



LE RENFORCEMENT DES LIENS VERTICAUX

INTRODUCTION

Les chaînes de valeur sont composées d'entreprises reliées verticalement et horizontalement, appelées à coopérer pour la mise en marché d'un produit donné, au sein d'une filière qui va de la création du produit à sa livraison à l'acheteur final. Les entreprises liées verticalement s'engagent, au cours de leurs transactions d'achat et de vente, dans des rapports « commerciaux et non commerciaux tout en assurant diverses fonctions (à savoir, en fonctionnant à plusieurs niveaux) à l'intérieur de la chaîne de valeur. »¹ Hormis les activités d'achat et de vente, les liens verticaux représentent des courroies de transmission d'apprentissage, d'informations et de services techniques, financiers et commerciaux d'une entreprise à une autre tout le long de la chaîne. Ces transactions non financières sont des éléments importants des relations entre acheteurs et vendeurs et constituent un soutien vital de la compétitivité de la chaîne de valeur.

Les Très Petites Entreprises et Petites Entreprises (TPE et PE) bénéficient de liens verticaux et d'un large éventail d'acteurs du marché, à savoir grossistes, détaillants, exportateurs, négociants, intermédiaires, fournisseurs d'intrants, fournisseurs, prestataires de services et autres. La nature de ces liens verticaux, y compris le volume d'informations et de services offerts ainsi que leur qualité, définit et détermine souvent la répartition des avantages, tout au long de la chaîne, et crée des incitations ou des contraintes à la revalorisation de l'entreprise, définie comme « une innovation destinée à améliorer la valeur ajoutée. »² Par ailleurs, l'efficacité des transactions entre les entreprises de la chaîne de valeur affecte la compétitivité de la filière toute entière.

Dans de nombreuses chaînes de valeur, des acteurs plus puissants disposent de ressources et d'un pouvoir d'influence pour définir et imposer les paramètres qui déterminent les transactions commerciales dans leur

filière d'approvisionnement.³ Ces acteurs sont connus sous l'appellation de firmes « leaders ». Ils mettent en place des normes de produits et de procédés au niveau de la chaîne de valeur et agissent comme des coordinateurs et/ou des précurseurs de l'intégration de la chaîne de valeur. Ce contrôle, exercé par les firmes leaders, pourrait reposer sur la propriété de marques de produit bien établies, la détention de droits de propriété ou brevets, une situation de monopole ou d'oligopole, ou l'accès à des informations privilégiées concernant divers marchés de produits. Les firmes leaders peuvent exercer une influence non négligeable et guider, plus souvent que jamais, les décisions de revalorisation ainsi que créer des incitations et des procédures de sanctions pour les entreprises situées en aval de la chaîne de valeur. Les firmes leaders peuvent catalyser les changements de la chaîne de valeur en garantissant un bon flux des connaissances vers l'aval. Dans certains cas, cependant, on relève l'absence de firmes dont le leadership soit évident, et d'autres acteurs, reliés verticalement ou horizontalement, deviennent des sources de flux de biens, d'informations et de services le long de la chaîne.

LES CARACTÉRISTIQUES DE LIENS VERTICAUX EFFICACES

Il existe, dans plusieurs chaînes de valeur, un fossé entre les préférences des marchés finaux et les produits offerts par les TPE et PE, imputable à la mentalité de « gagnant-perdant » ou au manque de confiance entre les entreprises reliées verticalement. D'où un blocage du flux d'informations entre consommateurs et producteurs. De telles relations verticales inefficaces ont un impact négatif sur la

La capacité d'une firme à fournir, au sein d'une industrie, à ces acheteurs un produit ou un service, qui satisfait aux exigences de l'acheteur, dépend de la capacité de la chaîne de valeur à fournir des informations, des capacités, des ressources et des avantages à l'ensemble des participants de la chaîne.

¹ Dunn, E. (2005) "AMAP Knowledge and Practice Task Order Lexicon." MicroNote #6. USAID

² Dunn, E. (2007) "MSE Upgrading in Value Chains" Briefing Paper. USAID

³ Altenburg, T. (2007) "Donor Approaches to Supporting Pro-Poor Value Chains." Donor Committee on Small Enterprise Development

compétitivité de la chaîne de valeur et peuvent empêcher les TPE et PE de satisfaire efficacement la demande du marché. Les liens verticaux, qui sont mutuellement avantageux, facilitent, au contraire, une transmission parfaite des informations depuis les marchés fins jusqu'aux petits producteurs.

Les liens verticaux efficaces sont, en règle générale, caractérisés par:

- **Des relations mutuellement avantageuses.** Les relations symbiotiques, qui profitent à l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, sont un facteur important de l'efficacité des liens verticaux. Dans un tel scénario, les différents acteurs commerciaux se focalisent sur leurs compétences essentielles propres et réalisent, grâce à des actions concertées, des synergies qui améliorent la compétitivité de la chaîne entière. La confiance, le partage à long terme d'une vision commune et le respect mutuel sont habituellement le ferment de telles relations.
 - **Le transfert de savoir.** La revalorisation des procédés de production, de la technologie, de l'équipement et des systèmes de gestion, etc., est cruciale pour la survie et la croissance des entreprises dans un marché concurrentiel donné. L'accès des petites entreprises aux informations sur les meilleures pratiques internationales est souvent difficile. Des liens verticaux efficaces facilitent le transfert de connaissances entre entreprises et crée des incitations et des plateformes de partage du savoir, qui sont une nécessité pour une revalorisation des TPE et PE. Les transferts diligents d'informations et la transparence entre les différentes entreprises, reliées verticalement, favorisent une réaction efficace de la chaîne de valeur aux changements de la demande du marché.
 - **Normes de qualité.** Des normes de qualité bien définies, bien comprises et constamment améliorées, constituent un autre élément déterminant de l'efficacité des liens verticaux. Les entreprises reliées verticalement doivent anticiper et non réagir. Les grandes entreprises renforcent les capacités des petites entreprises et les aident à comprendre et adopter les normes de qualité adaptées à la demande du marché.
- **Les services intégrés.** La fourniture régulière de services intégrés de haute qualité caractérise aussi des liens verticaux efficaces. Les firmes leaders peuvent fournir une large palette de services intégrés aux fournisseurs et acheteurs affiliés afin d'assurer une qualité homogène du produit ou service final. Ces services intégrés sont souvent vus comme partie intégrante des transactions commerciales et sont considérés comme le prix à payer pour s'engager dans des activités commerciales.
 - **Les flux financiers.** Très souvent, les liens verticaux efficaces vont de pair avec un important volume et une variété de flux financiers. Les plus grandes entreprises pourraient utiliser divers outils financiers (crédit fournisseur, crédit de fonds de roulement, services de crédit-bail, etc.) pour financer les opérations de leurs fournisseurs.

La nature des relations verticales entre acheteurs et vendeurs est, en principe, variée, dynamique et affectée par les conditions du marché final, l'environnement favorable à l'entrepreneuriat, les caractéristiques du produit, la technologie, les conditions socio-économiques et la pression de la concurrence.

LES BONNES PRATIQUES RECOMMANDÉES

Les forces commerciales et sociales pourraient elles-mêmes avoir une incidence naturelle sur l'émergence de liens verticaux efficaces. Cependant, les projets de développement jouent souvent le rôle de facilitateur et de catalyseur de la transformation ou du renforcement des liens verticaux dans l'objectif d'améliorer la compétitivité de la chaîne de valeur et de garantir une meilleure répartition des bénéfices au niveau des petites entreprises. Nous proposons ci-après une liste de bonnes pratiques qui favorisent le développement de relations gagnant-gagnant.

1. **Comprendre l'urgence d'un changement des comportements.** La logique, qui sous-tend la volonté d'apporter des changements, devrait être clairement comprise par les partisans du projet, avant l'élaboration d'une quelconque mesure d'intervention. Dans certains cas où les liens verticaux sont déjà mis en place et fonctionnent parfaitement ; des mesures interventionnistes pourraient risquer de détruire les relations existantes plutôt que de les renforcer. Une analyse détaillée et objective des liens verticaux existants et des relations commerciales et sociales entre les

entreprises devrait être réalisée et les impératifs du changement, s'ils existent, devraient être clairement compris. Une fois que la nature des systèmes d'incitation et des procédures de sanctions est comprise, les stratégies de revalorisation des TPE et PE ainsi que les mécanismes d'amélioration du flux de bénéfices des TPE et PE pourront être élaborés.

2. Identifier les leviers d'action au sein des chaînes verticales. Les interventions de développement ciblent souvent directement les TPE et PE afin de garantir des bénéfices à ce segment de la chaîne de valeur. Cependant, certaines interventions les plus efficaces sont celles qui sont axées sur un ensemble plus vaste d'acteurs de la chaîne. Les leviers d'action adéquats et les acteurs, qui peuvent faciliter un meilleur flux des bénéfices vers les TPE et PE, devraient être identifiés pendant la phase initiale de conception. Repérer et cibler ces leviers d'action pour définir les interventions, plutôt que de les focaliser uniquement sur les TPE et PE, a souvent des résultats plus favorables et plus durables.

3. Identifier les entreprises catalytiques. Dans toute chaîne de valeur, un large éventail d'acteurs, fournisseurs d'intrants, négociants, intermédiaires, détaillants, etc..., sont, en principe, engagés dans des transactions commerciales avec des TPE et PE. Certains de ces acteurs ont un comportement favorable aux TPE et PE et reconnaissent les incitations à étendre, de long en large, les services intégrés. Ces acteurs peuvent agir comme des catalyseurs afin de permettre aux TPE et PE de se revaloriser et de rester compétitives.

4. Comprendre les relations. Les relations tant commerciales que sociales constituent le fondement de ces liens verticaux. Les implications de ces relations sur les interventions des programmes devraient être clairement comprises avant toute intervention et faire l'objet d'une analyse durant l'intervention. Le développement et le maintien de nouvelles relations n'est pas toujours facile. Parallèlement, les relations de longue date sont imbriquées dans le tissu économique et social, et les transformer pourrait prendre du temps. Toutes les relations sont, par essence, dynamiques et sont assujetties à des changements perpétuels. Les projets mis en œuvre par les bailleurs de fonds doivent comprendre les dynamiques de ces relations et les potentiels compromis et conflits entre les incitations sociales et commerciales

afin de faciliter des changements qui entraînent une augmentation de bénéfices pour les TPE et PE.

5. Promouvoir la confiance. La confiance est une partie intégrante des liens verticaux. La confiance pourrait se bâtir sur plusieurs années et une seule erreur de transaction pourrait suffire pour la briser. Les projets, et leurs bailleurs de fonds doivent s'armer de patience lorsqu'ils ambitionnent de promouvoir de nouveaux liens verticaux dans la mesure où bâtir fidélité et confiance mutuelle entre TPE et PE et entreprises catalyseurs ou leaders prend du temps. Des règles transparentes de communication et de compréhension des rôles et responsabilités des différentes parties et un engagement dans le respect des conditions des accords sont capitaux pour instaurer la confiance. Les projets, mis en œuvre par les bailleurs de fonds, doivent investir dans des activités qui contribuent à améliorer la confiance et l'ouverture entre les différents acteurs du marché.

6. Prouver que la collaboration est préférable à la confrontation. Avant de créer des liens verticaux dans la chaîne de valeur, la possibilité d'actions concertées, par le biais de liens verticaux existants, devrait être explorée, étant donné que le fait de négliger les liens verticaux existants pourrait constituer une stratégie risquée. Le plus souvent, même une toute petite initiative concertée, qui génère un avantage tangible, peut modifier une situation conflictuelle ou des liens verticaux inefficaces.

7. Comprendre le rôle des négociants et intermédiaires. Les négociants et intermédiaires représentent souvent un accès très important au marché et aux liens et voies de transmission d'informations pour les TPE et PE. Cependant, les spécialistes du développement et les TPE et PE ont souvent une perception négative de ces intermédiaires du marché. Les projets, mis en œuvre par les bailleurs de fonds, devraient tenter d'éviter de tomber dans le piège du stéréotypage des intermédiaires et négociants comme des exploitateurs étant donné que leurs relations avec les TPE et PE pourraient être mutuellement avantageuses. La compréhension contextuelle des fonctions des négociants ou autres intermédiaires dans une chaîne de valeur donnée peut être cruciale pour la réussite du projet.

8. Clarifier la valeur ajoutée des projets mis en œuvre par les bailleurs de fonds. L'objectif et la valeur d'un projet, mis en œuvre par des bailleurs de fonds, et les

activités qui l'accompagnent, devraient être clairement compris et communiqués à l'ensemble des parties prenantes. Les donateurs devraient éviter d'intervenir dans la chaîne de valeur si leur action ne contribue pas clairement à la valoriser dans la mesure où cela pourrait résulter en une distorsion du marché et perturber des liens verticaux existants. Les projets doivent définir leurs compétences centrales et limiter leur rôle aux activités de facilitation. Les projets doivent, tout particulièrement, résister à la tentation assez courante de s'immiscer dans des liens verticaux et d'assumer la responsabilité d'endosser et de garantir des fonctions commerciales afin d'obtenir des résultats rapides. Une telle implication directe dans la chaîne de valeur n'est, par essence, pas viable et pourrait mettre en péril la compétitivité. De surcroît, il risque de porter préjudice au projet en le rendant responsable d'éventuels échecs de transactions.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE SUR LE TERRAIN

Forger et maintenir des liens verticaux efficaces est une entreprise qui peut comporter des défis. La présence de liens verticaux n'entraîne pas automatiquement une amélioration des bénéfices des TPE et PE, étant donné que de tels liens pourraient contenir des éléments à la fois prédateurs et symbiotiques. Les liens verticaux peuvent, cependant, être configurés afin de garantir un flux maximal de bénéfices pour les TPE et PE tout en facilitant une meilleure compétitivité de la chaîne de valeur. Les exemples suivants, tirés des expériences sur le terrain, fournissent des enseignements sur le développement de liens verticaux mutuellement avantageux et les types de bénéfices qui peuvent en résulter.

- **Les firmes leaders peuvent parfois inciter des changements dans les chaînes de valeurs, de façon plus efficace et plus rapide que les catalyseurs externes.** Mars Inc. a eu un impact significatif sur la chaîne de valeur du cacao, la viabilité du cacao et sur les petits producteurs de cacao, dans un certain nombre de pays. En Indonésie, Mars œuvre, par le biais de SUCCESS Alliance et du projet Prima, à améliorer les techniques de production du cacao au profit de milliers de petits producteurs.
- **Une firme leader pourrait être encouragée à fournir des services intégrés aux TPE et PE afin**

de garantir un approvisionnement régulier, une meilleure qualité et un plus grand contrôle de la production. Le projet indien GMED, financé par l'USAID, a collaboré avec le nouveau détaillant-partenaire d'une entreprise leader (ITC Ltd.) afin d'intégrer les petits producteurs de légumes dans les chaînes d'approvisionnement en produits frais d'ITC. ITC a développé un système intégré, destiné à offrir une large variété de services intégrés aux producteurs de légumes, dans l'objectif de garantir un bon approvisionnement de légumes de haute qualité. ITC a fourni des services d'extension agricoles, des variétés améliorées, de meilleurs plants, des installations destinées à tester le sol et l'eau, l'accès aux services d'informations commerciales et l'équipement pour l'amélioration de la productivité.

- **Les fournisseurs de biens et services peuvent se révéler un levier d'action important pour l'amélioration des bénéfices des TPE et PE et de l'ensemble de la chaîne de valeur.** Le projet Cambodgien de Renforcement des Très Petites et Petites Entreprises a collaboré avec un grand nombre de fournisseurs de produits destinés à l'alimentation animale et de médicaments, dans la chaîne de valeur du porc. Ce projet a assisté ces fournisseurs dans l'amélioration, de fond en comble, des services intégrés qu'ils offrent aux producteurs de porc. Un renforcement de l'assistance technique intégrée, portant sur divers aspects de reproduction, de survie et d'alimentation des cochons, a dopé le nombre d'animaux fournis par les producteurs en aval ainsi que leur capacité de commercialisation, avec pour conséquence une augmentation de la demande pour les produits offerts par les fournisseurs.
- **L'amélioration de l'efficacité de la chaîne de valeur et la transparence peuvent se faire par le biais des négociants locaux ou autres intermédiaires.** Le projet de café mexicain Chiapas a tenté d'assister les coopératives de producteurs à exporter directement avec Starbucks. Lorsque cet effort échoua, il introduisit une compagnie de négoce locale, AMSA, dans la chaîne de valeur afin de fournir des services d'export aux coopératives. L'utilisation d'AMSA pour des fonctions d'exportation a eu des conséquences positives pour les producteurs, résultant ainsi en une amélioration

de l'efficacité des transactions, une réduction du risque de rejet et une augmentation des profits. En déléguant les fonctions de négociation au négociant, les coopératives ont pu se focaliser sur un nombre resserré de fonctions centrales.

- **La confiance est un facteur capital dans la relation entre les différentes entreprises mais elle prend du temps à se bâtir.** Le projet BDS, mis en œuvre au Kenya, a développé de nouveaux liens verticaux entre des producteurs d'avocats et cinq exportateurs. Les nouvelles relations ont facilité l'augmentation de l'offre d'avocats de qualité propres à l'exportation et l'accès aux marchés pour les petits producteurs d'avocats. Le projet a également créé quatre nouvelles entreprises, instigatrices de liens de marché, qui ont établi des liens entre les exportateurs et les producteurs d'huile. Une évaluation de l'impact du projet a révélé que les compagnies instigatrices de liens de marché, en tant que nouveaux arrivants sur la chaîne, ont eu du mal à s'imposer en tant que prestataires de services fiables, ce qui a ralenti leur croissance.
- **Les relations gagnant-gagnant, dans lesquelles les acteurs de la chaîne s'engagent dans des comportements qui entraînent une amélioration mutuelle de la productivité et l'adoption de l'innovation, sont fondamentales pour une compétitivité à long terme.** Centro de Desarrollo de Agronegocios (CDA), un projet d'agro-commerce mis en œuvre au Honduras, a pu convaincre les entreprises impliquées dans une relation commerciale donnée d'avoir des comportements qui, non seulement, étaient dans leur propre intérêt mais aussi dans celui des entreprises avec lesquelles elles développaient des transactions. Le projet a démontré qu'en améliorant le flux de biens, de services et d'informations, la capacité des producteurs et la

qualité de leurs produits pouvaient être améliorées ce qui, en retour, a entraîné une augmentation des bénéfices pour les exportateurs, les fabricants et les intermédiaires de marché. En démontrant aux entreprises que les relations gagnant-gagnant, qui se tissent à long terme, pourraient résulter en des améliorations pour l'ensemble des acteurs, CDA a réussi à développer des incitations qui ont renforcé la compétitivité.

BIBLIOGRAPHIE

Kula, O., J. Downing, et M. Field (2006) « Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Réduction », microREPORT #42, USAID

Humphrey, J. et H. Schmitz (2006) « Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. » document de travail de l'IDS N°120 (IDS Working Paper 120), IDS

Miller, E. (2005) « Sustainable Coffee: Increasing income of small-scale coffee farmers in Mexico through upgrading and improved transparency in the value chain » rapport microREPORT #45. USAID

Miller, T. et P. Amato (2007) « Evaluation of the Cambodia Strengthening Micro, Small, and Medium Enterprise Program. » USAID

Sebstad, J., D. Snodgrass et H. Panlibuton (2008) « Impact of the Kenya BDS and KHDP Projects in the Tree Fruit Value Chain of Kenya. » USAID

ACDI/VOCA (2006) India-GMED, 1er bulletin :Newsletter. No. 1., sept. 2006.

Chalmers, G., M. Field et J. Downing (2005) « Jumpstarting Agribusiness Markets: How *Centro De Desarrollo De Agronegocios* and USAID/Honduras Helped Small Producers Contribute to the Rebirth of a Sector. » USAID.

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 Vikas Choudhary 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).