

Liens stratégiques et avantage compétitif : recherche-action sur les réseaux de petites entreprises en Inde

Strategic linkages and competitive advantage : action research on small enterprise networks in India, C. Richard Hatch, mai 2001.

Ce texte fait partie du projet MBP (Microentreprise Best Practices) de USAID.

Ce document présente une recherche-action sur les réseaux d'entreprises en Inde. Il décrit le concept sur lequel le projet se fonde, pose les hypothèses guidant le travail de l'équipe, souligne les rôles des organismes partenaires et met en débat les objectifs et méthodes de recherche.

Le projet de recherche de réseaux de micro-entreprises actuellement en cours dans le pays cherche à définir un processus de modernisation qui réponde à la grande diversité des petites entreprises et rende efficace les ressources mises à disposition par les bailleurs de fonds et agences publiques. La technologie organisationnelle au cœur de ce projet est le réseau : les stratégies de réseau sont essentielles pour les micro et petites entreprises (MPE), en particulier lorsque les décideurs politiques ouvrent les marchés domestiques à la concurrence internationale.

Cette étude se base sur les exemples italiens et danois pour comprendre dans quelle mesure ces expériences sont répliquables dans des pays en développement en s'attachant au cas de l'Inde.

VERS UN MODÈLE EFFICACE DE BDS ?

En Inde, le secteur informel, source très importante de nouveaux emplois, comprend environ 26 millions de micro-entreprises qui emploient plus de 45 millions de personnes. Les petites entreprises sont aujourd'hui menacées par la vitesse de la libéralisation de l'économie indienne.

Le projet cherche à aider l'Agence américaine pour le développement international (USAID) à répondre entre autres aux questions suivantes :

- comment les MPE interagissent-elles ?
- quels sont les freins principaux à leur coopération ?
- comment peut-on les inciter à se spécialiser, c'est-à-dire à se concentrer sur leur cœur de métier ?

LES MPE EN DANGER

Les MPE indiennes sont sur des marchés de plus en plus turbulents, et dans de nombreux villages et villes, les petits entrepreneurs se débattent dans des secteurs où les barrières à l'entrée sont faibles, conduisant à la formation de nombreuses entreprises presque identiques. À Dakshinpuri, 54 entreprises dirigées par des femmes sont en concurrence pour la fabrication de vêtements sur des modèles traditionnels sur un marché saturé et avec une pression forte sur les prix poussant ces femmes à s'auto-exploiter. Dans la ville d'Aligarh, un cluster composé de plusieurs milliers d'entreprises fabricant des verrous depuis des générations se voit confronté à deux problèmes : d'une part une inégalité de pouvoir de négociation qui permet aux vendeurs en gros et aux commerçants de maintenir une pression sur les salaires en mettant en concurrence les fournisseurs ; d'autre part l'arrivée sur le marché de verrous taiwanais et chinois modernes fabriqués industriellement, et que les entreprises indiennes ne peuvent

Accédez au texte original sur : www.mip.org/pdfs/mbp/strategic_linkages_and_competitive_advantage.pdf

pas concurrencer. Dans un village retiré au Rajasthan, des douzaines de personnes sans terre fabriquent des chaussures quasiment entièrement à la main à partir du cuir local et ont besoin d'accéder à du cuir de meilleure qualité pour être compétitives.

Qu'elles servent un marché de consommateurs locaux où qu'elles intègrent des chaînes de production de fournisseurs liés à une grande entreprise, les MPE indiennes rencontrent des défis complexes, et entre autres : le grand nombre de concurrents sur des secteurs qui ont de faibles barrières à l'entrée ; des besoins sophistiqués qui proviennent de pays industrialisés et apparaissent sur les marchés locaux ; une exigence plus forte du consommateur sur la qualité et les performances du produit ; des changements rapides dans les matériaux et technologies de production.

Les limites des BDS

Généralement, dans des situations similaires, l'effort porte sur l'augmentation de l'offre de BDS, souvent couplée à des subventions pour stimuler la demande. Dans ce contexte, ces solutions traditionnelles semblent toutefois imparfaites :

- le modèle traditionnel d'offre de BDS porte avant tout individuellement sur l'entreprise ;
- les investissements en BDS dans cet environnement n'ont pas été rentables dans le passé ;
- dans la réalité, les entreprises se concurrencent en se regroupant. Les entreprises de Dakshinpuri, d'Aligarh et du Rajasthan ne seront compétitives que si elles rejoignent le réseau qui leur permettra d'améliorer leur flexibilité et leur capacité d'innovation afin de bénéficier d'un effet de levier sur leur productivité.

LE RÉSEAU POUR DÉPASSER LES LIMITATIONS DE TAILLE

Les MPE ont deux alternatives : soit croître dans un ensemble d'entreprises verticalement intégrées, soit incorporer un

réseau d'entreprises liées par le marché (par l'offre). Les auteurs de ce document proposent une troisième voie à mi-chemin : la création de réseaux inter-entreprises comme technologie organisationnelle dont les entreprises peuvent se servir pour minimiser leurs coûts de transactions internes et être compétitives. En s'unissant autour de besoins et opportunités communs, les entreprises peuvent ainsi partager les coûts de l'information commerciale, des tests qualité et de la certification, de l'achat de matériaux, ou encore de la gestion financière.

En règle générale, les réseaux offrent trois bénéfices aux petites entreprises :

- ils configurent à nouveau la chaîne des valeurs en créant des économies d'échelle ;
- ils réduisent le risque lié à la spécialisation en permettant aux MPE de réaliser des économies d'échelle et d'augmenter leur productivité ;
- et enfin, ils génèrent des économies de gestion car les entreprises peuvent en se regroupant accéder à des services de qualité.

APPRENONS DES RÉGIONS QUI ONT DES RÉSEAUX !

Les deux exemples présentés ci-dessous sont plus amplement détaillés dans la partie « Idées, concepts et politiques » de cette publication (dans les textes sur l'Italie et le Danemark).

L'étude des réseaux a débuté au commencement des années quatre-vingt avec l'observation des clusters italiens. Les premières leçons tirées de ces exemples ont été que des petites entreprises correctement équipées et liées au sein de systèmes commerciaux efficaces peuvent fonctionner comme les meilleures des grandes corporations, et ce sans perdre ni leur flexibilité ni leur ancrage culturel local. Les MPE peuvent de la sorte partager le coût croissant des BDS (par exemple la certification ISO 9000), accéder aux technologies coûteuses dont elles ont besoin, additionner leurs capacités pour produire des biens et ser-

vices sophistiqués, agréger leur production pour desservir plus de consommateurs sur de plus grands marchés, apprendre les uns des autres, et enfin augmenter leurs parts de marché et leurs revenus à l'exportation. Sur la durée, la propension des PME à se mettre en réseau a amélioré la capacité d'adaptation de la région entière en rendant des clusters compétitifs sur des marchés mondiaux.

Avec la multiplication des régions où la création d'emplois provient des petites entreprises, l'exemple italien a rapidement été suivi, en particulier par un projet de réseau national lancé au Danemark en 1989, poussé par l'ouverture du marché unique européen et par un déficit commercial croissant. Le résultat, c'est que ce projet a démontré que le réseau est une stratégie commerciale appropriée dans les nations industrialisées où les entreprises ont soit des ressources limitées, soit des difficultés à atteindre le seuil d'efficacité dans leurs opérations clés. Voyons à présent s'il en est de même dans les pays en développement.

LE PROJET DE RÉSEAU DE MICRO-ENTREPRISES EN INDE

Development Alternatives Inc. (DAI) conduit un programme de recherche-action avec son projet Microentreprise Best Practice (MBP) financé par USAID qui implique plusieurs clusters de MPE en Inde. Les objectifs et tâches sont assez similaires à ceux au Danemark mais il sera nécessaire, comme présenté dans le tableau page suivante, de modifier le modèle afin de répondre aux conditions locales.

Les objectifs

Il s'agit d'aider les petites entreprises en Inde à croître et à créer de l'emploi par la coopération en réseau. Un objectif secondaire lié à la promotion de la spécialisation et de la productivité est d'augmenter la demande, l'offre et la disponibilité des services d'appui aux entreprises. Le projet conçoit la formation

Les principales adaptations du modèle envisagées pour l'Inde

Nature de la différence	Environnement des MPE indiennes	Adaptations du projet à explorer
Échelle	Territoire immense ; infrastructure de transports inadéquate ; grand nombre de MPE, beaucoup en zones rurales.	Accès aux MPE par les organismes partenaires locaux ; formation sur Internet et encadrement.
Forces et faiblesses de l'entreprise	La plupart des entreprises sont sous-capitalisées et équipées avec des technologies périmées.	Attention accrue sur la spécialisation pour promouvoir l'efficacité collective et les investissements de modernisation.
Accès aux BDS / statut légal des entreprises	L'Inde a un vaste secteur informel hors du système public d'assistance et de financement bancaire.	Les facilitateurs vont devoir créer à la fois l'offre et la demande en BDS ; ils devront considérer l'agrément des réseaux afin de rendre ceux-ci éligibles à l'aide financière.
Culture commerciale et liens d'affaires	Les groupes ethniques, religieux et les castes peuvent présenter des obstacles à la coopération ; le système légal n'inspire pas confiance. Peu de MPE prennent part à des organisations commerciales.	Les médiateurs doivent apprendre à reconnaître et construire sur des bases organisationnelles existantes. Ils peuvent pour ce faire évoluer lentement, d'un service à faible risque vers des projets de réseaux productifs plus risqués.
Orientation du marché / base de la concurrence	L'orientation sur le marché local est plus courante qu'en Europe ; la plupart des micro-entreprises ont peu d'expérience sur le marché national ou à l'exportation. La concurrence est typiquement fondée sur des salaires et prix bas plutôt que sur la différenciation et sur la qualité.	Éduquer les partenaires et entreprises en ce qui concerne les impacts de la déréglementation et l'accession à l'OMC ; étudier les MPE exportatrices ; « benchmarking » des produits importés concurrents.
Formation et compétences	Niveaux d'éducation et d'alphabétisation beaucoup plus bas.	Concevoir à nouveau les matériaux de formation et efforts de couverture.
Disponibilité de médiateurs	Contrairement à ce qui se passe en Europe, le marché du conseil aux MPE est restreint. On peut trouver, selon le besoin, quelques individus qui ont les compétences de médiateur.	Des subventions seront nécessaires pour attirer des candidats. Étendre la formation du médiateur pour y inclure les concepts clé de finance, gestion et marketing. Répertoire les BDS existants. Former les organisations non gouvernementales prestataires de services sociaux à comprendre la stratégie commerciale.
Ciblage des projets	Au Danemark, toutes les entreprises commerciales étaient visées. En Inde, les procédures de filtrage seront nécessaires afin d'assurer une utilisation efficace des ressources.	Une recherche doit se faire sur la structure industrielle, les compétences et équipement disponibles, les systèmes commerciaux, la nature de la concurrence, et autres sujets concernant les phases préalables au ciblage.

de réseaux comme un service novateur pour les entreprises.

L'application de ces objectifs se décline par le ciblage de groupes d'entreprises représentatifs, la sélection d'organismes partenaires, le développement de matériaux de formation des partenaires, la

conception d'un système efficace de subventionnement pour encourager les réseaux témoins, par de l'assistance technique aux partenaires, aux médiateurs et un pilotage des réseaux, et enfin, par une recherche sur les méthodes et outils efficaces de développement des réseaux à l'échelle nationale.

Le modèle

Ce projet vise à développer la confiance mutuelle nécessaire pour surmonter les retards en combinant autour d'un modèle (voir le graphique page suivante) l'expérience de DAI, de partenaires locaux qui

ont un réseau relationnel établi avec les PME cibles, et des médiateurs.

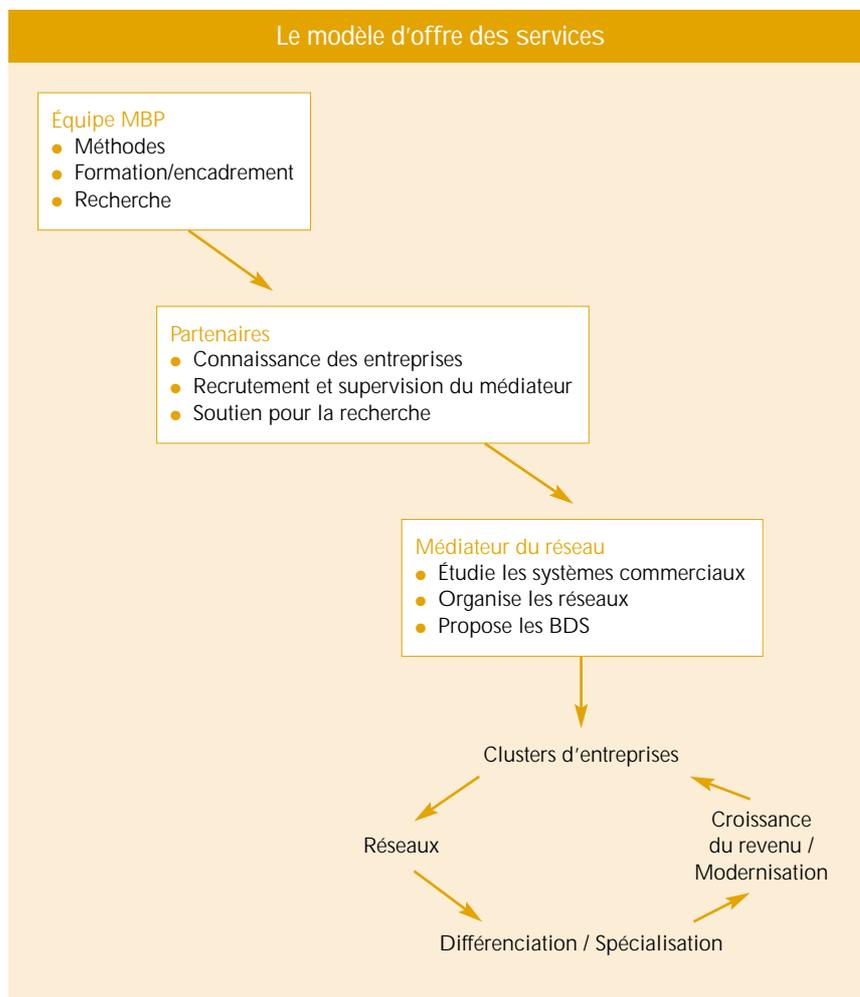
Les participants : critères de sélection et discussion des hypothèses

Partenaires locaux : le projet va travailler avec des partenaires privés pour tester les processus de construction de réseaux efficaces et d'amélioration du marché des BDS. Dans un premier temps, l'équipe du projet invitera des ONG connaissant déjà les MPE à participer en facilitant l'accès à des entreprises, en donnant les contacts des services d'appui aux entreprises déjà disponibles, et en sélectionnant, recrutant et formant des médiateurs.

La sélection des partenaires se concentrera sur des organismes capables de concevoir et de développer un nouveau produit de conseil qu'ils pourront par la suite offrir de façon durable : entre autres l'organisme devra avoir défini ses entreprises cibles (nombre, locations, secteurs, leurs obstacles au développement), devra avoir un personnel qualifié capable de recruter et former les médiateurs, être équipé d'internet. Les organismes partenaires bénéficieront à leur tour du projet en acquérant de nouvelles compétences en développement commercial.

Sélection et formation des médiateurs : les partenaires vont recruter, former et placer les médiateurs dans des MPE et en même temps tester leurs matériels et méthodes de formation des médiateurs et des entreprises. On attend des médiateurs qu'ils diffusent les concepts du réseau, qu'ils promeuvent la communication entre entreprises locales, qu'ils identifient de nouvelles opportunités commerciales et qu'ils travaillent à connecter des groupes d'entreprises avec ceux avec qui ils ont besoin de coopérer (fournisseurs, clients, concepteurs du produit, exportateurs, instituts de formation, fournisseurs privés de BDS et programmes publics de services à l'industrie).

Cela se traduit en pratique par les tâches suivantes : analyse des entreprises et des secteurs pour déterminer leur potentiel de réseau, identification et diffusion des « meilleures pratiques », augmentation de la communication entre entreprises,



gestion du risque et développement d'une confiance réciproque (par exemple par des achats communs), identification de nouveaux marchés pour les entreprises en réseau, soutien lors de l'élaboration du plan d'affaires, services d'appui aux entreprises lors d'achats de groupe, identification des marchés BDS mal desservis et planification d'une intervention.

Les entreprises cibles : le travail est effectué dans différents cadres et secteurs afin de développer une méthodologie qui soit répliquable, centrée sur les entrepreneurs, les entreprises établies cherchant à croître, les entreprises fondées sur des technologies modernes et sur l'artisanat. Cette recherche devrait permettre de déterminer les caractéristiques des entreprises qui bénéficient des opportunités des réseaux.

Le projet part du principe que les entrepreneurs en Inde connaissent bien leurs difficultés ainsi que leurs opportunités, et que lorsqu'ils ont une possibilité d'aug-

menter leurs revenus sans prendre trop de risques, ils le font. Ainsi, l'incitation la plus utilisée est l'opportunité de rentabilité. Des fonds de cofinancement (« matching grants ») et des services de médiateurs sont utilisés afin d'encourager l'expérimentation de nouveaux produits et marchés.

Une seconde hypothèse de l'équipe du projet est que, mis à part des services simples tels le courrier et la comptabilité, les services d'appui aux entreprises sont rarement disponibles ou abordables. En agrégeant les pouvoirs d'achat des entreprises au sein de réseaux, le projet espère créer des marchés aussi plus attractifs pour les prestataires de BDS (cela permet une plus grande utilisation de BDS à un coût individuel moindre).

Subventions et bourses « défi » : le projet prévoit que des subventions de court terme seront peut-être nécessaires pour accroître l'offre et la demande : attraction de médiateurs, développement de formes

de réseaux nouvelles et pérennes. De plus, comme les concepts de réseaux et de médiateurs sont nouveaux pour les micro-entrepreneurs, il faut surmonter leur perception initiale du risque et les encourager à expérimenter, par des bourses pour les projets significatifs de réseaux, des produits ou processus de développement communs, des efforts marketing communs, ou encore le partage d'équipement ou de consultants. Le processus d'application vise à encourager au maximum la réflexion en réseau des entreprises.

Les documents prévus : le projet compte guider les bailleurs et autres partenaires impliqués dans la planification et la mise en œuvre de projets de développement de petites entreprises en Inde. Le programme de recherche prendra en compte les observations (questionnaires) des participants et passera en revue la littérature indienne sur les MPE afin de préparer les rapports suivants :

- comment les systèmes commerciaux des MPE fonctionnent ;
- une note technique sur les ONG dans le développement de l'entreprise ;
- les réseaux, stratégie clé pour la croissance de l'entreprise ;
- directives pour la conception d'un projet préliminaire de réseau.

se rend compte qu'**une économie régionale composée d'entreprises compétentes et déjà organisées en réseaux peut être extrêmement flexible**. Ceci est un but critique pour de nombreux pays en développement ; les équipes de ce projet espèrent que celui-ci contribuera à une compréhension des processus qui mènera à une coopération entre entreprises à grande échelle.

EN GUISE DE CONCLUSION

Ainsi, les petites entreprises en réseau peuvent plus facilement résoudre leurs soucis quotidiens de gestion grâce aux prestataires de services d'appui qui sont à proximité. Elles peuvent aiguïser leurs compétences en production spécialisée par les contacts les unes avec les autres, avec les clients et avec les consultants. Elles peuvent pénétrer de nouveaux marchés que les médiateurs ont identifiés pour elles et exploiter ces opportunités tant que leurs revenus restent supérieurs aux coûts. Ensuite, elles sont libres de se regrouper en réponse à de nouveaux signaux sur les marchés internationaux. La flexibilité est essentielle à la compétitivité dans l'environnement économique actuel. En étendant cette idée de l'entité entreprise à un système économique, on