

**Lab.RII**

**UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE**  
**Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**

**CAHIERS DU LAB.RII**  
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

**N°299**

**Janvier 2016**



**Emmanuel MOUSSONE**  
**Prosper METOUGUE NANG**

# **DE LA SPECIALISATION COMPETITIVE DE L'ECONOMIE GABONAISE : LA PLACE CRUCIALE DE L'INGENIERIE**

## **COMPETITIVE SPECIALIZATION OF GABON'S ECONOMY. THE PIVOTAL ROLE OF ENGINEERING**

**Emmanuel MOUSSONE**  
**Prosper METOUGUE NANG**

Résumé : Le Gabon, à l'instar des autres pays de l'Afrique subsaharienne, se trouve aujourd'hui confronté à plusieurs défis, dont celui de l'édification d'une économie compétitive et innovante, susceptible de mieux résister aux chocs externes et d'assurer un développement durable plus inclusif. La dépendance du Gabon à l'égard de l'exploitation des ressources naturelles aggrave la vulnérabilité de son économie face aux chocs externes. Son profil de spécialisation actuelle et les limites de la compétitivité de son offre productive confirment la nécessité de faire de la transformation structurelle et institutionnelle de son économie, une des priorités politiques de la réforme du pays. La recherche de la compétitivité doit être un souci majeur et permanent de la politique industrielle.

*Mots clés : spécialisation dynamique, compétitivité structurelle, innovation, appropriation, ingénierie*

Abstract: Gabon, like other sub-Saharan African countries, is now facing several major challenges, including building a competitive and innovative economy more resilient to external shocks and ensuring inclusive sustainable development. Gabon's dependence on exploitation of natural resources increases the vulnerability of its economy to external shocks. Its current specialization limits the competitiveness of the country's productive system and highlights the need for structural and institutional transformation of its economy. The pursuit of competitiveness must be a major and constant goal for both public industrial policy and small and medium enterprises in a highly competitive and constantly changing global environment.

**DE LA SPECIALISATION COMPETITIVE DE L'ECONOMIE GABONAISE : LA  
PLACE CRUCIALE DE L'INGENIERIE**

**COMPETITIVE SPECIALIZATION OF GABON'S ECONOMY. THE PIVOTAL  
ROLE OF ENGINEERING**

**Emmanuel MOUSSONE<sup>1</sup>  
Prosper METOUGUE NANG<sup>2</sup>**

**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
<b>1. SPÉCIALISATION DYNAMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ STRUCTURELLE</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Approches théoriques autour de la spécialisation compétitive</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1. Définition des concepts</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. Compétitivité structurelle et innovation</b>	<b>7</b>
<b>1.2. L'Innovation au cœur de l'économie de la connaissance</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1. L'innovation et la dynamique de production</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. La construction des compétences en vue du développement de l'ingénierie</b>	<b>9</b>
<b>2. SPÉCIALISATION COMPÉTITIVE ET CAPACITÉ D'INNOVATION AU GABON</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Evolution du contexte macro-économique du Gabon</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1. Une économie dominée par l'exploitation des matières premières</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2. La nécessité du développement des filières compétitives</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Spécialisation compétitive et construction des compétences</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1. La faiblesse des capacités d'innovation</b>	<b>14</b>
<b>2.2.2. La difficulté de la construction des compétences pour développer l'ingénierie</b>	<b>15</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>15</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>16</b>

---

<sup>1</sup> Chef de Département à l'Institut National des Sciences de Gestion Libreville, chercheur associé au Lab.RII

<sup>2</sup> Directeur des Etudes à l'Institut Universitaire des Sciences de l'Organisation Libreville, chercheur associé au Lab.RII

## INTRODUCTION

Le Gabon, affiche une croissance économique régulière depuis plus de deux décennies, mais son économie reste essentiellement rurale, caractérisée par un vaste secteur informel et une croissance portée principalement par les ressources naturelles (Banque Mondiale, 2014).

Le modèle économique jusque-là utilisé n'a pas privilégié les secteurs les plus productifs capables de générer une croissance économique durable et de créer des emplois. C'est ainsi que dans son plan stratégique de développement initié depuis 2010, les autorités gabonaises se sont fixés pour objectif de faire du Gabon, un pays émergents au même titre que les BRICS, à l'horizon 2030, et cherchent à asseoir la croissance sur des bases durables et inclusives en augmentant la productivité dans tous les secteurs de l'économie et en créant des emplois de qualité.

Ce travail de recherche s'est attaché à montrer que le Gabon, arrimé aux lois de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), n'a pas intérêt à enfermer son économie dans une spécialisation peu porteuse ou à s'engager dans une diversification hasardeuse. En effet, dans le cadre de sa stratégie visant à instaurer un processus de croissance et de développement durable, les autorités mettent un accent particulier sur la nécessité d'une expansion et d'une diversification des exportations, considérées comme un des vecteurs les plus importants de la relance économique. Cette stratégie requiert le passage d'une structure de production dominée par l'exploitation des matières premières à une économie de production des biens manufacturés. En d'autres termes, le Gabon doit améliorer sa compétitivité internationale en passant des biens à demande mondiale régressive et à faible valeur ajoutée à des biens à demande mondiale progressive à forte valeur ajoutée, en progressant ainsi, dans l'échelle des avantages comparatifs, par une remontée de filières et la création des activités nouvelles dans les secteurs porteurs. Dans cette perspective, l'instauration, voire le renforcement de la compétitivité représente une exigence majeure pour assurer une bonne insertion de l'économie gabonaise dans l'échange international.

La littérature économique en rapport avec cette problématique met l'accent sur l'approche dynamique du commerce international. La nouvelle théorie du commerce international conçoit que, le commerce international s'inscrit dans une perspective d'évolution dans le temps qui est guidée par les exigences de marché (Krugman, 1979). C'est ce qui explique le fait que les économies qui innovent et différencient leurs produits sont généralement celles qui améliorent leur part de marché. La quête de la compétitivité structurelle est donc importante dans la mesure où en situation de concurrence imparfaite, les prix ne sont pas forcément le principal élément d'arbitrage, il existe des variables hors prix qui sont généralement le fait de l'innovation.

L'innovation et la compétitivité sont donc deux facteurs incontournables pour que les entreprises se développent et créent de la richesse pour les territoires et des emplois pour leurs habitants. Dans cette perspective, l'objectif de ce papier est double. Il permet d'abord de montrer que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et des performances de l'économie mondialisée. Il présente ensuite l'évolution du contexte macro-économique du Gabon et prône la nécessité pour les autorités gabonaise d'opter pour une spécialisation compétitivité de l'économie, en passant par l'appropriation et l'adoption des d'innovation par la construction de compétences et le développement de l'ingénierie.

## **1. SPÉCIALISATION DYNAMIQUE ET COMPÉTITIVITÉ STRUCTURELLE**

Cette partie analyse la spécialisation dynamique comme mode actuel d'insertion de certaines économies développées ou celles en voie de développement dans le commerce international. En effet, la concurrence internationale oblige beaucoup d'Etats aujourd'hui à mettre en place des stratégies d'investissements ciblés pour faire de leurs entreprises de pointe des leaders mondiaux dans les domaines identifiés. Il s'agit d'une forme de spécialisation compétitive donc l'objectif vise à retenir les créneaux permettant d'accroître les parts de marché.

### **1.1. Approches théoriques autour de la spécialisation compétitive**

La compétitivité de l'économie définie au sens large « comme sa capacité à affronter la concurrence » (Petit Robert 1991, p. 349) est devenue un des principaux sujets de préoccupation des Gouvernements et des industriels et un domaine de recherche économique prioritaire. Dans un monde marqué par de rapides et profondes mutations notamment au plan technologique ainsi que par la globalisation de la sphère économique rendant l'activité économique interne tributaire de l'évolution du secteur extérieur et singulièrement de celle de la position compétitive des pays, les règles qui déterminent la compétitivité ont changé. Les dotations en ressources naturelles et humaines tendent à être moins déterminantes que les facteurs socio-institutionnels (type d'organisation, consensus social, éducation, etc.), l'aptitude de la nation à utiliser l'ensemble de ses dotations factorielles avec une productivité accrue en mettant notamment en œuvre un savoir-faire et une technologie pointue et à s'adapter au changement.

Dans le cadre de la présente étude, plusieurs concepts méritent d'être élucidés, il s'agit essentiellement de la spécialisation dynamique, de la compétitivité structurelle et de l'ingénierie.

#### **1.1.1. Définition des concepts**

##### ***– La spécialisation dynamique***

La spécialisation internationale est un concept central utilisé en économie internationale. Les premiers à l'utiliser sont les économistes classiques dans les théories des avantages absolus (Adam Smith, 1776) et des avantages comparatifs relatifs (David Ricardo, 1817).

La spécialisation est à la base du commerce international. Selon Lafaye (1979), « la spécialisation signifie pour un pays qu'il abandonne certaines productions – en tout ou partie – afin de concentrer les moyens sur d'autres productions jugées relativement plus favorable ». L'objectif recherché est de rendre la production plus efficiente. A ce titre la spécialisation qui s'apparente à la division internationale du travail est généralement liée à la compétitivité internationale (Moussone, 2010). La spécialisation internationale peut être statique ou dynamique.

L'approche statique de la spécialisation est l'œuvre de la théorie traditionnelle de l'échange international. Elle s'explique par le fait que les avantages comparatifs des pays sont immuables dans la mesure où les facteurs de production sont immobiles d'un pays à un autre. De plus, il n'existe pas des comportements stratégiques des acteurs du marché découlant des avantages de taille, de la, différenciation du produit, des barrières à l'entrée ou de l'asymétrie de l'information.

La spéciation dynamique est une approche beaucoup plus récente, mis en valeur dans la nouvelle théorie du commerce international. Elle repose sur la concurrence imparfaite, grâce à la possibilité des entreprises à développer les comportements stratégiques. Dans cet environnement où les entreprises doivent différencier leur produit pour conserver un segment du marché, elles sont généralement contraintes à innover afin de créer des nouveaux créneaux pour être plus compétitives.

Du fait des comportements opportuniste des acteurs sur un marché de concurrence imparfaite, aucune entreprise et aucun pays ne peut se satisfaire de sa position de leader sur le marché, car il y'a une menace permanente des concurrent qui veulent améliorer leur part de marché. Au-delà de la maîtrise des prix sur le marché, les offreurs qui veulent conserver ou améliorer leur part de marché ont intérêt à créer des nouveaux produits ou à enrichir ceux existant des nouvelles caractéristiques qui les distinguent des produits concurrents. Tout ceci incline à penser que la différenciation qui découle de l'innovation est le moteur de la spécialisation dynamique.

### – *La compétitivité structurelle*

Les évolutions de la compétitivité-prix rendent imparfaitement compte des variations de parts de marché : la dimension hors prix comprend des éléments de qualité, d'innovation, de service.... Les spécialisations nationales, qui sont le reflet de l'orientation des appareils productifs, et auxquelles concourent largement les firmes étrangères implantées localement, auront un impact différent sur la croissance selon la part des produits innovants ou la qualité des produits exportés.

La compétitivité structurelle ou compétitivité « hors prix » indique la capacité d'une entité économique sur le moyen et long terme à se démarquer de la concurrence et ce par d'autres moyens que le prix. Elle s'effectue pour l'essentiel non seulement par la recherche d'une qualité accrue des biens et services produits, mais aussi par l'image et la réputation que le marché concoure à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing (Dejardin, 2006). Selon Morris (1985), c'est bien la compétitivité structurelle plus que la compétitivité prix qui détermine la performance à l'exportation d'une économie dans les économies modernes. En effet, dans la nouvelle théorie du commerce internationale (Krugman, 1989 ; Grossman et Helpman, 1991), la concurrence imparfaite qui se substitue à la concurrence parfaite développée dans le modèle traditionnel classique, la différenciation du produit est le critère de compétitivité retenu. Les déterminants de la compétitivité sont donc multiples et de nature hétérogène (image de marque de l'entreprise, la qualité des produits considérés, le respect de délais, la souplesse d'exploitation). Bien souvent la compétitivité structurelle s'assimile souvent à ce que Fagerberg *et al.* (2007) appelle « la compétitivité technologique », c'est-à-dire à la capacité d'une nation à différencier ses produits par la technologie ou plus précisément par l'innovation.

### – *L'ingénierie*

L'ingénierie est un terme introduit assez récemment dans la langue française. Ce concept revêt plusieurs approches qui ramènent généralement à la détention des compétences. L'ingénierie est l'ensemble des fonctions qui mènent de la conception et des études, de l'achat et du contrôle de fabrication des équipements, à la construction et à la mise en service d'une installation technique ou industrielle. Par extension, le terme est aussi souvent utilisé dans

d'autres domaines : on parle par exemple d'ingénierie informatique, l'ingénierie sociale, l'ingénierie de l'éducation, etc.

L'ingénierie est actuellement une activité exercée à titre principal par des « sociétés d'ingénierie » qui étudient, conçoivent et font réaliser tout ou partie d'un équipement, d'un aménagement, d'un ouvrage.

L'ingénierie est une activité rigoureuse de conceptualisation et de réalisation d'ouvrages d'art fonctionnel et de construction d'ensembles structuraux, mécaniques, chimiques, électriques, électromécaniques, électroniques activité s'exécutant alors selon des règles de l'art et une rigueur scientifique. Les principes sur lesquels reposent l'ingénierie et sa méthodologie sont éminemment logiques. Ses référents sont d'ordre technique et scientifique.

### **1.1.2. Compétitivité structurelle et innovation**

Il est question de montrer comment l'innovation contribue à la compétitivité structurelle d'un pays. En effet, s'il est vraie que la compétitivité structurelle est obtenue par la plusieurs moyens, il reste que l'innovation est prépondérante.

L'innovation consiste, pour une entreprise, à appliquer une invention ou une idée nouvelle dans un domaine industriel, commercial, social ou organisationnel. Elle peut être qualifiée de majeure ou d'incrémentale.

L'innovation est qualifiée majeure lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation du produit ou s'accompagne d'une rupture technologique. Elle permet à l'entreprise de créer une rupture et un bouleversement du marché. L'entreprise qui à un avantage technologique par rapport à ses concurrents va différencier son offre et accroître des parts de marché. Elle peut même se retrouver en situation de monopole lors qu'après une innovation majeure, elle a l'exclusivité de l'offre du nouveau produit. En effet, ce dernier cas peut être mis en relief dans les phases de lancement et de croissance du nouveau produit nouveau (le cycle de vie du produit de Vernon).

L'innovation incrémentale est celle qui ne bouleverse pas profondément les conditions d'usage et l'état de la technique. Ce type d'innovation permet à l'entreprise de renforcer et de différencier son offre, ce qui lui procure une compétitivité structurelle.

Selon Joseph Schumpeter, l'innovation peut prendre cinq formes :

- la création d'un produit nouveau susceptible de mieux satisfaire des besoins anciens ;
- la satisfaction d'un besoin nouveau ;
- l'amélioration de la qualité d'un produit ;
- la conquête de débouchés, c'est le cas pas exemple du lancement de Logan par Renault avec pour objectif de conquérir les marchés émergents ;
- la mise en place d'une nouvelle méthode de production.

Plusieurs modalités permettent d'accès à l'innovation. Il s'agit de la recherche développement, la veille technologique, la démarche qualité, les accords de coopération, la croissance externe, l'achat d'une licence ou d'un brevet, la sous-traitance.

- la recherche et développement est une fonction dont l'objectif est l'amélioration des produits ou des procédés. Lorsqu'une entreprise innove, elle a trois possibilités d'avoir un avantage compétitif par rapport à la concurrence : protéger l'innovation à travers le dépôt

d'un brevet ; garder le secret et espérer que la technologie ou le procédé ne sera jamais dévoilé ou concéder des licences à d'autres entreprises pour l'exploiter ;

- la veille technologique est une démarche qui consiste à recueillir des informations sur de nouveaux produits, nouveaux procédés des concurrents et fournisseurs ;
- la démarche qualité est une démarche qui permet d'améliorer les produits pour satisfaire les clients. Elle favorise l'innovation relative au procédé pour diminuer les coûts ;
- en externe, avec des accords de coopération, l'entreprise partage les coûts et les risques liés à l'innovation avec d'autres partenaires (fournisseurs, concurrents, centres de recherche...) ;
- la croissance externe consiste à racheter une entreprise innovatrice disposant d'une technologie convoitée. C'est une modalité d'accès à l'innovation rapide mais coûteuse ;
- l'achat d'une licence ou d'un brevet permet à l'entreprise d'obtenir le droit d'utiliser une innovation. C'est une démarche rapide et peu risquée ;
- la sous-traitance permet à l'entreprise de bénéficier de l'innovation créée par le sous-traitant.

-

L'innovation a un lien étroit avec la stratégie de l'entreprise. En effet, Pour l'entreprise, l'innovation ne peut être un but en elle-même. Elle doit s'intégrer dans sa stratégie de conquête ou de conservation des parts de marché à travers l'amélioration de sa compétitivité. Elle permet donc d'obtenir un avantage concurrentiel jusqu'à ce que ses concurrents aient mis sur le marché le même produit, de diminuer les coûts de manière durable. En matière d'innovation, l'entreprise peut décider d'être leader et donner la priorité à la R&D ou suiveur et donner la priorité à l'activité de veille.

## **1.2. L'Innovation au cœur de l'économie de la connaissance**

L'innovation, technologique ou non, influe sur la plupart des mécanismes économiques. Elle est au cœur de la stratégie des firmes, des structures de marché, de la croissance des nations, des changements dans la demande de travail et la répartition du revenu, de la globalisation et des crises. (Guellec, 2009). Les Etats en ont fait une priorité dans leurs politiques économique. Car, il s'agit d'un phénomène global auquel participent tous les acteurs économiques (Boutillier Sophie, Uzunidis Dimitri, 2007).

### **1.2.1. L'innovation et la dynamique de production**

Les marchés, à travers le monde, sont inondés par des produits nouveaux. En effet, pour faire face à la concurrence tant sur le marché national que sur le marché international, les entreprises cherchent de façon permanente à innover. L'innovation est la mise en œuvre d'une invention ou d'une idée nouvelle. Ces innovations peuvent être aussi bien technologiques (nouvelle technique de production), commerciales (nouveau produit, nouveau débouché), qu'organisationnelle (amélioration des méthodes de gestion et des structures).

Pour innover, les entreprises ont plusieurs voies :

- réaliser de la recherche et développement (R&D) ;
- acheter les résultats de la R&D à d'autres entités (achats de brevets, de licences d'exploitation, sous-traitance de spécialité...) ;
- miter les concurrents.

L'activité de recherche et développement vise à donner des avantages concurrentiels à l'entreprise et donc à accroître sa compétitivité. Elle génère de l'innovation qui contribue à la compétitivité de l'entreprise de deux façons :



- En créant de nouveaux produits qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et donc d'améliorer sa compétitivité hors-prix.
- En améliorant les technologies de production pour augmenter la productivité de l'entreprise et donc sa compétitivité-prix.

L'innovation est une condition souvent indispensable à la survie dans le système économique capitaliste. Pour les entreprises confrontées à la concurrence mondiale, la Recherche développement est stratégique, car elle permet de faire émerger des activités à forte valeur ajoutée, contribuer de façon importante à la croissance économique et avoir un avantage compétitif sur les concurrents.

L'innovation découle donc de la recherche et développement qui, à son tour, englobe les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme de connaissance, y compris la connaissance de l'homme, de la culture, de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications. Pour Sophie Mignon et Elisabeth Walliser (2015), il s'agit d'une révolution scientifique et technologique, car la valeur tant des produits que des entreprises, vient à 80% de l'intelligence que l'on y injecte.

### **1.2.2. La construction des compétences en vue du développement de l'ingénierie**

L'innovation est un processus qui permet aux entreprises d'acquérir ou de maintenir un avantage concurrentiel (Schumpeter, 1942, 1990 ; Porter, 1990, Uzunidis, 2004). Moteur de la croissance, elle est au cœur de la stratégie des groupes industriels. Pour les entreprises désireuses de rester performantes sur un marché largement mondialisé, la production, la gestion et l'appropriation de connaissances scientifiques et techniques tant au sein qu'à l'extérieur de l'entreprise s'avèrent indispensables. Les activités d'innovation résultent de la constitution d'un capital-savoir qui peut être défini comme l'ensemble des connaissances et informations produites, rassemblées et transformées par l'entreprise (seule ou en collaboration) et intégré dans un processus de création de valeur (transfert à d'autres entreprises, création ou amélioration de biens et services existants) (Laperche, 2007). Pour les mener à bien, les entreprises ont besoin d'accroître leur capacité de production et d'absorption de connaissances scientifiques et techniques par le biais de la recherche & développement interne (Teece, 1986 ; Cohen et Levinthal, 1990, Laperche et Lefebvre, 2010). Fort de ce qui précède, l'innovation exige l'existence des compétences dans un espace national ou régional.

La compétence se définit en termes de « savoir agir et réagir » et ne se réduit pas à l'application ou à l'exécution de règles, mais va au-delà du prescrit (Le Boterf, 2001). La personne compétente sait choisir, organiser et mobiliser certaines ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, réseaux documentaires, réseaux d'expertise, etc.) pour gérer les situations de la pratique professionnelle (Le Boterf, 2002).

La compétence est une forme de connaissance requise pour exécuter une nouvelle technique (Mokyr, 2002). La construction de compétences nécessite des canaux d'apprentissage (via les techniques d'apprentissage formelles/informelles) et des opportunités d'apprentissage au sein desquelles les acteurs amélioreraient leurs capacités d'apprentissage par la recherche de solutions éventuelles (Arocena, Sutz, 2001, Casadella). La performance des firmes repose ainsi sur les compétences des acteurs à accumuler des capacités et des opportunités à travers l'interaction (Casadella, 2014). D'après Johnson et Lundvall (1994, p.26), il existe un problème de sous-utilisation des connaissances dans les pays développés, ceci s'explique par la

rareté de la capacité de leur utilisation. Ce phénomène est plus accentué dans les pays en développement, d'où la nécessité de la construction des compétences.

Selon Lundvall (2013) et Cassadella (2014), la construction des compétences permet d'abord de comprendre, d'une part, comment les PED peuvent transformer la croissance économique reposant sur une forte demande de matières premières vers le développement de capacités d'innovation dans l'industrie et les services. L'assimilation des capacités basées sur la science et technologie est problématique dans ces pays et, d'autre part, le rôle de l'ingénierie et des capacités d'innovation dans le développement économique. La construction de compétences peut combiner la formation formelle à différents niveaux avec la promotion de l'apprentissage basé sur l'expérience. Ensuite, comment elle s'associe à la forte présence de capital étranger dans l'agriculture et l'exploitation de matières premières. On peut y voir ici une réelle source d'apprentissage technologique basée sur la capacité d'absorption des connaissances étrangères et la capacité à négocier avec les principaux investisseurs étrangers. Enfin, les liens entre le secteur formel à forte valeur ajoutée et le secteur informel sont essentiels pour la « construction de compétences » des économies en développement. Le rôle du secteur informel peut être vu comme une importante source d'innovation. Les activités informelles peuvent en ce sens être influencées par l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

La construction des compétences dans les pays en développement est souvent liée à la problématique de l'innovation et de la compétitivité internationale. En effet, l'un des principaux problèmes de l'innovation dans les pays en développement est de produire et exploiter les connaissances Lundvall (2013) La construction de compétences suppose l'utilisation de connaissances domestiques. Sa pénurie dans les pays en développement est une des raisons de croire que l'apprentissage cumulatif est difficile à atteindre (Arocena, Sutz, 2001).

Les opportunités d'apprentissage représentent la demande de connaissances au niveau des activités de production (des utilisateurs locaux de produits technologiques jusqu'au recrutement de scientifiques diplômés), des institutions (projets de formation collective, appel à la constitution de réseaux de connaissances) et des politiques envisagées (politique industrielle, éducative, etc.). L'apprentissage étant limité dans ses opportunités d'innovation, les capacités étant souvent mal érigées dans les P.E.D, la sous-utilisation de capacités demeure plus nuisible que la construction de capacités. Et ce, car le manque d'opportunités tend à provoquer une véritable fuite de capacités (Cassadella, 2014). Contrairement aux pays développés, les pays en développement manquent d'ingrédients pour innover. Les opportunités restent donc rares et le problème réside dans la pénurie de compétences (Juma et al., 2001). Reste à savoir par quels outils appropriés peut-on construire des compétences dans les PED.

Muchie et al. (2003) fournissent quelques éléments explicatifs à ce sujet dans la problématique des économies de l'Afrique subsahariennes. Selon eux, la construction de compétences passe par la qualité des politiques publiques, la construction de systèmes éducatifs, la reconnaissance du capital social dans les processus d'apprentissage, la création de systèmes locaux d'apprentissage et la promotion de nouvelles stratégies d'insertion des P.E.D dans l'économie mondiale. Mytelka (2003) mettra davantage l'accent sur la construction de connaissances locales, la créativité dans le développement de nouveaux produits ou process, les routines managériales liées aux conditions et besoins locaux et la création de liens qui structurent la modification des processus de production. Un autre aspect

important dans la construction de compétences est le rôle des universités dans les stratégies d'innovation. Arocena et Sutz (2003) montrent en quoi la qualité des liens des universités avec les entreprises innovantes, à la fois basée sur la complexité des savoirs que sur l'intensité de la demande de connaissances, est différente entre le Nord et le Sud. Si dans le Nord, l'université est davantage tournée vers l'entreprise, dans le Sud, la faiblesse tant qualitative que quantitative de la demande de connaissances, démontre que les universités sont assez isolées de la production. Lorsqu'elles sont sollicitées, elles apportent plutôt des conseils sur la façon d'utiliser les connaissances déjà établies que sur des efforts de création de nouveaux savoirs. On l'a compris, la construction de compétences est un mélange interactif d'offres et de demandes de connaissances.

## **2. SPÉCIALISATION COMPÉTITIVE ET CAPACITÉ D'INNOVATION AU GABON**

Cette partie a pour objet de présenter les principaux traits caractéristiques structurels de l'économie gabonaise, les performances macro-économiques passées et récentes d'une part et, par rapport à ces évolutions, les priorités de politique économique arrêtées pour les années à venir d'autre part. Cette présentation est indispensable pour poser la problématique de la spécialisation compétitive dans le contexte de l'économie gabonaise et constitue le point de départ de toute stratégie visant à renforcer cette compétitivité par l'appropriation des innovations.

### **2.1. Evolution du contexte macro-économique du Gabon**

L'économie gabonaise a été dopée par la découverte du pétrole durant les deux premières décennies de l'indépendance générant une croissance insuffisante et également fragile car dépendante d'une ressource pétrolière dont la production baisse de façon continue depuis 10 ans. En réalité, les revenus du secteur pétrolier masquaient une situation non pérenne, avec des soldes budgétaires et extérieurs hors pétrole déficitaires et une situation des finances publiques non soutenable dans la durée. Ils masquaient également un retard dans le développement social et humain, le Gabon vivant le paradoxe d'être un Pays à Revenus Intermédiaires (PRI) avec des indicateurs sociaux de PMA (Pays les Moins Avancés).

#### **2.1.1. Une économie dominée par l'exploitation des matières premières**

Le Gabon est confronté au déclin de la production pétrolière, qui a structuré son économie depuis l'indépendance. La croissance économique a en effet, été dans les dernières décennies, faible, erratique et essentiellement tirée par les matières premières. Exceptionnellement dopée par la découverte du pétrole durant les deux premières décennies de l'indépendance, la dynamique de croissance s'est ensuite essoufflée, avec une moyenne de 2% sur les trente dernières années, trop faible pour générer suffisamment d'emplois et réduire la pauvreté. Cette croissance était également erratique, car dépendante pour une grande partie d'un facteur non maîtrisé : le cours du pétrole sur le marché mondial. Le Gabon est confronté au paradoxe socio-économique d'appartenir de par son PIB par tête au groupe des Pays à Revenus Intermédiaires (PRI) tout en s'apparentant de par ses indicateurs sociaux au groupe des Pays les Moins Avancés (PMA). Environ un quart de la population vit en dessous du seuil de pauvreté, tandis que les conditions sociales sont préoccupantes pour les couches vulnérables (veuves, orphelins, filles-mères, handicapés...).

Conscient de sa dépendance aux matières premières et du manque de diversification de son économie, le Gabon souhaite relancer l'agriculture (cacao, café, huile de palme). Le pays doit également lutter contre la corruption, rééquilibrer les finances publiques et lancer de grands travaux dans les énergies électriques, les infrastructures aéroportuaires, routières et hydrauliques. Le gouvernement s'est engagé en faveur du développement de l'écotourisme.

Le Gabon a lancé un vaste programme d'investissement public (PSGE) afin de devenir un pays émergent d'ici 2025. Environ 500 millions d'euros sont prévus pour développer l'agriculture d'ici 2020. En outre, le gouvernement cherche depuis plusieurs années à transformer la production de l'industrie forestière sur place afin d'en accroître la valeur ajoutée. L'État entend également développer le tourisme pour valoriser son important patrimoine forestier. La Banque mondiale juge que le secteur pétrolier crée trop peu d'emplois (5% des actifs) pointant l'inadéquation des formations face aux besoins en compétences des entreprises. Mais plus largement elle dénonce la trop grande rigidité de la législation du travail.

Le secteur industriel reste sous-développé : Il concerne surtout le raffinage du pétrole, la transformation du bois et l'agro-alimentaire. (Sucrieries, raffineries, boissons, tabac, ciment, chimie, papier).

Le secteur agriculture/pêche, occupe encore 48 % de la population active, mais ne contribue que pour 9% au PIB, l'agriculture n'arrive pas à compenser la demande intérieure. Il s'agit essentiellement d'une agriculture de subsistance, les excédents des villageois étant revendus sur les marchés. Du coup 85 % des produits alimentaires courants sont importés.

Mines et Pétrole : Ce secteur n'occupait en 1994 qu'environ 10% de la population active mais participait à plus de 45% au PIB. Le tableau ci-dessous présente les principaux secteurs économiques.

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industries	Services
Valeur ajoutée (en % du PIB)	3,6	42,9	53,5
Valeur ajoutée (croissance annuelle en %)	7	-0,3	6,5
Emploi par secteur (en % d'emplois total)	24,2	11,8	64

Source : Banque Mondiale 2014

### **2.1.2. La nécessité du développement des filières compétitives**

Le plan stratégique Gabon émergent (PSGE) met en exergue la diversification de l'économie portant sur trois piliers solides, le Gabon Industriel, le Gabon Vert et le Gabon des Services. Cette diversification n'exclue pas de mettre l'accent à l'intérieur de chaque pilier, les filières dans lesquelles le Gabon dispose d'un avantage comparatif.

Selon Yves Morvan (1991), « évoquer la notion de filière, c'est évoquer, de façon plus ou moins prononcée, la présence de trois séries d'éléments »:

a)- La filière de production est une succession d'opérations de transformations dissociables, séparables et liées entre elles par des enchaînements de techniques ; cet "espace" ainsi défini est susceptible de se modifier en fonction de l'état des connaissances scientifiques dominantes et des modalités d'organisation des relations de travail.

b)- La filière de production est aussi un ensemble de relations commerciales et financières qui s'établissent entre tous les stades de la transformation, un flux d'échanges amont-aval fournisseurs et clients ; a priori, les relations entre les éléments qui font partie de la filière sont dominantes par rapport à celles qu'ils entretiennent avec ceux qui n'en font pas partie.

c)- La filière est un ensemble d'actions économiques qui président à la mise en valeur des moyens de production et assurent l'articulation des opérations ; à l'intérieur de l'espace de stratégies que définissent leurs décisions, elles concourent à animer toutes les relations entre opérations et participent de la sorte à la définition des réseaux d'échanges interindustriels.

L'approche filière devra donc constituer un des axes essentiels de la méthodologie d'intervention des autorités gabonaises qui devrait s'appuyer sur le renforcement de la professionnalisation et la spécialisation de certaines filières telles que l'agriculture, le bois, ou le logement. Il est en effet délicat d'évoquer la notion de filière au Gabon, car, de l'observation, il ressort qu'il n'existe pas de filière complète. La recherche peut constituer un appui important à cette politique car elle pourrait intervenir à tous les maillons de chaque filière.

La promotion des produits d'exportation devrait attirer une attention particulière de la part des autorités, tel que c'est le cas aujourd'hui des décisions de la transformation sur place d'une part importante de la production locale du bois. En effet, jusqu'en 2009, la quasi-totalité de la production forestière était exportée sous forme de grumes. Alors que le code forestier de 2001 prévoyait normalement que 75% des grumes devaient être transformées au Gabon en 2012, les analyses ont montré que seules 25 à 35% étaient transformées à deux ans de l'échéance. Le gouvernement a donc décidé d'interdire l'exportation des grumes au 1er janvier 2010, afin de favoriser en profondeur la transformation locale du bois et surtout de permettre au pays de créer de nombreux emplois qualifiés qui vont booster l'économie nationale.

Pour démarrer au mieux cette transformation du secteur, l'État a décidé de créer un Bureau Industrie Bois, un organe administratif chargé d'appuyer l'industrialisation du secteur forestier, mais aussi de dispenser des formations aux opérateurs industriels. Cependant, il subsiste des points critiques au niveau des industries de transformation du bois, quel que soit le segment d'activités considéré. Au regard de nombreux problèmes techniques récurrents dans la première et surtout la deuxième transformation du bois, l'existence de ces points critiques ou difficultés est à l'origine du retard pris par le Gabon dans le domaine de l'industrie du bois.

Le premier point, concerne le séchage du bois. A ce niveau, les capacités sont inexistantes, insuffisantes ou mal gérées dans les structures industrielles, avec la présence de trop de rebuts et une très basse qualité du séchage. Le second point est en rapport avec les rendements matière, avec la réduction, voire même la raréfaction de matière première dans certaines entités suite aux difficultés d'approvisionnement, des problèmes liés à la productivité et à la gestion de la qualité dans les structures industrielles du bois.

Pour le décollage de l'industrie du bois, le gouvernement et les opérateurs économiques devraient prendre en compte dans leurs stratégies, de nombreux facteurs entre autres, l'existence, la pérennité et la compétitivité de la ressource, l'existence d'un marché multiple, l'existence d'une main d'œuvre compétente et compétitive, la qualité et l'efficacité du management des opérateurs et la volonté politique d'inscrire l'industrialisation du bois dans une stratégie cohérente et surtout la capacité d'en assurer la mise en œuvre, sans oublier la formation des acteurs impliqués à tous les niveaux de la chaîne de l'industrie du bois. Le

problème de la formation est très crucial dans le processus d'industrialisation de cette filière. 90% des agents rencontrés dans les industries ne sont pas formés, ce qui constitue un véritable handicap pour l'adoption et l'appropriation des innovations dans ce secteur.

## **2.2. Spécialisation compétitive et construction des compétences**

Les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur leurs marchés. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise. Mais, pour que l'innovation soit une réussite, elle doit être conditionnée par la mise en place d'un management permettant de la maîtriser.

### **2.2.1. La faiblesse des capacités d'innovation**

Dans un contexte de forte concurrence, les PME gabonaises doivent développer de nouveaux produits pour davantage gagner des parts de marché. Elles ont en effet l'avantage de se trouver à proximité de leurs marchés, pouvant même à travers l'observation mieux appréhender les besoins de leurs consommateurs. L'innovation apparaît comme une arme importante de l'attaque concurrentielle permettant à une entreprise de prendre une avance technologique ou commerciale sur ses concurrents. En effet, « la nouveauté fait vendre » et de nombreuses PME doivent intégrer cet aspect pour se pérenniser, notamment celle opérant dans le domaine industriel, agroalimentaire, ou dans les services. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

Au Gabon, le développement de l'innovation n'est pas perceptible au sein de la plupart des PME locales. En effet, la mise en œuvre des nouveaux produits nécessite des moyens importants, ainsi qu'une forte implication de l'ensemble des atouts de l'entreprise dans le processus de recherche et développement.

Pour passer d'une économie de ponction à une économie de production ou de transformation, l'État et les entreprises locales doivent faire preuve d'innovation. Or, le Gabon enregistre encore des difficultés à figurer parmi les pays innovants du monde et même d'Afrique. Chaque année, l'Université Cornell, l'INSEAD et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) publient leur indice mondial de l'innovation. En 2013, le Gabon a atteint difficilement le 111e rang sur 142 pays. En effet, l'indice mondial de l'innovation se propose de classer 142 pays du monde sur la base de 84 indicateurs portant aussi bien sur la qualité des principales universités et grandes Écoles, les possibilités de micro financement des projets des petits entrepreneurs locaux que sur les affaires de capital-risque.

Selon le rapport, le Gabon pêche sur de nombreux points tels que l'insuffisance d'investissements directs nets provenant de l'étranger. La qualité des entreprises même ne se prête pas à l'innovation. En effet, l'économie gabonaise accuse la présence de multiples petites exploitations spécialisées dans les branches d'activités économiques. Elles ont la particularité d'être des réponses familiales spécifiques aux exigences économiques et sociales auxquelles les populations sont confrontées.

## **2.2.2. La difficulté de la construction des compétences pour développer l'ingénierie**

Les entreprises gabonaises sont en majorité des propriétés familiales, ce qui implique que le mode de gestion et leur trésorerie soient étroitement liés au rythme de vie familiale. Elles sont présentes sur de nombreuses branches de l'économie (agriculture, commerce, activité de fabrication, transport). Toutefois, certaines branches connaissent une surreprésentation d'entreprises, notamment le commerce avec près de 60% du total des entreprises (Metougue Nang, 2001). Il s'agit d'entreprises ayant une durée de vie assez courte. Cette courte durée est révélatrice de la nature dérisoire des actifs mobilisés dans ces unités de production et des motivations qui se cachent derrière leur création notamment l'auto-emploi.

La faible présence du salariat constitue un handicap majeur à la construction des compétences et au développement de l'ingénierie dans les PME-PMI au Gabon. La structure organisationnelle des entreprises locales révèle à peine que 13% des effectifs dans une PME sont des salariés, alors que 87% des emplois sont non-salariés. Les recrutements sont approximatifs et ne répondent pas besoins réels de l'entreprise.

L'innovation est une activité, dans tous les sens du terme qui consomme des ressources (Bertheau et Garel, 2015). Au Gabon, de nombreuses PME de différents secteurs d'activité n'intègrent pas encore les différentes stratégies de compétitivité pour se démarquer dans leurs marchés et faire face à la forte concurrence étrangère. Plusieurs PME se confinent en effet dans la production des mêmes produits depuis leur création sans tenir compte de l'évolution de l'environnement et des modes de consommation des populations.

Les PME gabonaises doivent alors, dans un environnement très concurrentiel, disposer des compétences à l'acquisition et l'utilisation de nouvelles technologies, pour développer leurs activités et gagner des parts de marché. En effet, le manque d'appropriation par les décideurs des nouvelles opportunités offertes par la technologie est un frein à l'évolution des entreprises locales. Les directions stratégiques et opérationnelles (quand elles existent), ne convergent pas assez et manquent de formation et d'outils pour intégrer les nouvelles technologies.

Les PME modernes, les dirigeants d'entreprise ont souvent peur de s'investir dans les nouvelles technologies, car ils ont l'impression que cela va alourdir leurs activités et leur faire perdre leurs marchés cibles, déjà matures à leurs sens.

Les entrepreneurs qui ont déjà du mal à obtenir des banques, les, avances de trésorerie, estiment ne pouvoir réunir les financements indispensables à la mise en place des processus d'innovation.

Sur le plan institutionnel, il y a un quasi absence des dispositifs incitatifs et outils pour accompagner les entreprises dans leurs processus d'innovation.

## **CONCLUSION**

La question qui se pose de façon cruciale aux institutions et aux politiques au Gabon est celle de la façon la plus efficace de sortir de la monoproduction, pour devenir une économie diversifiée et compétitive. Comment aider les entreprises de production, notamment celles qui assurent la transformation surplace de certaines matières premières à l'exemple du bois, à devenir innovatrices. L'étude a mis l'accent sur une manière nouvelle d'aborder la question

des innovations visant le développement économique prenant en compte toutes ses dimensions et en valorisant le contexte culturel, économique et social selon des principes que l'on peut regrouper en trois axes majeurs.

Prendre en compte les facteurs d'appropriation sociale : dans le contexte général de faibles ressources, le point commun à tous les systèmes de production traditionnels est qu'ils visent la minimisation du risque financier au regard de l'incertitude économique. La durabilité de la production dans les systèmes où la ressource environnementale est faible (ou le deviendra), certains principes essentiels doivent présider à la mise en œuvre des interventions. Le premier est qu'une innovation technologique ne peut contribuer à un progrès humain que si les facteurs d'appropriation sociale qui garantissent la durabilité économique des systèmes de production sont correctement analysés.

Inscrire l'innovation dans une trajectoire : un autre principe est que les changements permanents de l'environnement écologique, économique et humain, imposent de tenir compte du fait que l'optimum de viabilité technico-économique est en déplacement constant. Par conséquent, le processus d'innovation devra s'inscrire dans une trajectoire dynamique et réflexive où les savoirs profanes seront souvent associés aux savoirs experts et où la prise en compte de tous les acteurs dans le processus d'innovation en garantira l'impact et la durabilité.

Organiser et développer la montée en compétence des acteurs locaux : le couplage du progrès technique et du progrès social ne pourra s'opérer que si on veille à une montée en compétence des acteurs locaux. La durabilité et l'adaptabilité des changements techniques ne pourra se faire sans prise de conscience et donc prise de responsabilité des acteurs concernés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Abdallah ALAOUI (2006), La compétitivité internationale, stratégies pour les entreprises françaises, L'Harmattan
- Abdalaziz MAHJOUR ( ), Evaluation de la compétitivité et de la spécialisation de l'agriculture Tunisienne dans le cadre du libre-échange avec l'UE-TEAM, Université Paris 1 et CNRS.
- Banque Mondiale (2013), Compétitivité
- Blandine LAPERCHE (2008) ; L'Innovation pour le développement, Edition KARTHALA.
- Christophe LERCH et al. (2015), La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales, in la créativité entrepreneuriale, in Innovation, Revue d'économie et de management de l'Innovation, numéro 48 2015/3
- Frédérique PALLEZ (2014) La recherche partenariale est-elle soluble dans les politiques publiques de recherche ? In Réalités Industrielles, une SERIE DES ANNALES DES MINES.
- Jean-Louis LEVET (2006) Pas d'avenir sans Industrie Édition ECONOMICA
- Laurence FRANK, Marc JAILLOT (2015) Créativité entrepreneuriale et relance touristique en Polynésie française Une autre lecture des capacités dynamiques, in La créativité entrepreneuriale, in Innovation, Revue d'économie et de management de l'Innovation, numéro 48 2015/3.
- Laurent CARROUE (2013), La France – les mutations des systèmes productifs, Paris, A. Colin.
- Marie-Benoît MAGRINI, Michel DURU (2015) Trajectoire d'innovation dans les systèmes laitiers français : une analyse sociotechnique de la démarche « Bleu-Blanc-Coeur » In la



créativité entrepreneuriale, in Innovation, Revue d'économie et de management de l'Innovation, numéro 48 2015/3

Martine DURAND et Claude GIORNO (1987); Les Indicateurs de compétitivité internationale ; aspects conceptuels et évaluation-OCDE N°9.

Michel RAINELLI (2014), La division internationale des processus de production au cœur de la nouvelle géographie des échanges, in Problèmes Économiques, HORS-SERIE, La Documentation Française, septembre 2014, numéro 6.

Paul KRUGMAN, Maurice OBSTFELD (2013) Économie Internationale, 4e édition, Deboeck.

Philippe FREMEAUX (2012), Comment l'organisation de la production a changé. Alternatives économiques. HORS-SERIE n°93.

Pierre-André JULIEN ; Michel MARCHESNAY (1997) Économie et Stratégie Industrielle, Édition ECONOMICA

Roxana OLOGEANU-TADDEI et al. (2015); La capacité d'appropriation, une capacité organisationnelle immatérielle négligée dans l'adoption des systèmes d'information et de gestion. In Innovation, Revue d'économie et de management de l'Innovation, numéro 47 2015/2

Sophie BOUTILLIER et al. (2014), Principes d'économie de l'innovation, Introduction générale, Bruxelles, Peter Lang, 17-30

Sophie MIGNON, Elisabeth WALLISER ; (2015) connaissances, capital intellectuel et management de l'innovation, in Innovation, Revue d'économie et de management de l'Innovation, numéro 47 2015/2

Vanessa CASADELLA (2014) système d'Innovation du sud, transfert technologique et capacités d'apprentissage, Séminaire3/02/14 RRI Université de Picardie Jules Verne CRIISEA

Yves MORVAN (1991) Fondement d'économie Industrielle 2e édition, Gestion, Economica.