

Bâtir des réseaux de partenariats interactifs pour un modèle novateur de développement des TPE artisanales à Madagascar

PERLIVE RAHAGA RABENITANY

Mots clés : dynamique entrepreneuriale – innovation organisationnelle - performance - chaîne solidaire- réseau de partenariats interactifs- réseau d'accompagnement

Auteur

Mme Perlive RAHAGA RABENITANY

Ingénieur des Techniques industrielles de l'Université d'Antananarivo, diplômée en gestion d'entreprises à l'Université d'Antananarivo, Economiste de développement formée à l'OCDE à Bruxelles, spécialisée en promotion des PME par formation à la DES en Allemagne et en Management de la Qualité par plusieurs occasions de perfectionnement, l'auteur est consultant chercheur-action depuis 1987, membre de l'AIREPME en 1997. Engagée dans la promotion du développement grâce au développement des TPE /PME et de l'entrepreneuriat à Madagascar, elle y puise ses expériences et apporte les fruits de ses travaux de recherches en tant que Président Fondateur de l'ONG APROMO (Actions de PROMotion du Développement de Madagascar) depuis 1998, Fondateur et Président du Mouvement Malgache pour la Qualité depuis 1997, Fondateur et Directeur Général du cabinet L'ACTION depuis 1986. Elle a participé au pilotage, coordination et à l'évaluation de différents programmes de développement des entreprises.

RESUME

Le contexte passé et actuel de la promotion et le développement des petites entreprises à Madagascar a fait l'objet de plusieurs années d'études et de recherches –actions par l'auteur. Il a fait ressortir la nécessité d'une modélisation de la démarche entrepreneuriale et des innovations dans les mécanismes d'implication des acteurs. Le Modèle de Démarche Réseau Entrepreneuriale(DRE), qui a déjà fait l'objet de différents travaux de recherches et de communications a donc été identifié comme opportun. Sa mise en œuvre nécessite de bâtir des réseaux de partenariats interactifs qui fait l'objet de recherche-action. Elle doit renforcer entre autres les démarches entrepreneuriales, les compétences relationnelles, transactionnelles et partenariales. Ces lacunes ont été fortement constatées dans des diagnostics de situation du développement du pays.

La présente communication se propose donc de contribuer aux réflexions nécessaires pour l'activation de réseaux de partenariats et les constituer en chaînes solidaires pour rechercher la performance en accompagnant au mieux les processus de partenariats. Celles ci apporteront les points d'ancrages au niveau territorial, au niveau des métiers et savoir faire et des besoins d'innovation pour les TPE artisanales. Les systèmes de coordination, collaboration, coopération et les réseaux d'accompagnement feront partie des démarches nécessaires. L'instrumentation des démarches par des réseaux d'accompagnement devrait favoriser le tissage de partenariats structurés tant entre les artisans qu'avec d'autres acteurs qui peuvent contribuer à l'obtention des résultats attendus. Au niveau des interfaces des partenariats, des interactions pour différents pôles stratégiques se développeront dont notamment l'amélioration de la Qualité et des Performances pour les entreprises artisanales qui est le facteur essentiel de motivations.

INTRODUCTION

Madagascar a toujours voulu développer son artisanat considéré comme une source de revenus et de créations d'emplois non négligeables. Un diagnostic des expériences de promotion des TPE artisanales dans les années 70, 80, 90 et début des années 2000 mené par l'auteur a fait ressortir beaucoup de faiblesses dans les implications et les résultats. Toute démarche interactive utile fait défaut (RABENITANY P, 2005). Les formes de partenariat sont restées dans une logique d'offre que l'artisanat a soit rejetée soit juste considérée pour les circonstances sans effets induits sur leur réel développement. Une adéquation aux besoins du développement des TPE artisanales est donc nécessaire. Le contexte passé et actuel de la promotion et le développement des petites entreprises à Madagascar a fait l'objet de plusieurs années d'études et de recherches –actions par l'auteur. L'objet de recherche traité par la présente communication est le **Partenariat à travers des réseaux insérant des TPE artisanales**. Le statut de la recherche est une recherche action et/ou recherche intervention car elle est prévue soutenir un programme d'amélioration de la qualité et des performances pour le développement des TPE. Le Chercheur imagine quelques dispositions visant à changer une situation existante en situation préférée (Simon, 1991). Une des missions de la recherche : analyser et concevoir concrètement les dispositifs de pilotage de l'action organisée en soulignant l'importance de la conception dans un but d'intervention (SCHMITT C., 2004).

Il sera d'abord traité POURQUOI Bâtir des partenariats interactifs, puis le QUOI à propos de propositions autour des processus d'émergence et d'activation. Et enfin il sera abordé des questionnements sur le COMMENT pour identifier comment peut on instruire ces partenariats et les activer dans le monde de l'artisanat à Madagascar. Celui-ci est certes beaucoup organisé en associations mais très inorganisé si on se réfère aux trois logiques dans le système de fonctionnement de l'entreprise artisanale et qui peuvent être admises pour décliner l'innovation organisationnelle à savoir la coordination, la collaboration, la coopération (FOURCADE C., POLGE M.)

1 - CONTEXTUALISATION DE LA PROBLEMATIQUE DES DEMARCHES DE PARTENARIAT INTERACTIF ET D'INNOVATION IOORGANISATIONNELLE 1/2 page

11 Nécessité de modélisation

Suite à divers diagnostics menés sur le développement des TPE artisanales et constats des faiblesses dans la démarche entrepreneuriale en général dans le contexte de Madagascar face à la transformation du monde des affaires, la nécessité d'une démarche scientifique pour une conceptualisation structurée en faisant appel à la modélisation qui favorise l'intelligence de la situation (Michel, 1999) a été ressentie ; C'est ainsi qu'est né le modèle de Démarche Entrepreneuriale en Réseau DRE(RABENITANY,2002). Le modèle favorise la vision qui donne les moyens d'inventer un avenir meilleur et la concentration qui organise la mise en œuvre des efforts favorisant les innovations organisationnelles à savoir écouter, impliquer, accompagner (FOURCADE, POLGE 2008). Les processus d'aide à collaborer doivent alors dépasser les simples mises en relation, ce qui fait défaut d'où la nécessité d'un modèle structuré d'accompagnement des partenariats qui existent ou qui se créent, un modèle d'accompagnement approprié.

12 Nécessité d'innovations organisationnelle et de démarche de partenariat structure

Pourquoi bâtir des partenariats interactifs pour permettre la mise en œuvre d'un modèle de développement des TPE dont essentiellement l'artisanat parce que les conflits d'intérêts sont souvent importants et les intérêts réciproques constituent un vecteur de développement (GERZOULI, 1997) La problématique de recherche visera donc à considérer les effets induits dans l'organisation liés aux

interactions entre production et exigences des marchés, partenariat financier et amélioration de la production. Des innovations dans les modes d'implication des acteurs doivent en découler aux niveaux production, commerce, finances et entraînent donc la nécessité de démarche de partenariat interactif et l'accompagnement des interfaces concernées.

2 – AUTOUR DU PROCESSUS D'EMERGENCE DES PARTENARIATS INTERACTIFS

21 Dynamique entrepreneuriale et émergence de réseaux de partenariats interactifs 1/4

Comment les processus d'émergence des partenariats interactifs peuvent ils se construire a Madagascar. Il faut d'abord souligner que l'ouverture au partenariat pour les TPE artisanales est faible par soit d'autonomie, par crainte des effets induits qui pourront les dépasser, par manque de démarche entrepreneuriale, ce qui occulte les opportunités a saisir. Le processus d'émergence des partenariats doit donc faire l'objet de promotion constructiviste et volontariste .Cependant, il faut rapprocher pour des alliances stratégiques, ne pas se contenter de mettre en reflations mais appuyer au niveau des interfaces entre les partenaires qu'il s'agisse de partenariats entre les artisans ou autre coopération mais surtout pour les transactions et relations contractuelles. Le respect des exigences et des engagements est un point important car il est source de conflits ou d'échec de partenariat.

22 Propositions pour le processus de mise en œuvre

L'analyse du rôle des réseaux dans la dynamique d'une organisation implique la prise en compte de trois dimensions, morphologique, fonctionnelle, stratégique (ESTADE ,RAMAMI,1997). Stratégique, elle le sera pour le modèle DRE vis-à-vis de l'objectif commun d'amélioration de la qualité et la performance. Fonctionnelle, elle le sera en priorisant de plus en plus les partenaires commerciaux dont les exigences créent des effets induits importants de satisfaction et d'innovation. Morphologique pour l'identification des profils d'acteurs appropriés que l'on touchera dans les interactions par dans les mécanismes d'implications.

Pour la mise en œuvre du modèle cadre avec nécessité de partenariats interactifs, les processus s'activeront

- par le montage de chaînes solidaires avec des interfaces bien définies
- par la création :
 - o de cellules d'animation centrale et décentralisées,
 - o d'un Groupe de recherches avec différentes polarités selon les besoins des processus intégré dans la cellule d'animation centrale et comte tenu des analyses menées
 - o d'un cercle de dirigeants performants intégrés dans les réseaux qui sera l'interlocuteur de ce groupe de recherche et des cellules d'animation.

Ce processus de mobilisation de réseaux permettra de rendre compte de formes relationnelles mais aussi comme un mode intermédiaire de coordination (Powell,1990).Les réseaux sont sources d'informations fiables mais aussi de dispositifs d'apprentissage organisationnels performants (ESTADE, RAMAMI, 1997)

3 – REFLEXIONS AUTOUR DES MECANISMES D'ACTIVATIONS DES PARTENARIATS INTERACTIFS 1 PAGE

31 – Défis des mécanismes d'implication des TPE artisanales dans les partenariats interactifs

En se référant à la méthodologie de co-construction grâce à des clubs de dirigeants (FOURCADE C POLGE M, 2008), on peut noter que les niveaux des artisans pour la co-construction de démarche et d'outils sont généralement faibles. On pourrait alors rendre possible la démarche d'apprentissage collectif de bonnes pratiques organisées à travers des réseaux structures en intégrant des personnes de forte influence dans les systèmes d'accompagnement. La co-construction serait donc à intégrer dans la cellule d'animation centrale et les cellules décentralisées, dans le cercle de dirigeants volontaires proposé. Le but est d'apporter l'innovation dans les implications par une nouvelle dynamique entrepreneuriale, par les organisations et les structures qui doivent apporter la co-construction de chaînes solidaires de partenariats et les outils d'activation en cascade dans ce cadre.

Les enjeux du facteur humain et les motivations sont donc importants au niveau des relations humaines pour bâtir des partenariats interactifs. Les implications peuvent ainsi être dynamisées par le fait d'être structurées, organisées et soutenues par des processus comme indiqués précédemment, des réseaux d'accompagnement et des modes opératoires régulièrement affinés par des travaux de recherche-action collaborative.

32- Problématique des réseaux de collaboration et d'accompagnement

321 - Méthodologie d'approche et instrumentation

La méthodologie d'approche en cascade comme soulevé auparavant nécessite donc des réseaux d'accompagnement à travers les chaînes solidaires de performances. L'équipe de Thierry LEVY a soulevé que les actions d'échanges dans les réseaux ne doivent pas normalement être instrumentalisés (Levy ,2002). Pour le cas de l'activation de ces réseaux de partenariats, il le faut afin de rentrer dans des démarches processuelles modernes, l'ensemble articulé par des démarches collaboratives. Des Grilles de références sont nécessaires au niveau des interfaces et pour les dispositifs induits en interne pour les entreprises artisanales et ces grilles doivent s'insérer dans les interfaces des partenariats. Elles doivent permettre d'inculquer les besoins et les exigences à partager et leurs évolutions avec interactions du conceptuel et de l'opérationnel. Leur construction est donc soutenue par des partenariats interactifs également dans les interventions de recherche et accompagnement.

322 Modes opératoires et points d'ancrage pour bâtir des partenariats interactifs

Les modes opératoires pour enclencher des mécanismes novateurs d'aide à l'implication des entreprises artisanales dans des partenariats interactifs s'appuient sur l'innovation structurelle, organisationnelle. Ils se déclinent aussi en innovation dans le système d'accompagnement pour une adéquation aux besoins à travers des chaînes volontaristes selon le modèle DRE, toujours en projet mais de plus en plus confirmé au vu de des échecs de différents scénarios. Comme points d'ancrage pour le programme d'actions, l'ONG APROMO (Actions de PROMOTION du développement de Madagascar) avec l'appui de sa structure technique d'exécution le cabinet L'ACTION, pilotera la cellule centrale d'animation des réseaux et les cellules décentralisées avec des ONG sur sites. Le projet est prévu sur cinq axes de zones territoriales avec des acteurs potentiels identifiés dont des structures travaillant avec APROMO à l'endroit des TPE artisanales ainsi que d'autres programmes associations, Femmes entrepreneurs, Centre national de l'artisanat. Au niveau des travaux de recherche pour articuler d'une manière itérative en le conceptuel et l'opérationnel, le groupe de

recherche collaborative s'intégrera dans la cellule d'animation centrale des chaînes solidaires de performances. L'auteur travaille déjà à cet effet avec des Instituts supérieurs de l'Université comme l'INSCAE, l'ISTT et des enseignants chercheurs à ces niveaux pour le développement des entreprises.

CONCLUSION

En conclusion, on peut noter que le développement de l'entreprise artisanale peut être considéré comme vecteur d'innovation organisationnelle (FOURCADE C., POLGE M 2008). Cependant, il faut souligner que pour bâtir des partenariats interactifs à travers le modèle de développement DRE à Madagascar et rechercher une adéquation aux besoins, l'innovation organisationnelle est d'abord voulue pour être vecteur de développement de l'entreprise artisanale. D'autres effets induits dans l'organisation en découleront car le facteur déclencheur partira d'une approche externe pour des propositions de partenariat. Par ailleurs, le concept de la confiance dans un système réseau et donc le rapprochement des partenaires s'instruira dans le temps (Julien, 2004). La démarche d'accompagnement devra en tenir compte et susciter également la confiance des acteurs en veillant particulièrement à l'importance des relations humaines.

Les interactions des activités touchées sont aussi nécessaires pour le tissage de réseaux et permettre la collaboration pour les articulations. Les branches qui seront touchées à cet effet sont le tourisme, hôtellerie, restauration, petites transformations agricoles, métiers de bouche, artisanat fait main, broderie, vannerie et autres métiers, les partenaires commerciaux, financiers, les organismes de développement et ONG oeuvrant dans les régions concernées.

La réciprocité d'intérêts est aussi déterminante et la recherche continue d'espaces coopératifs plus féconds (GHERZOULI, 1997) doit toujours faire partie des réflexions. Autour des partenariats interactifs et coopératifs où toutes les parties sont gagnantes (GHERZOULI, 1997), il faudra donc arriver à innover dans l'accompagnement des partenariats interactifs nécessaires. Il s'agira de bâtir des grilles d'analyses et des référentiels définis d'intérêts réciproques d'engagements et des outils d'aide aux transactions, aux prises de décisions et au suivi d'exécution pour le respect des exigences et leurs évolutions.

Bibliographie indicative

FOURCADE Colette POLGE Marion L'artisan, le Monsieur Jourdain de l'innovation ? CIFPME 2008

FOURCADE Colette POLGE Marion Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation organisationnelle 2008

GHERZOULI Khaled Université de Rouen Différence de comportements et réciprocité d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement RIPME Vol 10 N1 1997

JULIEN Pierre André, Actionnabilité de la recherche universitaire : du temps long au temps allongé. RIPME Vol 17 2004

LEVY 2002 Portée et enjeux de l'accompagnement à la création d'entreprise ; existe-t-il des besoins spécifiques pour certaines populations ? ACTES CIFPME 2002

Marie Josée AVENIER CNRS Université de LYON III .L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimes dans une conception des sciences en gestion comme des sciences de l'artificiel 2004 RIPME Vol 17 n 3-4

MICHEL J 1999 L'analyse de la valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes entreprises La Valeur n69 juillet p 17 - 20

RABENITANY P. Pour la contribution des PME à une stratégie malgache de développement rapide et durable , ACTES CIFPME 2002

RABENITANY P. Promotion de TPE artisanales et développement de leurs capacités d'innovation : autour d'un modèle pour Madagascar , Montpellier 2005

SCHMITT Christophe GREFIGE (2004) Université de Nancy II (RIPME Vol 17 N 3-4)

SIMON (1991) Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel, Paris, Dunod

