

Lessons learned
on MSE upgrading
in value chains -
A synthesis paper,
microREPORT n° 71,
USAID, 2006

Enseignements sur la valorisation des micro et petites entreprises au sein des filières

Les MPE fournissent du travail à un grand nombre de personnes pauvres dans les pays en développement. Élargir l'accès des MPE aux filières en pleine croissance offre de bonnes opportunités en termes de réduction de la pauvreté. Il est donc nécessaire de comprendre comment s'effectue la prise de décision au niveau des producteurs afin de renforcer les liens qui existent entre globalisation, croissance économique et réduction de la pauvreté. Cette étude de l'USAID se propose d'approfondir les connaissances sur les conditions favorables à l'amélioration des performances des micro et petites entreprises (MPE). Elle se fonde sur des informations provenant de neuf filières, sélectionnées pour leur variété géographique et sectorielle.

CADRE D'ANALYSE

Les décisions prises par les propriétaires de MPE se font dans le contexte des filières dans lesquelles elles opèrent. Il faut donc considérer un modèle de cause à effet qui met en relation les dynamiques, la structure et les aboutissements de ces filières.

La structure d'une filière peut se caractériser par cinq éléments :

1. **Les opportunités offertes par les marchés finaux** : au niveau local, national, régional et mondial.
2. **Les relations verticales entre les acteurs** d'une filière à différents niveaux.
3. **Les relations horizontales entre les MPE** dans une même filière.
4. **Les marchés d'appui** tels que les sociétés de services, de finance ou les marchés des intrants.
5. **L'environnement des affaires** au niveau local, national, et international.

D'autres caractéristiques des filières incluent le niveau de coopération et de coordination entre les entreprises, le transfert de l'information et le pouvoir que quelques sociétés exercent sur les autres.

Les critères de décision pris en compte par les propriétaires de MPE pour l'amélioration des performances de leur entreprise sont : le profit, le risque, la pérennité ainsi que le capital disponible au sein du foyer.

La pauvreté a une incidence prévisible sur les critères de décision. Les pauvres tendent à éviter le risque et donc à limiter les pertes. Ainsi, le propriétaire d'une MPE pourra s'opposer à l'amélioration des performances de son entreprise s'il perçoit un risque de perdre de l'argent et de priver ainsi sa famille de sa seule source de revenu.

L'optimisation des MPE nécessite aussi un processus d'apprentissage au cours duquel le propriétaire doit acquérir de nouvelles informations, connaissances et compétences.

LES VOIES D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES

L'amélioration des processus

L'amélioration des processus consiste en une augmentation de la production pour une même quantité d'intrants. L'amélioration de la productivité réduit les coûts de production et implique des améliorations en termes d'organisation, de processus de production ou l'utilisation de nouvelles technologies.

► **L'amélioration des processus est engendrée par la nécessité de réduire les coûts ou d'augmenter le rendement à cause de la concurrence.** Cette concurrence force les MPE à améliorer leurs processus de production et ainsi leur productivité.

► **Les relations verticales sont une source importante d'information et d'assistance technique pour l'amélioration des processus.** L'assistance technique est fréquemment dispensée sous forme de services intégrés dans la transaction du produit. Ainsi, dans de nombreuses filières agricoles, les fournisseurs sont une source d'information primaire quant au choix et à l'utilisation des matières premières adaptées à une production plus efficace.

► **Les relations horizontales sont aussi une source d'information et d'apprentissage favorisant l'amélioration des processus.** Il est assez courant pour un artisan de travailler sous la tutelle d'un autre artisan pendant quelques jours afin d'acquiescer de nouvelles méthodes. Dans le cas de l'agriculture, les succès d'un paysan entreprenant sont un important facteur de motivation qui amène les autres agriculteurs à adopter de nouvelles pratiques.

► **L'absence de capital peut représenter une entrave importante à l'amélioration des processus.** Lorsque l'amélioration des processus requiert des investissements importants tels que des machines, ou des équipements pour l'irrigation, la capacité d'investissement devient un facteur critique pour la prise de décision. Dans de nombreux cas, le propriétaire d'une MPE ne pourra pas trouver les financements à long terme nécessaires au développement de son

activité. En conséquence, l'absence de capital reste l'obstacle le plus courant à l'amélioration des processus.

L'amélioration du produit

L'amélioration de la qualité d'un produit le rend plus attractif pour le consommateur et permet l'adoption d'un prix unitaire plus élevé.

► **L'amélioration du produit est motivée par des changements dans les marchés finaux qui découlent de modifications dans les préférences des consommateurs.** L'amélioration des produits est donc nécessaire pour rester compétitif dans un environnement changeant.

► **Une filière fonctionnant correctement transmet les informations concernant les préférences des consommateurs, et donc les fluctuations des prix, aux producteurs.** Ils doivent être informés de l'évolution de la demande dans les marchés finaux pour pouvoir répondre à ces préférences. Ainsi, l'exactitude et la fréquence des informations transmises caractérisent les filières fonctionnant correctement.

Les informations les plus justes concernant la demande des consommateurs finaux proviennent des relations verticales. En effet, les entreprises en haut de la filière établissent le contact le plus direct avec les consommateurs. Les intermédiaires doivent alors jouer un rôle central pour l'amélioration des produits en transmettant l'information aux producteurs. Il n'est pourtant pas rare que les intermédiaires ne transmettent pas les informations relatives à la fluctuation des prix afin de s'assurer un plus grand pouvoir de négociation ou de plus grosses marges.

► **Les entreprises qui achètent les produits des MPE veulent satisfaire leurs consommateurs en haut de la chaîne, elles ont donc intérêt à proposer des services qui encouragent l'amélioration des produits.** Lorsque les consommateurs demandent des produits nouveaux ou différents, la pression pour répondre s'exerce à tous les niveaux de la filière. Ainsi, les entreprises qui achètent les produits des MPE doivent les convaincre d'améliorer leurs produits. Au-delà d'une juste rémunération pour une meilleure qualité, ces acheteurs doivent fournir une assistance technique, de la formation et une

avance sur les capitaux nécessaires à l'amélioration de la production. Ces services intégrés encouragent l'amélioration du produit en réduisant les coûts et le risque pour les MPE.

L'évolution des fonctions

C'est l'entrée d'une entreprise dans un nouveau niveau à plus forte valeur ajoutée de la filière. L'entreprise acquiert de nouvelles fonctions dans la chaîne ou abandonne des fonctions existantes pour améliorer la valeur globale de son activité.

► **L'évolution des fonctions des MPE est motivée par le désir d'éliminer des intermédiaires et d'améliorer ainsi l'accès aux signaux du marché.** Cette évolution peut se concrétiser de deux façons distinctes. Une première manière consiste à éliminer un niveau entier de la filière, ce qui a pour résultat de rapprocher les MPE des marchés finaux. Ce type d'évolution fonctionnelle transforme la structure de la filière et améliore souvent la qualité de l'information en direction des MPE.

Une deuxième manière consiste à intégrer un autre niveau de la filière afin de réduire le pouvoir des intermédiaires et de capter les marges perçues par ces derniers.

► **Lorsqu'un intermédiaire est éliminé, les fonctions qu'il assurait sont prises en charge par les acheteurs, les MPE productrices ou réparties entre ces deux groupes d'acteurs.** Si un acheteur prend à sa charge l'intégralité des fonctions que l'intermédiaire assumait, alors l'évolution des fonctions des MPE ne se produit pas.

► **Lorsque des fonctions essentielles ne sont pas assurées de manière fiable par les producteurs, les acheteurs ou les intermédiaires existants, il faut (ré) introduire un niveau entre les MPE et leurs acheteurs.** Un nouveau niveau d'entreprises peut ainsi créer une valeur ajoutée ou prendre en charge des fonctions qui manquaient, ce qui permet d'améliorer la compétitivité de la filière dans son ensemble.

► **Déplacer son activité à un niveau supérieur de la filière comporte des risques liés aux changements des rapports de force ainsi qu'à l'acquisition de nouvelles compétences.** Ainsi, une MPE devra

établir de nouveaux rapports verticaux plus complexes avec des entreprises et des groupes sociaux. Cela peut aussi mettre un terme aux relations préexistantes, ce qui crée également des risques.

Le fait que des MPE se rapprochent des marchés finaux, assument d'autres fonctions ou éliminent des intermédiaires peut causer un décalage dans les relations de pouvoir au sein d'une filière. Dans certains cas, l'évolution des fonctions des MPE les met en concurrence directe avec leurs acheteurs traditionnels ou avec des acteurs de la filière avec qui ils coopéraient. Des rapports sociaux traditionnels basés sur les classes, la caste, l'appartenance ethnique ou le genre peuvent aussi être perturbés par ces changements. En conséquence, les sources établies d'information et les relations de longue date peuvent s'éroder.

L'évolution des fonctions exige souvent des MPE qu'elles maîtrisent des informations et des savoir-faire nouveaux souvent plus complexes tels que le marketing, le développement ou la conception de produit.

L'amélioration de la distribution

C'est l'entrée d'une entreprise dans un nouveau canal de vente au sein d'une filière. Le mouvement peut se produire entre les réseaux domestiques, régionaux et mondiaux.

► **L'amélioration de la distribution — des débouchés — par les MPE est motivée par le désir d'améliorer les rendements ajustés en fonction des risques.** Des prix, des volumes de ventes plus élevés et une gestion des risques plus efficace grâce à la diversification fournissent des incitations pour les MPE à entrer dans de nouveaux réseaux de distribution. La principale motivation est de chercher un débouché pour les produits de qualité inférieure qui ne répondent pas aux critères d'exportation ou aux normes des marchés à forte valeur. Cette stratégie permet de réduire le gaspillage et de vendre une proportion plus élevée de leur production totale.

► **L'amélioration de la distribution est une réponse dynamique aux changements du marché.** Les préférences du consommateur évoluent continuelle-

ment. Les propriétaires de MPE répondent à ces changements en trouvant de nouveaux réseaux de distribution tout en conservant leur réseau traditionnel. Ainsi, en apprenant à répondre à des marchés dynamiques par la diversification des réseaux de distribution, les MPE améliorent leur capacité à répondre aux fluctuations futures du marché, améliorant ainsi leur pérennité.

► **Vendre exclusivement via les filières proposant les prix les plus élevés n'est pas la meilleure façon de maximiser les rendements ajustés en fonction des risques.** Les risques liés aux fluctuations des prix et de la demande sont une incitation importante pour les MPE à diversifier leurs débouchés, y compris en vendant sur des marchés à moindre valeur. Dans plusieurs des cas étudiés, les filières locales sont restées une source de revenu importante pour les producteurs, les aidant à atténuer les risques liés à la participation à des marchés domestiques à plus forte valeur ou à des marchés d'exportation.

Thèmes transversaux

Il existe souvent une relation entre l'amélioration du produit et d'autres types d'amélioration. Ainsi, l'introduction d'un produit dans un nouveau circuit de distribution peut être conditionnée par l'amélioration du produit. Il peut également être nécessaire afin de maintenir une position dans un circuit du marché. Le durcissement des réglementations sanitaires et sociales aux États-Unis et en Europe a contraint les producteurs des pays en développement à transformer leurs processus de production afin de répondre à ces nouvelles normes.

De nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire sont souvent nécessaires pour réduire les risques associés à l'amélioration des processus et des produits. Des formations et une assistance technique peuvent aider à réduire ces risques.

La distance physique et sociale peut entraver les améliorations. Les dépenses associées aux matières premières, au transport et à la formation augmentent avec l'éloignement des marchés. Cela peut entraîner des marges plus faibles et réduire les bénéfices potentiels liés à l'a-

mélioration des performances. La segmentation socioculturelle basée sur le genre, les castes, les classes ou les ethnies peut aussi entraver ces améliorations.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) peuvent faciliter l'évolution. Les TIC jouent un rôle important dans le partage des connaissances, dans l'innovation, la productivité et la compétitivité. Les prix réduits et la disponibilité des TIC les rendent accessibles aux plus petites entreprises. Dans les régions rurales et éloignées de nombreux pays en développement, les propriétaires de MPE ont accès aux téléphones portables, qui sont devenus meilleur marché que les lignes fixes. Accéder aux TIC peut aider les MPE à raccourcir les distances géographiques et à favoriser l'évolution fonctionnelle de leurs produits en les reliant directement aux sociétés à des niveaux hiérarchiques plus élevés de la filière. En facilitant les relations entre les MPE et les sociétés plus importantes, les TIC facilitent l'amélioration des processus et des produits.

CONCLUSIONS

Comment faciliter l'amélioration des performances des MPE ?

Il existe plusieurs leviers pour agir dans le sens de la valorisation des MPE.

► **Améliorer la transmission des informations du marché et des prix aux MPE.** Une MPE sera peu encline à améliorer ses performances si peu d'informations filtrent du marché et si les écarts de prix qui y sont liés sont faibles. Afin d'augmenter les revenus des MPE dans les filières, il est important de faciliter les échanges verticaux de l'information et de s'assurer qu'elles reçoivent des incitations en faveur d'une plus grande qualité.

► **Améliorer le pouvoir de négociation des MPE.** Un pouvoir de négociation accru permet une plus grande incitation à améliorer les performances en augmentant les revenus, tout en limitant le risque. Le pouvoir de négociation des MPE peut être amélioré par la connaissance des autres MPE du marché, des

prix et par une plus grande qualité des produits. La collaboration horizontale parmi les MPE afin de négocier de manière collective peut aussi jouer un rôle principal en améliorant les bénéfices à court terme.

► **Promouvoir une collaboration effective entre les MPE.** La collaboration peut avoir lieu à travers des groupes constitués spécifiquement autour d'un objectif commercial, ou à travers d'autres types de groupes. La collaboration peut s'effectuer de manière ponctuelle ou avoir lieu sur une base plus durable. La collaboration horizontale peut augmenter le pouvoir de négociation des MPE, réduire le coût des transactions des acheteurs qui traitent avec un grand nombre de MPE, fournir une plateforme pour partager l'information et proposer de nouveaux produits, processus ou technologies. Les groupes de producteurs et les autres structures qui encouragent la coopération horizontale des MPE peuvent aider à réduire la distance physique et sociale qui existe entre les différents producteurs et les acheteurs. La collaboration horizontale peut aussi faciliter l'accès des MPE aux services d'appui tels que la formation ou les financements ; elle peut fournir une plate-forme pour les acheteurs afin d'offrir des services intégrés à un plus grand nombre de MPE.

► **Développer des marchés financiers pour investir dans les MPE.** La valorisation des processus et des produits exige souvent des investissements à long terme pour lesquels les MPE doivent chercher des sources extérieures de capital. Si les grandes sociétés peuvent fournir le fonds de roulement nécessaire à leurs fournisseurs, peu d'entre elles sont en mesure de faire face aux dépenses et au risque de financement à long terme de centaines ou milliers de MPE. D'autres sources de financement formelles ou informelles existent pour les MPE (banques, institutions de microfinance, associations d'épargne et de crédit, prêts des amis, parents ou prêteurs sur gages) mais accordent la plupart du temps des prêts à court terme. Généralement, les modalités et les conditions de ces prêts ne sont pas adaptées aux besoins des MPE.

► **Réduire l'isolement des propriétaires de MPE.** L'isolement physique et social

des MPE peut limiter leur capacité à répondre aux opportunités d'amélioration de leurs performances. Ces deux formes d'isolement limitent les flux d'information du marché et augmentent les coûts de transaction. Elles limitent également l'accumulation de capital social et humain, ce qui a un effet négatif sur les relations commerciales. L'isolement peut être réduit en améliorant les infrastructures physiques (routes, ponts, transport, etc.) et en favorisant les TIC. Encourager la formation d'organisations de producteurs dans les zones isolées peut aussi promouvoir le commerce.

► **Identifier les limitations socioculturelles.** Les opportunités de valorisation des MPE sont souvent limitées par des normes socioculturelles liées au genre, à la caste, à la classe ou à l'appartenance ethnique. Ces normes affectent les flux d'information, les signaux du marché, la participation aux réseaux d'affaires et les rapports inter-producteurs. Des aides spéciales peuvent être nécessaires pour atteindre les groupes isolés socialement, telles que des formations adaptées à ces groupes, des initiatives pour encourager la coopération horizontale et verticale les impliquant dans des réseaux, la formation de groupes de producteurs ou d'autres services d'appui destinés aux personnes traditionnellement exclues.

► **Résister à la tentation de conduire toutes les MPE vers le même débouché.** La dépendance à l'égard d'un marché peut réduire les possibilités de gestion des risques des MPE. Plus un ménage dépend d'une MPE en tant que source de revenu principale, plus le risque de revenu du ménage est grand. La diversification des débouchés permet un meilleur contrôle des risques et représente une réponse rationnelle aux dynamiques des marchés. Pour réduire le risque, les MPE ne devraient pas être poussées à fonctionner exclusivement dans la niche de marché qui rémunère le mieux aujourd'hui, car elle peut ne pas payer le prix le plus élevé demain. Les MPE ne devraient pas être poussées à abandonner totalement le marché domestique ; en effet, de nombreuses MPE continuent de dépendre principalement du marché intérieur et couper ces liens peut augmenter leur vulnérabilité aux variations des marchés mondiaux.

Les limites de l'amélioration des performances

L'amélioration des performances des MPE peut leur permettre d'accéder à des opportunités de croissance et, dans la mesure où ces MPE impliquent des personnes pauvres, elle peut se traduire par une réduction de la pauvreté. Cependant, les décisions permettant la valorisation des MPE sont dépendantes, en partie, des niveaux de revenu et de l'accès au capital. Ces facteurs variant d'un producteur à un autre, les décisions concernant l'amélioration des performances changeront également. L'impact des gains ou des pertes sera plus sévère pour des ménages ayant des revenus plus faibles. Pour des ménages plus pauvres, les risques du changement peuvent être supérieurs aux bénéfices potentiels.

De plus, les avantages de l'amélioration des performances dépendent du potentiel de croissance de la filière et du nombre de MPE qui peut y participer. Des gains initiaux peuvent ne pas être durables à cause de la concurrence entre les différents producteurs et des changements des marchés finaux.

Conclusion

Les incitations pour améliorer les performances des MPE augmentent lorsque les risques sont atténués par une meilleure information sur les prix et sur la demande du marché. L'accès aux marchés d'appui (financement, sociétés de services et technologie), la coopération avec les autres entreprises, à la fois horizontalement et verticalement, sont aussi des facteurs qui participent à l'amélioration des MPE. ■