



HAL
open science

Une innovation par le business model sur le marché du taxi-brousse à Madagasikara : le cas Cotisse Transport

Rakotovao Finaritra Manovosoa, Jérémy Tantely Ranjatoelina

► To cite this version:

Rakotovao Finaritra Manovosoa, Jérémy Tantely Ranjatoelina. Une innovation par le business model sur le marché du taxi-brousse à Madagasikara : le cas Cotisse Transport. 1er colloque international Afrique Développement Innovation (ADI), IAE - Université de Poitiers, Oct 2022, Poitiers, France. hal-03995725

HAL Id: hal-03995725

<https://hal.science/hal-03995725>

Submitted on 18 Feb 2023

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.

Une innovation par le *business model* sur le marché du taxi-brousse à Madagasikara : le cas Cotisse Transport

Communication lors du 1^{er} Colloque international Afrique Développement Innovation (ADI), IAE - Université de Poitiers, 6-7 octobre 2022

Rakotovao Finaritra Manovosoa
Institut Supérieur de Technologie
d'Antananarivo, Madagasikara
finaritra.manovosoa@gmail.com

Ranjatoelina Jérémy Tantely
ONG Dry Forest
Madagasikara
jeremy@dry-forest.org

Résumé : Le taxi-brousse est le principal moyen de transport entre les différentes localités de Madagasikara. En 2013, l'industrie a été bouleversée par l'entrée sur le marché de l'entreprise Cotisse Transport. Ce nouvel entrant a fait irruption dans l'industrie avec un *business model* innovant, remodelant sur la décennie suivante le marché et l'industrie du taxi-brousse. Cette recherche cherche à mettre en lumière le *business model* classique des coopératives de taxi-brousse avant 2013, ainsi que celui de Cotisse Transport depuis sa création.

Mots clés : *business model*, innovation, taxi-brousse, Madagasikara, recherche qualitative.

Une innovation par le *business model* sur le marché du taxi-brousse à Madagasikara : le cas Cotisse Transport

Introduction

Le taxi-brousse est une institution en Afrique et en particulier à Madagasikara. Il s'agit d'une forme de transport en commun interville, privé, qui sert à la fois de transport de personnes et de marchandises. C'est le moyen de transport privilégié de la majorité de la population malagasy compte tenu des faibles prix pratiqués, particulièrement adaptés au niveau de vie local (Rakotovao & Cliquet, 2018 ; Rakotovao & Ramambazafy, 2021). Au cours de la dernière décennie, le marché du taxi-brousse malagasy a été bouleversé par l'arrivée d'un nouvel entrant : Cotisse Transport.

En effet, sur le marché du taxi-brousse malagasy, il semble y avoir un avant et un après Cotisse. L'entreprise est aujourd'hui incontournable dans le transport de personnes, et l'offre sectorielle s'est diversifiée et améliorée sous l'influence de ce nouvel entrant. Cette *success story* est même relayée au delà des frontières de Madagasikara, comme en témoigne le reportage coproduit par Canal+ et le groupe Jeune Afrique en 2017¹.

Avant l'arrivée de Cotisse Transport en 2013, le transport en taxi-brousse à Madagasikara avait une piètre réputation. Les passagers devaient se résoudre à des prestations inconfortables, un service peu organisé, des heures de départ non respectées et des voyages peu sécurisés (Wulf *et al.*, 2018), le marché étant alors fragmenté entre une multitude de coopératives dont les offres étaient quasi-indifférenciées.

Une lecture sous le prisme du *business model* (Amit & Zott, 2001, 2012 ; Baden-Fuller & Morgan, 2010 ; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 ; Lecocq *et al.*, 2010 ; Ranjatoelina, 2017, 2018 ; Warnier *et al.*, 2018 ; Zott & Amit, 2010) apparaît pertinente pour discuter de cette entreprise emblématique malagasy. Ainsi, s'intéressant à comprendre comment Cotisse Transport est entré et a acquis en moins d'une décennie une place de leader sur le marché du taxi-brousse malagasy, cette communication cherche à répondre à la question de recherche suivante : comment entrer sur un marché existant avec un *business model* innovant ?

¹ Reportage "Cotisse, le taxi-brousse VIP à Madagascar", coproduit par Canal+ et Galaxie (groupe Jeune Afrique), 8 min. 03 sec., mise en ligne le 18 décembre 2017, disponible au lien suivante : <https://www.jeuneafrique.com/videos/503622/cotisse-le-taxi-brousse-vip-madagascar/>. Consulté le 7 septembre 2022.

Cette communication est structurée en trois parties. La première partie passe en revue la littérature sur l'innovation par le *business model* en contexte entrepreneurial, et sur le marché du taxi-brousse. La deuxième partie donne à voir la méthodologie de recherche, et la présentation du terrain. La troisième partie mêle les résultats de l'étude empirique et la discussion scientifique des résultats de cette recherche.

1. L'innovation par le *business model* et le marché du taxi-brousse malagasy

1.1. L'innovation par le *business model* en contexte entrepreneurial

Le *business model* “explique la logique de l'entreprise, la manière dont elle opère et comment elle crée et capture la valeur pour ses parties prenantes” (Demil *et al.* 2015, p. 3, trad. auteurs). Depuis son émergence, l'approche par le *business model* renouvelle la pensée stratégique et entrepreneuriale en apportant un regard nouveau sur les organisations et leur performance (Lecocq *et al.* 2010 ; Warnier *et al.*, 2018). En effet, le concept de *business model* permet de réconcilier et reconnecter significativement, l'entrepreneuriat et le management stratégique (Demil *et al.*, 2015). Les outils managériaux, ou cadres d'analyse (*frameworks*), issus des différentes conceptions du *business model* (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012 ; Warnier *et al.*, 2015 , 2018) ont particulièrement dynamisé les champs de l'entrepreneuriat (Demil *et al.* 2015) et de l'innovation (Amit & Zott, 2012).

L'innovation tient une place centrale dans la littérature sur le *business model* (Chesbrough, 2010 ; Gambardella & McGahan, 2010 ; Sosna *et al.*, 2010 ; Teece, 2010). Trimi et Berbegal-Mirabent (2012) effectuent un revue de littérature conséquente des recherches portant sur l'innovation par le *business model* dans le champs de l'entrepreneuriat. Pour ces dernières, l'innovation par le *business model* “peut se manifester de trois manières différentes. D'une part, les *business models* peuvent eux-mêmes représenter une forme d'innovation (Mitchell et Coles 2003), en introduisant de nouvelles méthodologies ou en modifiant le fonctionnement interne de l'entreprise pour en améliorer l'efficacité, mais sans altérer l'essence du produit/service délivré. D'autre part, une percée technologique peut permettre à l'entreprise de devenir le premier intervenant sur le marché. [...] Les entreprises développent des initiatives qui peuvent inclure l'offre de produits secondaires ou l'adaptation des produits existants à d'autres contextes. [...] Il y a aussi l'approche axée sur la demande, où les *business models* doivent être reformulés pour répondre aux nouveaux besoins des clients et aux

nouveaux environnements commerciaux (Teece 2010)” (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012, p. 455, trad. auteurs).

Dans leur article paru dans la revue *MIT Sloan Management Review*, et donc particulièrement orienté à destination de dirigeants et d’entrepreneurs, Amit et Zott (2012) donne la définition suivante d’un *business model* innovant : “*un business model innovant peut soit créer un nouveau marché, soit permettre à une entreprise de créer et d’exploiter de nouvelles opportunités sur des marchés existants*” (Amit & Zott, 2012, p. 39, trad. auteurs). Références incontournables en matière d’innovation par le *business model* et de *business models* innovants (Amit & Zott 2001 ; 2012 ; 2020 ; Zott & Amit, 2007, 2010 ; Zott et al., 2011 ; Demil et al., 2015), ils considèrent que “*la conception et la structuration proactives des business models sont une tâche clé pour les dirigeants et les entrepreneurs et peuvent être une source importante d’innovation, aidant l’entreprise à regarder au-delà de ses ensembles traditionnels de partenaires, concurrents et clients. [...] Le message aux dirigeants est clair : lorsque vous innovez, regardez la forêt, pas les arbres – et obtenez la conception globale de votre système d’activité avant d’en optimiser les détails*” (Amit & Zott, 2012, p. 43-44, trad. auteurs). Plus concrètement, et directement en lien avec notre question de recherche, ils suggèrent aux dirigeants et entrepreneurs de se poser les six questions suivantes en matière d’innovation par le *business model* (*ibid*, p. 42, trad. auteurs) :

1. Quels besoins perçus peuvent être satisfaits grâce au design du nouveau modèle ?
2. Quelles nouvelles activités sont nécessaires pour satisfaire ces besoins perçus ? (innovation de contenu de modèle d'affaires)
3. Comment les activités requises pourraient-elles être liées les unes aux autres de manière novatrice ? (innovation en matière de contenu du *business model*)
4. Qui doit effectuer chacune des activités qui font partie du *business model* ? L’entreprise ? Un partenaire ? Le consommateur ? Quelles nouvelles modalités de gouvernance pourraient permettre cette structure ? (innovation en matière de gouvernance du *business model*)
5. Comment la valeur est-elle créée par le nouveau *business model* pour chacun des participants ?
6. Quel modèle de revenus correspond au *business model* de l’entreprise afin qu’elle s’approprie la part de la valeur totale qu’elle contribue à créer ?

Parmi les cas les plus emblématiques d’innovations par le *business model* mises en oeuvre par un nouvel entrant sur un marché existant, on peut évoquer entre autres : la compagnie aérienne Ryanair (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), précurseur du fameux *business model*

“*low-cost*” sur le marché européen du transport aérien, inventé par la compagnie américaine Southwest Airlines ; où encore AirBnB (Fréry *et al.*, 2015) et son *business model* de plateforme lui permettant de proposer à ses clients bien plus de chambres que n’importe quel autre acteur de l’hôtellerie et du tourisme. On peut également mentionner Gillette, dont le *business model* “*razor-blade*” est la source d’inspiration et d’imitation de nombreuses innovations sur d’autres marchés, comme le marché des machines à café et leurs dosettes (Amit & Zott, 2012), ou encore sur le marché des imprimantes à jet d’encre et leurs cartouches (Fujiwara, 2017).

Comme le note Fujiwara (2017, p. 207) en matière d’innovation par le *business model*, “*il est important que les chercheurs examinent les processus d'apprentissage provoqués par un business model. Les études précédentes se sont principalement concentrées sur les composantes dans la conception de modèles de profit et se sont moins intéressées à la manière dont un business model stimule d'autres acteurs tels que les concurrents, les tiers potentiels et les clients*”. En cela, tant pour comprendre l’innovation que peut constituer un *business model* sur un marché, que les conséquences du lancement de ce *business model* sur le marché, l’analyse du *business model* en question apparaît indissociable de celle des dynamiques du marché où il est développé, tant précédemment que suivant l’arrivée du nouvel entrant. C’est pourquoi il nous apparaît pertinent d’explorer dans la section suivante, les quelques références de littérature existant sur le marché et l’industrie du taxi-brousse à Madagasikara.

1.2. Le marché et l’industrie du taxi-brousse malagasy dans la littérature

À Madagasikara, le réseau ferroviaire étant très peu développé², la route est souvent l’unique moyen de transport en commun pour rejoindre une autre ville ou un village (Wiseman, 2022), lorsque celle-ci n’a ni aéroport ni aérodrome³. Mais compte tenu de l’inexistence d’offre low-price dans le transport aérien local, le taxi-brousse reste de loin le principal moyen de transport de la majorité de la population malagasy. Et ce, malgré le très mauvais état des routes du pays : “*sur les 138 pays étudiés pour établir l’indice de compétitivité mondiale du*

² Le pays compte quatre lignes ferroviaires, datant toutes de l’ère coloniale, malgré une superficie totale supérieure à celle de la France.

³ On dénombre 56 aéroports et aérodromes ouverts à la circulation aérienne publique à Madagasikara : 8 aéroports internationaux, 4 aéroports principaux et 44 aérodromes secondaires.

Forum économique mondial en 2016, Madagascar s'est classé au 138^{ème} rang pour la qualité des routes" (FMI, 2017, p. 12). En effet, le réseau routier malagasy compte 21.000 km de routes pour une superficie du pays de 587.041 km² et une population de 27 millions d'habitants, soit la même taille que le réseau routier de Chypre qui pourtant a une superficie de 9.251 km² et 0,88 million d'habitants ! De plus, sur les 21.000 km que compte le réseau routier malagasy, seuls environ 10% sont dans des conditions "raisonnables", et selon la Banque Mondiale, ce réseau tend à se contracter d'environ 2.000 km par an en raison du manque d'investissement et de maintenance (Wiseman, 2022). Le manque de développement tant quantitatif que qualitatif des infrastructures n'est pas l'unique problème majeur du transport routier à Madagasikara. La faiblesse de l'État, aussi bien en matière de leadership et d'exemplarité, que de présence dans les zones les plus mal desservies par les réseaux de transports, conduit à une corruption institutionnalisée à tous les niveaux de l'administration, et à une explosion de l'insécurité ces dernières années. Pour les usagers de la route, la corruption se traduit généralement par des demandes de paiement d'un "café" par les forces de sécurité lors de certains points de contrôle, ou d'un "arrangement" dans le cas où une ou plusieurs dispositions réglementaires n'est ou ne sont pas respectées par l'utilisateur⁴. Et en matière d'insécurité, les usagers de la routes à Madagasikara et tout particulièrement les taxi-brousses subissent régulièrement les attaques de "dahalo", ces bandits de grands chemins qui volent le bétail, pillent les villages et rackettent les usagers de la routes dans les zones peu peuplées du pays (Wulf *et al.*, 2018).

Peu de recherches s'intéressent directement au taxi-brousse et au fonctionnement du marché et de l'industrie, bien qu'il ait une place centrale dans la mobilité à Madagasikara (Fournet-Guérin, 2010). Papinot (1997) propose une sociographie du milieu professionnel du taxi-brousse dans le nord de Madagasikara. Il identifie les différents rôles des acteurs, la hiérarchie existant entre ceux-ci, et constate le caractère profondément paternaliste et masculin de l'industrie. Heureusement, 30 ans après sa collecte de données, l'industrie s'est quelque peu féminisée et il est moins rare qu'une femme tienne le stand de la coopérative de transport au niveau de la gare routière.

S'appuyant sur des données récoltées durant un séjour de 4 semaines à Madagasikara en 2014, au cours duquel ils ont effectué 16 trajets, cumulant 70 heures de voyage, et 3.000 km

⁴ Certains éléments des forces de sécurité n'hésitent pas à abuser de leur pouvoir pour contraindre un usager à leur verser un pot-de-vin. Il est par exemple déjà arrivé à l'un des auteurs en tant qu'automobiliste, qu'un policier prétende qu'il ait franchi une ligne blanche, alors que la chaussée ne comporte aucun marquage au sol.

parcourus en taxi-brousse, Wulf *et al.* (2018) apportent un éclairage très pertinent sur les pratiques et le fonctionnement des acteurs historiques du taxi-brousse à Madagascar. Ils mettent en lumière que les conditions de voyages en taxi-brousse subies par les usagers, résultent du contexte sociopolitique complexe que connaît le pays, notamment en matière d'insécurité et de corruption. Ils constatent les principales différences entre le fonctionnement et les tendances actuelles des transports en commun routiers des pays développés avec le taxi-brousse malagasy, et semblent regretter le faible usage des technologies de l'information, et plus particulièrement du téléphone mobile, de ses applications et des données associées dans cette industrie à Madagascar. Or, justement, Cotisse Transport semble dès son entrée sur le marché, se distinguer des acteurs historiques de l'industrie par un usage particulièrement marqué de la technologie dans son fonctionnement (que ce soit pour son système de réservation pouvant se faire en ligne, l'accès à une connexion Internet dans ses véhicules, ou encore pour la géolocalisation en temps réel de chacun de ses véhicules).

Rakotovao et Cliquet (2018) étudient entre autres les liens entre l'équité du prix, l'équité du processus et l'équité interactionnelle sur la satisfaction. L'administration d'un questionnaire auprès de 120 passagers de taxis-brousse classiques reliant Antananarivo à Antsirabe leur permet de mettre en lumière que l'équité du prix est un déterminant important de la satisfaction des voyageurs. Les auteurs avancent l'idée que compte tenu du faible pouvoir d'achat des usagers de taxis-brousse, le prix se présente comme le principal critère de choix d'une coopérative. Rakotovao et Ramambazafy (2021) ont étudié les liens entre les dimensions de la qualité de service, le prix, la satisfaction et la fidélité, perçus par les passagers-clients d'une coopérative classique de taxi-brousse malagasy. Leurs résultats font apparaître que le prix joue un rôle modérateur entre la satisfaction et la fidélité. Par conséquent, le prix entre toujours en jeu dans le choix de rester fidèle à une coopérative. Par ailleurs, la satisfaction du client est l'antécédent majeur de sa fidélité envers la coopérative de taxi-brousse.

Toutes ces recherches portent sur les acteurs historiques de l'industrie de taxi-brousse. Croisées, elles permettent de comprendre le *business model* dominant et le fonctionnement des acteurs classiques de l'industrie. Cependant, il n'existe aucune recherche s'intéressant au nouveau leader de l'industrie, Cotisse Transport, ni à l'évolution qu'a provoqué son entrée sur le marché du taxi-brousse en 2013.

2. Méthodologie de recherche et cadre d'analyse

2.1. Méthodologie de recherche

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux des auteurs sur l'industrie du taxi-brousse (Rakotovao & Cliquet, 2018 ; Rakotovao & Ramambazafy, 2021) et sur les *business models* (Ranjatoelina, 2015 ; 2017 ; 2018 ; Ranjatoelina *et al.* 2016 ; Bourkha *et al.*, 2016). Effectivement, l'intérêt d'une analyse par le *business model*, de l'entrée dans l'industrie et sur le marché du taxi-brousse malagasy de l'entreprise Cotisse Transport, prend racine dans les discussions entre les auteurs concernant l'enseignement à Madagasikara et la nécessité de développer des recherches au service de l'enseignement, afin d'améliorer la compréhension et l'assimilation des concepts théoriques par des étudiants locaux. Et Cotisse Transport est clairement un cas emblématique malagasy, qui, en moins d'une décennie suivant son entrée sur le marché du taxi-brousse en 2013, en est devenu le leader.

La question de recherche impliquant une analyse qualitative et rétrospective de l'entrée de Cotisse Transport sur le marché du taxi-brousse, la démarche adoptée est exploratoire et relève de l'abduction (David *et al.*, 2012 ; Dumez, 2013). Eux-mêmes usagers plus ou moins réguliers du taxi-brousse depuis une vingtaine d'années, les auteurs s'appuient sur des données primaires et secondaires pour apporter des éléments de réponse à la question de recherches. Les données primaires sont constituées d'observation non participante, et de 12 entretiens semi-structurés (Tableau 1). Les données secondaires sont constituées de pages Internet⁵ et d'articles de presse. En plus de ces données, la proximité et l'accessibilité du terrain pour les auteurs, en plus de son caractère incontournable à Madagasikara, leur permettent également d'intégrer à la réflexion, le contenu d'un grand nombre d'interactions et discussions plutôt informelles avec une multitudes d'acteurs plus ou moins liés à l'industrie du taxi-brousse.

⁵ Tels que le site Internet www.taxibrousse.mg fédérant les offres et le lien vers le site Internet d'un nombre non négligeable d'entreprises de l'industrie, ou encore le site Internet de Cotisse Transport.

Tableau 1 : Les entretiens réalisés pour cette recherche

Entretien	Acteur interviewé	Date	Durée
E1	Directeur Général Cotisse Transport	02/08/2022	1h30
E2	Directeur Général de l'Agence des Transports Terrestres (ATT)	29/08/2022	2h
E3	Chauffeur de Cotisse Transport	10/08/2022	25 min
E4	Chauffeur de Cotisse Transport	16/08/2022	30 min
E5	Chauffeur d'une coopérative traditionnelle	11/08/2022	30 min
E6	Chauffeur d'une coopérative traditionnelle	13/08/2022	20 min
E7	Voyageur de Cotisse Transport (Banquier à la retraite)	22/06/2022	10 min
E8	Voyageur d'une coopérative traditionnelle (Étudiante)	17/08/2022	40 min
E9	Voyageur d'une coopérative traditionnelle (Salarié)	14/08/2022	15 min
E10	Voyageur de Cotisse Transport (Enseignant-chercheur)	01/09/2022	30 min
E11	Voyageur de Cotisse Transport (Touriste)	05/08/2022	13 min
E12	Voyageur de Cotisse Transport (Enseignante retraité)	07/08/2022	10 min

source : Auteurs⁶

Le terrain de recherche est présenté à travers l'Encadré 1 et le contexte dans lequel cette recherche prend racine. L'évolution de l'industrie du taxi-brousse malagasy suivant l'entrée sur le marché de l'entreprise Cotisse Transport y est clairement explicitée.

Encadré 1 : Le contexte de l'industrie malagasy du taxi-brousse en 2021

« Depuis quelques années, des coopératives se sont spécialisées dans le transport VIP, ce qui permet à des passagers plus exigeants d'éviter les inconforts des taxis-brousse traditionnels [...]. Aujourd'hui, pour la zone nationale, quatre vingt coopératives de transport, avec un peu plus de quatre mille cinquante véhicules assurent la desserte des principaux axes du pays à partir de la capitale. Pour la zone régionale, on compte deux mille quarante cinq véhicules regroupés dans soixante coopératives. C'est un moyen de transport resté populaire, sauf que, pendant longtemps, voyager en taxis-brousse était synonyme d'inconfort et, parfois, de mésaventure. Pour les trajets les plus longs, il fallait avoir les reins solides pour atteindre sa destination. Surtout pour les zones enclavées que l'on ne peut atteindre qu'en traversant des kilomètres de routes secondaires mal entretenues, ou pas entretenues du tout [...]. La donne a toutefois changé depuis quelques temps, avec l'apparition des licences "première classe" et des transports VIP, et, plus récemment encore, avec la possibilité de réservation en ligne, notamment sur la plateforme taxibrousse.mg qui dispose également d'une application que l'on peut

⁶ Il est à noter que pour les voyageurs et les chauffeurs, le contexte des entretiens a été choisi de manière délibérée et les personnes interviewées ont été sélectionnées de manière opportuniste. Les entretiens ont été réalisés en malagasy et n'ont pas fait l'objet d'une traduction systématique, ce qui explique l'absence de verbatim dans nos résultats.

télécharger sur smartphone [...].

En ce qui concerne les offres de transporteurs elles mêmes, la situation a nettement évolué également. Les coopératives qui proposent des voyages en premières classe ou pour VIP ont prévu pour les passagers des véhicules avec des sièges plus confortables, un nombre de place limité, un départ mieux organisé avec des heures fixes, un service multimédia à bord, comprenant notamment écran LCD, des prises électriques et port USB ainsi qu'une connexion wifi suivant la disponibilité des réseaux des opérateurs. [...]

Parmi les derniers-nés des transports VIP, "Fihavanana service", fondé en décembre 2020 fonctionne avec un taux de remplissage à 50% pour sa liaison Tanà-Toliara, et à 70% pour Toliara-Tanà pour des départs programmés trois fois par semaine [...].

La coopérative Soatrans Plus, dans le même registre, est déjà très connue de ceux qui effectuent le va-et-vient entre Antsirabe et la capitale en passant par Ambatolampy. Différents véhicules sont mis à la disposition des voyageurs pour la classe VIP et le "premium class" de cette coopérative régionale.

Parmi les pionniers aussi, il y a évidemment la coopérative Cotisse Transport, dont les fondateurs avaient pour ambition, depuis le début, de "contribuer à la modernisation des transports terrestres" à Madagascar. Cela s'est traduit, en collaboration avec l'agence Hamac, par une nouvelle offre comprenant la mise en place du premier réseau wifi dans les transports en commun, et la gestion de contenu d'un réseau d'écrans qui concerne cent dix véhicules ainsi qu'un réseau d'affichage publicitaire imprimé et digital. La coopérative a commencé par la déserte de Toamasina et Majunga, tout en collaborant depuis quelques temps avec d'autres entités pour desservir d'autres localités comme Fianarantsoa, Morondava et Antsiranana. »

source : article "Transport de passagers – quand les taxis-brousse se modernisent", quotidien *L'Express de Madagascar*, 4 mars 2021⁷

L'industrie du taxi-brousse à Madagasikara est particulièrement régulée par l'État. Effectivement, à travers l'Agence des Transports Terrestres (ATT), l'État malagasy accrédite les coopératives de transport, délivre les licences d'exploitations des lignes, aménage et gère les différents stationnements et gares routières, en plus de prélever les taxes et impôts, comme il le fait pour la plupart des activités économiques formelles sur son territoire.

Depuis plusieurs décennies, les taxis-brousse opèrent au sein de coopératives. Il existe deux catégories de coopératives, autrement dit deux types de licences octroyées par l'ATT : les coopératives nationales opérant des lignes nationales, c'est-à-dire reliant deux localités situées dans des provinces différentes ; et les coopératives régionales reliant deux localités situées dans la même province⁸. Peut être membre du conseil d'administration d'une coopérative, tout acteur individuel ou organisationnel, propriétaire d'un ou plusieurs véhicules souhaitant opérer sur une ligne exploitée par la coopérative. Et son président est bien souvent l'acteur qui a le plus grand nombre de véhicules.

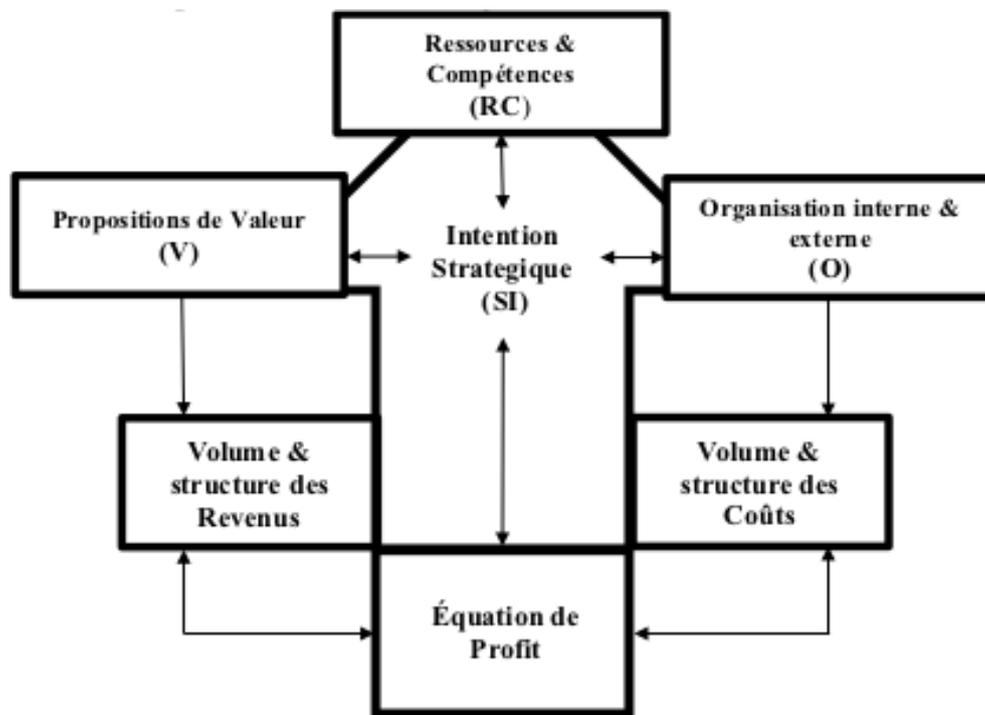
⁷ Disponible à ce lien : <https://lexpress.mg/04/03/2021/transports-de-passagers-quand-les-taxis-brousse-se-modernisent/> ; consulté le 17 septembre 2022

⁸ Cela, bien que Madagasikara était divisée en provinces jusqu'en 2004 et que depuis cette date, les six provinces ont été divisées en 22 régions. Depuis 2021, le pays compte 23 régions.

2.2. Cadre d'analyse : le SI-RCOV *framework*

Les données collectées ont été traitées et analysées à travers le SI-RCOV *framework*, un cadre d'analyse du *business model* développé par l'un des auteurs (Ranjatoelina, 2017, 2018). Le SI-RCOV *framework* décompose le *business model* en quatre éléments (Figure 1) : l'intention stratégique (SI) du *business model*, ses ressources et compétences (RC), l'organisation de la création de valeur (O), la proposition de valeur (V).

Figure 1 : Le SI-RCOV *framework* du *business model*



source : Ranjatoelina (2018, p. 589)

Le SI-RCOV *framework* est issu de la combinaison de la conception du *business model* d'Itami & Nishino (2010), conférant une place centrale à l'intention stratégique, et du modèle RCOV de Demil et Lecocq (2010 ; Demil *et al.*, 2013 ; Warnier *et al.*, 2016). Ce cadre d'analyse apparaît pertinent dans la mesure où « l'intention stratégique permet d'apporter au cœur du *business model* la perception et la subjectivité de l'entrepreneur (et/ou du ou des dirigeants) et/ou de l'organisation [...]. En effet, questionner les entrepreneurs et managers sur l'intention stratégique du *business model*, en complément des dimensions « ressources et compétences », « organisation interne et externe » et « propositions de valeur », peut se révéler riche pour comprendre plus finement le *business model*, ses fondations, ses différenciations (réelles et/ou souhaitées), et ses dynamiques [...]. Enfin, le « SI-RCOV *framework* » semble particulièrement intéressant pour analyser les dynamiques du *business*

model, en particulier en contexte de changement organisationnel ou de changement d'intention, par exemple une réorganisation, l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou d'un nouveau propriétaire, ou alors en contexte ou suite à une situation de crise, etc." (Ranjatoelina, 2017, p. 196-197). En cela, il apparaît également pertinent pour analyser l'entrée sur un marché, d'un nouvel acteur ayant développé un *business model* innovant, basé sur l'intention de "contribuer à la modernisation des transports terrestres" (données secondaires).

3. Résultats et Analyse

3.1. Le *business model* traditionnel des taxis-brousse

Intention Stratégique

Avant l'entrée de Cotisse Transport sur le marché du taxi-brousse en 2013, l'industrie est peu dynamique, particulièrement fragmentée, et la concurrence se fait principalement sur les prix compte tenu du faible pouvoir d'achat sur un marché BoP. Le Tableau 2 synthétise les différentes offres en concurrence dans l'industrie du taxi-brousse avant 2013, ainsi que celles des véhicules de location, principal substitut du taxi-brousse.

Tableau 2 : Synthèse des offres de l'industrie du taxi-brousse et de l'industrie du véhicule de location avant 2013

Industrie	Produit/Service	Types de véhicule	Acteurs identifiés	Clients/marché	Lieux desservis
Véhicule de location	Véhicule de location sans chauffeur	Bus, Minibus (Hyundai Starex), 4x4, SUV, berline	Avis, Hertz, MadaRentCar, MadaServices, Rent, etc.	Touristes étrangers, Diaspora voyageant dans le pays, Locaux ou résidents au niveau de vie aisé	Au choix, tant que la route le permet
	Véhicule de location avec chauffeur		Avis, Hertz, MadaRentCar, MadaServices, Rent, Mutitude de chauffeurs-guides agréés, de loueurs		
Taxi-Brousse	Taxi Brousse "VIP"	Hyundai Starex	Malagasy'Car (Première classe)	Touristes étrangers, Diaspora voyageant dans le pays, Locaux ou résidents au niveau de vie aisé	Une seule ligne : Antananarivo-Mahajanga
	Taxi-Brousse "Classique"	Mercedes Sprinter,	Besady, KofMad, CTVA, ManaTour,	Majorité de la population, ayant un	Grandes villes desservies :

		Mazda Eclipse, Toyota Hiace	SicoTrans, Zotra, Madagascar Trans, Kofifi, Contrag, Contrazam, Madagascar Voyage, Soatrans, <i>etc.</i>	faible revenu (marché BoP), Classes moyennes sensibles au prix	toutes les villes principales et secondaires
	Taxi-Brousse "Zones Enclavées"	Bus Tata 1510, Camion aménagé en bus (Carandale), 4x4 aménagé	Sonatra, TransDenis, SAVA Trans, <i>etc.</i>		Zones enclavées

sources : Auteurs, à partir de données primaires et secondaires

Hormis l'offre "VIP", développée dès sa création en 2007 par l'entreprise Malagasy'Car, pionnier du transport en commun haut de gamme, il existe très peu de différenciation entre les différentes catégories d'offres proposées par les acteurs traditionnels taxis-brousse. Parmi ces acteurs traditionnels, on peut distinguer les taxis-brousse "classiques" et les taxis-brousse adaptés aux zones enclavées. En plus, des destinations desservies, ce qui différencie ces deux catégories, ce sont principalement les véhicules employés : les taxis-brousses "classiques" sont en 2013 essentiellement des minibus Mazda Eclipse ou Toyota Hiace, progressivement remplacés par des fourgons Mercedes Sprinter aménagées pour le transport de personnes ; tandis que les taxis-brousse dédiés aux zones enclavées sont principalement des bus Tata 1510, ou des camions aménagés pour le transport de personnes.

Ressources et Compétences

Les ressources et compétences les plus stratégiques des taxis-brousses traditionnels sont les réseaux de clients, les véhicules, le kiosque de réservation dans la gare routière et certains chauffeurs. Les réseaux de clients facilitent le remplissage des véhicules et constituent la principale ressource stratégique d'une coopérative car plus ses réseaux de clients sont développés, plus la coopérative aura des facilités à remplir ses véhicules (et ainsi partir plus tôt que ses concurrents). Ces réseaux sont eux-mêmes des ressources, souvent développées par les parties prenantes (ressources humaines au sens large et pas uniquement les salariés) de la coopérative. Et pour remplir un taxi-brousse, toutes les parties prenantes peuvent être mises à contribution : président de la coopérative, gérant du kiosque de réservation, chauffeurs, apporteurs de clients (*mpanera*), *etc.* Les réseaux de clients peuvent aussi reposer sur d'autres ressources immatérielles comme l'image de marque ou la réputation de la coopérative. Les réseaux de clients sont importants car sur le marché du taxi-brousse, la communication se fait

principalement par le bouche à oreille et les voyageurs choisissent les coopératives suivant leurs expériences antérieures ou suivant l'expérience des membres de leur famille ou de leurs amis. Les véhicules sont aussi une ressource permettant la différenciation car les passagers n'étant pas particulièrement fidèles à une coopérative, pour un prix (quasi)similaire, vont choisir leur taxi-brousse en comparant les véhicules sur le départ à la gare routière ou au stationnement. L'état général du véhicule, son âge, l'état de la sellerie, la marque et le modèle, sont autant de points qui vont être rapidement évalués par le client pour sélectionner un taxi-brousse sur le départ. Cela dit, principalement en raison de l'état des routes, il est compliqué de se différencier dans la durée sur la qualité des véhicules étant donné l'organisation et le fonctionnement des coopératives traditionnelles. Le kiosque de la coopérative à la gare routière est également une ressource importante puisqu'il est à la fois le lieu de réservation et le lieu d'enregistrement des passagers. Pour les voyageurs se présentant directement à la gare routière, il constitue en quelque sorte la vitrine de la coopérative. En effet, il est le point de contact de la coopérative avec ses clients, c'est-à-dire qu'il est à la fois le point d'accueil, d'information, de réservation, de vente, de remise du billet de transport, et de service après-vente de la coopérative. Le kiosque de réservation est attribué par l'État, administrateur des différentes gares routières du pays. Certains chauffeurs peuvent également être des ressources stratégiques pour la coopérative qui fait appel à leur service. Ces chauffeurs ont leur propre réseau de clients réguliers potentiels sur une ligne, et leur réputation peut permettre à la coopérative d'acquérir davantage de clients. Enfin, il est également à noter que le client devient dans bien des situations tout au long du trajet, une ressource à disposition de la coopérative et plus précisément du chauffeur : lors des pannes par exemple, les passagers sont invités à pousser le véhicule, ou encore lorsque le chauffeur livre sur la route des marchandises volumineuses et/ou lourdes et qu'il manque d'aide, les passagers volontaires se joignent au chauffeur pour accélérer le déchargement.

Organisation

Sur le marché du taxi-brousse à Madagascar avant 2013, les coopératives fonctionnent et sont organisées sous la forme d'un réseau de valeur. Effectivement, la coopérative permet de rassembler dans une transaction, les voyageurs, les chauffeurs et les propriétaires de véhicules. De même, les différentes parties prenantes impliquées dans les transactions liées à l'offre, du marché du taxi-brousse se rémunèrent principalement selon un modèle de revenus de type "commissionnement". Concrètement, les chauffeurs ont clairement le rôle central dans chaque taxi-brousse, bien qu'ils aient un statut de prestataires indépendants employés de

manière informelle par la coopérative. Ils perçoivent généralement un salaire mensuel et des commissions pour chaque trajet. En effet, la coopérative verse une somme fixe au propriétaire du taxi-brousse pour chaque trajet, elle prend une commission de 10%, et remet la part la plus importante de la somme initialement perçue (le chiffre d'affaires du trajet déduit de la commission de la coopérative) au chauffeur afin qu'il paie le carburant du trajet, qu'il transmette le montant de la location au propriétaire du véhicule (son employeur) et qu'il garde le reste pour rémunération. Par ailleurs, le montant payé par les clients récupérés puis déposés en route est directement remis au chauffeur. Et il est également courant que les chauffeurs aient des comportements opportunistes. Par exemple, le chauffeur peut ne déclarer ni au propriétaire, ni à la coopérative le nombre de voyageurs pris et déposés en cours de route afin de minimiser la recette et de verser un montant inférieur au propriétaire sous prétexte d'une faible recette. Ou encore, si le chargement le permet, le chauffeur peut charger un ou plusieurs sacs de charbon dans une zone de production pour les revendre moyennant marge à la ville de destination. Ces comportements sont communs dans l'industrie et tendent particulièrement les relations entre chauffeurs et propriétaires. Les aides-chauffeur, les bagagistes, et les apporteurs de clients sont quant à eux, des emplois informels rémunérés à la tâche.

Par ailleurs, tout comme les taxis-brousse n'ont ni heure de départ ni heure d'arrivée fixes, les arrêts ne sont pas fixes. Les pauses se font dès qu'un passager en fait la demande. Et il en est de même à l'arrivée, ainsi, même à l'approche de la destination finale, un taxi brousse peut s'arrêter assez souvent pour laisser sortir les individus, près de leur domicile. De même, les pannes et les problèmes liés au véhicule sont également courants. Et l'état des routes est nettement le principal facteur de la détérioration rapide des véhicules et de la nécessité d'effectuer régulièrement la maintenance et les réparations nécessaires. Cela dit, sur un tel marché où les marges sont faibles, peu de propriétaires entretiennent leurs véhicules comme il le devrait. Ce qui *in fine* conduit à davantage de soucis en route avec les véhicules. Tout cela a tendance à rallonger la durée du trajet et à donner un sentiment de voyage "interminable" aux passagers.

Propositions de Valeur

Les produits/services proposés par les coopératives de taxi-brousse avant 2013 peuvent se résumer au déplacement d'un point à un autre, pour des personnes comme des marchandises. Bien que les réservations puissent être faites, par téléphone ou en se rendant au kiosque de la coopérative à la gare routière, avant le jour du départ et que des heures de départ sont indiquées, les taxis-brousse ne prennent la route que lorsqu'ils sont pleins. Ce qui signifie un

retard systématique allant de dix minutes à une demi-journée. Généralement, le temps de retard au départ est de plusieurs heures. Par ailleurs, la qualité des sièges n'est pas la même pour tous les passagers. Les sièges les plus confortables et les places les plus convoitées (à l'avant à côté du chauffeur, à proximité de la porte, ou encore la première banquette derrière le chauffeur) sont naturellement prises d'assaut par les premiers clients ayant rejoint la gare routière ou le stationnement, le jour du départ. De plus, la surcharge du taxi-brousse est la norme, c'est-à-dire qu'il est d'usage que des banquettes pouvant accueillir quatre personnes en accueille cinq voire six (voire davantage), que des sièges individuels soient volontairement sous-dimensionnés (d'une largeur inférieure à celle d'une largeur d'épaule normale), ou encore que l'ensemble des bagages empaquetés dans une bâche (lorsqu'il ne s'agit pas d'animaux vivants, qui eux sont placés au dessus de la bâche) sur la galerie de toit dépassent de plus d'un mètre la hauteur maximale autorisée. D'ailleurs, à ce sujet, le volume des bagages autorisés par passager n'est pas prédéterminé. Certains passagers peuvent voyager avec un seul sac à main d'une dizaine de kilogrammes, quand d'autres voyagent avec des marchandises pouvant aller jusqu'à une centaine de kilogrammes. En fonction du chargement du véhicule et en particulier du volume total des bagages, les bagages peuvent faire l'objet d'une "taxation" supplémentaire, "à la tête du client" c'est-à-dire selon la capacité de négociation de ce dernier (un client connu de la coopérative par exemple aura davantage de marge de négociation qu'un client nouveau et inconnu). Le transport de colis, bien que moins "visible" est également un service non-négligeable proposé par les taxis-brousse.

Tableau 3 : Les propositions de valeurs de l'industrie du taxi-brousse pour le transport de personnes avant 2013

Clients		Offres			Mode d'accès		
Cibles	Groupes	Promesses	Produit Service	Groupes	Lieux	Conditions	Prix
Voyageurs: grand public, classes moyennes, clients BoP.	Besoins similaires	Déplacement d'un point à l'autre à bas prix	Transport passagers	Individuel	Réservation par téléphone ou au kiosque de la coopérative. Embarquement à la gare routière ou en route. Idem pour le débarquement.	Choix du siège par ordre d'arrivée à la gare routière avant le départ, ou de réservation.	Fixé et pouvant être négocié "à la tête du client"

source : Auteurs, adapté de Demil *et al.* (2013), à partir de données primaires et secondaires

3.2. Le *business model* innovant de Cotisse Transport

Intention Stratégique

Comme nous l'avons vu précédemment, l'intention entrepreneuriale de Cotisse Transport depuis son entrée sur le marché du taxi-brousse est de “*contribuer à la modernisation des transports terrestres*” (données secondaires). En effet, la promesse de Cotisse Transport va au-delà du déplacement d'une localité à une autre : la régularité, le confort, la sécurité, la commodité et l'aisance sont autant d'engagements de l'entreprise envers ses clients. Il apparaît que dans le développement de son *business model*, Cotisse Transport a pris comme analogue la qualité de service des compagnies aériennes⁹ et comme antilogue la qualité de service des coopératives de taxi-brousse. En témoigne, la possibilité de choix de la classe ou du niveau de confort et de prix pour les voyageurs, qui permet à l'entreprise de susciter l'intérêt des nombreux clients insatisfaits des taxis-brousse classiques mais aussi d'autres segments de clients, plus enclins à opter pour la location avant 2013. Cette ambition de créer nettement plus de valeur pour le client que les taxis-brousse classiques a mené l'entreprise à développer un *business model* singulièrement différents de celui des coopératives classiques.

Ressources et Compétences

Pour mettre en œuvre son intention entrepreneuriale et stratégique, Cotisse Transport a, contrairement aux coopératives classiques, investi considérablement dans le développement d'un portefeuille de ressources propres. Parmi les investissements en matière de ressources, l'entreprise possède : ses propres “gares routières” intégrant un garage dédié à la maintenance des véhicules ; un système de réservation entièrement informatisé appuyé sur le site Internet de l'entreprise et une application pour *smartphone* ; sa propre flotte géolocalisée de véhicules de type Mercedes Sprinter et Volkswagen Crafter de générations récentes ; et des salariés employés de manière formelle. Traditionnellement, les gares routières étaient les propriétés de l'État et les coopératives avaient des petits guichets pour la vente des billets. Les gares de Cotisse Transport sont destinées non seulement à la réservation et l'enregistrement mais également à la restauration et à l'épicerie, qui permettent à l'entreprise de générer des revenus supplémentaires. Elles comportent également un parking plus ou moins spacieux. Un distributeur automatique de billets de banque est également disponible à la gare d'Antananarivo, ce qui implique le paiement d'un loyer par la banque, et une facilité de

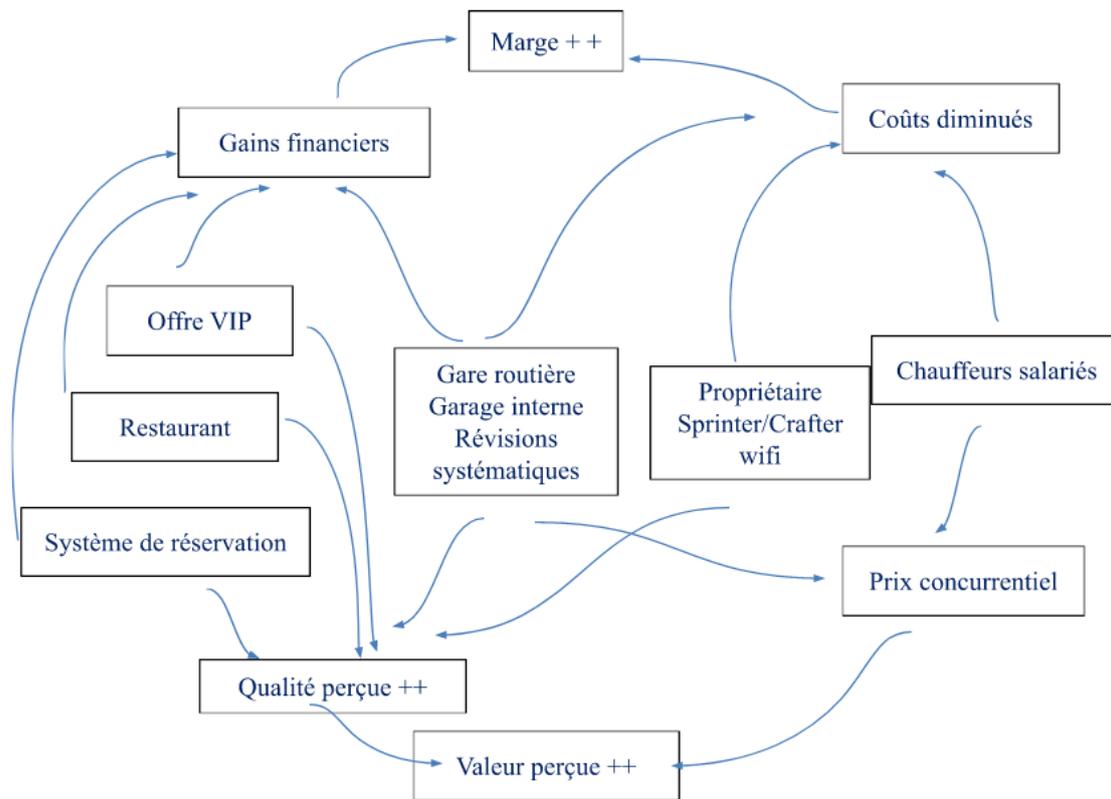
⁹ L'entreprise joue pleinement cette comparaison avec le transport aérien dans la publicité de lancement de sa classe VIP en 2016 (cf. lien Internet suivant : <https://www.youtube.com/watch?v=3O0jnieJlBI>. Consulté le 17 septembre 2022)

paiement pour les voyageurs. L'entreprise s'appuie également sur la technologie, tout d'abord à travers son système de réservation, permettant au voyageur de réserver, choisir son siège et payer directement en ligne (ou à la gare), ensuite avec l'accès au wifi à bord des véhicules (fourni par Orange Madagascar), et enfin en géolocalisant chaque véhicule et en collectant instantanément des données comme la vitesse par exemple. Cotisse Transport forme régulièrement ses chauffeurs et contrôle leur conduite à travers son système de géolocalisation (afin d'éviter les comportements opportunistes déviants courant dans les coopératives classiques), place dans les gares routières plusieurs guichets pour les informations, pour les plaintes et les transactions. Enfin, pour les véhicules, des programmes de maintenance préventive sont mis en place, en plus des traditionnelles vérifications avant le départ, afin de limiter les pannes lors des trajets.

Organisation

L'entreprise Cotisse Transport internalise toutes les transactions et le réseau de valeur d'une coopérative traditionnelle. En étant à la fois propriétaire de ses gares routières et de ses véhicules, employeur direct de ses chauffeurs, et même restaurateur et épicier de ses voyageurs, l'entreprise minimise ses charges et développe ses sources de revenus. Toute l'organisation de l'entreprise est orientée de manière à pallier les manquements constatés au sein des coopératives traditionnelles en matière de service. Concernant la régularité, les heures de départ sont fixées à l'avance et elles sont respectées à la lettre. Les réservations sont faites en avance et pour les enregistrements, il est recommandé d'arriver 45 minutes avant le départ. Le voyageur n'a pas à attendre que le véhicule soit plein et même surchargé : chaque passager a droit à 15 kg de bagages et tout kilogramme d'excédent est facturé, ce qui crée une certaine équité entre les voyageurs. Les chauffeurs ne s'arrêtent qu'aux espaces de repos désignés et lors des pauses déjeuner ou dîner. En termes de confort, chaque voyageur peut choisir sa place parmi celles encore disponibles, lors de sa réservation. Par ailleurs, la qualité des sièges est la même pour toutes les places dans un taxi-brousse Cotisse Transport. Pour la sécurité, une vitesse maximale autorisée doit être respectée par les chauffeurs pour assurer la sécurité des voyageurs et le dépassement de cette vitesse peut être préjudiciable pour le chauffeur en question. Enfin, qu'il s'agisse de réservation en ligne, des indications dans les gares et du personnel de contact, les informations sont facilement accessibles pour assurer la commodité et l'aisance des voyageurs.

Figure 1 : L'organisation du *business model* de Cotisse Transport



source : Auteurs, inspiré de Casadesus-Masanell & Ricart(2010),

Le partenariat avec l'entreprise Hamac exploitant un réseau d'écrans LCD installés dans les plus de 200 véhicules de la flotte de Cotisse Transport, permet également à l'entreprise de générer des revenus supplémentaires via la diffusion de spots publicitaires dans ses véhicules lors de chaque voyage.

Par ailleurs, l'entreprise Cotisse Transport est elle-même la première filiale du Groupe Alpa, œuvrant dans les industries du transport, de l'automobile et de l'évènementiel, et employant actuellement plus de 400 personnes. Les autres filiales sont fortement liées, et donc en forte synergie avec l'activité de Cotisse Transport : Sonatra Plus est tout comme Cotisse, une coopérative de transport (même si ces entreprises n'ont de coopérative que l'accréditation auprès de l'ATT) ; Alpa est une entreprise spécialisée dans la mécanique automobile et la commercialisation de pièces de véhicules et de produits d'entretiens automobile ; Maquauto est une entreprise d'exploitation de gare routière, clairement appuyée sur l'expérience de la gestion des gares routières Cotisse Transport ; Pretty Plates est une entreprise de "location de

chapiteaux, de vaisselles, de mobiliers et de tous les articles nécessaires à une organisation événementielle”¹⁰.

Propositions de Valeur

Cotisse Transport dessert plusieurs axes en aller-retour reliant Antananarivo, à Antsirabe, Toamasina, Ambatondrazaka, Mahajanga, Morondava, Fianarantsoa et Antsiranana. La compagnie propose trois classes, autrement dit trois différentes propositions de valeur : VIP, Premium, et Lite.

Les clients cibles sont les voyageurs et les entreprises. En effet, hormis les voyageurs indépendants, nombreux sont les salariés d’entreprises qui choisissent Cotisse Transport pour leurs déplacements. Concernant les offres, la valeur proposée concerne en premier lieu la régularité. En effet, comme pour le transport aérien des heures de départ et d’arrivées sont à respecter. Ensuite, le confort se manifeste par l’environnement externe et interne de la gare routière et la qualité des sièges et des voitures en question. L’enregistrement des bagages (comme pour le transport aérien) permet de sécuriser les bagages en question et le respect des vitesses maximum pour les chauffeurs permet la sécurisation des voyageurs.

Deuxièmement, l’offre en plusieurs classes tarifaires permet de maximiser le revenu en exploitant le consentement à payer des consommateurs. En effet, il y a des voyageurs qui peuvent payer plus cher pour plus de confort ou pour pouvoir voyager immédiatement. La mise en place des tarifs VIP et premium ont permis de capter les segments de clients pouvant payer davantage pour un confort également supérieur.

¹⁰ Site Internet de l’Economic Development Board of Madagascar (EDBM) : <https://edbm.mg/entreprise/pretty-plates-sarlu/>. Consulté le 17 septembre 2022.

Tableau 4: Les propositions de valeur de Cotisse Transport

Clients		Offres			Mode d'accès		
Cibles	Groupe	Promesses	Produit/Service	Groupes	Lieux	Conditions	Prix
Voyageurs Touristes	Touristes Étudiants Hommes d'affaires Salariés en mission Voyageurs à temps libre	Régularité (heures de départ et d'arrivée) Confort et sécurité Commodité et aisance (réservation, voyage) Restauration Plaisir (wifi à bord)	Transports passagers Transport colis Restauration Assistance	Individuel	Gare routière propre : Accueil Réservation Enregistrement Attentes de départ Pendant le voyage Débarquement et arrivée à destination	Choix du siège par ordre d'arrivée à la gare routière avant le départ	Suivant les classes VIP, Premium et classique

source : Auteurs, adapté de Demil *et al.* (2013), à partir de données primaires et secondaires

Le Tableau 4 synthétise les différentes propositions de valeur en concurrence dans l'industrie du taxi-brousse en 2021.

Tableau 5 : Synthèse des offres de l'industrie du taxi-brousse en 2021

Industrie	Produit/Service	Types de véhicule	Acteurs identifiés	Clients/marché	Lieux desservis
Taxi-Brousse	Taxi Brousse "VIP"	Hyundai Starex, Mercedes Sprinter, VW Crafter	Malagasy'Car, Cotisse VIP , Soatrans VIP, Anjara Trans Plus Prestige	Touristes étrangers, Diaspora voyageant dans le pays, Locaux ou résidents au niveau de vie aisé	Grandes villes et destinations touristiques desservies (offre limitée à quelques destinations)
	Taxi Brousse "Premium"	Mercedes Sprinter, VW Crafter	Cotisse Premium , Anjara Trans Plus, Soatrans Plus, TransPos, <i>etc.</i>	Classes moyennes, à la recherche d'un service de qualité	Grandes villes desservies : quelques lignes
	Taxi Brousse "Classique"	Mercedes Sprinter, Mazda Eclipse, Toyota Hiace	Cotisse Lite , Sonatra Plus , Besady, KofMad, CTVA, ManaTour, SicoTrans, Zotra, Madagascar Trans, Kofifi, Contrag, Contrazam, Madagascar Voyage, Soatrans, <i>etc.</i>	Majorité de la population, ayant un faible revenu (marché BoP), Classes moyennes sensibles au prix	Grandes villes desservies : toutes les villes principales et secondaires

	Taxi-Brousse "Zones Enclavées"	Bus Tata 1510, Camion aménagé en bus (Carandale)	Sonatra, TransDenis, SAVA Trans, <i>etc.</i>	Majorité de la population, ayant un faible revenu (marché BoP), Classes moyennes sensibles au prix	Zones enclavées
--	--------------------------------------	---	---	---	-----------------

source : Auteurs, à partir de données primaires et secondaires

Ce *business model* innovant a permis à l'entreprise Cotisse Transport de devenir en quelques années le leader de l'industrie du taxi-brousse à Madagasikara, et de compter aujourd'hui en moyenne 45.000 clients par mois.

Conclusion

Cette recherche s'intéresse à l'innovation par le *business model* opérée par un nouvel entrant en 2013 sur le marché du taxi-brousse à Madagasikara, Cotisse Transport. Elle s'inscrit dans le prolongement de recherches identifiant des cas emblématiques en matière d'innovation par le *business model*, et se veut particulièrement descriptive en matière de résultats et d'analyse. Elle met en lumière d'une part, le *business model* des coopératives traditionnelles de taxis-brousse, et d'autre part, le *business model* de Cotisse Transport, et suggère le caractère innovant de ce dernier. Elle permet ainsi une compréhension du fonctionnement de l'industrie et de l'évolution qu'elle connaît depuis l'entrée de Cotisse Transport. Les résultats et l'analyse sont présentés à l'aide du SI-RCOV *framework*, permettant de faire apparaître la transcription de l'intention entrepreneuriale et stratégique de l'entreprise dans son *business model*.

Toutefois, cette recherche n'est pas tout à fait aboutie. À ce stade, les auteurs poursuivent leur travail de recherche, d'analyse et d'écriture afin d'acheminer cette recherche vers son aboutissement. En effet, les résultats et l'analyse qui en est faite dans cette communication, mériteraient une véritable discussion scientifique, tant au regard de la littérature sur l'innovation par le *business model*, que pour tirer des contributions et implications pour les entrepreneurs et les dirigeants d'organisation. C'est en cela que le rôle de cette communication au 1er Colloque international Afrique Développement Innovation (ADI) est d'apporter aux auteurs (quelque peu isolés compte tenu de la faible dynamique collective de recherche dans leur environnement direct), de la réflexivité sur cette recherche, afin de développer et compléter les pistes de discussion scientifique de cette recherche en cours.

Bibliographie

- Amit, R. and Zott C. (2001), “Value creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2012), Creating Value through Business Model Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 53, p.41-49.
- Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business model innovation strategy: Transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders*. John Wiley & Sons.
- Baden-Fuller C., Morgan S. (2010), “Business Models as Models”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 156-171
- Bourkha B., Dewitte A., Ranjatoelina J.T. (2016) « Organiser l’imitation d’un business model innovant : quatre propositions pour les entreprises », XXVème Conférence annuelle de l’AIMS, 2016, 30 mai – 1er juin, Hammamet, Tunisie.
- Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E. (2010), “From Strategy to Business Models and onto Tactics”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 195-215.
- Chesbrough, H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2012), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et gestion, 2012, 269 p., ISBN : 978-2-911256-90-5
- Demil B., Warnier V. et Lecocq X. (2013), *Stratégie et Business Model*. Pearson Education France, Paris, 236 p., ISBN : 978-2-7440-7650-3
- Demil B., Lecocq X., Ricart J. E. and Zott C. (2015), “Introduction to the Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 33, vol. 9, n°1, pp. 1-11
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert, 228p., ISBN : 978-2-311-01391-7
- FMI (2017). Rapport du FMI No17/223. République de Madagascar. Juillet 2017
- Fournet-Guerin (2010), Madagascar, île immobile ? Paradoxes, contraintes et essor des mobilités dans un pays du Sud, *Espaces, populations, sociétés*, n° 2-3, p. 237-249
- Fréry F., Lecocq X. and Warnier V. (2015). “Competing with ordinary resources”, *MIT Sloan Management Review*, Spring, p. 69-77.
- Fujiwara, M. (2017). A Dynamic Perspective on innovation and Business Model: A Case Study of the Inkjet Printer Industry. doi: 10.1007/978-3-319-43859-7_11, Chapter 11, 191-210 in. Little, S. E., Go, F. M., Poon, T. S.-C. (eds), *Global Innovation and Entrepreneurship*,. ISBN: 978-3-319-43859-7
- Gambardella A. and McGahan A. M. (2010), “Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure”, *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2, p. 262-271.
- Itami H. and Nishino K. (2010), “Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, p. 364-369
- Lecocq X., Demil B. and Ventura J. (2010), “Business Model as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos”, *M@n@gement*, vol. 13, n°4, p. 214-225

- Papinot (1997), Paternalisme et rapports hiérarchiques dans le secteur du transport en commun (Nord de Madagascar) », *Cahiers d'Études Africaines*, 37(147), p.657-673.
- Rakotovao, M. F., & Cliquet, G. (2018). L'équité comme antécédent de la satisfaction : Cas des taxis-brousses. *Revue Internationale de Gestion et D'économie*, 1(4), p.4-23.
- Rakotovao, M. F., & Ramambazafy, N. (2021), An Integrated Model of Perceived Quality, Price, Satisfaction and Loyalty : The Case of Taxi -Brousses, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(2), 409-415.
- Ranjatoelina J.T. (2015), « Le portefeuille de business models d'un groupe diversifié d'entreprises sociales : le cas Vitamine T », XVèmes Rencontres Interuniversitaires de l'ESS (RIUESS), 2015, 27-29 mai, Reims.
- Ranjatoelina, J. T. (2017). *Les business models inclusifs : une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale par l'emploi au cœur d'une activité économique en France*. Université de Lille. Soutenue le 31 mai 2017. 222 pages.
- Ranjatoelina, J. T. (2018). The inclusive business model revisited: An 'extended resource-based theory' (re)definition built on the investigation of three diversified inclusive enterprises in France, *Strategic Change*, 27(6) : 587-597. DOI:[10.1002/jsc.2241](https://doi.org/10.1002/jsc.2241)
- Ranjatoelina J.T., Dewitte A. et Bourkha B. (2016), « Le business model des entreprises sociales inclusives : le cas des SIAE, des EA et des ESAT », XXVème conférence annuelle de l'AIMS, 2016, 30mai-1er juin, Hammamet (Tunisie)
- Sosna M., Trevinyo-Rodríguez, R.N., Velamuri R, (2010), Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case, *Long Range Planning*, 43(2-3), p.383-407
- Teece D. J. (2010), "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p.172-194.
- Trimi & Berbegal-Mirabent, (2012), Business Model Innovation in Entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), p.449-465.
- Warnier, V., Lecocq, X., Demil, B. (2016), « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur », *Entreprendre et Innover*, 2016/1, p. 65-75
- Warnier V., Lecocq X. & Demil B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), p.113-131
- Wiseman, Y. (2022). Isolated Territories and Infrastructure Development: A Case for Land Transportation in Madagascar. doi: 10.4018/978-1-7998-8771-3.ch005, Chapter 5, 78-97, in. Tshabangu, I. (ed), *Interdisciplinary Approaches to the Future of Africa and Policy Development*. ISBN13: 9781799887713
- Wulf, V., Misaki, K., Randall, D., Rohde, M. (2018). Travelling by Taxi Brousse in Madagascar. An Investigation into Practices of Overland Transportation. *Media in Action. Interdisciplinary Journal on Cooperative Media. Socio-Informatics* (2018), Nr. 1, S. 57-97. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/16218>.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18, 181-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design : An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2Su3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott C., Amit R., and Massa L. (2011), " The Business model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, vol. 37, n° 4, p. 1019-1042.