

Business linkages:
Lessons, opportunities
and challenges,
Jenkins B., Akhalkatsi
A., Roberts B.,
Gardiner A., IFC,
International Business
Leaders Forum,
the Kennedy School of
Government, Harvard
University, 2007

Liens d'affaires avec les PME des pays en développement :

quels enjeux pour les grandes entreprises, quel bénéfice pour les petites ?

Pour les grandes entreprises, la mondialisation a fait émerger à la fois de nouveaux marchés et de nouvelles sources de concurrence. La pression constante à la réduction des coûts et des délais et le recentrage sur les compétences clés ont conduit les entreprises à changer leurs stratégies d'approvisionnement. La plupart des grandes entreprises de fabrication achètent maintenant un pourcentage significatif de leurs intrants (biens et services) auprès d'autres entreprises. Gérer la chaîne d'approvisionnement de façon à parvenir à une combinaison optimale de coût, de qualité, de flexibilité et d'avance stratégique représente une source de plus en plus importante d'avantage concurrentiel. Les PME des pays en développement ont leur place dans ce processus. Dans quelles conditions les grandes entreprises forment-elles des liens d'affaires avec les petites, quels sont les exemples existants ?

LE RÔLE DES LIENS D'AFFAIRES DANS UN ENVIRONNEMENT EN PLEINE ÉVOLUTION

La pression sur les coûts et leur présence dans les pays en développement contribuent à créer des opportunités et des enjeux pour les grandes entreprises dans ces pays. Comment acquérir la connaissance du contexte et identifier les contacts localement ? Comment optimiser le coût, la qualité, la souplesse et d'autres aspects au sein de la filière ? Dans les PED, les liens d'affaires avec de petites ou moyennes entreprises offrent aux grandes entreprises une solution répondant à un certain nombre de ces questions. Ils permettent de réduire le coût des intrants tout en augmentant la spécialisation et la flexibilité. Ils sont également susceptibles d'ac-

croître l'intégration locale, de fournir un accès aux connaissances locales et de générer de la croissance et du développement dans le secteur des PME local. Il existe donc à la fois des arguments de compétitivité et de responsabilité sociale en faveur de ces liens d'affaires.

Beaucoup de grandes entreprises sont, sur le principe, intéressées à développer des relations avec les PME locales. Cependant, ces relations sont parfois coûteuses à établir et à maintenir et leur développement se fait par conséquent rarement très facilement.

L'inclinaison d'une grande entreprise à établir des liens d'affaires de ce type est fonction des risques, coûts et avantages spécifiques au secteur et à l'entreprise, des perceptions et stratégies de la société, par exemple son orientation vers les marchés d'exportation, des incitations et obligations émanant de l'État, et de l'existence de PME qualifiées. Selon la Cnuccd, le dernier élément est sou-

vent l'un des principaux obstacles. Les PME n'ont pas toujours un bon accès aux informations sur le marché et aux financements, manquent parfois de compétences en gestion ou d'expertise en production, ou ne sont pas en mesure de satisfaire au niveau de qualité exigé par les grandes entreprises.

LES FORMES D'ACTION DES GRANDES ENTREPRISES

En dépit de ces difficultés, certaines entreprises ont néanmoins avancé sur cette voie, seules ou en collaboration avec d'autres entreprises. Les mécanismes utilisés par les entreprises pour favoriser les liens d'affaires et le développement des PME sont divers et vont des simples partenariats le long des filières dans lesquelles travaille l'entreprise aux centres d'appui dédiés aux petites entreprises, en passant par les dispositifs de financement public-privé.

Les niveaux d'action diffèrent également. Beaucoup d'entreprises ont formé des relations d'affaires avec des PME dans leur propre filière, souvent en accompagnant le développement des fournisseurs d'une manière ou d'une autre. Certaines entreprises ont, aussi ou plutôt, centré leur démarche sur les liens d'affaires et le développement des PME au-delà des filières qui les concernent. D'autres encore ont choisi d'agir pour renforcer l'environnement des affaires afin de le rendre plus propice aux relations commerciales et au développement des PME.

Liens d'affaires et développement des PME au sein de la filière

Les grandes entreprises présentes dans les pays en développement peuvent établir des relations avec les PME locales à différents niveaux de la filière, ou des filières, qui sont les leurs. Ces liens peuvent relever de l'approvisionnement, de dispositifs d'agriculture contractuelle, de sous-traitance manufacturière, de l'externalisation de certaines fonctions non centrales, de la distribution, de la franchise

ou du leasing, de la vente de services financiers ou de technologies de l'information et de la communication, et encore d'autres intrants et outils productifs. La clé de ces programmes est de développer la capacité des PME à répondre aux besoins de la grande entreprise.

Liens d'affaires et développement des PME au-delà de la filière

Reconnaissant le rôle central d'un secteur des PME dynamique dans le développement économique local, de nombreuses entreprises portent leurs programmes de développement et de liens d'affaires au-delà de leurs propres filières. Elles le font souvent aussi pour des questions de relations publiques ou de responsabilité sociale de l'entreprise, par exemple pour démontrer leur engagement auprès des communautés afin de renforcer leur légitimité à agir, ou compenser les risques sociaux du point de vue des investisseurs. Les activités de renforcement au-delà de la filière contribuent à réduire le risque de dépendance pour l'économie locale et d'atténuer le choc du départ de la société le cas échéant.

► En juillet 2006, Microsoft et l'Organisation de développement industriel des Nations Unies se sont mis d'accord sur une initiative conjointe visant à stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises en Afrique. L'initiative a trois composantes : appui à la promotion de l'investissement direct étranger en Afrique subsaharienne par le biais d'un portail internet pour les investisseurs et gouvernements étrangers ; création de centres d'information ruraux pour fournir des services de renforcement des capacités aux PME ; et intégration de composantes sur les TIC dans le programme de formation à l'entrepreneuriat de l'Unido.

Amélioration de l'environnement des liens d'affaires

En plus des programmes d'appui aux PME, ou préalablement à leur mise en œuvre, certaines entreprises prennent des mesu-

res pour améliorer l'efficacité de ces programmes en influant sur certains des facteurs environnementaux qui entravent leur action. Il est assez courant par exemple pour les entreprises de réaliser des investissements dans l'éducation ou la formation afin de contribuer à former une main-d'œuvre locale qualifiée.

Une autre stratégie consiste à promouvoir la croissance et le développement d'organisations qui aident à renforcer les actifs économiques et sociaux et l'infrastructure dont dépendent les PME. Il peut s'agir d'écoles et d'instituts de formation professionnelle, de prestataires de services aux entreprises à but lucratif ou non, de centrales de risques, d'associations de petites entreprises ou chambres de commerce, ou d'agences gouvernementales. Le renforcement des capacités des autorités publiques fait l'objet d'une attention particulière, car leur efficacité en matière d'agrément, de fiscalité et de contrôle du respect des réglementations est essentielle pour la réussite des petites entreprises.

Une troisième stratégie pour l'amélioration de l'environnement des liens d'affaires consiste à s'engager sur le terrain des politiques publiques. Les grandes entreprises commencent à explorer des voies de dialogue sur la nature des politiques, des programmes et des réglementations qui influent sur les conditions d'exercice des PME.

Approches hybrides

Il faut noter que de nombreux programmes de promotion des liens d'affaires et de développement des PME recouvrent au moins deux, voire l'ensemble, des stratégies énoncées plus haut.

Par exemple, des actions pour améliorer l'environnement peuvent être réalisées simultanément à des programmes de développement au sein de la filière ou au-delà, pour en augmenter l'efficacité.

LES DIFFICULTÉS ET ENJEUX DE LA PROMOTION DES LIENS D'AFFAIRES

Sur le plan opérationnel

Il est très important de s'assurer du **soutien et de l'engagement de l'entreprise dans son ensemble**. Les programmes de liens d'affaires demandent des efforts sur le long terme, et nécessitent cinq à quinze ans pour produire un impact. Ils impliquent des investissements significatifs en argent, temps, expertise et technologie tout au long du programme. C'est pourquoi il est essentiel que l'engagement interne soit fort, au sommet de la hiérarchie et au niveau des cadres intermédiaires qui prennent les décisions au quotidien sur le terrain.

Les politiques qui donnent mandat aux responsables de terrain de travailler avec des PME pour l'approvisionnement peuvent contribuer à institutionnaliser l'engagement de l'entreprise.

De même les mesures de performance et les systèmes d'incitations. Enfin, instaurer une culture de la réflexion de long terme est également important pour encourager les pratiques qui sont plus longues à porter leurs fruits.

- BP en Azerbaïdjan et ExxonMobil au Tchad ont établi des stratégies nationales explicites qui fournissent des cadres pour l'implication des responsables de terrain dans des activités de développement des PME.

Obtenir des informations fiables et exploitables est essentiel pour identifier les PME offrant les produits et services recherchés et pour évaluer leurs capacités. Pour cela, l'entreprise peut affecter du personnel à l'identification des partenaires commerciaux locaux potentiels. Plusieurs grandes entreprises ont ainsi constitué des bases de données fournisseurs qui peuvent être partagées avec d'autres acteurs.

L'exploitation des réseaux est une autre voie possible pour collecter l'information.

- Au Brésil, Petrobras travaille en collaboration avec la petite association professionnelle nationale SEBRAE, pour identifier des petites et moyennes entreprises susceptibles d'être intégrées dans la filière gaz et pétrole. L'accord de partenariat Petrobras-SEBRAE a généré 113 millions de dollars de transactions entre les compagnies de pétrole et de gaz et les PME.

Mesurer l'impact est une tâche difficile dans le domaine des liens d'affaires. Le choix des indicateurs d'impact à la fois sur l'entreprise et sur le développement sont délicats et le fait que les impacts se fassent sentir sur le long terme complique encore la tâche. Une alternative consiste à établir un processus de suivi et évaluation, éventuellement participatif comme dans le cas de Diavik.

- Dans le Nord canadien, l'entreprise Diavik Diamond Mines a conclu un accord préalable avec les acteurs locaux sur les impacts attendus. Cet accord définit les engagements de l'entreprise vis-à-vis des liens d'affaires avec les PME locales et du développement de ces dernières. Deux fois par an, l'entreprise doit faire un rapport sur leur stade de réalisation.

Gestion de l'image de l'entreprise et des relations avec les acteurs environnants

Les investissements réalisés par les grandes entreprises dans les régions où vivent des communautés à faibles revenus peuvent donner lieu à de **très fortes attentes, en particulier en matière de génération d'emplois et d'opportunités commerciales** pour les PME locales. Si ces investissements ont souvent des impacts positifs significatifs, selon le secteur ou l'activité, ces impacts ne correspondent pas toujours aux attentes des communautés, ce qui peut représenter un risque. Le manque de communication ou de compréhension commune est la première source de génération d'insatisfaction. C'est pourquoi l'implication des acteurs locaux dans le processus de définition et de suivi des objectifs et la

formalisation d'accords comme dans l'exemple de Diavik sont importantes.

Une autre précaution consiste à **réduire la dépendance** de l'économie locale. Les investissements des grandes entreprises apportent souvent de nouvelles sources d'emploi et des opportunités commerciales pour les PME. Si l'économie autour est sous-développée, ces investissements risquent de se traduire par une forte dépendance des travailleurs, des entreprises locales et de communautés entières. Les mesures de réduction de cet effet de dépendance peuvent relever de la diversification des marchés pour les PME ou de la facilitation de mise en réseaux afin que les PME puissent profiter de l'expérience, des compétences et de l'appui de leurs pairs.

- Dans le cadre de ses activités agroalimentaires, Nestlé a travaillé à l'amélioration de la productivité des petits producteurs de lait dans sa filière de façon à ce qu'ils puissent vendre leur excédent à d'autres acheteurs, et a aidé les producteurs de café à se lancer dans d'autres cultures pour réduire leur dépendance à un seul marché.

La **stratégie de retrait** peut aussi contribuer à la réduction de la dépendance. Elle peut en effet prévoir de transférer la propriété et les activités du programme à des organisations communautaires locales et de l'intégrer dans un cadre politique national.

Enjeux systémiques

Les PME des pays en développement sont souvent très contraintes dans leur capacité à répondre à la demande des grandes entreprises, à cause du manque d'informations sur le marché, de compétences en gestion ou de capacités technologiques. Le **renforcement des compétences et capacités des petites entreprises** est donc un enjeu important. Les approches sont diverses : développement de modules de formation, mise à disposition de logiciels, création de supports pédagogiques pour les formateurs, élaboration de guides de bonnes pratiques spécifiques à un secteur ou une activité, mais aussi création de centres d'infor-

mation et de services pour les entreprises (comme le Enterprise Center de ExxonMobil au Tchad ou celui mis en place par l'Unido et Microsoft en Ouganda), réseautage favorisant le mentoring entre pairs, etc.

Améliorer l'accès des PME aux services financiers est un moyen d'agir sur le facteur identifié par la Cnuccd comme « le plus important pour la survie et la croissance des PME ». Les prestataires de services financiers considèrent souvent les petites entreprises comme risquées et les coûts de transaction élevés associés à l'évaluation de leur solvabilité et l'octroi de prêts découragent souvent. Les mécanismes de co-financement constituent une première solution d'amélioration. Plusieurs dispositifs de facilités de crédit ont ainsi vu le jour grâce à la collaboration de grandes entreprises, d'institutions financières et de banques.

► Les fournisseurs de BP en Azerbaïdjan ont accès à une facilité de crédit de 15 millions de dollars sur huit ans. BP et IFC sont tous deux actionnaires du fonds à hauteur de 40 % et une banque locale détient les 20 % restants.

Les partenariats avec des banques commerciales sont un autre moyen d'améliorer l'accès des PME aux services financiers. Les grandes entreprises peuvent offrir une forme de garantie à la banque pour qu'elle accepte de fournir des ressources financières aux petites entreprises dans un secteur donné par exemple. Enfin, d'autres dispositifs, faisant notamment appel à des formes non traditionnelles de garanties, permettent aux PME de faire levier sur des ressources non monétaires (par exemple les stocks) pour obtenir du crédit.

Les politiques locales et nationales font parfois obstacle aux programmes de promotion des liens d'affaires. Les régimes de propriété, procédures et frais d'enregistrement des entreprises, structures d'imposition et obligations réglementaires se traduisent parfois par des coûts disproportionnés pour les PME et limitent leur croissance et leur capacité à forger des partenariats avec les grandes entreprises. Ces facteurs peuvent aussi inciter les PME à rester dans le sec-

teur informel, ce qui complique ou empêche la contractualisation. **Faire évoluer l'environnement politique public dans un sens favorable** est donc un autre enjeu pour les grandes entreprises. La création de plateformes pour s'engager collectivement dans le dialogue sur les politiques publiques et le renforcement des capacités du secteur public sont deux types d'action possibles.

► La formation de plateformes collectives ou de réseaux tels que National Business Initiative en Afrique du Sud, le Zambia Business Forum en Zambie ou l'initiative Business Action for Africa permettent aux entreprises d'unir leurs voix sur les questions de politiques publiques et d'établir des relations plus étroites avec les gouvernements sur ces sujets.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Les enjeux et approches que l'on vient de décrire montrent que l'action collaborative joue un grand rôle. Dans les exemples ci-dessus, les grandes entreprises ont collaboré entre elles et avec d'autres acteurs dans deux buts principaux : d'abord, pour réduire les coûts d'exploitation et risques de leurs programmes de liens d'affaires, et en second lieu, pour renforcer l'environnement externe servant leurs efforts. Souvent, une organisation intermédiaire – telle qu'une institution financière internationale, une ONG ou une société commerciale – joue un rôle clé en menant ou en facilitant la collaboration.

L'expérience laisse entrevoir pour l'avenir des possibilités de collaboration accrue, qui permettraient peut-être de passer des projets et succès ponctuels à une réplication à plus grande échelle des actions de développement des liens d'affaires. Les efforts pourraient porter sur :

- le **partage de l'information**, notamment des évaluations et bases de données de fournisseurs ;
- le **partage d'outils « mobiles »** comme les modules de formation, les outils d'é-

tude d'impact et d'évaluation des besoins, etc. ;

► la **réalisation conjointe d'études d'impact et d'évaluations** des besoins, par exemple en partenariat avec des agences de développement ou ONG pour analyser le contexte socioculturel, économique et environnemental d'un marché donné ;

► l'**étude des complémentarités entre les liens d'affaires de différentes entreprises** ;

► l'**investissement dans des mécanismes de financement conjoints** impliquant si possible le secteur bancaire commercial ;

► l'**action collective auprès des gouvernements** pour encourager les politiques publiques favorables ;

► l'**appui conjoint au développement d'intermédiaires efficaces**. ■

Pour en savoir plus

- Retrouvez en annexe du document original les 21 fiches expériences décrivant des programmes existants de promotion des liens d'affaires dans le monde.