



Innovations entrepreneuriales en Afrique : défis agricoles et enjeux alimentaires

Foued Cheriet

► To cite this version:

Foued Cheriet. Innovations entrepreneuriales en Afrique : défis agricoles et enjeux alimentaires. 2018.
hal-02790015

HAL Id: hal-02790015

<https://hal.inrae.fr/hal-02790015>

Preprint submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Innovations entrepreneuriales en Afrique : défis agricoles et enjeux alimentaires

Cheriet, F.

WORKING PAPER MOISA 2018-4

Innovations entrepreneuriales en Afrique : défis agricoles et enjeux alimentaires

Foued Cheriet

MOISA, Montpellier SupAgro, CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRA, Univ Montpellier, Montpellier, France

Résumé

Les recherches actuelles plaident pour une adaptation des modèles d'analyse des innovations entrepreneuriales à la spécificité des contextes africains. L'objet de cette note courte est d'explorer à travers une revue de littérature actualisée des recherches académiques et des applications empiriques, la question des innovations entrepreneuriales dans le contexte africain. Nous examinerons par extension certains liens possibles avec les défis agricoles et les enjeux alimentaires futurs du continent.

Mots-clés : Innovation, Entrepreneuriat, Afrique, Agriculture, Alimentation

Entrepreneurial innovations in Africa: agricultural challenges and food issues.

Abstract

Current academic research strongly suggests adapting models of analysis of entrepreneurial innovations to the specificity of African contexts. The purpose of this short note is to explore through an up-dated literature review of academic research and empirical applications, the question of entrepreneurial innovations in African. By extension, we will examine some possible links with agricultural challenges and future food issues.

Keywords: Innovation, Entrepreneurship, Africa, Agriculture

JEL: O33, O55, Q16

Une version antérieure et modifiée de ce texte a été initialement rédigée pour un projet d'appel à contribution pour la Revue Française de Gestion. Dans sa précédente rédaction, ce texte a bénéficié de l'aide des professeurs Boualam. Aliouat (Université de Nice Sophia Antipolis-France), Gérard. Tchouassi (Université de Yaoundé II-Cameroon), Patrick.B. Shamba (Université Protestante du Congo).



Introduction

L'Afrique représente aujourd'hui une surface géographique grande comme les USA, la Chine, l'Europe de l'Est, l'Europe de l'Ouest, le Japon et l'Inde réunis, avec une population avoisinant les 1.2 milliard d'habitants. C'est aussi la région du monde qui cristallise à la fois le plus de frustrations économiques et d'espoir sur ses potentialités futures. En 2050, le continent comptera près de 2,4 milliards d'habitants dont 50% de jeunes de moins de 25 ans. Avec ses ressources naturelles et sa « force de travail », sa classe moyenne émergente, il faut reconnaître que le continent africain dispose d'atouts importants pour amorcer un développement économique pérenne et soutenu (Kshetri, 2011 ; Munemo, 2012).

Malgré certaines appréhensions « *post coloniales* » et des appréciations souvent figées, il faut reconnaître également que les regards portés sur l'Afrique évoluent : ce n'est plus seulement une région pourvoyeuse de matières premières, instable politiquement et dérégulée sur le plan commercial. Elle enregistre des taux de croissance élevés (+ 5% en moyenne durant la dernière décennie) et constitue de plus en plus un vivier d'entrepreneurs et d'acteurs dynamiques, innovants et créatifs dont il est utile de comprendre les ressorts pour produire de nouveaux schémas d'échanges et de coopération (Severino, Hadjenberg, 2016).

Cette dynamique entrepreneuriale pourrait également répondre aux défis agricoles et alimentaires majeurs du continent africain. Dans les pays africains, plus de 60 % de la pauvreté se situe en zone rurale, avec une insécurité alimentaire endémique. Par ailleurs, les 55% des populations africaines en état de malnutrition par excès ou déficit d'alimentation (720 millions de personnes) présentent des inadéquations alimentaires (en état de malnutrition soit par excès ou déficit d'alimentation) (données FAO, 2016, citées par IPEMED, 2016). A cela s'ajoutent des enjeux d'emploi, de croissance économique, d'amélioration des rendements agricoles, de maîtrise des ressources naturelles, d'accès aux marchés, de structuration des filières, etc.

Le croisement des évolutions en termes d'innovations entrepreneuriales en Afrique avec les enjeux agricoles et alimentaires contextualisés au plan du continent constitue donc la principale porte d'entrée à notre réflexion : Dans quelle mesure les innovations

entrepreneuriales africaines sont-elles spécifiques ? Au-delà des enjeux de développement économique, quelle en est la traduction en termes de défis alimentaires et agricoles pour le continent ?

Nous développerons dans ce qui suit une analyse en trois temps. Nous exposerons d'abord les résultats des recherches académiques et empiriques menées sur les innovations entrepreneuriales dans le contexte africain. Ensuite, nous présenterons de manière factuelle quelques « expériences » africaines. Enfin, nous nous attarderons sur les défis agricoles et les enjeux alimentaires du développement des innovations entrepreneuriales en Afrique

1. Innovations entrepreneuriales: Recherche académiques et empiriques en Afrique

L'Afrique, ses pratiques, ses temporalités, ses usages,... jaugées aux arcanes des théories classiques, sont à la fois saisissables et insaisissables. Prévisibles et imprévisibles. C'est par une pensée assurément hybride qu'on en saisira le sens (Stockhammer, 2013), et l'entrepreneuriat est sans conteste l'acte par lequel se saisissent les formes de contingence les plus surprenantes, les plus innovantes, renonçant *de facto* à l'isomorphisme institutionnel, universaliste. Le développement africain a d'abord fait l'objet de thèses universalistes en faveur de l'exportation des modèles occidentaux en Afrique (Jackson, 2013 ; Nkomo, 2011), ce n'est que bien plus tard que des thèses contingentes ou culturalistes renouvellent l'approche pour mieux mettre en exergue les spécificités du management en Afrique (Nizet et Pichault, 2007 ; Mutabazi, 2008).

C'est d'autant plus regrettable que l'entrepreneuriat en Afrique recèle parfois des formes originales « d'entreprendre » et d'innover qui renouvellent le regard que nous portons sur les capacités entrepreneuriales et stratégiques. Selon Schumpeter, l'entrepreneur, élément dynamique de l'activité économique, est explicité et incomparable des autres agents par sa nature innovatrice. Généralement, l'entrepreneuriat est lié à quatre composantes : la saisie d'une opportunité, une nouvelle organisation, un processus d'innovation et une création de valeur.

Dans ce sens, l'innovation entrepreneuriale est un processus d'identification et d'exploitation d'opportunités par le réagencement d'une combinaison de ressources et de compétences (Helfat et Peteraf, 2003). Ces processus ont été largement identifiés et analysés par la littérature en gestion (Drucker, 1985) avec des lectures dynamiques et contextualisées (Birkinshaw *et al.*, 2008). Ses déterminants se rapportent le plus souvent à trois catégories de variables : le profil de l'entrepreneur, les caractéristiques de son entreprise et leurs environnements (Hamel, 2006). L'innovation entrepreneuriale correspond néanmoins à une prise de risques, opérée par de petits acteurs. Elle peut donc aboutir à un bouleversement des segments de marché concernés via une perturbation des modèles en cours. Cette conception dynamique de l'innovation entrepreneuriale la rattache aux principales écoles de pensée de l'entrepreneuriat : école du *trait* (caractéristiques de l'entrepreneur), école de la *décision* (prise de risque, saisie d'opportunités) et école du *processus* (dynamique).

Ces innovations ont été largement analysées dans des contextes empiriques à fort contenu technologique ou de R&D ou à travers les expériences entrepreneuriales dans les pays développés. Plus rares ont été les analyses portant sur les pays en voie de développement. Au-delà des études descriptives de quelques « *success stories* », les analyses des innovations entrepreneuriales en Afrique sont quasi inexistantes, alors que ces processus d'innovations managériales ne sont pas nécessairement conditionnés par des niveaux technologiques élevés, et encore moins cantonnés à des secteurs déterminés (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour *et al.*, 2009).

Si cette « nouvelle ébullition » autour de l'entrepreneuriat et de l'innovation en Afrique existe bel et bien, elle ne doit pas masquer l'ancienneté de la thématique sur le plan académique (Spring, Mc Dade, 1998, Kiggundu, 2002). Elle ne doit pas non plus masquer la forte disparité des situations ni le retard relatif de la plupart des pays africains par rapport aux autres pays en développement (Munemo, 2012). Elle ne doit pas non plus occulter les enjeux cruciaux en termes de développement : lutte contre la pauvreté, emploi, croissance, compétitivité, et gestion durable des ressources, promotion de l'entrepreneuriat féminin et lutte contre l'exclusion, etc. (Adusei, (2016) ; Abdo, Kerbage, (2012) ; Devine, Kiggundu, (2016) ; Vermeire, Bruton, (2016) ; Adebayo, Nassar, (2014) ; Sriram, Mersha, (2010), Kshetri, (2011)).

S'il existe un certain consensus pour aborder les innovations entrepreneuriales en Afrique selon le triptyque : figure de l'entrepreneur, caractéristiques de l'entreprise et son environnement (Devine, Kiggundu, (2016) ; Albagli, Henault, (1996) ; Ellis, Fauré (1995) ; Covin, Slevin, (1991)), plusieurs chercheurs plaident pour une adaptation des modèles d'analyse des innovations entrepreneuriales à la spécificité et la diversité des contextes africains (Brière et *al.*, (2015), Gwija et *al.*, (2014) ; Anderson et *al.*, (2012) ; Naudé, (2009)). Certains ont traité explicitement des liens entre innovations et entrepreneuriat (Robson et *al.*, (2008)). A travers une enquête auprès d'entrepreneurs aux Ghana et en Ethiopie, Sriram et Mersha (2010) avant d'identifier trois types de déterminants des innovations entrepreneuriales : les facteurs du profil des entrepreneurs, la disponibilité des ressources et l'existence d'une politique publique effective.

Sur un plan théorique, *via* l'analyse des innovations entrepreneuriales en Afrique, les recherches académiques répondent à deux écueils conceptuels : une appréciation dynamique et des analyses contextualisées. La revue de littérature montre que les différentes analyses contextualisées portent sur cinq « groupes » de thématiques :

- Les nouvelles configurations des innovations entrepreneuriales : les profils des « nouveaux » entrepreneurs, les champs d'action, les configurations individuelles et collectives, l'ancrage social et territorial des innovations, etc.
- Les processus des innovations entrepreneuriales : conditions de mises en place, dynamique de l'innovation, acteurs et déterminants, nouvelles formes d'innovations frugales et les implications sur les innovations inversées.
- Les processus d'accompagnement, de financement et de soutien aux innovations entrepreneuriales : structures d'appui, de financement, micro crédit, mécanismes de diffusion et réplcation, mesures des performances et des impacts, etc.
- L'Ethnographie des comportements entrepreneuriaux et des innovations entrepreneuriales, entre approches universalistes, hybrides et culturalistes
- Les enjeux pour le développement des innovations entrepreneuriales: lutte contre la pauvreté, création d'emploi, croissance, rattrapages technologiques et socio-économiques, gestion des ressources naturelles, compétitivité et insertion économiques, formation, etc.

2. Des initiatives diversifiées menées par de nombreux acteurs en Afrique

Au Zimbabwe, Mme D. Ndhukula, dirige *Securico*, 2ème employeur de femmes après le gouvernement. En Algérie, Mr F. Khebizet a créé *Biodattes*, entreprise appuyant les petits agriculteurs pour certifier en agriculture biologique leurs exportations de dattes à destination des marchés européens. Au Sénégal, Mr A. Castel lance un service de location de batteries pré-chargées à l'aide de panneaux photovoltaïques. Au Kenya, Mr D. Dullo dirige *Degree Solar*, produisant des batteries solaires pour téléphone mobiles.

En Côte d'Ivoire, Mr R. Bamba a créé *Intelego* pour proposer des solutions pour mobile. Au Cameroun, *QuickDo* de Mr D. Buende propose des services d'accès numériques à des livres sur mobiles. Au Nigéria, Mr I. Durojaiye a réussi à franchiser 22000 femmes marginalisées pour gérer des WC via sa société *Mobile Toilets*. Au Sénégal, Mr B. Birane propose une plateforme informatique (*Concree*) pour assister les entrepreneurs via un accompagnement virtuel et les mettre en relation (*Baobab Entrepreneurship*).

Ces quelques exemples de succès masquent certes des dizaines- voire des milliers- d'échecs et ne seraient qu'anecdotiques s'ils n'étaient pas accompagnés par d'autres initiatives témoignant du renouvellement des enjeux des innovations en Afrique. Ces initiatives sont de plusieurs ordres : institutionnelles, de formation universitaire, et d'appui international. Pour les premières, il s'agit des programmes gouvernementaux mais également ceux émanant des institutions internationales en faveur du développement des innovations entrepreneuriales en Afrique : programme tunisien d'appui au développement de l'entrepreneuriat, *idem* pour le Burundi, le Ghana, le Botswana, la Côte d'Ivoire, le Bénin et l'Afrique du Sud.

Le rapport *Doing Business* de 2015, reconnaît que c'est en Afrique que les efforts les plus efficaces ont été entrepris. En 2014, une résolution de la *Cnuced* promeut l'intégration de l'entrepreneuriat dans les politiques publiques (notamment en Afrique) pour le développement économique et social. Des acteurs régionaux sont également

impliqués. En témoigne l'action de la Banque Africaine de Développement (BAD) dans son plan stratégique avec l'entrepreneuriat comme pilier du développement du secteur privé (2013-2022).

Concernant les initiatives portant sur l'enseignement de l'entrepreneuriat en Afrique, force est de constater que les programmes ont évolué dans le sens de l'intégration précoce de l'entrepreneuriat et du management de l'innovation comme thématiques à part entière. La *Cnuced* notait que « *Certains pays africains étaient parmi les premiers à intégrer la formation à l'entrepreneuriat dès l'enseignement secondaire* ». Le Kenya tente de créer la « *Silicon Savannah* » à Konza city, regroupement de centres de formation et de recherche d'excellence, avec 20 000 emplois attendus en 2017.

Plusieurs « maisons de l'entrepreneuriat » sont créées dans universités au Maghreb, alors que Bamako abrite le centre africain de l'entrepreneuriat et de l'innovation (CAEI). *Afrilabs*, association panafricaine qui regroupe un réseau de pôles technologiques et l'institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement à Ouagadougou, propose le *Green Start Up Challenge*.

Enfin, la troisième catégorie d'initiatives concerne les acteurs internationaux et les structures d'appui. Sur ce plan, et rien que dans le paysage francophone, les concours (*MeetAfrica*, *Start Up Africa* Paris, concours ABC, etc), associations (*African Business Club*), plateformes de diffusion de l'information (*Living Africa Dream*, etc.), ou les prix lancées par les entreprises internationales (plan Afrique de la BPI, Prix Orange entrepreneuriat social en Afrique,...) ne cessent de se multiplier pour accroître la diffusion de l'information et promouvoir les opportunités entrepreneuriales en Afrique. Plus récemment, en décembre 2016, la plus importante organisation patronale algérienne (FCE : Forum des Chefs d'Entreprises) inaugurerait un premier cycle de rencontres entrepreneuriales continentales.

Sur le plan politique enfin, 2017 augure d'un effort diplomatique important de certaines entités régionales (UE notamment) dans le cadre de l'axe « A.M.E » : Afrique

–Méditerranée-Europe, avec des objectifs affichés ambitieux en termes de rattrapage économique. Plusieurs autres initiatives relèvent également des pays (Italie, Turquie, Inde et Chine par exemple) et concernent plus particulièrement des secteurs spécifiques : Agriculture, NTIC, BTP, etc. D'autres acteurs (ONG et institutions internationales) accentuent enfin leur « présence africaine », en multipliant les projets et les programmes d'appui à l'innovation, notamment dans les secteurs de la communication, la santé, l'hydraulique et le développement humain.

3. Développement économique, défis agricoles et enjeux alimentaires

Depuis près d'une dizaine d'années, l'entrepreneuriat et l'innovation en Afrique focalisent de plus en plus l'attention des chercheurs académiques, des institutions de coopérations internationales, et des organismes de financement. Nous sommes loin de l'image des micro-entrepreneurs individuels, souvent informels, « ingénieux » et débrouillards, bricoleurs (voire opportunistes) et s'adonnant à des activités de subsistance dans la rue ou en bordure des grands centres urbains, à l'ombre des grandes entreprises étatiques ou des firmes multinationales (Ellis, Fauré, 1995). Serge Latouche (1992), en bon épistémologue de l'Afrique, avait l'habitude de dire qu'ils étaient ingénieux à défaut d'être ingénieurs, industriels à défaut d'être industriels et entreprenants à défaut d'être entrepreneurs.

Cette assertion ne correspond plus à la réalité africaine qui compte d'excellentes écoles d'ingénieurs, des prix d'excellence en matière d'entrepreneuriat et d'innovation, et des géants de l'industrie à l'image du nigérian A. Dangoté ou de l'algérien I. Rebrab. De nouvelles opportunités ont été saisies dans les NTIC, les énergies renouvelables, les BTPH, l'agro-industrie et l'agroalimentaire, le tourisme, etc. (Ozgen, Minsky, (2007).

Sur le plan des applications empiriques, les investigations menées jusqu'ici ont souvent porté sur les innovations entrepreneuriales des femmes ou des jeunes entrepreneurs dans le secteur informel, le social, les réseaux diasporiques, les liens tribaux et aux territoires, les innovations au sein des organisations sociales, ainsi que les structures d'appui et de soutien, publiques ou privées, nationales, régionales ou internationales des innovations entrepreneuriales.

Au-delà de la créativité entrepreneuriale au sens strict (Lerch et *al.*, 2015), les innovations entrepreneuriales en Afrique répondent à des enjeux importants sur les plans économique (emploi, croissance, accès aux marchés), social (insertion, rôle de la femme, réduction du chômage et de la pauvreté, amélioration de la qualité de vie) et sociétal (territoires et liens villes-campagnes, questions tribales, gestion des ressources naturelles, etc.).

Indéniablement, cette dynamique des innovations entrepreneuriales en Afrique présente des potentialités réalistes de relever un certains nombres de défis agricoles et répondre ainsi aux nombreux enjeux alimentaires du continent. Ces *potentialités réalistes* se rapportent d'abord aux questions de production (amélioration des rendements, maîtrise des filières, structuration-organisation, accès aux financements et gestion des investissements, liens différents acteurs (institutions, financement, appui technique, recherche), logistique et stockage, mécanisation, itinéraire technique, lutte contre les maladies, gestion de l'eau et des intrants).

Elles relèvent ensuite des problématiques de commercialisation (notamment à l'international) : normalisation des produits, amélioration des *process* de transformation, recherche de nouveaux débouchés, compétitivités locales et régionales, etc.. Enfin, elles portent sur des défis sociétaux majeurs, et rendent compte de la complexité de certaines questions à une échelle macroéconomique et régionale. Ainsi, certaines innovations entrepreneuriales en Afrique pourraient avoir des effets importants sur l'emploi agricole, l'insertion économique des populations, la formation et la mise à niveau, l'utilisation des énergies et des ressources hydriques (amélioration des pratiques d'irrigation par exemple), la gestion des territoires et du foncier agricoles, etc.

En termes d'enjeux alimentaires, la multiplication des innovations entrepreneuriales agricoles pourrait se traduire par une amélioration de la disponibilité et d'accès alimentaires et une meilleure sécurité sanitaire des aliments (amélioration des conditions de transport et de stockage, chaîne de froid avec une meilleure exploitation de l'énergie solaire, optimisation des circuits de distribution, etc.). Cela pourrait enfin intervenir en amont des filières : contrôle de la production, meilleure utilisation des intrants locaux, réduction des pertes, etc.

Conclusions et pistes de recherche futures

Notre réflexion sur les innovations entrepreneuriales en Afrique et leur potentiel effet en termes de développement agricole, rend compte d'un potentiel considérable pour relever les défis alimentaires sur ce continent. Par ailleurs, cette première analyse permet de constater l'importance de cette question en termes de recherche académique, eu égard notamment au manque de contextualisation des concepts et protocoles de recherche, observé jusque-là. On y entrevoit ainsi deux pistes de recherche prometteuses : le développement d'un champ entrepreneurial « africain », et le renforcement des applications empiriques faisant le lien entre ces activités humaines à un niveau microéconomique et leurs enjeux agricoles et alimentaires à un niveau macroéconomique (pays ou région).

Les initiatives internationales par et pour l'Afrique sont de plus en plus nombreuses. Parfois bien réfléchies, mais souvent sous tendues par des objectifs économiques, politiques ou diplomatiques. Leur foisonnement suggère fortement des moments de « répit » et d'évaluation, afin d'en améliorer le contenu et les possibilités de réplique. Par ailleurs, plusieurs initiatives locales ou nationales connaissent des succès importants et mériteraient une plus grande attention à la fois des décideurs, des autres acteurs de terrain et des chercheurs.

L'Afrique est à une croisée des chemins : assurer son développement économique en s'appropriant son propre modèle d'innovations entrepreneuriales (Nafukho, Muya, 2011) et en s'appuyant sur les nouveaux chemins de la croissance : le durable, le rural et le collectif. Cela ne saurait se faire sans une prise de conscience du potentiel des acteurs (populations locales, tribus, groupes ethniques, diasporas, organisations sociales, et réseaux) et des liens qu'ils entretiennent avec leurs territoires. Les innovations entrepreneuriales pourraient ainsi participer pleinement aux objectifs d'une sécurité et d'une souveraineté alimentaires durables et partagées.

Références bibliographiques

- Abdo N., Kerbage C. (2012), "Women's entrepreneurship development initiatives in Lebanon: micro-achievements and macro-gaps", *Gender and Development*, vol 20, n°1, p. 67-80.
- Adebayo N., Nassar M. (2014), "Impact of micro and small business entrepreneurship on poverty reduction in Ibadan Metropolis, South Western Nigeria", *International Review of Management and Business Research*, vol 3, n° 3, p. 1603-1626.
- Adusei M. (2016), "Does Entrepreneurship Promote Economic Growth in Africa?", *African Development Review*, vol 28, n°2, p. 201-214
- Albagli C., Henault G. (dir), (1996), *La création d'entreprise en Afrique*, Universités Francophones (EDICEF/ AUPELF), Paris.
- Anderson A.R., Dodd S.D., Jack S.L. (2012), "Entrepreneurship as connecting: some implications for theorizing and practice", *Management Decision*, vol 50, n°5, p. 958-971.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.L. (2008), " Management Innovation", *Academy of Management Review*, vol 47, n° 4, p. 81-88.
- Brière S., Tremblay M., Daou A. (2015), "Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South Africa", *Development in Southern Africa*, vol 28, n° 2, p.17-19.
- CNUCED, (2015), « Promouvoir l'entrepreneuriat au service du développement », *note GE 02094*, CNUCED, Genève.
- Covin J. G., Slevin D. P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 16, n° 1, p. 7-25.
- Damanpour F., Walker R., Avellaneda C.N. (2009), "Combinative effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations", *Journal of Management Studies*, vol 64, n° 4, p. 650-675.
- Devine R.A., Kiggundu M.N. (2016), "Entrepreneurship in Africa: Identifying the Frontier of Impactful Research", *Africa Journal of Management*, vol 0, n°1, p. 1-32.
- Drucker P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*, Harper Collins Publishers. New York.
- Ellis S., Faure Y-A. (dir) (1995) *Entreprises et entrepreneurs africains*, Khartala, Paris.
- GEM (2015), « Africa's young entrepreneurs: unlocking the potential for a brighter future », *Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI)*, Ottawa (Canada).
- Gwija S., Eresia-Eka, C., Iwu C. (2014), "The link between entrepreneurship education and business success: evidence from youth entrepreneurs in South Africa", *Journal of Economics*, vol 5, n° 2, p. 165-175.
- Haidara H. (2015), *Les micro-entreprises en Afrique de l'Ouest ou le développement par la petite porte*, L'Harmattan, Paris, (cf la note de lecture de Marchesnay M., (2016), *Revue Internationale PME*, 29 (1)).
- Hamel G., (2006), "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, vol 84, n°2, p.72-84.
- Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol 24, n°10, p. 997-1010.
- IPMED (2016), « Afrique-Méditerranée-Europe: Pour une sécurité et une souveraineté alimentaires durables et partagées », *Palimpsestes de l'IPMED*, n°12, décembre.

- Jackson T. (2013), “Reconstructing the Indigenous in African Management Research”, *Management International Review*, vol 53, n°1, p.13–38
- Kiggundu M.N. (2002), “Entrepreneurs and entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done”, *Journal of Development Entrepreneurship*, vol 7, n°3, p.239-261.
- Kshetri N. (2011), “Institutional and Economic Foundations of Entrepreneurship in Africa: An Overview”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol 16, n°1, p. 9-35
- Latouche S. (1992), « De la mondialisation économique à la décomposition sociale », *Revue L'Homme et la Société*, vol 105, n° 3, p. 7-23.
- Lerch C., Thanh M.T., Puhakka V., Burger-Helmchen T. (2015), « La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales », *Revue Innovations*, vol 3 n°48, p. 5-11.
- Munemo J. (2012), “Entrepreneurship in developing countries: is Africa different?”, *Journal of Development Entrepreneurship*, vol 17, n°1, p. 125-137.
- Mutabazi E. (2008). « Culture et gestion en Afrique Noire : le modèle circulatoire », In Davel E., Dupuis J.C., Chanlat J.F., *Gestion en contexte interculturel*. P.U. F., Laval.
- Nafukho F.M., Muyia H.M. (2010), “Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: A reality or myth?”, *Journal of European Industrial Training*, vol 34, n°2, p. 96-109.
- Naudé W. (2009), “Entrepreneurship, developing countries, and development economics: new approaches and insight”s, *Small Business Economics*, vol 34, n°1, p. 1-12.
- Nizet J., Pichault F. (2007), *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*. L’Harmattan, Paris.
- Nkomo S.M. (2011), “A postcolonial and anti-colonial reading of ‘African’ leadership and management in organization studies : tensions, contradictions and possibilities”, *Organization*, vol 18, n°3, p. 365-386
- Ozgen E., Minsky B.D. (2007), “Opportunity recognition in rural entrepreneurship in developing countries”, *International Journal of Entrepreneurship*, vol 11, p. 49-73.
- Robson P.J., Haugh H.M., Obeng B.A., (2009), “Entrepreneurship and Innovation in Ghana: Enterprising Africa”, *Small Business Economic*, vol 32, n° 3, p.331-350.
- Severino J.M., Hadjenberg J., (2016), *Entreprenante Afrique*, Ed Odile Jacob, Paris.
- Sirmam V., Mercha T. (2010), Stimulating entrepreneurship in Africa, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol 6, n° 4, p. 257- 272.
- Spring A., Mc Dade B.E., (1998), *African entrepreneurship: Theory and reality*, University Press of Florida, Gainesville (USA).
- Stockhammer, P.W. (2013), “From Hybridity to Entanglement, from Essentialism to Practise”, In Van Pelt P. (Hrsg.), *Archaeology and Cultural Mixture. Archaeological Review from Cambridge*, vol 28, n° 1, p. 11–28.
- Ülgen, F. (2007), « La dynamique de financement de l'innovation », *Revue Innovations*, vol 1, n° 25, p. 45-67.
- Vermeire J.A., Bruton G.D. (2016), Entrepreneurial Opportunities and Poverty in Sub-Saharan Africa: A Review and Agenda for the Future, *Africa Journal of Management*, vol 0, n° 1, p. 33-54.
- Walker R.M., Damanpour F., Devece C. (2010), "Management Innovation and Organizational Performance: The mediating Effect of Performance Management", *Journal of Public Administration Research*, n°21, p. 367-386.