



# APPUYER SA STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ SUR LA DYNAMIQUE DE FILIÈRE

## INTRODUCTION

La dynamique de filière qu'encouragent les services de développement des microentreprises de l'USAID (Microenterprise Development Office) est la conséquence directe de presque dix ans de recherche et de pratique des chaînes de valeur globales, de la compétitivité et du développement des très petites, petites et moyennes entreprises. Les têtes pensantes de l'industrie, universitaires, conseils et chefs d'entreprise du secteur, ont toutes participé à l'élaboration de cette méthodologie. Le présent document d'information, produit de cette collaboration, présente les principes qui guideront le travail des praticiens du développement et des missions de l'USAID avec le secteur privé dans leurs efforts à concevoir des stratégies de compétitivité qui tiennent compte de l'intérêt de la filière toute entière et pas seulement de la compétitivité de l'entreprise individuelle.

Concevoir des stratégies ciblant les industries est la clef de voûte d'un changement systémique. Les interventions à l'échelle de l'entreprise peuvent améliorer la compétitivité individuelle de celle-ci à court terme, mais à défaut de tenir compte des contraintes de toute la chaîne de valeur, en incluant le milieu propice et les marchés d'appui, les bénéfices seront limités et de courte durée.

## QU'EST-CE QUE LA COMPÉTITIVITÉ DE FILIÈRE?

Les conditions des marchés changeant rapidement, les entreprises et autres acteurs, qu'ils soient en compétition ou qu'ils collaborent, doivent avoir une vision commune des éléments indispensables à une représentation concurrentielle sur un marché donné. Pour qu'une chaîne de valeur établisse sa compétitivité, il est nécessaire que les entreprises de la filière coopèrent à un certain degré et, en conséquence, leur succès dépend de leur vision commune. La compétitivité de filière dépend de la capacité des acteurs d'une industrie à :

- anticiper la demande et y répondre ;

- repérer les occasions du marché final et les mettre à profit ;
- répondre aux changements de la demande du marché ou des tendances concurrentielles.

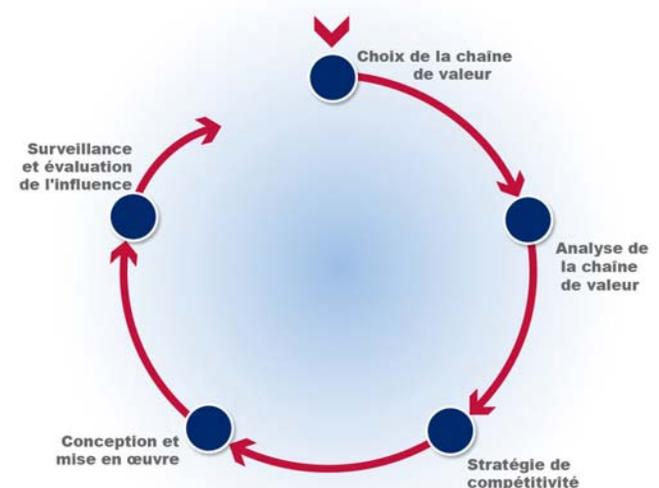
## L'IMPORTANCE D'UNE STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ

Une stratégie de compétitivité ouvre à une industrie la voie d'une croissance soutenue. Sans une stratégie, les entreprises risquent de se laisser aller à leur tendance à ne percevoir chez l'autre que le concurrent, vision qui entrave les possibilités de collaboration, les initiatives pour tirer profit des ressources, combattre les obstacles communs et répondre à la demande du marché.<sup>1</sup>

Pour les professionnels du développement, la conception d'une stratégie de compétitivité doit être précédée par le choix et l'analyse des chaînes de valeur les plus susceptibles de contribuer à une croissance économique durable.

L'objectif d'une stratégie de compétitivité consiste à encourager la collaboration entre les entreprises face aux

**Figure 1 : Cycle d'un projet de chaîne de valeur**



<sup>1</sup> Pour en savoir plus sur la collaboration entre entreprises, voir *Groupes, associations et autres liens horizontaux*, 2008 ; document d'information théorique et pratique de l' AMAP BDS (AMAP BDS Knowledge and Practice Briefing Paper )

contraintes communes en utilisant les résultats de l'analyse de la chaîne de valeur. Une stratégie qui parvient à cibler les secteurs favorables des marchés finaux et à démasquer les entraves à leur exploitation séduira les entreprises susceptibles d'y investir. Encourager l'engagement du secteur privé et le retenir afin d'assurer le succès de la stratégie s'appuie essentiellement sur la perception par toutes les entreprises de la filière des avantages de la mise en œuvre de cette stratégie

## LES ÉLÉMENTS D'UNE STRATÉGIE DE COMPÉTITIVITÉ

Trois éléments composent une stratégie de compétitivité :

- La compétitivité sur le marché final
- Les revalorisations nécessaires
- Le plan d'établissement d'une compétitivité durable

Ces éléments dépendent tous de l'analyse de la chaîne de valeur et de l'engagement du secteur privé pour que leur conception favorise une méthodologie visant à améliorer et consolider la compétitivité de l'industrie.

## LA COMPÉTITIVITÉ SUR LE MARCHÉ FINAL

### 1ère étape : déterminer le champ de compétition

Il est nécessaire de commencer par analyser le marché final pour déterminer où se trouvent les occasions les plus favorables de compétition pour une filière. Ainsi, les avocats du Kenya, par exemple, s'adressent à plusieurs marchés finaux parmi lesquels les acheteurs sur les marchés régionaux hebdomadaires, les clients des supermarchés internationaux, des boutiques de produits fins et des restaurants en Europe. On peut aussi extraire l'huile des avocats, ce qui ouvre de nouveaux horizons du marché, la filière des cosmétiques et celle des préparations culinaires. En plus d'envisager les marchés existants, il est important de rechercher les nouveaux débouchés possibles ; dans le cas des avocats du Kenya, par exemple, il peut exister des niches sur les marchés des produits organiques ou équitables ; aussi bien que les marchés qu'exploitent les concurrents. Dans cet univers de segments et de secteurs de marchés, les entreprises doivent utiliser l'information ci-après de la 2<sup>ème</sup> étape pour délimiter leur *champ de compétitivité* en fonction de leur capacité à fournir un produit et de la qualité de celui-ci, en tenant compte

de l'accès à la marchandise, de la proximité des marchés, de la distinction culturelle et de la capacité de production et en définissant où se situent leurs avantages concurrentiels ou si elles peuvent en créer..

### 2ème étape : déterminer le mode de compétition

Michael Porter<sup>2</sup> a défini trois stratégies susceptibles de créer un avantage concurrentiel : efficacité, originalité et ciblage du marché. En s'appuyant sur l'expérience de terrain de l'USAID, les services du développement des microentreprises (Microenterprise Development Office) et leurs partenaires ont adapté ces stratégies aux défis que doivent relever les filières des pays en voie de développement pour prendre place au sein de l'économie mondiale.

Pour entrer en compétition sur la base de *l'efficacité*, une chaîne de valeur doit produire un bien ou un service et le livrer sur le marché final à un prix inférieur à celui de la concurrence d'autres régions ou pays. Les entreprises, au sein d'une filière, doivent aligner leurs coûts de production sur ceux de leurs concurrents, mais en tant qu'industrie, elles doivent tenir compte de coûts externes tels que les barrières tarifaires, les transports et les communications. Penser en termes d'industrie garantit qu'une stratégie tient compte de la compétitivité des entreprises, du milieu propice et des services d'appui.

Pour entrer en compétition sur la base de *l'originalité*, une chaîne de valeur doit mettre sur le marché ou améliorer un produit ou un service de telle manière qu'il paraisse unique en son genre face aux produits et services concurrents. Le marketing permet d'établir l'originalité d'un produit, par le biais de la réputation de la marque, de l'emballage, ou simplement en augmentant les dépenses promotionnelles. Le marketing seul est cependant une stratégie risquée pour assurer l'originalité à long terme d'un produit ou service ; des investissements complémentaires dans l'amélioration du produit ou du service sont aussi nécessaires.

Pour entrer en compétition sur la base du *ciblage de marché*, une chaîne de valeur doit choisir et cibler un segment étroit du marché final. Les niches de marché peuvent être établies sur une marque, vêtements griffés, par exemple ; sur des principes sociaux, café équitable ou tourisme vert ; sur des considérations sanitaires, produits organi-

---

<sup>2</sup>Voir par exemple, Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press

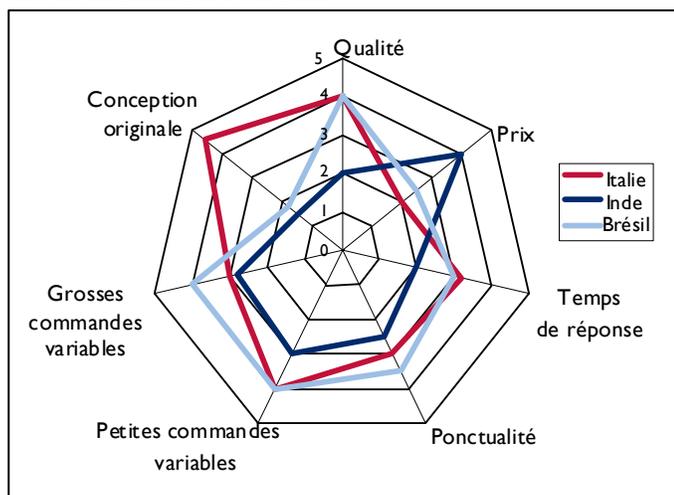
ques pour bébés ou meubles non traités ; sur des filières spécialisées, boutiques de musées ou stations thermales de luxe ; ou sur des conditions saisonnières, vente de primeurs, par exemple. Parfois, des chaînes de valeur parviennent à modeler le marché final et à créer la demande pour un produit ou un service. Un cas d'exemple exceptionnel est celui de l'externalisation des processus commerciaux dans lequel la chaîne de valeur des technologies de l'information en Inde repère continuellement des secteurs nouveaux dans lesquels créer des services et la demande correspondante aux États-Unis.

La mise au point d'une stratégie de compétitivité sur un marché final est un défi qu'une industrie doit relever en *identifiant les marchés finaux* et en *analysant*, simultanément, *les moyens qui permettront d'entrer en compétition sur ces marchés*, en fonction des avantages qu'elle a à offrir et de ceux qu'offrent ses concurrents.

### 3ème étape : déterminer les produits et les caractéristiques d'exploitation nécessaires pour affirmer sa compétitivité sur un marché

Après avoir identifié un ou plusieurs segments de marché à cibler et avoir défini la stratégie de compétitivité qui créera l'avantage, les entreprises d'une filière doivent s'adapter à la stratégie mise en place. La recherche a démontré que transformer un avantage concurrentiel en compétitivité d'industrie dépend beaucoup du degré d'engagement du secteur privé dans l'opération.<sup>3</sup> En conséquence, il est vital que tous les acteurs de la chaîne

**Figure 2 : Préférences des marchés finaux dans l'industrie de la chaussure en cuir.**



<sup>3</sup> Kula, Olaf et al. 2006. *Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #42

de valeur intègrent l'information préliminaires des deux premières étapes puis s'informent des intérêts et exigences des acheteurs. Une filière doit être prête à offrir en tout temps les caractéristiques de fournisseur auxquelles les acheteurs accordent de l'importance si elle veut améliorer sa compétitivité sur les marchés existants, sur les nouveaux marchés ou avec de nouveaux produits.

Un graphique en toile d'araignée est un outil utile pour que les concepteurs d'une stratégie de compétitivité et les acteurs de la filière comprennent comment les acheteurs évaluent un pays producteur en comparaison avec ses concurrents les plus proches en ce qui concerne les caractéristiques exigées d'un fournisseur. La figure 2 illustre la perception par les acheteurs des industries de la chaussure du Brésil, de l'Inde et de l'Italie.<sup>4</sup> Les entreprises brésiliennes, par exemple, constateront qu'elles doivent miser sur l'efficacité si elles veulent s'implanter sur des segments de marché dominés par l'Inde, étant donné que la décision des acheteurs est motivée par le prix. Pour entrer en compétition sur la part italienne du marché, où,

### L'INDUSTRIE DE L'ARTISANAT À HAÏTI <sup>5</sup>

La première étape d'un projet de revalorisation consiste à hiérarchiser les priorités, parmi les occasions favorables et les contraintes définies par l'analyse de la chaîne de valeur, en fonction de la stratégie de compétitivité choisie pour le marché final. À Haïti, les membres de l'équipe AMAP ont aidé les acteurs de l'industrie de l'artisanat à hiérarchiser six priorités parmi les occasions favorables et les contraintes d'une longue liste établie par les acheteurs des marchés finaux et les experts du secteur, les microentreprises, petites et grandes entreprises productrices de produits artisanaux, et d'autres acteurs de la filière. La collaboration à l'analyse de la chaîne de valeur et les débats structurés ont permis aux parties intéressées de conclure qu'une stratégie de l'originalité leur permettrait d'entrer en compétition sur le marché à forte valeur des accessoires ménagers aux États-Unis, mais à la condition de trouver des intermédiaires pour faciliter les ventes. En conséquence, les parties ont défini leur stratégie de revalorisation autour de deux axes : (1) l'amélioration du flux d'information en provenance des marchés finaux pour améliorer la réponse dans la conception des produits ; (2) l'identification d'intermédiaires entre producteurs et acheteurs.

<sup>4</sup> Schmitz, Hubert et Peter Knorringa. 1999. *Learning (1) rom Global Buyers* IDS Working Paper 100

comme le montre le diagramme, qualité et innovation sont des valeurs privilégiées, une stratégie basée sur l'originalité peut être la plus avantageuse.

En analysant les critères de compétition, les entreprises peuvent réévaluer le champ d'action de leur capacité à se créer un avantage concurrentiel. L'identification des marchés finaux sur lesquels entrer en compétition est un processus itératif au cours duquel le *où*, le *comment* et le *quoi* sont en interaction continue.

## EXIGENCES DE REVALORISATION

Après avoir identifié le marché final ciblé et la méthodologie (combinant l'efficacité, l'originalité et le ciblage de marché) de compétition sur ce marché, les entreprises d'une filière doivent évaluer stratégiquement quelles améliorations de produits ou de procédés sont indispensables pour entrer en compétition. Les concepteurs de la stratégie de compétitivité ainsi que les acteurs du secteur privé doivent réexaminer la liste des occasions et contraintes prioritaires issues de l'analyse de la chaîne de valeur afin d'établir un plan de revalorisation (voir encadré). Les plans de revalorisation décrivent comment les industries et les entreprises au sein de ces industries doivent saisir les occasions favorables et répondre aux contraintes pour améliorer leur compétitivité.

L'objectif d'un plan de revalorisation est de tracer une ligne d'action que suivent les acteurs de la chaîne de valeur afin de répondre de manière collective aux contraintes de la compétitivité à long terme. Pour établir un plan de revalorisation commun, les concepteurs de la stratégie et leurs homologues du secteur privé devront privilégier des interventions qui 1) motivent le changement, 2) commencent par petites étapes à risques gérables par les acteurs qui s'y engagent, 3) offrent des avantages à court terme susceptibles de consolider l'engagement des parties intéressées.

À la différence de la revalorisation de l'entreprise, qui se focalise sur la capacité individuelle de celle-ci à s'adapter aux changements du marché, la revalorisation à l'échelle de la chaîne de valeur doit aussi se concentrer sur des interventions qui auront des répercussions sur toute l'industrie de cette filière :

- Comprendre la *dynamique* de filière signifie comprendre comment sont structurées les relations entre ses acteurs et reconnaître ceux qui ont la capacité d'instaurer le changement.
- Les concepteurs de la stratégie doivent identifier les *acteurs influents* d'une filière, le seul exportateur réussissant au sein d'une chaîne de valeur ou le chef d'une collectivité rurale, par exemple.
- Similairement, il faut identifier des *points de convergence* où des interventions sont susceptibles d'entraîner des changements systémiques, par exemple, la banque qui prête le plus au secteur agricole ou l'entreprise de transformation qui achète la production du plus grand nombre de fournisseurs.

Les interventions conçues pour une entreprise individuelle ne sont pas recommandées sauf si cette entreprise peut jouer un rôle catalyseur essentiel au sein de la chaîne de valeur.

## PLAN DE COMPÉTITIVITÉ DURABLE

Les lignes directrices énoncées ci-avant pour établir une stratégie de compétitivité sur le marché final et revaloriser l'industrie servent la compétitivité ponctuellement. Une compétitivité réelle exige une adaptation continue à des éléments changeants : préférences des acheteurs, accessibilité et étendue des marchés d'appui, capacités de la concurrence, réglementation privilégiée du milieu, etc. Ainsi, la perspective de maintenir la compétitivité à long terme doit être intégrée aux modèles de stratégies pour qu'elles soient dynamiques et adaptables. Une compétitivité durable exige de surveiller les changements dans les domaines ci-après et d'intégrer des réponses durables à ces changements :

- **Changements sur les marchés finaux** : Les caractéristiques exigées des fournisseurs peuvent changer. Le processus itératif qui permet de déterminer où et comment entrer en compétition doit se poursuivre continuellement. Les acteurs de la chaîne de valeur doivent s'informer des conditions du marché à de multiples sources, entre autres en recueillant la réaction des marchés finaux et en engageant des recherches de marché par anticipation, afin de pouvoir adapter leurs stratégies à la demande et aux occasions émergentes.
- **Contraintes systémiques et occasions favorables** : au fur et à mesure que des contraintes sont le-

---

<sup>5</sup> Voir Derks, Eric et coll. 2006. *Haitian Handicraft Value Chain Analysis*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #68

vées et qu'une filière se revalorise, de nouvelles contraintes peuvent faire leur apparition ainsi que de nouveaux points de convergence et sources d'expansion. Pour leur permettre de répondre en continu aux conditions changeantes du marché, les concepteurs de stratégies peuvent aider les organisations d'une industrie, les entreprises de pointe et autres acteurs catalyseurs à adapter les incitations, à réorienter les relations et à favoriser l'innovation organisationnelle et institutionnelle.

- **Milieu favorable aux affaires** : au cours de l'analyse de la chaîne de valeur et de la conception des stratégies de marché final et de revalorisation, il faut évaluer les coûts supplémentaires, les risques et la baisse de compétitivité qu'entraîne un milieu défavorable. Similairement, il faut tenir compte des occasions favorables qu'offre un milieu privilégié. Pour maintenir la compétitivité, les acteurs du secteur privé doivent comprendre et utiliser leur capacité collective à influencer les réformes de l'industrie et les améliorations du milieu propice aux affaires tout en se concentrant sur les occasions et contraintes qui ont la plus grande influence. Une industrie durable est celle qui parvient à influencer perpétuellement sur les changements.

Pour atteindre un niveau de compétitivité durable, une industrie doit maintenir sa capacité à identifier les occasions et contraintes *externes*, des marchés finaux, du milieu propice, etc., aussi bien qu'*internes* à l'industrie, coopération entre entreprises et coûts des transactions, comportement prédateur et échange d'information, à les hiérarchiser et à y répondre.

**Veillez envoyer les commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing ([jdowning@usaid.gov](mailto:jdowning@usaid.gov))**

Ce document était écrit par Marcela Correa de CARANA Corporation et Ruth Campbell d'ACDI/VOCA. Financé par le **Projet d'accélération de l'avancement des micro-entreprises (AMAP)**. Pour plus d'informations sur l'AMAP et les publications connexes, veuillez visiter le site [www.microLINKS.org](http://www.microLINKS.org) ou contacter Ruth Campbell, ACIDI/VOCA AMAP, directrice du programme, ([RCampbell@acdivoca.org](mailto:RCampbell@acdivoca.org)).