



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

GESTION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

INTRODUCTION

La gestion est un aspect dynamique de la chaîne de valeur qui caractérise les rapports ou liens entre les différents protagonistes de la chaîne. La gestion est importante dans la mesure où elle a trait à la capacité d'un acteur donné à déterminer, contrôler et/ou coordonner les activités des autres acteurs de la chaîne de valeur ajoutée. Une entreprise (ou organisation ou institution) peut, à n'importe quelle étape de la chaîne, définir des paramètres qui serviront de base de fonctionnement à d'autres entreprises de la chaîne. Les protagonistes, responsables de la mise en place de ces paramètres, peuvent être constitués d'une ou de plusieurs entreprises de la chaîne, d'acteurs d'un environnement favorable plus vaste ou des deux à la fois. Les différents acteurs peuvent avoir une influence, plus ou moins importante, sur les marchés locaux ou mondiaux et l'ampleur de l'impact d'un acteur donné peut toucher l'économie dans son ensemble ou une filière particulière.

En définissant les paramètres de gestion, les acteurs puissants influencent, d'une part, les acteurs disposant de capacités de production et bénéficiant d'un accès aux marchés et, d'autre part, le mode de répartition des bénéfices tout au long de la chaîne :

- **L'acquisition de capacités de production** Les fournisseurs peuvent acquérir des connaissances en observant ce que font leurs acheteurs et en adoptant les meilleures pratiques que les entreprises principales transmettront par le biais de services intégrés ou de conseils pratiques. Comprendre comment une chaîne se gère permet aux bailleurs de fonds et aux experts au développement de définir le type et le niveau d'assistance en matière de revalorisation que les acheteurs sont susceptibles d'offrir à leurs fournisseurs.
- **L'accès aux marchés** Au fur et à mesure que les pays développés lèvent leurs barrières commerciales, les producteurs des pays en voie de développement n'y ont pas forcément accès, car les chaînes sont souvent gérées par un nombre limité d'acheteurs disposant d'un pouvoir important. Afin de participer à la fabrication de produits destinés aux pays développés, il est nécessaire pour les

producteurs d'accéder aux entreprises leaders afin de comprendre leurs exigences et de produire selon leurs cahiers des charges.

- **Répartition des bénéfices** Il est important de savoir lesquelles des activités de la chaîne génèrent le plus de profit et quels sont les acteurs qui sont impliqués dans ces activités. Comprendre comment une chaîne se gère fournit aux entreprises et experts des informations importantes sur les rôles que la chaîne de valeur peut jouer et les relations qui permettent aux entreprises locales d'acquérir de nouvelles capacités, de s'engager dans de nouvelles fonctions et de réaliser une répartition plus équilibrée des profits.

La gestion est d'une importance particulière pour la production, le transfert et la diffusion de connaissances qui mènent à l'innovation qui permettra aux entreprises d'améliorer leur performance et de maintenir un avantage concurrentiel. Comprendre comment une chaîne est gérée permet aux entreprises locales de cibler stratégiquement les activités et les rapports qui leur permettront de réaliser le maximum de profits. En réalisant une analyse de la chaîne, il est important d'identifier, dans un premier temps, le type de structures de gestion existantes et d'opter ensuite pour des interventions et des leviers d'action adaptés aux initiatives politiques.

LA GESTION INTERENTREPRISE

La gestion interentreprise (ou de la chaîne de valeur) se réalise lorsque quelques entreprises travaillent sur la base de paramètres établis par d'autres entreprises dominantes de la chaîne de valeur. L'entreprise qui définit les paramètres que les autres entreprises de la chaîne doivent respecter, est appelée *entreprise leader* de la chaîne. Les entreprises leaders ont la latitude (dans certaines limites) de choisir et de remplacer leurs fournisseurs. Ce pouvoir d'achat permet à une entreprise leader de coordonner explicitement les activités de la chaîne de valeur et de pousser les fournisseurs à baisser leurs prix, à améliorer la qualité de leurs produits, à adopter des équipements ou des procédures commerciales spécifiques, à se procurer des intrants chez des distributeurs attirés et à investir

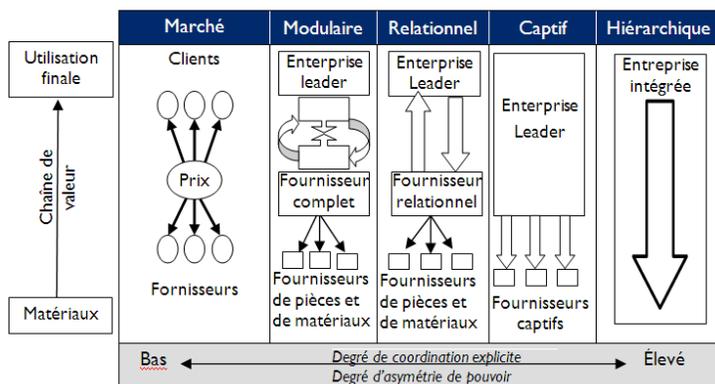
dans des sites particuliers. Les rapports que les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs peuvent être des rapports de soutien et être axés sur la création de scénarios gagnant-gagnant qui améliorent la perspective à long-terme de la filière toute entière. Ils peuvent également être des rapports prédateurs, axés sur la réalisation rapide de profits à court-terme.

Le besoin d'une gestion de la chaîne de valeur a été renforcé par deux tendances. La première est la tendance à sous-traiter les activités non stratégiques, réalisées auparavant au niveau interne par des entreprises verticalement intégrées. La sous-traitance a entraîné une substitution du contrôle de gestion par le contrôle que les entreprises leaders exercent sur leurs fournisseurs sans pour autant qu'elles en soient les propriétaires directs. Deuxièmement, les stratégies de différenciation de produits et le nombre croissant de normes environnementales et sociales ont conduit à une nécessaire coordination des activités précédemment réalisées de manière autonome.

TYPES DE GESTION INTERENTREPRISE

La description des liens entre les activités de la filière au sein d'une chaîne donnée peut aller du marché, caractérisé par des rapports autonomes, aux chaînes de valeurs hiérarchisées, caractérisées par la propriété directe de procédures de production. Entre ces deux extrêmes, on observe trois formes de réseaux de gestion interentreprise : modulaire, relationnelle et captive (voir Figure 1.). La gestion de style réseau représente une situation dans laquelle l'entreprise leader exerce un pouvoir sur les fournisseurs à travers une coordination des activités de production (à des niveaux différents) sans pour autant être propriétaire direct de ces entreprises.

Figure 1: Cinq types de structures de gestion



Marché : La gestion du marché implique des transactions relativement simples. Les informations sur les spécifications de produits sont transmises avec facilité et les fournisseurs peuvent fabriquer des produits avec la contribution minimale des acheteurs. Ces échanges autonomes requièrent une collaboration minimale ou aucune collaboration entre les acteurs et le coût de changement de partenaires est bas tant pour les producteurs que pour les acheteurs. Le prix, plutôt qu'une entreprise leader dominante, constitue le principal mécanisme de gestion.

Modulaire : La gestion modulaire s'observe lorsque les transactions complexes sont relativement faciles à codifier. Généralement, les fournisseurs des chaînes modulaires fabriquent leurs produits selon les cahiers des charges du client et sont entièrement responsables de la technologie de traitement en utilisant des machines génériques qui répartissent les investissements au niveau d'une large clientèle. Cela permet de limiter les coûts de changement et les investissements à transactions spécifiques en dépit de la complexité potentielle des interactions acheteur-fournisseur. Les liens (ou rapports) sont plus importants dans les marchés simples en raison du flux important d'informations au niveau du lien interentreprise. Les technologies de l'information et les normes d'échanges d'informations constituent toutes les deux la clé du bon fonctionnement de la gestion modulaire.

Relationnel : La gestion relationnelle s'observe lorsque les acheteurs et les vendeurs s'appuient sur des informations complexes qui ne sont pas transmises ou communiquées facilement. D'où des interactions et échanges de connaissances fréquents entre les parties. De tels rapports nécessitent la confiance et génèrent une dépendance mutuelle régulée par la réputation, la proximité sociale et géographique, les liens familiaux et ethniques et consorts. En dépit de cette dépendance mutuelle, les entreprises-leaders continuent de définir les besoins et ont ainsi la capacité d'exercer un certain degré de contrôle sur les fournisseurs. Les producteurs des chaînes relationnelles sont plus enclins à fournir des produits diversifiés en fonction de la qualité, de l'origine géographique ou d'autres caractéristiques uniques. Les rapports relationnels prennent du temps à se tisser. Par conséquent, les coûts et les difficultés liés au changement de partenaires ont tendance à être importants.

Captif : Dans ces chaînes, les petits fournisseurs dépendent d'un ou de plusieurs acheteurs qui souvent exercent

un pouvoir important. De tels réseaux sont caractérisés par un important niveau de suivi et de contrôle par l'entreprise leader. L'asymétrie de pouvoir dans les réseaux captifs pousse les fournisseurs à entretenir des rapports avec leurs acheteurs sur la base de conditions définies par ce client particulier. Ces conditions sont souvent spécifiques à ce dernier, entraînant ainsi des liens solides et des coûts de changement de partenaires élevés pour les deux parties. Étant donné que la compétence essentielle de l'entreprise leader tend à porter sur des domaines ne touchant pas la production, aider les fournisseurs à valoriser leurs capacités de production n'empiète pas sur cette compétence essentielle. Cela profite plutôt à l'entreprise leader en améliorant l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement. Le leadership éthique est important pour s'assurer que les fournisseurs reçoivent un traitement juste et une part équitable du prix de marché.

Hierarchique : La gestion hiérarchique décrit les chaînes caractérisées par l'intégration verticale et le contrôle de gestion au sein des entreprises leaders qui élaborent et fabriquent leurs produits au niveau interne. Ceci s'observe habituellement lorsque les spécifications des produits ne peuvent pas être codifiées, lorsque les produits sont complexes ou lorsque des fournisseurs hautement qualifiés n'existent pas. Bien qu'étant moins courant qu'autrefois, ce type d'intégration verticale reste un élément important de l'économie mondiale.

DÉTERMINANTS & DYNAMIQUES DES STRUCTURES DE GESTION INTER-ENTREPRISE

Le type de gouvernance peut changer lorsqu'une filière évolue et mûrit. De même, les modèles de gestion d'une filière peuvent varier d'un stade ou d'un niveau de la chaîne à un autre. La nature dynamique de la gestion peut être largement représentée par trois variables: la *complexité* des informations qu'implique la production d'un produit ou la prestation d'un service (conception et traitement) ; la capacité à *codifier* ou systématiser le transfert de connaissances à travers la chaîne et les *capacités* des fournisseurs actuels à produire de manière efficace et fiable.

La complexité des informations fait référence à la nature intrinsèque des informations et des connaissances qui doivent être transmises afin de garantir le bon déroulement d'une transaction particulière. Cela est important

car le contrôle et la coordination des fournisseurs, qui travaillent sur des produits et des spécifications de procédés complexes, sont plus difficiles, augmentant ainsi les coûts de changement de partenaires. La standardisation et la codification peuvent permettre de réduire cet effort.

La codification des informations est le niveau de conversion des connaissances complexes en normes touchant l'ensemble de la filière ou en informations spécifiques à une situation capables d'être transmises tout au long de la chaîne de manière efficace et à moindre coût. Les développements en matière de technologies de l'information qui permettent une meilleure gestion logistique (par ex, EDI ou RFID¹) ou la conception assistée par ordinateur (CAO) permettent un échange de données plus efficace entre les différents partenaires de la chaîne.

La capacité du fournisseur fait référence à la capacité du fournisseur à respecter l'ensemble des modalités des transactions. Elles peuvent comprendre les spécifications de quantité et de qualité, la livraison ponctuelle ou les normes environnementales, normes sociales et de sécurité. Les fournisseurs ont besoin d'un accès aux services d'appui tels que la fourniture d'intrants, la maintenance et la revalorisation des équipements, un service de transport fiable et une assistance en matière de certification afin de développer de nouvelles capacités. Si les marchés d'appui ne sont pas en mesure de fournir des services abordables et efficaces, les fournisseurs s'appuieront davantage sur les acheteurs afin de satisfaire ces besoins et vice versa.

Si l'une de ces trois variables change, les modèles de gestion de la chaîne de valeur ont alors tendance à changer comme prévu. Par exemple, si une nouvelle technologie fournit un modèle de codification fondé, les chaînes de valeurs obsolètes, modulaires sont susceptibles de devenir plus relationnelles et en l'absence de fournisseurs compétents, les réseaux captifs, ou même l'intégration verticale, prévaudront. À l'inverse, la compétence croissante du fournisseur pourrait donner lieu à des réseaux captifs qui évolueront vers le type relationnel et les modèles de codification plus performants pourraient ouvrir la voie à des réseaux modulaires.

AUTRES FACTEURS EN JEU

Si le mécanisme de gestion d'une filière ne fait pas l'objet d'une explication pertinente par le biais de l'une des

¹ Respectivement Échange de données informatisées et Identification par radiofréquence.

structures de gestion interentreprise, une force alternative, telle qu'un environnement institutionnel solide ou d'autres sources de pouvoir commercial, est susceptible d'entrer en jeu.

L'environnement et les institutions favorables à l'entrepreneuriat : *L'environnement commercial* englobe les entités physiques, à savoir les agences gouvernementales et organisations non gouvernementales (ONG), telles que les agences multilatérales, les associations commerciales de la filière, les syndicats et lobbies, qui instaurent des institutions et créent des ressources afin de faciliter le respect de leurs normes. Les *institutions* font référence aux règles qui régissent la société, à savoir les textes et lois, les politiques, les standards ainsi que les normes érigées par la société et les normes culturelles qui ont un impact sur la structure et la compétitivité de la filière. Elles proviennent, plus ou moins, des croyances et priorités ancrées dans l'environnement qui les crée. Les institutions imposent des limites légales ou volontaires aux actions des entreprises et celles parmi ces dernières qui dépassent ces limites courent le risque d'être sanctionnées, créant ainsi une pression qui incite les entreprises à veiller au respect des normes.

Ainsi, l'environnement favorable peut agir comme un système de « pouvoirs et contrepouvoirs ». Lorsque les entreprises leaders deviennent trop puissantes ou s'engagent dans des pratiques prédatrices, les institutions peuvent être mises en place afin d'imposer des limites à ces actions. Par exemple, si le pouvoir attribué à une entreprise leader est lié à la réputation de sa marque et que cette réputation est menacée par des rapports d'activistes externes sur les conditions contraires à la morale, qui sévissent dans les usines, l'entreprise-leader pourrait rapidement manifester la volonté d'améliorer ces conditions. Cela pourrait, par la suite, entraîner le renouvellement ou la revitalisation d'institutions dans l'objectif de réguler les pratiques sociales et environnementales tout en garantissant, incitant et facilitant le respect des normes par les usines.

Le pouvoir représente la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à guider la direction de la chaîne de valeur et donc à influencer et à contrôler les autres entreprises de la chaîne. Le pouvoir peut provenir de n'importe quel segment de la structure de la chaîne de valeur et se présenter sous différentes formes. *À l'intérieur de la chaîne*, le pouvoir est exercé par les entreprises et les

ouvriers travaillant dans les entreprises. *À l'extérieur de la chaîne*, le pouvoir provient de l'État et d'autres institutions créées par l'environnement favorable et les consommateurs. Les acteurs qui contrôlent la filière déterminent activement la répartition des bénéfices et des risques à travers leurs activités.

À l'intérieur de la chaîne, les entreprises leaders ou les fournisseurs peuvent détenir le pouvoir au niveau de l'entreprise. Les entreprises leaders peuvent être constituées de producteurs ou de fournisseurs. *Dans les chaînes régies par les producteurs*, le pouvoir est détenu par les fabricants de produits finals. Il est, par ailleurs, typique des filières intensives en capitaux, en technologies et en compétences. *Dans les chaînes régies par les acheteurs*, les détaillants ou les spécialistes de la commercialisation des produits finals exercent plus de pouvoir à travers leur capacité à façonner la consommation de masse par le biais de marques solides. L'approvisionnement de leurs produits se fait à partir d'un réseau mondial de fournisseurs basés dans des endroits où la fabrication de leurs produits est plus rentable. Savoir si une entreprise leader est un acheteur ou un producteur peut permettre de déterminer les opportunités de revalorisation qui sont plus à la portée des fournisseurs. Par exemple, les chaînes régies par les acheteurs tendent à offrir plus d'opportunités et de procédés de revalorisation des produits à leurs fournisseurs car le marketing et la stratégie de marque constituent les compétences essentielles des acheteurs.

Le type de *pouvoir du fournisseur* le plus remarquable vient par le biais d'un *leadership de plateforme*. Les leaders de plateforme dominent dans les domaines du marketing ou de la technologie, ce qui leur octroie le pouvoir d'établir des normes et leur garantit une réalisation de profits plus importants sur leurs produits. Par exemple, dans certaines situations, la marque se définit par l'origine (par exemple, café Blue Mountain) ou par l'appartenance ethnique ; selon « l'histoire » des producteurs (par exemple, les produits de beauté Lulu Life fabriqués par des femmes réfugiées) et selon les labels : biologique, conservation ou équitable. Dans de tels cas, les fournisseurs détiennent un pouvoir plus solide et bénéficient d'un atout plus important dans les relations commerciales. Toutefois, le pouvoir du fournisseur n'est pas lié à la coordination explicite des acheteurs ou d'autres acteurs situés « en amont » de la chaîne de valeur. Une forme de pouvoir plus souple est le *pouvoir de compétence*. Contrairement au leadership de plateforme, le pouvoir de com-

pétence n'est pas reconnu sur l'ensemble de la filière. Les capacités des fournisseurs en matière de services et d'expertise technique sont considérées comme étant indispensables mais uniquement pour les entreprises leaders auxquelles ils proposent leurs services.

RECOMMANDATIONS & DIRECTIVES

Analyser la gestion de la chaîne afin de déterminer les leviers d'action: où, comment et quand les experts peuvent-ils intervenir afin de mettre en place des changements systémiques et déterminer le comportement de la filière ? L'analyse devrait tenter de comprendre :

- *Les intérêts économiques* : évaluer les intérêts des principales entreprises leaders ; évaluer les changements qui pourraient être apportés au système afin d'équilibrer les avantages, les bénéfices et les pouvoirs qui favorisent les entreprises leaders au détriment des fournisseurs.
- *La structure sociale* : collaborer avec des personnalités sociales expertes et très respectées telles que les grands exploitants agricoles, les organisations commerciales influentes ou les principaux opérateurs économiques de la filière qui peuvent avoir une certaine influence sur les autres afin qu'ils adoptent ou acquièrent de nouvelles techniques, technologies, services ou intrants.
- *La concurrence et la stratégie* : les changements dans le degré de concurrence ou dans les stratégies des entreprises peuvent forcer les acheteurs et autres acteurs à changer leur comportement prédateur ou abusif.

Encourager la gestion qui renforce les capacités à tous les niveaux de la chaîne. La gestion d'appui facilite le développement social et économique de toutes les entreprises opérant à l'intérieur de la chaîne et non pas seulement les intérêts de l'entreprise leader. Les experts devraient collaborer avec les entreprises leaders afin de créer et d'assurer le suivi des règles et normes qui contribueront à rendre la chaîne efficace, efficiente et équitable pour l'ensemble des parties impliquées. Il est important de s'assurer que l'ensemble des membres de la chaîne comprennent les conditions ainsi que les normes de performance.

Faciliter le développement des marchés d'appui. L'assistance technique, la formation, la certification et les services commerciaux sont essentiels aux efforts visant à aider les fournisseurs à améliorer leurs capacités à satisfaire les demandes des clients et peuvent constituer la principale voie d'intervention des experts.

RÉFÉRENCES

- Gereffi, Gary. 1999. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1): 37-70
- Gereffi, Gary, John Humphrey & Timothy Sturgeon. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78-104
- Humphrey, John & Hubert Schmitz. 2002. *Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains* (Rapport INEF No. 61). Duisburg: Université de Duisburg
- Humphrey, John & Hubert Schmitz. 2004. Governance in global value chains. In Hubert Schmitz (ed.), *Local enterprises in the global economy: Issues of governance and upgrading* (p. 95-109). UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Sturgeon, Timothy. 2009. From commodity chains to value chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization. In Jennifer Bair (ed.), *Frontiers of commodity chain research* (p. 110-135). Stanford, CA: Stanford University Press

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

Ce document a été rédigé par Stacey Frederick et Gary Gereffi du Centre d'Etudes sur la mondialisation, la gouvernance et la compétitivité, Duke University. Il a été 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