

■ David Bright (Oxfam GB), Don Seville (Sustainable Food Lab), Lea Borkenhagen (Oxfam GB), **Think Big. Go Small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains**, Briefings for Business No. 6, Oxfam/Sustainable Food Laboratory, 2010, 20 p.

POUR ACCÉDER AU DOCUMENT ORIGINAL :

http://www.oxfam.org.uk/resources/policy/private_sector/think-big-go-small.html

« **L'Actualité des services aux entreprises** » n° 20
juin 2010

Un produit d'information financé par la DDC (Suisse) et publié par le Gref (France)

Intégrer les petits producteurs dans les filières d'approvisionnement :

les grandes entreprises doivent changer leur modèle

Oxfam et Sustainable Food Lab, réseau d'organisations dont l'objectif est de contribuer à généraliser la production alimentaire et agricole durable, encouragent l'intégration des petits producteurs dans les marchés internationaux. Leur publication commune *Think Big, Go Small* cherche à montrer comment les grandes entreprises agroalimentaires peuvent intégrer ces producteurs dans leurs filières d'approvisionnement. L'intérêt des deux parties est bien compris. Du point de vue des entreprises, ce peut être un moyen de répondre aux attentes éthiques de plus en plus fortes des clients et, pour certains produits, à des difficultés d'approvisionnement. Du point de vue des producteurs du Sud, c'est un moyen réel de réduire la pauvreté.

Cependant, pour établir une passerelle solide entre ces deux mondes très différents (d'un côté, des agriculteurs dispersés et hétérogènes, habitués à l'économie informelle, de l'autre, un secteur agroalimentaire moderne, exigeant, formalisé et réticent aux risques), il faut non seulement respecter certains principes, mais remettre en question l'ensemble du modèle de l'entreprise. Une démarche exigeante, que certaines grandes sociétés ont cependant mise en œuvre avec succès.

LE POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

Conquérir et fidéliser les clients

Aujourd'hui, les consommateurs demandent des comptes à l'industrie agroalimentaire sur les conditions de travail et le respect de l'environnement dans leurs filières d'approvisionnement. Cette attente explique le développement des marchés éthiques, en particulier le commerce équitable, qui représente aujourd'hui plus de 2,9 milliards d'euros et s'approvisionne essentiellement auprès de petits producteurs du Sud.

De nombreux éléments démontrent que cette tendance de fond a toutes les chances de s'accroître :

- ▶ le programme de certification « Rainforest Alliance », qui travaille avec les plus grandes entreprises du secteur du thé, comme Lipton et Tetley, a vu ses ventes augmenter de 5 à 11% en 1 an ;
- ▶ en 2008, 51 % des consommateurs britanniques ont déclaré avoir fait au moins un achat principalement sur des critères éthiques dans l'année précédente (contre 47 % l'année précédente, et malgré la récession) ;
- ▶ dans les marchés émergents comme l'Inde et le Brésil, environ 2 milliards de consommateurs urbains de classe moyenne devraient, en 2030, soutenir la demande d'aliments et boissons transformés de valeur plus élevée. Progressivement, l'approvisionnement auprès des petits producteurs s'y développera aussi.

Dans un tel contexte, le recours à des petits producteurs jouera un rôle de plus en plus important pour conquérir et fidéliser les clients.

Gérer les risques liés à l'image

Dans les pays développés, la marque est d'une importance considérable et peut représenter jusqu'à 50 % de la capitalisation du marché. Or, l'attachement des consommateurs à une marque dépend de plus en plus de leur confiance dans le processus de production et l'éthique de l'entreprise. Au Royaume Uni, en 2009, 64 % des consommateurs ont affirmé avoir activement évité un produit ou un service à cause du comportement de l'entreprise. Aujourd'hui, des révélations sur des pratiques d'exploitation dans la chaîne d'approvisionnement peuvent faire chuter la valeur d'une marque très rapidement.

Ce constat s'applique aussi aux pays en développement, où l'approche d'une entreprise par rapport à ses fournisseurs joue pour beaucoup dans la confiance et la légitimité qu'on lui accorde. Si elle met en place des pratiques dommageables aux communautés locales, le risque de retour de bâton est réel. Ainsi, au Pérou, la production d'asperges pour les marchés britannique et américain est très critiquée, pour avoir entraîné une baisse du niveau des nappes phréatiques de 1 à 5 mètres par an depuis 8 ans.

En parallèle, on observe que cette prise en compte de la performance sociale et environnementale est aussi de plus en plus présente chez les actionnaires et investisseurs institutionnels.

Un approvisionnement présentant un bon rapport coût-efficacité

Depuis que les filières d'achat internationales existent, les industries agroalimentaires ont cherché à améliorer les rendements et à minimiser les coûts en simplifiant leurs bases d'approvisionnement. Aujourd'hui, la situation de surproduction qui prévalait sur la majorité des marchés agricoles est en train de s'inverser, ce qui doit amener à repenser entièrement cette logique. La sécurité d'approvisionnement de certaines récoltes

est déjà menacée par le manque d'eau et l'utilisation de la terre pour l'alimentation du bétail et les biocarburants. En 2050, on prédit qu'il faudra augmenter la production agricole de 70 % pour nourrir 9 milliards de personnes, alors même que les changements climatiques réduiront les rendements.

Pour trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, les 500 millions de producteurs qui ont accès à moins de 2 hectares de terre constituent une opportunité majeure. Par leurs capacités d'adaptation et leurs connaissances locales, ils peuvent augmenter les rendements tout en réduisant l'empreinte carbone et les coûts – à titre d'exemple, Sodexo s'approvisionne auprès des fournisseurs locaux pour les cantines d'une concession minière au Sud de Madagascar à un coût plus bas que si les aliments étaient importés. Quant aux différents risques, comme le travail des enfants, on peut les gérer si on investit au niveau des exploitations.

LE POINT DE VUE DU DÉVELOPPEMENT

Un impact réel sur la pauvreté rurale

Pour les foyers de petits producteurs, qui représentent une population mondiale estimée entre 1,5 et 2 milliards de personnes, l'agriculture reste la meilleure opportunité pour augmenter le niveau de vie. Des études montrent que la croissance générée par l'agriculture est jusqu'à quatre fois plus efficace que celle générée par d'autres secteurs pour réduire la pauvreté.

Oxfam et Unilever ont analysé ensemble les chaînes de valeur pour identifier comment les entreprises pouvaient maximiser leur impact sur la réduction de la pauvreté. L'une des principales conclusions est la nécessité d'investir dans des organisations de petits producteurs. En effet, ces dernières permettent à des communautés pauvres et isolées d'accéder à des activités commerciales créatrices de richesse. Elles peuvent également réduire le coût des semences et des au-

tres matières premières et faciliter l'accès à des services.

Ainsi, les retombées pour les producteurs sont multiples : meilleure productivité, revenu plus élevé, amélioration des services techniques, de la formation et des infrastructures. Bien entendu, il faut s'assurer que l'investissement dans ce commerce générateur de revenus ne se fasse pas au détriment de la production ou de la disponibilité locales des denrées alimentaires de base, en particulier les céréales.

Investir dans les femmes

La production agricole dépendant en grande partie du travail des femmes, il est essentiel de lever les contraintes auxquelles elles se heurtent souvent. Parmi les points prioritaires, on peut citer la formation, mais aussi l'accès des femmes à la propriété des terres et des cultures, qui pourrait développer la production. En général, l'augmentation des revenus directement aux mains des femmes se traduit par une amélioration de la nutrition et de l'éducation, en particulier pour les filles. L'enjeu en termes de développement est donc essentiel.

À titre d'exemple, Oxfam a soutenu la mise en place d'une production de coton biologique et équitable au sud du Mali pour approvisionner le géant Marks & Spencer. Les femmes ont été formées et ont bénéficié d'un accès subventionné à des charrettes pour transporter les engrais biologiques. Résultat : elles représentent aujourd'hui près de 40 % des producteurs de coton biologique et équitable. Ce résultat contraste avec l'organisation « classique » du secteur – où les femmes travaillaient dans le cadre familial, mais représentaient moins de 10 % des membres des organisations de production.

La collaboration renforce les effets bénéfiques

Les difficultés structurelles (absence de routes pavées, pannes de courants, etc.) peuvent apparaître comme des freins à l'investissement indépendant d'une entreprise dans un pays du Sud. Cependant, les bailleurs reconnaissent de plus en plus que la transformation rurale souhaitée ne pourra survenir grâce aux seu-

les forces du marché. De nombreux gouvernements et agences de développement sont donc prêts à soutenir les entreprises qui investissent dans le commerce avec les petits producteurs. En Afrique, par exemple, les bailleurs ont engagé 22 milliards de dollars pour la sécurité alimentaire et l'agriculture au travers des accords de Maputo.

Lorsque l'engagement financier d'une entreprise dans une zone rurale s'accompagne d'un investissement public dans les infrastructures et de la mise en place de services financiers, l'effet de levier est remarquable. L'investissement privé permet alors non seulement de remplir les besoins de base des familles mais aussi de déboucher sur des bénéfices sociaux à long terme.

Bien évidemment, qu'il s'agisse d'organisations de producteurs, d'ONG, ou d'autres acteurs non commerciaux, le choix des partenaires est crucial.

NÉCESSITÉ D'ADAPTER LES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

Le défi

Le manque d'infrastructures s'accompagne en général d'un déficit de compétences, de services et de matières premières ainsi que d'une forte dépendance aux conditions climatiques – sans oublier les problèmes d'éducation et de santé liés à la pauvreté.

Par ailleurs, le manque d'uniformité et la dispersion des exploitations nécessitent de trouver des solutions créatives pour regrouper la production.

Enfin, dans les fermes elles-mêmes, la gestion des déchets, l'utilisation des produits chimiques, la qualité de l'eau, la gestion des sols et les conditions de travail de la main-d'œuvre sont autant de points à prendre en compte pour une chaîne d'approvisionnement responsable sur le plan social et environnemental.

Changer son modèle

Les chances de succès d'une politique d'approvisionnement auprès des petits producteurs sont d'autant plus grandes que l'entreprise remet en cause l'ensemble de son schéma de fonctionnement, appelé *business model*. Au-delà du modèle économique, « un business model décrit comment une entreprise particulière s'organise et organise ses partenariats pour créer et capter de la valeur ». Telle est la définition donnée dans « New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets »*, article récent auquel se réfère le document d'Oxfam et Sustainable Food Lab. Lié à la fois à la stratégie et au schéma opérationnel, le modèle montre comment les différents éléments (marketing, coûts, revenus) viennent s'assembler pour apporter au marché une proposition de valeur qui distingue l'entreprise de ses concurrents. En ce qui concerne l'agro-alimentaire moderne, presque toutes les propositions de valeur reposent sur la promesse au consommateur (*consumer assurance*), des niveaux élevés de qualité et de sécurité des aliments, une disponibilité toute l'année, et, dans certains cas, des prix bas.

En général, la remise en cause du *business model* peut provenir de deux situations : l'arrivée d'un élément perturbateur sur le marché (innovation radicale par exemple) ou la volonté de toucher un nouveau groupe de clients (le « bas de la pyramide » par exemple). Il existe en revanche beaucoup moins de nouveaux modèles fondés sur la volonté d'inclure un nouveau groupe de *fournisseurs*. Une exception notable est le commerce équitable. La proposition de valeur au consommateur est ici l'inclusion des petits producteurs et le développement.

Mais même les grandes entreprises qui se lancent dans le commerce équitable remettent rarement en cause l'ensemble de leur fonctionnement : en général, c'est plutôt un marketing de niche qui ne représente qu'une petite partie de leur activité. Les modèles véritablement inclusifs, qui recherchent la pérennité de l'impact, sont différents parce qu'ils reconnaissent le besoin de tous les acteurs de la chaîne, notamment des petits producteurs et fournisseurs, de capter de la

valeur. Pour cela, c'est l'ensemble du *business model* qui doit être adapté, notamment en termes de partenariat.

Exemples d'adaptation des modèles

Aujourd'hui, certaines entreprises ont procédé à une adaptation globale de leur approche : pratiques d'achat, stratégie marketing, aspects opérationnels (incitation des acheteurs à créer des relations de long terme bénéfiques au développement), culture (passage d'un état d'esprit axé sur la concurrence à une orientation vers le partenariat).

Parmi celles qui ont intégré avec succès les petits producteurs dans leurs approvisionnements, on trouve différents cas de figure :

- marques internationales comme Unilever ;
- entreprises alimentaires nationales comme le fabricant de céréales sri-lankais Plenty Foods ;
- grossistes comme Superior Foods US ;
- ou encore marques européennes plus petites comme Innocent, le fabricant britannique de smoothie.

Les motivations pour mener à bien cette démarche sont diverses : Cadbury a mis en place au Ghana un partenariat autour du cacao pour répondre aux menaces sur la viabilité de la production chez les petits producteurs, Marks & Spencer a converti 100 % de ses approvisionnements de thé et café en commerce équitable pour satisfaire une demande croissante des consommateurs, SABMiller a révisé son modèle d'approvisionnement sud-africain pour se conformer aux exigences du gouvernement sur le *black empowerment*.

Aujourd'hui, certaines entreprises comme Cafédirect, The Body Shop et SABMiller ont mis en place des équipes internes dédiées au développement de nouvelles sources d'approvisionnement auprès des petits producteurs. D'autres recherchent des conseils spécialisés pour leurs équipes d'achat, afin de s'assurer que la demande d'une production plus rapide, plus flexible et moins chère ne vienne pas saper leurs investissements dans de nouveaux types de relations commerciales.

PRINCIPES À RESPECTER

Pour instituer des relations commerciales qui soient bénéfiques aux producteurs et garantissent aux acheteurs des produits compétitifs et de qualité, il faut réintroduire le concept de partenariat dans les approvisionnements. Pour cela, Sustainable Food Lab et Oxfam ont identifié cinq principes à respecter.

Principe numéro 1 : collaboration et innovation sur l'ensemble de la chaîne

Seule une collaboration étroite et fondée sur des objectifs partagés permet aux différentes parties de résoudre les difficultés de performance commerciale ou sociale qui peuvent survenir en cours de route. Ce point est particulièrement crucial dans le secteur des biens périssables, où il existe des enjeux de traçabilité et de sécurité alimentaire. En stimulant la créativité, la collaboration permet également de mieux s'adapter aux changements du marché.

En pratique, le fait d'identifier des personnes-ressources facilite la collaboration et la transparence dans toute la chaîne d'approvisionnement. L'élargissement du partenariat à d'autres acteurs est également essentiel pour maximiser l'impact et aborder des sujets qui ne relèvent pas des seules entreprises : accès aux ressources partagées, questions de santé et d'éducation. Un facilitateur tiers, qui comprend à la fois le monde du commerce et celui du développement, peut aider à la construction progressive d'une relation de confiance en réduisant le risque pour les deux parties.

Principe numéro 2 : liens de marché

Les intermédiaires spécialisés jouent un rôle critique pour relier des producteurs hétérogènes et dispersés avec un acheteur global, qui attend des volumes importants et des procédures standardisées. Outre le regroupement de la production et la garantie d'une qualité stable, ces intermédiaires peuvent aider les producteurs à répartir leurs risques en leur

donnant accès à d'autres marchés (autre niveau de qualité ou cultures de rotation). En plus des structures coopératives traditionnelles, il existe aujourd'hui de nombreux modèles d'intermédiaires aptes à combiner objectifs commerciaux et de développement. Un intéressement des agriculteurs à la rentabilité des intermédiaires est un bon moyen de consolider leur loyauté à leur égard.

Principe numéro 3 : gouvernance juste et transparente

Les termes de l'accord sur le niveau de qualité et la structure des prix (primes pour une qualité supérieure et pénalités en cas de qualité insuffisante) doivent être clairs pour tous dès le départ. Des exigences précises sur la gestion des exploitations sont également indispensables pour promouvoir des pratiques sociales et environnementales durables.

La contractualisation avec des groupes organisés facilite une gouvernance transparente et la négociation de conditions acceptables (faute d'expertise et d'informations sur le marché, les agriculteurs peuvent être conduits à signer des accords abusifs). L'existence de contrats clairement rédigés peut également apporter une garantie aux agriculteurs pour obtenir des financements complémentaires. Enfin, la présence de mécanismes de résolution de conflit (formels ou informels) est l'indice d'une gouvernance satisfaisante.

Principe numéro 4 : répartition équitable des coûts et des risques

Dans le modèle classique, l'entreprise, qui a l'avantage de l'accès aux clients, prend l'essentiel du profit, tandis que les producteurs et les intermédiaires prennent l'essentiel du risque et du coût d'investissement. Parmi les stratégies de partage des risques (conditions climatiques, pertes pendant les transports, changements inopinés dans la demande des clients), on peut citer les démarches suivantes : meilleure communication sur l'offre et la demande, systèmes de micro-assurance, investissements partagés pour améliorer le fonctionnement de la filière.

Principe numéro 5 : accès équitable aux services

Ce point est d'autant plus essentiel que les infrastructures publiques sont faibles. Les petits producteurs doivent avoir accès à une expertise technique, une formation économique, des matières premières, comme les engrais et les semences à forte germination, et un financement adéquat. Ils doivent également être appuyés dans la gestion environnementale de leur exploitation. Si les acheteurs doivent prendre en compte tous ces besoins, ce n'est pas forcément à eux d'y répondre. Ils peuvent obtenir des ressources financières et techniques en nouant des partenariats avec d'autres entreprises, des ONG ou des gouvernements.

Pour un succès durable, il est essentiel que tous ces services soient ancrés dans le fonctionnement quotidien de la filière (par le biais de l'intermédiaire, de l'organisation de producteurs, d'un intervenant gouvernemental ou d'un prestataire de service) et non pas abandonnés à des ONG qui apportent des solutions provisoires à travers des projets spécifiques.

Proposition de cadre pour la mise en œuvre de la démarche

L'ampleur des adaptations à apporter au *business model* de l'entreprise dépend de nombreux paramètres : géographie et structure des approvisionnements, stratégie institutionnelle, compétences des producteurs impliqués, contexte régional, présence d'organisations de support. Cependant, en général, un programme comporte cinq éléments majeurs :

- élaboration de la proposition de valeur ;
- adaptation des relations d'achat et d'approvisionnement ;
- investissements pour améliorer les performances de la production et éventuellement du stockage et de la transformation ;
- création d'un réseau de soutien (investissement / partenariats) ;
- plan d'investissement communautaire.

Au vu des différentes expériences, le cadre suivant peut aider à structurer le processus.

1 - Identification de l'opportunité

(filière d'approvisionnement nouvelle ou pré-existante)

- Amélioration de la qualité et de la sécurité de l'approvisionnement.
- Nouvelles opportunités en produits et marketing.
- Meilleure légitimité sociale de la présence sur le marché.

2 - Étude de faisabilité

- L'offre est-elle attractive pour les petits producteurs ?
- La culture peut-elle être mise en œuvre de façon efficace et compétitive ?
- Quels sont les investissements nécessaires pour dépasser les barrières structurelles et les problèmes de performance ?
- Comment les coûts se situent-ils par rapport aux fournisseurs actuels ?

3 - Engagement des investisseurs et des parties prenantes

- Quels sont les bénéfices à attendre pour les producteurs et les parties prenantes ?
- Comment les gouvernements, ONG, organisations de producteurs, groupes communautaires et organisations commerciales présents dans la filière peuvent-ils contribuer au projet ?

4 - Conception du système d'approvisionnement

- Définir la proposition de valeur et la tester auprès des équipes d'achat, de marketing et d'opérations.
- Adapter les pratiques d'approvisionnement en prenant en compte les cinq principes énoncés plus haut.
- Améliorer le fonctionnement des entreprises tout au long de la chaîne, de la production à la prise en charge des récoltes.
- Mettre en place des partenariats et des co-investissements pour permettre une représentation de l'intérêt des producteurs et améliorer la performance sociale et environnementale.
- Vérifier que la culture d'entreprise favorise les partenariats et que les systèmes d'intéressement des commerciaux encouragent une stabilité à long terme de la filière d'approvisionnement.

5 - Mesure des résultats et gestion des risques pendant la mise en place

- Analyser les risques pour l'entreprise, les petits producteurs et les autres parties impliquées : changements climatiques, évolution de la demande des consommateurs, risque de change.
- Évaluer régulièrement les progrès.
- Mettre en place une approche collaborative pour identifier les problèmes et les résoudre.
- Préparer un plan de sortie qui permette de se retirer en limitant les dommages pour les petits producteurs, dans l'hypothèse d'un retournement du marché.

Quelques exemples de réussite

Implication de l'ensemble de la chaîne

Del Cabo, grossiste américain de légumes biologiques, organise des réunions annuelles de l'ensemble de la filière de production mexicaine pour analyser les tendances du marché, le programme de semence et de récolte et les stratégies de soutien à la production biologique. Ce réseau recherche des solutions pro-actives aux problèmes et comporte des mécanismes financiers pour compenser les pertes dues à l'évolution du marché ou aux mauvaises récoltes.

Créer des partenariats et des co-investissements

Au Ghana, Cadbury était confronté à des difficultés d'approvisionnement liées à la qualité des sols, la baisse de productivité et la réorientation des producteurs vers d'autres emplois. L'entreprise a alors réalisé un investissement substantiel dans le secteur du cacao, ce qui a catalysé des investissements supplémentaires de la part du Pnud, du Bureau ghanéen du cacao (Cocobod), du gouvernement local, des agriculteurs et des communautés.

Quand les temps sont durs

Sodexo a pris en compte les effets des fluctuations de revenus des petits producteurs qui approvisionnent ses cantines à Madagascar. La compagnie a mis en place des paiements à l'avance et créé un fonds tampon pour permettre aux agriculteurs de continuer la production quand les ressources du foyer sont insuffisantes. Elle a également décidé de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs régionaux aux périodes pendant lesquelles les petits producteurs peuvent obtenir de meilleurs prix de vente sur les marchés locaux de produits frais.

Réduire les risques

La coopérative du Guatemala Cuatro Pinos et l'acheteur américain LA Salad gèrent conjointement un mécanisme innovant de gestion des risques. En prélevant un pourcentage fixe sur toutes les ventes, les compagnies garantissent le paiement aux agriculteurs même si les commandes n'ont pas été livrées, suite à des problèmes climatiques ou logistiques.

Améliorer les rendements

Le fabricant de céréales sri-lankais Plenty Foods a augmenté de 50 % les rendements des petits producteurs de soja en 9 ans grâce à des investissements relativement limités mais réguliers, des contrats à terme, un partage de technologie et des primes à la qualité.

* Bill Vorley (IIED), Shaun Ferris (CRS), Don Seville (SFL) et Mark Lundy (CIAT), *Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets*, février 2009.

<http://www.sustainablefood.org/images/stories/pdf/nbm%20linking%20worlds%20.pdf>