

Les liens d'affaires au Zimbabwe :

le projet Manicaland

Business linkages
in Zimbabwe : the
Manicaland
Project,
John Grierson
(Finlande),
Donald C. Mead
(États-Unis)
et Edward Kakora
(Zimbabwe), 1999.

BDS, a review
of international
experience,
publié par Intermediate
Technology
Publications,
Royaume-Uni.

Ce document présente le projet de liens d'affaires de Manicaland (MBLP – « Manicaland Business Linkages Project »), qui se fonde sur une approche du développement de l'entreprise par les liens d'affaires. L'objectif est de répondre aux réalités de la mondialisation, tout en aidant à redresser les déséquilibres historiques, sociaux et économiques.

Le projet Manicaland est l'un des premiers projets de développement à destination des petites entreprises mis en œuvre par la chambre d'industrie de la Confédération des industries du Zimbabwe (CZI). Il se concentre à mettre en avant des opportunités spécifiques de liens, à encourager un renforcement de capacités en optimisant les coûts (suivi par le client), et à faciliter l'accès au crédit et au financement. Le MBLP est minimaliste dans son concept et dans la pratique : il cherche à fournir l'assistance minimale pour catalyser des partenariats ou liens d'affaires. Il se concentre avant tout sur l'efficacité et la durabilité de la relation. Le concept de pérennité du MBLP part du principe que lorsque les relations d'affaires seront pratique courante au Zimbabwe, le besoin d'une institution pour promouvoir les liens d'affaires sera faible. Les deux ans et demi qu'a duré sa phase initiale sont présentés comme un succès, le MBLP ayant catalysé 139 liens d'affaires.

LE CONTEXTE DU ZIMBABWE

Une structure économique qui a évolué

L'économie du Zimbabwe s'est caractérisée jusqu'au début des années 1990

par de fortes incitations commerciales vers une intégration verticale (fournisseur / donneur d'ordre). Elle était duale et inefficace, caractérisée par des manques en produits, en services et en intrants pour la production. Ces dernières années, les importations ont constamment augmenté et ont introduit une pression concurrentielle sur les grands producteurs. Parallèlement, la libéralisation des importations et du marché domestique a offert de nouvelles opportunités aux petites entreprises. À la fois **de nouvelles pressions et de nouvelles opportunités ont ainsi poussé petites et grandes entreprises à agir en commun**. Le Zimbabwe en est au début du développement de son économie de marché, et la pratique des liens d'affaires n'y est pas encore répandue ou habituelle.

Le projet de liens d'affaires Manicaland

La CZI cherche à tirer profit des opportunités de la réforme économique avec une approche des petites entreprises basée sur les liens d'affaires. Le projet Manicaland a été conçu pour contribuer à l'ajustement structurel, au combat contre les inégalités sociales et économiques, bien ancrées, et instaurer la pratique des liens d'affaires dans la culture commerciale du Zimbabwe.

En tant que projet pilote, le MBLP a eu deux objectifs :

- **un objectif d'impact** : améliorer l'efficacité économique et la coupler à la participation à la croissance des secteurs de l'économie ;
- **un objectif d'apprentissage** : instaurer des approches du développement de l'entreprise équitables, pérennes et efficaces.

Les éléments constitutifs des liens d'affaires

Trois éléments principaux sont à distinguer : l'information, le renforcement de capacités et le capital. Chacun peut être nécessaire au succès de l'établissement d'un lien d'affaires et en général ce sont des organismes différents qui offrent ces prestations. Le MBLP concentre ses activités sur l'information et le développement de capacités et justifie son action par le fait que les liens d'affaires favorisent l'accès des petites entreprises au capital.

L'information est une nécessité pour tout partenaire potentiel : l'acheteur a besoin de savoir qui sont les fournisseurs potentiels de biens et services, et le fournisseur de savoir qui va pouvoir acheter ses produits ou services. Cette information représente un défi dans le sens où les informations coûtent cher à collecter, à rassembler, et sont vite périmées. Le MBLP y répond encourageant acheteurs et producteurs à identifier la demande actuelle et crédible et à coopérer pour y répondre. Le projet aide souvent à établir le premier contact.

Le renforcement de capacités peut être utile pour qu'un fournisseur puisse répondre à ses obligations de qualité, de quantité, de délai et de prix. L'acheteur connaît les spécificités du produit qu'il recherche, ses délais d'obtention et a directement intérêt à ce que la relation avec le fournisseur fonctionne bien. Ainsi, le MBLP a mis au cœur de son action le suivi par le client, la forme la plus simple, la plus durable et efficace de développement de capacités du fournisseur. Le projet soutient des relations commerciales spécifiques, généralement proposées en première instance par l'acheteur.

Enfin, **le capital** est nécessaire à financer le fonctionnement, acheter l'équipement et construire l'infrastructure. Les liens d'affaires aident les entreprises à répondre à leur besoin en crédit de quatre façons :

- identification et clarification des besoins réels en crédit ;
- réduction des besoins en crédit ;
- proposition directe de crédit par le client ;

➤ amélioration de l'accès du fournisseur au crédit auprès des institutions financières, en particulier par des contrats et diverses formes de garanties.

Le suivi par le client se concentre sur les trois premiers points.

LA CONCEPTION DU PROJET

L'identification des opportunités de liens

L'identification des opportunités de liens consiste à aider client et fournisseur tout d'abord à identifier des possibilités mutuellement rentables, puis, si la demande de collaboration est énoncée, à jouer le rôle d'intermédiaire dans le développement d'un partenariat viable.

Le projet Manicaland propose quatre types d'assistance pour identifier des opportunités :

- **les portes ouvertes des clients** permettent à de petits groupes de fournisseurs potentiels de visiter des acheteurs en recherche de partenariat ;
- **l'audit de capacité des fournisseurs** évalue si une entreprise peut fournir des biens ou services spécifiques en identifiant ses forces, faiblesses en termes de processus, de capacités financières et en gestion, et en compétences techniques ;
- **l'étude de faisabilité** examine des propositions spécifiques de liens et esquisse les conditions de rentabilité pour un fournisseur qui voudrait entrer en partenariat ;
- **l'atelier d'identification de liens**, pour les clients comme pour les fournisseurs, est généralement orienté sur un sous-secteur de marché.

La promotion des liens d'affaires

Il s'agit ici de présenter le concept de lien d'affaires à la communauté d'affaires de Manicaland. Les activités de promotion comprennent des campagnes médias ainsi que la lettre d'information du MBLP.

Le renforcement des capacités du fournisseur

L'objectif est d'aider les entreprises individuelles, d'une part à identifier clairement des domaines où elles peuvent être des partenaires fiables sur des contrats ou opportunités spécifiques, et d'autre part à les aider à développer des capacités. Ce n'est pas le MBLP lui-même qui propose ce service. Lorsqu'une intervention directe se justifie, le MBLP soit facilitera l'accès à une assistance auprès d'autres, soit, si c'est nécessaire, achètera auprès d'un prestataire local ces services d'appui ou de conseil (en général spécialisés ou spécifiques à une personne/ à un groupe).

Concevoir un projet pour qu'il soit durable

Le projet Manicaland est une tentative innovante d'introduction de nouvelles techniques, peu familières au Zimbabwe. Il part du principe que les nouvelles techniques, si elles sont efficaces et abordables, deviendront peu à peu la norme des pratiques commerciales à Manicaland et au-delà. Lorsque les liens d'affaires deviennent courants, les coûts pour les générer (information) et pour les maintenir (développement de capacités et suivi par le client) sont largement couverts par le client et le fournisseur. La recherche de durabilité se base ainsi sur un changement dans la culture commerciale locale motivé par la recherche d'efficacité. Elle a trois fondements :

- **l'impact** : si les liens d'affaires fonctionnent, leur pratique deviendra bientôt un aspect normal dans la culture commerciale du Zimbabwe ;
- **le partage des coûts** : lorsque les liens d'affaires deviennent pratique courante, leurs coûts sont de plus en plus supportés par les bénéficiaires directs (fournisseurs et clients) ;
- **le minimalisme** : les interventions externes (y compris celles du MBLP) sont soigneusement limitées ; la conception du projet cherche à baisser les coûts en stimulant des processus économiques standards plutôt qu'en essayant de s'y substituer.

Les principes de mise en œuvre

- Le projet Manicaland cherche à établir des relations « gagnant-gagnant » pour le client et pour le fournisseur.
- Il insiste sur le suivi par le client comme approche la plus efficace pour développer à long terme les capacités du fournisseur.
- Il fournit l'assistance minimale à chaque client tout en cherchant à en atteindre le maximum.
- Il est fortement local et utilise en première instance les ressources de Manicaland. Lorsque c'est possible, il se sert de ressources zimbabwéennes, et étrangères uniquement si nécessaire.

LES ACTIVITÉS, RÉSULTATS ET COÛTS

Les activités du projet ont été :

- soit liées à l'information : des ateliers de promotion des liens d'affaires (22), des portes ouvertes des clients (27), des campagnes médias (2), et une lettre d'information ;
- soit liées au capital : 18 actions ont été menées, dont 13 se sont concentrées à aider l'entreprise à formuler sa proposition de prêt. Pour toutes les actions, le projet a cherché à mettre l'accent sur l'offre de crédit, proposer du crédit « en nature », ou faciliter l'accès au crédit.

Les sous-secteurs identifiés au départ étaient la sylviculture / le bois de construction, l'horticulture et la fabrication de meubles. Les industries liées à la sylviculture représentent presque 70 % de l'économie de Manicaland et comptent pour la plus grande partie des opportunités déjà existantes de liaisons. Le secteur de la sylviculture se prête bien aux liaisons commerciales, et 94 des 139 liens d'affaires (soit 67 %) ont mené à des contrats où le client était l'une des quelques grandes entreprises de bois de construction.

Globalement, pour le client, les secteurs d'activités sur lesquels le projet s'est concentré sont différents et moins variés que prévu. Au contraire, l'activité des fournisseurs est à la fois plus éclectique

et plus diverse que ce à quoi on s'attendait : sylviculture bien sûr, mais aussi construction, fourniture de bois, ou encore restauration d'entreprise, nettoyage industriel, transport, nettoyage et enlèvement d'ordures.

Durant les deux ans et demi qu'a duré la phase pilote, le projet a permis de catalyser 139 liens d'affaires à un coût bien inférieur aux dépenses prévues : initialement, il était prévu de catalyser 64 projets pour un montant de 4 000 US\$, et, dans les faits, 139 projets ont été catalysés, pour 1 360 US\$, permettant de créer 1 250 emplois (donc à un coût moyen de 150 US\$ par emploi créé).

LA DIMENSION HUMAINE DU PROJET

Et maintenant, quelques mini cas d'étude pour donner une dimension humaine aux chiffres ! Le MBLP était impliqué de façon active dans la formation des liens d'affaires rapportés ci-dessous :

➤ **La récolte du bois de construction :** Madame Munhundiripo et Madame Kaneta ont récemment commencé à récolter du bois de construction pour une grande entreprise basée dans la province de Manicaland. Aucune des deux n'avait d'expérience préalable dans l'industrie du bois de construction. Les deux ont débuté leur carrière comme entrepreneurs et travaillent sur contrat, en utilisant une tronçonneuse pour abattre l'arbre et des bœufs pour tirer les troncs sur le côté de la route, où ils sont collectés et transportés par d'autres petites entreprises. Les deux femmes espèrent agrandir leur entreprise et éventuellement remplacer un bœuf par un tracteur. Madame Munhundiripo a maintenant 41 employés (dont 11 femmes), et Madame Kaneta emploie 35 hommes.

➤ **Le nettoyage commercial :** Monsieur Mdokwani a une entreprise de nettoyage industriel et offre ses services à des locaux commerciaux. Monsieur Mdokwani emploie 36 personnes, possède une shampooineuse de moquette et neuf cireuses industrielles. Son entreprise de nettoyage industriel a actuellement 11 contrats, plusieurs ayant été obtenus grâce au projet Manicaland. Monsieur

Mdokwani a des problèmes opérationnels, qui vont des pannes des équipements aux difficultés de trésorerie dues à l'inflation et à l'augmentation du salaire minimum. Le projet l'aide à affronter ces difficultés, et monsieur Mdokwani espère élargir sa gamme de services à la gestion des déchets médicaux et des déchets solides municipaux.

➤ **La construction et maintenance de routes :** Monsieur Njunga, directeur exécutif de Shumba Construction and Engineering, est un ingénieur diplômé et ancien fonctionnaire qui a des années d'expérience en supervision de construction et en maintenance de route. Sa décision de quitter la Fonction publique et de créer sa société a coïncidé avec la décision d'une grande entreprise de bois de construction de sous-traiter le travail de maintenance des routes sur leurs propriétés de bois de construction. L'entreprise de bois de construction a ainsi vendu son équipement lourd à monsieur Njunga et a signé avec lui un contrat de maintenance des routes. Ce contrat, à long terme, a permis d'assurer à Monsieur Njunga un flux de revenus stables et lui a permis d'être sûr de pouvoir honorer son contrat d'achat d'équipement. En fin de contrat, Monsieur Njunga détiendra la majeure partie de son équipement.

LA PREUVE DE L'IMPACT

Les liens et le suivi, des pratiques de plus en plus courantes

Les liens existants sont de plus en plus sous pression car l'économie du Zimbabwe va moins bien : les marchés se contractent, les prix des intrants augmentent, l'inflation s'installe, la valeur réelle des actions nominales en fonds de roulement baisse, alors que les taux d'intérêt des banques augmentent sans cesse. Les fournisseurs courent le risque de voir leurs profits baisser par des termes contractuels plus stricts avec leurs partenaires commerciaux. Cependant, et malgré ces pressions, aucun fournisseur n'a été évincé du marché, et aucun client n'a dû résilier ses partenariats et intégrer des activités hors de son cœur de métier. Les liens commerciaux sont ainsi perçus

comme un moyen efficace de supporter une situation économique difficile.

En généralisant, **la majorité des entreprises s'en sort plutôt bien**. Les fournisseurs ont connu une forte croissance, en nombre et en taille, même si beaucoup doivent se battre pour honorer leurs engagements dans ce climat économique peu favorable. **De nombreux emplois ont été créés**, en partie parce que la sylviculture a bénéficié d'une période de croissance continue. D'autre part, l'encouragement des partenariats a accentué les effets bénéfiques de cette croissance, ce qui à son tour a stimulé l'expansion.

Les liens d'affaires sont largement acceptés comme une façon efficace et rentable de faire du commerce et **la question est maintenant de savoir comment établir des liens d'affaires le plus efficacement et rapidement possible**. La plupart des entreprises reconnaissent qu'elles ont intérêt à ce que le lien d'affaires fonctionne, même si cela nécessite un suivi.

Les acheteurs sont de plus en plus nombreux à proposer des crédits en nature et des formations à leurs fournisseurs. Ce suivi leur permet en effet de s'assurer que les fournisseurs effectuent leur travail rapidement et efficacement. Le suivi du client au travers d'une formation vise généralement un besoin spécifique et actuel, trait caractéristique d'une formation qui fonctionne et est économe.

Relativisons en conservant les liens d'affaires en perspective

Un certain degré d'échec commercial est normal et devrait être reconnu comme tel. Il faut toutefois comprendre les raisons derrière un échec et modifier la conception et la pratique du lien d'affaires en fonction. Trois causes principales émergent de l'évaluation des échecs apparents : une information inadéquate et une communication trop faible ; un processus de prise de décision trop lent de la part du client ; une spécialisation (capacité) limitée du fournisseur.

Les liens d'affaires aident les entreprises établies à s'améliorer. Celles qui sont les plus à même de croître significativement sont souvent celles qui existent depuis assez longtemps et maîtrisent les techniques de base de leur cœur de métier. Elles sont ainsi bien placées pour croître

et gagner en efficacité, et il est plus probable qu'elles deviennent de bons partenaires commerciaux.

Les nouveaux liens d'affaires proviennent de différents clients et fournisseurs. La recherche de nouveaux liens avec des clients actuels est limitée, car bien qu'il y ait des opportunités avec ces clients, les opportunités les plus évidentes ont déjà été saisies. Ainsi, la croissance à venir à Manicaland proviendra probablement d'autres entreprises du secteur de la sylviculture, ou d'autres secteurs.

La question du déséquilibre du rapport de forces est importante et doit être traitée. Lorsqu'un client important achète à un plus petit fournisseur, il peut généralement lui dicter ses conditions. Des techniques sont couramment utilisées pour amoindrir ce déséquilibre :

- **des clients multiples** : si un fournisseur peut diversifier ses clients, il sera alors moins dépendant d'un client en particulier ;

- **l'éducation des clients** : les clients prévoyants reconnaissent qu'il n'est pas dans leur intérêt d'exploiter les fournisseurs, qui ont besoin d'un juste retour de leur travail. Il y a un enjeu éducatif à ce que les clients comprennent ceci ;

- **l'assistance dans l'établissement des coûts et des prix** : une des faiblesses majeures des petits fournisseurs est qu'ils ne connaissent ni le coût ni le prix de leurs produits et services. Une agence externe peut les aider sur ce point pour déterminer par rapport à la concurrence des prix raisonnables et compétitifs ;

- **le maintien d'une relation bilatérale** : le traitement du déséquilibre du rapport de forces ne doit pas trop gêner les clients et fournisseurs à former des liens. La règle de base est de s'assurer que le lien reste bien un arrangement bilatéral.

CONCLUSIONS

Les leçons tirées de l'expérience

Deux leçons clés ont été tirées de la première phase du projet :

- **la force motrice doit être économique**. Une attitude charitable de la part du client ou de droit de la part du fournisseur peut

altérer le cœur de la relation, diminuer son aspect gagnant-gagnant, son potentiel, et empêcher que les liens d'affaires émergent comme une pratique commercialement gratifiante ;

- **la maîtrise des coûts est un point clé de l'équation**, et les projets de liens ne doivent pas compter sur des sources de soutien externe à long terme. Ainsi, les ressources externes de court terme doivent être utilisées avec précaution. En général, ceci signifie qu'il faut éviter les approches « intégrées », coûteuses, et à la place se concentrer à fournir le minimum d'assistance utile et nécessaire.

Au-delà, les défis

Le projet de liens d'affaires de Manicaland a eu la chance d'être lancé à un moment où l'économie du Manicaland était en bonne santé et en croissance. Les succès de bonne heure de ce projet sont largement dus au fait que plusieurs grandes entreprises ont perçu les liens d'affaires comme une approche efficace de restructuration et de conquête de nouvelles opportunités sur des marchés en croissance. Cependant, à cause de la récession de l'économie du Zimbabwe et de nombreux marchés à l'export, à la fois les clients et les fournisseurs sont aujourd'hui confrontés à des marchés stagnants, à un tournant défavorable dans l'évolution des prix, et à un crédit rare et cher.

Le projet Manicaland rencontre maintenant principalement deux types de défis : **s'assurer que les liens existants vont survivre, et chercher de nouveaux secteurs en croissance et de nouvelles opportunités**.

Ainsi, **si le MBLP surmonte ces défis, il devra trouver l'équilibre entre deux forces souvent conflictuelles**. D'un côté, en tant qu'activité orientée par la demande, il devra suivre le marché. D'un autre, en accord avec la logique de liens d'affaires, il devra rechercher la spécialisation et l'efficacité. Il devra, pour équilibrer ces réalités concurrentielles, déterminer à la fois la demande réelle du marché et la palette de besoins que le projet peut s'attendre à rencontrer.

Enfin, la dernière mesure du succès du projet sera **la mesure dans laquelle les liens d'affaires deviendront des pratiques courantes** et naturelles de la culture commerciale du Zimbabwe.