



TRANSFORMER LES RELATIONS INTERENTREPRISES POUR UNE MEILLEURE COMPETITIVITÉ

INTRODUCTION

L'une des principales caractéristiques de l'approche de la chaîne de valeur est qu'elle met l'accent sur le rôle des relations interentreprises pour une compétitivité réussie et soutenue. La plupart des activités de développement d'entreprise, réalisées dans le passé, ont été principalement axées sur la recherche de solutions viables telles que les innovations technologiques, la fourniture de services financiers et la réforme de l'environnement politique, pour surmonter les contraintes de production et de commercialisation. L'approche de la chaîne de valeur met un accent particulier sur une dynamique longtempS reconnue : des relations interentreprises efficaces sont d'une importance majeure pour la compétitivité industrielle. Dans l'objectif d'améliorer la compétitivité et les avantages que les très petites et petites entreprises (TPE et PE) peuvent en tirer, l'approche de la chaîne de valeur fournit un cadre et des outils d'analyse de ces relations ainsi que de meilleures pratiques d'intervention dans celles-ci.

TYPES DE RELATIONS

L'approche de la chaîne de valeur étant focalisée sur le rôle des relations interentreprises qui consiste à faciliter ou à entraver une compétitivité industrielle intégrale (compétitivité qui améliore les avantages des TPE et PE), il est tout à fait logique de classer les relations en fonction de leur rapport avec ces deux extrêmes : *favorables* ou *non favorables* à la compétitivité industrielle intégrale.

Schéma 1 : Classification des relations interentreprises



Relations favorables

Les relations qui encouragent la compétitivité industrielle se développent de façon horizontale (entre les entreprises du même genre), verticale (entre les acheteurs et les vendeurs d'une chaîne de valeur donnée), et entre les acteurs de la chaîne de valeur et d'autres parties prenantes (telles

que les prestataires de services ou les organes gouvernementaux appropriés). Les relations favorables ont en principe les caractéristiques suivantes :

- *mutuellement avantageuses* : toutes les entreprises impliquées dans une relation reconnaissent qu'au final les avantages qu'elles tirent font plus que compenser les coûts engendrés par le développement et le maintien de la relation ;
- *récurrentes et importantes* : avec le temps les entreprises communiquent, échangent des informations, des compétences et services en plus des produits et de l'argent contrairement aux interactions brèves et isolées qui ne font que faciliter les transactions commerciales simples ;
- *volontaires* : les relations favorables ne sont pas motivées par des intérêts personnels, sont exemptes de toute pression sociale et gouvernementale; et aucune force sociale, politique ou économique n'est utilisée pour tisser une relation dont les termes nuisent aux intérêts de l'autre partie.

RELATIONS SOCIALES

Les relations sociales sont basées sur des liens familiaux et amicaux qui ne se brisent pas aussi facilement même s'ils résultent en des pertes financières. A l'opposé, les relations strictement commerciales se développent dans un but commercial précis et peuvent se détériorer si elles n'atteignent pas ce but. Les relations basées sur les relations sociales exercent des pressions sociales qui incitent à un comportement conforme. Bien que ce facteur puisse être positif (l'interdiction de comportement opportuniste par exemple), les relations sociales peuvent mettre en péril le développement de la chaîne de valeur compte tenu de l'inexistence tout à fait naturelle de toute convergence avec des intérêts personnels. Le degré auquel les acteurs de l'industrie font la distinction entre les relations motivées par un intérêt social et commercial est un facteur essentiel dans la question de savoir si une industrie sera en mesure de dépasser les réseaux d'affinité afin de s'intégrer dans des marchés plus éloignés et d'impliquer un plus grand nombre de TPE et PE.

Relations non favorables

Bien que les relations interentreprises soient basées sur une vision industrielle à long terme, les relations non favorables sont structurées pour une maximisation des profits. Les relations horizontales dominées par les intérêts personnels plutôt que motivées par des objectifs communs sont souvent parasitaires ou incitent à la corruption comme l'attestent de nombreux programmes de développement coopératif.

Les relations verticales sont en général inéquitables. Dans la plupart des industries, les acheteurs ont plus de pouvoir que les fournisseurs et sont donc en mesure de tirer profit des relations non favorables. Divers facteurs peuvent faciliter de telles relations. Par exemple, lorsque les coûts engendrés par le changement de fournisseur sont bas, les acheteurs peuvent exploiter les producteurs impunément sachant qu'ils peuvent s'approvisionner chez d'autres fournisseurs. Pareillement, lorsque le nombre d'acheteurs est modeste (monopsonne), il est fort possible qu'une complicité se développe entre ces derniers pour maintenir des conditions équitables dans les transactions.

AVANTAGES DES RELATIONS FAVORABLES

Les relations favorables contribuent à la compétitivité industrielle et cela de plusieurs manières. Elles facilitent précisément la collaboration ; rendent possible la diffusion d'informations, le transfert de compétences et de services ; et encouragent la revalorisation.

La capacité à répondre à la demande du marché

La capacité de la chaîne de valeur à répondre à la demande du marché est facilitée ou entravée par la nature des relations entre les acteurs de la chaîne. Les compagnies sont obligées de coopérer pour améliorer leurs produits, réaliser des économies d'échelle, surmonter les contraintes communes ou mener efficacement des activités de lobbying. En revanche, le maintien de la compétitivité requiert une capacité à répondre aux changements du marché. Cette réponse, en retour, dépend de l'échange d'informations, de la coopération et de la confiance entre les parties.

Un Moyen d'apprentissage

La recherche menée par l'AMAP¹ a montré qu'une bonne partie de l'apprentissage, qui permet aux TPE et PE d'augmenter l'efficacité de leur production ou d'améliorer la qualité de leurs produits se fait par le canal des :

- *acheteurs* : les acheteurs doivent satisfaire la demande de leurs clients et pourraient bien être motivés à aider les TPE et PE à réduire leurs coûts et améliorer la qualité de leurs produits en proposant des services intégrés ; les TPE et PE sont souvent plus réceptives aux efforts de revalorisation initiée par les acheteurs car elles pourraient se traduire par une hausse des ventes
- *fournisseurs* : si les fournisseurs d'intrants considèrent les TPE et PE comme une clientèle potentielle, ils seront incités à investir dans leurs relations avec ces dernières
- *pairs* : les parents, les voisins, les membres d'associations et les TPE et PE concurrentes constituent des sources d'apprentissage assez courantes par l'échange délibéré d'informations ou parce qu'elles sont le résultat de l'observation et de l'imitation

La recherche suggère que les prestataires de services autonomes qui travaillent sur la base de commissions constituent des sources d'apprentissage assez limitées.

Incitations à la revalorisation

Divers types d'avantages (revenus, marchés garantis, accès à l'apprentissage et aux avantages sociaux) offrent des incitations à la revalorisation. Les relations qui contribuent à promouvoir une répartition des bénéfices basée sur la performance incitent les entreprises à investir dans la revalorisation et l'amélioration. À l'inverse, les relations, qui concentrent les avantages chez un petit nombre d'entreprises d'une industrie donnée ou qui résultent sur des avantages imprévisibles, limitent les incitations à la revalorisation et constituent une menace pour la compétitivité à long terme.

¹ Voir par exemple Dunn, E., et al. Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains: A Synthesis Paper. microREPORT 71 USAID 2006

POURQUOI LES ENTREPRISES ETABLISSENT-ELLES DES RELATIONS NON FAVORABLES

Avec de tels avantages provenant aussi clairement des relations favorables, pourquoi tant d'entreprises continuent-elles de développer des relations non favorables? Il existe dans chaque environnement commercial des acteurs sans scrupules qui privilégient la réalisation rapide de profits sur les bénéfices à long terme. Cependant, un certain nombre de facteurs influencent l'attrait des relations non favorables tel que nous le discutons ci-après.

L'économie morale

L'économie *morale* se définit par la manière dont les individus se comportent dans les relations commerciales de sorte que les acteurs impliqués dans l'ensemble de l'économie de marché puissent en tirer profit. L'économie morale est caractérisée par une culture commerciale et des normes et systèmes organisationnels et la manière dont ces derniers jouent dans les relations. Certaines cultures commerciales sont plus laxistes que d'autres, les relations non favorables étant considérées comme une méthode acceptable de faire des affaires.

Les conflits

Les conflits existent dans tous les types de système de marché et peuvent produire une force concurrentielle susceptible de guider l'innovation. Cependant, les conflits de nature ethnique, religieuse, sociale ou politique peuvent créer une prolifération de relations non favorables freinant ainsi la compétitivité industrielle. De violents conflits peuvent transformer des industries lorsqu'il y a destruction d'infrastructures, perte d'actifs, déplacements ou mort d'acteurs et destruction des liens du marché. Instabilité et désespoir peuvent résulter de raisonnements à court terme et le manque de confiance pourrait avoir un effet pervers et/ou pourrait être focalisé sur la question de savoir à qui imputer la responsabilité du conflit. Par conséquent, les environnements dans lesquels des conflits subsistent sont souvent caractérisés par des comportements opportunistes et par le fait de privilégier les bénéfices immédiats sur les relations à long terme.²

² Pour plus d'informations sur l'impact des conflits, se référer à Saperstein, A. and R. Campbell. Accelerating the Transition from Conflict to Sustainable Growth: Value Chain Development in Conflict-Affected Environments—A Literature Re-

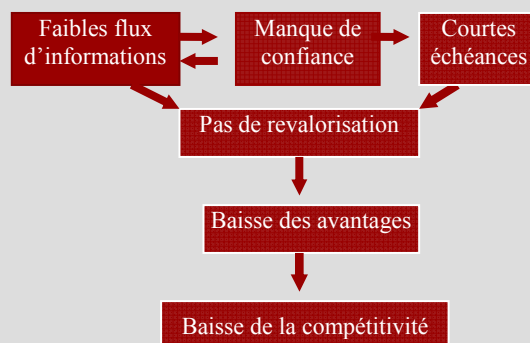
Dissoudre ou changer l'environnement du marché

Lorsque l'environnement du marché manque de transparence ou autrement encourage la corruption, ou lorsque des systèmes ne sont pas institués pour assurer le suivi et le respect des contrats, les entreprises offrent des profits plus faibles aux fournisseurs afin de compenser les risques encourus et sont moins enclins à investir dans des relations favorables. Pareillement, les changements économiques, sociaux et politiques, ceux qui portent préjudice aux structures traditionnelles notamment, peuvent créer des inégalités de connaissances et de pouvoir, résultant ainsi en un manque de confiance accrue, des risques plus importants et la survenance de relations non favorables. Ces bouleversements sont forcément malsains mais peuvent mener à une démocratisation plus

LES CONSÉQUENCES DU MANQUE DE CONFIANCE

Les chaînes de valeur des environnements marqués par un manque de confiance malsain sont souvent caractérisées par des systèmes de commercialisation tronqués, un manque de liens en amont avec des établissements de valorisation et de liens en aval avec les fournisseurs d'intrants. Cette situation écarte les opportunités de services intégrés et de financements et élimine également les réseaux d'informations sur la demande du marché. Dans des cas pareils, l'échange d'informations n'existe pas, constituant ainsi un frein à l'apprentissage et limitant la transparence (et attisant le manque de confiance). En l'absence de renseignements sur la demande du marché, les innovations et technologies, les incitations ou opportunités de revalorisation sont minimales ou inexistantes. La revalorisation est négligée par les courtes échéances de retours d'investissements qui dominent souvent l'environnement marqué par un manque de confiance malsain. Sans revalorisation, le potentiel d'augmentation de profits et de compétitivité industrielle est compromis (voir schéma 2).

Schéma 2: Impact du manque de confiance malsain



view. microREPORT 111 USAID 2008 (passer du conflit à la croissance durable : la chaîne de valeur en milieux belliqueux)

poussée, une libéralisation du commerce et à des programmes de développement économique et programmes similaires.

L'objectif de la transformation des relations est de briser la spirale vicieuse décrite dans l'encadré ci-avant en changeant les comportements des acteurs de la chaîne de valeur. Les meilleures pratiques qui émergent au cours de cette transformation sont décrites ci-dessous.

MEILLEURES PRATIQUES QUI ÉMERGENT DANS LA TRANSFORMATION DES RELATIONS

Renforcer les différents types de relations interentreprises. Le renforcement des relations favorables i) au niveau des TPE et PE et ii) entre TPE et PE et fournisseurs d'intrants ou prestataires de services peut servir à contrebalancer les relations non favorables avec les acheteurs. Le renforcement des relations horizontales permet aux TPE et PE de contourner les intermédiaires, de créer des économies d'échelle et/ou d'améliorer leur pouvoir commercial. Les relations favorables entre les TPE et PE et les fournisseurs d'intrants peuvent comprendre la livraison de services intégrés et permettre aux TPE et PE de toucher d'autres acteurs commerciaux, y compris les nouveaux. Par ailleurs, les relations entre les TPE et PE et un certain nombre d'acheteurs peuvent réduire les risques.

Convaincre les acteurs que les stratégies « gagnant-perdant » donneront des résultats « perdant-perdant ». Cet effort implique d'analyser les incitations et de montrer aux acteurs la place qu'ils peuvent occuper dans l'ensemble de la chaîne de valeur en faisant appel aux intérêts personnels rationnels sans perdre de vue que certains acteurs pourraient délibérément poursuivre des stratégies gagnant-perdant en cherchant à réaliser des profits le plus rapidement possible avant de quitter le marché. Il pourrait, cependant, y avoir d'autres acheteurs ayant exprimé des perspectives à plus long terme dont les intérêts personnels rationnels peuvent être évoqués pour modifier les comportements. En Inde, par exemple, les fournisseurs de légumes appliquent une stratégie basée sur les prix, réduisant ainsi les marges des agriculteurs. Producteurs et acheteurs annulent constamment leurs contrats : les fournisseurs s'approvisionnent au niveau des marchés locaux lorsque le produit est disponible, les agriculteurs vendent dans les marchés locaux lorsque le

prix est plus élevé. L'USAID aide les fournisseurs et les détaillants à comprendre qu'en se différenciant sur le marché par d'autres moyens (meilleure qualité, diversité de variétés, etc.), ils peuvent offrir aux agriculteurs des prix plus équitables créant ainsi une incitation plus importante au respect des contrats.

Rendre les bénéfices explicites et transparents. Les avantages que peuvent offrir les relations doivent être clarifiés aux entreprises impliquées (et contribuer à leurs objectifs) afin de garantir leur engagement. Une fixation de prix transparente et des commissions clairement stipulées ainsi que des contrats et règles de conduite explicites constituent des moyens qui peuvent encourager la transparence des flux de bénéfices. Dans les sociétés qui exploitent traditionnellement les relations basées sur le social pour faire des affaires, il serait également nécessaire de s'assurer que les limites des nouvelles relations commerciales soient claires. Dans de telles relations, les avantages sociaux (tels que les crédits accordés aux consommateurs, le lobbying des représentants gouvernementaux ou l'assistance fournie par rapport aux besoins de santé et d'éducation) ne sauraient être présupposés.

Établir des normes communes. Des normes de qualité prédéfinies mesurables permettent de bâtir une certaine confiance. Ce processus est facilité par l'utilisation d'outils tels que les poids et mesures, les équipements de test et les services de certification par tierce partie agréée. Les cultivateurs de piments rouges du Malawi pensaient être constamment dupés par les revendeurs qui baissaient les prix négociés dans les points de vente pour des raisons de qualité. Les avis concernant les notes accordées aux piments rouges obtenus par les acheteurs haut de gamme ainsi que l'introduction d'hydromètres et la pratique de test des produits par un laboratoire local ont permis aux producteurs de comprendre la valeur de leurs produits et de négocier avec les acheteurs tout en jouissant d'une position de force.

Améliorer la confiance qui existe. La confiance fondée sur l'appartenance ethnique ou les liens de parenté pourrait déjà exister, facilitant les ventes au niveau des marchés régionaux plutôt que nationaux. Par exemple, les migrants somaliens et les communautés de réfugiés de Nairobi notamment maintiennent des liens commerciaux solides avec la Somalie servant ainsi de sources d'approvisionnement pour les produits non disponibles en Somalie et de marché pour les produits alimentaires

traditionnels somaliens tels que le lait de chamelle. La confiance peut également se bâtir sur l'existence de mécanismes commerciaux. On a pu constater, dans le cadre d'un projet sur la chaîne de valeur du fruit du palmier à sucre réalisé aux Philippines, que les semi-fabricants ruraux n'étaient pas disposés à traiter directement avec les fabricants urbains en raison des différences culturelles et d'un sentiment d'intimidation. Plutôt que de tenter d'éliminer les intermédiaires commerciaux comme prévu à l'origine, le projet a renforcé leurs capacités.

Introduire des intermédiaires fiables dans la chaîne de valeur. Il arrive que les intermédiaires potentiels ne soient pas déjà actifs dans la chaîne de valeur mais ils peuvent être impliqués afin de resserrer des liens faibles. Les brodeuses des zones rurales du Pakistan n'ont pas pu tisser de relations commerciales avec les fournisseurs ou les acheteurs d'intrants en raison de règles culturelles portant sur la ségrégation sexuelle. Le renforcement des

CONTINUITÉ

Toutes les interventions qui permettent d'encourager les relations favorables doivent être élaborées et appliquées avec un esprit de continuité. En règle générale cela revient à faciliter l'établissement et le renforcement de relations plutôt que de devenir un intermédiaire ou un garant.

capacités des revendeuses à mieux comprendre la demande du marché (matériels et modèles) et à gérer et former les brodeuses à domicile, a été une stratégie d'amélioration de la compétitivité de cette industrie qui s'est révélée efficace.

Introduire des mécanismes de garantie et de partage des risques. Un projet réalisé en Zambie a fourni un appui aux fournisseurs d'intrants pour la mise en place d'un fonds de réserve servant à couvrir les défauts de paiement. Le fonds est financé par l'application de commissions à verser lorsque les intrants sont octroyés à crédit. De même, le Development Credit Authority Guarantee de l'Éthiopie a facilité l'octroi de crédits aux syndicats de producteurs de café. Les syndicats prouvent leur solvabilité et la banque augmente les prêts octroyés même sans garantie supplémentaire. Les mesures financées par les donateurs peuvent également offrir un cadre de ren-contre à la fois neutre et « sécurisé » pour le règlement

des problèmes et l'échange d'informations (qui peut servir à bâtir une confiance).

Rechercher des étapes simples qui peuvent être « risquées » et qui présentent des avantages clairs.

Des activités, qui peuvent être réalisées dans des délais courts et avec facilité et qui ont une certaine valeur, peuvent fournir un cadre de développement de relations plus poussées. Par exemple, une entreprise leader pourrait offrir aux groupes de fournisseurs une formation d'une demi-journée portant sur la qualité, qui entraînera une meilleure adoption du produit plutôt que son rejet, d'où une baisse des coûts et une hausse de revenus. De telles activités peuvent permettre de bâtir une confiance et de créer un esprit d'objectifs partagés par tous et contribuer à changer les relations non favorables en relations plus favorables.

Faciliter les changements qui rendent les TPE et PE plus attractives pour les acheteurs, les fournisseurs d'intrants et les prestataires de services.

En baissant les coûts de transactions où en améliorant la qualité et la fourniture des produits, les TPE et PE peuvent devenir plus attractives aux yeux des acheteurs et fournisseurs et encourager les investissements dans des relations à long terme. Cet effort peut, en retour, améliorer la confiance des TPE et PE et les aider à cesser de réfléchir en termes de relations non favorables. On peut compter parmi les initiatives qui augmentent la valeur des TPE et PE chez les acheteurs et fournisseurs le développement d'associations, l'amélioration du produit ou une stratégie de marque et l'accès à du financement.

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, ACDI/VOCA AMAP Directrice du programme (RCampbell@acdivoca.org).

Direction (RCampbell@acdivoca.org).