burkina pour les mangues, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Burkina. Ces pays ont en effet une présence significative avec des Khi^2 d'association ayant de forte corrélation positive : « Côte d'Ivoire » ($Khi^2=79,51$), « Kenya » ($Khi^2=69,83$), « Mali » ($Khi^2=44,99$), « Burkina » ($Khi^2=59,01$), « Sénégal » ($Khi^2=24$). Ces affirmations corroborent les chiffres de l'analyse des données secondaires rapportées en première partie (chapitre 1). Ainsi sur ses deux principaux produits d'exportation, le Burkina Faso se trouve en concurrence avec le Kenya et le Sénégal pour les haricots verts.

Pour les mangues, la compétition se fait avec la Côte d'Ivoire et le Mali, deux pays aux conditions d'environnement plus favorables que celles du Burkina Faso : ouverture sur la mer pour la Côte d'Ivoire et passage par la Côte d'Ivoire pour le Mali ; le Burkina Faso étant décrit comme enclavé un importateur indique que : « *le problème avec le Burkina c'est qu'il n'a pas de sortie par bateau, il n'a pas d'ouverture vers la mer. C'est ce qu'on appelle les pays enclavés* ».

Les importateurs mettent en avant l'adéquation entre le produit et le type de transport utilisé : maritime pour la plupart des fruits (ce qui donne un avantage concurrentiel à la Côte d'Ivoire) et aérien pour les légumes comme le haricot vert pour lequel la voie maritime n'est pas du tout envisageable. La nature du produit dicte, selon eux, le type de transport approprié et pose le problème de la gestion de la chaîne logistique par les acteurs. Celle-ci nécessite une organisation efficiente des acteurs à tous les niveaux afin de livrer des produits de qualité dans les délais requis et selon les

quantités attendues (Christopher, 2005 ; Senkel, 2002). Nous notons ici une convergence entre les résultats de la classe 1 par rapport à ceux de l'analyse thématique sur le rôle du supply chain management dans la baisse de la compétitivité des firmes exportatrices. Le tableau de présences significatives, les unités de contexte élémentaires de la classe n°1 ainsi que la classification ascendante hiérarchique sont présentés en annexe 2.

II.2.2 Résultats de la classe n°2 : un conflit d'intérêt entre exportateurs et producteurs

Tableau 11 : Synthèse résultats classe 2

uce	Khi2	uce CI1	uce classées	%
Producteur	110,29	42	71	59,15
Engrais	105,83	22	24	91,67
Semence	67,51	16	19	84,21
Traçabilité	47,73	9	9	100
Formation	46,29	11	13	84,62
Villageois	42,36	8	8	100
Equipement	41,22	9	10	90
Eau	37,01	7	7	100
Respecter	35,21	12	18	66,67
Financer	23,41	14	29	48,28

La classe n°2 représente 16% du discours et porte notamment sur celui des exportateurs et des producteurs. Cette classe évoque les rapports entre les deux catégories d'acteurs, notamment sur les questions de : (i) financement de la production, (ii) la propriété des périmètres de production, (iii) les conflits relatifs au non respect des engagements les uns envers les autres.

Les exportateurs soulignent leur rôle dans le financement de la production et l'encadrement des producteurs : « *c'est nous qui finançons les semences, les*

engrais, les équipements etc ». Et manifestent leur désarroi lorsqu'ils ont du mal à se faire comprendre par les producteurs : *« la plupart du temps, les producteurs ne respectent pas les consignes, alors que ce sont des normes techniques »*.

De leur côté, les producteurs reconnaissent l'appui financier dont ils bénéficient de la part des exportateurs : *« les acheteurs financent généralement les intrants agricoles plus quelques fonds pour la production, le carburant, ... mais très rarement les investissements nécessaires à la production »*. La présence significative des unités de contexte élémentaires (uce) suivantes « engrais », « semence », « équipement » avec des Khi2 de forte association positive (confère synthèse des résultats classe 2) illustre bien les besoins et le mode de financement de l'activité en amont. Etant donné le manque de moyens financiers des acteurs locaux, les investissements directs étrangers (Lau, 2003) auraient pu combler une partie des besoins en financements des immobilisations indispensables pour assurer une production en quantité et en qualité suffisante capable de faire face aux produits de la concurrence.

En effet, selon les tenants du paradigme SCP, ces investissements de production font partie des conditions de base pour le développement des firmes dans la compétition internationale (Scherer, 1980). Les investissements nécessaires pour assurer une production adéquate ne sont ainsi pas mobilisés et cette absence constitue alors un sérieux handicap pour le développement de la filière. Un producteur souligne :

«Il manque de financement pour construire beaucoup de barrages pour permettre des retenues d'eau pour la production, fournir les moyens d'amener les produits jusqu'au lieu de vente et aux aéroports ».

Dans le tableau des résultats de la classe 2, cela est mis en exergue à travers les uce comme « eau » avec $Khi^2=37,01$ et « financer » avec $Khi^2=23,41$. Il s'agit là d'un impact négatif de l'environnement économique sur la compétitivité de la filière et confirme ainsi les résultats de l'analyse thématique par rapport à l'importance de l'environnement économique sur la compétitivité de celle-ci.

La nature des rapports entre les acteurs en amont a aussi été décrite. En effet, certains producteurs déplorent le manque de loyauté de certains exportateurs : *« nous sommes aussi victimes d'injustice de la part de certains acheteurs ; et au non respect des engagements de certains de nos clients »*. En effet, l'uce « respecter » a une présence significative dans le tableau des résultats ci-dessus avec un $Khi^2=35,21$ d'association de forte corrélation positive. Or la confiance est le ciment de toute relation commerciale qui veut s'inscrire dans la durée (Morgan et Hunt, 1994 ; Farissi, 1997 ; N'Goala, 1998 ; Boersma, Buckley, Ghauri, 2003).

Les exportateurs refusent de financer les investissements parce qu'ils ne sont pas propriétaires des terrains. Ils risquent ainsi de perdre leur fonds dans la mesure où un propriétaire terrien (le producteur) peut à tout moment changer de partenaire ou même céder le matériel à l'insu de l'exportateur qui a financé ce matériel. Se pose alors la question de la sécurité foncière qui doit être résolue au niveau politique afin de réduire la dépendance des exportateurs vis-à-vis des producteurs, thème que nous traiterons avec les résultats de la classe suivante.

La nature des relations (relations souvent conflictuelles) entre les acteurs au sein du canal de distribution ont été ainsi cités comme ayant un impact négatif sur la compétitivité de la filière ; ce qui converge avec les résultats de l'analyse thématique à ce sujet.

Producteurs et exportateurs ont tous relevé les problèmes de moyens logistiques, l'absence de financement de l'activité et la nécessité d'apporter un appui technique aux producteurs afin de respecter les normes internationales en matière de production et de commercialisation des fruits et légumes.

Cela est illustré à travers la présence significative des uce suivantes : « traçabilité » ($khi_2=47,73$), « formation » ($Khi_2=46,29$) et « villageois » ($Khi_2=42,36$). La traçabilité des produits est une exigence en vigueur sur le marché international des fruits et légumes notamment en Europe ; or la plupart des producteurs sont des villageois qui ne sont pas instruits au sens académique du terme si bien que des formations ciblées sont indispensables pour leur permettre de respecter les normes prescrites.

Le détail des résultats de la classe n°2 est fourni en annexe 2.

II.2.3 Résultats de la classe n°3 : une implication insuffisante des pouvoirs publics dans la promotion de la filière

Tableau 12 : Synthèse résultats classe 3

uce	Khi2	uce CI1	uce classées	%
Etat	75,47	67	88	76,14
Filière	72,36	51	60	85
Créer	27,28	21	25	84
Action	26,42	43	68	63,24
Vouloir	22,34	41	67	61,19
Aider	15,28	10	11	90,91

La classe n°3 comprend 28% du discours classé et oppose le discours des exportateurs à celui des structures d'appui. Les premiers soutiennent l'absence d'une volonté politique de relance de la filière tandis que les seconds tentent de démontrer le contraire. Dans le tableau des résultats de la classe 3 ci-dessus, nous relevons en effet la présence significative des uce comme « Etat » (Khi2=75,47), « filière » (Khi2=72,36), « créer » (27,28), « action » (26,42), « vouloir » (Khi2=22,34) et « aider » (Khi2=15,28). Ces uce appartenant à la même classe et ayant chacune un Khi2 d'association positive illustrent le discours contradictoire des locuteurs sur la volonté ou l'absence de volonté (vouloir) de l'Etat à créer des conditions favorables pour aider les acteurs de la filière.

Trois principaux maux minent la filière fruits et légumes :

- Comme nous l'avons vu dans les résultats de la classe précédente, l'insécurité foncière empêche les acteurs d'y investir durablement alors que la filière a besoin d'investissements importants pour être compétitive,
- Le secteur bancaire burkinabé ne dispose pas de services adaptés aux

besoins de la filière si bien que les acteurs ne peuvent pas bénéficier des crédits de campagnes pour l'exploitation ni des crédits d'investissements adéquats. Les raisons évoquées par les banquiers sont, entre autres, le niveau de risques élevé, et l'absence de garantie hypothécaire.

- Le manque d'infrastructures de base pose également des problèmes sérieux à la filière. Le problème de moyens logistiques a été en effet cité plusieurs fois par les acteurs. Une bonne partie devrait être réalisée par l'Etat notamment, la construction de chambres froides, la construction des routes pour permettre un accès facile aux champs de production, comme le soulignent certains interviewés, *«à chaque étape il faut employer des travailleurs, donc l'Etat doit s'investir en créant des conditions propices pour relancer la filière fruits et légumes comme c'est le cas avec le coton »*. Ces investissements constituent des conditions de base pour la compétitivité de la filière (Scherer, 1980).

Nous notons ici que les résultats de la classe 3 convergent avec ceux obtenus sur l'analyse thématique sur le rôle de l'environnement économique et sur l'absence de volonté des pouvoirs publics dans la baisse de compétitivité de la filière.

Cependant, les représentants de l'Etat estiment que l'Etat a beaucoup fait pour cette filière car disent-ils *« on ne peut plus dire que l'Etat ne fait rien pour la filière »*. Pour ce qui est de la sécurité foncière les interviewés des structures d'appui soutiennent que *« les opérateurs privés évoquent la question du foncier, c'est vrai mais il y a une loi qui régit le foncier au Burkina, tu connais la loi sur la réforme agraire et foncière, c'est une loi et on doit faire avec »*. Justement les acteurs de la filière, en occurrence les exportateurs qui veulent investir durablement dans la filière estiment que la loi

actuelle ne garantit pas ce type d'investissement et plaident pour la création de zones dédiées aux professionnels de la filière.

Pour une relance de la filière, les acteurs estiment qu'il faut également « *de la discipline dans la profession ; nous devons avoir une réglementation dans ce métier de sorte que n'importe qui ne puisse pas s'infiltrer pour faire n'importe quoi et détruire le travail que les vrais professionnels ont bâti depuis des années* ». A cette faible implication des pouvoirs publics s'ajoute donc la faiblesse de la capacité organisationnelle des acteurs. En effet, l'amélioration de la compétitivité de la filière dépend en partie de la force des relations entre les acteurs et de la qualité de leur organisation (Bello, Chelariu, Zhang, 2003). Ainsi, c'est la capacité organisationnelle des acteurs en amont et le manque de volonté politique qui influent négativement sur la performance, ce qui confirme les résultats de l'analyse thématique sur cet aspect. Les résultats de l'analyse de classe 3 sont détaillés en annexe 2.

II.2.4 Résultats de la classe n°4 : efficience et chaîne logistique

Tableau 13 : Synthèse résultats classe 4

uce	Khi2	uce CI1	uce classées	%
Ouaga	103,32	11	12	91,67
Avion	96,99	17	28	60,71
Transporter	95,77	12	15	80
Stocker	79,49	14	23	60,87
Chambre froide	75,17	14	24	58,33
Fraîcheur	56,23	8	11	72,73
Camion	53,4	7	9	77,78
Place	41,78	9	17	52,94

La classe n°4 représente 7% du discours et se focalise principalement sur le discours des exportateurs. Il y est surtout question des problèmes de la logistique et de la gestion de la chaîne logistique ainsi que les problèmes de financement de l'activité. Les moyens logistiques évoqués sont de plusieurs ordres :

- ils concernent les moyens de transport des champs de production vers les centres villes ou les aéroports : *« il faut des camions frigorifiques qui vont assurer le transport depuis les champs vers l'aéroport ; mais malheureusement non seulement nous n'avons pas de camions frigorifiques pour transporter les produits des champs jusqu'à l'aéroport de Ouagadougou mais aussi les conditions de stockage à Ouaga ne sont pas bonnes »*. Ceci est illustré dans le tableau des résultats ci-dessus par la présence significative des uce ayant un Khi2 d'association positive comme « camion » (Khi2=53,4), « transporter » (Khi2=95,77), et « Ouaga » (Khi2=103,32), expliquant ainsi les besoins de camions frigorifiques pour transporter les produits des champs jusqu'à l'aéroport de Ouagadougou.
- il s'agit également des infrastructures de stockage car *« une fois à Ouagadougou, il faudra les conditionner et stocker dans des chambres froides en attendant l'arrivée d'un avion. Ensuite, il faut des tunnels de passage des chambres froides vers l'avion parce que même si les produits sont bien stockés, si à l'arrivée de l'avion on les parque sur le quai surtout avec la chaleur qui sévit souvent, ils vont perdre leur fraîcheur »*. Cela a été restitué dans le tableau de présence significative par les uce telles que « stocker » (Khi2=79,49), et « fraîcheur » (Khi2=56,23). La forte association de ces uce témoigne de l'impact négatif des conditions de stockage sur la qualité des produits avant l'embarquement dans les avions. Or, lorsque les produits

perdent de leur fraîcheur, leur qualité n'est plus assurée, et rend ainsi les produits moins compétitifs par rapport à ceux de la concurrence. Il convient de noter que les résultats de la classe 4 confirment ceux de l'analyse thématique sur le niveau de la qualité des produits par rapport à celui de la concurrence et son importance sur la compétitivité de la filière.

- enfin, la régularité des avions pose de sérieuses difficultés aux exportateurs qui sont souvent obligés d'attendre plusieurs jours avant de trouver de la place dans les avions afin d'embarquer leurs produits. Cela occasionne non seulement des frais de stockage supplémentaires, affecte la qualité des produits, et crée également un climat malsain entre les exportateurs et leurs partenaires en Europe. En effet des discours suivants sont souvent entendus : *« maintenant il faut les garder en chambre froides pour attendre le prochain avion ; pendant ce temps le coût de la location augmente et le partenaire perd patience parfois il s'énerve »*. Dans le tableau de synthèse des résultats de la classe 4 nous relevons en effet la présence significative avec des Khi2 d'association ayant de forte corrélation positive des uce comme « avion » (Khi2=96,99) et « place » (Khi2=41,78). L'irrégularité des avions ainsi le manque de places suffisantes confirment le poids que les moyens de transport aériens ont sur la compétitivité de la filière et constituent en même temps une donnée avec laquelle les acteurs devraient faire avec, du moins dans le court et moyen terme. Cela nécessite d'une part, une meilleure coordination de la chaîne logistique (Christopher, 2005), et d'autre part, le renforcement de la coopération entre les acteurs (Gilliand et Bello, 2002 ; Bello, Chelariu, et Zhang, 2003) afin de faire face aux aléas de l'environnement extérieur. Partant de ce constat, nous concluons que la

baisse de la compétitivité de la filière se justifie en partie par l'organisation et la gestion de la chaîne logistique, le manque de coopération franche entre les acteurs dû à un manque de confiance ; cette manque de confiance est elle-même causée par le non respect des engagements les uns par rapport aux autres (Morgan et Hunt, 1994 ; Farissi, 1997 ; N'Goala, 1998). Ces résultats convergent avec ceux de l'analyse thématique.

Le détail des résultats de la classe n°4 est donné en annexe 2.

II.2.5 Résultats de la classe n°5 : asymétrie d'information et dépendance

Tableau 14: Synthèse résultats classe 5

uce	Khi2	uce CI1	uce classées	%
Prix	62,3	44	66	66,67
Qualité	60,75	41	60	68,33
Envoyer	46,92	25	32	78,13
Vente	38,73	21	27	77,78
Marché	27,83	34	63	53,97
Partenaire	27,67	28	48	58,33
Départ	27,07	11	12	91,67
Expéditeur	17,04	6	6	100
Charge	17,04	6	6	100
Commission	17,04	6	6	100

La classe n°5 comprend 21% du discours des locuteurs repartis entre les exportateurs et les importateurs. Cette classe fait ressortir clairement les problèmes existants entre les partenaires du circuit de distribution des produits. Les exportateurs évoquent leur impuissance vis-à-vis des importateurs qui imposent le plus souvent leur loi notamment dans la fixation des prix d'achat, les conditions de rémunération, la dénonciation des contrats ; de leur côté, les importateurs estiment que leurs partenaires ne sont pas bien organisés et manquent de professionnalisme.

Les exportateurs soutiennent que *« les relations avec les partenaires sont difficiles notamment au niveau des prix de vente ; les cours communiqués par certains partenaires sont souvent différents de ceux que le COLEACP nous communique »*. Ce point de vue des exportateurs est corroboré par la présence significative d'un certain nombre d'uce et ayant une association forte avec des Khi2 de corrélation positive. Ces uce sont : « prix » (Khi2=62,3), « vente » (Khi2=38,73), « marché » (Khi2=27,83), « partenaire » (Khi2=27,67), « charge » (Khi2=17,04) et « commission » (Khi2=17,04). Le prix de vente sur le marché communiqué par les partenaires est donc contesté par les expéditeurs. Ces derniers déplorent également une inégalité dans la distribution des revenus des ventes en invoquant les charges ainsi que les commissions sur vente retenues par les distributeurs. Il existerait une dissymétrie de l'information qui crée une source de conflit entre les acteurs, ce qui pourra avoir un impact négatif sur la compétitivité de la filière (Joffre et Koenig, 1992).

En plus, la situation de quasi-monopole du transport aérien pose avec acuité le problème de développement de la filière puisque même si les acteurs réunissent les conditions pour exporter, la disponibilité des places dans les avions n'est pas assurée, et plusieurs exportateurs soutiennent que *« le problème de l'irrégularité des avions nous cause d'énormes problèmes avec nos partenaires »*.

Les produits frais sont souvent vendus avant la livraison sur les marchés européens si bien que le retard dans la livraison pénalise les distributeurs qui sont sur place. C'est à ce titre que ces derniers déplorent les retards qu'accusent les exportateurs

dans l'envoi des produits ; cela a un double effet car d'une part, les clients peuvent être découragés et se reporter sur d'autres origines, et d'autre part le prix de vente peut chuter car comme le souligne un importateur « *si vous avez plusieurs envois reportés, ils peuvent arrivés le même jour en quantité nécessairement énorme ; le marché étant basé sur l'offre et la demande, il s'ensuit une baisse des prix* ». Selon les distributeurs ces rendez-vous manqués ainsi que le non respect des quantités et de la qualité des produits à expédier dénotent d'un manque de professionnalisme de leur partenaires en amont. Cela se traduit dans le tableau de synthèse des résultats de la classe 5 ci-dessus par la présence significative des uce comme « expéditeur » (Khi2=17,04), « départ » (Khi2=27,07), « qualité » (Khi2=60,75), « envoyer » (Khi2=46,92), et « marché » (Khi2=27,83). Cela signifie que les conditions fixées au départ avec les expéditeurs ne sont pas respectées, ni en terme de délai, de quantité et de qualité si bien que l'impact sur le marché est négatif pour la filière.

Ces points de vue divergents entre les acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution nous font penser que l'information n'est pas suffisamment partagée, les uns ignorent visiblement la réalité des autres.

De ce qui précède, nous notons que les résultats de la classe 5 confirment ceux de l'analyse thématique sur l'impact de l'asymétrie d'information entre acteurs sur la compétitivité de la filière.

Nous donnons le détail des résultats de la classe 5 en annexe 2.

En somme, les résultats de nos deux types d'analyse (analyse thématique et analyse automatique de contenus à l'aide d'ALCESTE) sont convergents et permettent de conclure que la baisse de la compétitivité de la filière s'explique en grande partie par

son organisation et son mode de fonctionnement. En effet, l'analyse des résultats des données primaires et secondaires nous a permis de mettre en exergue les principaux facteurs qui minent le développement de l'activité d'exportation des fruits et légumes burkinabé sur le marché international.

Il ressort que si la baisse de la compétitivité de la filière est tributaire de facteurs endogènes liés à son organisation et à son mode de fonctionnement, il convient de relever que d'autres facteurs exogènes ont aussi joué un rôle important. Ainsi, la filière fruits et légumes a été victime des problèmes de son environnement interne et externe. Dans le chapitre qui suit, nous allons présenter les principaux facteurs qui sont à l'origine de la baisse de la compétitivité de la filière fruits et légumes burkinabé sur le marché international, sur la base des résultats des deux méthodes d'analyses des données ci-dessus, en les classant par catégorie et en les analysant à l'effet de vérifier la pertinence de nos propositions de recherche.

**CHAPITRE 7 : Synthèse des résultats des deux outils d'analyse et discussions
des propositions de recherche**

Le présent chapitre a pour objectif de faire la synthèse des résultats des deux méthodes d'analyses utilisées afin de vérifier la pertinence de nos propositions de recherche au regard de la théorie mobilisée.

Comme nous l'avons indiqué à la fin du chapitre précédent, la baisse de la compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina est due à des facteurs endogènes (internes) et exogènes (externes). Dans la théorie des organisations, un chercheur comme Leonidou (1995) propose une répartition de ces facteurs internes et externes qui freinent la compétitivité des firmes à l'export en quatre catégories : les facteurs domestiques-internes, les facteurs étrangers-internes, les facteurs domestiques-externes et les facteurs étrangers-externes.

Les facteurs domestiques-interne et les facteurs étrangers-internes sont des facteurs intraorganisationnels ; les facteurs domestiques- externes concernent les facteurs de l'environnement externe du pays d'origine ; les facteurs étrangers-externes quant à eux portent sur les facteurs de l'environnement externe du pays de destination.

Cependant, comme nous l'avons souligné dans la première partie de notre travail de recherche, la classification proposée par Leonidou ne prend pas en compte les facteurs interorganisationnels. Or, selon les tenants de l'école béhavioriste du canal de distribution, les comportements des acteurs amenés à travailler ensemble influent sur la structure du canal et la prise en charge des activités logistiques (Paché et Des Garets, 1997).

Dans cette optique, il convient de distinguer les facteurs intraorganisationnels et interorganisationnels afin de pouvoir situer le rôle des acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution dans la perte de compétitivité de la filière. Ensuite, l'on prendra en compte les facteurs liés à l'environnement du pays d'origine (les facteurs domestiques-externes) et les facteurs inhérents à l'environnement du marché de destination (les facteurs étrangers-externes).

Afin de permettre une meilleure lecture des facteurs qui sont à l'origine de la perte de compétitivité de la filière, nous allons dans les développements qui suivent présenter la synthèse des résultats à travers les quatre catégories de facteurs et en mettant en exergue les propositions de recherche qui peuvent être tenues pour confirmées ou rejetées.

Section I : Les facteurs intraorganisationnels qui freinent la compétitivité de la filière

Ces facteurs qualifiés par Leonidou (1995) de facteurs domestiques-internes représentent les problèmes internes de l'entreprise dans son pays d'origine (Kaleka and Katsikeas, 1995). Il s'agit plus spécifiquement de l'économie interne (Stern and Reve, 1980), c'est-à-dire les faiblesses organisationnelles internes de l'entreprise. Les résultats de nos analyses ont en effet relevé des faiblesses significatives dans la capacité organisationnelle des acteurs, notamment en amont. Et ces faiblesses internes sont multiples et les principales se déclinent ainsi qu'il suit :

I.1 Le manque de personnel qualifié pour conduire les activités de production au sein de l'entreprise.

Pour réussir dans le commerce international il est indispensable que l'entreprise dispose de ressources humaines qualifiées pour assurer une production de qualité. En effet, selon les tenants de la théorie des ressources, la firme doit être en mesure de se doter de compétences distinctives afin de créer un avantage comparatif par rapport à la concurrence.

Le manque de telles ressources constitue un point important de faiblesse pour la firme dans la compétition internationale (Pavord and Bogart, 1975 ; Yaprak, 1985 ; Korth, 1991 ; Tseng and Yu, 1991 ; Barker and Kaynak, 1992 ; Yang et al. 1992). Dans le cas particulier de la filière fruits et légumes du Burkina, la plupart des acteurs ont souligné la nécessité d'assurer une formation pour les producteurs pour qu'ils puissent se conformer aux normes internationales en vigueur.

Ces normes internationales concernent le respect des Limites Maximales de Résidus (taux de pesticides) ainsi que la traçabilité des produits. Dans la classe 2 des résultats de ALCESTE, il ressort que l'unité de contexte élémentaire (u.c.e) « formation » a une présence significative et un Khi2 (Khi2=46,29) ayant une forte corrélation positive. Le manque de personnel qualifié dans le processus de production a donc joué un rôle significatif sur la capacité organisationnelle des acteurs et partant sur la baisse de la compétitivité de la filière.

I.2 Une mauvaise organisation interne des activités d'exportation due à un manque de professionnalisme des exportateurs

L'organisation interne, notamment le département chargé de conduire la politique des activités d'exportation de la firme doit être efficace. En effet, une organisation déficiente du département en charge des activités d'exportation participe à la baisse de la compétitivité de la firme considérée (Bauerschmidt et al. 1985 ; Yang et al. 1992 ; Katsikeas and Morgan, 1994). Cependant, dans les discours des locuteurs, la capacité organisationnelle des acteurs en amont a été citée comme l'un des facteurs qui minent la compétitivité de la filière. En effet, en plus du manque de formation des producteurs, certains exportateurs déplorent « l'amateurisme » de certains acteurs dénués de toutes compétences dans le secteur et qui perturbent la bonne marche de l'activité.

Les résultats de l'analyse thématique indiquent qu'environ 12% des discours des locuteurs attribuent la baisse de la compétitivité de la filière à la capacité organisationnelle des acteurs, notamment en amont. Dans la classe 2 des résultats de l'analyse par ALCESTE nous relevons également des présences significatives des unités de contexte élémentaire (u.c.e) comme « formation », « traçabilité ». En outre, ces u.c.e ont des Khi^2 d'association positive et fortement corrélés respectivement de 46,29 et 47,73. Ce qui signifie que la qualification des acteurs en amont a un impact significatif sur leur capacité organisationnelle et partant sur la compétitivité de la filière.

Ces résultats convergents de nos deux méthodes d'analyse nous permettent de conclure que la proposition P3 selon laquelle « **la capacité organisationnelle des acteurs en amont a un effet direct sur la compétitivité de la filière** » confirme la théorie industrielle pour laquelle les acteurs doivent asseoir une bonne organisation interne afin de constituer un avantage concurrentiel, notamment en faisant une combinaison optimale des inputs et des outputs (Scherer, 1980 ; Porter, 1980 ; Day and Wensley, 1988).

I.3 Les conflits d'intérêt entre les acteurs en amont

Il existe des conflits d'intérêts entre producteurs et exportateurs. En effet, certains producteurs déplorent le manque de loyauté de certains exportateurs : « *nous sommes aussi victimes d'injustice de la part de certains acheteurs ; et au non respect des engagements de certains de nos clients* » indique un producteur. En effet, l'uce « respecter » a une présence significative dans le tableau des résultats de la classe 2 de Alceste qui restitue les discours des producteurs et des exportateurs avec un $\text{Khi}^2=35,21$ d'association de forte corrélation positive.

De leur côté, les exportateurs sont réticents dans le financement des investissements parce qu'ils ne sont pas propriétaires des terrains. Ils risquent ainsi de perdre leur fonds dans la mesure où un propriétaire terrien (le producteur) peut à tout moment changer de partenaire ou même céder le matériel à l'insu de l'exportateur qui a financé ce matériel.

Section II : Les facteurs interorganisationnels ayant un impact négatif sur la compétitivité de la filière

II.1 Un pouvoir non partagé des importateurs sur les producteurs

La stratégie de conquête de parts de marchés étrangers doit s'appuyer sur une organisation interne solide et conduite par une équipe solidaire et motivée pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. A l'inverse, une organisation basée sur un management autocratique contribue à affaiblir l'entreprise et freine son développement notamment sur le marché international reconnu très concurrentiel (Sullivan and Bauerschmidt, 1989 ; Sharkey et al. 1989 ; Keng and Jiuan, 1989 ; Korth, 1991). Dans le canal de distribution des fruits et légumes, les deux méthodes d'analyses des données primaires convergent sur l'existence d'un pouvoir des distributeurs sur les exportateurs.

Dans l'analyse thématique nous relevons 8% de fréquences d'apparitions ce qui signifie que l'exercice du pouvoir au sein du canal est une réalité. En effet, du fait de la faiblesse des moyens financiers des exportateurs, ces derniers relèvent que :

« ce sont les acheteurs (distributeurs) qui financent généralement les intrants agricoles plus quelques fonds pour la production ». En outre dans les uce de la classe 5 des résultats de ALCESTE un exportateur souligne que *« quand l'importateur finance, il fait ce qu'il veut après »*.

Les résultats des deux outils d'analyse convergent sur l'existence d'un pouvoir des importateurs sur les exportateurs et nous permettent de conclure que la proposition P5 : « **Les relations transactionnelles entre exportateurs et importateurs sont des relations de pouvoir-dépendance susceptibles d'affecter la compétitivité de la filière** » corrobore la théorie de l'école béhavioriste pour laquelle le pouvoir est un aspect inéluctable de toute relation humaine (Toffler, 1990) et que sa mauvaise gestion est susceptible de créer un dysfonctionnement du canal de distribution (Joffre et Koenig, 1992).

II.2 Une perte de confiance entre les acteurs du canal de distribution

Selon l'analyse thématique 7% des discours soulignent le manque de confiance entre les acteurs du canal de distribution. Au niveau de la classe des résultats de Alceste (voir uce) un exportateur soutient que « *les prix de vente communiqués par certains partenaires sont souvent différents de ceux communiqués par le COLEACP* ». On note également dans cette classe la présence significative des uce comme « prix », « vente » avec des Khi² fortement corrélées ; ce qui confirme l'existence d'une crise de confiance entre les acteurs. Ainsi, la proposition P11 selon laquelle :

« **L'absence d'un climat de confiance gêne la coopération entre les acteurs et influence négativement la compétitivité de la filière** » confirme la théorie du marketing relationnel pour laquelle le succès dans une relation d'échange requiert de la confiance entre les parties prenantes (Morgan et Hunt, 1994).

II.3 Un non-respect des engagements entre les acteurs du canal de distribution

Les résultats de l'analyse thématique indiquent que 7% des discours des locuteurs sont attribuables au non respect des engagements entre les acteurs du canal de distribution. Dans la classe 5 des résultats de Alceste, un importateur évoque les problèmes qu'il a avec ses partenaires « *à la récolte nous disons à l'expéditeur de nous envoyer le produit parce qu'il sera bien vendu, et il nous envoie le produit dans de mauvaises conditions et il sera mal vendu* ».

Il veut dire par là que l'expéditeur (l'exportateur) n'a pas respecté les accords de départ.

De l'autre côté, un exportateur évoque le non respect des engagements de la part des importateurs et soutient que « *certains importateurs reviennent sur les contrats signés au départ lorsque les prix fluctuent sur le marché* ».

Ces résultats convergents des deux outils d'analyse sur le non respect des engagements entre les acteurs du canal de distribution nous permettent de conclure que la proposition P12 selon laquelle :

« Le non respect des engagements gène l'instauration d'un climat de confiance et diminue ainsi la coopération entre les firmes, ce qui a un effet négatif sur la performance de la filière » corrobore la théorie relationnel qui considère l'engagement comme une variables médiatrice du marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994).

II.4 Des rapports non coopératifs entre partenaires du canal de distribution

Le thème coopération représente 6% des douze thèmes retenus dans l'analyse thématique. La coopération a été fortement affectée par le non respect des engagements des uns envers les autres, qui a par ricocher entraîné une crise de confiance au sein du canal. Ainsi, la proposition suivante est confirmée au regard de la théorie du marketing relationnel:

P6 : « *L'absence de bonnes relations de coopération entre acteurs (exportateurs/distributeurs) diminue le degré de confiance et affecte négativement la performance de la filière* ».

En effet, d'une part les tenants de l'école comportementale de la dynamique des canaux de distribution soutiennent que « lorsque la relation qui lie les acteurs en présence est forte et positive, il y a création de valeur. En cas de points de vue très divergents, on assiste à un affrontement qui est non créateur de valeur » (Joffre et Koenig, 1992).

Et d'autre part, la coopération rend plus facile ce qui est plus difficile et le secret d'obtenir plus de coopération c'est de rechercher la confiance de l'autre et le rassurer puisque selon Andeleeb, (1995) la confiance est une variable explicative des intentions de coopération.

II.5 Des relations conflictuelles entre partenaires dues à une asymétrie d'information

L'existence de climat conflictuel entre les acteurs a été relevée dans les résultats de l'analyse thématique avec une fréquence d'apparition de 6%.

En outre, dans la classe 5 des résultats de Alceste (voir uce) un exportateur soutient que « *les relations avec les partenaires sont difficiles surtout au niveau des prix* ». Un autre ajoute que : « *les importateurs doivent vendre les produits, soustraire leurs commissions et nous envoyer le reliquat ; ce qui fait que souvent vous vendez à perte* ».

Dans cette même classe, on relève dans le tableau des présences significatives les uce comme « charge », « commission », « plus », et « coût ». Ces uce proviennent des discours des importateurs qui justifient les charges qu'ils supportent et la rémunération de leurs services sous forme de commission.

Les deux types de discours sont opposés et cela nous fait penser à une incompréhension entre les acteurs. En effet, lorsque les exportateurs contestent les prix de vente communiqués qu'ils trouvent différents de ceux communiqués par le COLEACP, les importateurs répliquent en disant que « *souvent des quantités énormes arrivent sur le marché et précipitent les prix vers le bas* ».

Le marché étant fonction de l'offre et de la demande le prix peut varier plusieurs fois dans la même journée. Or, le COLEACP va fournir des statistiques sur le cours moyen journalier. Il sera alors difficile que les prix réels de vente collent exactement avec les cours moyens. Les difficultés qu'ont les exportateurs pour suivre les

transactions à temps réel peuvent expliquer ce sentiment de méfiance sur les prix et les mettent dans une position de contestation qui peut malheureusement générer des conflits inutiles avec leurs partenaires. Aussi, on ne saurait se prononcer sans réserve sur les informations communiquées par les importateurs dans la mesure où ils sont les seuls à détenir la vraie information sur les prix de vente.

Un effort important doit être fait dans le partage de l'information afin d'éviter des situations conflictuelles. De ce qui précède, nous pouvons conclure que la proposition suivante:

P10 : « l'asymétrie de l'information génère des conflits entre acteurs et affecte négativement la compétitivité de la filière » confirme ce qui est relaté dans la théorie des organisations à savoir que l'information et la communication sont les instruments privilégiés de la coopération verticale car ils permettent de « piloter ensemble avec efficacité la logistique des opérations » (Fabbe-Costes et al., 1997).

Le cas échéant, une mauvaise circulation de l'information peut créer des tensions dans les relations interorganisationnelles. En effet, Joffre et Koenig, (1992) indiquent que « les partenaires-adversaires entrent souvent en opposition plus ou moins ouverte lorsque dans la poursuite de leurs intérêts individuels, les uns viennent à brimer les intérêts des autres qui se voient obligés de riposter de façon plus ou moins manifeste ».

Section III : Les facteurs liés à l'environnement du pays d'origine qui freinent la compétitivité de la filière

Ces facteurs, qualifiés de facteurs domestiques-externes (Leonidou, 1995) émanent de l'environnement politique externe de la firme (Stern et Reve, 1980). Il s'agit notamment des problèmes liés à l'environnement externe du pays d'origine de la firme (Kaleka and Katsikeas, 1995). Ces facteurs sont nombreux et freinent le développement de l'activité d'exportation des entreprises. Les principaux sont :

III.1 Une filière en perte de compétitivité due à un manque de moyens logistiques pour soutenir l'activité de production et d'exploitation

III.1.1 Des coûts de transport élevés par rapport à la concurrence

Du fait de l'enclavement du Burkina d'une part, et de l'irrégularité du trafic aérien et du stockage de longues durées d'autre part, les coûts de transport ont été jugés excessifs par les acteurs de la filière. Or, lorsque les coûts de transport sont élevés la firme devient vulnérable vis-à-vis de ses concurrents et aura des problèmes à s'imposer sur le marché cible (Bauerschmidt et al. 1985 ; Sullivan and Bauerschmidt, 1989 ; Gripsrud, 1990). Ainsi, les coûts de transport ont joué un rôle négatif dans la compétitivité de la filière.

III.1.2 Les difficultés de transport

Les difficultés de transport constituent un facteur important dans la perte de compétitivité des entreprises désireuses de conquérir des parts de marchés étrangers (Kaynak and Kothari, 1984 ; Yaprak, 1985 ; Samiee and Walters, 1990).

Dans la filière fruits et légumes du Burkina Faso, les difficultés de transport sont très importantes.

En effet, le Burkina Faso est un pays enclavé et connaît de sérieux problèmes d'accès aux ports maritimes pour l'exportation de ses produits. Même si des efforts sont faits dans la location de certaines espaces de stockage dans les ports des pays côtiers comme la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Togo et le Bénin, le transport de certains produits très sensibles comme les fruits et légumes frais pose problème. En effet, les délais de route rendent impossible ce mode de transport dans la mesure où les produits doivent être transportés par voie terrestre sur de longues distances avant d'être embarqués dans les bateaux. Le transport aérien constitue dans ce cas la seule alternative pour transporter les produits frais sur de longues distances.

Malheureusement, il ressort que le transport aérien est irrégulier et est à l'origine de plusieurs déboires. En effet, les locuteurs dénoncent un trafic aérien désorganisé. De nombreux vols sont reportés pour plusieurs heures et certains sont tout simplement annulés. Il a été aussi relevé le manque de places suffisantes dans les avions pour stocker les produits car certains avions arrivent déjà pleins et ne tiennent pas compte des espaces réservés à l'avance par les exportateurs Burkinabé. Pendant ce temps, les partenaires chargés de la distribution des produits ont pris des engagements vis-à-vis des clients et attendent les produits pour livrer. Parmi les facteurs limitants c'est la logistique qui a joué le rôle le plus important dans la baisse de la compétitivité de la filière.

En effet, 15% des discours des locuteurs attribuent la baisse de la compétitivité de la filière aux problèmes logistiques que connaissent les acteurs de la filière selon les résultats de l'analyse thématique. Les résultats obtenus par ALCESTE montrent les mêmes types de problèmes dans la classe 4. La présence significative des unités de contextes élémentaires suivants : « avions » (Khi2=96,99), « transport » (Khi2=95,77), « camions » (Khi2=53,4), « chambres froides » (Khi2=75,17), « stocker » (Khi2=79,49), « place » (Khi2=41,78) indique que la logistique a un impact significatif dans la baisse de la compétitivité de la filière. En outre, la force de l'association de chacune de ces unités par rapport à la classe ainsi que la corrélation positive des Khi2 de chaque unité par rapport aux autres classes confirme le rôle prépondérant de la logistique dans la baisse de la compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina sur le marché international.

De ce qui précède, nous concluons que la proposition suivante :

P9 « l'absence de moyens logistiques adéquats a un effet direct sur la compétitivité de la filière fruits et légumes », confirme la thèse de la théorie des organisations sur l'avantage concurrentiel car selon Christopher (2005), « le secteur professionnel civil a reconnu l'impact vital de la logistique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel » si bien que l'absence de moyens logistiques adéquats place la firme dans une situation défavorable.

III.3 Une faible qualité des produits par rapport à celle de la concurrence

La firme exportatrice doit être en mesure de connaître de manière précise les goûts ou les besoins spécifiques des consommateurs du marché cible ; au cas échéant, la compétitivité de la firme va être négativement affectée sur ce marché (Groke and Kreidle, 1967 ; Tesar and Tarleton, 1982 ; Cheong and Song, 1988 ; Gripsrud, 1990 ; Tseng and Yu, 1991). Il ressort malheureusement que les acteurs en amont du canal n'ont pas la capacité de visiter les points de vente et de contrôler les prix de vente réel des produits sur le marché. Or, si l'on n'est pas en mesure de cerner avec précision les attentes des consommateurs, il serait difficile de livrer des produits selon la qualité attendue d'une part, et pouvoir vérifier la qualité des produits concurrents à titre de comparaison d'autre part.

Cette faiblesse relevée est inhérente au déficit des moyens financiers des acteurs en amont qui les empêche d'acquérir les moyens logistiques adéquats pour proposer des produits selon les attentes des consommateurs. En effet, la qualité des produits exportés par les acteurs Burkinabé était inférieure à celle de la concurrence puisque 7% des discours des locuteurs attestent de la mauvaise qualité des produits selon les résultats de l'analyse thématique. Dans la classe 5 des résultats de ALCESTE, nous relevons une présence significative de l'unité de contexte élémentaire « qualité » avec un Khi^2 de forte corrélation positive ($\text{Khi}^2 = 60,75$). Cela confirme la proposition P1 : « **la mauvaise qualité des produits mis sur le marché par le Burkina a un impact direct sur la compétitivité de la filière** » et corrobore le paradigme SCP qui, selon Scherer (1980) « les biens et services doivent être adaptés qualitativement et quantitativement aux besoins des consommateurs ».

III.4 Des moyens financiers absents pour les investissements de production

L'un des problèmes évoqués par les interviewés est le manque de moyens financiers pour financer les activités de la filière (plus de 8% des discours des locuteurs). Les banques sont réticentes dans l'accompagnement des entreprises car elles estiment que l'activité est très risquée et que la rentabilité n'est pas toujours assurée. Celles qui prennent le risque de financer les activités de la filière fruits et légumes exigent des taux d'intérêts exorbitants et des délais de récupération très courts. Il n'existe donc pas un système de financement adapté à la spécificité de la filière. Les résultats obtenus par ALCESTE indiquent une présence significative de l'unité de contexte élémentaire « financier » avec un Khi^2 de corrélation positive de 23,41 ; ce qui converge avec les résultats de l'analyse thématique (8% de fréquences d'apparitions).

Ainsi, l'effet conjugué des financements inadaptés et des taux d'intérêts excessifs rend le coût du capital, pour financer les activités de production, très élevé et constitue de ce fait un biais pour la compétitivité de la filière (Albaum, 1983 ; Hook and Czinkota, 1988 ; Cheong and Chong, 1988 ; Tseng and YU, 1991). Dans cette optique, la proposition **P2 « l'environnement économique a un impact direct sur la compétitivité de la filière »** corrobore la théorie industrielle pour laquelle « l'environnement (économique, culturel, politique...) du pays d'origine est un élément clé de la stratégie de la firme et affecte sa performance à l'export » (Scherer, 1980 ; Porter, 1980 ; Kerin, Mahajan and Varadarajan, 1990).

III.5 Une implication insuffisante des pouvoirs publics dans la promotion de la filière

Les exigences du commerce international sont telles que les entreprises nationales ne peuvent pas à elles seules venir à bout de certains obstacles. Joffre (1987) estime que les pouvoirs publics de chaque pays devraient soutenir les entrepreneurs dans la conquête de parts de marchés étrangers. L'absence d'une volonté politique à soutenir les exportateurs constitue un frein au développement du commerce international pour les entreprises de ces pays (Albaum, 1983 ; Bauerschmidt et al. 1985 ; Yaprak, 1985).

Cette réalité est malheureusement vécue par les acteurs Burkinabé évoluant dans l'activité de production et d'exportation des fruits et légumes et les acteurs interviewés estiment que l'Etat s'intéresse plus à l'activité de production et de commercialisation du coton au détriment de celle des fruits et légumes. En effet, les locuteurs ont évoqué l'existence d'une mesure fiscale défavorable (TVA sur les emballages et les intrants agricoles, etc.), l'absence d'une politique de gestion du foncier qui sécurise les investisseurs et l'absence d'une politique de financement adaptée à l'activité de production et de commercialisation des fruits et légumes à l'instar de celle du coton.

Selon le paradigme SCP, les facteurs domestiques-externes évoqués ci-dessus constituent les conditions de base pour la compétitivité de la firme à l'export (Scherer, 1980). Il ressort cependant que ces conditions de base ne sont pas remplies au niveau du Burkina. En effet, l'analyse thématique relève que 10% des discours des locuteurs attribuent la baisse de la compétitivité de la filière à un

manque de volonté des pouvoirs publics à promouvoir la filière. Dans le même sens, la classe 3 des résultats de ALCESTE montre la présence significative des unités des contexte élémentaires (u.c.e) suivantes avec des Khi2 ayant de forte corrélation: « etat » (Khi2=75,47), « créer » (Khi2=27,28), « action » (Khi2=26,42), et « aider » (Khi2=15,28). La forte association de ces u.c.e atteste l'importance du rôle des pouvoirs publics dans la baisse de la compétitivité de la filière. Dans cette optique, la proposition P4 selon laquelle « **l'absence d'une volonté politique à promouvoir la filière a un effet négatif sur le développement de celle-ci** » corrobore la théorie industrielle.

En effet, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, le paradigme SCP, considérée comme la clé de voûte de l'économie industrielle, part du principe fondamental que l'intensité de la compétitivité a un impact important sur la performance des firmes (McGahan, Porter, 1997 ; Scherer, Ross, 1990). Or cette compétitivité ne peut se manifester que lorsque les conditions de base sont réunies dans l'environnement du pays d'origine (Scherer, 1980).

Outre, les problèmes rencontrés dans le pays d'origine, les acteurs de la filière font face à des difficultés dans le marché cible. Ces difficultés sont abordées dans la section suivante.

Section IV : Les facteurs inhérents à l'environnement du marché cible qui ne favorisent pas le développement de la filière

Ces facteurs émanent de l'économie politique externe de la firme, caractérisée par l'environnement économique, physique, culturel, démographique, psychologique, politique et technologique du marché cible (Stern et Reve, 1980).

Ces facteurs sont des barrières ou obstacles, présents dans l'environnement externe du marché cible et qui s'opposent au développement des activités de l'entreprise exportatrice (Kaleka and Katsikeas, 1995). Ces barrières sont multiples et pèsent négativement sur la compétitivité de la firme exportatrice. Dans le développement qui suit nous présenterons le rôle de ces barrières dans la baisse de la compétitivité de la filière fruits et légumes burkinabé.

IV.1 Les restrictions imposées par les réglementations du gouvernement du pays étranger

Pour protéger leurs opérateurs économiques, certains pays ont élaboré une politique restrictive à l'égard des produits étrangers. Il s'agit généralement des mesures de contingentement des quantités à importer, les contrôles phytosanitaires exagérés, et des interdictions totales d'importer certaines catégories de produits dans leurs pays. Ces types de réglementations constituent un frein pour le développement des exportations à destination de ces pays (Pavord and Bogart, 1975 ; Kaynak and Khotari, 1984 ; Kaynak et al. 1987 ; Hook and Czinkota, 1988).

L'analyse des données n'a pas révélé l'existence de mesures de contingentement mais plutôt de contrôles phytosanitaires et l'obligation pour les producteurs d'observer une Limite Maximale de Résidus et d'assurer la traçabilité des produits. En effet, les barrières d'entrées sont faiblement représentées dans les résultats de l'analyse thématique (moins de 5%). En outre, dans les résultats fournis par ALCESTE l'u.c.e « barrières d'entrées » n'a pas de présence significative. Dans ces conditions, la proposition P7 « **les barrières d'entrées du marché cible ont un effet direct sur la compétitivité de la filière** » ne peut pas être tenue pour confirmée au sens du paradigme SCP et de l'économie politique des canaux de distribution tels que définis respectivement par Scherer (1980) et par Stern et Reve (1980).

Cependant avec l'avènement du nouveau Accord de Partenariat Economique (A.P.E) qui se profile à l'horizon entre l'Union européenne et les pays africains, il est fort à craindre que de nouvelles barrières naissent et limitent le développement des exportations des fruits et légumes burkinabé vers l'Europe.

IV.2 L'intensité compétitive dans le marché cible : les produits de la concurrence jouissent d'un avantage concurrentiel par rapport aux produits burkinabé

Sur le marché cible, l'intensité de la compétitivité peut être un facteur limitant pour la firme exportatrice (Cheong and Chong, 1988 ; Hook and Czinkota, 1988 ; Dichtl et al. 1990 ; Gripsrud, 1990 ; Leonidou, 1993). Dans ces conditions, la firme exportatrice devra s'organiser de manière rigoureuse pour faire face à la concurrence. Cette réalité est présente dans le circuit de distribution des fruits et légumes burkinabé sur

le marché international. En effet, le marché international des fruits et légumes frais est un marché très concurrentiel si bien que seules les entreprises bien organisées et mieux structurées arrivent à résister à la rude concurrence.

Malheureusement, les acteurs burkinabé n'arrivent pas à s'organiser suffisamment pour affronter les concurrents et subissent alors les lois du marché dictées par les produits de la concurrence. Les interviewés ont en effet reconnu leurs faiblesses face à l'intensité compétitive présente sur le marché international des fruits et légumes.

En fait, le coût de revient très élevé par rapport à la concurrence oblige les acteurs à négocier des prix de vente nécessairement plus élevés. Dès lors, ils ne sont plus compétitifs du point de vue des coûts. C'est la confirmation que les concurrents ont un avantage coût sur les acteurs Burkinabé et cela a un effet néfaste sur la compétitivité de la filière.

Les résultats de l'analyse thématique indiquent une fréquence relative de 10% du poids de la concurrence sur la baisse de la compétitivité de la filière. L'analyse par ALCESTE (classe 1) fait en effet ressortir les principaux concurrents africains des produits burkinabé sur le marché international. En effet des pays comme le Kenya ($Khi^2=69,83$), la Côte d'Ivoire ($Khi^2=79,51$) et le Mali ($Khi^2=44,99$) sont présentés comme des u.c.e ayant une forte présence significative avec des Khi^2 ayant une forte corrélation positive. C'est la preuve que les acteurs de la filière fruits et légumes n'ont pas les capacités nécessaires pour développer un avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents et de proposer une meilleure offre sur le marché. En effet, la théorie des ressources indique que la firme devrait pouvoir développer un avantage

concurrentiel à partir de ses ressources. Or selon les tenants de cette théorie « les ressources comprennent de la main-d'œuvre, des équipements, des outillages, des informations, des bâtiments, etc. » (Baglin, Bruel, Carreau, Greif, Delft, 2001) ; ce que malheureusement, les acteurs de la filière fruits et légumes du Burkina ne disposent pas, notamment les moyens logistiques (équipements, outillages, etc.).

Ce qui confirme la proposition P8 selon laquelle : « **Les produits de la concurrence jouissent de meilleures conditions de mise en marché par rapport aux produits burkinabé et cela a un effet négatif sur la compétitivité de la filière** » et cela corrobore d'une part, l'économie politique externe des canaux de distribution de Stern et Reve (1980) sur « l'impact des pouvoirs exercés par les acteurs externes comme les concurrents » sur la compétitivité des firmes ; et d'autre part, la théorie des ressources pour laquelle l'absence de ressources adéquates pour développer des compétences distinctives met la firme dans une position vulnérable vis-à-vis de ses concurrents ce qui constitue un biais pour sa compétitivité.

Les discussions des propositions étant terminées, nous dressons ci-dessous, un état récapitulatif de la validation desdites propositions au regard des résultats et des théories mobilisées.

Tableau 15: Etat de synthèse de la validation des propositions de recherche au regard des résultats et des théories mobilisées

N° ordre	Propositions formulées	Théories mobilisées	Théories corroborées
1	La mauvaise qualité des produits mis sur le marché par le Burkina a un impact direct sur la compétitivité de la filière	Théorie industrielle	Corroborée
2	L'environnement économique a un impact direct sur la compétitivité de la filière	Théorie industrielle	Corroborée
3	La capacité organisationnelle des acteurs en amont a un effet direct sur la compétitivité de la filière	Théorie industrielle et théorie des organisations	Corroborées
4	L'absence d'une volonté politique à promouvoir la filière a un effet négatif sur le développement de celle-ci	Paradigme SCP	Corroborée
5	Les relations transactionnelles entre exportateurs et importateurs sont des relations de pouvoir-dépendance susceptibles d'affecter la compétitivité de la filière	Théorie de l'école behaviouriste des canaux de distribution	Corroborée
6	L'absence de bonnes relations de coopération entre acteurs (exportateurs/distributeurs) diminue le degré de confiance et affecte négativement la performance de la filière	Théorie du marketing relationnel	Corroborée
7	Les barrières d'entrées du marché cible ont un effet direct sur la compétitivité de la filière	Paradigme SCP et théorie de l'économie politique	Non corroborées
8	Les produits de la concurrence jouissent de meilleures conditions de mise en marché par rapport aux produits burkinabé et cela a un effet négatif sur la compétitivité de la filière	Théorie des organisations, théorie de l'économie politique	Corroborées
9	L'absence de moyens logistiques adéquats a un effet direct sur la compétitivité de la filière fruits et légumes	Théorie des organisations	Corroborée
10	L'asymétrie de l'information génère des conflits entre acteurs et affecte négativement la compétitivité de la filière	Théorie des organisations	Corroborée
11	L'absence d'un climat de confiance gêne la coopération entre les acteurs et influence négativement la compétitivité de la filière	Théorie du marketing relationnel	Corroborée
12	Le non respect des engagements gêne l'instauration d'un climat de confiance et diminue ainsi la coopération entre les firmes, ce qui a un effet négatif sur la performance de la filière	Théorie du marketing relationnel	Corroborée

Les deux outils d'analyse utilisés pour le traitement et l'analyse des données primaires donnent des résultats convergents. Ces résultats ont permis de mettre en exergue les principaux points de dysfonctionnement qui sont à l'origine de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes. En effet, sur douze propositions de recherche soumises à l'épreuve des faits, onze ont été validées au regard de la théorie mobilisée.

L'analyse faite sur les principaux facteurs qui jouent sur la compétitivité de la filière à l'export montre que la conquête de parts de marchés étrangers n'est seulement de la responsabilité des entreprises mais également des pouvoirs publics du pays d'origine. Autrement dit, les problèmes qui sont à l'origine de la baisse de la compétitivité de la filière sont d'origine interne et externe, caractérisés respectivement par l'économie politique interne et externe (Stern et Reve, 1980).

En effet, dans les résultats de l'analyse thématique, il ressort que les facteurs internes qui freinent la compétitivité de la filière sont moins importants que les facteurs externes soient respectivement 46% et 54%.

Sur la base des résultats convergents de nos deux outils d'analyse et de la validation de nos propositions de recherche nous pouvons soutenir que la théorie industrielle, la théorie des organisations ainsi la théorie du marketing relationnel permettent de comprendre les antécédents de la performance export et de l'intensité compétitive des firmes. Dès lors, **nous pouvons conclure que la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina sur le marché international s'explique par l'organisation et le mode de fonctionnement cette celle-ci.**

Notre travail de recherche doctoral s'achève sur ces résultats et nous permet de conclure dans le chapitre suivant ; ce dernier ouvre des perspectives pour des recherches futures.

**Chapitre 8 : Conclusion générale. Contributions et perspectives de la
recherche**

Notre recherche doctorale a porté sur un thème qui est d'actualité et qui retient l'attention à la fois des pouvoirs publics et des acteurs économiques de la filière fruits et légumes du Burkina Faso. Cette recherche constitue une contribution à la problématique de la compétitivité des entreprises du tiers monde dans le commerce international devenu « *une nécessité vitale* » pour les entreprises et les économies nationales (Joffre 1987).

En effet, l'internationalisation des entreprises est perçue aujourd'hui comme un phénomène irréversible (Brunsvick et Danzin, 1998) et contraint celles-ci à rechercher des débouchés généralement loin des frontières nationales (Urban, 1979).

Dans cette optique, il importe que les entreprises intègrent cette dimension dans la vie de leurs affaires dans la mesure où « le commerce international présente des opportunités de croissance et/ou de survie, mais sans toutefois minimiser les obstacles du commerce au loin » (Joffre, 1987).

En effet, si les opportunités qu'offrent le commerce international ne sont plus à démontrer, il existe malheureusement des obstacles qui constituent des facteurs contingents d'un environnement en perpétuel mutation qui commande une capacité d'adaptation des entreprises, considérée comme un facteur déterminant de la compétitivité de celles-ci.

La nécessité de la recherche de parts de marchés étrangers a été depuis longtemps perçue par les pouvoirs politiques et les acteurs économiques de la filière fruits et

légumes burkinabé. En effet, les exportations en direction de l'Europe, notamment la France datent de plusieurs décennies ; et le Burkina était classé parmi les principaux exportateurs d'origine africaine sur des produits comme le haricot vert et la mangue.

Malheureusement, en dépit de son importance révélée en termes de gain de devises et de création d'emplois, pour ne citer que ceux-là, la filière traverse une crise de compétitivité depuis plusieurs années et cette situation est assez préoccupante tant pour les pouvoirs publics que pour les acteurs de la filière.

Section I : Objectifs et méthodes de la recherche

Dans les développements qui suivent, nous allons tout d'abord rappeler les objectifs de notre recherche après quoi nous exposerons la méthodologie et les différentes méthodes d'analyse des données qui ont guidé notre démarche.

I.1 Les objectifs de la recherche

La puissance économique d'un pays est en partie liée à la force des entreprises qui constituent son tissu économique. Si de par le passé certains Etats ont réalisé leur performance économique par une politique autarcique, de nos jours le secret de la réussite économique réside dans l'ouverture des frontières et la conquête de parts de marchés étrangers. En effet, nous faisons face à « un phénomène de mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités humaines » (Brunsvick et Danzin, 1998).

Abordant dans le même sens, Joffre (1987) soutient que « si la conquête du marché étranger fait l'objet de tant de sollicitude et de tant d'aides variées de la part des **pouvoirs publics de tous les pays du monde**, c'est peut-être parce qu'elle constitue plus qu'une modalité parmi d'autres de développement : un élément de mesure pertinent de la compétitivité et de la flexibilité de l'entreprise, c'est-à-dire de sa capacité d'adaptation à un environnement turbulent ».

Mais en dépit de ces différentes aides, la filière burkinabé de fruits et légumes traverse une crise de compétitivité sur le marché international, et ce depuis plusieurs années.

Face à ce constat, l'objectif de notre recherche est de comprendre si **la perte de compétitivité peut s'expliquer ou non par l'organisation et le mode de fonctionnement de la filière face aux conditions actuelles d'accès au marché**. Afin d'apporter des réponses à notre préoccupation, nous avons adopté une méthodologie qui nous a permis d'accéder au réel.

I.2 Méthodologie de la recherche

Notre travail de recherche doctorale s'est déroulé en deux étapes.

I.2.1 Première étape de notre démarche méthodologique

Dans la première étape, dite étude exploratoire, nous avons recueilli et analysé des données secondaires portant sur la filière fruits et légumes. Il s'est agi notamment des données statistiques sur la production et l'exportation des fruits et légumes, enrichies de quelques interviews préliminaires. Nous avons ensuite collecté des données secondaires sur les conditions de base de la filière fruits et légumes

burkinabé, à savoir les conditions de production, l'environnement juridique et institutionnel.

Dans cette première partie nous avons également procédé à une synthèse sur l'état de l'art à l'effet d'appréhender les déterminants de la compétitivité des firmes à l'export et qui pourraient éventuellement nous éclairer sur la perte de compétitivité de la filière burkinabé des fruits et légumes. Il s'agit notamment de la théorie de l'économie industrielle, la théorie des organisations, la théorie de l'échange relationnel et dont une synthèse est donnée ainsi qu'il suit :

I.2.1.1 Le paradigme SCP et la théorie des ressources (RBV)

Le paradigme « Structure-Conduite-Performance » tente d'appréhender la compétitivité des firmes à travers l'analyse de la structure du marché dans lequel évoluent ces firmes. Ce paradigme met l'accent sur les conditions de base, c'est-à-dire, les conditions structurelles comme étant les déterminants de la compétitivité des firmes. Cependant, il occulte le rôle des acteurs sur les déterminants de la performance export et de l'intensité compétitive des firmes.

A l'opposé, la théorie des ressources soutient que les ressources constituent l'élément central dans la compréhension de la performance export de la firme (Amit & Shoemaker, 1993 ; Peteraf, 1993). Dans le domaine de l'export en particulier, les ressources représentent la matière première de base sur laquelle la firme doit s'appuyer pour s'imposer sur le marché visé. Ces ressources portent sur l'aptitude de la firme à déployer ses compétences organisationnelles pour développer et opérer la meilleure combinaison possible de tous ses actifs afin de se tailler une

position avantageuse par rapport à ses concurrents (Amit & Shoemaker, 1993 ; Day 1994).

Une étude menée par Morgan, Kaleka et Katsikeas (2004), a permis le rapprochement entre ces deux théories historiquement rivales ; en effet, ces chercheurs ont montré que ces deux théories loin d'être rivales sont plutôt complémentaires dans la mesure où « l'intensité compétitive à l'export affecte directement l'avantage concurrentiel et les performances réalisées et influe sur les possibilités de la firme à décliner sa stratégie compétitive ».

I.2.1.2 Les théories explicatives de l'échange durable.

Les relations d'échange entre les individus peuvent revêtir plusieurs formes :

I.2.1.2.1 L'échange discret

Dans ce type d'échange, les parties en présence n'ont d'autres motivations que de réaliser l'échange sans chercher à créer une quelconque relation ultérieure ; chaque partie cherche à tirer profit de la transaction même au détriment de l'autre partie.

Dans ces conditions, chaque acteur va développer des moyens pour contrôler l'autre afin de minimiser le risque inhérent au comportement opportuniste de ce dernier. Cette attitude crée des coûts de transaction qui peuvent affecter négativement la compétitivité des firmes concernées dû au gaspillage dans la mesure où selon Williamson (1975 ; 1985 ; 1993) « économiser sur les coûts de transaction est préférable au gaspillage résultant de choix guidés par le hasard ou l'intuition managériale ».

Le comportement des individus dans les relations d'échange a été également étudié dans la théorie de l'agence. Cette théorie place les individus dans une situation d'interdépendance bilatérale, et se propose d'étudier les différents cas de figures susceptibles de se produire en raison des divergences d'intérêts entre individus, ou organisations appelés à travailler ensemble dans la mesure où « les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels de la coopération » (Charreaux, 1999). Cette théorie s'est illustrée à travers le concept du dilemme du prisonnier qui tente de démontrer que les individus ont toujours un penchant pour leurs intérêts égoïstes même s'ils se trouvent dans une situation où la recherche de l'intérêt commun est vitale pour tous. Dans ces conditions, il est pratiquement impossible d'asseoir ensemble une stratégie compétitive gagnante.

I.2.1.2.2 L'échange relationnel

Le paradigme de l'échange relationnel prend le contre-pied de la théorie des coûts de transaction et place l'individu au cœur des relations entre entreprises (Lepers, 2003). En effet selon ce paradigme, la transaction est avant tout une relation qui s'établit entre deux ou plusieurs individus qui peut constituer un réseau de relations commerciales de long terme entre ces derniers (Macneil 1974 ; 1978). Il est dès lors possible de se créer un avantage concurrentiel en associant toutes les compétences des parties en présence et ainsi, de mettre en place une stratégie compétitive gagnante.

I.2.1.3 Les théories du pouvoir et la dépendance

Dans le souci de vérifier si l'organisation et le fonctionnement de la filière peuvent être à l'origine de la perte de compétitivité de celle-ci face aux conditions actuelles d'accès au marché, l'analyse des comportements des acteurs de la filière nous paraît capitale. En effet, l'organisation de la filière est assurée en grande partie par les firmes en présence depuis l'amont jusqu'à la mise en marché des produits.

Chaque firme cherche à dominer la chaîne afin de dicter sa loi. Ce type de comportement est à l'origine de conflits susceptibles de créer un dysfonctionnement du canal de distribution et affecter négativement la compétitivité de toute la filière face à la concurrence. Pour créer une position avantageuse par rapport la concurrence, les acteurs doivent adopter un comportement coopératif et exercer un leadership approprié au sein du canal de distribution.

I.2.1.4 La logistique et le supply chain management

Longtemps ignorées comme des variables déterminantes dans la stratégie compétitive des firmes, la logistique et la gestion de la chaîne logistique sont désormais reconnues comme des enjeux stratégiques pour les firmes (Christopher, 2005).

La place de la logistique est prépondérante dans la compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina. En effet, le marché est très concurrentiel et porte sur des denrées très périssables. Seule une logistique performante et adéquatement gérée pourrait permettre aux acteurs de satisfaire les attentes des clients en leur offrant des produits de qualité, au bon endroit, dans les délais et à des prix compétitifs.

La fonction logistique devient alors le maître d'œuvre de la synchronisation des flux (Breuzard, Fromentin, 2004).

1.2.1.5 L'importance de l'engagement et de la confiance dans les relations d'échange

La recherche sur les relations d'échange a suscité un engouement pour les chercheurs. Ces derniers ont cherché à comprendre comment les firmes parviennent à établir des relations d'échange, les développent et les maintiennent dans la durée. Dans le marketing relationnel, l'engagement et la confiance ont été identifiés comme des variables médiatrices. En effet selon Morgan et Hunt (1994), le succès dans une relation d'échange requière de l'engagement et de la confiance entre les parties prenantes.

Dans la théorie du pouvoir et de la dépendance, nous avons vu que les relations interorganisationnelles sont sujettes à des conflits du fait de l'exercice du pouvoir par certains acteurs. Ces conflits nés de la résistance des firmes dépendantes qui désirent se soustraire de la pression des firmes dominantes peuvent créer un dysfonctionnement du canal de distribution et affecter négativement la compétitivité de la filière.

Vu les effets néfastes que peut provoquer une situation conflictuelle, la plupart des chercheurs prêchent pour la coopération entre les acteurs du canal de distribution dans la mesure où tout le système de distribution ne peut survivre que si tous les acteurs qui la composent considèrent qu'ils servent le même marché-cible et défendent le même marketing-mix des produits qu'ils distribuent.

Dans cette perspective, tous les membres du canal sont liés par un engagement produit-marché, par une sorte de contrat moral par lequel ils appartiennent au même système distributif. L'engagement et la confiance sont donc des variables explicatives importantes dans la compréhension de la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes.

En nous appuyant sur la revue de la littérature et des données secondaires, nous avons formulé douze propositions de recherche et sélectionné un échantillon de vingt trois individus auprès desquels nous avons réalisé des entretiens en profondeur. Cet échantillon est composé de quatre sous-échantillons : le sous-échantillon « Producteurs », le sous-échantillon « Exportateurs », le sous-échantillon « Structures d'Appui » et le sous-échantillon « Importateurs/Distributeurs ».

I.2.2 Deuxième étape de notre démarche méthodologique

En second lieu, nous avons adopté une méthodologie pour l'investigation empirique. En partant de l'hypothèse selon laquelle les discours des locuteurs seraient révélateurs des causes de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes, nous avons procédé à la collecte de données qualitatives pour tester nos propositions de recherche.

Sur la base de l'échantillon constitué dans la première étape nous avons procédé à des entretiens semi-directifs en face-à-face. Ces entretiens en profondeur ont fait l'objet d'un enregistrement au moyen d'un dictaphone et ont été intégralement retranscrits. Par la suite, les données ont fait l'objet de deux analyses distinctes : une analyse thématique et une analyse automatique de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE.

Pour l'analyse thématique, nous avons procédé à un codage sur la base de douze (12) catégories d'analyse. Nous nous sommes intéressés à la fréquence d'apparition de chaque catégorie d'analyse. Après le codage, nous avons compté à deux reprises le nombre d'apparitions de chaque catégorie d'analyse. Une catégorie d'analyse dont la fréquence d'apparition serait inférieure à 5% est jugée non significative.

Ces différents comptages ont été effectués par nous-mêmes avec un espacement de plusieurs semaines les uns des autres. Ainsi, nous nous sommes « utilisés nous-mêmes comme contrôle » (Romelaer, 2000) dans la mesure où cette méthode de reproductivité dans le temps par un même codeur donne les mêmes résultats que ceux de la double codification par un deuxième codeur (Grawitz, 1993).

Par la suite, nous avons soumis les données à un traitement automatique des contenus des discours à l'aide du logiciel ALCESTE.

Enfin, une synthèse des résultats des deux outils d'analyse a été faite et a permis de discuter les propositions de recherche au regard de la théorie mobilisée. Ces deux outils d'analyse ont donné des résultats convergents.

Les résultats de notre recherche doctorale ont permis de mettre en exergues les principaux points de dysfonctionnement qui sont à l'origine de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes. En effet, sur douze propositions de recherche soumises à l'épreuve des faits, onze ont été validées au regard de la théorie mobilisée.

Section II : Les apports et les limites de la recherche

II.1 Les apports de la recherche

II.1.1 Du point de vue théorique

Notre recherche doctorale s'inscrit dans une analyse dite *méso-économique* en ce qu'elle se situe à cheval entre une analyse microéconomique, et une analyse macroéconomique.

La mobilisation de ces deux types d'analyse économique pour la compréhension du phénomène de la compétitivité des entreprises constitue à notre avis un apport théorique important. En outre, nous avons réalisé une synthèse sur l'état de l'art qui a permis la formulation de nos propositions de recherche. Enfin, les recherches sur le thème sont très rares et notre travail pourrait servir de référence pour des recherches futures ou pour des prises de décisions managériales.

L'analyse faite sur les principaux facteurs qui jouent sur la compétitivité de la filière à l'export montre que la conquête de parts de marchés étrangers est l'affaire de tous. Autrement dit, les problèmes qui sont à l'origine de la baisse de la compétitivité de la filière sont d'origine interne et externe, caractérisés respectivement par l'économie politique interne et externe (Stern et Reve, 1980). En effet selon les résultats de l'analyse thématique, il ressort que les facteurs internes qui freinent la compétitivité de la filière sont moins importants que les facteurs externes soient respectivement 46% et 54%.

Au niveau interne, les problèmes viennent de la mauvaise organisation des acteurs, c'est-à-dire, la structure socioéconomique du canal de distribution et son mode de fonctionnement, c'est à dire, le processus socioéconomique (Stern et Reve, 1980).

Les propositions formulées à partir des concepts de l'école behavioriste, notamment le pouvoir, la coopération et les conflits dans les canaux de distribution ont été validées. Ce qui prouve que les comportements des acteurs situés à différents niveaux du canal de distribution ont une influence significative sur la compétitivité de la filière.

Les propositions formulées sur les variables médiatrices (l'engagement et la confiance) du marketing relationnel ont également été validées. Ce qui nous fait dire que l'environnement du canal de distribution est incertain ; or selon les tenants de la théorie des coûts de transaction « l'incertitude résulte principalement du comportement des individus conduisant la transaction et pour partie aussi des conditions objectives de l'échange » (Williamson, 1985). Pourtant, l'incertitude apparaît étroitement liée à l'opportunisme. Dans ces conditions les acteurs entretiennent des relations plus transactionnelles que relationnelles.

Au niveau des facteurs externes qui sont à l'origine de la perte de compétitivité de la filière, les propositions formulées sur la base de la théorie industrielle, notamment sur les conditions de base du pays d'origine, c'est-à-dire l'environnement économique, les infrastructures de base ainsi que la logistique des opérations, pour favoriser l'intensité compétitive des firmes à l'export ont été validées.

Cependant, la proposition sur les barrières d'entrées n'a pas été relevée par les locuteurs comme étant un frein au développement de la filière au sens du paradigme SCP et de l'économie politique des canaux de distribution. Les barrières constatées relèvent plutôt de l'incapacité des acteurs à se créer un avantage concurrentiel afin de s'imposer sur le marché international.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que la perte de compétitivité de la filière fruits et légumes du Burkina sur le marché international s'explique par l'organisation et le mode de fonctionnement cette celle-ci, ce qui corrobore les recherches antérieures portant sur les antécédents de la performance export et de l'intensité compétitive des firmes autour des champs constitués par la théorie industrielle, la théorie des organisations et la théorie du marketing relationnel.

II.1.2 Du point de vue méthodologique

En partant d'un positionnement **interprétativiste** et une **démarche abductive** nous avons, sur la base des données secondaires d'une part et de la revue de la littérature d'autre, formulé des propositions de recherche qui ont été soumises à l'épreuve des faits. Afin de tester nos propositions de recherche, nous avons mobilisé deux outils de traitement et d'analyse de données qualitatives et les résultats concluants permettent de renforcer les connaissances dans ce domaine.

II.1.3 Du point de vue managérial

Notre travail de recherche doctorale a pour objet de comprendre les causes de la baisse de la compétitivité des entreprises à l'export en prenant le cas spécifique de la filière fruits et légumes du Burkina Faso. Sur la base des résultats obtenus au

cours de cette recherche nous avons proposé des pistes de solutions qui permettent des interventions managériale et politique plus efficace et plus durable qui permettent d'assure une meilleure compétitivité des firmes à l'export. Ces pistes se déclinent comme suit :

II.1.3.1 Résoudre les problèmes domestiques internes de la filière

Les entreprises exportatrices des fruits et légumes du Burkina Faso ont des faiblesses internes notoires qui affectent négativement leur compétitivité sur le marché international. Or, pour conquérir des parts de marchés étrangers il est impératif que la structure interne de l'entreprise soit solide, opérationnelle et efficace. Pour se faire, les actions suivantes doivent être entreprises :

- Former ou recruter du personnel qualifié pour conduire les activités d'exportation au sein de l'entreprise.

- Construire des relations de partenariat bénéfiques pour l'ensemble des acteurs

Les acteurs du canal de distribution ont joué un rôle important dans la baisse de la compétitivité de la filière fruits et légumes. Il a été relevé en effet, l'existence d'un comportement peu coopératif, une grande faiblesse organisationnelle, une gestion archaïque de la chaîne logistique. Mais comment construire de bonnes relations pour réussir dans l'exportation ? Pour Matear, Gray et Ivring (2000) le succès dans le commerce international réside dans la construction d'une relation de partenariat entre les acteurs du canal de distribution qui prenne en compte les éléments suivants : (i) la confiance mutuelle entre les acteurs, (ii) la recherche d'un bénéfice commun.

- Créer et entretenir un partenariat entre les acteurs de la filière et les structures d'appui à la filière

L'analyse des discours des locuteurs ont fait ressortir des désaccords de points de vue entre les producteurs, les exportateurs et les représentants des structures d'appui, alors que ces derniers sont sensés apporter un appui aux premiers. Il y a nécessairement un problème de communication entre ces deux parties qui en principe travaillent pour les mêmes causes. La mise en place d'un cadre de concertation permanente pourrait renforcer les liens de coopération entre ces deux parties.

II.1.3.2 Organiser l'entreprise pour surmonter les contraintes imposées par l'environnement du marché cible

- Mettre en place un système performant de gestion de la chaîne logistique pour surmonter les difficultés liées au transport

La gestion de la chaîne logistique a été à l'origine de nombreux déboires dans le processus de mise en marché des produits et a pesé significativement dans la baisse la compétitivité de la filière.

- Asseoir une veille commerciale dans l'optique de cerner les besoins spécifiques des consommateurs à l'étranger et d'identifier les risques liés au commerce au loin

La méconnaissance des informations essentielles sur le marché cible est un biais pour la stratégie compétitive de la firme (Wu, Yenyurt, Kim, Cavusgil, 2006) il importe alors d'entreprendre des études de marché pour une meilleure connaissance du marché international des fruits et légumes.

II.1.3.3 Eliminer les barrières liées à la politique du pays d'origine qui gênent le développement des activités d'exportation

- Créer un environnement institutionnel et juridique propice à l'exportation

L'Etat doit créer les conditions de base pour une meilleure compétitivité des entreprises exportatrices sur le marché international. Il s'agira ici principalement, de créer un cadre institutionnel et juridique propice à l'expansion des exportations.

Par exemple, l'Etat doit repenser la législation en matière foncière et/ou créer des zones dédiées aux professionnels de la filière.

Il importe que l'Etat s'implique pour réglementer l'activité de production et/ou de distribution des fruits et légumes. Il est peut être plus indiqué que des zones réservées à la production des fruits et légumes soient désignées et confiées aux professionnels de la filière. Cela permettrait une meilleure organisation de celle-ci et inciterait les acteurs à réaliser des investissements conséquents.

- Mettre en place une politique pour le financement durable de la filière

Il faut pour cela créer les conditions d'un financement durable et adapté à la filière.

Les problèmes logistiques rencontrés au niveau au niveau de la production, du conditionnement et du transport des produits des champs vers les centres urbains s'expliquent en grande partie par le manque de moyens financiers. L'environnement financier actuel ne répond pas aux besoins de financement de la filière. En effet, la filière fruits et légumes est une activité saisonnière au Burkina Faso et nécessite par conséquent un système de crédit de campagne pour financer l'exploitation ; ce qui n'est pas toujours évident avec les banques commerciales installées dans le pays. En outre, certains investissements immobiliers sont indispensable pour assure rune

meilleure productivité de la production mais les banques exigent des hypothèques des biens immeubles, généralement les titres fonciers des parcelles exploitées. Malheureusement, les parcelles d'exploitation n'appartiennent pas aux exploitants mais à des propriétaires terriens qui prêtent momentanément leurs terres.

Il faut également financer la recherche sur les variétés des fruits et légumes.

L'une des faiblesses relevées est relative au nombre très réduit de variétés proposées sur le marché. Les recherches scientifiques permettent aujourd'hui de proposer aux consommateurs des produits très présentables et ayant un bon goût alors que les produits commercialisés par les acteurs Burkinabé, notamment les mangues sont souvent moins présentables que les produits de la concurrence même si ils sont quelquefois meilleurs en goût.

En outre, les variétés actuelles résistent difficilement aux attaques des mouches et autres insectes, ce qui fait perdre aux producteurs d'énormes quantités de produits. Les recherches auraient permis de découvrir des variétés qui s'adaptent mieux aux conditions structurelles.

- Mettre en place une politique incitative de la part du gouvernement en faveur des entreprises exportatrices.

Il est indiqué de développer la logistique de base pour permettre aux acteurs d'asseoir une stratégie logistique efficace sur le circuit de distribution.

La logistique de base est inadéquate. Il manque cruellement de moyens logistiques pour assurer une production économiquement rentable. Les moyens logistiques utilisés sont de type artisanal et ne permettent pas d'avoir un bon rendement, ni des quantités suffisantes pour répondre à la demande du marché.

En plus des difficultés de production que connaissent les producteurs, le conditionnement et le transport des produits des champs vers les centres urbains causent des pertes importantes. A ces problèmes de transport s'ajoutent l'insuffisance et l'inadéquation des infrastructures de stockage dans les aéroports. Il est donc impérieux que la filière soit dotée d'infrastructure adéquate et suffisante afin de permettre aux acteurs d'asseoir une stratégie logistique leur permettant d'améliorer leur compétitivité.

Les pouvoirs publics doivent réglementer la filière et renforcer la capacité des acteurs en amont notamment.

Il est ressorti que l'une des principales causes de la perte de compétitivité de la filière réside dans le manque de professionnalisme des acteurs en amont. Le désordre organisationnel empêche de valoriser le peu de moyens disponibles et paralyse tout le système. Certains interviewés ont en effet relevé l'amateurisme de certains acteurs dont les mauvaises actions contribuent à ternir l'image des produits burkinabé même si ces derniers sont animés souvent de bonne volonté. Pour cette raison, il est indiqué que l'exercice de la production et/ou de la commercialisation des fruits et légumes destinés à l'exportation soient réglementées.

En outre, la plupart des acteurs en amont ignorent tout ou presque sur les normes de production et de commercialisation édictées sur le marché international. Des formations adaptées seraient indispensables afin de résorber ces faiblesses.

II.1.3.4 Mettre en place des mécanismes de coopération internationale pour aider les entreprises à surmonter les difficultés du commerce international.

- Signer des accords bilatéraux ou multilatéraux pour lever les restrictions imposées par les réglementations du gouvernement du pays étranger.

Les accords signés avec les autres Etats en matière commerciale peuvent assouplir significativement les mesures restrictives fixées par ces Etats sur les produits importés. Il est souhaitable que les pouvoirs publics étudient les voies et moyens pour tisser des relations de coopération présentant un intérêt commercial pour le pays.

- Faciliter l'accès aux bases de données du pays étranger par les firmes exportatrices

Avec le développement de l'Internet, il est désormais possible d'accéder à des bases de données situées dans n'importe quel pays au monde. Cependant, l'accès à certaines données importantes requière une autorisation préalable auprès des structures nationales spécialisées. Certaines données sont vendues à des prix élevés. Pour permettre l'accès à ces types de données importantes aux entreprises exportatrices, les pouvoirs publics peuvent y jouer un rôle important sur la base des accords de coopération signés avec ces pays. Le cas échéant, les pouvoirs publics peuvent soutenir les entreprises en payant tout ou partie de l'accès à ces bases de données.

- Aider les entreprises à établir des contacts sur les marchés étrangers

Les pouvoirs publics peuvent organiser des voyages d'affaires avec certains pays présentant des intérêts pour les opérateurs économiques dans le but de faciliter les contacts avec les opérateurs économiques du pays étranger. Il est également

indiqué que les ambassades et consulats installés dans les pays étrangers mettent en place un système qui permette les échanges entre les acteurs économiques.

- Réduire les différences linguistiques et culturelles pour faciliter l'intégration des acteurs dans le marché cible.

Les différences linguistiques et culturelles peuvent être réduites de plusieurs manières : (i) Organiser des séjours linguistiques dans les pays présentant un intérêt pour le développement du commerce international ; (ii) Introduire des langues étrangères dans l'enseignement général. Cela paraît long mais pourrait se révéler plus efficace à long terme ; (iii) Octroyer des bourses d'études aux jeunes étudiants ou des stages de perfectionnement aux professionnels.

Les résultats de notre recherche doctorale ont permis de mettre en exergues les principaux points de dysfonctionnement qui sont à l'origine de la baisse de compétitivité de la filière fruits et légumes. Des actions stratégiques ont ainsi été préconisées dans une optique de reprise de la compétitivité de la filière. Celles-ci ne constituent certainement pas l'exhaustivité des mesures à prendre mais peuvent être considérées comme les plus importantes si nous nous référons aux discours des locuteurs ainsi qu'à la théorie sur le marketing international. Toutefois, les actions doivent être synchronisées pour gagner plus en efficacité.

II.2 Les limites de la recherche

L'échantillon sur la base duquel nous avons collecté les données est inégalement reparti entre les différents acteurs. En effet, les Représentants des structures d'appui ne sont que deux (soit 8,7%) contre cinq pour les importateurs (21,7%) alors que les producteurs/exportateurs sont au nombre de seize (soit 69,6%). Ainsi, les discours des interviewés n'ont pas le même poids dans le discours général. De ce fait, cette inégale répartition de l'échantillon constitue à notre avis un biais.

En outre, la collecte des données primaires s'est surtout portée sur deux produits essentiellement : le haricot vert et la mangue qui constituent les principaux produits exportés parmi les fruits et légumes.

II.3 Les difficultés rencontrées sur le terrain

Notre travail de recherche a été effectué dans des conditions difficiles. En effet, notre champ d'investigation a été vaste puisqu'il prend en compte les acteurs situés dans deux pays très distants à savoir la France et le Burkina Faso. Il a fallu d'abord imaginer plusieurs méthodes d'approches pour entrer en contact avec chaque type d'interviewés dans la mesure où ils n'ont pas les mêmes réalités.

En France, les importateurs des fruits et légumes en provenance du Burkina Faso sont en nombre très limité et ont un emploi de temps très chargé. Nous avons ainsi observé plusieurs reports de rendez-vous et certains ont été purement et simplement annulés pour raison de calendrier des prospects.

Au Burkina Faso, les acteurs sont repartis dans plusieurs provinces, notamment ceux qui travaillent dans les coopératives agricoles. Les déplacements nous ont coûté en temps et en moyens financiers. En outre, certains interviewés ont presque marqué un certain désintérêt et d'autres ont eu peur de s'exprimer puisqu'ils craignaient des représailles éventuelles. Il a fallu du temps pour les rassurer sur le caractère apolitique de notre recherche.

II.4 Perspectives de la recherche

Notre recherche nous a permis de comprendre que la compétitivité des entreprises à l'export dans le secteur des fruits et légumes est fortement tributaire de l'organisation et du fonctionnement de cette filière. Mais il est ressorti dans notre recherche que les acteurs directement impliqués, c'est-à-dire les firmes ne peuvent pas à elles seules faire fléchir le cours des choses. Il y a une nécessaire interaction entre ces firmes et les acteurs de l'environnement externe. Il serait alors intéressant de connaître le mode de gouvernance entre ces deux types d'acteurs qui permette d'assurer une plus grande compétitivité de la filière.

LISTE DES ABREVIATIONS

1. A.P.E : Accord de Partenariat Economique
2. APIPAC : Association des Professionnels de l'Irrigation Privée et des Activités Connexes
3. COLEACP : Comité de Liaison Europe-Afrique Caraïbes Pacifique pour la Promotion des Exportations horticoles
4. CEE : Communauté des Etats Européens
5. CE : Communauté européenne
6. C.D.H : Classification Descendante Hiérarchique
7. C.A.H : Classification Ascendante Hiérarchique
8. DSA : Direction des Statistiques Agricoles
9. DSA/MAHRH : Direction des Statistiques Agricoles/Ministère de l'Agriculture et des Ressources Halieutiques du Burkina
10. DSDR : Document de Stratégie de Développement Rural
11. FruiTrop : Fruits Tropicaux
12. GIE : Groupement d'Intérêt Economique
13. INSD : Institut National de la Statistique et de la Démographie
14. JC : Jésus Christ
15. KMV : Key Mediating Variable
16. LMR : Limites Maximales des Résidus
17. ONU : Organisation des Nations Unies
18. PIB : Produit Intérieur Brut
19. RBV : Resource-Based-View
20. SCP : Structure-Conduct-Performance
21. SOBFL : Société Burkinabé des Fruits et Légumes
22. SICLE : Système d'Information et de Communication Logistique d'Entreprise
23. SCOOBAM : Coopérative agricole du Bam
24. TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée
25. UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain
26. UE : Union européenne
27. UCOBAM : Union des Coopératives Agricoles et Maraîchères du Burkina
28. URCOMAYA : Coopérative agricole de Ouahigouya
29. URCABO : Coopérative agricole de Bobo

30.U.C : Unités de Contexte

31.u.c.i : unités de contexte initiales

32.u.c.e : unités de contexte élémentaires

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les importations extra-UE de mangues par les marchés UE de 1998 à 2004, en tonnes	20
Tableau 2 : Volumes des exportations de mangues des pays d’Afrique Noire pour le marché européen de 1979 à 2004	22
Tableau 3: Les importations extra-UE de haricots verts par les marchés UE de 1998 à 2004, en tonnes	24
Tableau 4 : Volumes des exportations de haricots verts des pays d’Afrique Noire pour le marché européen de 1979 à 2004	26
Tableau n°5 : Les contraintes de production fruitière	32
Tableau n°6 : Etat de synthèse des propositions de recherche au regard des théories mobilisées	139
Tableau 7 : Liste des personnes interviewées	152
Tableau 8 : Forme réduite choisie	163
Tableau 9: Synthèse des résultats des traitements des données primaires	167
Tableau 10 : Synthèse résultats classe 1	189
Tableau 11 : Synthèse résultats classe 2	191
Tableau 12 : Synthèse résultats classe 3	195
Tableau 13 : Synthèse résultats classe 4	197

Tableau 14: Synthèse résultats classe 5 200

Tableau 15: Etat de synthèse de la validation des propositions de
recherche au regard des résultats et des théories mobilisées 227

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Evolution des importations extra-UE par les marchés de 1998 à 2004, en tonnes	20
Graphique 2 : Evolution des exportations de mangues des pays d'Afrique Noire de 1979 à 2004	22
Graphique 3: Evolution des importations extra-UE par les marchés de l'UE de 1998 à 2004, en tonnes	24
Graphique 4 : Evolution des exportations de haricot vert des pays d'Afrique Noire de 1979 à 2004	26

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Circuit de distribution des fruits et légumes du Burkina Faso	35
Figure 2: Modèle théorique des antécédents de la performance export	59
Figure 3 : Relation entre variables de base de l'approche comportementale	70
Figure 4 : Les différents types de relations entre adversaires-partenaires économiques	78
Figure 5 : Le modèle d'économie politique des canaux de distribution	81
Figure 6: L'avantage concurrentiel et les « Trois C »	96
Figure 7 : Modèle de principales variables médiatrices du marketing relationnel (The KMV Model of Relationship Marketing)	115

Annexe 1 : Données statistiques sur la filière fruits et légumes

Annexe1 : Tableau 1: Volume des exportations de mangues par les principaux fournisseurs du marché européen de 1998 à 2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Brésil	24 475	36 966	39 513	60 181	63 628	89 481	68 835
Pérou	1 813	7 255	9 305	7 750	10 760	15 294	19 504
Côte d'Ivoire	5 987	10 284	10 157	10 425	11 084	7 176	11 122
Pakistan	4 790	5 605	7 094	8 742	6 263	8 112	10 954
Israël	7 463	8 924	8 454	6 599	4 117	8 646	8 059
États-Unis	8 448	9 825	10 313	6 439	6 944	7 370	7 547
Afrique de Sud	8 215	9 798	9 293	10 613	14 423	14 356	5 770
Equateur	1 548	3 801	3 258	6 221	2 588	5 706	5 513
Costa Rica	2 105	3 333	3 094	1 735	1 852	2 636	3 983
Guatemala	1 040	1 032	3 146	1 803	1 654	2 224	2 952
Sénégal	280	679	617	816	1 627	2 067	2 810
Mexique	8 482	5 641	3 663	2 219	2 569	2 280	2 558
Venezuela	3 384	3 133	1 516	1 136	704	1 452	2 411
Mali	1 006	818	1 148	884	708	947	2 096
Rép. Dominicaine	345	333	582	755	747	614	1 228
Burkina Faso	161	189	179	332	260	770	925
Inde	1 108	2 132	1 748	2 622	1 077	930	916
Gambie	490	724	556	554	325	552	593
Thaïlande	347	367	425	714	518	636	580
Guinée	483	155	510	308	549	458	562
Total extra UE 15	81 970	110 994	114 571	130 848	132 397	171 707	158 918

Annexe1 : Tableau 2: Volume des exportations de haricots verts par les principaux fournisseurs du marché européen de 1998 à 2004

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Maroc	7 964	9 976	13 461	15 188	20 207	28 942	29 099
Kenya			89	23	14	1 260	4 366
Egypte	1 025	1 781	1 864	1 824	1 410	1 711	1 864
Sénégal			13	25	1 288	2 004	1 722
Ethiopie			0	0	1 301	2 007	1 676
Zimbabwe	193	382	320	236	339	231	1 163
Zambie	190	213	243	362	645	789	476
Tanzanie			0	9	19	118	213
Turquie			0		172	191	170
Burkina Faso			0		43	117	121
Gambie	215	208	236	309	236	267	106
Rép. Dominicaine	108	101	98	125	122	97	97
Guatemala		0	0			19	88
Canada	1 234	316	254	223	235	181	52
Mali		0	0			195	48
Jordanie		0	10	12	5	66	41
Thaïlande		0	5	21	24	75	40
Madagascar		0	0				36
Chine		0	0				31
Macédoine	238	288	68	78	94	39	30
Pérou		0	0			2	29
Soudan			0		32	49	27
Bangladesh			17	43	51	27	27
Australie					57	57	19
Ouganda		0	0		100	51	17
Albanie						10	17
Equateur						60	15
Ghana			0		14	18	14
Total extra UE 15	11 586	13 591	16 757	18 613	26 601	38 794	41 678
Pays ACP	2 828	2 631	2 475	2 359	2 206	2 431	3 535
Total							

Annexe1 : Tableau n° 3: Les grandes zones de production maraîchères au Burkina Faso

Spécifications	Provinces
OIGNON	Sanguié ; Boulgou ; Oubritenga ; Bam ; Sourou ; Ganzourgou
CHOU	Houet ; Sanguié ; Ganzourgou ; Boulgou ; Bazèga ; Yatenga ; Sanmatenga
TOMATE	Houet ; Oubritenga ; Comoé ; Passoré ; Kéné Dougou ; Ganzourgou ; Mouhoun
AUBERGINE AFRICAINE	Sanmatenga ; Comoé ; Bazèga
AUBERGINE EUROPEENNE	Houet ; Oubritenga ; Sanmatenga.
PIMENT	Comoé ; Sanguié ; Nahouri ; Boulgou.
LAITUE	Kadiogo ; Houet ; Ganzourgou ; Yatenga.
POMME DE TERRE	Yatenga ; Houet ; Sourou ; Bazèga
HARICOT VERT	Bam ; Sanmatenga ; Sourou ; Houet
GOMBO	Sanmatenga ; Houet ; Kossi ; Nahouri.
AIL	Sanguié ; Bam ; Houet ; Kouritenga.
CAROTTE	Houet ; Kadiogo ; Yatenga ; Sanguié.
PASTEQUE	Houet ; Komienga ; Boulgou.
LEGUMES FEUILLES	Bazèga ; Oubritenga ; Yatenga ; Sanguié
FRAISE	Kadiogo.
CONCOMBRE	Bazèga ; Houet ; Oubritenga.
COURGE	Bazèga ; Houet ; Oubritenga.
COURGETTE	Bazèga ; Houet ; Oubritenga.
POIVRON	Houet ; Bazèga ; Kadiogo.

Source: MAHRH/DGPSA/Direction des Statistiques Agricoles, 2003

Annexe1 : Tableau n°4 : périodes de production maraîchère en fonction des zones

Espèces	Périodes de production		Zones de productions maximales	
	Grandes production	Petite production	Grande production	Petite production
Aubergine européenne	Mai –Déc	Sep-Mars	Houet ; Oubritenga ;	Yatenga Sanguié
Aubergine africaine	Juin –Nov	Sept -Mars	Bazèga ; Sanmatenga ; Comoé	Boulkiemdé ; Sanguié
Carotte	Oct –Mars	Avril -Oct	Oubritenga ; Yatenga Sanguié	
Chou pommé	Oct – Mars	Juin - Oct	Houet : Sanguié . Ganzourgou ; Boulgou ;Bazèga ; Yatenga ; Sanmatenga	Toutes les autres provincess du pays
Concombre	Oct – Juil	Juin - Sept	Houet ; Bazèga ; Oubritenga	
Haricot vert	Oct –Mars		Bam ; Sanmatenga ; Sourou ; Houet	
Laitue	Oct –Mai	Juin -Oct	Kadiogo ; Houet ; Ganzourgou ; Yatenga	Toutes les autres provinces du Pays
Oignon Bulbe	Nov – Avril		Sanguié ; Boulgou ; Bam ; Sourou	Toutes les autres provinces du Pays
Oignon feuille	Mai - Déc	Sept -Janv	Bazèga ; Oubritenga ; Boulkiemdé ; Sanguié ; Houet	Toutes les autres provinces du Pays
Pastèque	Août – Fév	Oct -Mars	Houet ; Kompienga ;	Gnagna
Pomme de terre	Sept –Janv	Oct -Mars	Houet ; Yatenga ; Sourou	Bazèga ;
Tomate	Oct –Avril	Mai - Oct	Houet ; Oubritenga ; Comoé ;	Toutes les autres provinces du Pays

			Kéné Dougou ; Ganzourgou ;	
Gombo	Mai – Oct	Sept -Janv	Kossi ; Bazèga ; Houet ; Oubritenga ; Nahouri	Toutes les autres provinces du Pays
Piment	Mai - Oct	Oct - Fév	Comoé ; Sanguié ; Nahouri ;Boulgou	Toutes les autres provinces du Pays

Source: MAHRH/DGPSA/Direction des Statistiques Agricoles, 2003

Annexe1 : Tableau 5 : Superficie (en ha) par culture - Campagne 04/05

	1996/97	1997/98	1998/99	2000/01	2001/02	2002/03	2004/05
Oignon Bulbe	1503,56	1200	2 065	32 350	1 626	1 692	3 681
Oignon Feuille	134,34	138,534	217	6 505	165	151	310
Chou	483,46	614,285	1 197	40 608	591	761	732
Tomate	825,39	580,998	719	27 510	755	1 136	2 080
Aubergine locale	187,07	164,867	176	7 729	224	207	461
Aubergine importée	75,31	169,09	171	4 025	99	202	265
Piment	81,73	70,498	86	2 154	108	107	152
Laitue	93,39	139,659	93	3 956	125	228	152
Carotte	118,77	143,439	154	2 861	100	125	105
Pomme de terre	61,06	76,154	56	3 376	88	55	105
Haricot vert	496,01	456,031	343	2 780	287	301	278
Fraise	6,52	6,439	3	9	1	1	11
Concombre	19,45	22,867	50	5 237	106	120	77
Poivron	37,27	30,411	43	2 125	33	105	73
Ail	42,5	45,578	81	3 039	123	112	21
Gombo	81,5	81,83	128	2 039	86	87	151
Tabac	61,45	85,149	79	228	64	70	73

Courgettes							118
Autres	24,74	79,539	28	2 291	51	106	10
Total	4333,52	4100	5 687	148 822	4 632	5 564	8 879

Source: MAHRH/DGPSA/Direction des Statistiques Agricoles, 2005

Nb : les données 1999/2000 et 2003/2004 ne sont pas disponibles

Annexe1 : Tableau 6 : Production (en tonne) par culture

	1996/97	1997/98	1998/99	2000/01	2001/02	2002/03	2004/05
Oignon Bulbe	25 138	17 126	26 649	32 350	29 586	31 637	54 959
Oignon Feuille	3 181	3 410	4 489	6 505	4 299	3 736	6 546
Chou	14 895	23 693	47 386	40 608	23 715	27 911	20 734
Tomate	16 670	10 054	12 962	27 510	17 715	24 564	50 158
Aubergine locale	3 636	2 191	2 949	7 729	5 627	4 296	8 719
Aubergine importée	2 043	3 274	3 808	4 025	2 287	4 950	4 515
Piment	624	492	964	2 154	1 722	1 051	1 660
Laitue	1 286	6 658	3 382	3 956	2 371	5 162	5 373
Carotte	1 601	3 752	3 564	2 861	2 834	3 013	3 187
Pomme de terre	1 229	1 554	1 362	3 376	1 395	1 129	1 376
Haricot vert	3 080	3 753	2 077	2 780	2 320	1 699	2 030
Fraise	27	53	23	9	6	1	220
Concombre	418	463	1 169	5 237	3 914	4 866	1 909
Poivron	241	696	854	2 125	754	2 132	732
Ail	396	380	427	3 039	3 866	885	132
Gombo	728	726	990	2 039	1 059	620	1 356
Tabac	289	406	265	228	214	258	391
Courgettes							2 716
Autres	421	1 091	443	2 291	1 738	2 754	187
Total	75 905	79 772	113 763	148 822	105 421	120 663	166 899

Source: MAHRH/DGPSA/Direction des Statistiques Agricoles, 2005

Nb : les données 1999/2000 et 2003/2004 ne sont pas disponibles

Annexe1 : Tableau 7 : Rendement (en tonne/ha) par culture - Campagne 1996/97-04/05

	1996/97	1997/98	1998/99	2000/01	2001/02	2002/03	2004/05
Oignon Bulbe	25,31	19,10	18	11	18	19	15
Oignon Feuille	25,77	27,40	26	21	26	25	21
Chou	32,43	39,60	40	32	40	37	28
Tomate	21,62	18,50	18	22	23	22	24
Aubergine locale	20,59	14,40	17	21	25	21	19
Aubergine importée	27,27	21,80	22	14	23	25	17
Piment	8,96	7,10	11	10	16	10	11
Laitue	13,31	28,60	37	18	19	23	22
Carotte	13,61	30,00	23	22	28	24	30
Pomme de terre	28,88	23,90	24	21	16	21	19
Haricot vert	5,99	8,40	6	10	8	6	7
Fraise	3,86	8,10	8	4	5	2	20
Concombre	21,95	22,60	23	39	37	41	25
Poivron	6,68	16,20	20	9	23	20	10
Ail	9,35	8,60	5	2	31	8	6
Gombo	11,19	8,20	8	8	12	7	9
Tabac	6,18	5,50	3	2	3	4	5
Courgettes							

							23
Autres				29	34	26	18
Total				15	23		19

Source: MAHRH/DGPSA/Direction des Statistiques Agricoles, 2005

Nb : les données 1999/2000 et 2003/2004 ne sont pas disponibles

Annexe1 : Tableau n°8: Les principales régions de production fruitière au Burkina Faso

Espèces	province
Mangue	Boulkiemdé ; Sanguié ; Houet ; Comoé ; Léraba ; Kéné Dougou
Agrumes	Houet ; Comoé ; Léraba ; Kéné Dougou
Banane	Houet ; Comoé ; Mouhoun
Anacarde	Houet ; Comoé ; Léraba ; Kéné Dougou
Papaye	Houet ; Bazèga.

Source : DSA, 2003

Annexe1 : Tableau n°9 : Périodes de productions des cultures fruitières les plus importantes dans l'économie nationale

Espèce	Période de production	Provinces
Mangue Hatif	Mi-janvier fin février	Boulkiemdé ; sanguié ; Houet ; Comoé ; Léraba
De saison	Mars-Avril	Boulkiemdé ; Sanguié ; Houet ; Comoé ; Léraba ; Kéné Dougou
Tardif	Mai-août	Houet ; Comoé ; Léraba ; Kéné Dougou
Agrumes	Décembre-janvier ; Juillet-septembre	Houet ; Comoé ; Léraba ; Kéné Dougou
Banane	Toute l'année	Houet ; Mouhoun ; Comoé ; Bazèga ; Kompienga
Anacarde	Janvier-Mai	Kéné Dougou ; Léraba ; Comoé
Papaye	Octobre-Avril	Houet ; Bazèga ; Kéné Dougou

Source : Situation du secteur horticole (Belem, 2000)

Annexe 2 : Détail des résultats des traitements des données sous Alceste

A propos du corpus

Taille du corpus	178 Ko
Nom du plan d'analyse	ENTRETIE.pl
Date du traitement	27/06/2006
Type de traitement	CLASSIFICATION DOUBLE

Analyse du vocabulaire du corpus

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	23
Nombre total de formes	31007
Nombre de formes distinctes	3250
Effectif moyen par forme	10
Effectif maximum d'une forme	1115
Nombre d'hapax (formes d'effectif égal à 1)	1584

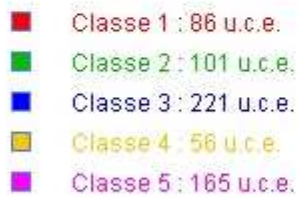
Après la réduction du vocabulaire

Nombre de formes réduites	560
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, marqueurs, etc.)	234
Nombre de mots étoilés (modalités de variables)	4
Nombre d'unités de contexte élémentaires (u.c.e.)	769

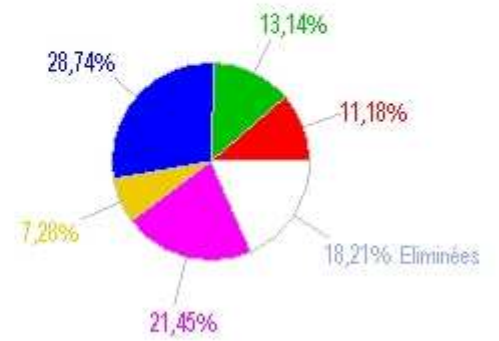
Croisement Des Classifications

Nombre de classes retenues	5
Pourcentage d'unités de contexte élémentaires classées	82%
Nombre minimum d'unités de contexte élémentaires pour retenir une classe	10

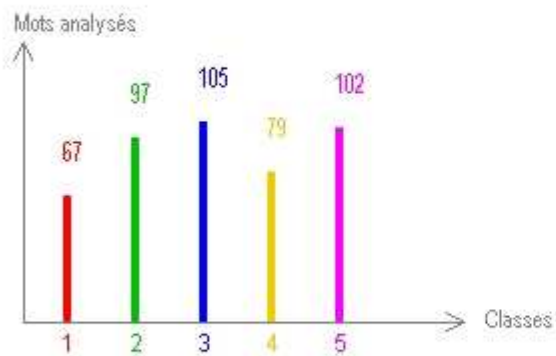
Nombre d'u.c.e. par classe



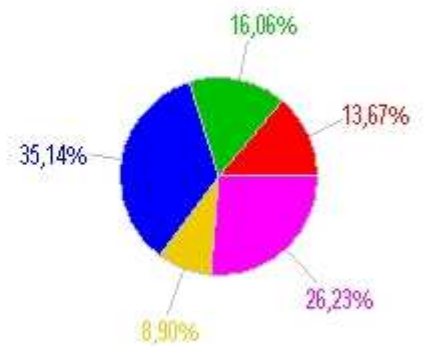
Répartition des u.c.e. dans les classes et non-classés



Nombre de mots analysés par classe



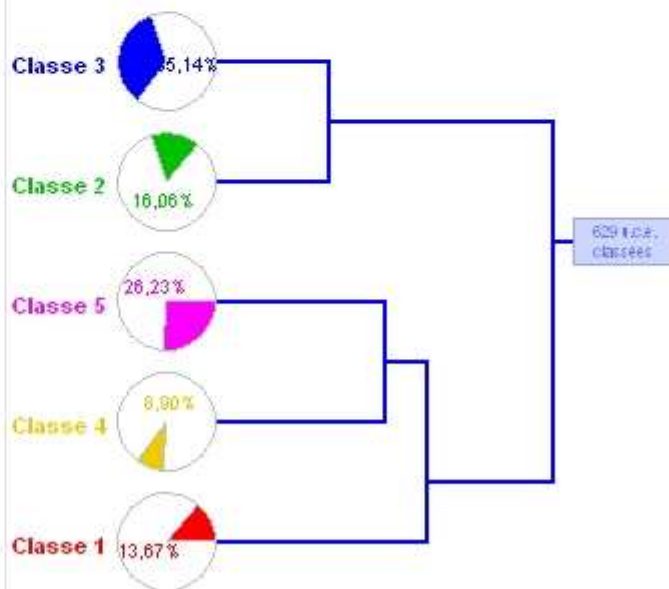
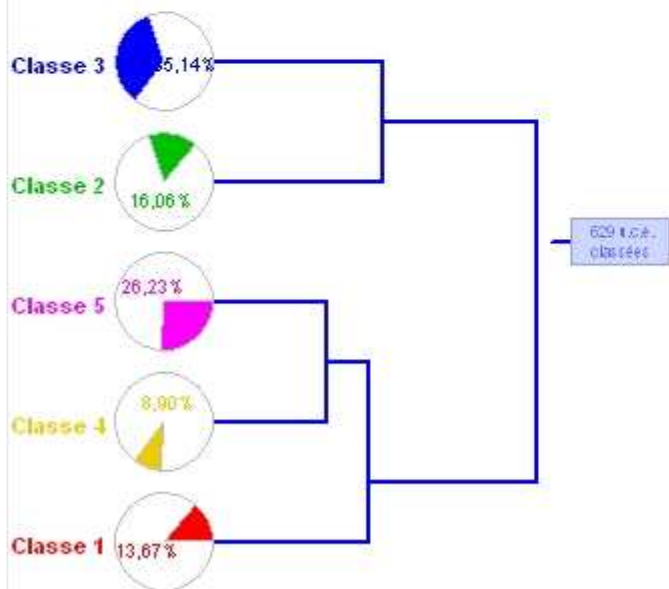
Répartition des u.c.e. dans les classes



Première Classification Descendante Hiérarchique

Deuxième Classification Descendante Hiérarchique

CLASSIFICATIONS DESCENDANTES HIERARCHIQUES



CLASSE N°1

Présences significatives

Forme réduite	Khi2	uce CI1	uce clas.	%	Catégorie Grammaticales
pays	105,34	38	72	52,78	Noms
mangue+	90,43	29	50	58	Formes non reconnues
cote_ivoire	79,51	18	24	75	Formes non reconnues
*Profession_Import	78,89	55	159	34,59	Formes non reconnues
kenya	69,83	14	17	82,35	Formes non reconnues
burkina	59,01	34	84	40,48	Formes non reconnues
haricot_vert	57,65	26	55	47,27	Formes non reconnues
ananas	57,65	9	9	100	Noms
mali	44,99	10	13	76,92	Formes non reconnues
import+er	39,84	13	22	59,09	Verbes
afrique	36,56	10	15	66,67	Lieux, pays
france	33,08	8	11	72,73	Lieux, pays
bateau+	33,08	8	11	72,73	Noms
periode+	31,13	6	7	85,71	Noms
export+er	27,49	21	58	36,21	Verbes
africain+	25,82	6	8	75	Adjectifs et adverbes
benin+	25,42	4	4	100	Adjectifs et adverbes
geograph+16	25,42	4	4	100	Formes reconnues mais non codées
recherche+	24,91	5	6	83,33	Noms

Unités de Contexte Élémentaires

u.c.i. : 19 *19 *Profession_import *K_1

u.c.e. : 618 Classe: 1 Khi2: 58

nos importations **africaines concernent essentiellement** cinq **pays** dont 4 de l' **afrique_de_ouest**: le **senegal**, le **mali**, le **burkina**, la **cote_ivoire**. les produits **importes** sont l' **ananas**, les **mangues**, le **haricot_vert** et la **banane**. mais nous ne travaillons pas suffisamment la **banane** car la **banane** est monopolisée par une société américaine.

u.c.i. : 17 *17 *Profession_import *K_5

u.c.e. : 538 Classe: 1 Khi2: 50

EXCFARM n' **importe** pas du **haricot_vert** mais d'autres produits dont la **mangue** qui **vient** de la **cote_ivoire**. le problème du **burkina** c'est qu'il n'y a pas de sortie par **bateau**, il n'y a pas d'ouverture sur la **mer**, c'est-ce qu'on **appelle** les **pays** enclavés.

u.c.i. : 19 *19 *Profession_import *K_1

u.c.e. : 621 Classe: 1 Khi2: 50

dans ces **pays**, nous **importons** les produits **essentiellement** par avion parce que le **haricot_vert** est un produit fragile et ne voyage que par avion. en plus les 2/3 de ces **pays** sont enclavés comme le **mali** et le **burkina**. il **existe** deux **ports** en **cote_ivoire** et au **senegal**.

u.c.e. : 620 Classe: 1 Khi2: 43

nous travaillons surtout avec des **pays** comme le **senegal**, le **mali**, le **burkina**, le **togo**, le **benin** en ce qui **concerne** l' **afrique_de_ouest** puisque la **cote_ivoire** est monopolisée par les bananiers.

u.c.i. : 18 *18 *Profession_import *K_5

u.c.e. : 574 Classe: 1 Khi2: 38

sur toutes les **origines** nous travaillons sur un produit commun qui est le **haricot_vert**. nous travaillons **egalement** l' **ananas** avec la **cote_ivoire** et le cameroon que nous **importons** par **bateau** ainsi que la **mangue**.

u.c.i. : 19 *19 *Profession_import *K_1

u.c.e. : 622 Classe: 1 Khi2: 38

le **senegal** **exporte** très peu de produits par **bateau** sauf les **mangues**. le **mali** n' **importe** pas du tout par **bateau** sauf les **mangues** labellisées **cote_ivoire** parce qu'elles sont gérées par les **ivoiriens**.

u.c.i. : 21 *21 *Profession_import *K_1

u.c.e. : 664 Classe: 1 Khi2: 38

nous **commercialisons uniquement** du A, du A et du B, soit un ou deux **calibres** de pelletes qui **existent**. nous faisons du **haricot_vert** avec le **kenya** qui arrive à couvrir 11 **mois** de l' **annee**.

u.c.i. : 16 *16 *Profession_import *K_1

u.c.e. : 514 Classe: 1 Khi2: 37

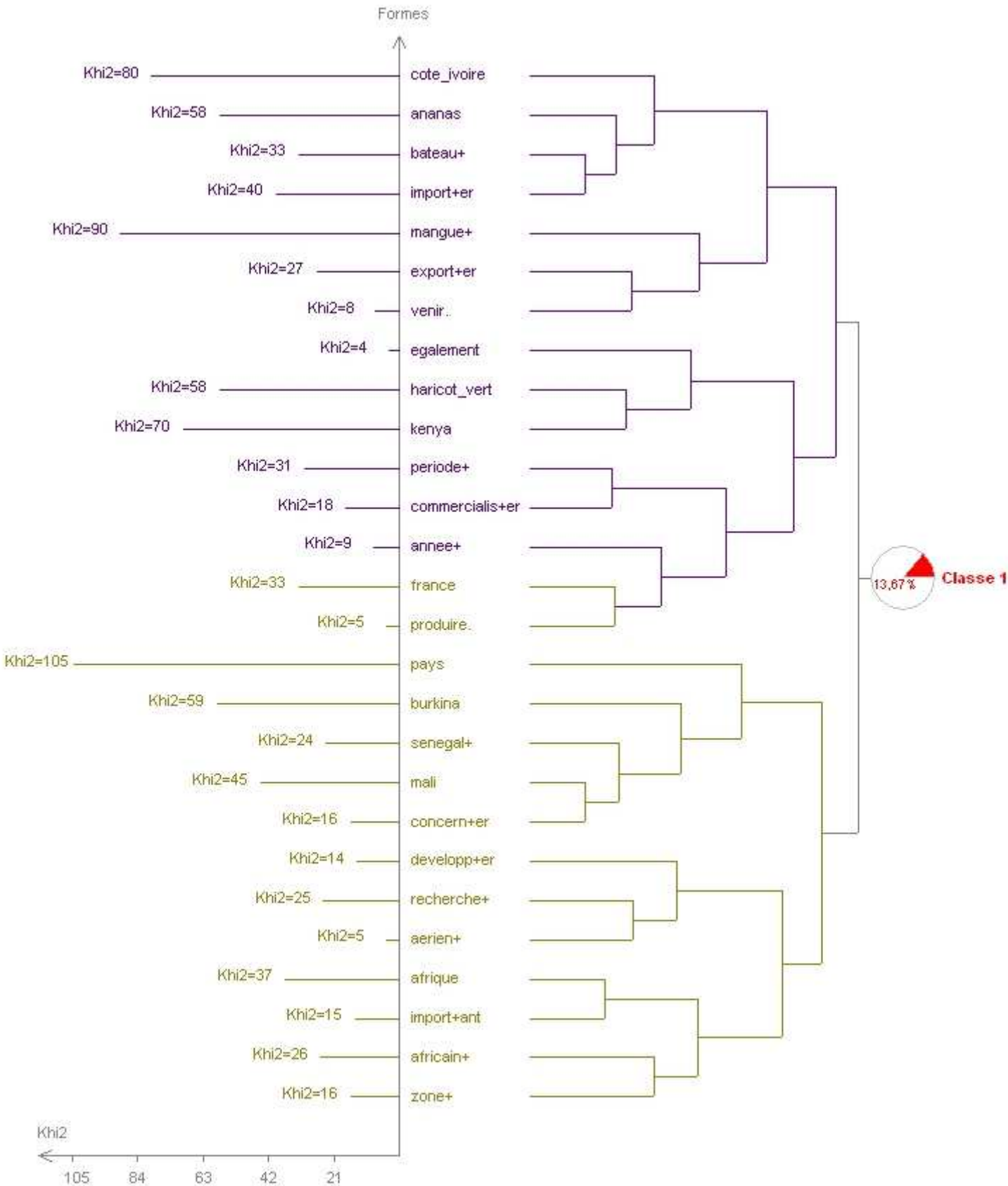
on **commercialise** le **litchi** de madagascar et le **haricot_vert** du **kenya**. on a une autre **structure** dans le maghreb, 250 ha, pour la production des courgettes, des **melons** et les **tomates**.

u.c.i. : 19 *19 *Profession_import *K_1

u.c.e. : 619 Classe: 1 Khi2: 37

J' **aimerais** plutôt me prononcer par rapport au **haricot_vert**, les **mangues** et l' **ananas**. on pourrait ajouter trois autres **pays** comme le **togo**, le **cameroon** et le **benin**.

Classification Ascendante Hiérarchique



CLASSE N°2

Présences significatives

Forme réduite	Khi2	uce CI2	uce clas.	%	Catégorie Grammaticales
producteur+	110,29	42	71	59,15	Adjectifs et adverbes
engrais	105,83	22	24	91,67	Noms
semence+	67,51	16	19	84,21	Noms
tracabilite	47,73	9	9	100	Formes non reconnues
format+ion	46,29	11	13	84,62	Formes reconnues mais non codées
villageois+	42,36	8	8	100	Formes non reconnues
equipement+	41,22	9	10	90	Noms
*Profession_Produ	38,64	25	55	45,45	Formes non reconnues
eau+	37,01	7	7	100	Noms
respect+er	35,21	12	18	66,67	Verbes
assur<	32,57	10	14	71,43	Formes reconnues mais non codées
agricole+	30,68	7	8	87,5	Adjectifs et adverbes
intrants	30,68	7	8	87,5	Formes non reconnues
producti+f	27,74	27	72	37,5	Adjectifs et adverbes
permettre.	25,48	6	7	85,71	Verbes
financ+er	23,41	14	29	48,28	Verbes

UNITES DE CONTEXTE ELEMENTAIRES

u.o.i. : 2 *2 *Profession_Export *K_2

u.o.e. : 52 Classe : 2 Khi2 : 37

C est nous qui **finançons** les **semences**, les **engrais**, les **equipements**, etc. la plupart du temps, les **producteurs** ne **respectent** pas nos **consignes**, alors que ce sont des **normes techniques**.

u.o.i. : 14 *14 *Profession_Produ *K_2

u.o.e. : 471 Classe : 2 Khi2 : 37

les **acheteurs financent** generalement les **intrants agricoles** plus quelques **fonds** pour la **production, carburant**, etc. mais tres rarement les **investissements necessaires** a la **production**. ceci **constitue** un serieux handicap pour le developpement de l activite de **production**. nous sommes aussi **victimes** d injustice de la **part** de certains **acheteurs**.

u.o.i. : 2 *2 *Profession_Export *K_2

u.o.e. : 51 Classe : 2 Khi2 : 32

je vous **explique** les champs de **production** du haricot vert **appartiennent** aux **villageois**. C est aux les **producteurs**. avec les **producteurs**, il faut s attendre a tout; pendant la **production** nous les **sensibilisons** sur la maniere de semer et d **utiliser** les **engrais**.

u.o.i. : 11 *11 *Profession_Export *K_2

u.o.e. : 366 Classe : 2 Khi2 : 31

cela demande que nos **membres** soient formes sur certaines **techniques**, notamment comment bien **utiliser** les **pesticides**, comment **assurer** la **tracabilite** des produits, etc. sinon en general, nous avons de **bons rapports** avec nos partenaires importateurs. nous travaillons sur la base de la **confiance** en esperant que chacun va **respecter** ses **engagements** vis-a-vis des autres.

u.o.i. : 14 *14 *Profession_Produ *K_2

u.o.e. : 475 Classe : 2 Khi2 : 31

au **manque** de **financement** et au non **respect** des **engagements** de certains de nos clients, la **solution possible** pour moi c est qu il faut: construire beaucoup des **barages** pour **permettre** des retenues d **eau** pour la **production**, reduire **sensiblement** les prix des **intrants**, **fournir** les **moyens** de transport des produits depuis les champs jusqu aux lieux de vente ou des aeroports,

u.o.i. : 6 *8 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 195 Classe : 2 Khi2 : 28

alors que nos **producteurs** ne savent pas tout cela, il faut les **former** tres serieusement sur ce plan. il faut **donner** des **moyens financiers** pour les **permettre** d avoir des **equipements** suffisants pour **assurer** une bonne **production**.

u.o.i. : 11 *11 *Profession_Export *K_2

u.o.e. : 358 Classe : 2 Khi2 : 28

certain **acheteurs** sont des purs arnaqueurs. ils prennent les produits a **credit** et ne sont plus en mesure de payer apres les avoir vendus. C est aussi pour cela que l **association** est la pour **defendre** les **interets** de ses **membres** contre ceux qui ne **respectent** pas leurs **engagements**.

u.o.i. : 3 *3 *Profession_Export *K_2

u.o.e. : 79 Classe : 2 Khi2 : 27

les **proprietaires** des terrains sont les **villageois** que nous devons **financer** chaque annee. nous devons leur **fournir** tout: les **semences**, les **engrais**, les motopompes, le **carburant**, les **emballages**.

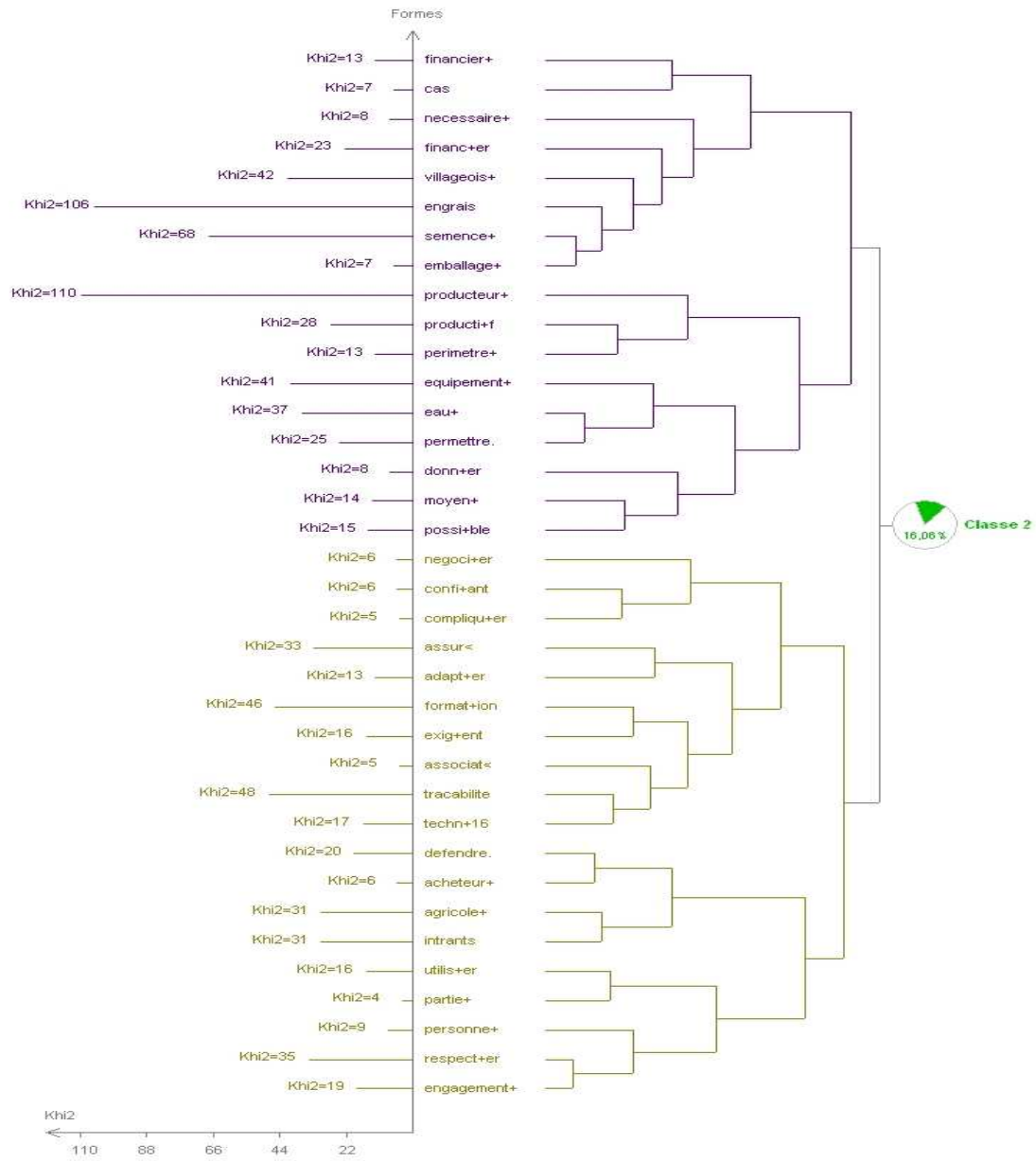
u.o.e. : 80 Classe : 2 Khi2 : 27

mais avec tout ca on n est pas sur du resultat parce que les **villageois** ne **respectent** pas les **consignes**. mais on n a pas le **choix**, ils peuvent soit **utiliser** une **partie** des **engrais** a d autres fins, pour produire des tomates, des choux, des carottes, etc.

u.o.i. : 19 *19 *Profession_Import *K_1

u.o.e. : 637 Classe : 2 Khi2 : 27

10%des **producteurs** sont consideres comme des gros **producteurs** capables de proposer un produit **fini** car ils ont les **moyens financiers necessaires** pour **financer** les **semences**, les **emballages**, les **engrais** et la main d oeuvre.



CLASSE N°3

Présences significatives

Forme réduite	Khi2	uce CI3	uce clas.	%	Catégorie Grammaticales
legume+	82,01	68	87	78,16	Noms
etat+	75,47	67	88	76,14	Noms
filier+	72,36	51	60	85	Noms
fruit+	63,34	67	94	71,28	Noms
*Profession_St_Ap	53,96	48	62	77,42	Formes non reconnues
je	30,48	52	84	61,9	Marqueurs de la personne (mots outils)
cre+er	27,28	21	25	84	Verbes
act+ion	26,42	43	68	63,24	Formes reconnues mais non codées
aujourd_hui	26,03	23	29	79,31	Formes non reconnues
vouloir.	22,34	41	67	61,19	Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
secteur+	21,62	15	17	88,24	Noms
operat<	19,75	14	16	87,5	Formes reconnues mais non codées
je-crois	19,04	12	13	92,31	Marqueurs d'une modalisation (mots outils)
econom+16	17,15	11	12	91,67	Formes reconnues mais non codées
UCOBAM	15,52	18	25	72	Mots en majuscules
travail<	15,49	27	43	62,79	Formes reconnues mais non codées
affaire+	15,32	13	16	81,25	Adjectifs et adverbes
aid+er	15,28	10	11	90,91	Verbes
savoir.	15,19	22	33	66,67	Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)
mais	14,53	80	170	47,06	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)

Unités de Contexte Élémentaires

u.c.i. : 13 *13 *Profession_Export *K_5

u.o.e. : 444 Classe : 3 Khi2 : 25

pour une **relance** de la **filière**, je **vais dire** ceci: premièrement, il faut de la **discipline** dans la profession, nous devons avoir une **reglementation** claire dans ce **metier** de-sorte que n importe qui ne puisse pas s infiltrer pour **faire** n importe quoi et détruire le **travail** que les **vrais professionnels** ont bâti depuis des années.

u.c.i. : 22 *22 *Profession_St_Ap *K_3

u.o.e. : 728 Classe : 3 Khi2 : 22

les **opérateurs privés** évoquent la **question du foncier**, c est **vrai** mais il-y-a une **loi** qui regit le **foncier** au burkina, tu **connais** la **loi** sur la reforme_agraire_et_fonciers, c est une **loi** et on doit **faire** avec.

u.c.i. : 23 *23 *Profession_St_Ap *K_3

u.o.e. : 761 Classe : 3 Khi2 : 22

on ne peut plus **dire** que l **etat** ne fait rien pour la **filière**, cette **société connaît** la participation de plusieurs **opérateurs économiques sérieux** comme LASSINA DJAVARA.

u.c.i. : 22 *22 *Profession_St_Ap *K_3

u.o.e. : 702 Classe : 3 Khi2 : 19

bonjour, je me presente, je suis INNOUSSA OUEDRAOGO, je suis a la chambre de **commerce** comme **responsable** de la cellule d **appui** au **secteur privé**, je **connais** bien la **filière fruits et légumes** puisque je **travaille** étroitement avec les **acteurs** de cette **filière** depuis longtemps.

u.c.i. : 1 *1 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 33 Classe : 3 Khi2 : 18

L **etat** ne **joue** pas son rôle, comment l **etat** peut se **lever aujourd'hui créer** une **société** comme ca alors qu on demande a l **etat** de **laisser** ce **type d activités** au **secteur privé**?

u.c.i. : 6 *6 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 189 Classe : 3 Khi2 : 18

de toutes les **façons** si vous interviewiez les **paysans** ils **vont** tout vous raconter, pour-que la **filière fruits et légumes** puisse decoller **serieusement** il faut **revoir** tout le systeme depuis la production jusqu a l **exportation**.

u.c.i. : 9 *9 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 288 Classe : 3 Khi2 : 18

A chaque etape il faut **employer** des **travailleurs**, donc l **etat** doit s investir en **créant** des conditions propices pour **relancer** la **filière fruits et légumes** comme c est le cas avec le **coton**.

u.c.i. : 22 *22 *Profession_St_Ap *K_3

u.o.e. : 710 Classe : 3 Khi2 : 18

A la **création** de la SOEFL, l **etat** a demande a tous les **acteurs** de la **filière fruits et légumes** de souscrire a des **actions**, c est pour eux en fait que l **etat** a decide de **créer** la **société**.

u.c.i. : 1 *1 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 21 Classe : 3 Khi2 : 16

ici on **parle** de **création d emplois**, vous savez combien de personnes la **filière fruits et légumes emploie**? C est beaucoup et je dis que si les conditions étaient **reunies** on pouvait **faire** de tres bonnes **affaires**.

u.c.i. : 4 *4 *Profession_Export *K_5

u.o.e. : 147 Classe : 3 Khi2 : 16

cela est un probleme tres important qu il faudra **resoudre** au plus vite sinon les **choses** ne pourront jamais avancer, on ne peut pas **aujourd'hui parler** de **developpement économique** des **entreprises privées** sans **appui** des établissements financiers.

CLASSE N°4

Présences significatives

Forme réduite	Khi2	uce CI4	uce clas.	%	Catégorie Grammaticales
ouaga	103,32	11	12	91,67	Formes non reconnues
avion+	96,99	17	28	60,71	Noms
transport+er	95,77	12	15	80	Verbes
stock+er	79,49	14	23	60,87	Verbes
froide+	75,17	14	24	58,33	Adjectifs et adverbes
chambre+	71,2	14	25	56	Noms
fraicheur	56,23	8	11	72,73	Noms
camion<	53,4	7	9	77,78	Formes reconnues mais non codées
place+	41,78	9	17	52,94	Noms
attendre.	41,35	7	11	63,64	Verbes
champ+	36,85	7	12	58,33	Noms
bobob+	36,85	7	12	58,33	Noms
conserv+er	31,41	4	5	80	Verbes
perdu+	30,84	3	3	100	Adjectifs et adverbes
frigorifique+	30,84	3	3	100	Adjectifs et adverbes
ouagadougou	28,76	6	11	54,55	Formes non reconnues
aéroport+	21,16	5	10	50	Noms
gard+er	20,31	4	7	57,14	Verbes
jusqu+	19,71	8	23	34,78	Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)
deja	19,71	8	23	34,78	Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)

Unités de Contexte Élémentaires

u.c.i. : 3 *3 *Profession_Export *K_2

u.c.e. : 112 Classe: 4 Kht2: 59

pour cela il faut des **camions frigorifiques** qui vont assurer le **transport** depuis les **champs** vers l' **aéroport**; arrivés a l' **aéroport** les produits doivent être immédiatement **stockés** dans des **chambres froides** jusqu'à l' **arrivée** de l' **avion**.

u.c.i. : 7 *7 *Profession_Export *K_3

u.c.e. : 218 Classe: 4 Kht2: 59

si ton produit n'est pas de bonne qualité, ça ne **passera** pas, nous n'avons pas les moyens pour bien **conserver** nos produits. par-exemple si il faut exporter par **avion**, nous devons **transporter** les mangues de **bobo** jusqu'à **ouaga**. Une **fois** à **ouaga**, il faut trouver une **chambre froide** pour **pouvoir** les **stocker**.

u.c.i. : 12 *12 *Profession_Export *K_5

u.c.e. : 392 Classe: 4 Kht2: 51

ensuite, une **fois** à **ouagadougou**, il faudra les **conditionner** et **stocker** dans des **chambres froides** en **attendant** l' **arrivée** d'un **avion**. là aussi il-y-a des problèmes puisque tout le monde ne dispose pas de **chambres froides**; il faut louer auprès de UCOBAM qui est la seule structure qui possède des **chambres froides**.

u.c.i. : 1 *1 *Profession_Export *K_3

u.c.e. : 18 Classe: 4 Kht2: 46

mais ce n'est pas le cas. une **fois** à **ouaga** il faut le **stocker** dans des **chambres_froides** en **attendant** l' **arrivée** de l' **avion**. et lorsque l' **arrivée** de l' **avion** est proche, il faut les **mettre** dans des conduites jusqu'à l' **avion**.

u.c.i. : 3 *3 *Profession_Export *K_2

u.c.e. : 113 Classe: 4 Kht2: 46

ensuite il faut des tunnels de passages des **chambres froides** vers l' **avion**; parce-que même si les produits sont bien **stockés**, si à l' **arrivée** de l' **avion** on les parque sur le quai surtout avec la chaleur qui sevit souvent, ils vont **perdre** leur **fraîcheur**.

u.c.i. : 9 *9 *Profession_Export

u.c.e. : 257 Classe: 4 Kht2: 40

même les **conditions** de **transport** de **bobo** jusqu'à **ouaga** ou à **abidjan** ne sont pas bonnes puisque nous sommes **obligés** de le faire par **camions** ou bien par le **train**.

u.c.i. : 5 *5 *Profession_Export

u.c.e. : 166 Classe: 4 Kht2: 38

C'est en ce moment **précis** que nos produits **perdent** de leur **fraîcheur**. les **conditions** de **transports** ne sont pas du tout réunies. or une **fois** que le haricot vert est **fini**, c'est fini car même si on le **met** dans les **chambres froides** ça ne résout plus le problème.

u.c.i. : 1 *1 *Profession_Export *K_3

u.c.e. : 19 Classe: 4 Kht2: 36

malheureusement non seulement nous n'avons de **camions frigorifiques** pour **transporter** les produits des **champs** jusqu'à l' **aéroport** de **ouaga** mais aussi les **conditions** de **stockage** à **ouaga** ne sont pas bonnes.

u.c.i. : 7 *7 *Profession_Export *K_4

u.c.e. : 221 Classe: 4 Kht2: 32

maintenant il faut les **garder** en **chambre_froide** pour **attendre** le **prochain avion** pendant ce **temps**, le coût de la location s'augmente et le partenaire **perd** parfois patience et il s'énervé.

u.c.i. : 17 *17 *Profession_Import *K_5

u.c.e. : 563 Classe: 4 Kht2: 32

par-exemple à **ouagadougou** il faut souvent sortir le produit de **chambres froides** et les apprêter deux à trois **heures** avant le **vol** or avec la chaleur ça **pose** problème.

CLASSE N°5

Présences significatives

Forme réduite	Khi2	uce CI5	uce clas.	%	Catégorie Grammaticales
prix	62,3	44	66	66,67	Noms
qualite+	60,75	41	60	68,33	Noms
produit+	47,16	84	188	44,68	Noms
envo+yer	46,92	25	32	78,13	Verbes
vente+	38,73	21	27	77,78	Noms
marchandise+	34,03	16	19	84,21	Noms
vendre.	31,88	27	43	62,79	Verbes
marche+	27,83	34	63	53,97	Noms
partenaire+	27,67	28	48	58,33	Noms
depart+	27,07	11	12	91,67	Noms
interessant+	21,35	9	10	90	Adjectifs et adverbes
envoi+	20,61	10	12	83,33	Noms
fret+	20,45	14	20	70	Formes non reconnues
*Profession_Import	17,91	62	159	38,99	Formes non reconnues
importat+ion	17,61	21	38	55,26	Formes reconnues mais non codées
expediteur	17,04	6	6	100	Adjectifs et adverbes
charge+	17,04	6	6	100	Noms
commission+	17,04	6	6	100	Noms
plus	16,64	44	104	42,31	Marqueurs d'une intensité (mots outils)
cout+	15,73	20	37	54,05	Noms

Unités de Contexte Élémentaires

u.o.i. : 12 *12 *Profession_Export *K_5

u.o.e. : 386 Classe : 5 Khi2 : 31

le probleme de l'irregularite des avions nous **cause** d'**enormes** problemes avec nos **partenaires**. la **qualite** des **produits** est **bonne** mais la **quantite** varie. les relations avec les **partenaires** sont difficiles notamment au **niveau** des **prix** de **vente** les **cours** **communiques** par certains **partenaires** sont le plus souvent **différents** de ceux que le COLEACP nous **communique**.

u.o.i. : 18 *18 *Profession_Import *K_5

u.o.e. : 598 Classe : 5 Khi2 : 28

souvent, des-quantites **enormes** **arrivent** sur le **marche** et precipitent les **prix** vers le **bas**. il-y-a plusieurs eventualites : a la **recolte** nous disons a l' **expediteur** de nous **envoyer** le **produit** parce qu'il sera bien **vendu**; l' **expediteur** **envoie** les **produits** dans de mauvaises conditions et il sera mal **vendu**;

u.o.i. : 9 *9 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 273 Classe : 5 Khi2 : 27

parce-que les **couts** du magasinage sont **supportes** par eux mais **recuperes** une fois la **merchandise** **vendue**. le ralentissement de nos activites est lie a plusieurs **causes**. tout d' **abord**, nos **concurrents** **arrivent** a **proposer** des **produits** de **bonne qualite** et a moindre **couts** alors que nous exportons a un **prix** tres **eleve** du **fait** de la distance si c'est par bateau ou du **fait** de manque de place dans les avions.

u.o.i. : 4 *4 *Profession_Export *K_5

u.o.e. : 149 Classe : 5 Khi2 : 26

et quand l' **importateur** **prefinance**, il **fait** ce qu'il veut apres, surtout que ce sont les **importateurs** qui doivent **vendre** les **produits** soustraire leurs **commissions** et nous **envoyer** le reliquat.

u.o.i. : 12 *12 *Profession_Export *K_5

u.o.e. : 383 Classe : 5 Khi2 : 24

ce-qui **fait** que souvent vous **vendez** a **perte**. avec certains **partenaires**, la **vente** est fixe. nous convenons d'un **prix** **depart** avant d' **expedier** les **produits**. il n'existe pas de barriere en tant-que tel surtout si la **vente** se **fait** au FOB. pour l'analyse de la **qualite** des **produits**, il existe au burkina une entreprise agreee pour cela.

u.o.i. : 18 *18 *Profession_Import *K_5

u.o.e. : 599 Classe : 5 Khi2 : 24

le **marche** en **europa** n'est pas bon et dans ce cas quelque soit la **qualite** du **produit** le **prix** de **vente** ne sera pas **interessant**. lorsque nous disons a un **expediteur** que le **marche** n'est pas bon il peut **prendre** le risque de l' **envoyer**. il **prefere** **envoyer** son **produit** en **europa** plutot que l' **ecouter** sur le **marche** local ou meme de le jeter.

u.o.i. : 5 *5 *Profession_Export

u.o.e. : 170 Classe : 5 Khi2 : 21

il justifie cela en disant que le **marche** est saturé et que les **prix** sont **bas**. meme ca c'est souvent **acceptable**, mais il peut aussi vous dire de differer la **date** d' **envoi** ou bien de diminuer la **quantite** parce qu'il ne pourra pas tout **ecouter**.

u.o.i. : 6 *6 *Profession_Export *K_3

u.o.e. : 201 Classe : 5 Khi2 : 21

ils decident du **prix** d' **achat** en **fonction** de l' **offre** et de la **demande** en **europa**. **imaginez** vous que le **prix** peut varier plusieurs fois en une journee la-bas en **europa** et ca depend de la **qualite** meme du **produit** que tu as **envoye**.

u.o.i. : 17 *17 *Profession_Import *K_5

u.o.e. : 549 Classe : 5 Khi2 : 21

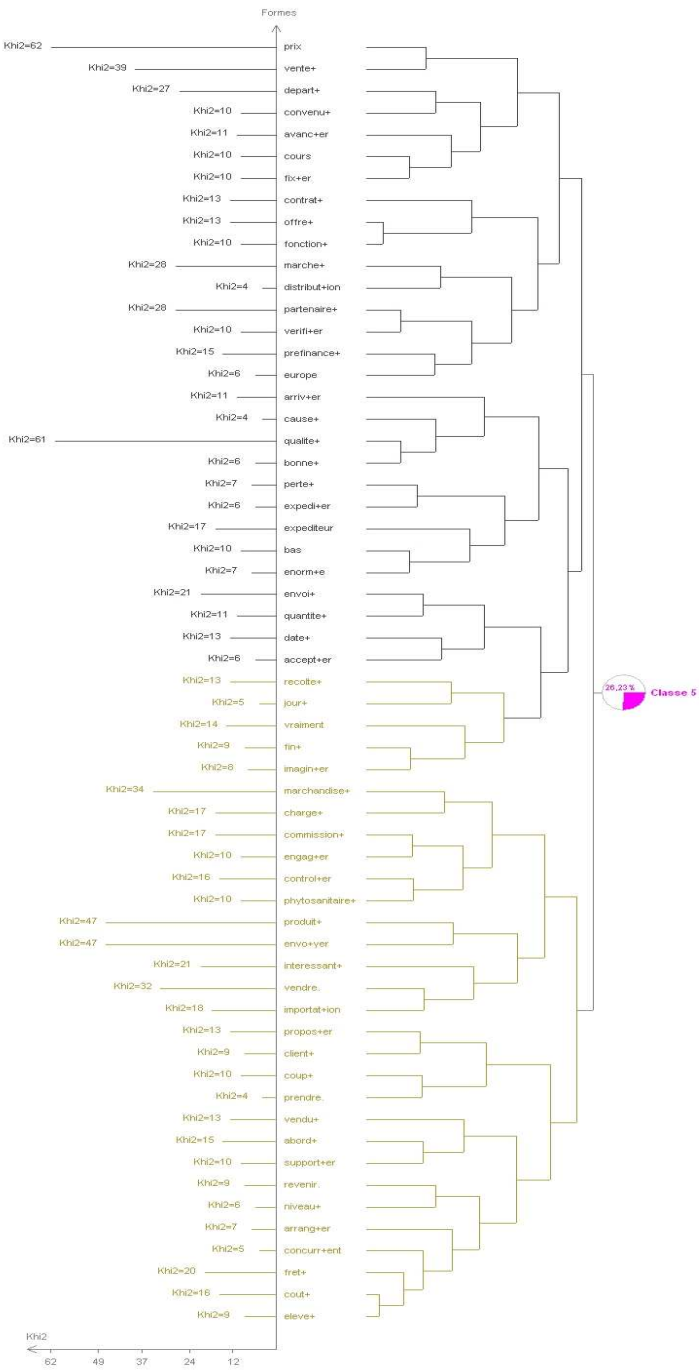
si vous avez plusieurs **envois** reportes, ils peuvent **arriver** le meme **jour** en **quantite** necessairement **enorme**. le **marche** etant **base** sur l' **offre** et de la **demande**, il s'ensuit une **baisse** des **prix**.

u.o.i. : 18 *18 *Profession_Import *K_5

u.o.e. : 595 Classe : 5 Khi2 : 21

mais les **controles** ne freinent pas la **distribution**. les barrieres sont au **niveau** du **fret** au **depart**. une autre barriere c'est au **niveau** du **marche**, car il-y-a des **produits** qui **arrivent** de plusieurs origines et qui doivent se concurrencer sur le **marche**.

Classification Ascendante Hiérarchique



BIBLIOGRAPHIE

Aeby, N-E., Slater, S.F, (1989), Management influences on Export Performance: A review of the empirical literature, *International Marketing Review*.

Aaker, D. A. (1988), *Strategic Market Management*, 2nd ed. New York: John Wiley & son, Inc.

Achrol, R. (1991), Evolution of The Marketing Organization: New forms of the Turbulent environments, *Journal of Marketing*, Vol. 55.

Albaum, G. (1983), Effectiveness of Government Export Assistance for US Smaller-Sized Manufacturers: Some further Evidence, *International Marketing Review*, Vol.1

Alderson W. (1965), *Dynamic Marketing Behaviour*, Homewood.

Anderson, C., Zeithaml (1984), Stage of product life Cycle, Business strategy, and Business performance, *Academy of Management Journal*; Vol. 27

Angelmar R, Waldman C. (1975), les conflits dans les circuits de distribution, *Revue Française de Gestion* ; vol.1.

Ansary A.I., Stern L.W. (1972), "power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing research*; vol.9.

Aubert N. Gruère J.-P. ,Jabes J., Laroche, Michel S. (1992) *Management : Aspects Humains et Organisationnels* Ed. Puf.

Axelrod, R. (1992), "Donnant-Donnant Théorie du Comportement Coopératif", Editions Odile Jacob, Paris.

Axinn, C.N. (1988), Export Performance : Do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*; Vol. 5

Barney, J.B. (1986), Organizational culture: Can it be a source of sustained

competitive advantage? Academy of Management Review, Vol.11

Barney, J.B. (1989), "The Context of Strategic Planning and the Economic Performance of Firms". Texas University, Working Paper N°88

Barney, J.B., McWilliam, A. and Turk, T. (1989), "On the Relevance of the Concept of Entry Barriers in the Theory of Competitive Strategy", Strategic Management Society, San Francisco

Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage; Journal of Management; Vol. 17.

Barker, A.T. and Kaynak, E. (1992), An Empirical Investigation of the Differences Between Initiating and Continuing Exporters, European Journal of Marketing, Vol.26.

Baumol, W.J., Panzar, J.C. and Willig, R.P. (1982), "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure". New York: Harcourt, Brace, and Jovanovich

Bello, D.C; Chelariu and Williamson, N.C. (1985), Contractual arrangement and Marketing Practices in the indirect Export Channel, Journal of International Business Studies; Vol. 16.

Bello, D.C; Chelariu, C. et Zhang, L. (2003), The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels; Journal of Business Research; Vol. 56.

Bodur, M. (1986), A Study on the Nature and Intensity of Problems Experienced by Turkish Exporting Firms, Advances in International Marketing, Vol.1

Boersma, M.F.; Buckley, P.J et Ghauri, P.N (2003), Trust in international joint venture relationships; Journal of Business Research; Vol. 56.

Bogozzi, R.P. (1975), Marketing as Exchange, Journal of Marketing, Vol. 39.

Boyle, B., Dwyer, F.R. and Robichaux, R.A. (1992), Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and use in different relationship structures, Journal of

Marketing Research, Vol. 29.

Brown, J.R. (1979), Channel Cooperation: It's relationship to Channel Performance, in Contemporary Issues in Marketing Channels; Center for Economic and Management Research, University of Oklahoma.

Brown, J.R., Lusch, R.F. and Nicholson, C.Y. (1995), Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance, Journal of Retailing, Vol. 71.

Bucklin L.P. (1977), Théorie du contrôle de circuit de distribution, Encyclopédie du marketing vol.4, Paris, Editions Techniques.

Butaney, G. and Wortzel, L.H. (1988), Distributors Power Versus Manufacturer Power: The Customer Role, Journal of Marketing, Vol. 52

Buzzell, R.D. (1968), Can You Standardize Multinational Marketing? Harvard Business Review, Vol. 49.

Buzzell, R.D. and Gale, B.T.(1987), The PMS Principles: Linking Strategy to Performance, New York: Free Press

Caves, R.E. and Porter, M. (1977), "From Entry Barriers to Mobility: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition". Quarterly Journal of Economics, Vol.91

Cavusgil, S.T. (1980), On the Internationalization Process of Firms, European Research.

Cavusgil, S.T. (1983), Success Factors in Export Marketing: An Empirical Analysis, Journal of International Marketing and Marketing Research, Vol. 8

Cavusgil, S.T. (1984a), Organizational Characteristic Associated with Export Activity, Journal of Management Studies, Vol. 21.

Cavusgil, S.T. (1984b), Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree

of Internationalization, Journal of Business Research, Vol. 12.

Cavusgil, S.T., Zou, S. and Naidu, G.M (1993), Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An empirical investigation, Journal of International Business Studies, Vol. 24.

Cavusgil, S.T. et Zou, S. (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures; Journal of Marketing; Vol. 58.

Chevalier, J-M, (1977), l'économie industrielle en question; Calmann-Levy.

Cheong, W.K. and Chong, K.W, (1988), Export Behaviour of Small Firms in Singapore, International Small Business Journal, Vol.6

Christensen, C.H., Da Rocha, A. and Gertner, R.K. (1987), An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms, Journal of International Business Studies, Vol.18

COLEACP, (1999) : Comité de Liaison Europe-Afrique-Caraïbes-Pacifique pour la Promotion des Exportations Horticoles.

Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (1985), The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance, Journal of International Business Studies, Vol. 16.

Cova, B. and Salle, R. (1992), L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel: panorama des nouveaux courants de recherche, Recherche et Applications en Marketing, Vol.7

Cracco E. (1986), la gestion de la distribution : un cadre conceptuel, Revue de gestion des petites et moyennes Organisations, Presses de l'Université du Québec ; Vol.1.

Dahlstrom, R. and Nygaard, A. (1995), An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies, Journal of Retailing,

Vol.71.

Day, G.S and Wensley (1983), Marketing Theory with a Strategic Orientation, Journal of Marketing, Vol. 47.

Day, G.S and Wensley (1988), Assessing Advantage: A framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Vol. 52.

Deshpandé, R., Moorman, C. and Zaltman, G. (1992), Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organisations, Journal of Marketing Research, Vol.24.

Dichtl, E., Kolgmayr, H.G., and Mueller, S. (1990), International Orientation as a Precondition of Export Success, Journal of International Business Studies, Vol. 21

Douglas, S.P., Craig, C.S (1989), Evolution of global marketing strategy: Scale, Scope and Synergy, Columbia Journal of World Business.

Dubois, P.L. and Hoflack, J. (1983), Les métamorphoses du Marketing, Revue Française de Gestion.

Dwyer F.R, Welsch M.A. (1985), Environmental Relationships of the Internal Political Economy or Marketing Channels, Journal of Marketing Research ; Vol.23.

Dwyer F.R., Schurr P.H, Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationship, Journal of Marketing ; Vol. 51.

Dutta, S. , Zbaracki, M. J. et Bergen, M. (2003), Pricing process as a capability : a ressource-based perspective; Strategic Management Journal.

Evans, J.R. and Laskin, R.L. (1994), The Relationship Marketing process: a conceptualisation and application, Industrial Marketing Management, Vol.23.

Evrard Y., Pras B., Roux E. (2000), Market : Etudes et Recherches en Marketing Ed. Dunod.

Eriksson, K. et Sharma, D.D. (2003), Modeling uncertainty in buyer-seller

cooperation; Journal of Marketing Research; Vol. 56.

Farissi, M.K.S (1997), La théorie d'engagement et de confiance du marketing relationnel; 13ème congrès international de l'AFM; Toulouse.

Fernandez-Bonet D. (1999), Conflit et Coopération dans le canal de distribution : l'analyse des discours comme révélateur des comportements stratégiques, Thèse de doctorat.

Filser M. (1989), Les Canaux de Distribution ; Paris, Vuibert.

Filser M. (1992), Etat de la recherche sur les canaux de distribution, Revue Française de Gestion ; Vol.15.

Filser M ; Jallais J. (1988), Les voies de Recherche en Distribution, Recherche et Application en Marketing ; Vol.3.

Frazier, G.L., Gill, J.D. and Kale, S.H. (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", Journal of Marketing, Vol.53

French J ; Raven B. (1959), "The Bases of Social Power, Study in Social Power", Ed.D Cartwright, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Fruitrop (fruits tropicaux), decembre 2000.

Ganesan, S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, Journal of Marketing, Vol.58.

Gaski J. (1984), The theory of power and Conflict in Channels of distribution, Journal of Marketing, Vol.47.

Ghertman, M. (2003), Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction ; Revue Française de gestion.

Ghiglione R ; Landré A ; Bromberg M ; Molette P. (1998), l'Analyse Automatique des Contenus, Dunod.

Gilliland, D.I. et Bello, D.C (2002), Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment enforcement mechanisms in distribution channels; Journal of Academy of Marketing science; Vol. 30.

Gripsrud, G. (1990), "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Export to Japan", Journal of International Business Studies, Vol.21

Groke, P.O., and Kreidle, J.R. (1967), "Export! Why or Why not? Managerial Attitudes and Action for Small Sized Business Firms", Business and society, Vol.8

Gronhaug, K. and Kvitastein, O. (1992), "Expansion Strategies in International Markets: an Explonatory Study", Marketing for the future.

Gundlach, G.T. and Cadotte, E.R. (1994), Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting, Journal of Marketing Research, Vol.31.

Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1984), Business Unit Strategy, Managerial Characteristic, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, Academy of Management Journal, Vol. 27.

Hadad, F. (2001), Analyse de filière et compétitivité: le cas de la filière agrumicole du Maroc sur le marché de l'Union Européenne; Thèse de doctorat en sciences économiques. Université Montpellier I.

Hallen, L., Johanson, J. and Nazeen, S.M. (1993), Dyadic Business Relationships and Customer Technologies, Journal of Business to Business Marketing, Vol.1.

Hambrick, D. (1987), "Top Management Teams: Key to strategic success". California Management Review, Vol.30

Heide J.B. and John G. (1990), Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships, Journal of Marketing Research, Vol.27.

Hillebrand, B. et Biemans, W.G. (2003), The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions; Journal of Business Research; Vol. 56.

Hoffer, C.W (1975), Toward A Contingency Theory of Business Strategy, Academy of Management Journal, Vol. 18.

Hoffer, C.W and Schendel, D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing.

Huber, G.P. and Power, D.J. (1985), “Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy”, Strategic Management Journal, Vol.6

Hunt, S.D. (1993), Objectivity in Marketing theory and research, Journal of Marketing, Vol. 57.

Hunt, S.D. and Morgan, R.M (1995), “The Competitive Advantage Theory of Competition”, Journal of Marketing, Vol.59

Hunt,S.D (2000), “A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth”. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Jain, S.C (1989), Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses, Journal of Marketing, Vol. 53.

Jallais J. (1994), Canaux de distribution, Revue Française de Marketing, Vol.16

Joffre P ; Koenig G. (1992), Gestion stratégique : l'Entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers, Paris, Litec.

Joffre, P. (1999), L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXème siècle. De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Economica, Paris.

Johanson, J. and Vahle, J.E (1977), “The Internationalization Process of the Firm.

A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment”,
Journal of International Business Studies, Vol.8

John P ; Murry J . and J.B. Heide (1998), Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships, journal of Marketing ; Vol. 62.

Joule, R.V. et Beauvois, J.L. (1989), Une théorie psychosociale: la théorie de l’engagement, Recherche et Applications en Marketing, Vol.4.

Kaleka, A. and Katsikeas, C.S (1995), Exporting problems: the relevance of export development; Journal of Marketing Management; Vol. 11.

Katsikeas, C.S. (1994), “Perceived Export Problems and Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers”, Journal of Global Marketing, Vol.7

Katsikeas, C.S. and Morgan, R.E. (1994), “Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience”, European Journal of Marketing, Vol. 28

Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C. and Morgan, N.A. (2000), “Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28

Kaynak, E. and Kotari, V. (1994), “Export Behaviour of Small and Medium-Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers”, Management International Review, Vol. 24

Kerin, R.A., Mahajan, V., Varadarajan, P.R. (1990), “Contemporary Perspectives and Strategy Market Planning”. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Kedia, B.L. and Chhokar, J. (1986), “Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation”, Management International Review, Vol.26

Keng, K.A, and Jiuan, T.S. (1989), “Differences between Small and Medium Sized Exporting and Non-Exporting Firms: Nature or Nurture”, International Marketing

Review, Vol. 6

King, A.W. and Zeltaml, C.P. (2001), “Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox”, *Strategic Management Journal*, Vol.22

Kotabe, M. and Czinkota, M.R. (1992), “State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis”, *Journal of International Business Studies*, Vol.23

Kotler P ; Dubois B. (1995), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union ; 8è edition.

Lee, C.; Lee, K. et Pennings, M. J. (2001), Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures; *Strategic Management Journal*; Vol. 22.

Larson, A. (1992), Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the governance Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, Vol.37.

Lau, H-F. (2003), Industry evolution and internationalization processes of firms from a newly industrialized economy; *Journal of Business Research*; Vol. 56

Leonidou, L.C. (1988), “Factors Affecting the Decision to Purchase From Third World Manufacturers: The British Experience”, *European Management Journal*, Vol.6

Leonidou, L.C. (1993), “Export Barriers: Non-exporters Perceptions”, Working Paper, University of Cyprus

Leonidou, L.C. (1995), “Empirical Research on Export Barriers: Review Assessment and Synthesis”, *Journal of International Marketing*, Vol.3

Leonidou, L. C.; Katsikeas, C. S. et Samiee, S. (2002), “Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis”; *Journal of Business Research*; Vol. 55.

Leonidou, L. C.; Katsikeas, C. S. et Hadjimarcou, J. (2002), Executive insights: Building successful export business relationships: a behavioural perspective; *Journal*

of Business Research, Vol. 10.

Lepers, X. (2003), La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur: vers une nouvelle conceptualisation; Revue Française de gestion.

Le Moniteur du commerce International (MOCI 2000), les Entreprises Françaises et l'Afrique, Rapport CIAN, 11è Ed.

Le MOCI (2001), les Entreprises Françaises et l'Afrique, Rapport CIAN, 12è Ed.

Macneil I., (1980), The New Social Contract : an Inquiry into Modern Contractual Relations, New Haven (CT), Yale University Press.

Mallen B. (1964), Conflict and Cooperation in Marketing Channels Reflexions on Progress in marketing, Ed ; L. Smith, Chicago (IL) American Marketing Association ; Vol.65.

Mallen B.E. (1967), The Marketing Chanel : A Conceptual Wiewpoint, New york, John Wiley & Sons.

Matear, S. M.; Gray, B.J. et Ivring, G.P. (2000), What makes a good export channel relationship? Asia Pacific Journal of Management; Vol. 17.

McDonald, F. (1999), "The Importance of Power in Partnership Relationships", Journal of General Management, Vol.25

McGuinness, N.W. and Little, B. (1981), The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products, Journal of Marketing, Vol. 45.

Meyer, J.P and Allen, N.J. (1984), Testing the Side Best Theory of Organizational commitment: Some methodological considerations, Journal of Applied Psychology, Vol.69.

Mohr, J.J. and Sohi, R.S. (1995), Communication flows in Distribution Channels: Assessments of Communication Quality and Satisfaction, Journal of Retailing, Vol.71

Moon, J. and Lee, H. (1990), "On the Internal Correlates of Export Stage

Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry”,
International Marketing Review, Vol.7

Morgan, R. M. et Hunt, D. S. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing; Journal of Marketing; Vol. 58.

Morgan, N. A; Vorhies, D. W. And Katsikeas, C.S. (2003), Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities and the Adaptive Performance to Export Venture, Decision Science, Vol.34

Morgan, N. A; Kaleka, A. et Katsikeas, C. S. (2004), Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment; Journal of marketing, Vol. 68.

Morgan, N. A; Vorhies, D. W. et Schlegelmichch (2006), Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability; Industrial Marketing Management; Vol. 35.

Moorman, C., Deshpandé, R. and Zaltman, G. (1993), Factors affecting trust in Market Research Relationship, Journal of Marketing, Vol.57.

Naidu, G.M and Rao, T.R. (1993), “Public Sector Promotion of Exports: A Needs-Based Approach”, Journal of Business Research, Vol.27

N’Goala, G. (1998), “Epistémologie et théorie du marketing relationnel“ ; 14ème Congrès AFM ; Bordeaux.

Nirmalya, K., L.K. Scheer, and J-B Steenkamp (1998), Interdependance, punitive capability and the reciprocation of punitive actions in channel relationships, Journal of Marketing Recherche ; Vol.35.

Norris, D.G. and McNeilly, K.M. (1995), The Impact of Environment Uncertainty and Asset Specificity on the Degree of Buyer-Supplier Commitment, Journal of Business Marketing, Vol.2.

Obadia, C. (2006), Relations, stratégies et performance à l’exportation ; Thèse de doctorat en Science de Gestion. Univerité Paris 1, Sorbonne.

Ohmae, K. (1989), “The Global Logic of Strategic Alliances”, Harvard Business

Review, Vol. 54.

Paché, G. (1989), "Circuit de Distribution et Performances Logistiques" », Revue Française de Marketing, Vol.125

Paché, G. (1992), "Segmentation Stratégique et Stratégies Logistiques". Direction et Gestion des Entreprises, Vol.134

Paché, G ; Des Garets V. (1997), "Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques" ; Recherche et Application en Marketing, Vol.12.

Paché, G ; Paraponaris C. (1993), "L'Entreprise en Réseau", Presse, Presse Universitaires de France, 1^{ère} Ed.

Paché, G. (1994), La Logistique : Enjeux Stratégiques", Vuibert entreprise.

Paché, G ; Colin J ; Arifeille J. M ; Fable-Costes N ; Jaffeux C. (1997), "Management Logistique : Une Approche transversale", Ed ; Litec

Pavord, W.C. and Bogart, R.G. (1975), "The Dynamics of the Decision to Export", Akron Business and Economic Review.

Peaucelle J.-L (1999), "système d'Information : le point de vue des Gestionnaires", Economica.

Pfeffer, J and Salancik, G.R. (1978), "The External Control of Organizations", New York : Harper & Row.

Phillips, L.W.Chang, D. and Buzzell, R.D (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", Journal of Marketing, Vol. 47.

Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy". New York; Free press.

Porter, M. E. (1981), "The Contribution Industrial Organization to Strategic Management". Academy of Management Review, Vol.6

Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage". New York. Free Press.

Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001), "Is the Resource-Base View a Useful Perspective for Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, Vol.26

Rabino, S. (1980), "An Examination of Barriers to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies", *Management International Review*, Vol. 20

Ravi, A. and Stern, L. (1988), Environment determinants of decision-making uncertainty in Marketing channels, *Journal of Marketing Research*, Vol.25.

Reed, R. and Defillipi, R.J. (1990), "Causal Ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol.15

Reix R. (2000), *Système d'Information et Management de Organisations*, Ed. Organisation, 3è Ed.

Reid, S.D. (1982), The impact of size on export behaviour in small firms; in *Export Management: An international context*; New York: Praeger Publisher

Robinson, W.T and Clae, F. (1986), *Marketing Pioneering and Sustainable Market Share Advantage*, PIMSLETTER, Cambridge, MA: Strategic Planning Institute.

Rosenberg L.J ; Stern L.W. (1971), Conflict measurement in the distribution channels, *Journal of Marketing Research* ; Vol .8

Rosson, P.J and Ford, L.D. (1982), Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Performance, *Journal of International Business Studies*, Vol. 13.

Rousse, M.J. and Daellendbach, U.S. (2002), "More thinking on research methods for the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, Vol.23

Rynning, M.R and Andersen, O. (1994), Structural and Behavioural Predictors of Export Adoption: A Norwegian Study", *Journal of International Marketing*, Vol.2

Samee, S. and Walters, P.G.P. (1990), "Rectifying Strategic Gaps in Export Management", Journal of Global Marketing, Vol.4

Samee, S. and Walters, P.G.P. (1991), "Segmenting Corporate Exporting Activities: Sporadic Versus Regular Exporters", Journal of the Academy Marketing Science, Vol.19

Seringhaus, F.H.R. and Rosson, P.J. (1990), "Government Export Promotion: A Global Perspective", London, Routledge

Scherer, F. M. (1980), "Industrial market structure and economic performance"; Rand Mc Nally College Publishing Company/ Chicago.

Scherer, F.M and Ross, D. (1990), "Industrial Market Structure and Economic Performance", 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Schlegelmilch, B.B. and Ross, A.G. (1987), "The influence of Managerial Characteristics on different measures of export success", Journal of Marketing Management, Vol.3

Senkel, M-P. (2002), Coordination logistique et fonctionnement du canal de distribution ; Revue Française de Marketing ; N° 188.

Sharkey, T.W., Lim, J.S. and Kim, K.I. (1989), Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms", Management International Review, Vol.29

Skinner, G. and Kelley (1992), Cooperation in supplier-dealer relations, Journal of Retailing, Vol.68.

Solomon, M.R., Czepiel, J.A and Gutman, E.G (1985), A Role of Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, Journal of Marketing, Vol.49.

Sousa, C.M.P. (2004), Export performance measurement: An evaluation of the

empirical research in the literature; Academy of Marketing Review; Vol. 9.

Spekman, R.E and Stern, L.W. (1979), Environment Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol.43.

Stern L.W. , Ansary A.I. , (1986), Marketing Channel, Engewood cliffs, New Jersey, Prentice Hall ; 3è Ed.

Stern L.W., Reve T. (1980), Distribution channels as political Economies: a Framework for Comparative Analysis, Journal of Marketing; Vol.44.

Styles, C. and Ambler, T. (1994), “Successful Export Practice: The UK experience”, International Marketing Review, Vol.11

Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1989), “Common Factors Underlying Barriers to Export: A Comparative Study in the European and US Paper Industry”, Management International Review, Vol.29

Sullivan, D. and Bauerschmidt, A. (1991), “The Basic Concepts of International Business Strategy: A Review and Reconsideration“, Management International Review, Vol.31

Terpstra, V. (1987), “International Marketing”. Hinsdale, IL: The Dryden Press

Tsang, E.W.K. (2002), “Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning by doing and learning myopia”. Strategic Management Journal, Vol.23

Urban S. (1979), Réussir à l'Exportation, Dunod.

Venkatraman, N. and Prescott, J. E. (1990), Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications, Strategic Management Journal, Vol. 11.

Vorhies, D.W., Morgan, N.A. (2003), “A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with

Marketing Performance”, Journal of Marketing, Vol.67

Walters, P.G (1986), International Marketing Policy: A discussion of the Standardization Construct and Its Relevance for Corporate Policy, Journal of International Business Studies, Vol. 17.

Webster, F.J and Wind, Y. (1972), A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour, Journal of Marketing, Vol.36.

Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm; Strategic Management Journal ; Vol. 5.

Welch, L.S. and Wiedersheim-Paul, F. (1980), “Initial Exports- A Marketing Failure?” Journal of Management Studies.

Wernerfelt, B. (1984), “A Resource Based View of the Firm”. Strategic Management Journal, Vol.5

Williamson, O.E. (1975), “Market and Hierarchies”. New York, free press

Williamson, O.E. (1991), Corporative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, Vol.36.

Winter, S. (1988), “Knowledge and Competence as Strategic Assets”. In D. Teece (Ed). The Competitive Challenge. Cambridge: Ballinger

Wu, F.; Yenyurt, S.; Kim, D. et Cavusgil, S. T. (2006), The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource-based view; Industrial Marketing Management; Vol. 35.

Yang, Y.S., Leone, R.P. and Alden, D.L. (1992), “A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters”, Journal of Marketing, Vol. 56

Yaprak, A. (1985), “An Empirical Study of the differences between Small Exporting and Non-Exporting US Firms”, International Marketing Review, Vol.2

Zou, S. and Cavusgil, S.T. (2002), “The GMS: A Broad Conceptualization of Global

Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance”, Journal of Marketing, Vol.66

Zou, S. and Stan, S. (1998), The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, International Marketing Review, Vol.15

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : Exportations-Importations : Une verticalité défavorable	15
au Burkina Faso	15
Section I : Une baisse constante des exportations	18
I.1 Les importations et exportations européennes de mangues	19
I.2 Les importations et exportations européennes de haricots verts.....	23
Section II : Des conditions de production et de commercialisation placées sous contraintes	27
II.1 Une production horticole peu modernisée	27
II.2 Une commercialisation aléatoire	34
Section III : Un environnement institutionnel et juridique peu incitatif	36
III.1 Le cadre juridique de la filière fruits et légumes	37
III.2 Le cadre institutionnel de la filière.....	38
PREMIERE PARTIE : La compétitivité des systèmes marketing verticaux : cadres conceptuels	42
CHAPITRE 2 : Comprendre les enjeux en termes de compétitivité : paradigme SCP et la théorie des ressources	43
Section I : Le paradigme SCP : l'influence des conditions de base sur la compétitivité de la firme	47
I.1 au niveau de la production	49
I.2 au niveau du progrès technique.....	50
I.3 au niveau de l'emploi :	51
I.4 au niveau de la distribution :	52
Section II : La théorie des ressources (RBV) : créer un avantage concurrentiel à partir des compétences distinctives de la firme	54
II.1 Définition des ressources et des compétences.....	54
Section III. Le modèle intégrateur SCP/RBV: pour une meilleure compréhension des déterminants de la compétitivité de la firme	57
CHAPITRE 3 : Du canal à la chaîne logistique : le jeu stratégique des acteurs . 64	
Section I: L'approche comportementale du canal de distribution et la valorisation des acteurs	68
I.1 Le pouvoir des acteurs	70
I.2 Le leadership	73
I.3 Le conflit dans le canal	74

I.4 La coopération entre les partenaires	77
Section II : L'approche intégrative sur la dynamique des canaux de distribution	80
II.1 L'économie politique interne	82
II.2 L'économie politique externe	83
II.3 Les facteurs domestiques-internes	86
II.4 Les facteurs étrangers-internes	86
II.3 Les facteurs domestiques-externes	87
II.4 Les facteurs étrangers-externes	87
Section III : Les fondements du supply chain management	90
III.1 Définition de la logistique et le supply chain management	92
III.2 Mise en place d'une stratégie logistique. Le rôle du système d'information	99
CHAPITRE 4 : L'importance de l'engagement et de la confiance comme levier de compétitivité dans la chaîne logistique	103
Section I : Les variables explicatives de l'échange durable	105
I.1 La théorie des coûts de transaction	105
I.2 La théorie de l'agence	111
Section II : L'engagement et la confiance comme variables médiatrices de l'échange relationnel	115
II.1 L'engagement	118
II.2 La confiance	120
Section III : L'importance de la confiance dans le marketing vertical	122
III.1 Les antécédents de la relation d'engagement et de confiance	127
III.2 Les conséquences de la relation d'engagement et de confiance	133
DEUXIEME PARTIE : Les raisons de la baisse de compétitivité	140
CHAPITRE 5 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche	141
Section I : Positionnement épistémologique	143
Section II : Méthodologie de la recherche	144
II.1 L'étude exploratoire	145
II.2 La phase d'investigation empirique	147
II.3 Technique et guide d'entretien	153
II.4 Méthode d'analyse des données	154
II.5 Exposé des méthodes d'analyse retenues	155
CHAPITRE 6 : Résultats de la recherche à partir de deux outils d'analyse de données	165
Section I : Analyse et interprétation des résultats de l'analyse thématique de contenu	166
I.1 Les facteurs exogènes qui minent la compétitivité de la filière	168

I.2 Les facteurs endogènes qui sont à l'origine de la baisse de la compétitivité de la filière	176
Section II : Analyse et interprétation des résultats de l'analyse automatique de contenu à l'aide du logiciel ALCESTE	187
II.1 Validité scientifique du corpus analysé	187
II.2 Résultats des traitements des données à l'aide d'ALCESTE.....	189
CHAPITRE 7 : Synthèse des résultats des deux outils d'analyse et discussions des propositions de recherche	204
Section I : Les facteurs intraorganisationnels qui freinent la compétitivité de la filière	206
I.1 Le manque de personnel qualifié pour conduire les activités de production au sein de l'entreprise.	207
I.2 Une mauvaise organisation interne des activités d'exportation due à un manque de professionnalisme des exportateurs.....	208
I.3 Les conflits d'intérêt entre les acteurs en amont	209
Section II : Les facteurs interorganisationnels ayant un impact négatif sur la compétitivité de la filière	210
II.1 Un pouvoir non partagé des importateurs sur les producteurs	210
II.2 Une perte de confiance entre les acteurs du canal de distribution.....	211
II.3 Un non-respect des engagements entre les acteurs du canal de distribution	212
II.4 Des rapports non coopératifs entre partenaires du canal de distribution	213
II.5 Des relations conflictuelles entre partenaires dues à une asymétrie d'information.....	214
Section III : Les facteurs liés à l'environnement du pays d'origine qui freinent la compétitivité de la filière	216
III.1 Une filière en perte de compétitivité due à un manque de moyens logistiques pour soutenir l'activité de production et d'exploitation.....	216
III.3 Une faible qualité des produits par rapport à celle de la concurrence	219
III.4 Des moyens financiers absents pour les investissements de production ..	220
III.5 Une implication insuffisante des pouvoirs publics dans la promotion de la filière	221
Section IV : Les facteurs inhérents à l'environnement du marché cible qui ne favorisent pas le développement de la filière	223
IV.1 Les restrictions imposées par les réglementations du gouvernement du pays étranger	223
IV.2 L'intensité compétitive dans le marché cible : les produits de la concurrence jouissent d'un avantage concurrentiel par rapport aux produits burkinabé.....	224

Chapitre 8 : Conclusion générale. Contributions et perspectives de la recherche	230
Section I : Objectifs et méthodes de la recherche	232
I.1 Les objectifs de la recherche	232
I.2 Méthodologie de la recherche	233
Section II : Les apports et les limites de la recherche	241
II.1 Les apports de la recherche.....	241
II.2 Les limites de la recherche.....	251
II.3 Les difficultés rencontrées sur le terrain	251
II.4 Perspectives de la recherche.....	252
LISTE DES ABREVIATIONS	253
LISTE DES TABLEAUX	255
LISTE DES GRAPHIQUES	257
LISTE DES FIGURES	258
Annexe 1 : Données statistiques sur la filière fruits et légumes	259
Annexe 2 : Détail des résultats des traitements des données sous Alceste	271
BIBLIOGRAPHIE	288
TABLES DES MATIERES	306