



IMPLICATION DE L'ACHETEUR FINAL DANS LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR

INTRODUCTION

Les acheteurs finaux font partie intégrante de la chaîne de valeur. En passant tout simplement une commande ou en donnant leur appréciation sur un modèle ou un service proposé, ils influencent son développement. Mais lorsque les rapports avec ces acheteurs sont limités ou défaillants ou sont inexistant dans un marché donné, comment les professionnels du développement peuvent-ils faciliter l'implication de l'acheteur ? Ce document d'information propose des recommandations pratiques visant à inciter l'acheteur final à jouer un rôle actif dans le développement et la mise en œuvre de stratégies d'amélioration de la compétitivité de la chaîne de valeur.

POURQUOI IMPLIQUER L'ACHETEUR FINAL ?

Le développement de la chaîne de valeur commence et s'achève en principe par le marché, qu'il soit régional, national ou mondial. La demande d'un produit particulier renseigne l'offre qui à son tour s'adapte afin de satisfaire cette demande et de devenir ainsi compétitive sur le marché. Pour les acteurs de l'offre, le processus d'identification des opportunités et les exigences d'un marché-cible nécessitent un cumul de compétences et de ressources axées sur l'implication de l'acheteur final. Bien que des recherches complémentaires fournissent des informations importantes sur les tendances, les données et procédures commerciales, le contact avec les acheteurs est essentiel pour comprendre le contexte et les nuances des différents marchés. Une certaine catégorie de clientèle peut avoir une préférence pour un décor de grand format aux couleurs vives alors qu'une autre penchera davantage pour un style naturel avec des accessoires exotiques et une autre pourrait toujours ne pas trouver les tendances actuelles attrayantes. Pour les experts, l'implication continue de l'acheteur est essentielle pour garantir l'adoption et le maintien pour un projet donné d'une solide orientation vers le marché. Etant donné que des changements inéluctables surviennent dans l'environnement

concurrentiel, des ajustements concordants devraient se faire au niveau des stratégies d'une industrie donnée.

En plus des informations sur le marché, les acheteurs expérimentés reconnaissent souvent les faiblesses d'une source d'approvisionnement de produits donnée ainsi que les avantages compétitifs potentiels d'un certain nombre de réseaux et de créneaux, et ils peuvent aider à identifier et à hiérarchiser les contraintes et les améliorations nécessaires afin de tirer profit de ces avantages. Leur perspective diffère souvent de celle des acteurs de l'offre qui pourraient être moins au fait des opportunités et des menaces émergentes. Qu'il s'agisse de la sélection des chaînes de valeur ayant un potentiel de croissance, de l'analyse d'une chaîne de valeur, de l'évaluation comparative des concurrents, de la mise en œuvre d'une stratégie industrielle, de l'élaboration d'interventions pour satisfaire la demande du marché, ou de l'évaluation des conséquences et de la pérennité, la contribution des acheteurs finaux est non seulement utile mais indispensable. En pratique, l'implication de l'acheteur peut sensiblement améliorer la crédibilité des experts qui tentent d'encourager au niveau local l'adhésion des parties intéressées.

L'ACHETEUR FINAL

Il peut y avoir à l'intérieur d'une chaîne de valeur un éventail d'acheteurs, allant des commerçants et fabricants locaux aux détaillants et aux consommateurs finaux. Les transactions internationales pourraient également impliquer des exportateurs, des importateurs et des distributeurs. Dans ce document, nous définissons l'acheteur final comme le marché final qui achète en grande quantité pour revendre en petites quantités habituellement aux détaillants individuels ou directement au consommateur final.

IDENTIFICATION DE L'ACHETEUR IDÉAL

Les acheteurs finaux, qui peuvent apporter leur contribution précieuse à l'élaboration d'une stratégie industrielle, pourraient ne pas être les mêmes acheteurs qui choisissent de conclure une transaction commerciale dans cette industrie. Dans l'optique d'une collecte d'informations, il est important de toucher le plus grand nombre possible d'acheteurs et de grossistes qui ont exprimé un intérêt particulier pour un produit similaire et de s'abstenir de filtrer ceux qui semblent ne pas appartenir à un groupe de producteurs particulier. Alors qu'un détaillant vendant au rabais peut sembler ne pas être l'acheteur idéal, sa clientèle pourrait avoir une connaissance inhabituelle des créneaux prometteurs ou des menaces concurrentielles qui pourraient avoir un impact significatif sur la direction prise dans une stratégie industrielle. Toutes les catégories d'acheteurs (les agents commerciaux, les experts industriels tout comme les autres acteurs du marché final) jouent un

VAINCRE LA RÉTICENCE DES ACHETEURS

Les agriculteurs de la ville de Huánuco au Pérou, ont toujours cultivé les pommes de terre destinées à la consommation locale, qu'ils vendent à des prix très bas. Le climat unique d'Huánuco et sa situation en haute altitude permettent cette production alors qu'elle est impossible dans d'autres régions. Conscient de cet avantage, le projet de Réduction de la Pauvreté de Chemonics a commencé à faciliter une transition vers une production industrielle. Une rencontre avec Frito Lay a été organisée sur la base de la qualité d'un échantillon offert à ses clients et de l'intérêt suscité par le projet. On a dû convaincre Frito Lay qu'il existait une base suffisamment large de producteurs de qualité pour justifier une croissance future et que les agriculteurs étaient suffisamment organisés pour expédier les commandes dans les délais acceptables. Une relation commerciale s'est par la suite développée sur la base de transactions réussies et d'une rentabilité croissante, chaque livraison ayant renforcé la confiance de Frito Lay et son engagement à acheter. Aujourd'hui, les petits producteurs d'Huánuco ont signé des contrats avec un certain nombre de fabricants de chips y compris Frito Lay, générant plus de 1,6 millions de dollars de ventes. Non seulement les agriculteurs sont en mesure de vendre à des prix élevés, mais beaucoup d'entre eux ont pu augmenter leurs exploitations et leur capacité de production.

rôle important dans la confirmation et l'actualisation de la recherche complémentaire, l'identification d'informations portant sur les tendances, l'explication des conditions et l'offre de recommandations à d'autres personnes qui détiennent des informations pertinentes, parmi lesquelles figurent des acteurs souvent invisibles tels que les assistants en techniques marchandes et les intermédiaires spécialisés.

L'identification d'une clientèle potentielle constitue un défi plus important, car elle exige une bonne expérience industrielle du marché-cible et une évaluation approfondie des produits et de la chaîne logistique. La réussite, qui est guidée par une stratégie de compétitivité, dépend généralement de l'adaptation par les fournisseurs de leur proposition de valeur (ensemble unique de profits sur la base de l'offre) aux exigences des acheteurs éventuels en termes de style, qualité, prix, quantité, livraison etc. Un détaillant vendant au rabais pourrait, en effet, payer plus cher qu'un grossiste haut de gamme grâce au fait d'avoir éliminé les différentes catégories d'intermédiaires. Cependant, un désintérêt pour une visite d'affaires dans le pays d'un fournisseur donné (ou site de substitution en cas d'inquiétude pour la sécurité), des réponses tardives et une obsession singulière pour des prix bas, à l'exception de certains autres attributs, dénotent une compatibilité insuffisante. Des conditions contractuelles rigides ou une série de pénalités et des retards de paiement peuvent également constituer des signaux d'alarme.

OBTENTION D'UNE RÉPONSE

Il existe plusieurs approches pour inciter l'acheteur final à réagir et bon nombre d'entre elles dépendent de l'industrie, du lieu (par exemple bureau de l'acheteur est préférable à la foire commerciale où le temps est limité) et du type de demande. Il n'est pas surprenant de constater qu'une relation préexistante constitue l'approche la plus efficace. Cependant, le fait de compter uniquement sur les relations non seulement limite qui peut contacter les acheteurs mais risque également de se traduire par un schéma incomplet et erroné du marché. Compte tenu du fait que les bons acheteurs sont souvent submergés de demandes, la solution-clé pour susciter une réponse est l'application d'une approche qui sort de l'ordinaire. L'expérience suggère que beaucoup d'acheteurs finaux sont, au départ, disposés à saisir l'opportunité de contribuer à une cause noble et partagent volontiers leurs connaissances avec les professionnels du développement lorsque notamment le temps à investir est raisonnable, lorsqu'il est communiqué d'avance et lorsqu'il peut s'adapter à leurs calendriers.

Les acheteurs des grandes compagnies ont tendance à être moins réceptifs à la suggestion d'une relation commerciale potentielle alors que les petites compagnies considèrent souvent une demande de contribution comme une opportunité d'affaires potentielle. De même, les acheteurs des petites compagnies sont plus enclins à être réceptifs aux incitations financières telles que les voyages subventionnés dans un pays particulier. Dans l'industrie du tourisme, les voyages gratuits constituent le prix à payer pour retenir l'attention des agents et des opérateurs. Dans tous les cas, une recherche et une préparation minutieuse sont indispensables pour éveiller l'intérêt d'un acheteur et recueillir des informations importantes. La familiarité avec le marché, les tendances mondiales et les activités commerciales spécifiques d'un acheteur donné est essentielle.

AU-DELÀ DES CONSEILS

Pour progresser au-delà d'une enquête initiale, d'une interview ou d'une mission dans le pays, il est nécessaire d'identifier la valeur commerciale légitime de l'entreprise d'un acheteur. Etant donné que les compagnies consacrent une majeure partie de leur temps et de leurs ressources là où un potentiel de profits existe, les experts utilisent progressivement une approche commerciale pour susciter l'intérêt de l'acheteur final. Qu'est-ce qui pourra bien les amener autour de la table de manière à appuyer la stratégie de compétitivité à long terme d'une industrie ? Quelles que soient les contraintes en question, à savoir organiser les petits producteurs, communiquer les spécifications, satisfaire les conditions de qualité, avoir confiance dans les capacités de livraison, parcourir les réglementations locales et les pratiques commerciales ou simplement la présentation des produits et des compétences, l'assistance technique destinée au renforcement des compétences et aux capacités des acteurs de la chaîne de valeur s'est avérée efficace pour pallier les obstacles. Sans cette assistance technique, la plupart des acheteurs ne sont pas disposés à développer une relation professionnelle avec des producteurs qui sont confrontés à de tels défis. Même si un grand nombre d'acheteurs sont prêts à examiner une opportunité si un retour d'investissement raisonnable peut être prouvé, très peu d'entre eux s'intéressent à une proposition dans laquelle les risques financiers l'emportent sur les bénéfices potentiels. Parmi ces préoccupations figurent également celles qui concernent les droits de propriété intellectuelle. La réussite dépend souvent de l'assistance que l'on peut recevoir pour atténuer ces risques.

La gestion de ces attentes de part et d'autre est également cruciale. L'horizon de l'établissement d'une relation viable s'exprime habituellement en années et non en mois. Alors que la conclusion rapide de petites transactions peut contribuer à bâtir une confiance d'un côté comme de l'autre et encourager des engagements plus solides, obtenir des commandes importantes et périodiques demande en règle générale du temps et de la patience. Il n'est pas rare qu'un acheteur prenne trois années à engager un groupe de producteurs après d'innombrables échanges ou qu'une chaîne logistique d'approvisionnement nécessite plusieurs années pour devenir suffisamment fiable et compétitive. Comme le notent beaucoup d'importateurs grossistes, les revendeurs des pays développés se heurtent également à de telles marges temporelles.

Mis à part le traitement de commandes, l'acheteur final peut, de plusieurs façons, jouer un rôle dans le développement de la chaîne de valeur. L'assistance technique directe fournie par Starbucks, par le biais de centres d'appui aux producteurs, dépasse peut-être de loin ce que la plupart des compagnies sont disposées à envisager, mais les experts insistent sur l'existence de méthodes de contribution moins exigeantes, à savoir un financement de la production et/ou des intrants, un appui à la logistique du transport et l'octroi d'une flexibilité plus grande par rapport aux délais de livraison. Cependant, un des enseignements importants à retenir est d'éviter d'implorer la compassion et la générosité, une approche qui souvent se traduit davantage par un seul « achat par sympathie » (ou une recommandation au service des relations publiques) que par une commande à l'essai dont l'objectif est d'établir une nouvelle relation.

MAINTIEN DE L'ENGAGEMENT

Les bases de relations commerciales durables reposent sur la rentabilité en faveur de tous les partenaires. Compte tenu de la nature du consumérisme et de la concurrence mondiale, ceci se traduit par des améliorations continues des modèles, de la qualité et de l'efficacité quel que soit le type de produit : légumes, mobilier et décoration pour la maison ou tourisme écologique. En plus de prix compétitifs et d'une livraison fiable, le marché exige une innovation constante, aspect-clé de toute stratégie de compétitivité. Il s'agit-là, sans doute, de l'aspect de l'accès au marché qui pose plus de défis aux petits fournisseurs, particulièrement la compréhension et l'intégration des tendances des marchés extérieurs.

Il est plus facile pour une grande compagnie de mettre en pratique la recherche d'une clientèle potentielle, le

L'INNOVATION EST CE QUI IMPORTE LE PLUS

En 2002, Noeleen Heyzer, le Directeur Général d'UNIFEM, s'est rendu au Rwanda et a été frappé par la beauté des paniers traditionnels. En collaborant avec la femme d'affaires Willa Shalit, un partenariat à but lucratif a vu le jour avec Macy's qui a lancé une collection modeste en 2005 ayant permis la vente de 30.000 paniers pour une valeur de 150.000 dollars américains. Les partenaires ont très vite reconnu que la collection aurait une durée de vie limitée sans innovation. L'année suivante Macy's introduisit plusieurs nouveaux produits, tous inspirés du modèle rwandais mais qui proposaient de nouvelles fonctions. Bien que les tisserandes aient bien pu ne pas être familiarisées avec ces applications originales d'un artisanat pluriséculaire, celles-ci ont permis une hausse des profits réalisés par une rentrée de 1,5 millions de dollars américains en 2007, dont environ le tiers a été reversé aux tisserandes. Cette relation commerciale réussie est aujourd'hui motivée autant par le développement de produits en cours que par l'histoire tragique et fascinante de la reconstruction du Rwanda. « Nous créons et recréons des échantillons *ad nauseam*... si vous n'améliorez pas ou ne changez pas le produit, vous perdez le marché » - Jim Heynen, Gérant, Fair Winds Trading Inc.

développement de nouvelles idées, la production et l'offre d'échantillons ainsi que, peut-être, accepter l'idée que parmi ces produits, un sur dix (et la proportion peut encore être moindre) entrera en production. Dans la plupart des industries, la mise en place des capacités des petites et moyennes entreprises, afin qu'elles puissent entreprendre des innovations identiques, est essentielle pour maintenir l'intérêt de l'acheteur (voir l'encadré ci-dessus, à droite).

L'expérience met également l'accent sur l'importance des transactions sans complications. Les règles de base d'une transaction commerciale réussie s'appliquent identiquement à toutes les sources de produits et services : répondre avec diligence aux demandes d'informations, signaler les problèmes le plus tôt possible, promettre seulement ce que l'on peut fournir, respecter ses obligations, faire preuve d'honnêteté, et si possible satisfaire les demandes au-delà des attentes. Dans les marchés internationaux actuels, les fournisseurs doivent également pouvoir communiquer par Internet avec

efficacité et dans la langue de l'acheteur. La mondialisation a intensifié la concurrence en vigueur sur le marché mais en règle générale, la fiabilité d'un partenaire l'emporte sur le bénéfice que l'on peut retirer d'une modeste réduction de prix. Il est également utile de proposer un éventail complet de services qui comprend l'étiquetage et l'emballage, une capacité qui a contribué à la réussite de l'industrie manufacturière de la Chine.

Ainsi, les projets peuvent avoir un impact important sur la durabilité des nouveaux liens du marché en encourageant de bonnes pratiques commerciales et la collaboration entre les compagnies à travers toute la chaîne de valeur, ainsi que sur les politiques gouvernementales qui visent à réduire les barrières commerciales (voir encadré ci-après à droite). Le plus important est que les experts mettent l'accent sur la nécessité d'une stratégie de sortie claire qui laisse intacte une chaîne de valeur très opérationnelle. La dépendance d'au moins un des acteurs-clés à l'égard du soutien externe peut mettre en péril un réseau entier de liens existants.

L'IMPACT NÉGATIF

Tous les acteurs ne sont pas égaux. Là où l'un pourrait orienter une chaîne de valeur vers une opportunité qui pourrait être mutuellement profitable, un autre pourrait intentionnellement l'entraîner vers une concurrence accrue et une perte de marges bénéficiaires. Les informations et conseils provenant de n'importe quel type de source devraient être vérifiés par une recherche supplémentaire. En théorie, les opinions des acteurs de l'offre et de la demande ainsi que des experts industriels sont forgées par une analyse exhaustive de la chaîne de valeur à partir de laquelle émergent un positionnement de marché optimal et une stratégie de réalisation d'une compétitivité durable. Une promesse non tenue constitue l'action considérée comme la plus nuisible au développement de la chaîne de valeur, davantage que des conditions exigeantes de paiements et de livraison ou que la complexité extrême des spécifications. Les acheteurs finaux, qui renoncent à leur engagement d'acheter ou de fournir une assistance, non seulement perturbent les plans de projet mais fragilisent également l'adhésion des parties prenantes. En collaborant avec plusieurs acheteurs issus de plusieurs réseaux commerciaux, et en procédant à une vérification approfondie préalable au contrat, il est possible de parvenir à minimiser la survenance de relations inopérantes ainsi que leurs conséquences sur les projets.

UNE MAUVAISE POLITIQUE A UN IMPACT CERTAIN SUR L'ENGAGEMENT

L'importation d'articles auprès des petits producteurs éthiopiens repose sur la confiance. La politique appliquée par le gouvernement impose aux acheteurs étrangers un transfert de la totalité des paiements dans le compte en banque de l'exportateur avant l'octroi de l'autorisation d'expédition. D'autres documents nécessitant visas et signatures peuvent retarder une commande de plusieurs jours, occasionnant ainsi des coûts et tracasseries supplémentaires pour l'achat de produits éthiopiens. De plus, de telles réglementations n'encouragent pas le développement de nouvelles relations étant donné que très peu d'acheteurs acceptent des avances de cent pourcent, particulièrement lorsque la relation commerciale du fournisseur en est à ses débuts. « Ce n'est pas favorable aux exportations...il est plus facile d'importer des produits d'autres pays » déclare Ellen Dorsch, propriétaire de Creative Women. Le Brésil occupe l'une des premières places dans la liste des pays ayant mis en place les plus grandes barrières commerciales, par son processus lent et coûteux d'expédition de produits vers d'autres pays. Certains acheteurs refusent tout simplement, renonçant ainsi aux produits en faveur d'opportunités commerciales plus favorables ailleurs.

CONCLUSION

L'engagement des acheteurs finaux est essentiel dans le cycle d'un projet de développement de la chaîne de valeur depuis la sélection et l'analyse jusqu'à la stratégie, à la mise en œuvre et à l'évaluation des conséquences. Beaucoup d'acheteurs sont disposés à donner des conseils mais la majorité d'entre eux disposent d'un temps et de ressources limités et la recherche de profits exerce une forte pression sur eux. Ainsi, la clé d'un engagement soutenu est la présentation d'une proposition séduisante : d'un produit original, de qualité fiable, de prix attractifs, de transactions simples et de livraison fiable. Pour les experts, le fait de faciliter le développement d'une chaîne de valeur qui mène vers une plus grande compétitivité de l'industrie est un défi qui devrait donc commencer et finir par la participation réussie des acheteurs finaux.

SOURCES

- Barber, Ted & Marina Krivoslykova. « End-Market Study for Indonesian Home Accessories ».

Veillez envoyer vos commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) et/ou Ruth Campbell (RCampbell@acdivoca.org).

Le présent document a été rédigé par Ted Barber et 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 ou contacter Ruth Campbell, ACIDI/VOCA

- Development Alternatives Inc, décembre 2007.
- Barber, Ted & Marina Krivoslykova. « Global market Assessment for Handicrafts ». Development Alternatives, Inc, juillet 2006.
- Chemonics. « Peruvian farmers go from local markets to international buyers ».
- Chemonics International, Inc. « Poverty Reduction and Alleviation Annual Report FY 2006 ».
- Chemonics International, Inc. « Trade and Investment Program for a Competitive Export Economy (TIPCEE) Annual Report ». Oct. 2006.
- Fintrac. « Update on Kenyan Horticulture ». Kenya Horticultural Development Program, janvier 2007.
- Fisher-Thompson, Jim. « U.S., Starbucks, Rwanda Coffee Partnership Equals Success ». America.gov, 11 avril 2006.
- Henning, Rob, Neal Donahue & Eric Kacou. « Rwanda Tourism Value Chain Case Study ». OTF Group, janvier 2008.
- The Mitchell Group, Inc. « Promoting Competitiveness in Practice—An Assessment of Cluster-Based Approaches ». 17 novembre 2003.
- Monteiro, Joana & Bonnie Brusky. « Assessing the Impact of the Micro and Small Enterprise Trade-Led Growth Project of USAID/Brazil ».
- OTF Group. « Domotex 2006—Lessons and Improvements for Next Time ». Avril 2006.
- OTF Group. « Growth Strategy and Action Plan for the Carpet Cluster of Afghanistan ». Avril 2006.
- OTF Group. « Summary of OTF Carpet Sector Activities ».
- Seymour, Lesley Jane. « Rwandans Weave Baskets of Hope ». The New York Times, 11 octobre 2007.