



LE CADRE DE LA FILIERE

INTRODUCTION

La mondialisation est un processus par lequel les personnes, les sociétés, les biens et les services, les capitaux, les informations et les idées sont échangés à travers les frontières internationales. Bien que le commerce transfrontalier ait existé depuis des siècles, le commerce moderne, alimenté par des accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux, les investissements internationaux et les innovations dans les technologies de l'information et de la communication, a crû en volume et s'est étendu au-delà des limites géographiquesⁱ. Aujourd'hui, presque tous les pays sont intégrés, dans une certaine mesure, à l'économie mondiale et accusent différents degrés de croissance économique. Si la croissance économique réduit généralement la pauvreté, elle le fait à des degrés différents selon les différents contextes, et elle est plus sensible dans les pays où la répartition des revenus est la plus équitableⁱⁱ.

La mondialisation des marchés établit un lien entre la durabilité des entreprises et la compétitivité des industries auxquelles elles participent. Les entreprises d'une industrie donnée, à l'intérieur d'un pays ou d'une région, doivent de plus en plus souvent faire face à la concurrence des entreprises et industries du monde

COMPÉTITIVITÉ

La compétitivité est la capacité d'une entreprise ou d'une industrie à se développer et à maintenir une longueur d'avance par rapport à la concurrence sur le marché. Ceci peut être réalisé par une combinaison de trois stratégies : produire et livrer plus efficacement les biens et services ; se distinguer par la réputation de sa marque et de ses normes de qualité ; exploiter de nouvelles niches du marché.

entier, même sur les marchés internes. Pour réussir sur les marchés internationaux, les industries (ou les filières) doivent, dans l'ensemble de leurs activités, pouvoir livrer au consommateur un produit et une qualité supérieurs qui, en outre, se distinguent par leur forme de ceux des filières des pays concurrents. En conséquence, la compétitivité des entreprises est indissociable de la concurrence dans l'industrie. La compétitivité de l'entreprise ne peut efficacement créer de la richesse d'une manière durable et diminuer la pauvreté que si le niveau de la concurrence est lui aussi amélioré par des interventions à tous les niveaux de la filière.

La plupart des économies émergentes jouissent d'un avantage relatif en matière de disponibilité de main-d'œuvre et de terrain et dans l'exploitation de certaines ressources naturelles ainsi que d'avantages climatiques par rapport aux pays plus développés. Inversement, à l'exception probable de la Chine et de quelques économies de l'Asie du Sud et du Sud-est, la rareté des capitaux d'investissement et l'instabilité du milieu des affaires n'ont pas favorisé l'apparition d'industries à forts capitaux. Exploitant ces avantages relatifs, les industries dominantes des économies émergentes tendent à concentrer leurs activités dans des microentreprises ou des petites entreprises (TPE et PE). Dans ces pays, toute stratégie visant à réaliser une croissance économique généralisée et une réduction de la pauvreté devra se concentrer sur des industries dominées par des TPE et PE, capables de compétitivité sur les marchés externes.

Une croissance économique susceptible de réduire la pauvreté ciblera les industries où sont concentrés les pauvres, telles que l'agriculture ou l'économie parasite, en favorisant les stratégies qui améliorent la compétitivité de ces industries et y assurent une distribution des bénéfices à tous les niveaux.

Ce document d'information est basé sur :

Kula, Olaf, Jeanne Downing, et Michael Field. 2006. Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #42, USAID/G/EGAT/MD. Washington, D.C.: ACDI/VOCA.

Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains: A Synthesis Paper (2006) by Elizabeth Dunn, Jennefer Sebstad, Lisa Batzdorff and Holly Parsons. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #71, USAID/G/EGAT/MD. Washington, DC: ACDI/VOCA.

FILIÈRES

Les filières ou chaînes de valeur englobent l'ensemble des activités et des services nécessaires pour mener un produit ou un service de l'étape initiale de sa conception à la vente sur ses marchés finaux, internes ou externes. Fournisseurs d'intrants, producteurs, transformateurs acheteurs constituent la filière, à laquelle sont aussi associés les prestataires de services techniques, commerciaux et financiers.

Les filières possèdent à la fois des composantes structurelles et dynamiques. La structure de la filière influence la dynamique de l'entreprise et cette dynamique influence le rendement de la filière. La Figure 1 ci-dessous présente un schéma de cause à effet qui lie la structure, la dynamique et les résultats de la filière.

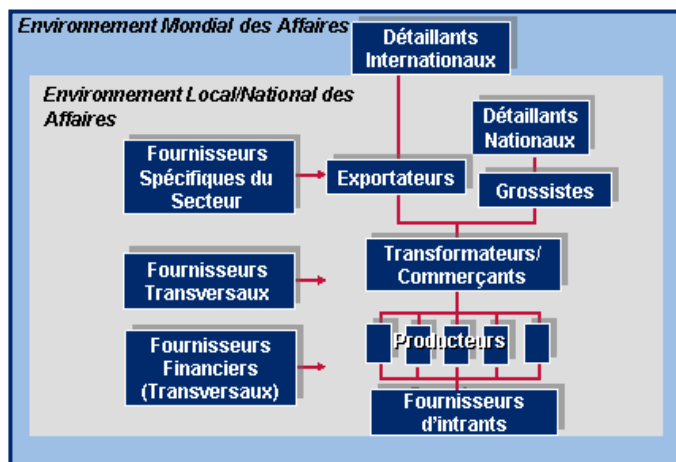
Figure 1 : Schéma de cause à effet de la filière



STRUCTURE DE LA FILIERE

La structure d'une filière inclut toutes les entreprises dans la chaîne et elle peut être caractérisée selon les cinq éléments décrits ci-dessous. La Figure 2 présente une représentation graphique des éléments structurels d'une filière générique.

Figure 2 : Structure de la chaîne de valeur



1. Marchés finaux

Le terme marché final désigne des personnes et non des lieux. Le marché final détermine les caractéristiques : prix, qualité, quantité et calendrier d'exécution, qui assurent le succès d'un produit ou d'un service. L'opinion des acheteurs du marché final est un puissant facteur de changement. Leur voix fournit des informations importantes sur l'état de la demande et des connaissances et, dans certains cas, ils sont disposés à investir dans les sociétés en aval de la chaîne. L'analyse de la filière évalue les opportunités actuelles et potentielles sur tous les marchés possibles, en sondant les acheteurs actuels et potentiels, et elle tient compte des tendances, des concurrents éventuels et de divers autres facteurs dynamiques.

2. Milieu des affaires et milieu favorable

Le milieu des affaires, interne ou externe, comprend les normes et pratiques, lois, réglementations, politiques, accords commerciaux internationaux et les infrastructures publiques (routes, électricité, etc.) qui facilitent ou gênent le mouvement d'un produit ou d'un service dans sa filière. Beaucoup d'accords commerciaux internationaux et de normes de qualité offrent des opportunités pour l'expansion du marché, mais peuvent être extrêmement coûteux pour les sociétés, particulièrement pour les TPE et PE, et risquent souvent d'entraver la compétitivité d'un pays en voie de développement. La politique nationale et le cadre réglementaire sont essentiels au fonctionnement des marchés et des entreprises. La faiblesse d'un système gouvernemental ou le non-respect de la légalité ou des réglementations des pratiques accroît les coûts de transactions et les risques, limitant les investissements tant dans les rapports humains que dans les progrès techniques. Inversement, les pratiques locales sont souvent plus faciles à influencer que les lois et règlements, ce qui peut avoir une influence significative sur la compétitivité des industries.

3. Liens verticaux

Les relations entre les entreprises aux différents niveaux de la filière sont importantes pour mener un produit ou un service jusqu'au marché final. Des transactions plus efficaces entre des entreprises liées verticalement au sein d'une filière augmentent la compétitivité de toute l'industrie. En outre, les liens verticaux facilitent la répartition des bénéfices et des services intégrés et le

transfert des compétences et des informations entre les entreprises de haut en bas et de bas en haut de la chaîne. La recherche a démontré l'influence positive sur le savoir-faire et les avantages pour les petits producteurs à entrer en relations contractuelles avec les transformateurs, les exportateurs et les acheteurs sur le marché final. Les relations mutuellement salutaires parmi les entreprises en liaison verticale peuvent améliorer l'accès des TPE et PE aux marchés, aux nouvelles compétences et à un large éventail de services, et réduire le risque relatif au marché en garantissant les ventes futures.

4. Liens horizontaux

Il existe une tension nécessaire entre la coopération et la concurrence parmi les entreprises exécutant des fonctions similaires dans une filière. Les relations entre les entreprises, formelles ou informelles, peuvent réduire les coûts de transaction pour les acheteurs qui travaillent avec plusieurs petits fournisseurs. Les liens horizontaux peuvent aider les petites entreprises à réaliser des économies d'échelle en facilitant l'achat en bloc des intrants ou en permettant de passer des commandes groupées. Les associations industrielles peuvent permettre la création de normes industrielles et l'application des stratégies de vente. Identifier, grâce à la coopération horizontale, les contraintes communes qui requièrent une action collective est un aspect essentiel de la création de valeur. Simultanément, la concurrence entre les entreprises est nécessaire pour stimuler et récompenser l'innovation et améliorer la capacité de l'industrie de répondre aux changements du marché.

5. Marchés d'appui

Les services d'appui sont essentiels à l'amélioration des entreprises. Ils incluent les services financiers, les services transversaux, tels que le service-conseil en affaires, le conseil juridique et les télécommunications ainsi que les services spécifiques au secteur, par exemple, en matière de matériel d'irrigation ou de conception artisanale. Là où ces services sont nécessaires à long terme, ils doivent être fournis commercialement ou par marchés. Ces marchés peuvent inclure des services fournis par des acteurs à l'intérieur de la chaîne ou par des prestataires de service autonomes. Les services fournis par des acteurs à l'intérieur de la chaîne tendent à être intégrés, de sorte que le coût du service est inclus dans une transaction commerciale existante. Les nouvelles

technologies ou les services techniques peuvent avoir un effet substantiel sur la performance d'une industrie et peuvent même changer la dynamique concurrentielle sur certains marchés.

DYNAMIQUE DE FILIÈRE

Au sein d'une industrie, les entreprises créent les éléments dynamiques décrits ci-dessous par les choix qu'elles font en fonction de la structure de la filière.

Actualisation: investissements effectués par les entreprises pour améliorer leur efficacité, distinguer leurs produits ou s'implanter sur de nouveaux marchés, résultant en des bénéfices accrus. Parmi les facteurs qui facilitent ce processus, citons : un potentiel clair du marché, un milieu commercial favorable et la disponibilité des services essentiels y compris les finances, la technologie et l'information. Le développement du produit et l'amélioration des processus de production font partie intégrante de la compétitivité durable lorsqu'ils permettent aux entreprises de satisfaire la demande constante du marché en innovation.

Gouvernance de la filière : décrit qui, dans une filière, a la capacité de définir les modalités et conditions des transactions. Il y a quatre types de relations de gouvernance dans les filières :

- *basées sur le marché* : les entreprises effectuent les unes avec les autres des transactions fondées sur la concurrence et les prix ;
- *équilibrées* : les entreprises coopèrent et ont des compétences complémentaires ;
- *dirigées* : l'entreprise au sommet fixe les paramètres selon lesquels fonctionnent les autres membres de la chaîne ;
- *hiérarchisées* : les entreprises sont verticalement intégrées ; la société mère contrôle ses filiales.

Divers types de gouvernance peuvent être indiqués pour une chaîne à des périodes différentes. Chaque type a ses avantages et ses limites. La compréhension de la gouvernance est importante pour identifier en quel point intervenir à l'intérieur d'une chaîne.

Le pouvoir exercé par les entreprises dans leurs relations réciproques : celui-ci façonne les motivations qui sous-tendent le comportement et détermine les entreprises qui tirent bénéfice de leur participation à une industrie et l'importance de ces bénéfices. Si la gouvern-

ance décrit qui a le pouvoir, elle ne décrit pas comment ce pouvoir est utilisé. Les relations peuvent s'étendre d'une situation de bienveillance ou mutuellement avantageuse à une situation de prédation. Dans une industrie donnée, les relations peuvent recouvrir toute cette gamme ou changer en fonction de la demande ou de modifications du milieu favorable aux affaires. Habituellement, détenir le pouvoir dans une filière se traduit par des avantages. Les entreprises capables d'utiliser le pouvoir de leur marque ou leur pouvoir d'accès à des fournisseurs internationaux ainsi que les commerçants, à l'intérieur d'une chaîne, capables de contrôler l'information obtiennent souvent plus d'avantages des producteurs et des fournisseurs.

Coopération et concurrence entre entreprises : c'est le niveau auquel les entreprises travaillent ensemble pour réaliser une compétitivité d'industrie accrue et de plus grands avantages tout en se faisant concurrence simultanément pour l'offre et les parts de marché. Les stratégies de compétitivité d'industrie changeront considérablement selon les niveaux de coopération et de concurrence entre entreprises. Là où la coopération est limitée, dans les industries émergentes, les économies de transition et celles ayant des milieux d'affaires médiocres ou hostiles, par exemple, les stratégies auront tendance à se concentrer sur les activités à court terme et à fortes conséquences, incitant les participants à une meilleure coopération. Là où une concurrence inter-entreprises limitée restreint l'innovation, la mise en application de stratégies peut aider les différentes entreprises à profiter des avantages d'une mise à niveau.

Transfert de l'information et du savoir-faire entre les entreprises : c'est la clé de la compétitivité du fait que la mise à niveau dépend de la connaissance des besoins du marché et de la rentabilité potentielle des investissements. Le savoir-faire et l'innovation sont étroitement liés aux motivations qui encouragent ou découragent la production et l'absorption de nouvelles connaissances ou compétences et aux mécanismes qui permettent de les échanger. Les industries les plus concurrentielles sont celles qui institutionnalisent les mécanismes d'apprentissage.

Ces derniers et d'autres éléments dynamiques, tels que le pouvoir des marchés finaux et les changements exogènes qui façonnent le milieu des affaires, sont interdépendants et peuvent exercer une influence récursive sur la structure de la filière.

RESULTATS DE LA FILIÈRE

Tous les éléments dynamiques de la filière jouent un rôle dans la détermination de la performance de la filière ; cette performance est mesurée en termes de deux résultats critiques de la filière : la compétitivité et les avantages des TPE et PE. Ces deux résultats sont interdépendants dans des filières dominées par les TPE et PE: si la chaîne n'est pas concurrentielle, les avantages des TPE et PE s'éroderont avec le temps ; et sans avantages suffisants, les TPE et PE manqueront de motivations pour changer les modèles de comportement afin de prendre de nouveaux risques, essentiels à l'entretien de la compétitivité.

Les avantages de la filière ne se mesurent pas exclusivement à des résultats plus élevés. Ils incluent des résultats plus fiables ou plus opportuns, un risque réduit, la valeur améliorée des actifs ainsi que des opportunités d'apprentissage. Les entreprises d'une filière qui ont plus de pouvoir reçoivent souvent les plus grands avantages des opérations commerciales. La compréhension de la dynamique du pouvoir dans les filières peut indiquer les interventions qui améliorent les avantages aux TPE et PE dans les filières concurrentielles.

QUESTIONS ET LEÇONS APPRIS

La recherche et l'expérience de terrain fournissent beaucoup d'enseignements en plus d'une pléthore de questions qui sont encore à résoudre. Ce qui suit en est un petit échantillon :

Les informations provenant des acheteurs du marché final ont un pouvoir énorme de changement.

La communication directe des acheteurs du marché final aux producteurs, par des réunions en tête à tête ou via des interviews enregistrées, par exemple, peut être un outil puissant pour aider les producteurs à comprendre les implications de la compétitivité. >> *Interviewer les acheteurs du marché final en tant que parties intégrantes de l'analyse de la filière et établir les priorités dans les informations du marché final lors de la conception des stratégies pour accroître la compétitivité.*

Sur les marchés mondialisés, la concurrence industrielle est aussi importante que la compétitivité des entreprises.

Les filières se composent des différentes entreprises qui investissent dans la mise à niveau, essentielle à une compétitivité durable. Néanmoins, lorsqu'on se focalise sur les questions au niveau des entreprises, on peut s'occuper des conséquences

plutôt que des causes sous-jacentes d'une performance médiocre, avec comme résultat un impact limité sur l'industrie. >> *Lorsque vous interviewez les acteurs, cherchez à comprendre les raisons derrière les contraintes. Utilisez le cadre de la filière pour organiser les questions au niveau des entreprises, pour établir les priorités dans les stratégies d'intervention et pour identifier les contraintes partagées qui peuvent être révélatrices de problèmes systémiques.*

Comprendre et encourager des incitations est essentiel pour que les entreprises investissent dans la mise à niveau. Les entreprises s'améliorent en réponse aux incitations, soit positives : l'attente de résultats plus élevés et ajustés en fonction du risque, par exemple ; ou négatives, telle que la perte imminente d'un marché final. >> *Identifiez les incitations à la mise à niveau au cours de l'analyse de la filière. Assurez-vous que des interventions ne découragent pas les incitations à la mise à niveau des entreprises, ni leur volonté d'offrir des services à d'autres entreprises pour leur permettre de s'améliorer.*

L'apprentissage et l'innovation sont essentiels à une compétitivité durable. Dans l'économie mondialisée, les entreprises doivent innover constamment pour s'adapter à la demande et à la concurrence. Dans certaines chaînes, les TPE et PE apprennent principalement des acheteurs, lesquels communiquent aux producteurs des informations sur la préférence du consommateur. Dans d'autres chaînes, les fournisseurs d'intrants sont les principales sources d'innovation. Indépendamment de la façon dont il se produit, l'apprentissage, qui nécessite l'accès à l'information, est crucial. >> *Identifiez les sources d'apprentissage et assurez-vous que les stratégies d'intervention pour mettre à niveau et soutenir la filière et la compétitivité des TPE et PE renforcent les mécanismes d'apprentissage.*

Les relations inter-entreprises et la capacité à obtenir des avantages sont liées. La tension entre la coopération et la concurrence inter-entreprises peut être influencée par des interventions programmatiques : mettre ensemble des entreprises pour qu'elles identifient des contraintes et des opportunités communes, peut les motiver à collaborer. De même, assister les entreprises dans leur processus de mise à niveau peut favoriser une

redistribution des parts de marché susceptible d'augmenter la concurrence. >> *Évaluez les niveaux de coopération et de concurrence entre les entreprises et l'influence résultante sur la compétitivité de la filière et incorporez cette analyse à la conception des stratégies d'intervention.*

i Le volume du commerce mondial a augmenté de 20 fois de 1997 à 1999.

ii Ravaillon, Martin. "Competing Concepts of Inequality in the Globalization Debate." Document de travail de la Banque Mondiale sur la recherche des politiques 3243. Mars 2004.

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

Financé à travers 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 contactez Ruth Campbell, ACIDI/VOCA AMAP Directrice du Programme (RCampbell@acdivoca.org).