

MANUEL

DE FORMATION

- GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS -

GESTION DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL



Ce manuel de formation a été conçu et réalisé par les services Formation et Information & Communication du COLEACP.

La présente publication a été élaborée par le COLEACP dans le cadre de programmes de coopération financés par l'Union européenne (Fonds Européen de développement – FED), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), l'Agence française de Développement (AFD) et le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF).

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne, de l'OEACP, de l'AFD et du STDF.

Le COLEACP gère deux programmes intra-ACP «Fit For Market». Le programme «Fit For Market», cofinancé par l'UE et l'AFD, qui en est à sa cinquième année, vise à renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur horticole des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), principalement pour le secteur privé.

Le programme SPS «Fit For Market» a débuté en janvier 2019 et se concentre sur le renforcement des systèmes sanitaires et phytosanitaires (SPS) du secteur horticole des ACP, principalement pour le secteur public.

Les deux programmes font partie du programme indicatif intra-ACP (2014-2020) de coopération entre l'UE et l'OEACP.



GESTION DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	1
1.1. Définir et évaluer des idées d'entreprise	2
1.2. Comprendre le concept de développement commercial de l'entreprise	19
1.3. Modèles économiques inclusifs	26
1.4. Éthique professionnelle	30
CHAPITRE 2 : PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS	39
2.1. Introduction à la planification stratégique	40
2.2. Étape 1 – Analyse de la situation organisationnelle	48
2.3. Étape 2 – Situation future souhaitée	57
2.4. Étape 3 – Comment y parvenir?	62
CHAPITRE 3 : ÉLABORATION DU BUSINESS PLAN	69
3.1. Introduction à la planification des activités	70
3.2. Résumé exécutif	72
3.3. Contexte/historique	74
3.4. Produits et services	76
3.5. Plan marketing	77
3.6. Plan opérationnel	88
3.7. Organisation et gestion	91
3.8. Planification financière	97
3.9. Analyse des risques	106

CHAPITRE 4: TÂCHES CLÉS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL	115
4.1. Gestion de la relation client (GRC)	116
4.2. Responsabilité sociale de l'entreprise	121
4.3. Négociations commerciales	128
4.4. Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement	138
4.5. Le Balanced Scorecard	146
CHAPITRE 5: RÔLE DE L'INTELLIGENCE DE MARCHÉ SUR LES MARCHÉS NATIONAUX, RÉGIONAUX ET INTERNATIONAUX DES FRUITS ET LÉGUMES	153
5.1. Intelligence de marché dans l'horticulture	154
5.2. Tendances du marché dans le secteur horticole	165



Chapitre 1

Introduction au développement commercial

1.1. Définir et évaluer des idées d'entreprise	2
1.2. Comprendre le concept de développement commercial de l'entreprise	19
1.3. Modèles économiques inclusifs	26
1.4. Éthique professionnelle	30

1.1. DÉFINIR ET ÉVALUER DES IDÉES D'ENTREPRISE

1.1.1. Qu'est-ce qu'une idée d'entreprise ?

Une entreprise est un engagement pris par une personne ou un groupe de personnes pour produire et vendre, dans un but lucratif, des biens et des services qui répondent à des besoins de la société. Les entreprises horticoles mènent des activités de plantation, de récolte, de stockage, de transformation et de commercialisation de fruits et légumes auprès des consommateurs. Ces entreprises visent différents objectifs, tels que l'augmentation de la richesse ou la réduction de la pauvreté des petits exploitants agricoles. Les entreprises peuvent également être détenues par l'État ou être des entités sans but lucratif opérant pour assurer une mission caritative ou atteindre d'autres objectifs sociaux. Si de nombreuses entreprises relèvent du secteur privé, le secteur public est également un acteur important de l'économie.

En général, toute entreprise débute par un concept commercial (l'idée) imaginé par un entrepreneur qui a identifié un besoin sociétal et qui cherche à apporter des solutions moyennant une rémunération. Dans le cas d'une exploitation horticole, l'idée d'entreprise peut naître du besoin de fruits et légumes en raison des bienfaits pour la santé et des apports nutritionnels que les consommateurs leur associent.

Une idée d'entreprise est une description courte et précise des activités de base d'une entreprise potentielle. Les idées d'entreprise naissent de réflexions positives et créatrices dans le but d'apporter des solutions à des besoins sociétaux. Elles peuvent provenir de différentes sources et avoir pour point de départ des ressources locales, des besoins locaux, des activités locales, des intérêts et des loisirs. **Selon Timmons et Spinelli (2007), trouver une bonne idée d'entreprise est la première étape du processus de conversion de la créativité d'un entrepreneur en opportunité.** En développant une idée d'entreprise horticole, l'entrepreneur déterminera également les activités de la chaîne de valeur (plantation, récolte, stockage, transformation et commercialisation) qui seront menées par l'entreprise envisagée.

Une bonne idée d'entreprise est une idée basée sur :

1. un produit ou un service que les clients souhaitent
2. la volonté des clients d'acheter le produit ou le service à un prix qui permettra à l'entrepreneur de réaliser un bénéfice
3. le fait de posséder les compétences et les connaissances requises pour fabriquer le produit ou fournir le service, ou d'être en mesure de les acquérir
4. l'accessibilité des ressources pour investir dans la production du produit ou du service.

Toute entreprise viable commence par des idées d'entreprise mûrement réfléchies.

1.1.2. Comment générer des idées d'entreprise ?

L'idéation est le processus créatif qui consiste à générer, à développer et à communiquer de nouvelles idées (Johnson, 2005). La génération d'idées est un processus de création, de développement et de communication d'idées abstraites, concrètes ou visuelles. Ces idées sont générées à l'aide de l'entonnoir de l'innovation, qui permet d'examiner en permanence la viabilité des idées d'entreprise.

L'entonnoir de l'innovation

Le principe de l'entonnoir de l'innovation est de générer un maximum d'idées, qui seront converties puis réduites à quelques business plans plausibles. Le processus de gestion de l'innovation exige d'examiner soigneusement chaque idée en fonction de règles, de critères et de filtres définis. Le schéma ci-dessous illustre l'entonnoir de gestion de l'innovation.

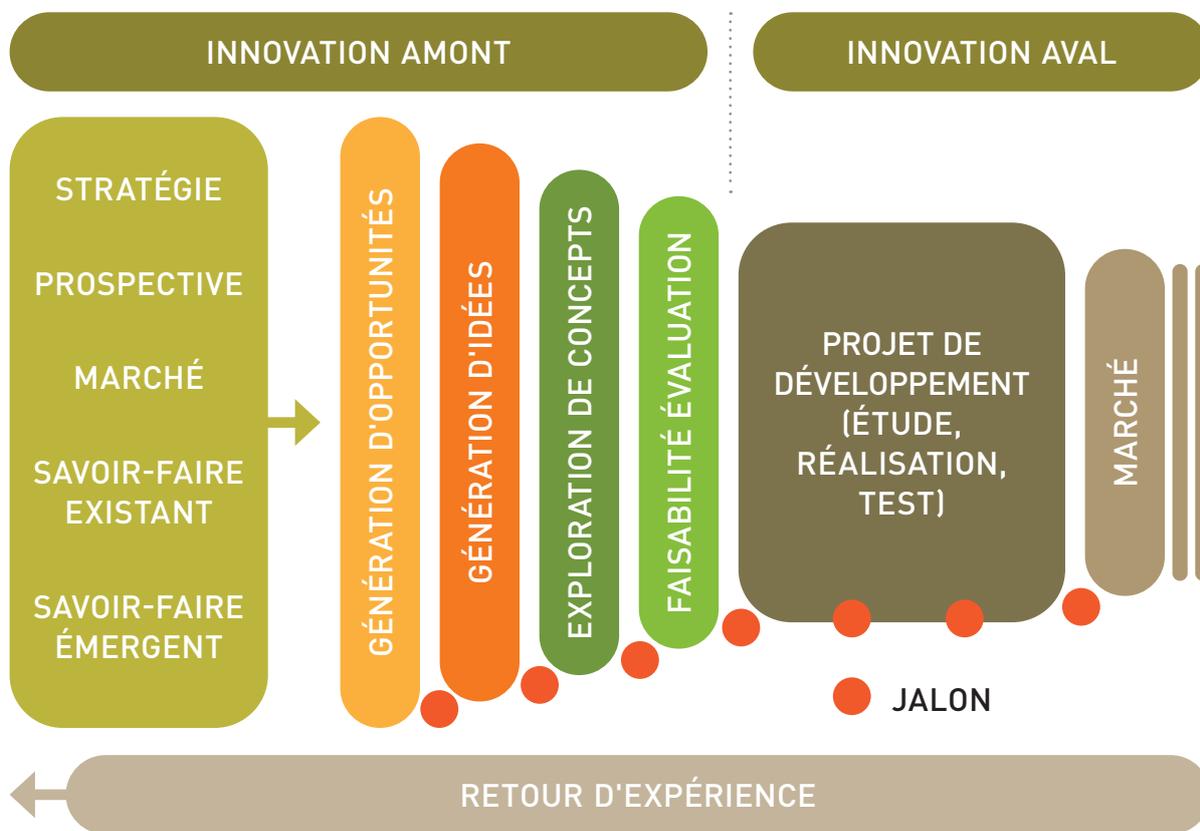


Figure 1 - L'entonnoir de gestion de l'innovation

La génération d'idées se situe dans la partie avant de l'entonnoir. L'accent est mis sur la recherche d'opportunités et de solutions possibles à des problèmes perçus ou réels. Par exemple, la mondialisation et la compétitivité ont désormais une influence significative sur le marché des fruits et légumes frais en ce qui concerne les exigences de sécurité et de qualité des produits. L'augmentation de ce commerce international est désormais possible, principalement grâce aux innovations technologiques intervenues dans les procédés après la récolte, dans le stockage (conservation plus longue) et dans le transport (transport maritime, navires frigorifiques, chaîne du froid).

Outils et techniques pour générer des idées

De nombreuses techniques peuvent être utilisées pour générer un grand nombre d'idées d'entreprise tout au long de la chaîne de valeur horticole, notamment :

1. le brainstorming
2. la cartographie mentale.

Parmi les autres techniques de génération d'idées d'entreprise figurent notamment la technique de Scamper, le painstorming, la méthode 3-6-5 ou l'analyse AFOM. Néanmoins, nous aborderons uniquement les techniques du brainstorming et de la cartographie mentale dans ce manuel.

1.1.2.1. Brainstorming

Le brainstorming est un moyen rapide de générer un certain nombre d'idées et d'identifier des opportunités. Il implique un petit groupe de personnes qui interagissent de façon très peu structurée dans le but de trouver de nombreuses idées d'entreprise nouvelles et inventives.

Le brainstorming combine une approche détendue et informelle de la résolution des problèmes avec une réflexion latérale. Cela encourage les gens à proposer des idées qui, a priori, peuvent sembler un peu folles. Le principe est que certaines de ces idées peuvent être transformées en solutions originales et créatives au problème que l'entreprise tente de résoudre, tandis que d'autres peuvent susciter encore plus d'idées. Cette approche vise à « décoincer » les gens en les propulsant hors de leur mode de pensée habituel.

Pendant les séances de brainstorming, il faut donc éviter de critiquer les idées : on cherche à ouvrir des possibilités et à éliminer les hypothèses erronées sur les limites du problème. À ce stade, les jugements et les analyses freinent la génération d'idées. Les idées d'entreprise ne doivent être évaluées qu'à la fin de la séance de brainstorming – c'est le moment d'approfondir les solutions en utilisant des approches conventionnelles.

Brainstorming individuel

Si vous commencez seul(e) et que vous n'avez pas d'équipe pour vous aider à générer de nouvelles idées, vous pouvez simplement réfléchir par vous-même. Dans ce cas, vous aurez tendance à produire davantage d'idées que dans le cadre d'un brainstorming de groupe, car vous n'avez pas à vous soucier de l'ego ou des opinions des autres et pouvez ainsi faire preuve de créativité plus librement.

Brainstorming de groupe

Lorsqu'il fonctionne, le brainstorming de groupe peut être très efficace pour mettre à profit l'expérience et la créativité de tous les membres du groupe afin de résoudre un problème. Lorsque des membres du groupe sont bloqués avec une idée, la créativité et l'expérience d'un autre membre peuvent faire passer l'idée à l'étape suivante. Le brainstorming de groupe peut par conséquent permettre de développer des idées de manière plus approfondie que le brainstorming individuel.

Un autre avantage du brainstorming de groupe est qu'il donne à toutes les personnes impliquées le sentiment d'avoir contribué à trouver la solution et qu'il rappelle aux participants que d'autres personnes ont des idées créatives à proposer. En outre, le brainstorming est amusant et peut s'avérer très utile pour consolider une équipe!

Comment utiliser cet outil ?

Pour qu'une séance de brainstorming de groupe soit efficace, procédez comme suit :

- Trouvez un lieu de réunion confortable et préparez-le pour la séance.
- Désignez une personne pour noter les idées formulées lors de la session.
- Si les personnes n'ont pas encore l'habitude de travailler ensemble, prévoyez un exercice d'échauffement approprié ou une activité pour briser la glace.
- Définissez clairement le problème que vous voulez résoudre et indiquez les critères à respecter.
- Au début de la séance, laissez beaucoup de temps aux participants pour leur permettre de générer autant d'idées que possible.
- Encouragez les participants à développer les idées des autres ou à s'appuyer sur d'autres idées pour en créer de nouvelles.
- Encouragez les attitudes enthousiastes et non critiques au sein du groupe.
- Veillez à ce que personne ne critique ou n'évalue les idées pendant la séance.
- Laissez les gens s'amuser pendant la séance.
- Veillez à ce que les participants ne s'attardent pas trop longtemps sur un raisonnement.
- Lors d'une longue séance, prévoyez des pauses régulières pour que les participants puissent continuer à se concentrer.

1.1.2.2. Cartes mentales

Une carte mentale est une représentation graphique utilisée pour organiser visuellement des informations. Le processus de cartographie mentale consiste à définir un thème central et à lui associer de nouvelles idées. L'idée centrale est souvent représentée par une image dessinée au centre d'une page vierge, disposée à l'horizontale, à laquelle sont ajoutées des représentations d'idées connexes telles que des mots, des images, des faits, des chiffres, des concepts ou des parties de mots au fur et à mesure qu'ils viennent à l'esprit.

La cartographie mentale repose sur le concept de «pensée rayonnante». Cela signifie que les pensées rayonnent (s'étendent) dans différentes directions à partir d'une seule idée.

Les branches peuvent aller vers l'idée principale (centrale) ou partir de l'idée principale. Par exemple, l'horticulture commerciale peut être subdivisée de nombreuses manières, mais, en réalité, les frontières entre les secteurs sont floues et il peut y avoir beaucoup de chevauchements et de variations dans la façon dont vous différenciez ces secteurs en fonction du contexte et de la perspective.

La technique de cartographie mentale peut être utilisée pour classer les différentes activités liées à l'horticulture commerciale, comme l'illustre le diagramme ci-dessous :

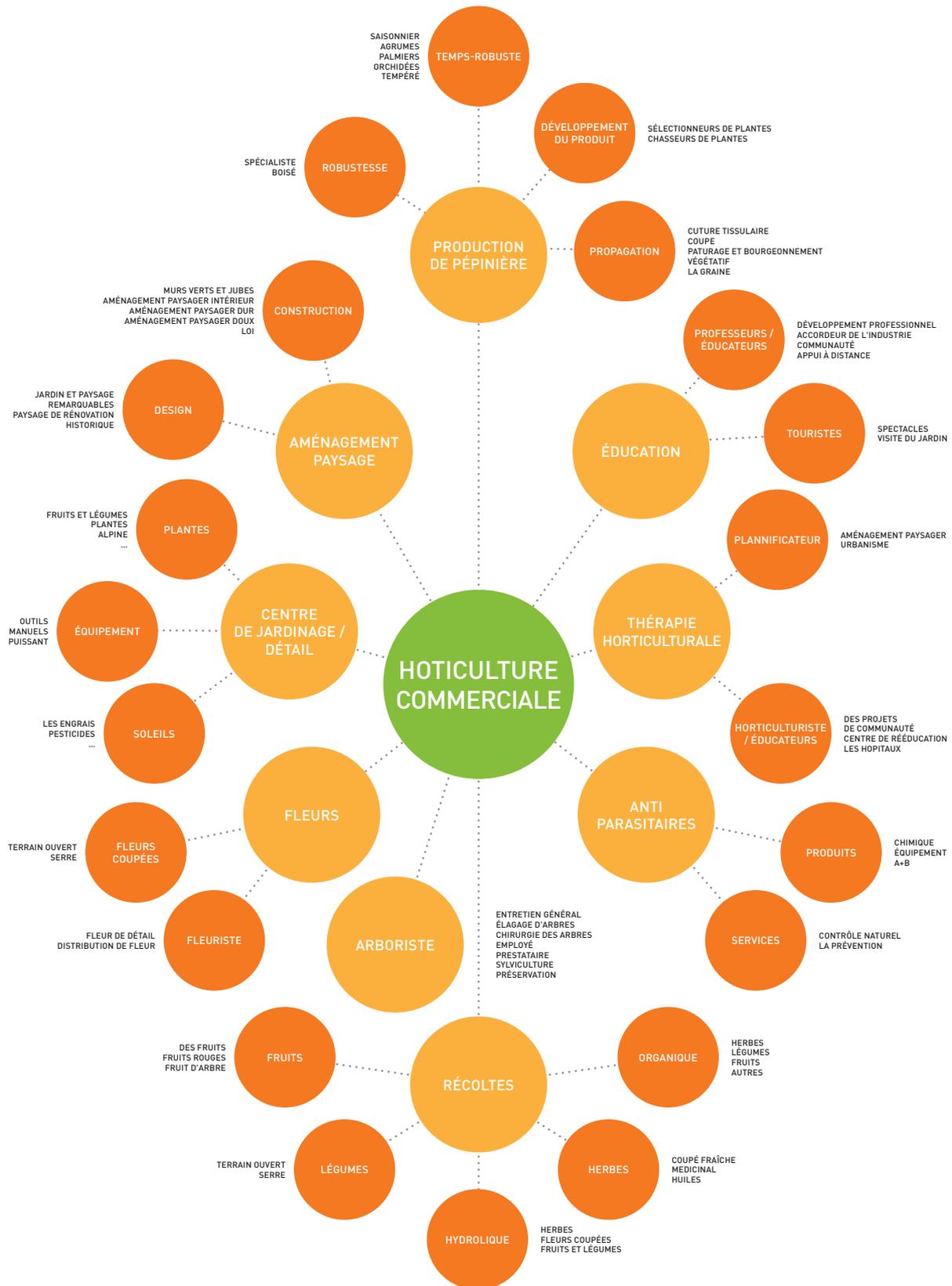


Figure 2 - Exemple de représentation. La carte mentale de l'horticulture commerciale (non traduit car donné à titre d'exemple de figure obtenue)

Comment concevoir votre propre carte mentale ?

Étape 1 : Commencez par représenter le thème ou l'idée sous forme d'image au centre d'une page vierge. Le fait de commencer au centre donne au cerveau la liberté de se déplacer dans toutes les directions et de révéler des idées/solutions plus naturellement.

Étape 2 : Définissez la structure en créant la structure de base à partir de laquelle vous organiserez vos idées. La structure peut inclure des branches partant de l'idée centrale représentées par des traits épais.

Étape 3 : Définissez chaque branche en dessinant une image clé ou en notant un mot clé au fur et à mesure que vos idées sont générées. Laissez les idées circuler librement et rapidement (les longues pauses sont déconseillées) sans juger si elles sont pratiques ou farfelues.

Étape 4 : Mettez en évidence les priorités. À cette étape, les concepts moins importants peuvent être représentés sous forme de brindilles et par des traits plus fins.

Étape 5 : Élargissez votre carte mentale en y ajoutant des idées au fur et à mesure que des informations continuent de vous venir à l'esprit, en les reliant à la carte de manière appropriée.

Étape 6 : Examinez et modifiez la carte mentale élaborée. Parfois, une autre feuille de papier peut être nécessaire pour cet exercice.



Figure 3 - Comment concevoir une carte mentale

1.1.3. Analyse et évaluation des idées d'entreprise

Dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), de nombreuses idées d'entreprise dans le secteur horticole échouent, non pas parce que les entrepreneurs qui les ont lancées font mal les choses, mais parce qu'il n'y a jamais eu de véritable opportunité. Il est donc nécessaire de vérifier, avant que l'enthousiasme pour l'idée ne prenne le dessus, si cette dernière répond à un besoin spécifique et satisfait au critère d'opportunité (Barringer, 2010). Lorsqu'un entrepreneur identifie une opportunité commerciale, il est nécessaire de la soumettre à des analyses qui donneront un aperçu de la faisabilité et de la viabilité de l'activité commerciale afin d'atténuer les risques et de prévenir les pertes.

Modèles d'évaluation des opportunités commerciales

Bien que de nombreuses méthodes d'évaluation des opportunités commerciales nécessitent des ressources importantes pour leur mise en œuvre, les PME les adoptent précisément pour répondre à leurs besoins. Dans ce manuel, nous étudierons en détail deux modèles, à savoir le modèle des sept domaines de John Mullins et le modèle d'entrepreneuriat de Timmons.

1.1.3.1. Le modèle des sept domaines de John Mullins

Selon John Mullins (2003), la principale question que les entrepreneurs doivent se poser est la suivante: «Pourquoi cette nouvelle entreprise réussirait-elle alors que la majorité échoue?» Cette question apparemment simple aide l'entrepreneur à explorer toutes les possibilités qui s'offrent à lui (tant positives que négatives) et à vérifier si ses idées répondent au critère d'opportunité commerciale.

Le modèle imaginé par John Mullins pour évaluer les opportunités d'entrepreneuriat donne des lignes directrices et peut être utilisé pour conseiller aux entrepreneurs du secteur horticole d'explorer en détail tous les faits pertinents et les aspects connus avant de rédiger un business plan dans l'intention de valider, de modifier ou d'abandonner une idée.

Selon Mullins, le succès de l'entrepreneuriat repose sur trois éléments importants: les marchés, les industries et, surtout, les personnes. Dans son ouvrage, l'auteur aborde ces éléments en s'appuyant sur le modèle des sept domaines. Ce modèle offre une boîte à outils pour mieux évaluer les débouchés et les qualités de l'équipe. Il est composé de quatre domaines concernant le marché et l'industrie aux niveaux macro- et microéconomiques et inclut trois éléments supplémentaires liés à l'équipe entrepreneuriale (les personnes). Le cadre ci-dessous montre comment évaluer la faisabilité de l'idée et déterminer s'il existe un débouché.

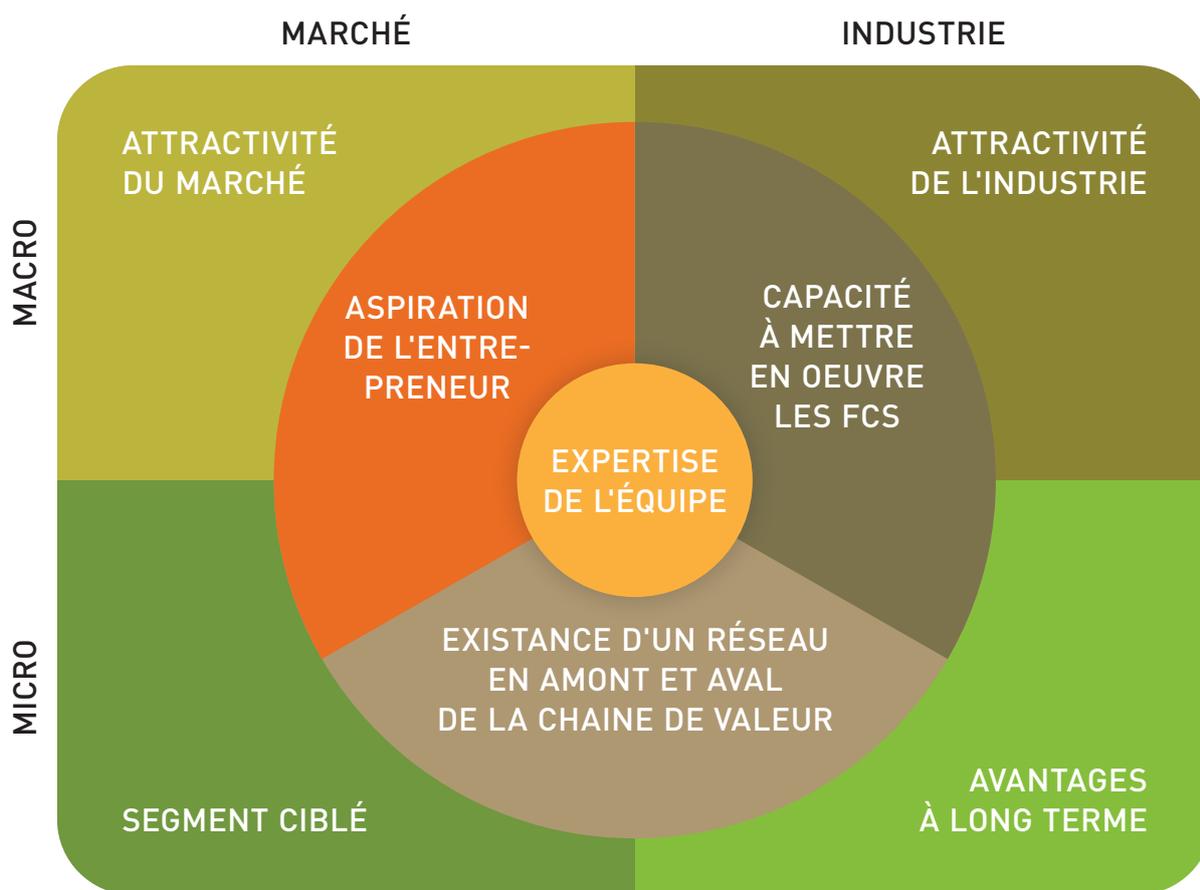


Figure 4 - Cadre d'évaluation des idées

Le modèle met en lumière trois distinctions cruciales que la plupart des entrepreneurs peuvent négliger : le marché et le secteur sont deux choses différentes, des considérations aux niveaux macro et micro sont nécessaires, le marché et l'industrie doivent être examinés aux deux niveaux.

1. Avantages et attractivité du marché

L'un des nombreux aspects importants est la capacité à comprendre et à tirer parti des besoins de marchés cibles soigneusement définis. Une PME du secteur des fruits et légumes peut pénétrer un segment de marché en se concentrant sur les besoins des consommateurs, en développant des produits qui leur plaisent et en établissant des relations avec des clients de premier plan. À l'avenir, les PME du secteur pourront utiliser ces capacités lorsqu'elles pénétreront de nouveaux segments de marché. Si la compréhension du marché est un pas dans la bonne direction, l'entreprise doit aussi miser sur une exécution efficace pour gagner la partie. Sans une définition claire de son marché cible dès l'exécution, elle risque de manquer sa cible.

2. Attractivité du marché

À ce stade, nous examinons l'attractivité d'un marché. À cet égard, les facteurs importants qu'il convient de considérer sont la capacité de l'entreprise à identifier un marché mal desservi (vaste, avec un potentiel de croissance) et l'adéquation de son offre avec les besoins de ce marché. Par exemple, le marché des fruits et légumes peut profiter des tendances socioculturelles (en matière de santé et de nutrition). Comprendre les termes macroéconomiques actuels est un pas en avant pour découvrir où se trouve la prochaine opportunité d'entrepreneuriat.

3. Attractivité du secteur

Il y a une différence entre le marché et le secteur. Afin d'identifier l'attractivité du secteur, John Mullins utilise le célèbre modèle des cinq forces de la concurrence défini par Michael Porter : la menace des nouveaux arrivants, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des acheteurs, la menace des produits de substitution et la rivalité entre les concurrents. Les pratiques clés comprennent : la définition du secteur, les barrières à l'entrée pour le secteur spécifique, le pouvoir des fournisseurs et des acheteurs, le niveau de difficulté liée à la création d'un produit de substitution, le niveau de rivalité concurrentielle et les risques.

Tableau 1 - Modèle des cinq forces de Porter

N°	MODELE DES CINQ FORCES DE PORTER	QUESTIONS À SE POSER
1	Menace des nouveaux arrivants	Est-ce difficile pour les entreprises d'entrer dans le secteur des fruits et légumes ?
2	Pouvoir des fournisseurs	Les fournisseurs du secteur des fruits et légumes ont-ils le pouvoir de fixer les conditions ?
3	Pouvoir des acheteurs	Les acheteurs ont-ils le pouvoir de fixer les conditions dans le secteur des fruits et légumes ?
4	Menace des produits de substitution	Est-il facile ou difficile pour les produits de substitution de s'emparer du marché ?
5	Rivalité concurrentielle	La rivalité entre concurrents est-elle intense ou faible dans le secteur des fruits et légumes ?

4. Viabilité économique et concurrentielle

Pour qu'une entreprise de fruits et légumes soit pérenne, elle doit s'attaquer aux dimensions concurrentielle et économique. Une entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle peut offrir aux clients des avantages différenciés en termes de meilleure qualité, de prix plus attractifs ou de rapidité par rapport à ses concurrents. Cet avantage est susceptible de perdurer lorsque la PME dispose d'éléments propriétaires (brevets, secrets de fabrication, etc.) et s'appuie sur des capacités, des ressources ou des processus organisationnels supérieurs que d'autres concurrents ne peuvent pas reproduire facilement. On parle de viabilité économique lorsque le modèle de gestion de la PME est suffisamment solide pour permettre à l'entreprise de disposer de réserves de liquidités.

Par conséquent, les recettes doivent être proportionnelles à l'investissement en capital requis et aux marges obtenues; l'acquisition de clients, les coûts de fidélisation et le temps consacré à l'attraction de nouveaux clients doivent être viables; et les marges de contribution doivent être suffisantes pour couvrir les coûts fixes. Une attention particulière doit être accordée aux cycles de trésorerie d'exploitation: le montant des liquidités immobilisées dans le fonds de roulement (stocks); le temps nécessaire aux clients pour payer et le temps nécessaire pour payer les fournisseurs et les employés.

Les entreprises bénéficiant d'une forte protection conférée par un brevet sont libres de fixer leurs prix à des niveaux permettant de générer des bénéfices durables. Sans la protection d'un brevet, la mise en place de capacités et processus organisationnels supérieurs dans une entreprise peut maintenir un avantage concurrentiel durable.

Une protection supérieure conférée par un brevet et l'avantage du premier venu sur le marché ne garantissent pas toujours le succès sur le long terme. La plupart du temps, il faut plus qu'une simple protection par brevet et la nouveauté d'un produit pour être pérenne. L'ajout de capacités, de ressources et de processus organisationnels qui maintiennent l'entreprise à la pointe du progrès s'est révélé efficace pour accroître l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

En outre, le modèle de gestion joue un rôle majeur. Sans modèle viable, les entreprises ne peuvent pas fonctionner et maintenir leurs activités pendant une longue période. John Mullins propose aux futurs entrepreneurs d'identifier les facteurs suivants: éléments propriétaires (brevets, secrets de fabrication, etc.) pour les produits/services; capacités, ressources et processus organisationnels supérieurs difficiles à reproduire par les concurrents et modèle de gestion économiquement viable.

5. Mission, aspirations, propension au risque.

Chaque entrepreneur du secteur des fruits et légumes qui ouvre une nouvelle entreprise apporte différents éléments qui nourrissent le rêve entrepreneurial: une mission qui énonce le type d'entreprise à créer et les marchés ciblés, une aspiration personnelle concernant le niveau de réalisation et un niveau de propension au risque qui montre la détermination de l'entrepreneur et les sacrifices nécessaires pour réaliser le rêve entrepreneurial.

Dans l'énoncé de mission, les entrepreneurs peuvent indiquer quel marché et quel secteur particulier ils souhaitent servir et montrer à quel point ils sont passionnés par l'entreprise. En ce qui concerne leur aspiration personnelle, ils doivent analyser et définir clairement ce qu'ils veulent créer en expliquant s'il s'agit d'une petite ou d'une grande entreprise, le rôle qu'ils entendent jouer et ce qu'ils envisagent de changer avec leur entreprise. S'agissant des risques, la plupart des entrepreneurs se considèrent comme des gestionnaires de risques et non comme des preneurs de risques.

Le fait de déterminer le niveau de risque à prendre donne un aperçu plus détaillé de la situation globale. Les individus sont différents et leur propension à prendre des risques est différente également.

6. Capacité de l'équipe à agir en fonction des FCS (facteurs critiques de succès)

Les entreprises qui réussissent se distinguent souvent par leur capacité à identifier les facteurs critiques de succès dans leur secteur spécifique (dans le cas présent, les fruits et légumes) et à constituer une équipe capable d'agir en fonction de ces facteurs. La plupart des entreprises ne parviennent pas à identifier ces facteurs critiques ou à en tenir compte dans leurs activités. L'identification des facteurs critiques de succès n'est pas facile et dépend de l'expérience et des connaissances de ceux qui les ont acquises à leurs dépens. Les bonnes pratiques consistent à identifier les mauvaises décisions ou activités qui ont un effet négatif majeur sur les performances de l'entreprise, même si d'autres choses sont faites correctement, et à identifier les bonnes décisions ou activités qui auront presque toujours un effet positif sur les performances, même si d'autres choses sont mal faites.

Tableau 2 - Facteurs critiques de succès concernant le marché horticole de Maputo

PRINCIPAUX FACTEURS D'ACHAT	PRINCIPAUX FACTEURS CONCURRENTIELS	FACTEURS CRITIQUES DE SUCCES
<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence de l'offre de produits • Volume • Exigences élémentaires en termes de qualité • Facilité d'achat 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de production • Capacité de production • Capacité à rassembler et à transporter systématiquement les produits • Capacité de transformation à valeur ajoutée • Qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement de production favorable (accès au crédit, aux intrants, aux services de vulgarisation, etc.) • Capacité à répondre aux exigences du marché (volumes, emballage, qualité, etc.) • Compétences suffisantes en matière de gestion pour contrôler les coûts de production et exploiter les données du marché pour fixer les prix et commercialiser les produits • Infrastructure suffisante pour la transformation, la commercialisation et le transport des produits

Source : Ministère de l'Économie du Mozambique

7. Connexions de l'équipe en amont, en aval et au sein de la chaîne de valeur

Dans toute entreprise, les liens sont importants et cela ne surprend guère les entrepreneurs.

Dans la plupart des cas, ces derniers y accordent peu ou pas d'attention. Plusieurs types de liens sont identifiés :

- les connexions en amont de la chaîne de valeur avec des fournisseurs ayant des contacts étroits avec les leaders du marché concerné et d'autres PME dans d'autres secteurs qui pourraient servir de substituts concernant le produit offert ;
- les connexions en aval de la chaîne de valeur avec des clients potentiels, des distributeurs, des consommateurs et des utilisateurs ;
- les connexions dans le secteur avec les concurrents et les entreprises proposant des produits de substitution.

Les connexions dans le secteur aident également à identifier et à comprendre les FCS, aspect qui s'avère essentiel lors de la constitution de l'équipe. Il importe de souligner que toute opportunité qui ne correspond pas aux préférences personnelles des membres de l'équipe est considérée comme peu attractive (car elle pourrait difficilement susciter la passion des membres de l'équipe pour l'entreprise, qui est l'une des caractéristiques essentielles des entrepreneurs qui réussissent et la condition préalable au succès de toute entreprise).

1.1.3.2. Modèle entrepreneurial de Timmons

Jeffery Timmons, du Babson College dans le Massachusetts, a développé le modèle entrepreneurial de Timmons dans le cadre de sa thèse de doctorat à l'université d'Harvard (Timmons, Zacharakis et Spinelli, 2004).

Comme le montre la figure, le modèle entrepreneurial de Timmons considère l'opportunité, l'équipe et les ressources comme les trois facteurs critiques auxquels est confronté un entrepreneur et fait ressortir que le succès dépend de la capacité de l'entrepreneur à équilibrer ces facteurs critiques.

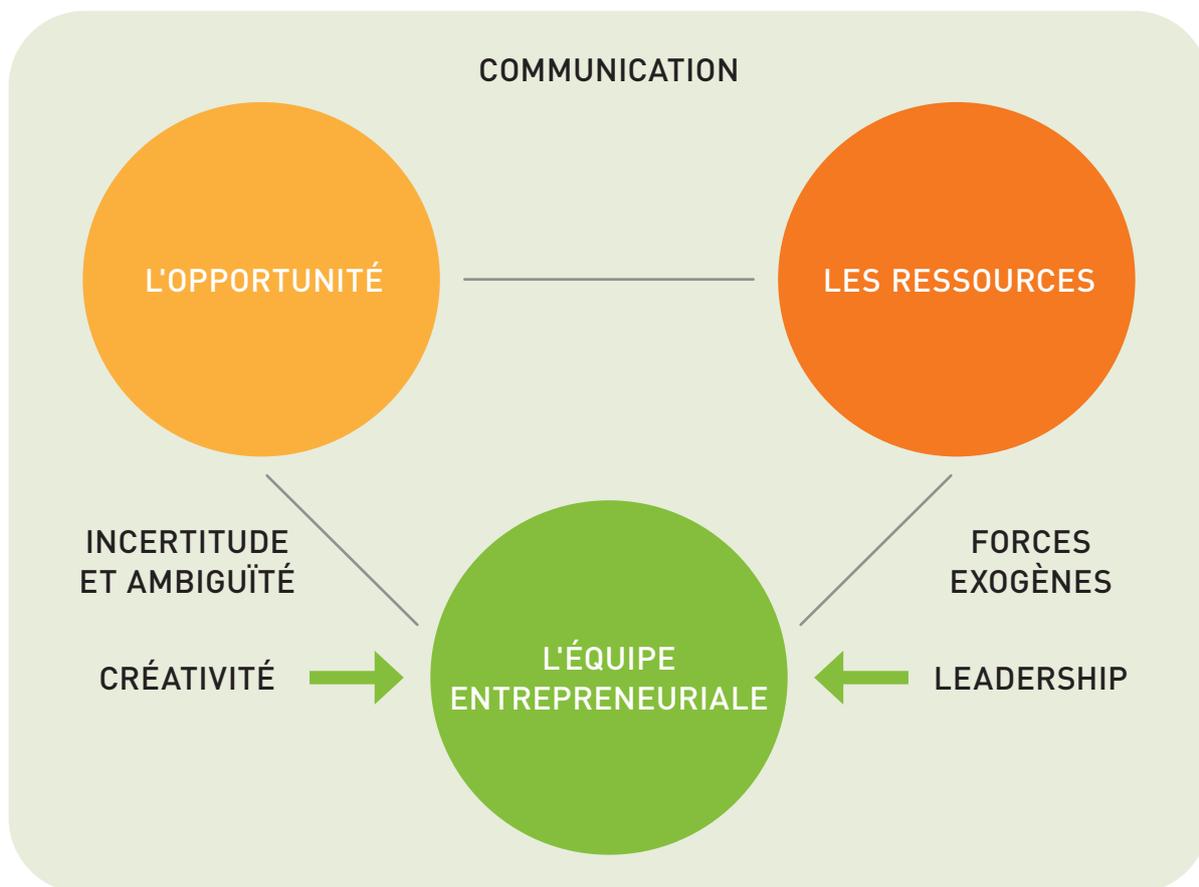


Figure 5 - Le modèle du processus entrepreneurial de Timmons

Les composantes du modèle Timmons sont constamment en mouvement, s'élargissant et se contractant au fur et à mesure que l'environnement et les opportunités évoluent. Les questions suivantes sont récurrentes parmi les entrepreneurs en devenir et même ceux qui dirigent déjà leur entreprise: «Comment assurer le succès de mon entreprise? Comment faire pour ne pas échouer? Quel est mon niveau de succès? Comment maintenir l'activité de mon entreprise et favoriser sa croissance?»

Selon Jeffery Timmons, les réponses à ces questions se résument à un processus entrepreneurial fondamental qui explique le taux de réussite nettement plus élevé des entreprises à fort potentiel, ainsi qu'aux forces motrices qui visent la création de valeur.

Trois facteurs critiques : l'opportunité, les ressources et l'équipe

a. Opportunité

Contrairement à de nombreux autres modèles, le modèle de Timmons part du principe que le processus entrepreneurial ne commence pas par un business plan, de l'argent, une stratégie, des réseaux ou une équipe. Il repose fortement sur l'idée que l'entrepreneuriat n'est rien d'autre qu'une question d'opportunité. Les opportunités sont plus essentielles que le talent ou les compétences du chef d'entreprise et de l'équipe, car une bonne opportunité qui a été identifiée assure le succès de l'entreprise à long terme. Une bonne idée ne se traduit pas nécessairement par une entreprise florissante, la demande du marché déterminant le potentiel de l'idée. Une excellente idée est trouvée lorsque le produit ou le service pourrait être positionné de manière à créer ou à ajouter de la valeur pour les consommateurs, et lorsqu'elle reste attrayante, durable et opportune.

Les deux grands rôles de l'équipe par rapport aux autres facteurs critiques sont les suivants :

- Lever l'ambiguïté et l'incertitude de l'opportunité en faisant preuve de créativité.
- Faire preuve de leadership pour gérer les ressources disponibles de la manière la plus efficace possible en interagissant avec les forces exogènes et le contexte financier qui ne cesse d'évoluer.

b. Ressources

Selon le modèle de Timmons, l'une des idées erronées qui circulent parmi les entrepreneurs inexpérimentés est qu'il faut d'abord avoir toutes les ressources nécessaires, en particulier de l'argent, pour qu'une entreprise connaisse le succès. L'auteur réfute l'idée répandue selon laquelle des ressources importantes réduisent les risques liés à la création d'entreprise et encourage le démarrage d'une entreprise avec le strict minimum comme un moyen d'obtenir des avantages concurrentiels.

L'entrepreneur cherche à « minimiser » et à « contrôler » plutôt qu'à « maximiser » et à « posséder ». Le rôle de l'entrepreneur dans la gestion des ressources consiste notamment à constituer une solide base de ressources dans laquelle il peut puiser en cas de besoin et à élaborer un business plan selon une méthode « d'adéquation et d'équilibre » qui équilibre les ressources disponibles avec l'opportunité et le potentiel de l'équipe.

Les ressources financières doivent être prises en compte pour vous aider à lancer cette nouvelle idée.

- Quel capital est nécessaire ? Où trouverez-vous ce type de soutien financier ?
- Combien de temps serez-vous en mesure de gérer les pertes initiales en utilisant vos propres ressources ?
- Quelles autres ressources peuvent contribuer à étendre votre participation pour que vous puissiez transformer vos pertes initiales en bénéfices ?
- Combien de temps faudrait-il pour élaborer et exécuter le business plan de sorte qu'il soit rentable ?
- Quel type de marge bénéficiaire l'entreprise générera-t-elle ?

- Comment allez-vous présenter aux investisseurs la proposition réaliste mais optimiste concernant les pertes ou les profits pour qu'ils veuillent s'impliquer dans votre entreprise ?

Vous devez vous rappeler que, si vous développez une idée par vous-même ou avec une autre personne dans un contexte commun, les questions auxquelles vous répondez doivent suivre les suggestions ci-dessus pour vous aider à évaluer vos capacités de financement et votre besoin de soutien concernant votre business plan.

c. Équipe

Un chef d'entreprise très efficace doit être capable de réunir les meilleurs talents après avoir identifié l'opportunité et rassemblé les ressources nécessaires. La taille et le profil de l'équipe dépendent de la taille et de la nature de l'opportunité. Selon le modèle de Timmons, une bonne équipe peut mener à un véritable succès et une équipe mal constituée peut gaspiller une grande idée, ce qui s'avère désastreux pour toute forme d'entreprise. Parmi toutes les ressources, seule une bonne équipe peut libérer un potentiel plus important avec n'importe quelle opportunité et gérer les pressions liées à la croissance.

Rechercher l'adéquation et l'équilibre

Le concept d'adéquation et d'équilibre repose sur le maintien du modèle des trois éléments moteurs évoqués ci-dessus. La figure 5 illustre bien le rôle important du chef d'entreprise ou du fondateur, qui doit maintenir l'équilibre entre les trois balles au-dessus de sa tête sans les faire tomber. Cette image est particulièrement utile pour reconnaître l'urgence du maintien de l'équilibre tout en garantissant l'adéquation entre tous les éléments.

Les trois facteurs critiques de l'entrepreneuriat restent liés, tout changement concernant un facteur ayant un impact sur les deux autres. La réalité est que l'opportunité, l'équipe et les ressources sont rarement en adéquation et le modèle de Timmons part du principe que le rôle majeur de l'entrepreneur est de faire correspondre les trois facteurs critiques de l'entrepreneuriat au bon moment. Le succès de l'entreprise dépend de la capacité de l'entrepreneur à garantir un équilibre en faisant preuve de créativité et de leadership et en maintenant une communication efficace.

Cadre pour évaluer une opportunité

En utilisant la matrice, vous pourrez évaluer si votre opportunité vaut la peine d'être exploitée en tant qu'activité commerciale qui vous permettra d'engranger des bénéfices. Ce cadre couvre l'analyse du marché, les aspects financiers et les aspects liés aux récoltes, les aspects liés aux avantages concurrentiels et, enfin, les aspects liés à l'équipe de gestion et aux risques. Plusieurs critères ont été identifiés, mais ces derniers ne sont pas exhaustifs. Vous pouvez modifier les critères ou en ajouter en fonction de l'activité commerciale envisagée. Toutefois, en règle générale, si la plupart de vos critères sont classés dans la catégorie « opportunité faible », cela peut être une indication que l'opportunité n'est peut-être pas une bonne idée à développer en activité commerciale.

Vous trouverez ci-dessous une matrice sur le cadre d'évaluation d'une opportunité.

Tableau 3 - Analyse du marché

CRITERE	OPPORTUNITE FORTE	OPPORTUNITE FAIBLE
Besoin	Identifié	Peu clair
Clients	Accessibles, réceptifs	Inaccessibles ou fidélités établies
Gain d'utilisateurs/de clients	Moins d'un an	Trois ans ou plus
Cycle de vie du produit	Long : récupération de l'investissement	Court : récupération de l'investissement
Structure de l'industrie	Concurrentielle ou émergente	Fortement concurrentielle
Taille du marché potentiel	100 millions de ventes	< 10 millions de ventes
Taux de croissance du marché	Croissance de 30 à 50 %	Moins de 10 %
Marges brutes	30 à 50 %	Moins de 20 %, volatiles
Part de marché atteignable (d'ici 5 ans)	20 % ou plus	Moins de 5 %

Tableau 4 - Aspects financiers et aspects liés aux récoltes

CRITERE	OPPORTUNITE FORTE	OPPORTUNITE FAIBLE
Bénéfice après impôts	10 à 15 % ou plus, durable	Moins de 5 %, fragile
Temps pour dégager un flux de trésorerie positif	Moins de 2 ans	Plus de 3 ans
Retour sur investissement potentiel	25 % ou plus par an	Moins de 15 à 20 % par an
Valeur Exigences de fonds propres	Haute valeur stratégique Faibles à modérées, finançables	Faible valeur stratégique Très élevées, non finançables
Mécanisme de sortie	Option de récolte existante ou envisagée	Non défini ; investissement non liquide

Tableau 5 - Aspects liés aux avantages concurrentiels

CRITERE	OPPORTUNITE FORTE	OPPORTUNITE FAIBLE
Coûts fixes et variables	Les plus bas	Les plus élevés
Niveau de contrôle: Prix, canaux de ressources/ distribution	Moyen à élevé	Faible
Barrières à l'entrée: Protection exclusive/délai	Oui 6 mois à 1 an	Aucune
Avantage contractuel légal	Propriétaire de l'exclusivité	Aucun
Sources de différenciation	Nombreuses	Peu ou aucune
État d'esprit et stratégies des concurrents	Vivre et laisser vivre; non autodestructeurs	Défensifs et très réactifs

Tableau 6 - Aspects liés à l'équipe de gestion et aux risques

CRITERE	OPPORTUNITE FORTE	OPPORTUNITE FAIBLE
Équipe de gestion	Existante, solide, performances éprouvées	Faible, inexpérimentée, absence de compétences clés
Contacts et réseaux	Bien développés, de haute qualité, accessibles	Sommaires, limités, inaccessibles
Risque	Limité	Important
Failles majeures	Aucune	Une ou plusieurs

Le processus stratégique d'évaluation d'une idée d'entreprise ou d'une opportunité, présenté ci-dessus, débouchera sur l'une des conclusions suivantes :

- il s'agit d'une mauvaise idée ;
- il s'agit d'une bonne idée ; ou
- l'idée peut être recyclée en autre chose.

1.2. COMPRENDRE LE CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

Le développement commercial détermine l'orientation et les performances futures des PME et est particulièrement important dans l'environnement économique actuel, qui évolue rapidement et est de plus en plus mondialisé. Par conséquent, les chefs d'entreprise doivent posséder de solides compétences pour identifier les nouvelles opportunités de développement, évaluer les risques potentiels, définir une stratégie commerciale, donner vie à cette stratégie et ajuster le cap en fonction de l'évolution des conditions économiques.

Après avoir vu comment générer des idées d'entreprise dans les sections précédentes, nous allons maintenant examiner comment transformer ces idées en entreprises viables dans le secteur de l'horticulture à travers le développement commercial.

1.2.1. Qu'est-ce que le développement commercial ?

L'expression «développement commercial de l'entreprise» est constituée des mots «entreprise» et «développement». Une entreprise est un effort organisé d'individus pour produire et vendre, dans un but lucratif, des biens et des services qui répondent à des besoins de la société. Le développement est un processus qui génère de la croissance, des progrès et des changements positifs, ou est l'ajout de composantes physiques, économiques, environnementales, sociales et démographiques. L'objectif associé au terme «développement» doit donc être de développer ou d'améliorer l'entreprise.

Une vision élargie de la notion de développement commercial considère qu'il s'agit d'un terme générique englobant un certain nombre d'initiatives tactiques et de rôles qui visent à accroître la valeur de l'entreprise et qui cadrent avec la stratégie choisie par l'organisation.

Le site [study.com](https://www.study.com) définit le développement commercial comme le processus qui consiste à faire croître une entreprise en la rendant plus compétitive, en élargissant sa gamme de produits ou de services et/ou en se concentrant sur des marchés spécifiques. En d'autres termes, le développement commercial est la pratique qui consiste à faire croître une entreprise au-delà de son état actuel.

Le développement commercial peut être défini comme «la création de valeur à long terme pour une organisation à partir de clients, de marchés et de relations».

Idéalement, le développement commercial consiste à comprendre comment ces forces interagissent pour créer des opportunités de croissance. La création de valeur étant le point de départ de toutes les entreprises, qu'elles soient fructueuses ou non, il s'agit d'un concept fondamental qui doit être compris avant toute autre chose.

Le développement commercial détermine l'orientation et les performances futures des PME et est particulièrement important dans le secteur horticole actuel, qui évolue rapidement et est de plus en plus mondialisé.

Par conséquent, les chefs d'entreprise doivent posséder de solides compétences pour identifier les nouvelles opportunités de développement, évaluer les risques potentiels, définir une stratégie commerciale, donner vie à cette stratégie et ajuster le cap en fonction de l'évolution des conditions économiques.

1.2.2. Qu'est-ce que la valeur de l'entreprise ?

La valeur de l'entreprise peut être définie comme la différence ou le ratio entre les coûts et les avantages. Elle peut être atteinte soit en augmentant les bénéfices, soit en réduisant les sacrifices (Ravald et Grönroos, 1996). L'entreprise doit donc formuler clairement la proposition de valeur qu'elle offrira à son marché cible.

Payne *et al.* (1995) définissent la valeur comme la somme de tous les effets positifs sur l'activité d'un client.

Une **proposition de valeur** est généralement constituée d'un ou de plusieurs «attributs différenciateurs» pour lesquels de nombreux clients sont capables de payer et disposés à le faire. Il peut s'agir d'attributs liés au produit lui-même, d'attributs de service ou d'une combinaison des deux.

Par exemple, dans le contexte de l'horticulture, la fraîcheur, la variété, l'effet sur la santé, la consistance, la disponibilité, le prix abordable, etc. sont des attributs de produit, tandis que le caractère pratique ou la personnalisation sont des attributs de service. Une proposition de valeur claire et compétitive se définit en utilisant un ou plusieurs attributs différenciateurs.

En s'appuyant sur les données relatives aux offres du marché, une entreprise peut identifier et développer une proposition de valeur pour identifier et développer un marché mal desservi. Il s'agit d'une innovation de marché, le processus consistant à définir des combinaisons de nouveaux segments de clientèle et de nouveaux attributs de produit.

L'objectif de l'entreprise est donc de créer et d'offrir de la valeur d'une manière efficace de sorte à générer un bénéfice. Par conséquent, tous les efforts doivent porter sur l'augmentation de la valeur de l'entreprise, qui se traduira par une croissance des revenus et une amélioration de la rentabilité.

Le guide PMBOK définit la valeur de l'entreprise comme sa valeur totale, c'est-à-dire la somme totale de tous ses éléments matériels et immatériels.

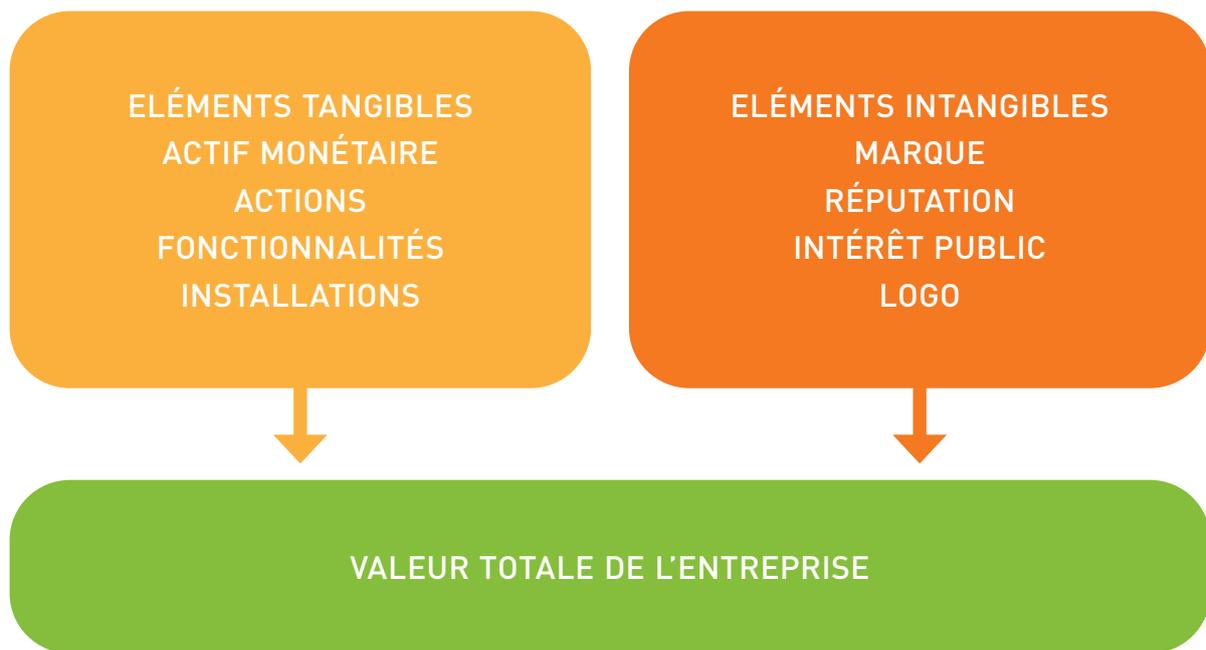


Figure 6 - Éléments de la valeur de l'entreprise



Figure 7 - Photo de fruits et légumes frais sur un étal de marché

Le concept de valeur de l'entreprise est subjectif et dépend des besoins de l'organisation. Par exemple, pour un investisseur cherchant uniquement à réaliser des gains financiers, la valeur de l'entreprise sera différente de celle d'un entrepreneur qui aspire à des objectifs personnels et à un développement.

À cet égard, le développement commercial consiste à créer des opportunités pour que cette valeur persiste à long terme. Envisager le développement commercial comme un moyen de créer de la valeur à long terme est la seule façon de réussir à faire croître une organisation de manière constante.

Le code néerlandais de gouvernance d'entreprise de 2016 définit la valeur à long terme comme «une stratégie durable pour les opérations durables à long terme en suivant les nouvelles technologies et les changements dans les modèles commerciaux, en répondant aux attentes des parties prenantes et en assumant des responsabilités vis-à-vis de l'environnement (commercial)».

1.2.3. Les éléments clés du développement commercial

Il a été démontré que le développement commercial se concentre sur la création de stratégies qui propulseront l'entreprise à des niveaux supérieurs. Toutefois, ces niveaux ne pourront être atteints sans une compréhension claire des éléments clés du développement commercial. Sans une bonne compréhension de ces éléments fondamentaux, il sera difficile pour les MPME du secteur horticole des pays ACP d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies qui les aideront à développer leurs activités. Ces trois éléments clés sont: 1) les clients, 2) les marchés et 3) les relations.

1. Les clients

Les MPME doivent avoir pleinement conscience du fait que les produits qu'elles vendent ou les services qu'elles fournissent doivent s'adresser à des personnes spécifiques. Ces personnes sont des clients. Les clients peuvent être des clients potentiels ou actifs. Ils peuvent également être des particuliers ou des entreprises.

Les motivations d'achat de ces clients sont relativement complexes et varient en fonction de leur sexe, de leur âge, de leur culture, de leur origine ethnique, de leur région de résidence, etc. L'objectif principal de l'achat est d'obtenir satisfaction. Concernant les fruits et légumes, cela signifie pouvoir répondre à leurs besoins nutritionnels et profiter de différents goûts, textures, couleurs et arômes. Deux considérations sont essentielles. La première est que les attributs de qualité tangibles, tels que l'uniformité, la fraîcheur, la qualité, la couleur, la maturité, l'emballage, etc., ont une influence sur l'apparence et rendent les produits plus intéressants ou attrayants par rapport à des produits similaires.

La seconde est que les décisions d'achat sont également influencées par certains attributs de qualité intangibles, tels que la qualité, la clientèle, les marques, les techniques de production respectueuses de l'environnement, le stockage, les méthodes de transport, le respect des réglementations relatives à la sécurité alimentaire aux niveaux national et international, la réputation de la marque,

l'image du fournisseur, l'origine de la variété, etc. Une entreprise doit créer de la valeur pour le client en tenant compte de ces deux considérations essentielles.

La création de valeur pour le client augmente la satisfaction du client et améliore son expérience. (L'inverse est également vrai: une bonne expérience client créera de la valeur pour un client). La création de valeur pour le client (meilleurs avantages par rapport au prix) augmente la fidélité ainsi que la part de marché et le prix, réduit les erreurs et accroît l'efficacité. Une part de marché plus importante et une meilleure efficacité se traduisent par une hausse des bénéfices.

2. Les marchés

Le marché est un autre concept important que les entrepreneurs et les PME de la filière fruits et légumes doivent garder à l'esprit. Le marché est un groupe de clients existants ou potentiels qui sont disposés à acheter un produit pour répondre à certains de leurs besoins ou désirs et ont les moyens nécessaires. Il est impératif de comprendre le marché en évaluant les marchés existants et en choisissant des marchés cibles où les clients sont facilement accessibles pour votre entreprise.

Les marchés des fruits et légumes sont divisés en trois grands groupes. Les marchés de producteurs sont les marchés où les producteurs vendent leurs produits. Les marchés de grossistes sont les marchés où des collecteurs achètent les produits aux producteurs et les revendent aux usines de transformation et aux grands collecteurs. Les marchés de détaillants sont des lieux de vente où les consommateurs finaux achètent les produits.

Chaque marché a des caractéristiques qui le rendent plus avantageux pour différents types de producteurs. Le volume de produits cultivés, la localisation du producteur, le temps disponible pour les activités de commercialisation et la qualité des produits figurent parmi les facteurs importants dont il faut tenir compte dans le choix d'un marché ou d'une combinaison de marchés.

Les options de commercialisation des fruits et légumes peuvent être classées en marchés directs et marchés indirects. Les marchés directs impliquent une interaction personnelle entre le producteur et le consommateur et comprennent les activités de cueillette par les consommateurs dans l'exploitation, la vente au bord des routes et les marchés de producteurs. Les marchés indirects impliquent une interaction entre les producteurs et les intermédiaires du marché. Ils comprennent les entreprises des marchés terminaux, les entreprises des lieux d'expédition, les transformateurs, les grossistes, les coopératives de producteurs, les courtiers et les points de vente au détail.

3. Les relations

Les relations sont importantes, car les clients ne se contenteront peut-être pas de se jeter sur une offre que vous leur faites sans perspective d'établir une relation avec eux. Les entrepreneurs de la filière fruits et légumes doivent établir une relation avec leurs clients parce qu'ils veulent les conserver, quelle que soit l'offre concurrentielle que l'on pourrait leur faire ailleurs sur le marché.

Ils doivent nouer, gérer et exploiter des relations basées sur la confiance, le respect et l'appréciation mutuelle de la valeur de l'autre, ce qui s'avère fondamental pour le maintien du flux de valeurs à long terme. Les relations avec les partenaires, les clients, les employés, la presse, etc. sont essentielles au succès des efforts de développement commercial et exigent à ce titre une place prépondérante dans toute définition complète de cette notion.

Les relations de l'entreprise créent de la valeur sous quatre formes différentes, chacune pouvant être désignée de plusieurs manières :

- a. **Valeur personnelle** : Parfois, les individus attribuent de la valeur aux relations en s'appuyant uniquement sur leurs valeurs personnelles et leur interprétation des événements. Ford et McDowell (1999) définissent cela comme la valeur liée aux convictions personnelles d'un individu. La valeur personnelle peut être identifiée dans les situations où l'une des parties accepte les actions d'autres personnes qui, dans d'autres circonstances, seraient proscrites ou désapprouvées.
- b. **Valeur financière** : Lorsqu'il s'agit d'estimer la valeur des relations, la première réaction est souvent de penser aux coûts et avantages financiers, qui, bien que difficiles à évaluer, restent la forme de relation la plus tangible.
- c. **Valeur des connaissances** : Les relations peuvent également créer de la valeur sous la forme de création et de transfert de connaissances. La génération de nouvelles idées, le partage d'informations plus détaillées ou l'accès à des renseignements sur le marché pour mieux répondre aux demandes sont les résultats de relations qui représentent une valeur fondée sur les connaissances. Des relations étroites ouvrent des canaux de communication permettant aux parties de partager des informations.
- d. **Valeur stratégique** : La valeur stratégique résulte du renforcement de la stabilité et de la diminution de l'incertitude que les relations procurent aux parties impliquées, leur permettant ainsi d'étendre l'horizon temporel de la planification. Cela permet une meilleure planification, réduit les risques, permet de mieux utiliser les actifs et établit un fondement sur lequel peuvent reposer les activités. La valeur stratégique existe dès lors que les entreprises renforcent leur compétitivité grâce aux relations dans lesquelles elles sont engagées.

On ne peut affirmer qu'une dimension de la valeur est plus importante qu'une autre. De même, il n'est pas possible de dire quel indicateur opérationnel est plus fréquent. Nous suggérons plutôt que les relations de l'entreprise peuvent créer de la valeur dans une ou plusieurs des quatre dimensions, chacune étant représentée par un certain nombre de variables qui peuvent être présentes ou non selon le contexte dans lequel les relations sont établies. En conclusion, la valeur totale des relations (VTR) peut être représentée à travers quatre dimensions et variables opérationnelles, comme l'illustre le schéma ci-dessus.

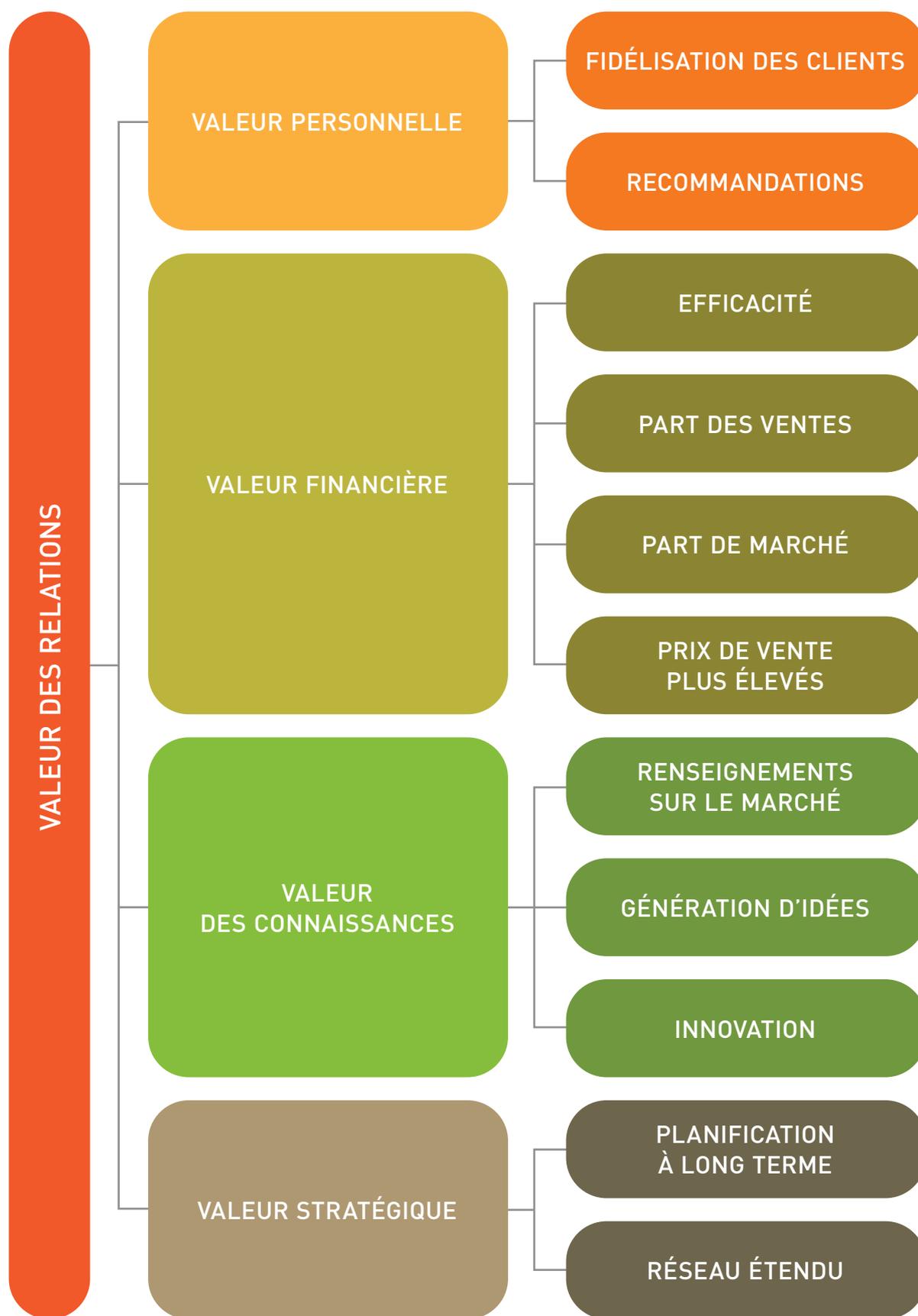


Figure 8 - Estimation de la valeur totale des relations

1.3. MODÈLES ÉCONOMIQUES INCLUSIFS

1.3.1. Qu'est-ce qu'un modèle économique inclusif ?

Alors que la mondialisation favorise les progrès technologiques, les idées novatrices et l'accessibilité à différentes parties du monde, bon nombre de grandes entreprises ont désormais conscience de la valeur des modèles économiques plus inclusifs, qui visent à combiner succès commercial et impact sur le développement.

Un modèle économique décrit la manière dont une entreprise donnée, grande ou petite, informelle ou formelle, exerce ses activités, commercialise ses produits, se procure des intrants et finance ses activités. Chaque entreprise a donc son propre modèle économique.

Le terme «inclusif» fait référence aux contraintes du développement qui consistent à établir un lien entre de petits exploitants et acteurs dépendant de produits de base avec des marchés en stimulant les partenariats locaux et les petits acteurs de la chaîne de valeur.

La Banque mondiale définit le modèle économique inclusif comme «l'intégration des communautés à faible revenu dans l'activité principale des entreprises en tant qu'option permettant d'avoir un impact significatif et durable sur la pauvreté» (Banque mondiale, 2008).

Pour qu'un modèle économique soit considéré comme inclusif, il doit en définitive contribuer à sortir les petits exploitants de la pauvreté et à améliorer la sécurité alimentaire. Par conséquent, un modèle économique est inclusif lorsqu'il intègre les petits exploitants aux marchés tout en respectant le principe sous-jacent selon lequel il doit y avoir des avantages mutuels pour les agriculteurs pauvres et la communauté des entreprises.

1.3.2. Principes d'un modèle économique inclusif

Dans la notion de modèle économique inclusif, le terme «inclusif» fait référence aux contraintes liées à l'instauration de relations entre les petits exploitants et groupes vulnérables, d'une part, et les acheteurs, d'autre part. Le terme «économique» se rapporte quant à lui à la manière dont une entreprise exerce ses activités et à sa viabilité.

Cette approche aide les organisations de producteurs de fruits et légumes à définir la manière dont elles traitent avec leurs clients sur la base d'une meilleure compréhension des besoins des acheteurs, afin qu'elles puissent commencer à classer les activités par ordre de priorité et accompagner leurs membres dans l'intégration de ces exigences.

Les principes décrits ci-dessous orientent les acteurs dans la mise en œuvre ou l'amélioration de modèles économiques reposant sur de petits producteurs pour qu'ils se traduisent par des modèles compétitifs et contribuent parallèlement à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire.

Inclusion des acteurs déjà présents dans la chaîne de valeur

Il convient d'éviter autant que possible de trop intervenir dans la chaîne, mais de chercher plutôt à exploiter les liens commerciaux existants et les connaissances des acteurs de la chaîne de valeur qui ont déjà noué des relations les uns avec les autres. L'exclusion intentionnelle d'acteurs existants, tels que des négociants, des transporteurs, des PME, des agents de village et des grossistes, jouant un rôle économique essentiel dans un modèle pourrait nuire à la dynamique du marché local et avoir des répercussions négatives sur la compétitivité globale d'une chaîne.

Les organisations de producteurs de fruits et légumes peuvent être encouragées à assumer les rôles d'autres acteurs de la chaîne de valeur, tels que des négociants ou des entreprises de transformation agroalimentaire, mais uniquement si elles excellent déjà dans leur fonction principale qui consiste à fournir des services essentiels à leurs membres, si elles ont un avantage concurrentiel et si elles possèdent les compétences appropriées pour être compétitives dans une autre partie de la chaîne.

Les interventions doivent donc reposer sur les connaissances des acteurs existants et les inclure dans le développement de marchés inclusifs en faisant appel à des partenaires pour résoudre les difficultés qu'ils rencontrent pour fournir des services à de petits exploitants.

Inclusion d'acteurs moins nantis

Les interventions initiales doivent cibler la participation des producteurs de fruits et légumes les plus engagés et les plus compétents pour donner au modèle économique les meilleures chances de réussite. À mesure que le modèle progresse, que les meilleures pratiques sont intégrées et que des enseignements sont tirés, des possibilités peuvent être offertes aux acteurs ayant moins de moyens, tels que les jeunes, les femmes et d'autres groupes minoritaires.

Inclusion de débouchés commerciaux diversifiés

L'établissement d'une relation à long terme avec un acheteur est une bonne pratique car cela permet à de petits producteurs de fruits et légumes de consolider leur expérience et de renforcer leur confiance en travaillant avec un acheteur exigeant tout en bénéficiant de la fourniture d'intrants et de services.

Néanmoins, à mesure que de plus en plus de petits fournisseurs sont intégrés au modèle économique, les connaissances acquises doivent également permettre, à terme, d'identifier des débouchés supplémentaires et de diffuser les compétences améliorées auprès des autres acteurs du secteur.

Une autre solution consiste à permettre aux producteurs de fruits et légumes de continuer à vendre une partie de leur production sur des marchés traditionnels. Cette bonne pratique est souvent adoptée dans les programmes d'agriculture contractuelle. Elle permet aux agriculteurs de bénéficier de services supplémentaires et d'avoir un acheteur régulier tout en ayant la possibilité de profiter des prix plus élevés pratiqués sur le marché local.

Inclusion de la bonne combinaison de partenaires

Ces modèles sont axés sur les producteurs, les acheteurs, le secteur public ou les intermédiaires. La domination excessive de l'un de ces acteurs dans la chaîne peut affecter soit le caractère inclusif du modèle économique, soit sa compétitivité. Par exemple, si le modèle est dominé par une ONG, la dimension pauvreté peut compromettre la viabilité de ce modèle. De même, un modèle dominé par l'acheteur, dans le cadre d'un programme d'agriculture contractuelle par exemple, peut ignorer les préoccupations locales concernant la pauvreté ou la sécurité alimentaire. Par conséquent, il est important qu'un espace approprié soit alloué à des partenaires qui ne sont peut-être pas des porteurs du modèle, mais qui peuvent fournir des services et des conseils complémentaires.

1.3.3. Principes à l'origine d'un modèle économique compétitif

Le tableau ci-dessous décrit les différents outils et activités proposés susceptibles d'améliorer les modèles économiques axés sur les petits exploitants.

Tableau 7 - Activités et outils visant à améliorer les modèles économiques axés sur les petits exploitants

ACTIVITÉS	OUTILS
Gérer une entreprise de manière stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Formation à la gestion commerciale et financière et au marketing • Évaluer et gérer les contraintes logistiques • Formation à l'achat et à la commercialisation en gros • Identifier les innovations institutionnelles à faible coût qui améliorent les délais de livraison • Réduire les déchets et protéger l'environnement contre les activités de production et de transformation néfastes • Identifier les sources potentielles de crédit et soutenir les demandes de prêts • Exercices de cartographie et ateliers pour comprendre le flux de produits
Coordination interentreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer et éliminer les sources d'incertitude pour un acheteur, par exemple en ce qui concerne la fiabilité de l'approvisionnement ou la qualité des produits • Faciliter la mise en œuvre des dispositions contractuelles (formelles et informelles) • Mécanismes d'échange d'informations améliorant la transparence • Faciliter la tenue de séances de travail pour identifier les goulets d'étranglement et mieux comprendre le rôle de chaque acteur • Planification de la gestion stratégique et opérationnelle pour améliorer l'approvisionnement des produits tout au long de la chaîne

Répondre aux besoins des clients

- Synchroniser la livraison des produits et la logistique pour répondre aux demandes des clients
- Mettre en place des systèmes de notation et des mécanismes de contrôle pour la qualité et la sécurité des produits
- Diffuser des informations sur les exigences des clients
- Évaluation du marché et enquêtes pour comprendre les besoins et les demandes des consommateurs
- Formation aux bonnes pratiques agricoles et à la manutention des produits après la récolte
- Formation aux normes et processus de certification

1.3.4. Avantages des modèles économiques inclusifs

Les modèles économiques inclusifs établissent des ponts entre les entreprises et les pauvres pour garantir des bénéfices mutuels allant au-delà des profits immédiats et des revenus plus élevés.

Les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité de plusieurs manières :

- **En créant de nouveaux marchés :** La demande de produits et de services dans les pays en développement est croissante et largement insatisfaite. Les entreprises peuvent élargir leur clientèle sur les marchés émergents, ce qui garantira une croissance future lorsque les économies industrialisées seront saturées.
- **En renforçant les chaînes d'approvisionnement :** Les entreprises peuvent élargir et renforcer leur chaîne d'approvisionnement en intégrant de nouveaux fournisseurs dans leurs activités commerciales. Certains d'entre eux peuvent proposer des produits présentant des caractéristiques de qualité spécifiques (produits biologiques ou artisanaux, par exemple) ou à un coût inférieur à celui fixé par les fournisseurs traditionnels.
- **En augmentant leur notoriété :** L'impact social généré par les modèles inclusifs augmente la notoriété des entreprises et suscite la confiance des clients, des ONG ou des investisseurs.
- **En stimulant l'innovation :** Des conditions de marché particulières exigent des produits, des opérations et des modèles économiques adaptés. Leur développement exige un regard nouveau et différent sur les opérations conventionnelles et stimule l'innovation.
- **En conservant leurs employés :** Les employés attendent de leur employeur qu'il se positionne en tant qu'entreprise socialement responsable et s'identifient beaucoup plus à une entreprise lorsqu'elle contribue activement au progrès social. L'entreprise inclusive peut être utilisée comme une opportunité de volontariat d'entreprise et de formation ou d'échanges de cadres.

Par exemple, Africa JUICE, une entreprise de production et de transformation de fruits tropicaux en Éthiopie, offre aux agriculteurs un marché garanti sur la base d'un prix plancher. Les agriculteurs bénéficient de ce prix minimum même lorsque les prix internationaux sont plus bas, mais des ajustements sont effectués lorsqu'ils remontent.

1.4. ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Le mot éthique vient du grec «ethos», qui signifie caractère. L'éthique est une branche de la philosophie qui s'intéresse au caractère et au comportement de l'être humain. C'est la discipline qui traite essentiellement de la «question du bien et du mal», ainsi que des obligations et devoirs moraux. L'éthique est l'incarnation des valeurs morales et décrit ce qui est «bon» et «mauvais» dans le comportement humain et ce qui «devrait être».

Selon John Donaldson (1989), «l'éthique professionnelle peut être définie succinctement comme l'étude systématique des questions morales (éthiques) relatives à l'entreprise, à l'industrie ou aux activités connexes, aux institutions ou aux pratiques et croyances». L'éthique est importante car les fournisseurs, les clients et les employés préfèrent traiter avec des entreprises éthiques.

1.4.1. Théories éthiques

Les philosophes moraux ont développé des théories qui permettent aux organisations de savoir comment justifier des valeurs morales, comment déterminer leurs devoirs et obligations et comment évaluer des déclarations morales. Pour aborder les questions éthiques, les entreprises doivent se pencher sur les théories éthiques (Stewart, 1996). Il existe trois grandes théories éthiques ou morales (Lantos, 2002) :

- l'éthique téléologique, qui repose généralement sur des principes d'utilité ;
- l'éthique déontologique, ou éthique du devoir, qui met l'accent sur le devoir des individus de respecter les normes et qui repose sur les principes des droits et de la justice (impartialité et équité) ; et
- l'éthique de la vertu, qui détermine si le comportement reflète les valeurs éthiques et la moralité, et implique de prendre soin des parties prenantes.

La plupart des éthiciens modernes rejettent l'éthique téléologique comme fondement de la responsabilité sociale et éthique des entreprises. Son fondement dans l'utilitarisme de Bentham et Mill, qui consiste à rechercher «le plus grand bien pour le plus grand nombre», n'est pas le fondement théorique le plus approprié pour l'entreprise contemporaine.

Lorsque ce principe doit être appliqué, il y a toujours un risque que les minorités subissent des préjudices pour que les majorités puissent en tirer des avantages. Lantos (2002) affirme également qu'un tel principe posera des problèmes dans le contexte commercial compte tenu des nombreux acteurs autour de l'entreprise (partenaires au sein de la chaîne d'approvisionnement, communauté locale, grand public) et même dans son environnement naturel (actionnaires et salariés). Les clients seront ainsi en minorité à chaque fois.

L'éthique déontologique est la branche de la philosophie morale (dérivée d'Emmanuel Kant) qui se concentre sur les devoirs ou les obligations morales. Elle est centrée sur l'individu et repose sur trois piliers : les règles, les devoirs et les droits (Schroder et Muschamp, 2000).

Dans le contexte commercial, on fait valoir que les entreprises ont des obligations morales spécifiques envers leurs diverses parties prenantes, qui, de leur côté, ont le droit de faire certaines demandes à l'entreprise, comme dans le cas de clients insistant pour obtenir des produits sûrs et efficaces à des prix raisonnables (aspect très important pour les entreprises de fruits et légumes) ou encore de travailleurs exigeant des conditions de travail sûres ainsi qu'une rémunération équitable pour une journée de travail.

Le concept de «justice», qui repose également sur la notion de devoir, fait partie de la théorie déontologique et est lié à l'«équité» (toute personne doit bénéficier d'un traitement juste) (Lantos, 2002). Dans le contexte des pays ACP, ce concept est particulièrement pertinent et l'on soutient par conséquent que la «responsabilité sociale des entreprises» est nécessaire pour compenser les «injustices» ou les lacunes du système capitaliste.

L'éthique de la vertu, que l'on doit à Aristote, a un point commun avec la philosophie de Kant dans la mesure où elle met aussi l'accent sur l'individu. Selon Aristote, tout individu a un potentiel intrinsèque et le critère de base pour juger toute action humaine est de déterminer si elle renforce ou non ce potentiel. Cette approche est moins élégante que les éthiques téléologique et déontologique et ne fournit pas de règles claires pour la prise de décision.

1.4.2. Questions éthiques dans le secteur de l'horticulture

Pour pouvoir aborder les questions éthiques dans le secteur de l'horticulture, nous devons nous rappeler les problèmes éthiques potentiels qui pourraient surgir dans le cadre d'une activité commerciale normale. Les valeurs marchandes (économie) et les valeurs éthiques coexistent puisque les activités commerciales ont lieu dans un contexte sociétal. Par conséquent, on peut distinguer de nombreux problèmes (éthiques) qui pourraient apparaître sur le marché. Steidlmeir (1987) classe ces problèmes de la manière suivante :

- **Consumérisme.** Ce terme a trait à la publicité mensongère, à la politique de prix, à la qualité des produits, à la sécurité, au service et aux fraudes. L'économie traite généralement de la répartition de ressources limitées, mais la publicité crée des besoins supplémentaires et multiples qui impliquent d'utiliser des ressources rares sans nécessairement en faire le meilleur usage alternatif possible.
- **Utilisation des ressources et environnement.** Problèmes de pollution et de gaspillage de ressources rares en raison d'une utilisation inefficace ou irréfléchie.
- **Main-d'œuvre.** Sécurité au travail, salaires, bien-être des travailleurs et retraites, sécurité de l'emploi, utilité du travail.
- **Responsabilité envers les actionnaires.** Ici, les questions qui se posent concernent les bénéfices et la croissance, la divulgation et la démocratie de l'actionnariat.

- **Pauvreté et inégalités sociales.** Pauvreté rurale et urbaine, problèmes de localisation et d'abandon des productions, mercantilisme.
- **Perversion de la notion d'utilité publique** à travers la corruption, la fraude, l'évasion fiscale, la mauvaise répartition des ressources et le développement basé sur l'exploitation des individus.
- **Problèmes de démocratie industrielle** ou de codétermination des structures économiques par les travailleurs et les organes de direction.
- **Problèmes d'égalité des chances et de rémunération** liés à la discrimination sociale fondée sur la race, le sexe ou la croyance.

On estime en général que l'activité de production de fruits et légumes est une activité vertueuse (ou éthique) qui sert la société. Néanmoins, tout ce qui relève de la production, de la transformation et de la distribution de fruits et légumes soulève aujourd'hui des questions éthiques. Concernant les problèmes liés à l'activité sur le marché, Schroder et Muschamp (2000), de même qu'Eccles (2002), soulignent les aspects éthiques spécifiques qui prévalent dans l'agriculture et l'agroalimentaire. Une liste détaillée, mais incomplète, établie à partir de leurs réflexions répertorie les aspects suivants :

1. La liste fait notamment référence aux questions éthiques sur le lieu de travail, où les entreprises interagissent avec l'un des acteurs clés : la main-d'œuvre. Ici, les questions relatives aux conditions de travail équitables (salaire minimum, normes minimales en matière de conditions de travail), au travail des enfants, aux aspects culturels, à la sécurité dans les exploitations agricoles, ainsi qu'aux niveaux secondaire et tertiaire de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, sont essentielles et très sensibles. La législation ainsi que les exigences des consommateurs sont les différents moyens par lesquels la société veille à ce que ces aspects soient respectés. Les exigences des consommateurs en matière de conduite éthique sur le lieu de travail ont donné lieu à des discriminations par les prix et à l'étiquetage de produits alimentaires produits dans des conditions éthiques appropriées.
2. Un autre groupe d'acteurs figure dans la liste : celui des consommateurs. Pour eux, les questions liées à la transparence (étiquetage, publicité), à la sécurité des produits et à l'utilisation des OGM sont particulièrement importantes. Dans le cas des consommateurs, toutes les théories éthiques évoquées précédemment sont applicables. En ce qui concerne les approches téléologique et utilitariste, la disponibilité d'aliments sains et acceptables est importante. S'agissant de la théorie déontologique de l'éthique, les consommateurs souhaitent que l'autonomie individuelle et le droit de prendre des décisions en connaissance de cause soient respectés. De ce fait, la transparence, à travers un étiquetage fiable et une publicité non trompeuse, est importante. Les consommateurs ne veulent pas, et ne doivent pas, être « manipulés » par les entreprises alimentaires aux budgets publicitaires considérables. Enfin, l'une des questions éthiques fondamentales liées à la justice et aux droits concerne l'accès universel aux denrées alimentaires à un coût abordable. Les questions de la malnutrition, de la faim et de la pauvreté en général sont en principe incompatibles avec le développement de l'autonomie (Kant) et du potentiel humain (Aristote).

3. En tant qu'acteurs du secteur, les agriculteurs s'intéressent au commerce équitable et aux questions commerciales en général. Dans de nombreux pays, des questions sur l'«équité» de leurs pratiques et les interactions avec les agriculteurs sont constamment soulevées. Un contrat équitable entre les agriculteurs et les intermédiaires/acheteurs pourrait être une solution. Les initiatives socialement responsables (cf. 1.4.3) sont d'autres alternatives.

1.4.3. Une sélection d'initiatives socialement responsables

Il existe un grand nombre d'initiatives, de programmes et d'organisations en ce qui concerne l'approvisionnement et le commerce socialement responsables ou éthiques. Le choix de l'initiative la plus adaptée à un exportateur dépend du marché sur lequel il vend ses produits.

BSCI – Business Social Compliance Initiative (initiative de conformité sociale des entreprises)

La BSCI (Business Social Compliance Initiative, ou initiative de conformité sociale des entreprises) est une vaste plate-forme d'entreprises pour le contrôle de la conformité sociale et la qualification de la chaîne d'approvisionnement. Le Code de conduite de la BSCI porte notamment sur les éléments d'un système de gestion sociale et l'effet de cascade, l'implication et la protection des travailleurs, la liberté d'association et le droit de négociation collective, l'interdiction de la discrimination, la rémunération équitable, les horaires de travail décents, la santé et la sécurité au travail, l'interdiction du travail des enfants, la protection spéciale des jeunes travailleurs, l'interdiction du travail forcé et obligatoire et des mesures disciplinaires, la protection de l'environnement et le comportement éthique dans les affaires.

Le protocole de vérification de la BSCI témoigne de l'engagement à traiter de manière éthique la main-d'œuvre d'une entreprise tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'audit est réalisé dans l'entreprise exportatrice et dans un certain nombre d'exploitations agricoles. Un plan d'action/de gestion est élaboré sur la base des résultats de l'audit pour permettre à l'exportateur d'améliorer les normes sociales au sein de l'entreprise.

L'avantage pour l'exportateur est le rapport qui atteste de l'engagement de l'entreprise en faveur de normes sociales satisfaisantes. Les participants à la BSCI bénéficient d'un accès exclusif à la base de données de la BSCI, d'une évaluation claire des résultats de l'audit, d'une relation renforcée avec leurs fournisseurs et d'une meilleure réputation.

Les fournisseurs des participants à la BSCI peuvent éviter d'avoir à subir de multiples audits grâce à la reconnaissance par différents participants à la BSCI, améliorer leurs connaissances sur les conditions de travail et les protocoles d'audit éthiques, et tirer parti de bons résultats à un audit de la BSCI pour accéder plus facilement au processus de certification SA8000®.

Fairtrade

Fairtrade est l'un des systèmes de production qui a fait son apparition au cours des dernières décennies afin de promouvoir une agriculture durable dans les pays en développement. Selon De Pelsmacker et Janssens, Fairtrade est une approche commerciale alternative qui vise à offrir de meilleures conditions commerciales aux producteurs et aux travailleurs marginalisés des pays en développement. Plus précisément, la certification Fairtrade offre aux agriculteurs des prix plus élevés, un accès au préfinancement, une protection contre les fluctuations de prix et des primes qui leur permettent d'adopter des techniques de production agricole durables. Pour bénéficier de ces avantages, les agriculteurs sont tenus de respecter un certain nombre de mesures et de réglementations environnementales et socio-économiques de «durabilité». Les mesures socio-économiques visent à accroître la stabilité des revenus des petits exploitants, à renforcer les organisations d'agriculteurs et à faciliter l'accès des agriculteurs aux marchés dans des conditions plus équitables.

ÉTUDE DE CAS N° 1

Homegrown Company Ltd au Kenya.

Homegrown Company Ltd, une entreprise basée au Kenya, produit et exporte des produits horticoles emballés. Elle a noué des partenariats avec des agriculteurs locaux pour compléter sa propre production. Elle a étendu son réseau de producteurs sous-traitants à plus de 1 000 petits agriculteurs sous contrat, lesquels produisent environ 25 % de ses besoins.

Les producteurs sous-traitants sont de petits agriculteurs qui se sont pour la plupart organisés en groupes d'entraide ou en associations d'agriculteurs. Les exploitations, dont la superficie peut atteindre 2 hectares, font appel à une main-d'œuvre familiale et à des travailleurs occasionnels saisonniers. Homegrown Company Ltd fournit aux agriculteurs une assistance technique et les forme afin de garantir que ses produits répondent aux exigences élevées de ses clients, par exemple sur le marché européen.

L'assistance technique comprend la fourniture de semences et de produits chimiques à crédit. Les avantages de cet accord pour les agriculteurs sont un débouché garanti par l'entreprise ; un contrat formel fixant le prix, la quantité et la qualité des produits ; la fourniture d'intrants à crédit ; l'accès aux techniques agricoles les plus récentes et à une assistance qui garantissent aux agriculteurs un rendement optimal en termes de quantité et de qualité.

Concernant les inconvénients, l'instabilité des prix est la principale préoccupation des agriculteurs. Le prix est fixé par le contrat, mais fluctue d'une saison à l'autre. Les agriculteurs souhaiteraient un processus de tarification plus transparent déterminant un prix final qui ne varie pas en fonction de la saison, mais qui est fixé sur une période préétablie. Un autre inconvénient majeur pour les agriculteurs est le refus des produits qui ne sont pas conformes aux normes prédéfinies.

Source : Dannson *et al.*, 2004.

ÉTUDE DE CAS N° 2

Coopérative Cuatro Pinos au Guatemala.

Cuatro Pinos est une coopérative de petits producteurs qui exporte des légumes frais aux États-Unis et au Royaume-Uni. La coopérative compte 580 producteurs associés qui cultivent 350 hectares de terres arables par saison. Les producteurs signent un contrat qui les lie avec la coopérative Cuatro Pinos précisant la quantité, la qualité, le calendrier de production et un prix annuel fixe.

La coopérative fournit un certain nombre de services :

- i. organisation de la production de légumes pour l'exportation ;
- ii. fourniture à crédit d'une assistance technique et d'une formation sur le terrain ;
- iii. fourniture à crédit d'intrants ;
- iv. collecte des produits ;
- v. sélection et stockage des produits ;
- vi. diffusion d'informations sur le commerce et la commercialisation ;
- vii. et soutien pour l'alimentation et l'éducation.

Les crédits accordés aux membres sont remboursés au moment de la livraison de la récolte.

La coopérative a bénéficié d'un financement de démarrage et d'une assistance technique fournis par une entreprise privée suisse et les institutions publiques guatémaltèques ont mis à la disposition des membres producteurs la technologie agricole et les crédits.

Parmi les principaux facteurs ayant contribué au succès de la coopérative figurent le soutien reçu de l'entreprise privée ainsi que les liens établis avec des organisations étrangères, telles que la Latin American Agribusiness Development Corporation (société de développement de l'industrie agroalimentaire d'Amérique latine), et des exportateurs privés suisses. L'engagement des membres de la coopérative, la qualité du leadership et les débouchés garantis sont d'autres facteurs importants ayant contribué à son succès.

Source : Santacoloma, P., Suarez, R. et Riveros, H. FAO, 2005.

ÉTUDE DE CAS N° 3

Jus BLUE SKIES – Entreprise du secteur privé.

Blue Skies Ltd (BS) est une entreprise privée de transformation de fruits qui s'approvisionne auprès de petits producteurs et qui a mis en place avec succès un système d'agriculture contractuelle. L'entreprise a son siège à proximité d'Accra. Chaque jour, 18 tonnes de fruits frais sont transformés en jus ou conditionnés sous emballage pour être vendus au Ghana et exportés en Europe. BS emploie actuellement 1 600 personnes qui se relaient 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

L'entreprise ne possède pas de plantations. Elle s'approvisionne à 70 % auprès de petits producteurs, les 30 % restants provenant de grosses exploitations et de sociétés d'importation. Elle sélectionne les agriculteurs en fonction de la superficie de leur exploitation (2 à 3 hectares), de leur aptitude à fonctionner comme des entreprises commerciales et de leur capacité à atteindre les rendements exigés et à respecter les normes. Actuellement, BS travaille avec 150 agriculteurs environ.

Pour garantir un approvisionnement régulier et s'assurer que les fruits correspondent aux critères de qualité et de certification définis, BS a mis en place un programme de sous-traitance. Les producteurs signent un contrat saisonnier (d'une durée de six mois en général). Ce contrat précise le calibre, le poids moyen et la qualité des fruits, ainsi que les critères appliqués pour les contrôles d'assurance qualité et les fruits refusés. Le contrat prévoit également des sanctions. L'entreprise signale néanmoins que les manquements sont rares.

BS applique les normes techniques, sociales et environnementales les plus rigoureuses pour garantir que tous ses fruits proviennent d'une source durable. Elle attend de ses fournisseurs qu'ils respectent différentes normes, telles que GlobalG.A.P. pour la sécurité alimentaire, SEDEX et Fairtrade pour la conformité aux règles d'éthique, et Organic et LEAF pour la durabilité environnementale.

L'approche de LEAF repose sur les principes de la gestion agricole intégrée, qui vise à atteindre un équilibre entre le meilleur de la technologie moderne et les méthodes traditionnelles sûres, tout en enrichissant l'environnement. La norme LEAF met l'accent sur la gestion et la fertilité des sols, la santé et la protection des cultures, la lutte contre la pollution, l'élevage, l'efficacité énergétique, la gestion de l'eau, la conservation de la nature et l'engagement communautaire.

Les agriculteurs sont organisés en coopératives (il en existe deux actuellement : Fotobi et Bisease Amanfro). L'une des principales tâches des coopératives est d'assister les producteurs dans la négociation des contrats et des prix d'achat de leurs produits. Les prix sont fixés chaque année par Blue Skies bien qu'ils soient négociés au préalable avec les coopératives représentant les producteurs sous-traitants, en particulier lorsqu'une modification des prix est jugée nécessaire.

BS a constitué une équipe technique chargée de former les agriculteurs aux bonnes pratiques agricoles en coordination avec les coopératives. Périodiquement, les formations couvrent également des sujets comme la comptabilité, l'hygiène, la fertilité des sols et la technologie. L'équipe technique est également responsable de l'assurance qualité. Outre l'équipe technique de Blue Skies, des équipes d'assurance qualité ont également été mises en place au sein des coopératives pour veiller au respect des critères de qualité et de certification définis.

BS fournit aux producteurs des cageots et assure la collecte et le transport des produits. Des paiements rapides aux agriculteurs et des prix équitables garantissent un approvisionnement régulier à l'entreprise et un marché stable pour les producteurs sous-traitants. Ce système a permis de réduire les ventes parallèles, 80 à 85 % des agriculteurs étant actuellement de fidèles partenaires de BS.

Auparavant, BS accordait également des prêts sans intérêt aux agriculteurs fidèles par le biais de Standard Charters, Barclays et Ecobank. Cependant, en raison de la crise financière internationale et de la dépréciation des taux de change, l'entreprise a cessé de proposer ce service. À l'heure actuelle, seules les banques offrent des services financiers. Dans certains cas, BS emprunte les capitaux pour le compte de ses producteurs sous-traitants et les leur rétrocède à un taux d'intérêt subventionné.



Chapitre 2

Planification stratégique des activités

2.1. Introduction à la planification stratégique	40
2.2. Étape 1 – Analyse de la situation organisationnelle	48
2.3. Étape 2 – Situation future souhaitée	57
2.4. Étape 3 – Comment y parvenir?	62

2.1. INTRODUCTION À LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

2.1.1. Qu'est-ce que la planification stratégique ?

De nombreux auteurs et universitaires définissent différemment la planification stratégique, comme on peut le voir ci-dessous :

1. La planification stratégique est le processus d'une organisation qui consiste à définir sa stratégie ou sa direction et à prendre des décisions sur l'affectation de ses ressources, y compris son capital et son personnel, pour appliquer cette stratégie (Bradford RW et Duncan J.P, 2000 : Planification stratégique simplifiée).
2. La planification stratégique fait référence au processus de prise de décisions et de planification qui guide l'orientation à long terme d'une organisation (Plunkett et Attner, 1994 : Introduction to Management).
3. La stratégie est définie comme «le cadre qui guide les choix qui déterminent la nature et la direction d'une organisation». (Tregoe B.B et Zimmerman J.W, 1980 : Top Management Strategy).
4. Henry Mintzberg écrit dans son ouvrage *Grandeur et décadence de la planification stratégique* qu'une stratégie est un plan, un modèle, une position, une perspective et une manœuvre pour déjouer un concurrent.
5. Selon Theo Haimann, «la planification est le processus qui consiste à déterminer quand, où et comment effectuer une certaine activité avant de commencer à travailler». Précisément, la planification est le fait de définir à l'avance ce que l'on doit faire.

Tous les auteurs reconnaissent que la planification stratégique est une activité prospective à **long terme** qui se concentre sur la définition des **buts et objectifs** organisationnels à long terme et qui **articule les stratégies et les ressources** pour les atteindre. Une stratégie est un plan d'action qui détermine notamment les ressources nécessaires à la réalisation d'un objectif spécifique. La tactique fait référence au déploiement des ressources pour mettre en œuvre une stratégie établie.

En bref, la planification stratégique est un rôle de la direction concernant la croissance et l'avenir d'une organisation. Elle peut par exemple impliquer l'élaboration de modèles de gestion et la réalisation d'analyses ou d'évaluations sur les forces et les faiblesses de l'organisation.

2.1.2. Différence entre planification stratégique et planification opérationnelle

La **planification stratégique** consiste à fixer les objectifs à long terme de l'entreprise/l'organisation et à chercher à les atteindre, tandis que la **planification opérationnelle** porte sur la fixation et la réalisation des objectifs à court terme d'une entreprise/organisation, qui permettent en définitive d'atteindre les objectifs à long terme. Ces deux types de planification nécessitent des ressources pour la réalisation des objectifs.

Lorsque l'exploitation horticole a élaboré son plan stratégique, l'accent est mis sur la mise en œuvre du plan.

Les plans opérationnels sont les spécifications détaillées selon lesquelles les personnes prévoient de mener à bien les cycles d'opérations prédéterminés, afin d'atteindre les objectifs généraux de l'entreprise tels qu'ils sont énoncés dans le plan stratégique. Les opérations sont le lien entre la stratégie et les clients et, à cette fin, les départements clés d'une exploitation horticole, tels que le marketing, les finances/la comptabilité et la production, élaboreront et mettront en œuvre leurs plans opérationnels respectifs. Le tableau ci-dessous présente les différences entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.

Tableau 8 - Différence entre planification stratégique et planification opérationnelle

BASE DE COMPARAISON	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE
Signification	Planification pour concrétiser la vision et réaliser la mission de l'organisation	Processus pour atteindre les objectifs tactiques de l'entreprise
Horizon	Long terme	Court terme
Approche	Extravertie	Introvertie
Modifications	Généralement, le plan est étalé sur une longue période	Le plan change chaque année
Effectuée par	Direction générale	Direction intermédiaire
Portée	Vaste	Limitée
Accent sur	Planification de la vision, de la mission et des objectifs	Planification des activités courantes de l'entreprise
Budget	Budget stratégique/lié à l'exécution stratégique	Budget annuel du département
Compte-rendu	Annuel et trimestriel	Mensuel

2.1.3. La nécessité de la planification stratégique dans le secteur horticole

Le rapport 2005 de l'USAID sur l'évaluation mondiale de l'horticulture a été la première étude sur le secteur horticole à l'échelle mondiale. L'étude a révélé que la production mondiale de produits horticoles a augmenté au cours des dernières décennies à mesure que la demande continuait de s'accélérer sur les marchés nationaux et internationaux. Cette croissance des produits horticoles est due à la demande croissante des consommateurs urbains aisés des pays en développement, ainsi que des consommateurs des pays développés, dont l'alimentation intègre de plus en plus de produits horticoles. Parallèlement à cette croissance de la demande, on constate une délocalisation croissante de la production des pays développés vers les pays en développement. De manière générale, les petits producteurs peuvent gagner beaucoup plus en cultivant des produits horticoles qu'en cultivant des céréales.

En outre, la production horticole contribue à la croissance de l'économie rurale ainsi qu'à la création d'emplois en dehors des exploitations grâce à des industries à valeur ajoutée et à la commercialisation locale de ces produits.

La déclaration de capacités de la SNV (organisation de développement néerlandaise) de mars 2018 estime que le marché mondial des fruits et légumes pèse plus de 2,5 milliards d'euros et, avec la croissance continue des revenus et des populations urbaines, les perspectives du secteur horticole sont prometteuses.

Malgré les prévisions de croissance, deux milliards de personnes souffrent encore de malnutrition dans le monde alors qu'elles pourraient bénéficier d'une meilleure alimentation, et ce en raison d'un certain nombre d'obstacles majeurs, notamment :

1. Systèmes de marchés de l'horticulture

Le marché moderne de l'horticulture évolue rapidement et les nouvelles stratégies d'approvisionnement, alimentées par la croissance des supermarchés dans le monde entier, exigent de plus en plus que les producteurs respectent des normes rigoureuses en termes de qualité, d'uniformité et de quantité. Dans les pays en développement, les débouchés locaux et régionaux sont peu développés et l'accès aux marchés est souvent impossible en raison de l'état des infrastructures et de la pénurie d'intrants agricoles.

2. Systèmes post-récolte et salubrité des fruits et légumes

La mauvaise gestion après les récoltes et le manque de connaissances sur les technologies requises, les normes de qualité et les protocoles de sécurité alimentaire limitent considérablement l'accès de nombreux producteurs aux marchés. Les procédures inappropriées appliquées pendant et après les récoltes dans les pays en développement se traduisent par des pertes représentant plus de 50 % des cultures horticoles périssables. Des pratiques inappropriées pendant et après les récoltes entraînent une détérioration de la qualité des produits, une durée de conservation limitée, un rejet de la part des consommateurs et des risques de contamination.

3. Systèmes de production durable et gestion des ressources naturelles

Comparées aux cultures céréalières, la plupart des cultures horticoles exigent de grosses quantités d'intrants, d'eau et de produits agrochimiques. Une mauvaise utilisation ou gestion des intrants chimiques entraîne inévitablement des effets environnementaux néfastes. Souvent, les producteurs des régions en développement n'ont pas accès aux intrants appropriés et aux compétences techniques nécessaires en raison de l'inadéquation des marchés des intrants et du crédit ainsi que de la faiblesse des systèmes de vulgarisation agricole.

4. Renforcement des capacités dans l'horticulture

L'horticulture est sans doute le système agricole le plus dynamique et qui fait le plus appel aux connaissances. La croissance à court terme et la viabilité à long terme dépendent fortement de l'accès aux connaissances techniques, de la capacité à adapter ces connaissances aux conditions locales et de la flexibilité nécessaire pour mettre au point de nouveaux systèmes de production à mesure que les conditions du marché évoluent.

5. Environnement favorable à l'horticulture

Un environnement favorable est un ensemble d'éléments économiques, sociaux et politiques interdépendants nécessaires au développement. Un environnement favorable structuré et fiable joue un rôle particulièrement important dans la détermination du succès de l'horticulture moderne. L'horticulture nécessite un solide cadre législatif et politique, des infrastructures locales et régionales adéquates, des institutions axées sur le renforcement des capacités, des instruments de gestion, ainsi qu'un suivi et une évaluation. La stabilité sociale et politique est également une composante essentielle d'un environnement favorable sûr.

6. Le succès de l'horticulture favorisé par l'égalité des sexes

Dans les industries horticoles actuelles, les femmes jouent un rôle important en tant qu'agricultrices, travailleuses agricoles, cheffes d'entreprise et consommatrices.

Elles se heurtent à des difficultés particulières dans les systèmes de production horticole, notamment un accès inadéquat ou inégal à la terre, au crédit, à la technologie et à l'information, ainsi que des conditions de travail inadéquates ou inégales. Elles ont en revanche beaucoup à gagner en investissant dans le secteur horticole, notamment davantage de possibilités d'emploi et de génération de revenus.

7. Bienfaits des cultures horticoles pour la nutrition et la santé humaine

Les cultures horticoles jouent un rôle important dans les systèmes alimentaires dans la mesure où elles diversifient l'alimentation et augmentent l'apport d'oligoéléments et d'autres constituants végétaux connus pour être bénéfiques pour la santé humaine (fibres, antioxydants, etc.). Les compléments alimentaires et les produits alimentaires enrichis peuvent permettre de remédier aux carences en oligoéléments à court terme, mais les solutions alimentaires comme l'augmentation de la consommation de légumes, de légumineuses et de fruits restent les méthodes les plus durables pour réduire et maîtriser les carences en oligoéléments dans les communautés démunies.

Pour garantir la croissance durable du secteur horticole, il est impératif que les entreprises du secteur et d'autres entités établissent des plans pour relever les défis mentionnés ci-dessus. Les entreprises privées peuvent élaborer des plans stratégiques complets et impliquer d'autres acteurs clés, notamment les services gouvernementaux responsables des secteurs agricoles, les partenaires du développement et les associations industrielles. Les PME engagées dans l'horticulture peuvent chercher à exploiter ces opportunités tout en atténuant toutes les menaces dans le secteur en élaborant des plans stratégiques et des stratégies appropriées visant à garantir une croissance soutenue des entreprises.

2.1.4. Comprendre les avantages et les limites de la planification stratégique

Lors de l'élaboration de plans stratégiques, les entreprises passent par divers processus qui leur permettent d'envisager l'avenir et de planifier les actions de manière proactive pour atteindre les objectifs souhaités. La planification stratégique présente de nombreux avantages¹ et limites pour les entreprises en général.

2.1.4.1. Avantages de la planification stratégique

1. Donne une orientation

Dans le cadre du processus d'élaboration du plan stratégique, l'entreprise énoncera sa vision et sa mission, à partir desquelles elle définira ses buts et objectifs. La rédaction des énoncés de vision et de mission permet aux parties prenantes d'avoir une conception commune de l'avenir et de définir une orientation. Un plan stratégique constitue par conséquent une base indispensable permettant à l'entreprise de se développer, d'évaluer son succès, de rémunérer ses employés et de définir des limites pour une prise de décisions efficace.

2. Permet à l'entreprise de devenir proactive au lieu d'être réactive

L'élaboration d'un plan stratégique implique de mener une évaluation environnementale externe et de définir des stratégies pour exploiter les opportunités tout en atténuant les menaces. Les plans stratégiques anticipent les changements dans l'environnement et définissent des stratégies appropriées de manière proactive pour faire croître les différentes activités. Une approche proactive permettra à l'entreprise de déterminer son destin et, ainsi, de devenir et de rester compétitive dans le secteur horticole. La proactivité permet aux organisations de suivre les tendances du marché, qui évoluent constamment, et de toujours avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents.

1

<https://envisio.com/blog/benefits-of-strategic-planning>

3. Accroît l'efficacité opérationnelle

Un plan stratégique fournit à la direction la feuille de route pour aligner les activités fonctionnelles de l'organisation afin d'atteindre les objectifs fixés. Il oriente les discussions et la prise de décisions des membres de la direction concernant les besoins en termes de ressources et de budget pour pouvoir atteindre les objectifs fixés et accroît ainsi l'efficacité opérationnelle.

4. Augmente la part de marché et la rentabilité

Grâce à un plan stratégique spécifique, les organisations peuvent obtenir de précieuses informations sur les tendances du marché, les segments de consommateurs, ainsi que les offres de produits et de services susceptibles d'avoir une influence sur leur réussite. Une approche ciblée et stratégique destinée à transformer les efforts de vente et de marketing en résultats optimaux peut contribuer à augmenter la rentabilité et la part de marché.

5. Garantit la pérennité de l'entreprise

Les mesures de gestion des risques sont un élément clé du plan stratégique. Elles définissent la manière dont une entreprise atténue les effets négatifs pouvant survenir, garantissant ainsi la continuité et la viabilité des activités.

2.1.4.2. Limites de la planification stratégique

La planification stratégique a un certain nombre de limites² qui sont décrites ci-dessous.

1. Incertitude quant à l'avenir

Le processus de planification stratégique cherche à envisager ce que sera l'avenir et à en tirer des stratégies pour bénéficier d'un avantage commercial. Cependant, étant donné que personne ne peut prédire l'avenir avec précision, les avantages issus du processus de planification pourraient ne pas se concrétiser.

2. Peut être onéreuse

La planification stratégique peut s'avérer coûteuse, en particulier si l'entreprise suit toutes les étapes des processus. Certaines entreprises peuvent ainsi sauter des processus, ce qui nuit à la qualité du plan stratégique final.

3. Manque de connaissances

La planification stratégique nécessite des compétences techniques et beaucoup de connaissances, de formation et d'expérience. La capacité et la facilité des dirigeants à conceptualiser sont essentielles pour orienter dans la direction souhaitée. En revanche, de nombreuses entreprises peuvent ne pas avoir les connaissances requises sans pour autant avoir les ressources nécessaires pour engager des consultants et faciliter ainsi les processus de planification.

² <https://www.tutorhelpdesk.com/homeworkhelp/Management-/Limitations-Of-Strategic-Planning-Assignment-Help.html>

4. Incapacité à identifier tous les enjeux essentiels

La planification stratégique ne permettra pas d'identifier tous les enjeux essentiels pour garantir le succès de l'entreprise. Cet échec peut grandement compromettre la qualité globale du plan stratégique.

5. Remplacement du jugement intuitif

Le plan stratégique peut remplacer le jugement intuitif dans la mesure où les différents dirigeants se concentreront essentiellement sur sa mise en œuvre, ce qui affecte la qualité de la prise de décisions dans certains cas.

2.1.5. Étapes du processus de planification stratégique.

La planification stratégique peut être un processus intimidant pour de nombreux dirigeants d'entreprise. Un certain nombre de personnes, d'organisations, d'auteurs et d'universitaires définissent en revanche des processus de planification stratégique plus vastes, étape par étape. Vous trouverez ci-dessous uniquement les 4 phases de base, présentées étape par étape avec plusieurs détails.



Figure 9 - Le processus de planification stratégique

MISE EN ŒUVRE DÉTAILLÉE DU PLAN STRATÉGIQUE

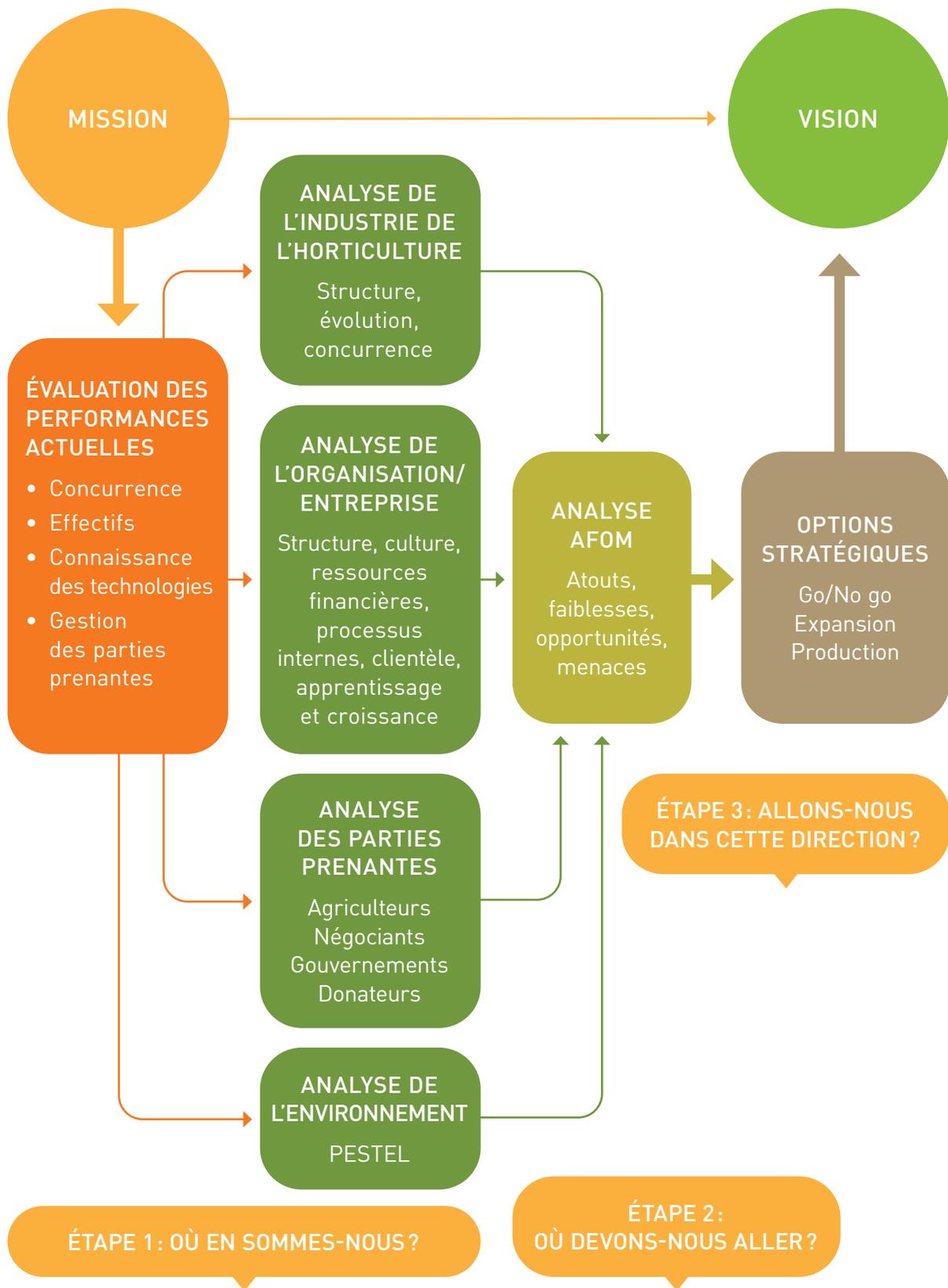


Figure 10 - Cadre PESTEL

2.2. ÉTAPE 1 – ANALYSE DE LA SITUATION ORGANISATIONNELLE

Il s'agit d'une étape très approfondie du processus de planification stratégique puisqu'elle vise à établir l'état actuel d'une institution/organisation. Elle est également désignée sous le terme «analyse stratégique», phase durant laquelle une entreprise cherche à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les contraintes en matière de ressources ?
- Quelles sont les principales menaces de l'environnement extérieur ?

Quelles sont les contraintes en matière de ressources ?

Les ressources clés dont une entreprise a besoin pour mettre en œuvre ses activités sont l'argent, les machines, la main-d'œuvre, les marchés et les matériaux. Les questions types que l'entreprise sera amenée à se poser pour chacune de ces contraintes sont entre autres :

- **Argent**
 - De combien disposons-nous ?
 - Quel est le coût actuel du capital ?
 - L'entreprise est-elle axée excessivement sur un aspect particulier ou y a-t-il des possibilités de lever des fonds supplémentaires ?
- **Machines**
 - Les machines sont-elles à niveau sur le plan technique ?
 - Y a-t-il un risque d'obsolescence ?
 - Les machines ont-elles été mal entretenues au fil des ans ?
- **Main-d'œuvre**
 - Quel est le coût de notre main-d'œuvre ?
 - Quelle est l'efficacité de nos employés ?
 - L'entreprise est-elle en sureffectif ?
 - Quel est le taux de rotation du personnel ?
 - Existe-t-il de bonnes structures pour assurer la relève de la direction ?
- **Marchés**
 - Les marchés régressent-ils ou progressent-ils ?
 - Où les nouveaux marchés émergent-ils ?
 - Nos marques sont-elles solides sur le marché actuel ?
- **Matériaux**
 - Quel est le coût de nos matériaux par rapport à nos concurrents ?
 - Les matériaux de nos fournisseurs font-ils l'objet de contrôles excessifs ?
 - Avons-nous facilement accès aux matériaux ?
 - Nos matériaux sont-ils en train de s'épuiser ?

Quelles sont les principales menaces de l'environnement extérieur ?

Une fois les contraintes internes identifiées, l'entreprise devra évaluer les menaces posées par l'environnement extérieur à l'aide du cadre PESTEL, qui est présenté dans la section suivante.

2.2.1. Analyse Pestel

Ce cadre ou outil permet d'analyser et de suivre les facteurs macro-environnementaux qui ont un impact sur les MPME horticoles. Comme indiqué dans l'analyse AFOM, les changements intervenant dans l'environnement opérationnel peuvent se traduire par des opportunités commerciales ou par des menaces auxquelles les PME devront faire face. Par exemple, les opportunités peuvent provenir de nouvelles technologies permettant aux PME de fournir des fruits et légumes frais de qualité à de nouveaux clients dans des zones reculées, ou encore de changements apportés aux politiques gouvernementales améliorant l'accès à de meilleurs intrants agricoles. L'analyse PESTEL est un outil d'analyse des aspects politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux de l'environnement de l'entreprise.

SIGNIFICATION DE L'ACRONYME PESTEL

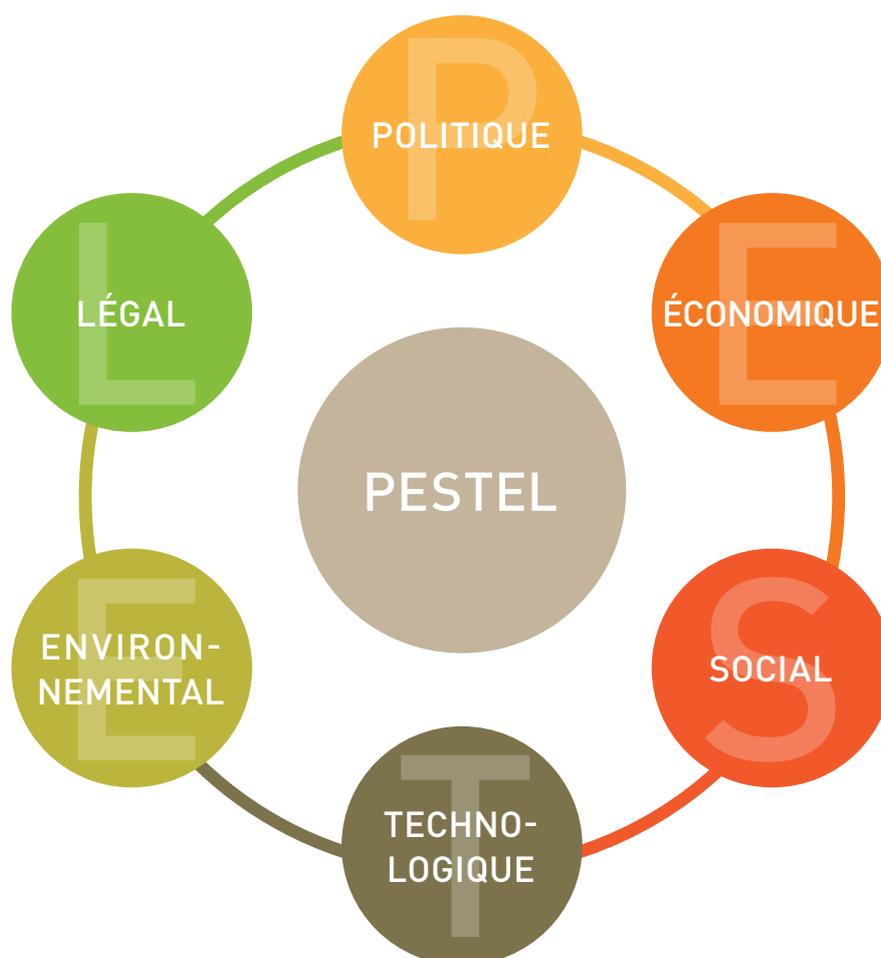


Figure 11 - Le cadre PESTEL

Une PME souhaitant utiliser le cadre PESTEL doit suivre les différentes étapes qui permettent d'analyser son environnement commercial, ainsi que les opportunités et les menaces qu'il présente.³

1. Organiser une séance de réflexion (brainstorming) sur les changements intervenant dans l'environnement de l'entreprise tout en adaptant les questions aux besoins spécifiques de l'entreprise.
2. Réfléchir aux opportunités découlant de chacun de ces changements.
3. Réfléchir aux menaces ou aux problèmes qui pourraient en résulter.
4. Prendre les mesures appropriées.

La liste ci-dessous présente un certain nombre de questions clés à se poser lors de l'analyse des différents aspects du modèle PESTEL.

a. Aspects politiques

- Quand auront lieu les prochaines élections locales, régionales ou nationales ? Dans quelle mesure les résultats pourraient-ils modifier la politique gouvernementale ou régionale ?
- Qui sont les candidats les plus susceptibles de remporter les élections ? Quels sont leurs points de vue sur la politique commerciale et sur les autres politiques ayant un impact sur votre organisation ?
- Les droits de propriété et l'État de droit sont-ils bien développés et quelle est l'étendue de la corruption et du crime organisé ? Comment ces situations sont-elles susceptibles d'évoluer et dans quelle mesure cela peut-il vous affecter ?
- Des modifications législatives ou fiscales pourraient-elles avoir une incidence positive ou négative sur votre entreprise ?
- Dans quelle mesure la réglementation applicable aux entreprises ainsi que toute réforme prévue affecteront-elles votre entreprise ? Et y a-t-il une tendance à la réglementation ou à la déréglementation ?
- Comment le gouvernement aborde-t-il la politique relative aux entreprises, la responsabilité sociale des entreprises, les questions environnementales et la législation sur la protection des consommateurs ? Quel impact cela a-t-il et est-il susceptible de changer ?
- Quel est le calendrier probable des modifications législatives proposées ?
- Y a-t-il d'autres facteurs politiques susceptibles d'évoluer ?

3 https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

b. Aspects économiques

- L'économie est-elle stable ? Est-elle en croissance, en stagnation ou en déclin ?
- Les principaux taux de change sont-ils stables ou ont-ils tendance à varier de manière significative ?
- Les niveaux de revenu disponible des clients augmentent-ils ou diminuent-ils ? Comment sont-ils susceptibles d'évoluer au cours des prochaines années ?
- Quel est le taux de chômage ? Sera-t-il facile de se doter d'une main-d'œuvre qualifiée ? Ou sera-t-il coûteux d'embaucher des travailleurs qualifiés ?
- Les consommateurs et les entreprises ont-ils facilement accès au crédit ? Si ce n'est pas le cas, dans quelle mesure cela affectera-t-il votre organisation ?
- Dans quelle mesure la mondialisation affecte-t-elle l'environnement économique ?
- Y a-t-il d'autres facteurs économiques dont vous devriez tenir compte ?

c. Aspects socioculturels

- Quel est le taux de croissance de la population et quels sont les profils d'âge ? Comment sont-ils susceptibles d'évoluer ?
- Les changements d'attitude des générations sont-ils susceptibles d'affecter vos activités ?
- Quels sont les niveaux de santé, d'éducation et de mobilité sociale dans votre société ? Comment évoluent-ils et quels impacts ont-ils ?
- Quelles caractéristiques de l'emploi, tendances du marché du travail et attitudes à l'égard du travail pouvez-vous observer ? Sont-elles différentes en fonction des groupes d'âge ?
- Quels sont les attitudes sociales et les tabous sociaux susceptibles d'affecter vos activités ? Y a-t-il eu récemment des changements socioculturels susceptibles d'avoir une incidence sur ces aspects ?
- Dans quelle mesure les croyances religieuses et les choix de vie affectent-ils la population ?
- Y a-t-il d'autres facteurs socioculturels susceptibles d'entraîner des changements pour votre entreprise ?

d. Aspects technologiques

- Y a-t-il de nouvelles technologies que vous pourriez utiliser ?
- Y a-t-il de nouvelles technologies qui se profilent à l'horizon et qui pourraient affecter radicalement vos activités ou votre secteur ?
- Certains de vos concurrents ont-ils accès à de nouvelles technologies qui pourraient redéfinir leurs produits ?
- Dans quels domaines les gouvernements et les établissements d'enseignement concentrent-ils leurs recherches ? Pouvez-vous faire quelque chose pour en tirer avantage ?
- Dans quelle mesure les changements d'infrastructure ont-ils affecté les modèles d'organisation du travail (par exemple, niveaux de travail à distance) ?
- Existe-t-il des pôles technologiques avec lesquels vous pourriez travailler ou dont vous pourriez tirer des enseignements ?
- Y a-t-il d'autres facteurs technologiques dont vous devriez tenir compte ?

e. Aspects environnementaux

- Quel est l'impact environnemental des pratiques commerciales horticoles ?
- Quels sont les problèmes ou les opportunités logistiques liés à la position géographique ?
- L'accès par la route, le chemin de fer et l'avion est-il aisé ?
- Quelles sont les obligations légales en matière de gestion des déchets ?
- Quelle est l'attitude des populations locales face à la pollution de l'environnement ?

f. Aspects légaux

- Réglementation du secteur
- Cadre juridique général : contrats, délits, organismes (pratiques commerciales de base, procédures pour négligence, propriété, droits et responsabilités)
- Environnement (contrôle de la pollution, élimination des déchets)
- Quelle est la législation du travail/de l'emploi ? (Reconnaissance des syndicats, salaire minimum, licenciement abusif, égalité des chances)
- Droit des sociétés (dirigeants et leurs devoirs, obligations de déclaration, droits des actionnaires, insolvabilité)
- Législation fiscale (paiement de l'impôt sur les sociétés, perception de l'impôt sur le revenu, taxe sur la valeur ajoutée)

Après avoir analysé en détail ces aspects clés, la PME résumera les résultats dans son outil d'analyse AFOM avant d'élaborer ses stratégies commerciales.

2.2.2. Outil d'Analyse AFOM

L'analyse AFOM est une technique de planification stratégique utilisée par les entreprises pour évaluer les **Atouts**, les **Faiblesses/limites**, les **Opportunités** et les **Menaces**. Elle permet d'identifier les facteurs internes qui sont favorables et défavorables dans le contexte des facteurs externes. L'exploitation horticole peut utiliser l'analyse AFOM pour tirer parti de ses atouts, tout en réduisant la probabilité d'échec en comprenant ses faiblesses et en éliminant les menaces posées par l'environnement extérieur. L'entreprise peut utiliser l'analyse AFOM pour élaborer une stratégie commerciale qui la distinguera de ses concurrents, lui permettant ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché.

1. Atouts

Les atouts sont les choses qu'une entreprise fait bien ou d'une manière qui la distingue de la concurrence. Les atouts sont en substance les avantages qu'une exploitation horticole possède par rapport à d'autres entreprises du secteur. Il peut s'agir de la motivation du personnel, de l'accès à certains matériaux ou de solides processus opérationnels.

Les questions clés suivantes peuvent permettre à une exploitation horticole d'identifier ses atouts⁴.

- a. Qu'est-ce que l'entreprise sait si bien faire ?
- b. Sur quelles ressources uniques peut-elle s'appuyer ?
- c. Qu'est-ce que les autres exploitations horticoles considèrent comme étant votre atout ?

L'atout fait partie intégrante de l'entreprise et c'est précisément ce qui la rend compétitive sur le marché. Que faites-vous mieux que n'importe quelle autre entreprise ? Quelles sont les valeurs qui animent votre entreprise ? Quelles sont les ressources uniques ou les moins coûteuses sur lesquelles vous pouvez vous appuyer et que les autres ne peuvent pas utiliser ?

Changez ensuite de point de vue et demandez-vous ce que vos concurrents peuvent considérer comme étant vos atouts. Quels sont les facteurs qui expliquent que vous parvenez à vendre avant eux ?

N'oubliez pas que tout aspect de votre organisation n'est un atout que s'il vous donne un net avantage. Par exemple, si tous vos concurrents proposent des produits de haute qualité, un processus de production de haute qualité n'est pas un atout sur votre marché.

⁴ https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

2. Faiblesses (limites)

Il est temps maintenant de vous pencher sur les faiblesses de votre entreprise. Soyez honnête ! L'analyse AFOM ne sera utile que si vous rassemblez toutes les informations dont vous avez besoin. Il est donc préférable d'être réaliste et de faire face dès que possible à toutes les vérités désagréables. Pour identifier les faiblesses, les entrepreneurs devront se poser les questions clés suivantes.

1. Que pourrions-nous améliorer ?
2. Dans quels domaines avons-nous moins de ressources que les autres ?
3. Qu'est-ce que les autres entreprises sont susceptibles de considérer comme des faiblesses ?

Comme les atouts, les faiblesses sont des caractéristiques inhérentes à votre entreprise, alors concentrez-vous sur votre personnel, vos ressources, vos systèmes et vos procédures. Pour identifier les faiblesses, l'entreprise doit réfléchir aux domaines à améliorer et aux pratiques à éviter.

Là encore, imaginez (ou déterminez) comment d'autres personnes sur votre marché vous perçoivent. Remarquent-ils des faiblesses que vous avez tendance à ignorer ? Prenez le temps d'examiner comment et pourquoi vos concurrents parviennent à faire mieux que vous. Que vous manque-t-il ?

3. Opportunités

Les opportunités sont des ouvertures offertes ou des chances à saisir pour que quelque chose de positif se produise, mais l'entreprise devra les exploiter à son avantage.

Elles découlent généralement de situations extérieures à votre entreprise et nécessitent d'envisager ce qui pourrait se produire à l'avenir.

Elles peuvent se présenter sous la forme d'évolutions intervenant sur le marché que vous servez ou dans les technologies que vous utilisez. Le fait d'être en mesure de repérer et d'exploiter les opportunités peut faire une énorme différence dans la capacité de votre organisation à rivaliser avec la concurrence et à se hisser à la tête du marché. Pour identifier les opportunités, les entrepreneurs devront se poser les questions clés suivantes.

- a. Quelles opportunités s'offrent à vous ?
- b. Quelles sont les tendances dont vous pouvez profiter ?
- c. Comment pouvez-vous transformer vos points forts en opportunités ?

Pensez aux opportunités intéressantes que vous pouvez repérer immédiatement. Il n'est pas nécessaire qu'elles changent complètement la situation : même de petits avantages peuvent accroître la compétitivité de votre entreprise. Quelles sont les tendances intéressantes du marché, qu'elles soient grandes ou moins marquées, dont vous avez connaissance et qui pourraient avoir un impact ?

Vous devez également être attentif aux changements de politique gouvernementale concernant le secteur horticole, ainsi qu'aux changements intervenant dans les comportements sociaux, les profils de population et les modes de vie, qui peuvent tous créer des opportunités intéressantes.

Exemple du Tchad : l'amélioration de l'accès à des semences de qualité pour augmenter la production agricole des petits exploitants, des petites et moyennes entreprises et des multinationales par le biais d'un soutien à la production régionale de semences de qualité grâce à un solide appui privé et public. Grâce au gouvernement tchadien et à l'ITRAD (Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement), la production de semences de base a pu être développée (Développement intégré du secteur des semences)⁵.

Cette approche a été perçue comme la seule approche de développement agricole intégré durable, en plus de garantir la disponibilité des intrants (engrais biologiques et chimiques, lutte contre les maladies et les organismes nuisibles). Cela se traduirait par la production de quantités suffisantes de semences de qualité supérieure au bon moment et à un prix abordable et par un plus grand choix de variétés de cultures pour les agriculteurs.

4. Menaces

Les menaces comprennent tous les éléments extérieurs susceptibles de nuire à votre entreprise, tels que les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, l'évolution des exigences du marché ou une pénurie de main-d'œuvre. Il est essentiel d'anticiper les menaces et de prendre des mesures pour y faire face avant d'en être victime et de voir votre croissance s'arrêter.

Pensez aux obstacles auxquels vous êtes confronté pour mettre votre produit sur le marché et le vendre. Vous remarquerez peut-être que les normes de qualité ou les spécifications concernant vos produits évoluent et qu'il vous faudra modifier ces produits si vous voulez rester en tête. L'évolution technologique est une menace constante, mais également une opportunité.

Les questions qui permettront d'identifier les menaces sont notamment :

- a. Quelles menaces pourraient nuire à l'entreprise ?
- b. Que font vos concurrents ?
- c. À quelles menaces l'entreprise est-elle exposée du fait de ses faiblesses ?

Examinez toujours ce que font vos concurrents et demandez-vous si vous devez changer d'orientation pour relever le défi. Gardez néanmoins à l'esprit que ce que font vos concurrents n'est peut-être pas la bonne chose à faire vous concernant et évitez de les copier sans savoir si cela renforcera votre position.

5 <https://edepot.wur.nl/464103>

Tableau 9 - Analyse AFOM

ATOUS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacités des agriculteurs et du personnel • Réputation et crédibilité de l'entreprise • Diffusion des informations auprès des producteurs • Efficacité de la réponse apportée aux besoins des producteurs • Extension et présence du réseau • Formations et programmes de recherche pluridisciplinaire • Efficacité et ressources pour la culture de nouvelles variétés • Efficacité des essais de criblage et de démonstration 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité et disponibilité de l'eau • Absence de plan sectoriel • Coût de production élevé • Mauvaise qualité des sols • Prix élevés des produits • Réglementation contraignante • Sécurité des produits (conservation) • Facteurs environnementaux (famine, sécheresse) • Fragmentation de l'industrie • Bioterrorisme agricole en vue de répandre des agents pathogènes et de provoquer des difficultés économiques
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles possibilités de financement • Fruits et légumes produits localement • Nouvelles alliances avec des associations faisant la promotion de la saveur et de la qualité • Innovation technologique pour améliorer les programmes • Bienfaits des fruits et légumes pour la santé • Publicité positive des fruits et légumes • Production marchande pour le grand public • Présence de produits bio • Culture adaptable à d'autres régions similaires • Dimension internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des budgets et des effectifs • Diminution des possibilités de financement et concurrence accrue pour l'obtention de financements • Capacité à attirer et à retenir les compétences • Disponibilité de l'eau • Manque de connaissances/ considération pour l'agriculture • Forte fluctuation des prix • Manque de financement pour les diplômés en agriculture • Effets néfastes du climat et des conditions météorologiques • Mauvaise qualité de l'eau • Fragmentation de l'industrie

Aperçu de l'analyse AFOM du secteur horticole sous forme de tableau.
 Source : <http://agrilife.org/uvalde/files/2015/03/Full-Swot-Report-SCBS-Final.pdf>

2.3. ÉTAPE 2 – SITUATION FUTURE SOUHAITÉE

À l'issue de l'évaluation organisationnelle, l'entreprise cherchera à déterminer la situation future qu'elle souhaite atteindre (où voulons-nous aller?). Les points de vue de l'étape 1 sont souvent consolidés dans les énoncés de vision et de mission de l'entreprise.

2.3.1. Analyse des parties prenantes

Comme toute autre entreprise, une exploitation horticole traite avec de nombreuses parties prenantes. Par conséquent, la prudence veut que les relations avec les parties prenantes soient gérées de manière appropriée et que leurs intérêts respectifs soient pris en compte par l'entreprise (les parties prenantes peuvent être aussi bien des organisations que des personnes). L'analyse des parties prenantes comprend trois étapes.

1. Identification des parties prenantes: qui sont les parties prenantes de l'entreprise?
2. Classement des parties prenantes par ordre de priorité: déterminez leur pouvoir, leur influence et leur intérêt pour savoir sur qui vous devez vous concentrer.
3. Acquisition de solides connaissances sur les parties prenantes les plus importantes pour comprendre comment elles sont susceptibles de réagir et comment vous pouvez gagner leur soutien. Parties prenantes primaires: parties sur lesquelles l'entreprise a un impact positif ou négatif. Elles sont également les parties prenantes internes à l'entreprise (agriculteurs, effectifs, gérants, bénéficiaires directs, c'est-à-dire les consommateurs).

Parties prenantes secondaires: intermédiaires dans le processus de distribution, c'est-à-dire les acheteurs/détaillants, les grossistes, les intermédiaires de la filière fruits et légumes.

Parties prenantes externes: parties indirectement concernées par le projet (partenaires du développement/bailleurs de fonds, gouvernement). Il peut s'agir de différents ministères de l'Agriculture, d'États, de la FAO, etc.

Les entrepreneurs devront se poser les questions suivantes pour déterminer les intérêts des parties prenantes dans l'entreprise.

- a. Quel intérêt financier ou émotionnel ont-elles dans l'entreprise?
- b. Qu'est-ce qui motive le plus les parties prenantes?
- c. Quelles informations attendent-elles de vous et quelle est la meilleure façon de communiquer avec elles?
- d. Qui influence leurs opinions en général et qui influence l'opinion qu'ils ont de vous? Certaines de ces personnes influentes deviennent-elles par conséquent des acteurs importants à part entière?

- e. Si vous pensez ne pas être en mesure de les convaincre, comment allez-vous gérer leur opposition ?
- f. Qui d'autre pourrait être influencé par leurs opinions ? Ces personnes deviennent-elles des parties prenantes à part entière ?

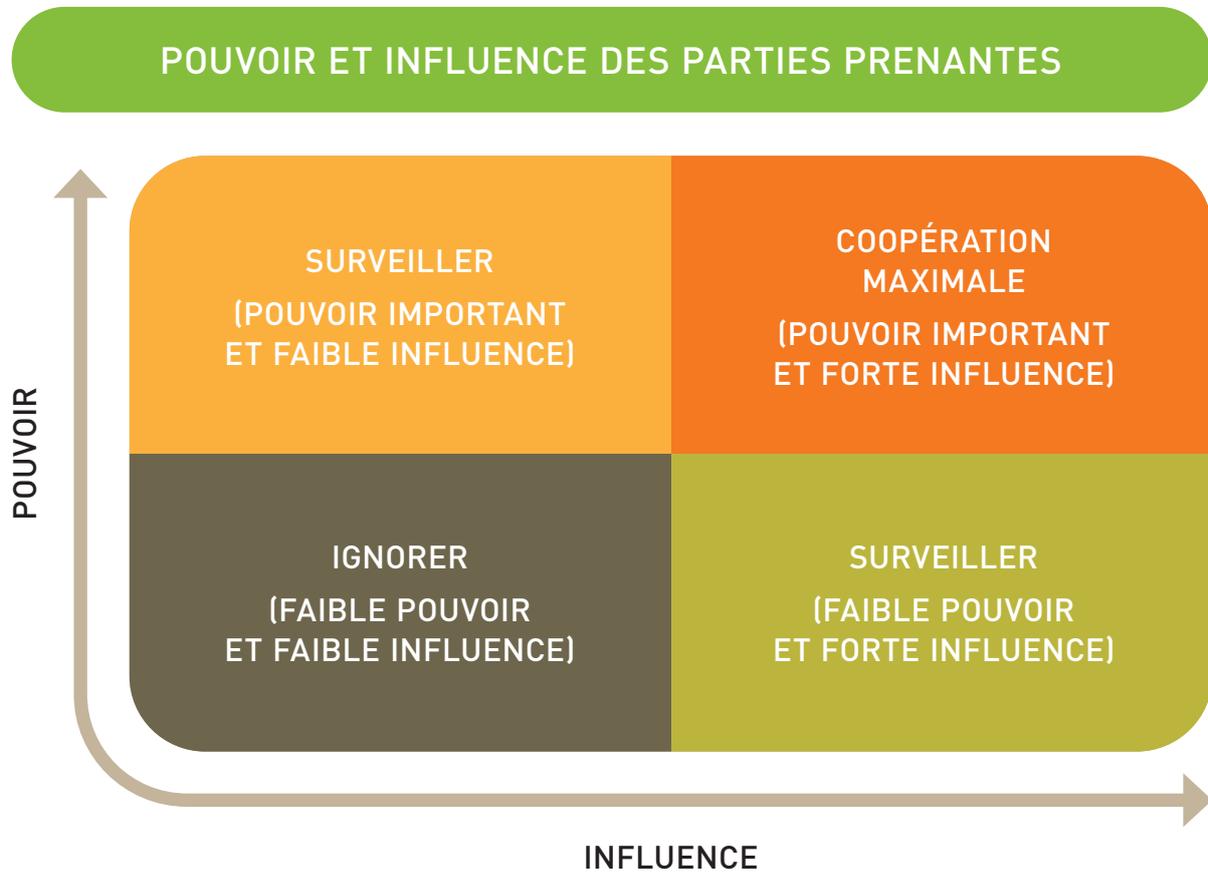


Figure 12 - Cartographie des parties prenantes

Vous devez surveiller les parties prenantes ayant un pouvoir important et une faible influence. Dans ce cas de figure, les parties prenantes souhaitent voir l'entreprise réussir, mais leur influence est limitée.

Coopérez au maximum avec les parties prenantes ayant un pouvoir important et une forte influence, car elles sont impliquées dans chaque décision et contribuent activement à la réussite de votre entreprise/projet.

Surveillez également les parties prenantes ayant un faible pouvoir et une forte influence. Elles ne souhaitent pas voir l'entreprise/le projet aboutir ou n'aiment pas les décisions de l'entreprise/du projet. Ces parties prenantes sont négatives et elles peuvent représenter un risque pour l'entreprise si elles ne sont pas traitées correctement.

Ignorez les parties prenantes ayant un faible pouvoir et une faible influence. Dans ce cas de figure, elles peuvent n'avoir aucun problème avec l'entreprise ni d'intérêt quelconque ; elles sont simplement neutres.

2.3.2. À quoi correspondent la vision, la mission et les valeurs ?

Les termes « vision », « mission » et « valeurs » sont définis ci-dessous⁶.

Vision

La vision est un énoncé des aspirations générales d'une organisation concernant ce qu'elle espère réaliser ou devenir. La vision est une image visuelle de ce que l'organisation essaie de produire ou de devenir.

Mission

La mission est un énoncé qui décrit ce que l'organisation doit faire maintenant pour réaliser la vision. L'énoncé de mission est plus spécifique et définit en quoi l'organisation sera différente des autres organisations de son secteur.

Valeurs

Les valeurs définissent les convictions de l'organisation et la manière dont ses membres sont censés se comporter les uns avec les autres, ainsi qu'avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes.

2.3.3. Comment élaborer les énoncés de vision et de mission de l'entreprise ?

Les énoncés de mission et de vision sont des déclarations concises et inspirantes qui communiquent clairement la direction et les valeurs d'une organisation. Ces énoncés peuvent expliquer avec force vos intentions et motiver votre équipe ou votre organisation à concrétiser une vision inspirante de l'avenir.

La mission de l'organisation énonce clairement l'objectif et agit ainsi comme un facteur de motivation essentiel pour le personnel. Des énoncés de mission et de vision utiles inciteront véritablement de nombreuses parties prenantes, notamment les clients, les fournisseurs et les employés, à s'engager dans l'entreprise puisqu'elles auront ainsi le sentiment de contribuer au bien commun à travers leurs interactions et leur interface avec l'organisation. Par conséquent, les entreprises doivent impérativement élaborer des énoncés de mission et de vision bien formulés qui inspireront leurs parties prenantes.

Vous trouverez ci-dessous un processus détaillé qui explique étape par étape comment formuler la vision, la mission et les valeurs d'une entreprise⁷.

6 <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>

7 https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm



→ ÉLABORATION DE L'ÉNONCÉ DE MISSION

Étape 1 : Développez votre idée gagnante

Commencez par identifier l' « idée gagnante » ou la proposition commerciale unique de votre entreprise. Il s'agit de l'idée ou de l'approche qui permet à votre entreprise de se démarquer de ses concurrents et c'est pour cette raison que les clients se tournent vers vous et non vers vos concurrents.

Étape 2 : Clarifiez votre objectif

Ensuite, dressez une courte liste des indicateurs les plus importants permettant de mesurer le succès de cette idée. Par exemple, si votre idée gagnante est de créer des produits de pointe dans un secteur particulier, comment saurez-vous que vous avez atteint cet objectif ? Si votre idée est de fournir un excellent service à la clientèle dans un domaine donné, quel indicateur clé de performance vous permettra de savoir que vos clients sont réellement satisfaits ?

Laissez cette phrase au présent et veillez à ce qu'elle soit courte, simple et claire. Le vocabulaire doit être inspirant, mais n'ajoutez pas d'adjectifs simplement pour que la phrase « sonne mieux ».

Étape 3 : Formulez l'énoncé de mission

N'oubliez pas qu'un énoncé de mission décrit la raison d'être de l'entreprise. Combinez votre idée gagnante et les indicateurs de succès en un objectif général, mais mesurable. Peaufinez la phrase jusqu'à ce que vous obteniez un énoncé concis qui exprime vos idées, vos indicateurs et le résultat souhaité.

Prenons l'exemple d'un magasin de produits frais baptisé « Produits frais de la ferme », dont l'idée gagnante est d'apporter aux clients la « fraîcheur des produits de la ferme ». La propriétaire identifie deux indicateurs clés de succès : la fraîcheur et la satisfaction des clients.

Elle rédige l'énoncé de mission suivant, qui combine l'idée gagnante et les indicateurs de succès :

« Être le premier magasin de produits frais de la ville en vendant les produits les plus frais et de la plus haute qualité directement de la ferme au consommateur, avec un taux de satisfaction élevé. »

→ ÉLABORATION DE L'ÉNONCÉ DE VISION

**Étape 1 : Identifiez la valeur humaine de votre travail**

Identifiez d'abord la mission de votre organisation, puis découvrez la réelle valeur humaine de cette mission. Par exemple, comment votre organisation améliore-t-elle la vie des gens ? Que faites-vous pour rendre le monde meilleur ?

Étape 2 : Décomposez-la en plusieurs valeurs

Identifiez ce que vous, vos clients et les autres parties prenantes appréciez le plus dans la manière dont votre organisation réalisera cette mission. Décomposez votre réponse en valeurs que votre organisation a ou devrait avoir.

Il peut s'agir par exemple de valeurs comme l'excellence, l'intégrité, le travail d'équipe, l'originalité, l'égalité, l'honnêteté, la liberté, le service et la force.

Si vous avez des difficultés à identifier les valeurs de votre organisation, interrogez vos collègues et les membres de votre équipe. Quelles sont, selon eux, les valeurs que l'organisation défend ou devrait défendre ?

Étape 3 : Combinez votre mission et vos valeurs

Combinez votre mission et vos valeurs et choisissez soigneusement vos mots jusqu'à ce que vous obteniez un énoncé inspirant qui dynamisera les gens, à l'intérieur comme à l'extérieur de votre organisation.

Il doit être général et intemporel et expliquer les raisons pour lesquelles les membres de votre organisation font ce qu'ils font.

À cette étape, la propriétaire du magasin « Produits frais de la ferme » examine ce qu'elle, ses clients et ses employés apprécient particulièrement dans sa mission.

Les quatre valeurs les plus importantes qu'elle identifie sont la fraîcheur, la salubrité, le goût et le caractère « local » des produits. Voici l'énoncé de vision qu'elle formule et partage avec les employés, les clients et les agriculteurs :

« Nous encourageons les familles de la ville à mener une vie plus heureuse et plus saine en leur fournissant les produits locaux les plus frais, les plus savoureux et les plus nutritifs : des fermes locales à votre table en moins de 24 heures. »

De nombreuses organisations n'ont pas d'énoncés de leur vision, de leur mission et de leurs valeurs parce qu'elles ne savent pas comment s'y prendre et parce que le processus leur fait peur.

Cependant, si vous pouvez réunir les bonnes personnes dans la même pièce et si vous disposez d'un animateur formé dans ce domaine, cela peut se faire en quelques heures seulement.

2.4. ÉTAPE 3 – COMMENT Y PARVENIR ?

La dernière étape du processus de planification stratégique est la mise au point de stratégies pour parvenir à la situation future souhaitée (effectuer les choix stratégiques). Pour faire les choix stratégiques, l'entreprise examinera les aspects suivants :

- Les questions stratégiques auxquelles elle est confrontée
- La formulation des buts, des objectifs stratégiques et des plans d'action ou tactiques.

2.4.1. Identifier les questions stratégiques auxquelles l'entreprise est confrontée

Les questions stratégiques servent de base à l'élaboration des buts, des objectifs stratégiques et des plans d'action ou tactiques.

Une question stratégique est un choix politique fondamental qui affecte les mandats, la mission, les valeurs, le niveau et la combinaison des produits ou des services, le financement des coûts, la structure ou la gestion d'une organisation. La manière dont ces choix sont effectués peut avoir un impact décisif sur les décisions qui définissent :

- **CE QU'EST** l'organisation
- **CE QU'ELLE FAIT**
- **LES RAISONS** pour lesquelles elle le fait.

Les aspects stratégiques sont **TOUJOURS** présentés sous forme de questions. Quasiment toutes les questions stratégiques impliquent un conflit, les participants et les planificateurs étant contraints d'évaluer des alternatives et de choisir les meilleures options ou les plus réalisables. Par exemple, les participants ont souvent des opinions divergentes sur les questions suivantes :

- **QUE** va-t-on faire ?
- **POURQUOI** le faire ?
- **COMMENT** cela sera-t-il fait ?
- **OÙ** cela sera-t-il fait ?
- **QUI** va le faire ?
- Qui sera **AVANTAGÉ** ou **DÉSAVANTAGÉ** par cette action ?

La définition des questions stratégiques se fait de préférence en petits groupes qui se concentrent sur un ensemble spécifique d'aspects organisationnels stratégiques. Les participants doivent également utiliser tous les outils développés au cours de la planification, tels que les analyses environnementales, l'analyse AFOM et la vision du succès, afin d'identifier les questions stratégiques les plus urgentes.

Pour identifier les questions stratégiques, il convient de :

- Décrire l'enjeu de manière complète et précise.
- Analyser les facteurs (mandats, mission, caractéristiques environnementales internes ou externes) qui font de cet enjeu une question stratégique.
- Examiner les conséquences éventuelles si cette question n'est pas abordée.
- Veiller à ce que la formulation de la question stratégique fournisse des indices utiles sur la manière de résoudre la question.
- Reconnaître que les questions stratégiques peuvent avoir pour objectif de résoudre des problèmes, mais également d'exploiter les opportunités qui se présentent.
- Se concentrer sur ce qui est réellement important.
- Se concentrer sur les questions et non sur les réponses.

**TOUJOURS FORMULER
L'ENJEU STRATÉGIQUE
SOUS FORME DE QUESTION.**

2.4.2. Formuler les buts, les objectifs stratégiques et les plans d'action ou tactiques

C'est à ce stade que le plan stratégique écrit commence à prendre forme. En règle générale, les dirigeants de l'entreprise et les cadres supérieurs contribuent à la formulation des buts et des objectifs stratégiques afin de fixer les orientations et les priorités de l'organisation pour la période couverte par le plan, généralement cinq ans.

Les **buts** sont des formulations générales directement liées à la mission de votre entreprise qui décrivent, en termes généraux, les avantages qui découleront des activités de votre entreprise. Les buts doivent être réalistes et réalisables, même pour les entreprises qui sont en train d'émerger ou de consolider leurs structures, leurs ressources et leurs activités.

Les **objectifs stratégiques** décrivent les tactiques que vous utiliserez et le travail que vous accomplirez pour atteindre les résultats souhaités. Cela implique souvent de sélectionner les alternatives les plus rentables et les plus réalisables sur la base de l'analyse AFOM, et qui sont également susceptibles de rapprocher l'entreprise des buts qu'elle s'est fixés, la rendant ainsi plus compétitive et plus durable.

Les objectifs du plan opérationnel ou stratégique doivent être « SMART » :

- **SPÉCIFIQUES** – pour éviter les interprétations divergentes
- **MESURABLES** – pour permettre le suivi et l'évaluation
- **APPROPRIÉS** – aux problèmes, buts, objectifs stratégiques et résultats escomptés
- **RÉALISTES** – réalisables, stimulants et significatifs
- **DÉFINIS DANS LE TEMPS** – avec des calendriers de réalisation précis

Dans un plan stratégique bien articulé, les objectifs stratégiques doivent être interdépendants et complémentaires. Un solide plan stratégique intègre également dans les objectifs stratégiques la planification financière et les questions relatives à la viabilité. En résumé, la prise en compte des coûts ou des implications financières des objectifs stratégiques proposés par l'entreprise rendra votre plan plus complet et plus utile. Tout plan stratégique solide décrit également des approches pour mobiliser, augmenter et cibler les ressources là où elles sont le plus nécessaires.

Les **plans d'action ou tactiques** ainsi que les **plans financiers** sont des descriptions détaillées :

1. de l'ensemble des activités qui seront menées dans un ordre séquentiel pour atteindre un objectif stratégique spécifique, et
2. des ressources, notamment financières, qui seront nécessaires pour les entreprendre.

Les planificateurs cherchent de plus en plus à obtenir des résultats concrets et à les documenter. Par conséquent, un plan stratégique détaillé et bien articulé doit définir non seulement des activités spécifiques, mais également :

- Un délai d'exécution
- Les personnes responsables
- Les ressources nécessaires
- Les effets ou les résultats attendus
- Les indicateurs pour le suivi, l'évaluation et la documentation des résultats

Ces plans détaillés peuvent également être utilisés pour soutenir la planification financière, la budgétisation, ainsi que la mobilisation de ressources ou la levée de fonds d'une entreprise. La plupart des entreprises estiment qu'elles doivent revoir ces plans en détail et systématiquement pour s'assurer de leur santé financière et vérifier qu'elles disposent de ressources suffisantes. Il peut être extrêmement frustrant pour une entreprise d'élaborer des «plans» qui dépassent de loin sa capacité à les financer ou à acquérir du personnel ou des moyens techniques qui sont vitaux pour leur mise en œuvre.

2.4.3. Les étapes restantes : mise en œuvre, diffusion, révision et évaluation du plan

La planification stratégique est un exercice utile et révélateur qui exige que tous les participants procèdent à un examen interne et externe, se tournent vers le passé et vers l'avenir, et réfléchissent de manière tactique et globale. Dans le même temps, aucun plan stratégique ne peut aider une organisation à créer et à maintenir un élan s'il est «mis de côté» et s'il n'est pas actualisé ou revu à la lumière d'événements ultérieurs ou de nouvelles réalités, ou s'il est perçu comme un document peu pertinent pour la croissance, le développement et les priorités de l'organisation. La planification stratégique ne peut porter ses fruits que si l'entreprise – à tous les niveaux – s'engage à utiliser le plan comme un outil pour l'organisation annuelle ou opérationnelle, la durabilité ou la mobilisation des ressources, et la planification des unités ou des départements.

Un plan stratégique doit être utilisé pour mesurer les performances et déterminer les besoins organisationnels. Un plan bien conçu doit également servir de base aux initiatives de diversification et de durabilité, car il représente la vision et les espoirs d'une entreprise pour l'avenir et reflète la situation dans laquelle elle souhaiterait se trouver dans plusieurs années. Un plan stratégique crée une alliance entre une entreprise et ses parties prenantes primaires (clients, communautés, personnel, directeurs, partenaires et organismes du secteur public ou privé qui collaborent avec elle), qui se traduira par de meilleures politiques, de meilleurs services ou une meilleure qualité de vie si elle est respectée.

En général, un exercice de planification stratégique déclenche un processus à quatre cycles pour garantir l'utilisation, l'examen et la révision du plan pour une efficacité continue. Ces quatre cycles sont :

- Diffusion, finalisation et ratification
- Mise en œuvre, examen, révision et utilisation
- Identification des ressources, mobilisation et plaidoyer pour le plan
- Suivi, évaluation et compte-rendu

2.4.4. Aperçu d'un plan stratégique

Il n'existe pas de structure type pour la rédaction d'un plan stratégique et ce qui est proposé ci-dessous vise à donner des orientations sur les questions clés qui devraient au moins y figurer pour renseigner correctement le lecteur sur les axes stratégiques de l'entreprise au cours de la période de planification.

Section 1 : Résumé exécutif

Constituée d'une à deux pages, cette section présente un résumé du plan stratégique et met en exergue la vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Le résumé exécutif présente également les buts et les objectifs stratégiques, ainsi que les stratégies proposées. Un aperçu des projections de résultats financiers et du cadre de suivi est également inclus dans le résumé exécutif. Cette section doit être indépendante et intégrée au reste du document.

Section 2 : Présentation de l'entreprise

Cette section présente l'entreprise. Elle contient un bref historique de l'entreprise et explique qui sont les principaux promoteurs, ainsi que les raisons ou la motivation à l'origine de la création de l'entreprise. La section couvre également l'orientation stratégique de l'entreprise et met l'accent sur sa vision, sa mission et ses valeurs fondamentales. Les performances passées de l'entreprise (3 dernières années) et ses principales réalisations, suivies d'après les indicateurs clés de performance (ICP), sont également présentées dans cette section. Les performances de l'entreprise mettent en perspective les performances projetées sur la période de planification stratégique.

Section 3 : Analyses externe et interne

Cette section résume l'évaluation de l'analyse interne, notamment les principaux points forts et points faibles de l'entreprise. Les résultats de l'analyse de l'environnement extérieur, basée sur le modèle PESTEL et le modèle des cinq forces de Porter, définissent le contexte dans lequel l'entreprise exercera ses activités au cours de la période de planification. Les analyses interne et externe seront résumées dans l'analyse AFOM.

Section 4 : Objectifs, stratégies et tactiques proposés

Cette section met en évidence les objectifs et les stratégies proposés par l'entreprise pour garantir sa compétitivité sur le marché. La plupart des entreprises y incluront 3 à 5 objectifs stratégiques ainsi que les tactiques de mise en œuvre détaillées pour orienter les dirigeants au cours de la période de planification. Il existe de nombreuses mises en page possibles pour cette section.

Section 5 : Projections de résultats financiers

Cette section présentera les rapports financiers projetés ainsi que les principales hypothèses. Il peut être utile d'afficher certains aspects du budget sous forme graphique.

Section 6 : Annexes

Cette section contient tous les documents justificatifs nécessaires pour situer le contexte des performances envisagées au cours de la période de planification. Elle peut inclure l'analyse AFOM détaillée, la projection de compte de résultat détaillée, l'état de la situation financière (bilan), le tableau des flux de trésorerie et tout autre document pertinent.



Chapitre 3

Élaboration du business plan

3.1. Introduction à la planification des activités	70
3.2. Résumé exécutif	72
3.3. Contexte/historique	74
3.4. Produits et services	76
3.5. Plan marketing	77
3.6. Plan opérationnel	88
3.7. Organisation et gestion	91
3.8. Planification financière	97
3.9. Analyse des risques	106

3.1. INTRODUCTION À LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

3.1.1. Qu'est-ce qu'un business plan ?

Un business plan est une description écrite complète de l'activité d'une entreprise. Il s'agit d'un rapport détaillé sur les produits ou les services de l'entreprise, ses techniques de production, ses marchés et ses clients, sa stratégie en matière de marketing, ses ressources humaines, son organisation, ses besoins en matière d'infrastructure et de fournitures, ses besoins et sources de financement, ainsi que l'usage de ses fonds.

Le business plan porte généralement sur une période allant jusqu'à cinq ans selon la nature de l'entreprise. Il sert essentiellement de feuille de route pour l'avenir et aide à éviter les obstacles qui pourraient se présenter. Ce document essentiel doit raconter l'histoire du concept de l'entreprise, donner un aperçu du secteur dans lequel elle opérera, décrire les biens ou les services fournis, identifier les clients et les activités de commercialisation proposées, expliquer les qualifications de l'équipe de direction et mentionner les revenus escomptés ainsi que les besoins en matière d'emprunt.

3.1.2. Pourquoi élaborer un business plan ?

La liste ci-dessous expose les principales raisons pour lesquelles tout entrepreneur qui crée ou exploite une entreprise de fruits et légumes doit établir un business plan.

- Pour obtenir une vue d'ensemble de tous les aspects concernant l'entreprise, tels que les clients ciblés, les segments de marché, la stratégie de fixation des prix et les conditions de concurrence dans lesquelles l'entreprise doit opérer.
- Pour montrer le flux de trésorerie escompté et les dépenses prévues par rapport aux revenus attendus au cours d'une période donnée.
- Pour présenter les opérations que l'entreprise va effectuer et les dépenses consacrées à ces opérations.
- Pour montrer aux organismes de financement ou de crédit la valeur de l'entreprise et ses performances dans le futur.
- Pour évaluer les chances de réussite de l'entreprise de fruits et légumes et apporter les corrections nécessaires avant de démarrer les activités.
- Pour réduire les risques au minimum en préparant un plan qui guidera les activités de l'entreprise et servira de document de référence permanent.
- Pour promouvoir et commercialiser les fruits et les légumes.
- Pour montrer comment l'entreprise envisage d'atteindre ses buts et objectifs commerciaux.

Généralement, un business plan est établi lorsqu'une entreprise cherche à obtenir un prêt ou des capitaux pour développer son activité.

3.1.3. Éléments du business plan

Après avoir examiné l'objectif du business plan et effectué les préparatifs nécessaires, il est temps de considérer les éléments réels qui seront inclus dans le document écrit.

Il s'agit notamment des éléments suivants :

1. **Résumé exécutif** – brève présentation générale de l'entreprise et de sa stratégie.
2. **Contexte** – résumé des informations spécifiques à l'entité concernant les principaux points administratifs / le chef d'entreprise et l'équipe de direction / les principales étapes / les énoncés de vision et de mission / l'activité et la stratégie.
3. **Produits et services** – description et caractéristiques des produits, recherche et développement, processus de production, procédure d'assurance et de contrôle de la qualité, approvisionnement et propriété intellectuelle.
4. **Marché et plan marketing** – brève description des perspectives du marché, des caractéristiques du marché, des principaux clients, de la taille actuelle du marché, de la croissance prévue, de la concurrence, de la segmentation du marché, du positionnement, de la stratégie marketing et du chiffre d'affaires prévu.
5. **Exploitation** – emplacement et locaux, méthodes de commercialisation et de vente, fabrication, distribution, traitement des commandes/contrôle des stocks, structure/organisation de l'entreprise, gestion des projets et systèmes de gestion des informations/de notification.
6. **Ressources humaines** – direction (générale/gestion des opérations, cadres intermédiaires, services de soutien extérieurs), personnel et appui externe (consultants, transports).
7. **Planification financière** – historique financier (états financiers), comptes de résultat prévisionnels, flux de trésorerie, bilan et ratios importants, besoins de financement et autres informations justificatives.
8. **Planification de la gestion des risques** – sources de risques et stratégies de gestion des risques.

Certaines informations peuvent être présentées dans les annexes, qui peuvent inclure la documentation sur les produits; l'évaluation des actifs; les états financiers historiques et les rapports des auditeurs; les documents juridiques (par exemple, documents relatifs à l'immatriculation de l'entreprise); le CV des principaux dirigeants; les études de marché; ainsi que d'autres informations pertinentes et importantes.

Les parties mentionnées ci-dessus sont présentées dans l'ordre dans lequel elles apparaissent habituellement dans un business plan type. Le format peut être adapté aux spécificités de l'entreprise. Point très important : le business plan doit être clair, logique et facile à comprendre.

3.2. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le résumé exécutif est un aperçu du business plan rédigé sur une à trois pages. Il s'agit en fait de la partie la plus importante du business plan. De nombreux lecteurs lisent le résumé exécutif en premier. Il doit par conséquent mettre l'accent sur les points clés du plan et susciter l'enthousiasme du lecteur quant aux perspectives de l'entreprise.

Bien que le résumé exécutif soit la première chose lue, il est rédigé une fois les autres sections du plan achevées. L'une des méthodes efficaces pour rédiger le résumé exécutif consiste à paraphraser les éléments clés de chaque section du business plan.

Le résumé exécutif doit présenter brièvement les points ci-dessous :

- a. Un aperçu de l'entreprise (une ou deux phrases).
- b. Une description du produit et/ou du service. Quels problèmes l'entreprise résout-elle pour ses clients cibles ?
- c. Les objectifs de l'entreprise. Où doit-elle en être dans un an, trois ans, cinq ans, etc. ?
- d. Les marchés cibles. Qui sont les clients idéaux ?
- e. La concurrence et ce qui différencie l'entreprise. À qui l'entreprise est-elle confrontée et quelle est la proposition commerciale unique qui a contribué à son succès ?
- f. L'équipe de direction. Quelles sont les compétences qu'elle apporte à l'entreprise et qui donnent à cette dernière un avantage concurrentiel ?
- g. Les perspectives financières de l'entreprise. Si vous rédigez le business plan en vue d'obtenir un financement, indiquez précisément le montant souhaité par l'entreprise, comment cette somme sera utilisée et en quoi cela rendra l'entreprise plus rentable et lui permettra de se développer ou d'atteindre d'autres objectifs.

Après avoir lu le résumé exécutif, le lecteur doit comprendre en substance l'activité de l'entreprise, être enthousiaste quant à son potentiel de croissance et être suffisamment intéressé pour poursuivre sa lecture.

RÉSUMÉ D'EXÉCUTION

FORME

- Il est placé au début du plan d'affaire
- Sa longueur est d'environ 2 à 3 pages
- Il est brièvement conçu
- Possédant une structure précise
- Ordonner ou planifier

LANGUE

- Son expliciter
- Est concise (precise) et
- Convaincante

CONTENU

- Il sert de guide
- En contenant des informations essentielles et
- Les plus importants données

Figure 13 - Principales exigences d'un résumé exécutif

3.3. CONTEXTE/HISTORIQUE

Le contexte est une brève description (une page) de l'entreprise. Sans entrer dans les détails, cette section doit présenter un aperçu général de la manière dont les différents éléments de l'entreprise sont liés les uns aux autres. Cette section contient en particulier les informations suivantes :

a. Énoncé de mission de l'entreprise

La mission décrit la finalité de l'entreprise, ses stratégies, ses modèles de comportement et ses valeurs. L'énoncé de mission est un bref (une phrase à un court paragraphe) exposé inspirant de la vision et des objectifs de l'entreprise. Il doit être succinct et riche en contenu.

b. Philosophie et vision de l'entreprise

1. Quelles sont les valeurs de l'entreprise ? L'honnêteté, l'intégrité, l'attention, l'innovation et la communauté sont des valeurs qui peuvent être importantes pour la philosophie de l'entreprise.
2. La vision décrit l'image future de l'entreprise. Elle doit être souhaitable et stimulante, mais également réalisable, comme l'explique le chapitre 2. Sans vision, les entreprises sont susceptibles d'échouer au moindre signe de changement ou de se laisser aller à des compromis destructeurs.

c. Marché cible

Cette notion sera traitée en détail dans la section consacrée au plan marketing. Ici, vous devez expliquer brièvement qui sont les clients ciblés.

d. Secteur

Décrivez le secteur (horticulture) et ce qui rend le commerce des fruits et légumes compétitif. Le secteur est-il en expansion, mature ou stable ? Quelles sont les perspectives du secteur à long et à court terme ? Comment la filière des fruits et légumes tire-t-elle parti des tendances et des changements prévus dans le secteur ? Que pourrait-il arriver aux concurrents et comment l'entreprise réussira-t-elle à faire face à la concurrence ?

e. Structure juridique

1. L'entreprise est-elle une entreprise individuelle, une SARL, un partenariat ou une société ? Pourquoi avoir choisi cette forme d'entreprise en particulier ?
2. S'il y a plus d'un propriétaire, expliquez comment la propriété est répartie. Si l'entreprise a des investisseurs, expliquez le pourcentage d'actions qu'ils détiennent. Cette information est importante pour les investisseurs et les prêteurs.

f. Histoire de l'entreprise

Racontez l'histoire de l'entreprise en mentionnant notamment depuis quand elle est présente dans le secteur, les anciens propriétaires le cas échéant, l'historique des ventes et des bénéfices, le nombre d'employés et la réputation de l'entreprise dans le secteur. Soulignez les succès passés, mais indiquez également les échecs et les enseignements qui en ont été tirés. Citez les principales difficultés rencontrées en expliquant comment elles ont été surmontées.

g. Points forts et compétences clés

Quelle est la compétence clé de l'entreprise? Quels sont ses atouts concurrentiels? Quelles forces l'entrepreneur apporte-t-il personnellement à l'entreprise?

h. Défis majeurs auxquels l'entreprise est confrontée

Expliquez les principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée actuellement et auxquels elle sera confrontée dans un avenir proche. Si le plan est destiné à aider l'entreprise à obtenir un financement, expliquez comment les fonds permettront à l'entreprise de relever ces défis.

i. Objectifs de l'entreprise

Quels sont les projets de l'entreprise pour l'avenir? Ils peuvent concerner la croissance, la diversification des produits, l'augmentation de la production ou la vente de l'entreprise. Précisez les objectifs à court et à long terme, ainsi que les points de repère ou jalons que l'entreprise prévoit d'utiliser pour mesurer ses progrès. Par exemple, si l'objectif de l'entreprise est d'ouvrir un deuxième site, les jalons peuvent inclure l'atteinte d'un volume précis de ventes ou la signature de contrats avec un certain nombre de clients sur le nouveau marché.

Après avoir lu la description de l'entreprise, le lecteur doit comprendre de façon sommaire la mission, la vision, les objectifs, le marché cible, l'environnement concurrentiel et la structure juridique de l'entreprise.

3.4. PRODUITS ET SERVICES

Cette section du business plan décrit les produits et services en termes de marchés, d'application (utilisation), de proposition de valeur et de durée de vie. En outre, le business plan doit indiquer clairement si les produits et services sont conformes aux spécifications des normes nationales et internationales. Détaillez chacun des points ci-dessous :

- a. **Les produits de l'entreprise :** Quel produit l'entreprise vend-elle et comment est-il produit/fabriqué ou fourni? Donnez des précisions sur les relations avec les fournisseurs, les fabricants et/ou les partenaires qui s'avèrent essentielles pour la fourniture du produit ou du service aux clients.
- b. **Le problème résolu par le produit :** Toute entreprise doit résoudre un problème auquel ses clients sont confrontés. Expliquez en quoi consiste le problème et comment le produit de l'entreprise le résout. Quels sont ses avantages, ses caractéristiques et la proposition commerciale unique qui lui est associée? Le produit de l'entreprise n'est pas la seule solution sur le marché (chaque entreprise a des concurrents), mais il est nécessaire d'expliquer pourquoi sa solution est meilleure que les autres et en quoi elle cible une clientèle que ses concurrents ignorent ou présente une autre caractéristique qui lui donne un avantage concurrentiel.
- c. **Toute caractéristique unique qui donne à l'entreprise (de fruits et légumes) un avantage concurrentiel :** Le produit est-il breveté ou l'entreprise a-t-elle un brevet en instance? L'entreprise a-t-elle signé des contrats d'exclusivité avec des fournisseurs ou des distributeurs pour vendre un produit qu'aucun de ses concurrents ne vend? L'entreprise possède-t-elle une licence pour un produit, une technologie ou un service qui fait l'objet d'une forte demande et/ou d'une pénurie?
- d. **Fixation du prix de son produit (fruits et légumes) :** Décrire la méthode de fixation du prix, du tarif, de l'abonnement ou de la location du produit. Comment le produit s'intègre-t-il dans le paysage concurrentiel en termes de prix? S'agit-il d'un produit bas de gamme, intermédiaire ou haut de gamme? Dans quelle mesure cette stratégie de fixation du prix contribue-t-elle à attirer les clients? Quelle est la marge bénéficiaire?
- e. **Stade de développement :** Décrivez brièvement la situation actuelle de votre produit. Où en est le cycle de vie du produit (lancement, croissance, maturité, déclin)? Est-il prêt à être mis sur le marché ou est-il en cours de développement? S'il est en cours de développement, à quel stade en est-il? Quels sont les obstacles qui subsistent?

Ajouter dans les annexes tous les détails relatifs au produit ou au service, tels que les spécifications techniques, les dessins, les photos, le brevet et toute autre information pertinente.

3.5. PLAN MARKETING

Cette section fournit des informations sur le secteur, le paysage concurrentiel, le marché ciblé et la manière dont l'entreprise va commercialiser son produit auprès de ces clients. Même si l'entrepreneur sait tout ce qu'il y a à savoir sur le marché, une étude de marché confirmera ses convictions et permettra à l'entreprise d'inclure dans son plan des éléments justificatifs.

Le plan marketing sera décisif pour les perspectives de l'entreprise de fruits et légumes. Avec le plan marketing, l'entrepreneur doit convaincre le lecteur qu'il existe un réel marché pour les fruits et légumes. Le plan marketing constitue par conséquent une feuille de route pour les activités de commercialisation qui s'avèrent nécessaires pour atteindre les objectifs marketing stratégiques.

3.5.1. Analyse du marché

Cette section doit illustrer les connaissances de l'entrepreneur sur le secteur de l'horticulture. Elle doit également présenter les principaux éléments et conclusions issus des données recueillies dans le cadre d'une étude de marché. Les détails spécifiques de l'étude de marché doivent néanmoins être inclus dans l'annexe du business plan.

Il existe deux types d'étude de marché : primaire et secondaire. L'étude de marché primaire est la recherche d'informations par l'entreprise elle-même. Il peut s'agir, par exemple, de chercher les renseignements sur Internet ou d'identifier les concurrents, de sonder des personnes dont le profil correspond à celui des clients cibles ou encore d'effectuer des comptages dans un point de vente.

L'étude de marché secondaire exploite les informations issues de sources externes, telles que des organisations professionnelles et des revues spécialisées, des magazines et des journaux, des données de recensement et des profils démographiques.

L'entreprise peut trouver ces informations en ligne, dans des bibliothèques, auprès de chambres de commerce, de distributeurs ou encore d'organismes publics.

Cette section de votre plan doit préciser :

- La taille totale du secteur.
- Les tendances du secteur – Est-il en expansion ou en déclin ?
- La taille totale du marché cible et la part de marché actuelle de l'entreprise.
- Les tendances du marché cible – Est-il en expansion ou en déclin ?
Comment les besoins ou les préférences des clients évoluent-ils ?
- Le potentiel de croissance de l'entreprise. Quelle part de marché est-il réaliste d'envisager à l'avenir ?

1. Taille et croissance du marché

Un marché est constitué d'un groupe de clients qui sont prêts à acheter des produits pour satisfaire un besoin. Les marchés sont rarement statiques. Du côté de l'offre, de nouveaux concurrents pourraient faire leur apparition, tandis que d'anciens rivaux pourraient mettre la clé sous la porte. Du côté de la demande, l'introduction de nouveaux produits de substitution pourrait réduire la demande pour votre produit ou de nouvelles études pourraient vous permettre d'attribuer des propriétés thérapeutiques à votre produit, contribuant ainsi à augmenter la demande. À plus long terme, les grandes tendances concernant les clients et les concurrents, la technologie et la politique gouvernementale peuvent faire évoluer la taille et la structure de votre marché. Par exemple, l'analyse de l'industrie horticole kényane révèle que cette dernière continue à faire face à une concurrence croissante, au niveau tant régional que mondial. Bien que le pays soit le premier producteur et exportateur de fruits et légumes frais et de fleurs en Afrique subsaharienne, il a perdu des parts sur le marché mondial de l'horticulture⁸.

2. Acteurs de la chaîne de commercialisation

Sur les marchés horticoles, les principaux acteurs, notamment les fournisseurs d'intrants, les producteurs, les courtiers/négociants, les grossistes, les détaillants, les consommateurs et les prestataires de services, interagissent directement ou indirectement avec les produits horticoles à différents niveaux dans la chaîne.

Pour que l'ensemble du système de commercialisation fonctionne, il doit y avoir une demande pour le produit et les acteurs doivent comprendre la demande du marché, qui est générée par les clients/consommateurs. Il est important de noter que les clients exigent la meilleure qualité au prix le plus bas. Chaque producteur doit donc se poser cette question : comment puis-je produire les produits de la meilleure qualité au plus bas prix possible ?

Comprendre les clients cibles avant de s'engager dans le commerce des fruits et légumes aidera les agriculteurs à trouver la bonne variété et à produire, livrer et présenter le bon produit.

3.5.2. Analyse concurrentielle

Le concept de compétitivité est un concept extrêmement vaste appliqué à la fois au niveau macroéconomique et au niveau microéconomique.

Selon Stephen Garreli (Garreli, 2008), la compétitivité représente : «la manière dont un pays gère l'ensemble de ses ressources et de ses compétences pour accroître la prospérité de son peuple».

Lors de l'analyse concurrentielle du secteur des fruits et légumes, il est nécessaire d'identifier la concurrence par ligne de produits et par segment de marché, d'évaluer les forces et les faiblesses, de déterminer l'importance du marché cible pour les concurrents et d'identifier tout obstacle susceptible d'entraver l'entrée sur le marché.

8 Étude sur la compétitivité mondiale : analyse comparative du secteur de l'horticulture au Kenya pour une meilleure compétitivité des exportations

Identifiez les principaux concurrents pour chaque fruit et légume. Déterminez la part de marché de chacun de ces concurrents puis faites une estimation du temps qui devrait s'écouler avant que de nouveaux concurrents fassent leur apparition sur le marché. Enfin, identifiez les concurrents indirects ou secondaires susceptibles d'avoir une influence sur le succès des activités de l'entreprise.

Afin d'analyser la compétitivité du secteur horticole des pays ACP, le modèle des cinq forces, de Michael Porter, pourrait être très utile.



Figure 14 - Analyse du secteur horticole à l'aide du modèle des cinq forces de la concurrence de Michael Porter.

Analyse concurrentielle du secteur des fruits et légumes

L'analyse du secteur horticole à l'aide du modèle des cinq forces de la concurrence de Michael Porter révèle que la concurrence sur le marché local est modérée, sans grande tendance en faveur des consommateurs ou des producteurs.

Le risque de nouveaux arrivants sur le marché n'est pas très élevé, le démarrage d'une entreprise de production de fruits nécessitant des investissements à long terme dans des plantations pluriannuelles, ce qui est quelque peu différent de la production de légumes, qui peut nécessiter des investissements dans des serres. Les nouveaux arrivants doivent également garantir des produits de haute qualité et bien emballés, afin d'être concurrentiels par rapport aux entreprises déjà présentes sur le marché.

Les acheteurs sont le point final de toutes les préoccupations des producteurs. L'achat de produits horticoles par les consommateurs représente en effet l'acceptation de l'offre des producteurs par laquelle les marchandises sont échangées contre de l'argent. Malheureusement, dans de nombreux pays ACP, il n'existe pas de stratégie de marque pour les produits agricoles, qui permettrait de différencier les produits et donc d'influencer les prix. Il convient également de mentionner que la plupart des produits horticoles sont achetés par les consommateurs sur les marchés en plein air, les prix étant inférieurs à ceux des supermarchés.

Menace des produits de substitution. Les fruits et légumes n'ont pas de produits de substitution. Au fur et à mesure que les revenus de la population augmenteront dans les pays ACP, les consommateurs changeront de préférences, délaissant les produits locaux au profit de produits exotiques.

Fournisseurs. Dans les pays ACP, le nombre de fournisseurs de produits horticoles est très élevé. Ceux qui disposent d'un réseau de distribution bien organisé du producteur au consommateur (qui sont relativement peu nombreux) sont plus avantagés que ceux qui n'ont pas ce type de réseau. Les fournisseurs locaux de produits horticoles n'ont pas de marques fortes qui pourraient inciter les consommateurs à abandonner certaines de leurs préférences en faveur des produits horticoles locaux. Le manque de chambres froides est un sérieux problème qui réduit la durée de conservation et donc les ventes de produits horticoles directement à la ferme pendant la saison des récoltes, à des prix souvent bas.

Concurrence entre les acteurs. La concurrence entre les entreprises horticoles se traduit souvent par une production excédentaire et une guerre des prix s'il n'existe aucun marché stable à l'étranger pour écouler les produits.

Source : Arthur Golban, L'analyse de la compétitivité et de l'avantage concurrentiel de la production horticole de la République de Moldavie : défis et opportunités, p. 13.

3.5.3. Stratégie relative aux produits

La description des produits doit être brève et simple. Cet élément stratégique exige une planification minutieuse, en ce qui concerne tant le développement de nouveaux produits que la modification de produits existants. Les structures de prix, les circuits de distribution et les promotions sont tous basés sur les produits proposés aux clients.

Décrivez tous les produits en veillant à vous mettre à la place du client. Pour chaque produit ou service :

- Décrivez les caractéristiques les plus importantes. Quelles sont ses particularités ? Quelles sont les caractéristiques uniques qui différencient le produit et le rendent plus attrayant pour les clients ? Par exemple, la ferme «VegFresh» peut être connue des restaurateurs et des consommateurs ayant l'habitude d'acheter leurs produits dans des coopératives pour fournir des légumes fraîchement récoltés de haute qualité. Ces clients préfèrent ainsi faire leurs achats chez VegFresh chaque fois qu'ils le peuvent.
- Décrivez les avantages les plus importants. Qu'apporte le produit au client ? Cela peut être la meilleure qualité, un bon service, la commodité, etc. Par exemple, les fruits et légumes sont une excellente source de fibres, qui peuvent contribuer à garder l'intestin en bonne santé et à prévenir la constipation ainsi que d'autres problèmes de digestion.

Dans cette section, expliquez les éventuels services après-vente que vous proposez, tels que :

- Livraison des produits
- Garantie
- Contrats de service
- Soutien constant
- Formation
- Politique de remboursement

3.5.4. Identification de votre marché cible

Le marché cible est simplement le marché (ou le groupe de clients) que l'organisation veut cibler (ou sur lequel elle se concentre pour vendre ses produits). Il est important de limiter le marché cible à une taille raisonnable. Cette distinction est importante, car le consommateur est souvent différent de l'entité qui achète le produit, c'est-à-dire qui paie. Une autre approche consiste à identifier une niche que l'entreprise pourrait exploiter.

L'entreprise de fruits et légumes devra déterminer les besoins de son marché cible, faire des recherches pour trouver les solutions à ses besoins, évaluer les solutions envisagées et, enfin, identifier qui a réellement l'autorité pour choisir la solution définitive.

Dans cette section, l'entreprise doit recueillir des informations sur les points

suivants :

- Les spécificités du marché principal/primaire ciblé par l'entreprise. Cette section peut inclure des informations sur les besoins essentiels des clients potentiels, la mesure dans laquelle ces besoins sont (ou ne sont pas) satisfaits et les caractéristiques démographiques du groupe. Elle peut également préciser la localisation géographique du marché cible, identifier les principaux décideurs et mettre en exergue les tendances saisonnières ou cycliques susceptibles d'avoir une influence sur le secteur. Par exemple, les consommateurs de fruits et légumes dans l'Union européenne attachent beaucoup d'importance à la qualité et à la commodité.
- La taille du marché cible principal. Il est nécessaire de connaître le nombre de clients potentiels sur le marché principal, le nombre d'achats de produits ou de services similaires à ceux de l'entreprise qu'ils effectuent chaque année, la zone géographique dans laquelle ils résident, ainsi que les prévisions de croissance pour ce marché.
- L'augmentation de la part de marché et les raisons qui l'expliquent. L'entrepreneur doit déterminer le pourcentage de part de marché et le nombre de clients qu'il espère avoir dans une zone géographique donnée.
- La fixation des prix et la marge brute ciblée. L'entreprise doit définir les niveaux de prix, les niveaux de marge brute et les types de remises qu'elle prévoit d'appliquer, comme les remises sur le volume/la quantité ou les remises pour paiement rapide.
- Les ressources pour trouver des informations relatives au marché cible. Il peut s'agir de répertoires, de publications d'associations professionnelles et de documents gouvernementaux.

3.5.5. Positionnement/niche

Après avoir analysé le secteur, le produit/service, les clients et la concurrence, l'entreprise doit être en mesure d'indiquer clairement sa niche (segment unique du marché) ainsi que son positionnement (comment elle se présente aux clients). Expliquez ces deux éléments dans un court paragraphe.

3.5.6. Stratégie de fixation des prix

Les prix sont influencés par les coûts de production et la disposition des clients à payer. Si l'on se place du point de vue de l'exploitation agricole, il serait bon de fixer les prix des produits à des niveaux permettant de couvrir tous les coûts et de dégager un bénéfice «équitable». Toutefois, sa capacité à le faire dépendra des actions de ses concurrents et de la vigueur de la demande de ses clients pour les caractéristiques qui rendent son produit unique. Ne perdez pas de vue que peu de petites entreprises peuvent rivaliser sur les prix sans nuire à leurs marges bénéficiaires. Au lieu de proposer le prix le plus bas, il est préférable d'opter pour un prix moyen et de rivaliser sur la qualité et le service.

Méthodes de fixation des prix

1. Méthodes de fixation des prix en fonction des coûts et des bénéfices

Un commerçant avisé connaît le coût de production de chaque article pour pouvoir utiliser cette information et fixer les prix. Si l'objectif est de réaliser un maximum de bénéfices, les articles ne peuvent être vendus à un prix inférieur à leur coût d'achat ou de production.

Deux méthodes de fixation du prix en fonction des coûts et des bénéfices sont couramment utilisées :

a. Fixation du prix en fonction de la marge brute

La méthode de la marge brute est basée sur le prix de vente. Elle consiste à utiliser le compte de résultat de l'entreprise pour ajouter un taux de marge qui permettra d'atteindre les objectifs de l'entreprise de fruits et légumes en termes de bénéfices. Cette méthode permet d'intégrer les coûts fixes dans les objectifs de fixation des prix, ces coûts (par ex. intérêts, taxes et assurances) étant inclus dans le compte de résultat.

La marge brute est calculée en soustrayant le coût des marchandises vendues des ventes nettes :

$$\text{MARGE BRUTE EN \%} = \frac{\text{Prix de vente} - \text{Coût des marchandises vendues} \times 100}{\text{Prix de vente}}$$

D'où

$$\text{PRIX DE VENTE} = \frac{\text{Coût des marchandises vendues} \times 100}{100 (\%) - \text{Marge brute souhaitée} (\%)}$$

b. Fixation du prix sur la base du coût de revient majoré

Une majoration est un ajout au coût d'un produit pour atteindre un prix de vente. De nombreux détaillants et intermédiaires préfèrent utiliser la méthode de la majoration plutôt que la méthode de la marge brute. Généralement, la majoration est exprimée en pourcentage et non en valeur monétaire. Elle peut être exprimée par rapport au coût.

Le coût de revient majoré se calcule de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{PRIX DE VENTE} = \\ \text{COÛT DES MARCHANDISES VENDUES} \\ + \\ \text{(MAJORATION EN \% X COÛT DES MARCHANDISES VENDUES)} \end{aligned}$$

Pour une PME qui achète des fruits et légumes à une exploitation pour les revendre, le coût des marchandises vendues correspond au prix payé à l'exploitation auquel s'ajoutent les frais de transport des produits jusqu'à ses locaux.

2. Autres méthodes de fixation des prix

- **Fixation des prix par rapport aux concurrents** – Cette expression est de plus en plus utilisée pour décrire la pratique qui consiste à adopter un prix inférieur tout en maintenant la valeur de base du produit.
- **Prix d'écrémage** – Lors du lancement d'un nouveau produit innovant, vous fixez un prix élevé, ce qui implique que vous «écrémez le marché». Le prix peut être réduit après que les utilisateurs précoces ont essayé le produit.
- **Prix de pénétration** – Lorsqu'une entreprise cherche à accroître sa présence sur un marché donné, elle le fait souvent en fixant un prix initial bas pour un nouveau produit dans l'intention spécifique de gagner des parts de marché. Cette stratégie peut également être utilisée à un stade ultérieur du cycle de vie du produit pour stimuler les ventes ou défendre les parts de marché.
- **Prix psychologique**
 - Prix de prestige – Utilisez le prix pour positionner un produit comme étant de haute qualité ou exclusif (approche utilisée dans la fixation des prix des grands vins).
 - Prix rompu – Le prix est fixé à un montant non rond, par exemple 0,99 € au lieu de 1 €. Les prix rompus sont la règle dans les supermarchés. La principale raison de l'utilisation des prix rompus est qu'ils suggèrent aux consommateurs des prix inférieurs.

3.5.7. Stratégie de distribution

La distribution consiste à rendre un produit disponible à l'achat en le dispersant sur le marché. Un système de distribution est décrit en termes de logistique – les processus utilisés pour stocker et transporter les produits, les lieux où sont vendus les produits et les intermédiaires du marché qui contribuent à faciliter l'écoulement des produits (fruits et légumes). Les circuits de commercialisation des cultures horticoles varient en fonction des produits et des producteurs. Les petites exploitations agricoles vendent généralement leurs produits soit aux commerçants des villages, soit sur les marchés des villages, tandis que les grandes exploitations vendent leurs produits sur le marché principal à des grossistes ou des commissionnaires.

Les circuits typiques et courants de commercialisation des fruits et légumes frais, des fruits et légumes secs, des jus, etc. sont :

1. Producteur - Consommateur
2. Producteur - Détaillant - Consommateur
3. Producteur - Coopérative - Consommateur
4. Producteur - Coopérative - Commissionnaire - Détaillant - Consommateur
5. Producteur - Transitaire - Commissionnaire - Détaillant - Consommateur
6. Producteur - Représentant du producteur - Détaillant - Consommateur
7. Producteur - Grossiste - Détaillant - Consommateur
8. Producteur - Grossiste - Commissionnaire - Détaillant - Marché de distribution - Consommateur
9. Producteur - Contractant pré-récolte - Commissionnaire sur le marché d'assemblage - Commissionnaire sur le marché de distribution - Détaillant - Consommateur
10. Producteur - Commissionnaire - Grossiste - Détaillant - Consommateur
11. Producteur - Collecteur - Exportateur - Transitaire - Importateur - Détaillant - Client

Selon les pays, de nombreuses interactions sont nécessaires avant que le produit finisse dans le panier du consommateur.

3.5.8. E-commerce

L'e-commerce, ou commerce électronique, désigne l'achat et la vente de biens et de services, ou la transmission de fonds ou de données, via un réseau électronique, principalement Internet. Toutes les entreprises doivent réfléchir à la façon dont elles peuvent utiliser le commerce électronique. Le commerce électronique doit par conséquent faire partie intégrante de votre stratégie marketing. Envisagez les approches suivantes :

- Développement de la marque via des programmes d'affiliation et génération de prospects via des moteurs de recherche et des programmes d'affiliation
- Création de sites Internet pour fournir des informations, des descriptions de produits et des prix, effectuer des transactions et promouvoir l'image de marque
- Assistance à la clientèle et assistance technique (achat ou vente en ligne)
- Extranets pour assurer la coordination avec les clients

3.5.9. Stratégie promotionnelle

La promotion est une tentative des spécialistes du marketing d'informer, de persuader ou de rafraîchir la mémoire des consommateurs et des utilisateurs B2B, d'influencer leur opinion ou de susciter une réponse. Les gens n'achètent pas dans des magasins qu'ils ne connaissent pas et n'achètent pas de produits qu'ils ne connaissent pas. Comment l'entreprise va-t-elle informer ses clients au sujet de ses produits ? Quels sont les plans de l'entreprise en matière de publicité et de promotion ? Il est essentiel de promouvoir efficacement les produits pour réussir leur commercialisation, car les objectifs des entreprises varient considérablement. En matière de promotion, les objectifs sont notamment de sensibiliser les consommateurs et de les inciter à essayer les produits, de fournir des informations, de fidéliser la clientèle, d'accroître la consommation des produits, d'identifier des clients potentiels et d'enseigner aux clients potentiels des services ce qui est nécessaire pour «cocréer» les services fournis. On associe souvent la promotion de produits à la publicité. Elle peut être effectuée à l'aide de brochures, d'affiches ou de sites Internet. Toutefois, il existe de nombreux autres moyens qu'une organisation peut utiliser pour faire connaître ses produits à des clients potentiels. Par exemple, de nombreux producteurs proposent de goûter leurs produits dans les magasins de détail et sur les marchés de producteurs. D'autres s'appuient sur les actions de promotion d'un groupement de producteurs ou d'un groupe de commercialisation collaborative. Les «écolabels» sont un bon exemple de ce type de stratégie promotionnelle. Plusieurs organisations disposent de programmes de certification pour identifier les aliments produits selon des normes écologiques ou de développement durable spécifiques (par exemple, Fairtrade).

3.5.10. Stratégie de vente

La stratégie de vente est basée sur la stratégie marketing et la transforme en objectifs de vente opérationnels. La manière dont l'entreprise va vendre ses produits est un élément essentiel de son succès. N'oubliez pas qu'il ne se passe rien tant que la vente n'est pas réalisée.

- Expliquez comment sera vendu le produit : Vente en personne ? Publireportage diffusé à la télévision ? Publipostage ?
- Qui gèrera la vente ? La force de vente de l'entreprise ? Des représentants du producteur ? Des démarcheurs téléphoniques ?
- Comment les prospects seront-ils générés ?
- Comment l'entreprise va-t-elle recruter, former et rémunérer le personnel de la force de vente ?
- Comment l'entreprise va-t-elle soutenir les efforts de vente (par exemple, personnel interne, services, etc.) ?

3.6. PLAN OPÉRATIONNEL

3.6.1. Aperçu

La section sur les «Activités» décrit la manière dont la MPME gère ses activités et apporte de la valeur à ses clients.

Les opérations sont définies comme les processus utilisés pour fournir des produits et des services sur le marché. Elles peuvent inclure la production agricole, le transport, la logistique, le service client et l'assistance technique.

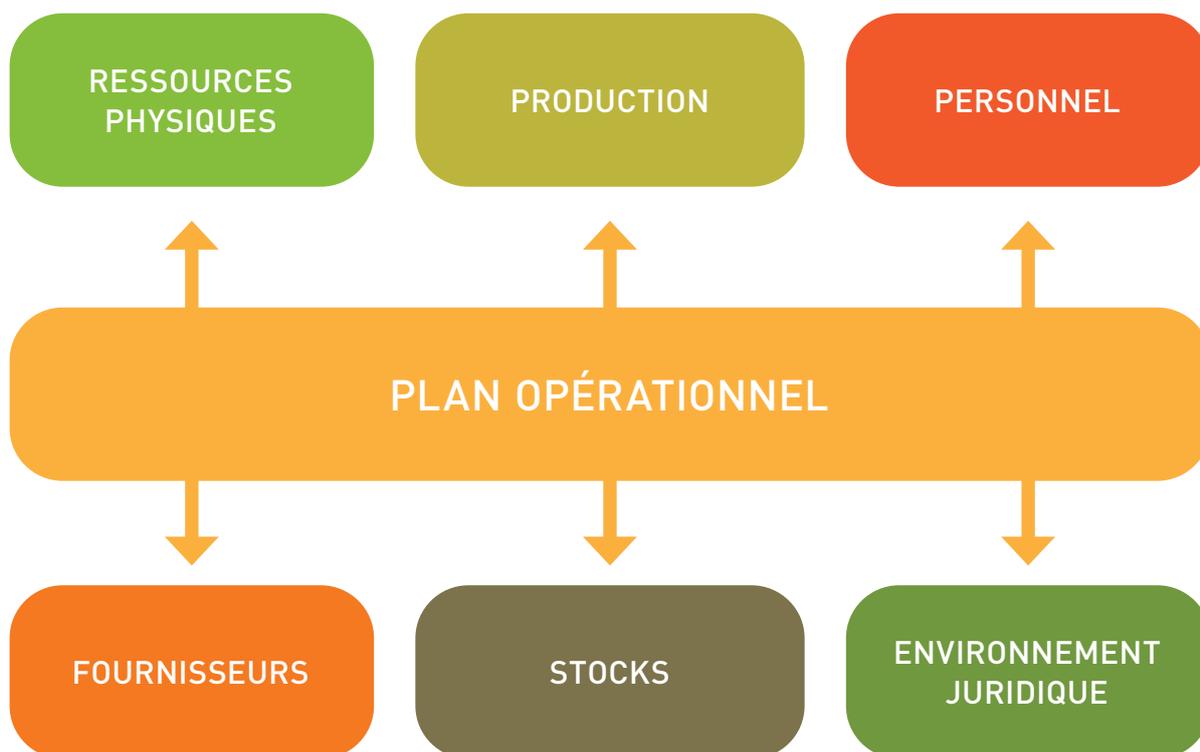


Figure 15 - Structure du plan opérationnel (Score, 2016)

La Figure 15 montre que le plan opérationnel comprend 6 parties : les ressources physiques, les fournisseurs, l'environnement juridique, les stocks, le personnel et la production.

Les ressources physiques comprennent les terrains, les bâtiments et autres structures, les machines et les équipements, qui sont les actifs corporels utilisés pour la production et la commercialisation des produits. Il est évident que la quantité et la qualité des ressources contrôlées par l'entreprise affectent ses opérations actuelles et influencent ses opportunités futures.

Les systèmes de production concernent la description de la rotation des cultures, le calendrier des opérations, les machines et les intrants utilisés, le volume de production, ainsi que la manière dont les fruits et légumes sont stockés, transformés et mis sur le marché. Ils regroupent les données relatives au développement des produits, aux coûts et techniques de production, au service client, à la qualité et au contrôle des stocks. (Score, 2016.)

L'environnement juridique décrit notamment les règles de l'entreprise en matière de santé, de conditions de travail et d'environnement; les réglementations spécifiques applicables au secteur de l'horticulture et à ses travailleurs; les assurances; le système de sécurité des biens et les exigences en matière de cautionnement.

La partie personnelle indique le nombre d'employés, leur niveau de qualification, la structure de rémunération, les méthodes et les exigences de formation, ainsi que les différents types de contrats.

En outre, elle présente les canaux utilisés par l'entreprise pour embaucher du personnel, les horaires de travail et le nombre de nouveaux employés chaque année. (Score, 2016.)

Le plan opérationnel contient également des informations sur les **fournisseurs** d'intrants agricoles pour permettre à l'entreprise de garder le contrôle de leurs activités. La partie consacrée aux fournisseurs présente les informations concernant leurs nom et adresse, leur réputation et leur fiabilité, leurs politiques de livraison, ainsi que le type et le nombre de produits fournis et le coût facturé. En outre, elle comprend une analyse du niveau de satisfaction à l'égard des services fournis et une autre proposition pour changer de source d'approvisionnement en cas de besoin. (Score, 2016.)

La dernière partie du plan opérationnel est consacrée aux **stocks**. Elle présente les données sur le type de stocks détenus (matières premières ou produits finis, par exemple), la valeur des stocks et le montant des investissements dans les stocks. (Score, 2016.)

3.6.2. Stratégie opérationnelle

Décrivez comment l'entreprise exécutera sa stratégie marketing par le biais des opérations.

- Décrivez le processus de production et de livraison des produits.
- Comment les opérations seront-elles utilisées pour apporter une valeur ajoutée aux clients sur le marché cible ?
- Comment l'entreprise parviendra-t-elle à se positionner sur le marché en termes de coûts, de qualité, de rapidité et de flexibilité ? Quelles sont les dimensions sur lesquelles elle mettra l'accent et celles qui seront moins prioritaires ?
- L'entreprise peut-elle utiliser des extranets pour assurer la coordination avec les fournisseurs et les partenaires stratégiques ?
- Les processus de l'entreprise ou la façon dont elle mène ses activités lui donnent-ils un avantage concurrentiel ?

3.6.3. Portée des opérations

1. Décrivez les opérations que l'entreprise mènera en interne et, le cas échéant, celles qui seront externalisées. Pour quelles raisons est-ce judicieux d'externaliser les opérations mentionnées? Si nécessaire, des détails devront être fournis dans l'annexe.
2. Décrivez comment l'entreprise mènera ses opérations en précisant les activités qui devront être externalisées et les raisons justifiant cette décision. Cette description comprendra les éléments suivants:
 - Identification des principaux distributeurs, fournisseurs, partenaires stratégiques et associés. De quels arrangements l'entreprise a-t-elle convenu avec eux? Quels accords ont été conclus sur les prix?
 - D'après les prévisions de ventes, estimez la capacité de production ou de service qui sera nécessaire au cours des trois prochaines années. Cette estimation est essentielle pour répondre aux questions suivantes:
 - Quel type d'infrastructure est nécessaire en termes de taille et de type d'espace (bureaux, laboratoires, production, entrepôt et expédition)?
 - Où l'entreprise sera-t-elle située? Pourquoi ce lieu en particulier?
 - Quelles sont les immobilisations nécessaires (équipements, véhicules, bâtiments, installations, ordinateurs et logiciels, etc.)? Combien coûteront-elles? Ces actifs seront-ils loués ou achetés?
 - Déterminez les besoins en personnel pour produire et distribuer les fruits et légumes. Quels types d'employés sont nécessaires (qualifiés, techniques, d'encadrement, manuels, etc.)?
 - Décrivez le processus de production. Comment les produits circuleront-ils dans les locaux? Les détails seront inclus dans l'annexe.
 - Évaluez la quantité de stocks nécessaires pour soutenir la stratégie de commercialisation. Exprimez-la en jours ou en taux de rotation. Gardez à l'esprit qu'il est très difficile, aux premiers stades d'une nouvelle entreprise, de fonctionner en flux tendu. Les quantités commandées sont trop faibles pour permettre aux fournisseurs de produire en petits lots de manière rentable et de livrer chaque jour à l'entrepôt de l'entreprise.

3.7. ORGANISATION ET GESTION

3.7.1. Présentation

Cette section doit inclure : la structure organisationnelle de l'entreprise, les détails sur la propriété de l'entreprise, les profils de l'équipe de direction et les qualifications du conseil d'administration.

Le personnel est une ressource essentielle pour toute entreprise de fruits et légumes. Celles qui planifient, gèrent et effectuent le travail quotidien sont peut-être le facteur le plus important pour le succès d'une exploitation horticole.

Avant de poursuivre, il pourrait être utile de clarifier ce que nous entendons par planification des ressources humaines (PRH) et en quoi nous la distinguons d'autres concepts.

Voici quelle serait notre définition de la PRH : « processus par lequel une organisation tente d'estimer la demande de main-d'œuvre et d'évaluer la taille, la nature et les sources de l'offre nécessaire pour répondre à cette demande ».

La planification des ressources humaines est la fonction de gestion la plus importante d'une organisation. Elle permet trois choses essentielles :

- Elle assure une offre de ressources humaines adéquate.
- Elle assure la qualité des ressources humaines.
- Elle assure une utilisation efficace des ressources humaines.

La planification des besoins en RH contribue à garantir que vos employés possèdent les aptitudes et les compétences dont votre entreprise a besoin pour réussir. Associé aux autres éléments du business plan, un plan RH contribue à déterminer les ressources dont vous avez besoin pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Il vous permettra de mieux vous préparer à la rotation du personnel, au recrutement et à l'embauche stratégique, et de limiter le stress lorsque vous aurez des besoins urgents ou de dernière minute en matière d'embauche.

3.7.2. Besoin de planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines est nécessaire pour prévoir les besoins d'une organisation en la matière et les mettre à disposition. Ces besoins peuvent être évalués à partir des éléments suivants :

1. **Remplacement de personnes** : Un grand nombre de personnes doivent être remplacées dans l'organisation pour cause de retraite, de vieillesse, de décès, etc. Il est donc nécessaire de préparer d'autres personnes à occuper un nouveau poste dans de telles circonstances.
2. **Rotation de la main-d'œuvre** : Il y a toujours une rotation de la main-d'œuvre dans chaque organisation. Il faut donc recruter de nouvelles personnes pour occuper les postes de celles qui ont quitté l'organisation.

3. **Plans d'expansion**: Chaque fois qu'il est prévu d'étendre ou de diversifier l'activité liée aux fruits et légumes, davantage de personnes doivent pouvoir occuper les nouveaux postes. La planification des ressources humaines est essentielle dans toutes ces situations.
4. **Évolutions technologiques**: L'entreprise travaille dans un environnement technologique en mutation. Une nouvelle formation du personnel peut être nécessaire. En outre, il peut également être nécessaire d'apporter du sang neuf dans l'organisation. La planification des ressources humaines contribuera à satisfaire les nouvelles exigences de l'organisation.
5. **Évaluation des besoins**: La planification des ressources humaines est aussi nécessaire pour déterminer s'il y a une pénurie ou un excédent de personnes dans l'organisation. Elle assure donc l'emploi d'une main-d'œuvre adéquate.

3.7.3. Évaluation des capacités actuelles en ressources humaines

Sur la base du business plan de l'organisation, la première étape consiste à évaluer les capacités actuelles de l'organisation en matière de ressources humaines. Les connaissances, les compétences et les capacités des employés actuels doivent être identifiées. Cette identification peut être réalisée sous la forme d'un inventaire de compétences pour chaque employé. Le meilleur point de départ consiste à établir une liste simple de toutes les personnes impliquées dans l'activité de l'entreprise et des rôles qu'elles y jouent. Cela peut donner un aperçu de la manière dont l'entreprise a organisé la prise de décision et les responsabilités professionnelles. Une simple matrice avec une colonne pour chaque entreprise ou activité principale et une ligne pour chaque individu est un moyen efficace de structurer ces informations.

Une fois l'évaluation des performances terminée, elle peut être révisée pour déterminer si la personne est prête à assumer davantage de responsabilités et si elle le souhaite, et pour examiner les plans de développement actuels de la personne.

1. Compétences

Notez les écarts entre les compétences et les capacités dont la main-d'œuvre de l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs commerciaux à l'avenir. Lors de l'examen des compétences des personnes impliquées dans l'activité, demandez si certaines personnes actives ont des compétences uniques mais inexploitées, ou des compétences essentielles qui font défaut à l'entreprise. Demandez aussi s'il y a des gens qui seraient plus heureux dans d'autres fonctions. Il s'agit d'opportunités ou de problèmes qui peuvent et doivent être abordés lors de l'élaboration du business plan.

Tableau 10 - Liste de contrôle des attributs des employés

LISTE DE CONTROLE DES ATTRIBUTS DES EMPLOYES ⁹	
Exemples de compétences nécessaires	
<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonnelles • Organisationnelles • Prise de décision/jugement • Saisie/traitement de texte • Plomberie 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien/conseil • Communication orale et écrite • Leadership • Résolution de problèmes
Exemples de connaissances/d'expérience nécessaires	
<ul style="list-style-type: none"> • À propos du secteur • À propos des produits • À propos des méthodes • À propos du marché • À propos de la technologie • Remplissage des certificats commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de programmes • Conception de produit • Langues • Lycée/université/enseignement supérieur • Formation spécialisée • Dans un domaine d'activité spécifique
Exemples de qualités/d'approches nécessaires	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation • Orientation client • Travail en équipe • Flexibilité/capacité d'adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'innovation • Orientation résultats • Connaissance de la concurrence • Souci du détail

L'analyse des écarts comprend l'identification du nombre de membres du personnel et des compétences et aptitudes requises à l'avenir. Il est important d'examiner toutes les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise afin d'identifier celles qui pourraient être améliorées ou les nouvelles pratiques nécessaires pour soutenir la capacité des MPME du secteur des fruits et légumes à aller de l'avant. Les questions auxquelles il convient de répondre incluent :

- De quels nouveaux emplois aurons-nous besoin ?
- Quelles seront les nouvelles compétences et aptitudes nécessaires ?
- Notre personnel actuel dispose-t-il des compétences requises ?
- Les employés occupent-ils actuellement des postes qui mettent en valeur leurs points forts ?
- Avons-nous suffisamment de cadres/superviseurs ?
- Les pratiques de gestion des ressources humaines actuelles sont-elles adaptées aux besoins futurs ?

9 Recruter, gérer et garder les meilleurs, 9.

2. Changement

Maintenant que la situation actuelle des ressources humaines a été décrite, prenez le temps de réfléchir systématiquement à la manière dont cette situation pourrait évoluer dans l'année, les trois années ou les cinq années à venir.

L'évolution probable de la situation des ressources humaines pose des questions sur trois des changements les plus courants et les plus importants en matière de ressources humaines dans les exploitations agricoles. Les deux premières questions portent sur les personnes qui vont quitter ou rejoindre l'exploitation et sur les opportunités et les défis créés par ces changements.

La troisième question porte sur un sujet difficile dans de nombreuses exploitations agricoles familiales : le transfert des responsabilités de gestion d'une personne à une autre. Une ou plusieurs de ces questions peuvent être pertinentes pour le fonctionnement de l'entreprise, ou l'entreprise peut être confrontée à d'autres changements importants en matière de ressources humaines.

Une attention particulière aux changements potentiels, quels qu'ils soient, aidera à clarifier les questions qui doivent être abordées dans le business plan.

3.7.4. Structure organisationnelle

Une façon simple mais efficace de présenter la structure de l'entreprise consiste à créer un organigramme avec une description narrative.

Conformément aux descriptions de poste, les tâches, les activités et les responsabilités sont attribuées aux différentes unités organisationnelles. En fonction du volume et de la complexité des différentes tâches, celles-ci seront confiées à une ou plusieurs unités organisationnelles. La Figure 16 illustre la structure organisationnelle. Cette approche est appelée structure organisationnelle axée sur les processus.

Dans cet exemple en particulier, nous avons attribué chaque processus individuel à un service spécifique au sein des trois unités organisationnelles. Les unités organisationnelles se concentrent dans le conseil d'administration, où convergent les voies hiérarchiques. La structure organisationnelle peut être résumée dans un organigramme général, dans lequel l'entreprise décrira ses différentes unités organisationnelles.

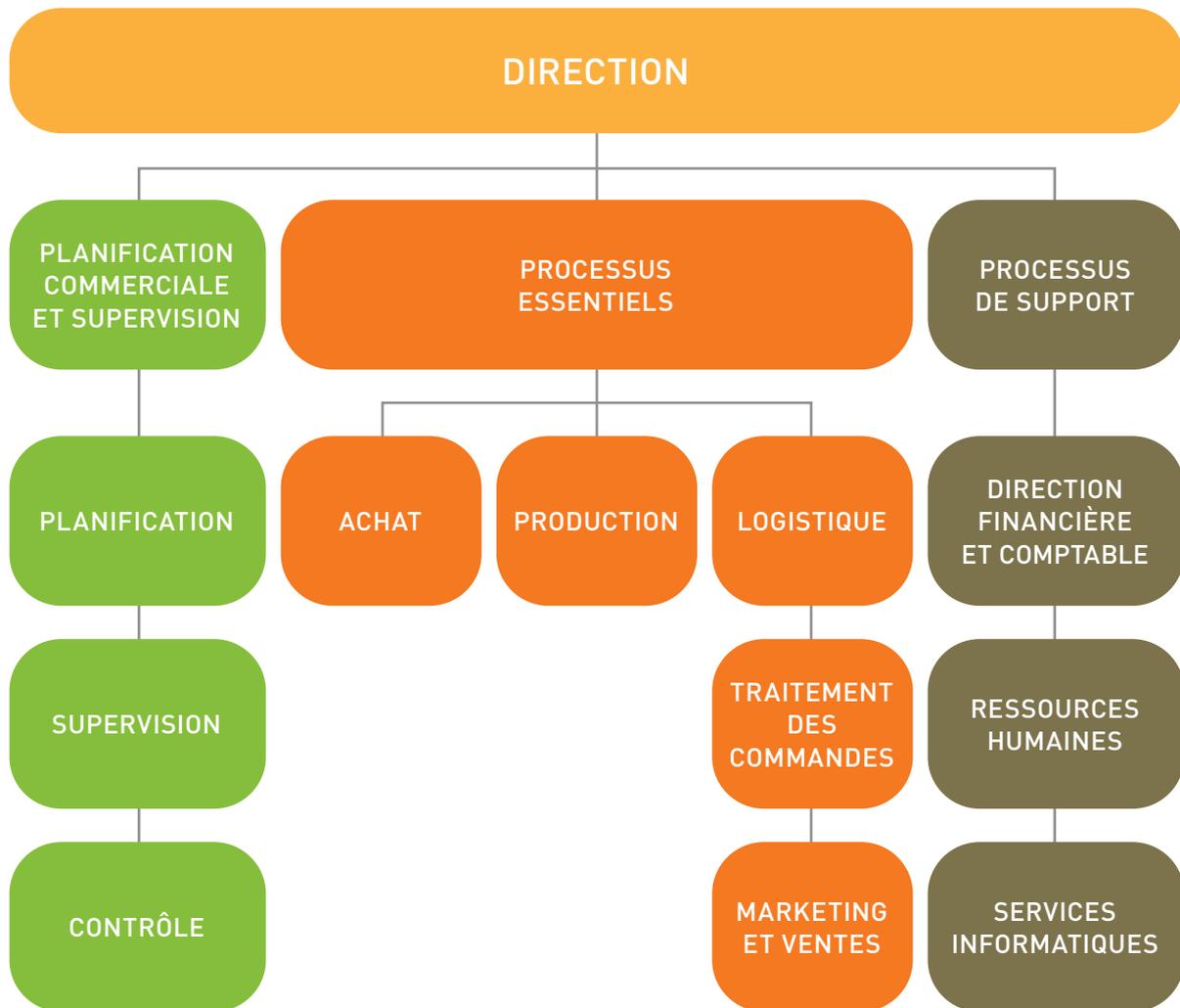


Figure 16 - Une structure organisationnelle axée sur les processus

3.7.5. Équipe de direction

Les experts s'accordent à dire que l'un des facteurs de réussite les plus importants dans toute entreprise en croissance est la capacité et les accomplissements de son propriétaire/équipe de direction, raison pour laquelle le business plan doit inclure une synthèse des personnes clés de l'entreprise et de leurs antécédents.

Il faut expliquer quelles personnes seront responsables de la gestion de l'entreprise et quelle expérience elles ont acquise dans des postes comparables par le passé. Leur formation et leur expérience professionnelle contribueront à définir le profil de l'équipe de direction. N'oubliez pas que la qualité de l'équipe de direction est le facteur de réussite le plus critique de l'entreprise.

3.7.6. Qualifications du conseil d'administration

Le principal avantage d'un conseil consultatif non rémunéré est qu'il peut fournir une expertise que l'entreprise ne pourrait pas se permettre autrement. Une liste de propriétaires/directeurs d'entreprise connus et prospères peut contribuer dans une large mesure à renforcer la crédibilité de l'entreprise et la perception de ses compétences en matière de gestion.

Si l'entreprise dispose d'un conseil d'administration, veillez à recueillir les informations suivantes lors de l'élaboration des grandes lignes de son business plan: noms; fonctions au sein du conseil d'administration; degré d'implication dans l'entreprise; expérience; contribution historique et future au succès de l'entreprise.

3.8. PLANIFICATION FINANCIÈRE

3.8.1. Remarques préliminaires

La planification financière est un élément clé du business plan. C'est un outil qui permet d'évaluer la situation financière actuelle d'une organisation et de prédire ses performances financières futures. L'un des objectifs de la planification financière est de déterminer les besoins en capitaux et la structure du capital afin de comprendre l'état financier de l'entreprise.

En outre, le processus de planification financière définit des politiques financières visant à contrôler les flux de trésorerie et garantit que l'entreprise utilise ses ressources financières de la manière la plus efficace possible. De plus, le plan financier indique la direction des activités de l'entreprise et analyse l'influence de chaque action sur la stabilité financière.

Enfin et surtout, le plan financier aide à prendre des décisions sur les investissements car il affiche les ratios (par exemple le ratio de fonds propres, le ratio d'endettement) qui jouent un rôle important dans le processus décisionnel. (Boesch 2016.)

Les deux caractéristiques les plus importantes de votre planification financière sont les suivantes :

1. Une indication de la rentabilité attendue de l'entreprise à l'avenir et des risques financiers éventuels associés
2. Une définition des fonds supplémentaires requis pour le développement de l'entreprise, c'est-à-dire les sommes nécessaires, le moment où elles seront nécessaires et le moment où elles pourront être remboursées

Vous trouverez ci-après une liste des principaux éléments à inclure dans la partie financière du business plan :

- a. Historique financier ou informations sur le démarrage
- b. Projections du compte de résultat/budget
- c. Projections du bilan
- d. Projections de la trésorerie

Les sections qui suivent fournissent des orientations pour la préparation de ces éléments.

3.8.2. Historique financier

Les résultats des opérations passées et en cours renforceront la crédibilité de votre business plan dans le secteur des fruits et légumes. Un bilan de réalisations avéré est une preuve convaincante des chances de réussite de l'entreprise.

Lors de la préparation d'un business plan pour une entreprise existante, les informations financières suivantes doivent être incluses pour les deux à trois dernières années (ou depuis la création de l'entreprise si elle a moins de trois ans) :

- Un compte de résultat, qui énumère les revenus des ventes, les dépenses et le bénéfice net de l'entreprise
- Un bilan, qui indique la nature et la valeur comptable de l'actif et du passif de l'entreprise, ainsi que la participation des actionnaires
- Un état des flux de trésorerie, qui énumère les liquidités générées, les liquidités dépensées et le solde de trésorerie à la fin de la période (par mois ou par trimestre pour la dernière année, et par année pour les années précédentes)
- Les ratios financiers dérivés du compte de résultat et du bilan

Pour les entreprises existantes, ces états financiers doivent être présentés sous une forme précise, concise et facile à suivre.

Le fait que le format et le type d'information inclus dans la section sur l'historique financier soient similaires à ceux des projections financières (voir ci-dessous) constitue un avantage. Cela permettra au lecteur et à l'entrepreneur d'avoir une meilleure vue d'ensemble et de comprendre plus rapidement le développement de l'entreprise.

3.8.3. Projections du compte de résultat

Préparez des comptes de résultats prévisionnels pour le secteur des fruits et légumes pour les trois à cinq prochaines années. La question la plus importante est la suivante : «quels seront les revenus l'année où l'entreprise aura atteint une production stable et complète»? Le compte de résultat, également appelé compte de profits et pertes, est le premier élément des états financiers. Il indique les recettes des ventes, les dépenses et le bénéfice (ou la perte) net(te). Le bénéfice (ou la perte) net(te) est égal(e) aux recettes moins les dépenses.

Un compte de résultat pour le business plan d'une exploitation de fruits et légumes présente les prévisions de recettes et de dépenses pour chaque année. Il doit être ventilé par mois ou par trimestres pour la première année. Cette projection (qui est fondamentalement un budget) doit inclure l'effet saisonnier. La deuxième année peut être ventilée par trimestres. Pour la troisième année et les années suivantes, les estimations peuvent être présentées sur une base annuelle. Précisez les quantités et les coûts individuels de toutes les entrées et sorties et fournissez des notes explicatives pour chaque ligne de vos états financiers. Si l'activité implique plusieurs entreprises distinctes, un budget doit être préparé pour chacune d'entre elles.

Les estimations des coûts fixes (impôts fonciers, assurances, amortissement, intérêts à long terme et réparations et entretien des bâtiments et des équipements) sont relativement faciles à établir car elles ne dépendent pas du niveau de production mais plutôt du niveau d'investissement dans les installations.

Tant que l'entreprise peut obtenir une mesure précise des coûts du capital et du niveau de crédit requis, ces postes de dépenses peuvent être déterminés de manière assez précise. Les dépenses directes sont beaucoup plus difficiles à déterminer. Celles-ci dépendent plus du fonctionnement de l'entreprise, de la sélection des entrées et des décisions marketing.

Tableau 11 - Compte de résultat prévisionnel

EXEMPLE : COMPTE DE RÉSULTAT PRÉVISIONNEL			
	20XX	20XX	20XX
VENTES	40 000 €	60 000 €	70 000 €
COÛT DES MARCHANDISES			
Semences	2 200 €	600 €	600 €
Engrais	420 €	600 €	600 €
Fournitures	5 500 €	9 000 €	9 000 €
Salaires et indemnités	6 000 €	6 000 €	6 000 €
	14 120 €	16 200 €	16 200 €
MARGE BRUTE	25 880 €	43 800 €	53 800 €
FRAIS GÉNÉRAUX			
Publicité	300 €	300 €	300 €
Droits et taxes	150 €	150 €	150 €
Frais bancaires et intérêts	50 €	50 €	50 €
Éclairage et électricité	4 700 €	4 700 €	4 700 €
Divers	200 €	200 €	200 €
Bureau	150 €	150 €	150 €
Frais professionnels	400 €	400 €	400 €
Téléphone	600 €	600 €	600 €
Répar./entretien bâtiments	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Répar./entretien équipement	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Amortissement	2 500 €	2 500 €	2 500 €
Assurance	800 €	800 €	800 €
Intérêts à long terme	4 000 €	4 000 €	4 000 €
Impôts fonciers	800 €	800 €	800 €
TOTAL DES FRAIS GÉNÉRAUX	16 850 €	16 850 €	16 850 €
RÉSULTAT NET	9 030 €	26 950 €	36 950 €

Remarques

Ventes: Plantes à repiquer – 2 600 plateaux la première année; 4 000 plateaux la deuxième année; et 4 600 plateaux la troisième année – à 15 € par plateau.

3.8.4. Projections du bilan

Le bilan est un état de la richesse ou de la situation financière relative de l'entreprise à une date donnée (disons le 31 décembre de chaque année). On le qualifie souvent d'«instantané» parce qu'il donne une image de l'entreprise à un moment précis, mais ne révèle pas en soi comment l'entreprise en est arrivée là, ni où elle va aller ensuite. C'est l'une des raisons pour lesquelles le bilan ne suffit pas. Les informations contenues dans chacun des autres états financiers (y compris les informations historiques) doivent également être examinées afin d'obtenir une image globale de la situation financière de l'entreprise.

Énumérant tous les actifs et passifs de l'entreprise, un bilan indique ce que l'entreprise possède et ce dont elle est redevable. En d'autres termes, le bilan représente les actifs financiers détenus par l'entreprise ou ce que l'on appelle la valeur nette et les capitaux propres. Une série de bilans établis chaque année à la même période, sur plusieurs années consécutives, montre l'évolution de la situation financière de l'entreprise et les progrès que vous avez réalisés. Un bilan peut également être utilisé pour apporter des ajustements à votre compte de résultat.

Une jeune entreprise de fruits et légumes qui démarre devra inclure un bilan «d'ouverture». Si l'entreprise existe déjà, incluez les bilans des deux ou trois dernières années. Analysez brièvement le bilan et incluez cette analyse dans le business plan.

Le bilan d'une société à responsabilité limitée par son capital social se compose des catégories d'éléments suivantes :

- **Actifs.** Les actifs sont les choses qui appartiennent à l'entreprise et représentent une certaine valeur. Ils incluent tous les éléments physiques et monétaires nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Les actifs doivent être estimés en termes monétaires et ils doivent être évalués à leur coût d'origine. Avec le temps, leur valeur diminue en raison du cumul des amortissements. Les actifs sont généralement divisés en deux groupes : les actifs à long terme et les actifs courants (à court terme).
 - Les actifs à long terme (actifs immobilisés) tels que les usines et les équipements sont «consommés» par l'entreprise pendant un certain nombre d'années. Le processus par lequel ils sont «consommés» dans les états financiers et donc disparaissent du bilan est appelé «amortissement des actifs immobilisés».
 - Les actifs courants sont inscrits au bilan dans l'ordre de leur liquidité. L'argent liquide étant le plus liquide de tous les actifs, il est inscrit en premier, suivi des titres négociables, des créances, du stock, etc.

- **Passifs.** Le passif désigne les obligations/dettes de l'entreprise envers des tiers. Il s'agit de créances que les créanciers ont sur l'entreprise. Le passif peut avoir deux origines. Il peut être placé dans l'entreprise du fait d'un processus d'emprunt, ou il peut s'agir de dépenses non payées engagées dans le cadre des activités de l'entreprise. Le passif est généralement divisé en deux groupes : le passif à long terme et le passif courant (à court terme).
 - Le passif à long terme désigne les dettes qui doivent être payées sur des périodes de plus d'un an, comme les prêts bancaires
 - Le passif à court terme désigne celles qui doivent être payées à moins d'un an à compter de la date du bilan. Par exemple, les comptes fournisseurs, les taxes à payer, etc.
- **Capitaux propres.** Les capitaux propres (ou valeur nette) représentent les actifs qui ont été mis à la disposition de l'entreprise par ses propriétaires. Ils sont apportés à l'entreprise de deux manières : par des investissements des propriétaires (actionnaires) ou par des bénéfices conservés dans l'entreprise. De la même manière, ils quittent l'entreprise de deux manières : les propriétaires peuvent retirer des actifs de l'entreprise, ou ils peuvent subir des pertes liées aux activités de l'entreprise.

Les trois positions importantes dans le bilan sont les suivantes :

- **Capital social :** Versé par les actionnaires/propriétaires.
- **Réserves :** Position dans le bilan à laquelle une partie du bénéfice est affectée en tant que réserve (le pourcentage minimum du montant affecté pour couvrir le risque inhérent à l'entreprise est réglementé par la loi).
- **Bénéfices non distribués :** Bénéfices (ou pertes) accumulés sur différents exercices comptables après déduction des dividendes et affectation aux réserves. Les bénéfices non distribués restent dans l'entreprise et accroissent sa richesse.

Dans toute entreprise et à tout moment, l'actif de la société est contrebalancé par le passif, plus les capitaux propres.

Tableau 12 - Projet de bilan

EXEMPLE : PROJET DE BILAN				
	Démarrage	20XX	20XX	20XX
ACTIF				
Courant	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Terre	20 000	20 000	20 000	20 000
Bâtiments et équipements	50 000	47 500	45 000	45 000
TOTAL DE L'ACTIF	100 000 €	97 500 €	95 000 €	95 000 €
PASSIF				
Passif courant	5 000 €	4 000 €	3 500 €	3 500 €
Long terme	45 000	40 000	35 000	35 000
TOTAL DU PASSIF	50 000 €	44 000 €	38 500 €	38 500 €
CAPITAUX PROPRES	50 000 €	53 500 €	56 500 €	56 500 €
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	100 000 €	97 500 €	95 000 €	95 000 €

3.8.5. Projections de trésorerie

Un compte de résultat indique le bénéfice (ou la perte) réalisé au cours d'un exercice comptable. Il contient des éléments non monétaires tels que les comptes de régularisation, les revenus non encore encaissés, etc. Un état des flux de trésorerie indique les entrées et sorties de trésorerie d'une entreprise et la manière dont les liquidités sont générées pour couvrir les paiements sortants.

La planification des flux de trésorerie est essentielle pour garantir que l'entreprise dispose tout au long de l'année des liquidités nécessaires pour répondre aux besoins quotidiens de l'entreprise. Les deux éléments de base de la trésorerie de votre entreprise sont les encaissements et les décaissements.

Les encaissements sont les mouvements de fonds qui entrent dans l'entreprise. Ils proviennent de la vente des fruits et légumes aux clients. Si l'entreprise accorde des conditions de paiement à ses clients, l'encaissement n'est pris en compte que lorsqu'elle collecte l'argent auprès des clients. L'augmentation de capital en liquidités et les fonds reçus d'un prêt bancaire constituent également des encaissements.

Les décaissements sont les mouvements de fonds qui sortent de l'entreprise. Les décaissements résultent généralement du paiement de dépenses ou d'investissements, par exemple l'achat de matériel agricole. Si l'activité consiste à revendre des marchandises, il est probable que les décaissements les plus importants concernent l'achat de stocks au détail. Les décaissements les plus importants pour un producteur de fruits et légumes seront très probablement consacrés à l'achat d'intrants agricoles, au paiement des salaires, au paiement des impôts, entre autres. L'achat d'actifs immobilisés, le remboursement de prêts et le règlement des comptes à payer constituent également des décaissements.

Structure de l'état des flux de trésorerie

Titre : La première rubrique de l'état des flux de trésorerie est le titre. Il indique le nom de l'entreprise ou de la personne pour laquelle il a été préparé, ainsi que la période concernée. Cette période correspond généralement à l'année civile. Il aide le producteur de fruits et légumes à mieux identifier les moments de l'année où la trésorerie est soit excédentaire, soit déficitaire. L'état des flux de trésorerie est ventilé en périodes plus courtes (mois ou trimestres).

Encaissement : Toutes les origines, les montants et les dates des entrées de fonds sont enregistrés dans la section des encaissements. La somme des encaissements de chaque origine est enregistrée dans la colonne du total de l'année. Les montants des encaissements saisis sont ensuite additionnés pour créer le total des encaissements pour chaque période.

Décaissement : La section des décaissements enregistre toutes les utilisations, tous les montants et toutes les dates des décaissements pour chaque période (ainsi que pour l'année). Les entrées sont additionnées pour créer le total des décaissements pour chaque période.

Synthèse de trésorerie : La section de synthèse examine la relation entre les encaissements et les décaissements pour chaque période. Pour ce faire on soustrait les décaissements des encaissements pour obtenir soit un excédent soit un déficit pour la période. Cet excédent ou déficit est ajouté au solde de caisse d'ouverture de la période (solde de caisse de clôture de la période précédente) afin de créer un solde de caisse net pour la période.

Tableau 13 - État des flux de trésorerie prévisionnel

EXEMPLE : ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE					
NOM : SOCIÉTÉ FRUITS ET LÉGUMES					
PÉRIODE CONSIDÉRÉE : DU 1ER JANV. AU 31 DÉC. 20XX					
ENCAISSEMENTS	Total	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Créances	10 000 €	8 500 €	1 600 €		
Ventes de fruits et légumes	37 125 €	14 130 €	12 195 €	5 400 €	5 400 €
Autres revenus agricoles	8 700 €				8 700 €
Nouveaux emprunts	10 000 €		10 000 €		
Ventes d'immobilisations					
Revenu net non agricole	12 000 €			6 000 €	6 000 €
TOTAL ENCAISSEMENTS	77 825 €	22 630 €	23 795 €	11 400 €	20 100 €

DÉCAISSEMENTS	Total	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Semences et nettoyage	150 €	150 €			
Engrais et produits chimiques	5 600 €		2 400 €		1 200 €
Assurance grêle et récoltes	3 300 €				3 300 €
Réparations de machines et d'équipements	4 000 €		400 €	1 000	600 €
Carburant, huile et graisse	6 000 €	2 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Location de terres	3 000 €		1 500 €		1 000 €
Impôts fonciers	2 200 €				2 200 €
Réparations des bâtiments et clôtures	4 000 €	500 €	1 500 €	1 500 €	500 €
Services publics	4 800 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Main-d'œuvre	24 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €
Frais de comptabilité et de tenue de registres	1 500 €		1 500 €		
Impôt sur le revenu	9 000 €		9 000 €		
Remboursement de la dette (capital et intérêts)	8 350 €	6 900 €	2 400 €	1 100 €	2 200 €
TOTAL DÉCAISSEMENTS	75 900 €	16 750 €	26 900 €	10 800 €	19 200 €
SYNTHÈSE	Total	1 ^{er} trimestre	2 ^e trimestre	3 ^e trimestre	4 ^e trimestre
Excédent (Déficit)	1 925 €	5 880 €	(3 105 €)	600 €	900 €
+ Solde de clôture précédent (Solde initial)	(5 250 €)	(4 250 €)	1 880€	(2 509 €)	(2 900 €)
= Solde de caisse net	(3 325 €)	1 630 €	(1 225 €)	(1 909 €)	(2 000)
- Intérêts du prêt d'exploitation	581 €	0	39 €	346 €	196 €
= SOLDE DE CAISSE DE CLÔTURE	(3 906 €)	1 630 €	(1 264 €)	(2 255 €)	(2 196 €)

Les origines et les utilisations des liquidités illustrées dans l'état des flux de trésorerie peuvent contenir des éléments (achat et vente d'immobilisations, nouveaux emprunts, remboursement de dettes, revenus non agricoles, impôt sur le revenu, etc.) dont l'inclusion peut être surprenante parce qu'il ne s'agit pas d'éléments de revenus ou de dépenses de l'entreprise agricole. Il s'agit néanmoins de sources de liquidités disponibles pour l'exploitation, ou d'éléments qui font valoir des droits sur les liquidités disponibles. Souvenez-vous de la définition de l'état des flux de trésorerie: **il enregistre toutes les origines et toutes les utilisations des liquidités qui entrent et sortent de l'exploitation agricole.**

3.9. ANALYSE DES RISQUES

3.9.1. Le risque, qu'est-ce que c'est ?

La production agricole est soumise à de nombreuses incertitudes. Un plan de décision en matière de production agricole est généralement associé à plusieurs résultats potentiels ayant des probabilités différentes. De nombreux événements liés aux conditions météorologiques, à l'évolution du marché et à d'autres risques ne dépendent pas de l'agriculteur mais ont une incidence directe sur les revenus de l'agriculture. Dans ce contexte, l'agriculteur doit gérer le risque agricole dans le cadre de la gestion globale de son exploitation agricole.

D'après Peter Bernstein, le terme «risque» implique un élément de choix et est plus orienté vers l'action, ce qui est normal. Idéalement, le risque est une conséquence négative qui peut survenir à tout moment dans l'entreprise. Il peut être inévitable pour les exploitants en raison de la nature même de l'activité commerciale, qui est une activité à risque ; mais il est principalement gérable.

En raison de la nature périssable de leurs produits, les exploitants/entrepreneurs dans le domaine des fruits et légumes vivent avec le risque et prennent chaque jour des décisions qui affectent leurs activités commerciales. Nombre des facteurs qui influent sur les décisions prises par les agriculteurs ne peuvent pas être prévus avec une précision absolue : les conditions météorologiques changent, les prix au moment de la récolte peuvent baisser, les moyens de transport peuvent ne pas être disponibles aux heures de pointe, les machines et les équipements peuvent tomber en panne au moment où on en a le plus besoin et la politique gouvernementale peut changer du jour au lendemain. Tous ces changements sont des exemples des risques auxquels les agriculteurs/entrepreneurs sont confrontés dans la gestion de leur activité.

Tous ces risques affectent la rentabilité de leur entreprise. Les entrepreneurs du secteur des fruits et légumes doivent donc acquérir davantage de compétences professionnelles, non seulement dans la production de base mais aussi dans la gestion d'entreprise. Parmi celles-ci, il ne faut pas oublier les compétences en gestion des risques.

3.9.2. Origine du risque

Les origines du risque les plus courantes dans l'horticulture peuvent être divisées en sept domaines :

1. Risque technique et de production

Les agriculteurs produisent sans être tout à fait certains de ce qu'il va advenir de leur production. Grâce à la qualité des semences, à la fertilisation et à des produits de protection des cultures adaptés, les agriculteurs minimisent les risques. Avec un système d'irrigation adapté, les risques sont réduits. L'assurance des semences est un moyen de minimiser les risques.

L'équipement est une autre source de risque de production. Le tracteur d'un agriculteur ou d'autres équipements (équipement de stockage au frais) peuvent tomber en panne pendant la saison de production, entraînant ainsi une incapacité à planter ou à récolter à temps, à stocker ou à transporter de manière appropriée, ce qui affecte les rendements. De même, si l'agriculteur utilise du matériel de traction ou d'autres équipements partagés ou loués, sera-t-il disponible en cas de besoin ? S'il utilise une nouvelle technologie, fonctionnera-t-elle comme prévu ?

2. Risque de commercialisation – prix et coûts

Les variations des ventes peuvent avoir un impact important sur la situation financière de l'entreprise, qu'elles soient positives ou négatives. Une diminution des ventes de fruits et légumes se traduit par des difficultés à financer les coûts fixes tels que les salaires, les loyers et autres frais généraux. Des augmentations positives (plus de ventes que prévu) nécessiteraient un fonds de roulement plus important pour les stocks, les créances, etc.

Parfois, les mouvements de prix suivent des tendances saisonnières ou cycliques que l'on peut prévoir. Toutefois, il arrive souvent que l'offre ou la demande change de manière inattendue et, à son tour, affecte le prix du marché.

Le producteur de fruits et légumes doit être conscient du risque des effets potentiels d'un nouveau concurrent inattendu sur le marché.

3. Risque financier

Le risque financier apparaît lorsque de l'argent est emprunté pour financer l'activité. Il peut être causé par l'incertitude quant aux taux d'intérêt futurs, la volonté et la capacité d'un prêteur à continuer à fournir des fonds en cas de besoin, et la capacité de l'agriculteur/entrepreneur à générer les revenus nécessaires au remboursement du prêt. Les petits exploitants de fruits et légumes qui empruntent de l'argent à des taux d'intérêt élevés peuvent avoir des difficultés particulières à rembourser leurs dettes. Des prix inférieurs à ceux attendus, combinés à des rendements faibles, peuvent rendre le remboursement de la dette difficile et même conduire à la vente de l'entreprise.

4. Risque institutionnel

Le risque institutionnel fait référence aux changements imprévisibles dans la prestation de services des institutions qui soutiennent l'horticulture. Ces institutions peuvent être à la fois formelles et informelles et comprennent les banques, les coopératives, les organisations de commercialisation, les négociants en intrants et les services gouvernementaux sur le terrain. Une partie du risque institutionnel est l'incertitude de la politique gouvernementale affectant l'agriculture, telle que le soutien des prix et les subventions. Les subventions, les réglementations sur la qualité alimentaire pour les cultures d'exportation et le niveau des paiements de soutien des prix ou des revenus sont des exemples de décisions prises par le gouvernement, qui peuvent avoir un impact majeur sur l'exploitation agricole.

5. Risque humain et personnel

Accidents, maladie, crise sanitaire (Covid-19) et décès doivent être envisagés. Dans de nombreux pays africains, la migration de la main-d'œuvre loin des régions rurales et des troubles politiques et sociaux peut limiter la disponibilité de main-d'œuvre. La propagation du VIH/sida et, plus récemment, la pandémie de Covid-19 ont eu de graves répercussions sur la disponibilité et la productivité de la main-d'œuvre dans certaines régions. Les entrepreneurs ne peuvent donc pas être certains qu'ils disposeront à un moment donné d'une main-d'œuvre suffisante pour gérer leurs exploitations agricoles.

6. Risque de sinistre

Les pertes matérielles dues aux incendies, inondations, tempêtes, vols, etc., sont des sources de risque dans toute entreprise. L'ampleur des pertes matérielles dans l'agriculture a augmenté régulièrement en raison de l'accroissement de la valeur des actifs et des progrès technologiques qui ont conduit à des investissements plus importants dans les machines et les bâtiments.

7. Incertitude juridique

Un autre type d'incertitude qui résulte de l'interaction avec d'autres personnes et institutions est la possibilité de poursuites judiciaires ou de procédures administratives de mise en conformité ou d'application. Les agriculteurs sont particulièrement vulnérables aux actions en responsabilité civile de grande envergure, car leur patrimoine est très visible. Les procédures administratives, telles qu'un audit, peuvent entraîner des coûts importants et inattendus. Les lois et les décisions administratives peuvent être complexes et difficiles à respecter.

3.9.3. Stratégies de gestion des risques

Les dirigeants disposent de divers mécanismes pour gérer les risques. Les meilleures méthodes de gestion des risques dépendent de la nature du risque concerné. Il existe quatre procédures générales de gestion des risques: (1) évitement, (2) réduction, (3) acceptation et (4) transfert. Nous abordons ci-après chacune d'entre elles.

1. Évitement

L'évitement est le processus qui consiste à structurer l'entreprise de manière à ce que certains types de risques soient inexistantes. Éviter complètement le risque en choisissant diverses technologies, différentes entreprises ou d'autres façons de faire des affaires est une façon courante de gérer le risque stratégique.

2. Réduction

La réduction est le processus qui consiste à diminuer les risques associés à l'entreprise. Par exemple, lorsqu'un producteur de fruits et légumes utilise des pesticides chimiques ou biologiques, il contrôle le risque de perte due aux dégâts causés par les parasites. Les fournisseurs dans le domaine de la production de fruits peuvent, par exemple, envoyer des experts aider le producteur à réduire les risques de production grâce à des conseils opportuns. Là encore, cette réduction du risque peut entraîner des réductions implicites ou explicites des rendements nets.

3. Acceptation

L'acceptation est le processus consistant à conserver ou à accepter les risques, l'objectif étant que cette prise de risque accrue permette de maintenir le contrôle et/ou d'améliorer la rentabilité globale. L'hypothèse peut se produire simplement parce que nous ne pouvons pas la transférer, plutôt que de l'accepter de plein gré. Par exemple, le producteur de fruits et légumes qui choisissent de ne pas utiliser de pesticides accepte le risque de dommages aux cultures.

4. Transfert

Il y a transfert du risque lorsqu'une partie réduit son risque en le transférant à une autre partie, souvent contre rémunération. Il existe de nombreuses méthodes dans la production agricole qui permettent de déplacer les risques de cette manière. Les exemples les plus courants sont l'assurance récolte et l'assurance incendie et grêle. Ces transferts sont réalisés avec un coût connu, c'est-à-dire le coût des assurances, des contrats d'options ou autres.

Le transfert du risque peut également se produire dans des situations où le «coût» du transfert est plus déguisé ou plus vague. Par exemple, les producteurs de fruits peuvent transférer le risque de prix au moyen de contrats à terme.

De la même manière, un producteur de légumes sous contrat peut être en mesure de transférer le risque de prix au fournisseur. Les coûts monétaires et non monétaires de ce transfert de risque se présentent souvent sous la forme d'opportunités perdues (la hausse inattendue des prix) et sont moins évidents.

ÉTUDE DE CAS 1

JMB S.A. est l'un des plus grands exportateurs haïtiens de mangues fraîches et d'autres fruits et légumes tropicaux vers l'Amérique du Nord. Ses exportations annuelles de mangue fraîche vers les États-Unis s'élèvent actuellement à quelque 450 000 boîtes de 10 livres (environ 2 000 tonnes), ce qui équivaut à environ un cinquième des exportations nationales annuelles de mangue.

JMB se fournit en mangues auprès d'une cinquantaine de petites propriétés, de 250 petites exploitations qui appartiennent à des associations d'agriculteurs et de 200 petites exploitations qui vendent leurs produits à des collecteurs (voltigeurs). Ces trois sources approvisionnent le centre de conditionnement de JMB et d'autres exportateurs.

Récolte et commercialisation primaire

L'ASPVEFS, un regroupement de petites associations de producteurs de mangues, a été créé en coopération avec JMB pour offrir aux agriculteurs une alternative à la vente aux voltigeurs. Le rôle principal de l'ASPVEFS est d'organiser et de mener à bien toutes les activités, depuis la récolte des fruits de l'arbre jusqu'à la vente aux exportateurs et aux petits acheteurs nationaux.

L'association achète les mangues directement auprès des agriculteurs dans le but de leur assurer un prix stable en utilisant des méthodes d'acquisition standardisées. Lorsqu'un agriculteur conclut un contrat avec l'ASPVEFS pour

vendre ses mangues, l'association utilise son équipe de récolte pour sélectionner soigneusement les mangues mûres, les emballer et les transporter vers son centre de conditionnement, où elles sont lavées et triées en deux catégories : celles qui conviennent à l'exportation sous forme fraîche et les mangues de deuxième catégorie qui sont mal formées, abîmées ou dont la peau est tachée.

Les mangues de deuxième catégorie, qui ne répondent pas aux exigences de taille et de forme du marché d'exportation des fruits frais, sont vendues sous forme fraîche au détail sur le marché intérieur ou séchées par déshydratation lente.

ASPVEFS a été certifiée comme producteur de commerce équitable par FLO-CERT GmbH et s'est engagée dans le processus d'obtention de la certification biologique pour la production de ses membres et pour son installation de conditionnement. Cela permettra à ses membres d'obtenir des prix plus élevés pour leur récolte sur le marché nord-américain. Ajouté à une cueillette, une manutention et une transformation bien organisées et efficaces réalisées par l'association, cela se traduit, pour ses membres, par des prix départ ferme bien supérieurs à ceux payés par les voltigeurs.

Transformation et exportation

Suite à l'interdiction, en 2007, des importations de mangues haïtiennes aux États-Unis, son principal marché, JMB a participé à un partenariat avec le ministère de l'Agriculture, l'USDA/APHIS et l'Association nationale des exportateurs de mangues (ANEM) afin d'établir un programme de détection et de contrôle dans les zones de production. Toutes les expéditions à destination des États-Unis sont désormais soumises à un programme de pré dédouanement des mangues d'Haïti géré par l'Association nationale des exportateurs de mangues.

En 2010, avec l'aide d'un investissement sous forme de prise de participation et de créances de 2,3 millions USD du fonds George Soros, JMB a investi dans une installation de congélation rapide de morceaux individuels de mangues, y compris pour les fruits coupés en dés, en moitiés et en morceaux. Cette installation utilise des fruits impropres à l'exportation sous forme fraîche, pour les transformer en un produit exportable de grande valeur.

En plus de générer des revenus supplémentaires pour JMB, l'installation réduit la quantité de fruits rejetés, pour lesquels la seule alternative est la vente sur le marché intérieur à des prix très bas. Ainsi, les investissements novateurs de JMB dans les nouvelles technologies de transformation ont à la fois fait augmenter le prix moyen de ses exportations de mangues et accru le pourcentage de la production agricole pouvant être exporté.

JMB emballe les mangues sous sa propre marque mais aussi sous des étiquetages tiers pour ses clients de longue date. En étroite collaboration avec les ONG et leurs programmes en Haïti et avec l'USDA/APHIS, elle s'est habilement taillé une niche de marché aux États-Unis, en positionnant ses marques autour des thèmes de la production naturelle, du bio et du commerce équitable.

Ses exportations vers les États-Unis comprennent des produits certifiés USDA/APHIS et BCS Oko Garantie GmbH. Elle travaille étroitement au développement et

à l'exploitation de ce positionnement avec l'un de ses principaux clients, la chaîne de distribution américaine haut de gamme Whole Foods, qui assure également la promotion de ses produits autour des thèmes de l'écologie et du commerce équitable. Whole Foods, dans le cadre de sa stratégie de positionnement sur le marché, soutient des programmes de conservation en Haïti.

Autres initiatives et soutien de JMB

JMB a contribué à accroître encore l'efficacité du secteur domestique de la mangue :

- en mettant en place trois centres de collecte post-récolte pour réduire les pertes et servir d'installations de formation post-récolte pour les agriculteurs ;
- en formant des agriculteurs pour augmenter les populations d'arbres et la productivité par arbre et améliorer l'impact de la culture du manguier sur l'environnement ;
- en formant les agriculteurs, en collaboration avec l'Organisation pour la réhabilitation de l'environnement (ORE), à la propagation de semences améliorées, à la promotion des greffes d'arbres fruitiers de valeur, aux techniques de conservation des sols, à la valorisation des arbres de moindre qualité et à l'encouragement du replantage d'arbres ;
- en important et en testant de nombreuses nouvelles variétés de mangues et en créant des pépinières pour les plants de Madame Francisque ;
- en promouvant l'irrigation au goutte-à-goutte, y compris pour les nouvelles plantations de petits exploitants ;
- en travaillant avec les producteurs de mangues pour adapter les moyens de transport aux conditions locales (par exemple, porte-caisses à dos d'âne), pour améliorer les centres temporaires de transformation et de sélection (en utilisant des technologies appropriées), et pour établir des centres de conditionnement des fruits.

ÉTUDE DE CAS 2

Test de commercialisation de calamansis aux Philippines

Au moment de la récolte des calamansis, les agriculteurs de Siay, une municipalité de Zamboanga Sibugay, sur l'île de Mindanao, au sud des Philippines, avaient l'habitude d'attendre la venue des agents des négociants pour vendre leurs fruits. Ces agents travaillent pour des négociants qui achètent des fruits à de nombreux agriculteurs, les regroupent en lots et les revendent à des négociants plus importants à Cagayan de Oro, un port de la côte nord de Mindanao, ou à Manille, après un long voyage en ferry.

Les calamansis sont très périssables et les agriculteurs comprennent très bien qu'il est risqué de les expédier jusqu'à la lointaine Manille. Les quelques personnes qui ont essayé ont eu des problèmes et ont subi des pertes. Face à ces expériences négatives, les agriculteurs se sont résignés à dépendre des agents des négociants. Cela signifiait que parfois, leurs fruits trouvaient preneur et que d'autres fois, ils devaient les laisser pourrir.

Zamboanga Sibugay est la source d'approvisionnement la plus éloignée de Manille, le principal centre de la demande. Les fruits doivent être transportés par camion pendant la nuit depuis les fermes jusqu'à Cagayan de Oro, puis chargés sur un bateau qui rejoint Manille après deux jours de navigation. Une fois à Manille, les caisses en bois contenant 25 kg de fruits sont envoyées à des détaillants, des institutions ou des transformateurs qui en extraient le jus. Cela doit se produire dans les trois jours suivant l'arrivée à Manille, avant que le fruit ne passe du vert au jaune et ne perde de sa valeur.

La rapidité, une bonne manutention post-récolte et un nombre réduit de manutentionnaires entre la ferme et les acheteurs sont des éléments clés pour garantir que les acheteurs reçoivent des fruits de bonne qualité. Pendant de nombreuses années, les cultivateurs de calamansis de Siay n'étaient pas en mesure de respecter ces exigences, de sorte que les acheteurs en sont venus à considérer leurs fruits comme étant de qualité inférieure et ne les demander qu'en été, lorsque les autres zones de production ne pouvaient pas en fournir suffisamment.

Un plan pour entrer sur le marché

En 2005, CRS et le service sur le terrain de la Xavier University College of Agriculture ont commencé à conseiller les agriculteurs de Siay sur la création de leur propre entreprise de commercialisation. Cela faisait partie d'un projet sur trois ans en faveur du marketing des petites exploitations agricoles, avec le soutien du ministère américain de l'Agriculture. Presque au même moment, le personnel de CRS Philippines participait à la première des sessions de l'Alliance régionale d'apprentissage pour les agrœntreprises de CRS/CIAT en Asie du Sud-Est.

En utilisant le matériel et les idées de la Xavier University et de l'alliance d'apprentissage, l'équipe de projet de CRS Philippines a organisé un cours de formation sur la préparation d'un business plan pour les dirigeants des 11 «clusters» ou groupes de producteurs de calamansis. Ce plan a guidé les groupes à travers les activités de test de commercialisation. Les agriculteurs ont réalisé que pour améliorer la qualité du produit, ils devaient emballer les fruits dans des caisses en bois plutôt que dans des filets pour éviter les meurtrissures et les dommages pendant le transport. Ils ont également appris qu'il était plus économique de remplir complètement un camion, contenant au moins 150 caisses de fruits, soit près de 4 tonnes. Aucune autre solution de transport ne serait rentable.

Le tableau 14 illustre les éléments du business plan. Il était important de définir, sous une forme simple, à qui les agriculteurs allaient vendre, dans quelle qualité et à quel prix; quels agriculteurs étaient impliqués dans l'approvisionnement et comment ils allaient répondre aux normes de qualité fixées; qui allait gérer le processus de mise en relation entre agriculteurs et acheteurs; et quels étaient les investissements nécessaires, d'où viendrait l'argent, quels étaient les coûts et combien la vente des fruits allait rapporter.

Plan marketing	<ul style="list-style-type: none">• Acheteurs• Spécifications des produits et de la qualité• Objectif de ventes (volume et prix)• Conditions/procédures de paiement• Promotions
Plan d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none">• Fournisseurs• Estimation du volume fourni• Procédures de gestion de la qualité• Flux opérationnel des produits• Matériel, équipement et autres besoins
Plan de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Structure de gestion• Tâches, responsabilités, rémunération• Politiques et procédures convenues
Plan financier	<ul style="list-style-type: none">• Origines et besoins en capital• Coûts et rendements prévus



Chapitre 4

Tâches clés du développement commercial

4.1. Gestion de la relation client (GRC)	116
4.2. Responsabilité sociale de l'entreprise	121
4.3. Négociations commerciales	128
4.4. Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement	138
4.5. Le Balanced Scorecard	146

4.1. GESTION DE LA RELATION CLIENT (GRC)

4.1.1. Qui est le client

Un client est une personne ou une entreprise qui reçoit, consomme ou achète un produit ou un service et qui peut choisir entre différents biens et fournisseurs¹⁰. Pour que les PME soient durables à long terme, elles doivent constamment attirer et retenir les clients. Dans le domaine de l'horticulture, les PME chercheront donc à identifier leurs clients, à développer des stratégies pour les attirer et les fidéliser par la fourniture de services qui répondent à leurs attentes. La clientèle des PME horticoles des pays ACP est diversifiée et comprend des ménages, des vendeurs/négociants sur les marchés, des institutions comme les écoles et les hôpitaux, des points de vente au détail, des vendeurs ambulants, des vendeurs à la ferme, des restaurants et des hôtels, des consommateurs individuels et des marchés internationaux comme l'Union européenne.

4.1.2. Concepts et contexte de la gestion des relations

La gestion de la relation client (GRC) est une approche de la gestion des interactions entre les PME et ses clients actuels et potentiels. Les PME recueillent des données sur l'historique de sa relation avec ses clients, qui sont ensuite analysées et servent de base à de nouvelles actions en vue d'améliorer les relations commerciales, en se concentrant spécifiquement sur la fidélisation des clients, ce qui favorise la croissance de l'entreprise. La GRC est une stratégie commerciale visant à améliorer la rentabilité en se concentrant sur les besoins des clients et en créant une relation attentive avec le client (Fletcher & Alan, 2001, p. 540).

Chen et Popovich (2003) décrivent la gestion de la relation client comme une combinaison de personnes, de processus et de technologies permettant de comprendre les clients de l'entreprise.

Selon Swift (2001, p.16), la GRC se définit comme «une approche d'entreprise visant à comprendre et à influencer le comportement des clients par des communications significatives afin d'améliorer l'acquisition, la conservation, la fidélité et la rentabilité des clients».

Selon Pepper et Rogers (1995), la gestion de la relation client comprend trois phases: l'acquisition, le renforcement et la fidélisation. Chaque amélioration de phase renforce la compréhension entre les PME et leurs clients.

Compte tenu des définitions ci-dessus, il est vital pour les PME horticoles d'obtenir des clients, de développer une compréhension claire de leurs besoins spécifiques et d'établir des mécanismes pour les conserver. En mettant en œuvre des processus centrés sur le client, la GRC facilite un retour d'expérience plus efficace et une meilleure intégration pour mieux évaluer le retour sur investissement, optimise la rentabilité, les revenus et la satisfaction des clients en s'organisant autour de segments de clientèle et assure un comportement satisfaisant pour les clients.

10 <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/customer-definition-meaning/>

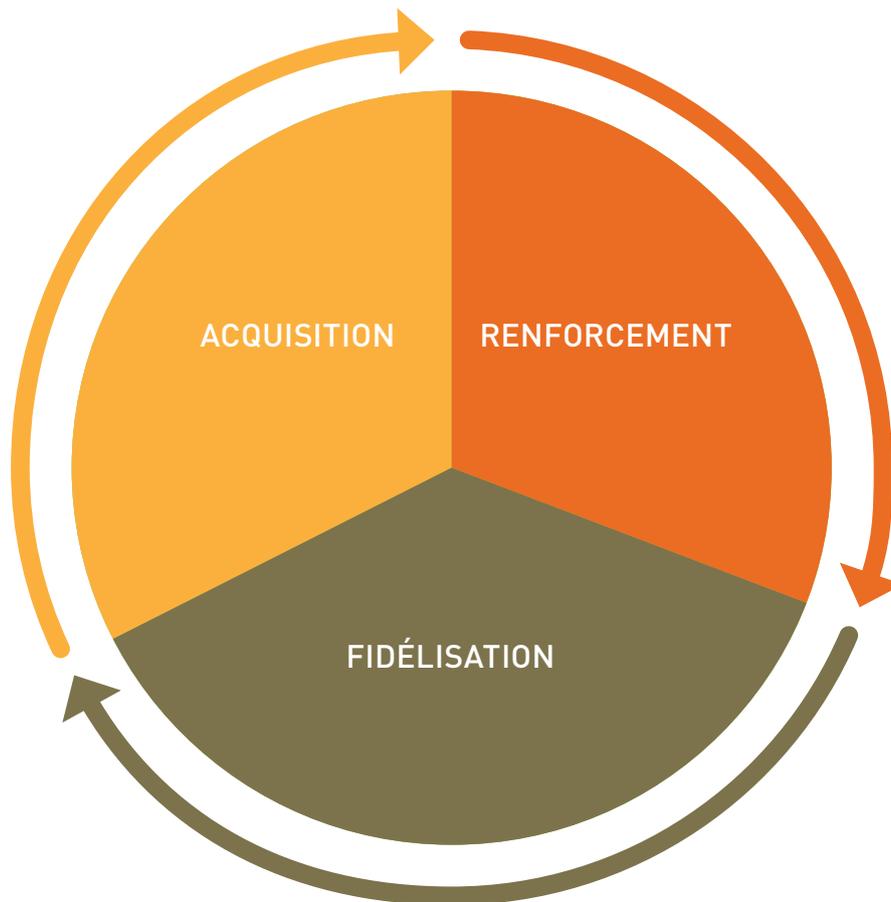


Figure 17 - Phases de gestion de la relation client

1. **Acquisition** : Il s'agit de la première étape, qui consiste à acquérir le client et à établir la relation commerciale. La PME acquiert des données clés sur ses clients, telles que le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, l'adresse électronique, entre autres, qui lui permettront de communiquer à l'avenir avec le client, lorsqu'elle cherchera à mieux comprendre ses besoins et à s'assurer que l'entreprise y répond.
2. **Renforcement** : Lorsqu'elle acquiert un client, la PME doit s'attacher à le satisfaire en lui fournissant des services d'assistance. La satisfaction d'un client par l'intermédiaire de services d'assistance augmente la probabilité d'achats ultérieurs.
3. **Fidélisation** : L'analyse critique des données sur les clients aide la PME à identifier les besoins spécifiques des clients et à développer des initiatives de marketing ciblées qui visent à fidéliser la clientèle. Une communication de suivi régulière et systématique avec les contacts permettra d'améliorer la fidélisation des clients et la rentabilité globale de l'entreprise.

Les PME devraient donc chercher à acquérir des clients en comprenant leurs besoins et à les fidéliser en satisfaisant leurs besoins au-delà de leurs attentes et de leur intérêt, ou à attirer de nouveaux clients par des approches marketing stratégiques spécifiques aux clients¹¹.

4.1.3. La GRC en tant qu'outil de marketing stratégique

Un bon système de GRC fournit des informations de qualité permettant aux PME de comprendre les préférences de leurs clients, ce qui permet d'élaborer des stratégies de marketing appropriées. La GRC vise à améliorer l'expérience et la fidélisation des clients, ce qui en fait **un outil de marketing stratégique essentiel** pour le secteur de l'horticulture. Une relation d'interdépendance entre le marketing, les ventes et le service après-vente permettra d'offrir aux clients la meilleure expérience possible, comme démontré ci-après :

1. **Phase de marketing** : Pour que la PME puisse attirer un client potentiel, il est impératif qu'elle connaisse et comprenne ses goûts et préférences et qu'elle se place en position de répondre à ces besoins.

La compréhension des besoins des clients passe par des études rigoureuses, comme la réalisation d'enquêtes sur leurs préférences ; les canaux de communication appropriés nécessaires pour les atteindre et leur faire connaître les produits et services.

2. **Phase de vente** : Elle doit permettre de faire participer pleinement les clients et d'adopter une approche intuitive qui fasse connaître à chacun les avantages des produits et services de la PME. S'ils sont bien guidés, les clients vont acheter le produit de la PME, ce qui se traduira par une augmentation de la clientèle et des revenus.
3. **Phase d'assistance** : La phase d'après-vente est la base de plus de recommandations, ou non. Tout au long de ce parcours du client, faites preuve d'une attention constante ; fournissez une assistance afin que le produit s'avère commode pour l'utilisateur. Établissez aussi un mécanisme de retour d'expérience, afin d'aider l'entreprise à identifier ses domaines d'amélioration et ses points forts sur des marchés concurrentiels. Ce lien crée un moyen d'accroître le nombre de clients qui reviennent, le nombre de recommandations et la fidélité à la marque de l'entreprise.

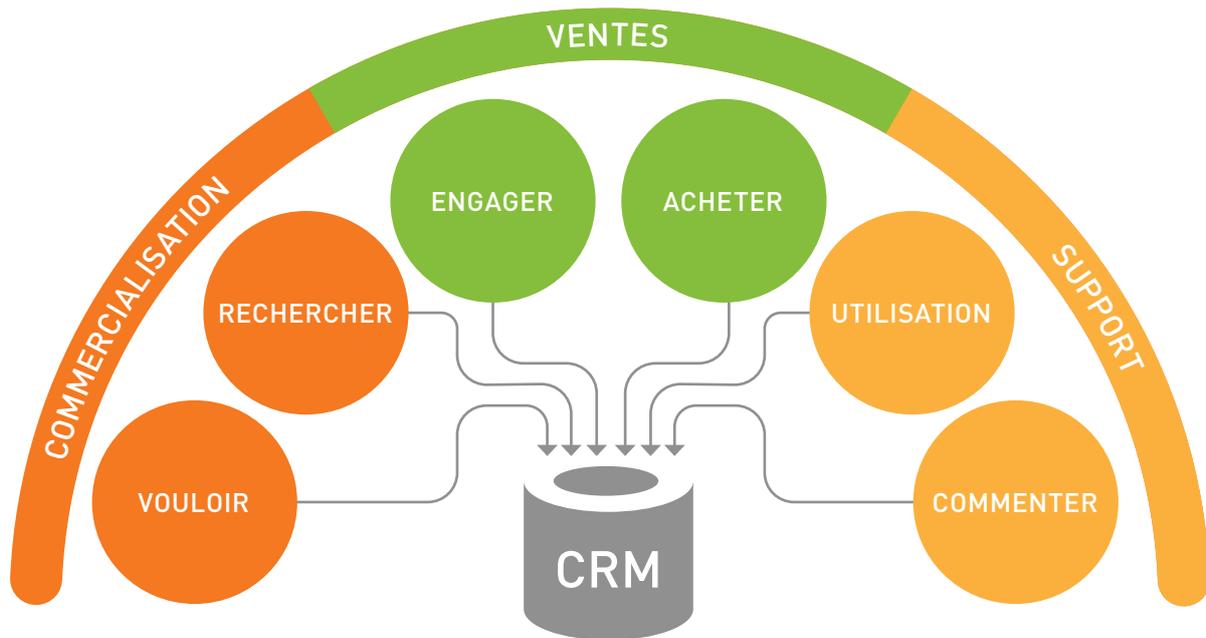


Figure 18 - Points clés de la présentation ci-dessus¹²

4.1.4. Approches de satisfaction du client

Selon l'entrepreneur Steve Tobak, «la clé du succès d'une entreprise est de gagner et de garder des clients, et la clé pour gagner et garder des clients est, et a toujours été, les relations».¹³ Voici quelques propositions de stratégies de satisfaction des clients :

1. **Connaissez vos clients (Know Your Customers, KYC)** : cette expression a souvent été mal comprise et limitée à connaître le nom, le sexe, l'âge et localisation géographique des clients de votre entreprise. Cette stratégie permettra d'encourager et d'explorer les attitudes des dirigeants et d'influencer leurs prochaines étapes pour progresser vers la croissance. Le dirigeant doit d'abord comprendre et connaître les goûts et les préférences de ses clients, personnaliser son offre et faire preuve de souplesse dans la livraison. En tant que dirigeant, dites-vous toujours qu'il n'y a pas mieux que l'intuition pour résoudre les problèmes des clients ! Ensuite, entretenez cette pratique pour réaliser une croissance exponentielle en rentabilité qui aura également un impact sur les communautés par l'intermédiaire de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour mieux connaître vos clients et vous impliquer auprès d'eux, vous pouvez avoir besoin, en tant que dirigeant, de vous concentrer sur différentes pistes/sources comme les profils des clients, les données comportementales et les habitudes d'achat.

¹² <http://srnairblog.blogspot.com/2009/02/c-r-m-as-strategic-marketing-tool.html>

¹³ <https://smallbiztrends.com/2017/07/client-relationship-management.html>

2. **Offrez des services personnalisés:** En tant qu'outil de marketing stratégique, la GRC permet aux dirigeants de comprendre que les revenus de leurs PME proviennent en ligne directe des clients. Des études montrent que 55 % des clients sont prêts à payer plus cher pour un produit s'ils bénéficient d'un meilleur service clientèle¹⁴ pendant et après l'achat. Un dirigeant devra soutenir son activité en proposant des programmes efficaces de fidélisation des clients; connaître les clients en détail, comme leur nom, leur localisation, leurs goûts et leurs préférences; les reconnaître et les récompenser. Par exemple, en cas de renouvellement ou de recommandation, proposez toujours à ces clients des réductions immédiates, toujours avec le sourire et en les remerciant pour leur soutien. N'apprécieriez-vous pas ce sentiment d'entrer dans un magasin et d'être reconnu, accueilli et traité comme un individu? «Traitez bien les clients et ils feront le succès de votre entreprise.»
3. **Stratégie du retour d'expérience:** Par le passé, le retour d'expérience était très limité. Récemment, des recherches et des études ont montré que les bonnes comme les mauvaises expériences améliorent la fourniture de produits et de services. Il est indiqué que 97 % des consommateurs sont plus susceptibles d'être fidèles à une entreprise qui applique le retour d'expérience¹⁵. Le suivi après vente ou après achat peut être effectué au moyen d'enquêtes, directement par téléphone ou en discutant avec les clients. Les plaintes comme les retours positifs permettront de gérer les problèmes au cas par cas et donc d'adapter les solutions aux différents types de clients. «Traitez toujours les clients comme si vous étiez vous-même un client» et notez aussi que la communication et la réactivité face aux problèmes contribuent à améliorer les procédures et la satisfaction des clients.
4. **Fournissez des avantages supplémentaires:** Surprendre les clients avec un petit plus peut être une bonne démarche, qui contribue grandement à renforcer la relation. Il peut s'agir de très petites choses, pour ceux qui vendent sur le marché (comme évoqué plus haut), le fait d'offrir un légume ou un fruit supplémentaire peut par exemple signifier beaucoup et, avant que l'on s'en rende compte, le client continuera à revenir chez ce vendeur/dans cette entreprise en particulier.

En outre, un dirigeant d'entreprise peut fournir gratuitement un service d'assistance supplémentaire si celui-ci est préalablement pris en compte dans le prix.

Ces petits gestes conduisent très souvent à une forte satisfaction du client, quel que soit son statut. N'apprécieriez-vous pas un petit avantage ou un pack/service spécial de temps en temps?

14 <https://www.salesforce.com/blog/2013/10/customer-service-stats-55-of-consumers-would-pay-more-for-a-better-service-experience.html>

15 <https://go.apptentive.com/rs/170-TZF-108/images/FeedbackLoyaltyMobileFrontier.pdf>

4.2. RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

4.2.1. Présentation

Au cours des dernières décennies, l'intérêt pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) n'a cessé de croître, en grande partie parce que la société est de plus en plus exigeante et sensible aux comportements irresponsables des entreprises (c'est-à-dire aux comportements des entreprises qui ne tiennent pas compte de l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement). En outre, la forte croissance de la concurrence sur tous les marchés a incité les entreprises à se différencier autrement que par des moyens traditionnels (par exemple, par le prix, la qualité des produits, la conception et la publicité) en valorisant certains actifs incorporels tels que la réputation et les relations avec ses parties prenantes internes et externes.

Bien que le concept de RSE ait acquis une place de choix dans la littérature générale en matière de gestion, des incertitudes subsistent quant à la définition adéquate de ce terme. Dahlsrud (2006), par exemple, identifie 37 définitions de la RSE dans la littérature. Certaines d'entre elles soulignent que la RSE n'implique que des actions volontaires de la part des entreprises; tandis que d'autres s'inspirent de la notion d'«externalités» et proposent que les entreprises soient également obligées de gérer les effets sociaux et environnementaux négatifs de la croissance économique, au même titre que les gouvernements et autres institutions. Par exemple, la Commission européenne (CE) définit la RSE comme «la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société» (CE, 2011). La CE déclare également que, «afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base» (CE, 2011).

Le secteur de l'horticulture fonctionne dans un environnement caractérisé par l'existence de marchés plus informés et plus exigeants, dans lesquels les consommateurs demandent des informations, non seulement sur les caractéristiques et la qualité du produit, mais aussi sur son origine, le processus de production, ses caractéristiques écologiques et l'impact social de la chaîne de production. Cela a conduit à une augmentation significative de la pression concernant les exigences et garanties sociales et environnementales, qui touchent tous les agents et qui peuvent constituer une menace pour la réputation et la légitimité des entreprises et du secteur lui-même. Dans ce contexte, le principal défi du secteur consiste à atteindre des niveaux de productivité qui garantissent l'autosuffisance, tout en assurant un développement local ou régional équilibré et une utilisation efficace des ressources naturelles qui réduisent les externalités négatives.

Archie B. Carroll, l'un des plus éminents chercheurs en matière de RSE, affirme depuis les années 1970 que les entreprises ont la responsabilité de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

Il souligne que la RSE devrait englober les attentes économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques de la société à l'égard d'une entreprise ou d'une organisation, et que les entreprises, tout en respectant leurs obligations économiques et juridiques, devraient également être des entreprises éthiques et citoyennes (Carroll, 1979 ; 1991). La Figure 1 illustre les responsabilités des entreprises dans la pyramide RSE de Carroll.



Figure 19 - Pyramide de la RSE (Carroll, 1991)

4.2.2. Développer une approche stratégique de la RSE

Pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de RSE, une entreprise doit cartographier ses liens de l'intérieur vers l'extérieur (les effets de sa chaîne de valeur sur la société), et les liens de l'extérieur vers l'intérieur (les effets du contexte dans lequel l'entreprise de fruits et légumes opère sur ses activités).

L'entreprise de fruits et légumes doit aussi être consciente des effets que peut avoir la société sur le contexte dans lequel elle opère. Pour comprendre ses liens avec l'extérieur, l'entreprise doit évaluer les interactions entre quatre éléments : le contexte de sa stratégie concurrentielle (rivalité entre entreprises), les besoins et les demandes des clients locaux, les intrants dont dispose l'entreprise, par exemple les ressources humaines et la technologie, et les industries de soutien dont dispose l'entreprise.



Figure 20 - Liens de l'extérieur vers l'intérieur
 (Adaptation de Porter, 1990 tel que publié dans Porter & Kramer, 2006)

La cartographie des liens tant internes qu'externes donne à l'entreprise de fruits et légumes un aperçu des domaines dans lesquels elle peut créer une valeur économique, environnementale et sociale grâce à une stratégie de RSE solide.

4.2.3. Arguments commerciaux en faveur de la RSE

Les avantages commerciaux de la RSE sont souvent regroupés dans des catégories associées à leurs effets sur l'entreprise, ou aux raisons pour lesquelles l'entreprise peut vouloir poursuivre une stratégie de RSE. Il existe de nombreux regroupements par catégorie différents, fondés sur des recherches théoriques et empiriques, mais ils tendent à se chevaucher autour de facteurs tels que la réputation, la motivation des employés et l'avantage concurrentiel (Weber, 2008; Carroll & Shabana, 2010; Zadek, 2000; Kurucz, *et al.*, 2008; Schaltegger & Wagner, 2006).

La section qui suit abordera les impacts bénéfiques de la RSE sur l'entreprise de fruits et légumes, à savoir :

1. Image et réputation de l'entreprise

La société étant de plus en plus préoccupée par la durabilité, l'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans le modèle commercial d'une entreprise apporte une valeur ajoutée aux clients et aux parties prenantes. Il a été démontré que les performances

sociales d'une entreprise ont un impact positif sur la fidélité à la marque (Pivato, *et al.*, 2008). Il a aussi été démontré que la RSE améliore la position d'une entreprise auprès des parties prenantes externes, ce qui se traduit par des performances financières accrues (Orlitzky, *et al.*, 2003). De la même manière, les employés peuvent être plus enclins à travailler pour une entreprise qui pratique la RSE, et les investisseurs peuvent être attirés par le risque réduit d'une entreprise ayant une vision à long terme et tournée vers l'extérieur.

En ce qui concerne la réputation, la qualité de la communication sur la RSE devient cruciale. Plus la communication sur la RSE est ouverte, meilleure sera la réputation de l'entreprise. L'établissement de rapports en matière de RSE est bénéfique pour l'entreprise car cela lui permet de mesurer, de gérer et de communiquer ses performances, ce qui favorise l'instauration d'un climat de confiance en son sein.

2. Impacts sur la motivation, la fidélisation et le recrutement des employés

L'attrait des employés pour les entreprises ayant une forte politique de RSE peut s'expliquer par la perception d'une image et d'une réputation positives de l'entreprise, ou par le souhait de travailler pour une entreprise ayant des normes de travail équitables, de bons salaires et des avantages sociaux. La RSE influence positivement l'engagement, la performance, l'implication, l'attitude et l'identification des employés avec leur entreprise (Aguinis & Glavas, 2012).

La qualité de vie au travail (QVT) offerte par une entreprise influence clairement la perception et la représentation qu'ont les employés de l'entreprise, puisqu'une grande partie de leur temps et de leur énergie est consacrée au travail. Les employés qui sont mieux rémunérés, tant financièrement que socialement, sont probablement plus engagés et plus productifs à long terme que ceux qui sont exploités. Les stratégies de RSE comprennent souvent une solide gestion des ressources humaines, et bénéficient donc directement à la QVT des employés grâce, par exemple, à la formation sur le lieu de travail, à la garde d'enfants, à la sécurité de l'emploi et aux considérations de santé et de sécurité.

3. Économies

La RSE permet également de faire des économies. Il peut s'agir de gains d'efficacité, de gains de temps ou d'un meilleur accès au capital (Weber, 2008).

En termes d'efficacité, l'introduction d'une politique de RSE est souvent à l'origine d'une analyse des ressources matérielles et énergétiques utilisées, et des moyens de les réduire, tant pour la réduction des coûts que pour les bénéfices environnementaux que cela représente. Par exemple, la décision de revoir la conception des emballages en réduisant l'utilisation de matière peut permettre à une entreprise d'économiser des ressources financières.

Les relations de collaboration avec les parties prenantes, y compris les régulateurs, la société civile et d'autres groupes qui font avancer les exigences légales et l'opinion publique, peuvent permettre à l'entreprise de fruits et légumes de réaliser des économies financières en évitant les amendes et en réduisant les risques de poursuites judiciaires. Ces économies seront abordées plus en détail dans la section sur la réduction et la gestion des risques.

4. Augmentation des ventes et de la part de marché

Les effets d'une légitimité et d'une réputation accrue, de la satisfaction des parties prenantes et des employés et de la fidélité des clients peuvent directement profiter à la position de l'entreprise sur le marché. Les clients peuvent être prêts à payer plus cher pour un produit ou un service qui est, par exemple, produit biologiquement ou selon des pratiques de commerce équitable. Le reporting et la communication en matière de RSE sont essentiels pour diffuser cette sensibilisation auprès des clients.

Plus directement, une entreprise peut également décider de proposer un produit ou un service qui répond spécifiquement à un problème social ou environnemental. Les entreprises qui abordent ces problèmes dans le cadre de leur activité principale peuvent donc attirer l'attention des consommateurs et gagner leur confiance grâce à leur compréhension mutuelle et globale de la relation entre l'entreprise et la société.

5. Réduction et gestion des risques

L'interaction avec les parties prenantes et les communautés locales aide les entreprises à comprendre les besoins et les réglementations locales, ce qui réduit le risque de dépassement des limites sociales. Cela permet d'éviter une mauvaise presse pour une organisation et le risque de troubles sociaux ou de boycott de l'entreprise. En outre, la mise en place d'un système permettant à l'entreprise de mesurer et de suivre ses impacts environnementaux, comme un système de gestion environnementale, peut contribuer à réduire la destruction de l'environnement et à prévenir les crises. Une politique de RSE prospective et systématisée protège donc l'entreprise de la nécessité de se démener pour résoudre les problèmes lorsqu'ils surviennent, et lui permet en fin de compte d'économiser de l'argent en réduisant les risques d'activités susceptibles de nuire à sa réputation. L'intégration de valeurs environnementales et sociales dans une entreprise réduit le risque qu'elle prenne du retard ou obtienne de mauvais résultats sur les aspects liés à la durabilité. Adopter une perspective de RSE à long terme offre aux entreprises un moyen de réduire et de gérer systématiquement les risques potentiels.

6. Avantage concurrentiel

Les cinq catégories d'avantages commerciaux de la RSE décrites ci-dessus contribuent à renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La singularité et la différenciation découlent de la reconnaissance des perspectives et des demandes des parties prenantes en tant qu'opportunités; de l'investissement dans les employés et les communautés en tant qu'augmentation du capital humain; et de l'incorporation de technologies respectueuses de l'environnement en tant qu'investissement dans la stabilité future de l'entreprise.

Weber (2008) a cartographié les avantages commerciaux dans un modèle d'impact de la RSE, en montrant comment les avantages monétaires et non monétaires, ainsi que le capital, apportent une valeur concurrentielle à une entreprise. Chacun des avantages évoqués ci-dessus se trouve dans l'un des quatre quadrants du modèle d'impact présenté à la Figure 21. Outre l'accès vertical, les bénéfices de la RSE sont répartis entre ceux qui ont un impact monétaire direct (par exemple, augmentation des recettes et diminution des coûts) et ceux qui apportent une valeur non monétaire (par exemple, amélioration de l'attraction des clients et de la réputation). Les avantages non monétaires contribuent également à un gain financier, mais de manière indirecte, comme présenté dans les sections ci-avant.

Les bénéfices de la RSE sont aussi divisés selon la façon dont ils sont mesurés, soit qualitativement soit quantitativement, le long de l'axe horizontal. Pour rendre compte et communiquer sur la RSE, les entreprises doivent contrôler et mesurer leurs activités par rapport à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs définis. Des avantages tels qu'une confiance et une légitimité accrues (licence d'exploitation) et un meilleur accès au capital sont mesurés de manière qualitative, tandis que les recettes, la valeur de la marque et l'augmentation de la clientèle sont mesurées en termes numériques.

La combinaison et la portée de ces avantages de la RSE contribuent alors au niveau d'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la réussite économique qui en résulte.

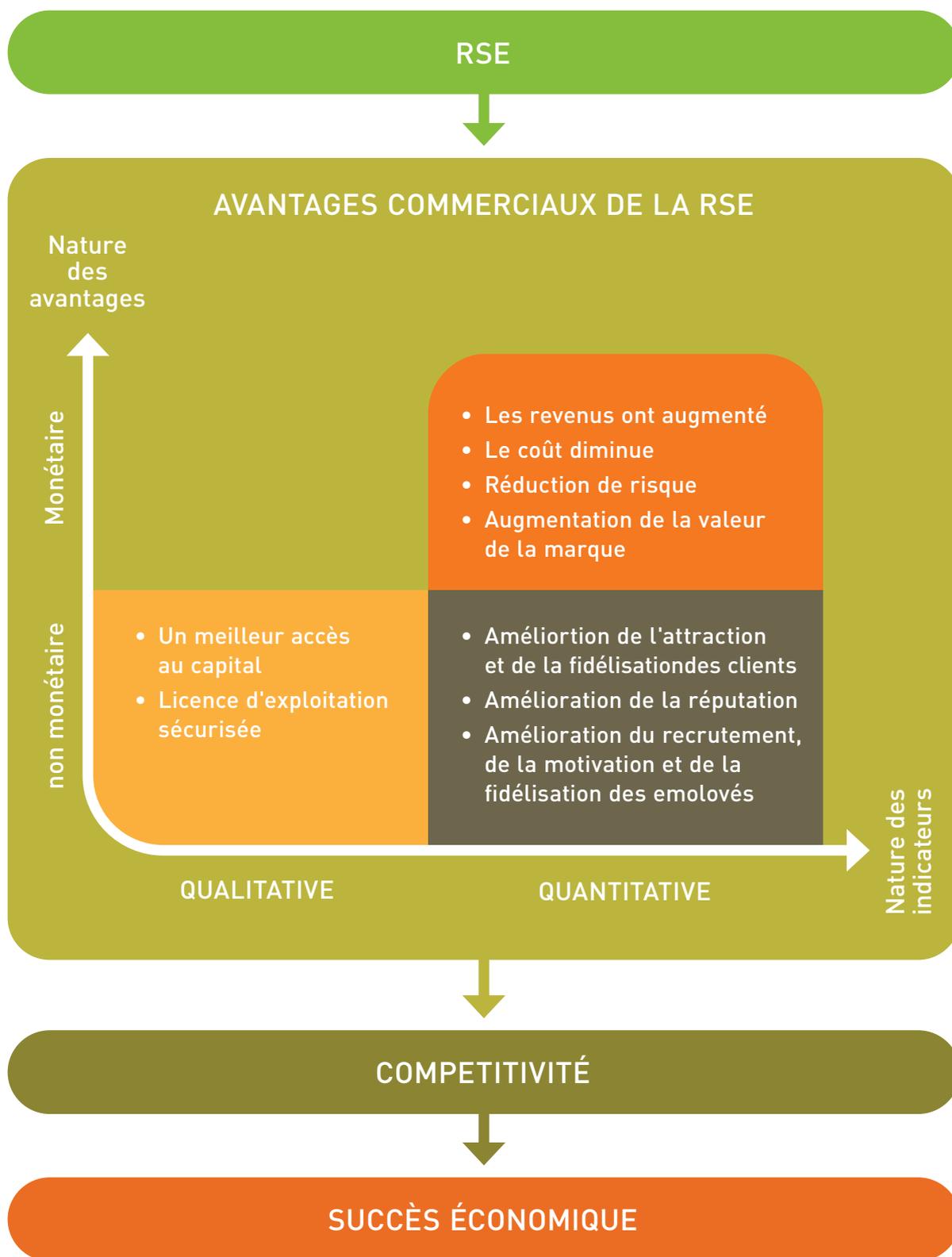


Figure 21 - Modèle d'impact de la RSE
 (Weber, 2008, p. 250)

4.3. NÉGOCIATIONS COMMERCIALES

4.3.1. Présentation

En affaires, la négociation se déroule entre les dirigeants et le personnel, les employeurs et les employés, les professionnels et les clients, au sein des organisations et entre elles, et entre les agences et le public. La négociation est un processus de résolution de problèmes au cours duquel deux personnes ou plus discutent volontairement de leurs différences et tentent de parvenir à une décision conjointe sur leurs préoccupations communes. Ce processus comprend une communication constante entre les parties afin qu'elles puissent trouver une solution qui soit la meilleure pour chacune d'entre elles.

La communication joue un rôle important dans la négociation. La communication est la clé du succès d'une entreprise, car avec une bonne communication, tout est organisé, exécuté correctement et fonctionne sans heurts.

4.3.2. Qu'est-ce que la négociation ?

Le mot «négociateur» vient de l'infinitif latin *negotiar* qui signifie «commercer ou faire des affaires». Ce verbe lui-même est dérivé d'un autre, *negare*, qui signifie «nier» et d'un substantif, *otium*, qui signifie «loisir». Par conséquent, l'homme d'affaires romain antique «se refusait à tout loisir» tant que l'affaire n'était pas conclue (Curry, 1999) La négociation désigne toute activité qui influence une autre personne. Dans son ouvrage «McCormack on Negotiating» (1995), McCormack définit la négociation comme le processus qui consiste à obtenir les meilleures conditions une fois que l'autre partie commence à agir dans son intérêt. Le processus de négociation consiste à trouver un équilibre entre deux parties, afin que le négociateur obtienne non seulement ce qu'il veut, mais aussi ce qu'il veut de la meilleure façon possible (Forsyth, 2009).

Les négociateurs influencent le processus de négociation grâce à leur propre expérience et à leurs compétences en la matière (Ghauri et Usuriier, 2003). Les gens peuvent négocier avec leurs homologues extérieurs à l'organisation, mais aussi avec des collègues internes à l'organisation. L'objectif principal de toutes les situations de négociation est d'aider à obtenir ce que souhaite le négociateur.

4.3.3. Compétences en négociation

1. Écoute et communication

Une relation commerciale réussie aujourd'hui implique que le vendeur soit en mesure d'aider l'acheteur à identifier ses véritables besoins ou ceux de son organisation. Le vendeur contribue à ce processus en étant capable d'écouter et de comprendre ce que l'acheteur lui dit. Si l'entreprise ne peut pas déterminer clairement la bonne solution pour son client, elle sera automatiquement confrontée à des objections et les négociations seront contrariées.

Les personnes qui savent écouter sont rares de nos jours. Des études ont montré que la plupart des auditeurs retiennent moins de 50 % de ce qu'ils entendent. Pour bien écouter, vous devez pratiquer l'écoute active. Il y a cinq aspects clés pour devenir un auditeur actif.

- a. Soyez attentif, en apprenant à accorder toute votre attention à l'orateur. Mais vous faites également savoir à votre interlocuteur que vous l'écoutez en utilisant des signes de reconnaissance, c'est-à-dire un contact visuel, l'arrêt de toute distraction mentale ou ambiante, ou encore en remarquant le langage corporel de l'interlocuteur, entre autres.
- b. Démontrez physiquement que vous êtes à l'écoute. Utilisez des signaux verbaux et non verbaux indiquant que vous écoutez attentivement l'orateur : hochez la tête, utilisez des expressions faciales appropriées, surveillez votre propre langage corporel, faites de petits commentaires, entre autres.
- c. Vérifiez que vous avez bien compris. Il est possible que le message de l'autre personne soit mal traduit ou mal interprété, de sorte que nous entendons un message qui n'était pas celui voulu. Avant de répondre, il est donc important de vérifier que vous avez bien compris.
- d. N'interrompez pas votre interlocuteur ! Interrompre l'orateur ne donnera rien de bon, même si ce qu'il dit est incorrect. L'auditeur réduira ses chances de comprendre le message et d'y répondre de manière appropriée puisqu'il ne l'aura pas entendu en totalité et parce que l'orateur sera frustré !
- e. Répondez de manière adaptée. L'écoute active permet de respecter l'orateur et d'obtenir les informations nécessaires pour répondre à toute objection. Une fois les informations obtenues et clarifiées, il est temps de formuler la réponse.

2. Compétences en résolution de problèmes

Les compétences en matière de résolution de problèmes sont essentielles dans les négociations. Le négociateur doit être capable d'examiner la situation objectivement et de travailler à un accord avec le client, même si ce n'est pas celui qui était envisagé à l'origine.

3. Compétences relationnelles

Les compétences relationnelles aideront le négociateur à travailler avec les clients et à établir des relations avec eux, ainsi qu'à négocier de manière professionnelle et sans stress. Mais elles l'aideront aussi à défendre le point de vue du client auprès de ses collègues dans toute l'organisation. Ces compétences comprennent : la courtoisie, le respect d'autrui, la capacité à voir les choses sous d'autres angles, la capacité à comprendre divers styles de communication, entre autres.

4. Compétences en matière de persuasion

Les compétences de persuasion sont des outils qui peuvent être utilisés pour encourager le client à choisir le produit ou le service de l'organisation plutôt que celui de la concurrence. La compétence la plus importante en matière de persuasion est de savoir comment fournir des informations sur les avantages et la valeur de l'offre de l'organisation du point de vue du client.

5. Compétences en matière de service à la clientèle

La vente est une activité de service et si vous offrez un service clientèle de qualité supérieure, vous pouvez faire beaucoup pour accélérer les négociations, car les organisations clientes voudront continuer à faire des affaires avec vous.

6. Intégrité

Une définition simple est qu'une personne intègre agit en accord avec ses valeurs et ses engagements. Cela signifie qu'agir avec intégrité aide à traiter directement une objection et à répondre aux préoccupations du client avec honnêteté et sincérité.

Faire preuve d'intégrité conduit à établir la confiance et illustre les bonnes intentions de l'organisation envers ses clients. Cela peut faire de vous un partenaire précieux et un collègue de confiance.

4.3.4. Styles de négociation

Les négociations complexes et stratégiques impliquent de nombreux intérêts contradictoires. Un exemple simple, mais typique, est celui de l'acheteur qui veut acheter au prix le plus bas, tandis que le fournisseur veut vendre au prix le plus élevé possible. La manière dont nous gérons ces conflits de négociation détermine l'issue de la négociation. Selon l'instrument de mode de conflit de Thomas-Kilmann, la résolution des conflits peut être envisagée en deux dimensions :

1. l'affirmation de soi, c'est-à-dire la mesure dans laquelle nous essayons de satisfaire nos propres préoccupations ; et
2. la coopération, c'est-à-dire la mesure dans laquelle nous essayons de satisfaire les préoccupations de l'autre partie.

La Figure 22 ci-après illustre cinq styles de résolution de conflit, ou de négociation, couramment utilisés dans ce cadre :

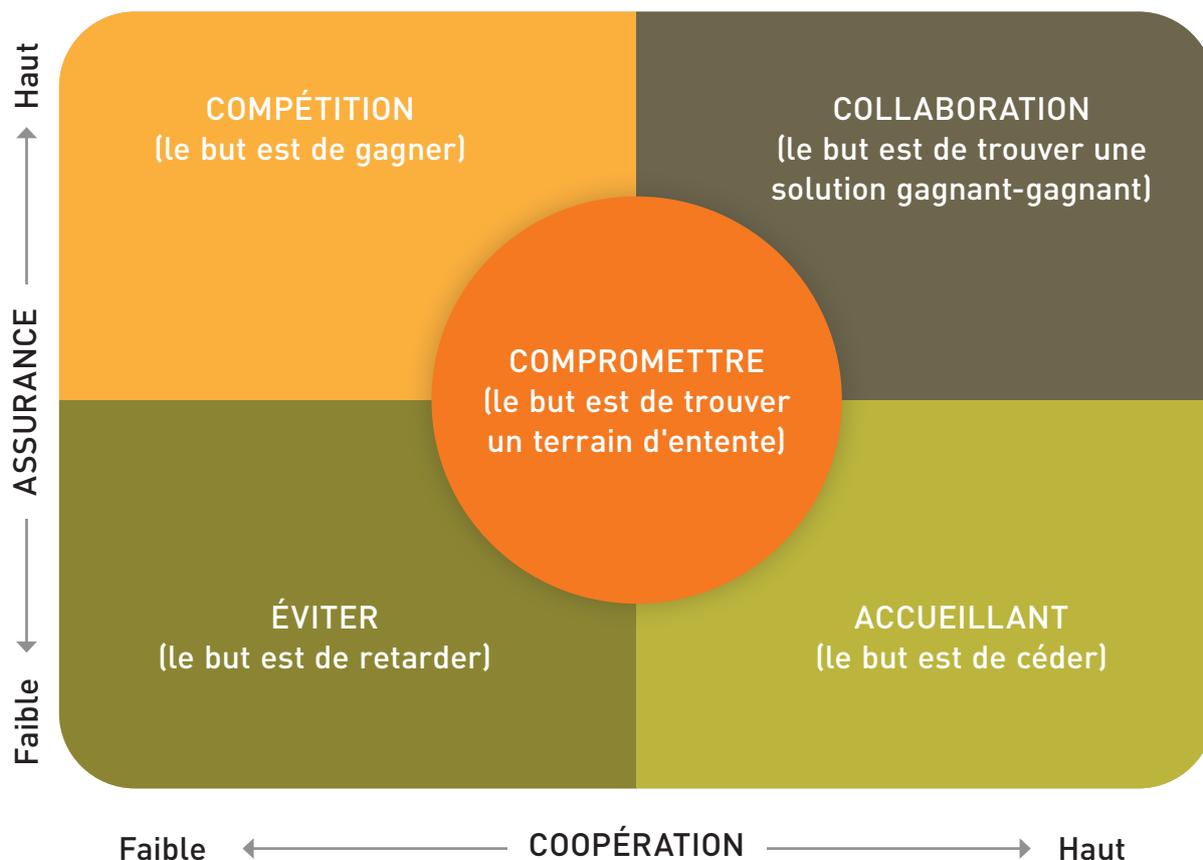


Figure 22 - Styles de négociation (Source : TechnologyConnect)

Les styles de négociation varient selon la personne, ses croyances et ses compétences, ainsi que le contexte général dans lequel se déroule la négociation. Voici cinq styles considérés de différents points de vue.

1. Compétitif (je gagne, tu perds)

Le style compétitif est assertif et non coopératif, il est axé sur le pouvoir. Ce style de négociation, que l'on peut qualifier de compétitif, est l'un des plus utilisés dans la négociation. Les négociateurs qui utilisent ce style sont à l'écoute de leurs propres besoins et se demandent « qu'est-ce que je dois obtenir de cette discussion ou de ce processus ? » Les négociateurs compétitifs ont un fort instinct pour tous les aspects de la négociation et sont souvent de bons stratèges.

Ils utilisent une variété de tactiques pour obtenir ce qu'ils veulent. Du fait que leur style les amène à dominer le processus de négociation, les négociateurs compétitifs négligent souvent l'importance des relations.

Le style compétitif est approprié si votre rapport de force est élevé, si vous avez un bon plan B et si vous pensez que votre interlocuteur a besoin de vous plus que vous n'avez besoin de lui. C'est le style le plus efficace lorsque des résultats sont nécessaires rapidement, ou lorsque vous êtes certain qu'il n'y a pas de place pour la négociation.

2. Accommodant (je perds, tu gagnes)

Ce style de négociation est axé sur la relation et est à l'opposé du style compétitif. Les négociateurs accommodants pensent que la seule façon d'obtenir finalement ce qu'ils veulent est de satisfaire toutes les demandes de l'autre partie, en espérant qu'avec le temps l'autre partie fera peut-être de même. Ils sont sensibles aux états émotionnels, au langage corporel et aux signaux verbaux des autres parties. Ils peuvent cependant se sentir abusés dans des situations où l'autre partie n'accorde que peu d'importance à la relation. Ce style est naturellement apprécié par le négociateur adverse.

3. L'évitement (je perds, tu perds)

Les personnes qui n'aiment pas ou ne souhaitent pas négocier ont souvent recours à ce style. Elles ne négocient pas à moins que cela ne soit légitime. Lors de la négociation, les négociateurs pratiquant l'évitement ont tendance à reporter et à éviter les aspects conflictuels de la négociation ; cependant, ils peuvent être perçus comme étant pleins de tact et de diplomatie. L'évitement est le style le plus fort de tous : l'autre partie doit faire des concessions justes pour lancer le processus.

Dans certains cas, les utilisateurs de ce style sont peu assertifs et peu coopératifs en raison de leur personnalité. Ils ne cherchent pas immédiatement à satisfaire leurs propres intérêts ou ceux de l'autre partie, voire ne règlent jamais le conflit. Ce style peut être un style revancharde et, si les négociateurs qui l'adoptent refusent de régler le conflit, ils chercheront néanmoins des moyens d'exercer des représailles. Lorsque cela se produit, l'évitement peut être difficile à repérer car celui qui le pratique peut se mettre à couvert pendant un certain temps ; ce style dégénère ensuite en « style passif-agressif ». L'évitement est généralement utilisé en réponse à un style très compétitif. Le négociateur qui pratique l'évitement coupera la communication et le contact et semblera disparaître des écrans radars. Pendant ce temps, un ressentiment mutuel s'installe et des fissures peuvent se produire jusqu'à la rupture totale de la relation, ce qui conduit à un scénario perdant-perdant.

4. Le compromis (je gagne/perds en partie, tu gagnes/perds en partie)

Le vieil adage « choisissez vos batailles » s'applique ici. Ce style valorise la relation et reconnaît qu'il y a une perte, mais il vaut mieux faire un compromis que de perdre complètement. Le négociateur qui pratique le compromis permet aux deux parties d'obtenir plus ou moins la moitié de ce qu'elles voulaient au départ. Ce style est courant lorsque les parties à la négociation se font largement confiance et qu'elles manquent de temps.

Les négociateurs qui pratiquent le compromis sont des personnes désireuses de conclure l'accord en faisant ce qui est juste et équitable pour toutes les parties impliquées dans la négociation. Ils peuvent être utiles lorsque le temps disponible pour conclure l'accord est limité ; cependant, ce type de négociateur précipite souvent inutilement le processus de négociation et fait parfois des concessions trop rapidement. Ce style ne doit pas être confondu avec celui de la collaboration (je gagne, tu gagnes).

5. La collaboration (je gagne, tu gagnes)

Les négociateurs qui pratiquent la collaboration sont des innovateurs! Ils reconnaissent que les deux parties ont des besoins qui doivent être satisfaits et prennent le temps de trouver des solutions créatives à cet enjeu commun. Ils savent utiliser les négociations pour comprendre les préoccupations et les intérêts des autres parties. Dans le monde des affaires, ce style de négociation est souvent considéré comme le «Graal».

La collaboration est excellente lorsque les deux parties ont le pouvoir de mettre en œuvre un véritable business plan gagnant-gagnant. Lorsque les deux parties sont en position de force et veulent toutes deux conclure un accord, la collaboration est alors possible. La plupart des négociateurs d'entreprise à entreprise prévoient ce type de négociation. Certaines organisations sont bien connues pour leur style de négociation fondé sur la collaboration.

Il faut reconnaître que ce style de négociation est merveilleux sur le plan idéologique même s'il est le plus difficile à réaliser car, en réalité, il exige beaucoup de ressources et de temps. Il peut, dans certains cas, créer des problèmes en transformant des situations simples en situations plus complexes.

4.3.5. Types de négociation

Il existe deux types de négociation relativement distincts. Ils sont connus sous le nom de négociations distributives et de négociations intégratives. Les théoriciens de la négociation peuvent utiliser des étiquettes diverses pour ces deux types généraux et les distinguer de différentes manières.

1. Négociation distributive

La négociation distributive est aussi parfois appelée négociation positionnelle ou négociation dure. Elle tend à aborder la négociation sur le modèle du marchandage sur un marché. Dans une négociation distributive, chaque partie adopte souvent une position extrême, sachant qu'elle ne sera pas acceptée, et utilise ensuite une combinaison de ruse, de bluff et d'artifice afin de céder le moins possible avant de parvenir à un accord. Les négociateurs distributifs conçoivent la négociation comme un processus de distribution d'un montant de valeur fixe.

Le terme «distributif» implique qu'il y a une quantité finie qui doit être distribuée ou divisée entre les personnes concernées. Ce type de négociation est parfois qualifié de distribution de «parts du gâteau». L'objet de la négociation est fixe, mais la proportion à distribuer est variable. La négociation distributive est aussi parfois appelée gagnant-perdant en raison de l'hypothèse selon laquelle les gains de l'un entraînent la perte de l'autre. Une négociation distributive implique souvent des personnes qui n'ont jamais eu de relations interactives auparavant, et qui ne sont pas susceptibles d'en avoir à nouveau dans un avenir proche. Des exemples simples de la vie quotidienne seraient l'achat d'une voiture ou d'une maison.

2. Négociation intégrative

La négociation intégrative est aussi parfois appelée négociation fondée sur des intérêts ou fondée sur des principes. Il s'agit d'un ensemble de techniques qui visent à améliorer la qualité et la probabilité d'un accord négocié en offrant une alternative aux techniques traditionnelles de négociation distributive.

Alors que la négociation distributive suppose qu'il existe un montant fixe de valeur (un «gâteau») à répartir entre les parties, la négociation intégrative tente souvent de créer de la valeur au cours de la négociation («étendre le gâteau»). Elle se concentre sur les intérêts sous-jacents des parties plutôt que sur leurs positions de départ arbitraires, aborde la négociation comme un problème commun plutôt que comme une bataille personnalisée, et insiste sur l'adhésion à des critères objectifs et de principe comme base d'accord.

La négociation intégrative implique souvent un degré de confiance plus élevé et la formation d'une relation. Elle peut aussi impliquer une résolution créative des problèmes visant à obtenir des gains mutuels. Elle est aussi parfois appelée «négociation gagnant-gagnant».

4.3.6. Bonnes pratiques de négociation

1. Partager les informations

La négociation est souvent abordée avec prudence et sans montrer toutes ses cartes. Pourtant, si certains pensent que c'est l'approche la plus adaptée, elle a un impact négatif sur les résultats et inhibe la confiance. Les gens ont tendance à s'accorder et à suivre la norme de réciprocité, réagissant en quelque sorte à la façon dont nous les traitons.

Si nous voulons qu'on nous fasse confiance, nous devons d'abord le proposer. Des études ont montré que le fait de révéler certaines informations, même si elles ne sont pas liées à la négociation, améliore le résultat. Il n'est pas nécessaire de mettre toutes les cartes sur la table dès le départ. Mais, le simple fait de se dévoiler (passe-temps, préoccupations personnelles ou espoirs) peut donner un ton positif propice à l'obtention d'un accord.

2. Se présenter en connaissant son prix cible et ses conditions de rupture

Le prix (ou les conditions) de rupture est un prix de réserve. C'est le prix le plus élevé que l'acheteur est prêt à accepter de la part du vendeur avant que l'achat ne l'intéresse plus. Le prix cible est l'objectif que nous espérons atteindre. Souvent, nous entrons en négociation avec l'un ou l'autre, ou bien nous laissons le partenaire lancer les enchères. Cela place toute l'équipe dans une situation très désavantageuse. Il est essentiel d'étudier la question en amont, ici. Les recherches doivent être basées sur des données solides, car non seulement elles donneront plus de confiance et de pouvoir à l'équipe, mais elles réduiront aussi le risque d'annoncer des chiffres déraisonnables. En connaissant les limites acceptables par l'équipe, il sera plus facile de prendre de meilleures décisions sur le moment et d'être clair sur ses limites.

3. Faire la première offre

Dans les négociations, l'information va souvent de pair avec le pouvoir. Il est préférable d'en tirer le plus possible de l'autre personne avant de lui dévoiler votre main. Les négociations distributives partent du principe qu'il y a une quantité limitée d'avantages à se partager. Les personnes qui font la première offre obtiennent de meilleures conditions, plus proches de leur prix cible. La raison en est le principe psychologique de l'ancrage. Quel que soit le premier chiffre sur la table, les deux parties commencent à travailler autour de celui-ci. Il plante le décor. Souvent, on rechigne à faire le premier pas par peur d'être loin du compte et de repousser l'autre partie. Des prix plus élevés incitent l'acheteur à se concentrer sur les aspects positifs, tandis que des prix plus bas le poussent à se concentrer sur les aspects négatifs.

4. Ne pas faire de contre-proposition trop basse

Si l'équipe ne peut pas faire la première offre, alors elle doit se protéger contre l'effet d'ancrage. Attention : la plupart des gens descendent trop bas, trop vite. La contre-proposition doit être basée sur les mêmes informations que celles que l'équipe aurait utilisées si elle avait fait la première offre. Il convient également d'envisager un nouvel ancrage. Faites savoir à l'autre personne que son offre est trop éloignée, et revenez dans la partie avec un nouveau point de départ. Il peut également être utile d'exprimer ce qui est observé pour réorienter la conversation.

5. Les contre-propositions satisfont plus facilement les deux parties

Chaque acheteur cherche à avoir le sentiment qu'il a fait une bonne affaire ; chaque vendeur aussi veut avoir l'impression d'avoir conclu une affaire intéressante. Les parties sont plus satisfaites sur les deux fronts s'il y a eu des allers-retours. Il est conseillé de ne pas accepter la première offre, même si elle répond aux besoins souhaités. En prenant du recul et en demandant des concessions, on peut s'assurer que le meilleur accord est conclu, et cela augmentera également la satisfaction des équipes. Des partenaires plus satisfaits sont plus susceptibles de travailler plus dur et d'être plus engagés dans le résultat final, ce qui est le résultat idéal dès le départ.

4.3.7. Stratégies de négociation

Un processus de négociation efficace comprend la gestion de la stratégie ou de l'approche globale de la négociation, de ses étapes et des tactiques spécifiques utilisées (Adler, 2002). Acuff (2008) propose les stratégies de négociation suivantes qui pourraient être universellement appliquées, en particulier dans le monde des affaires :

1. Préparation et planification

Avant d'entamer une négociation, il est essentiel de la planifier. Les négociateurs doivent décider ce qu'ils veulent obtenir et pourquoi l'autre partie doit négocier avec eux. Les organisations doivent comprendre qu'elles doivent consacrer du temps à la planification. L'absence de préparation donne un sentiment de manque de professionnalisme et s'avère souvent coûteuse.

2. Adoptez une approche gagnant-gagnant

Le résultat idéal d'une négociation est presque toujours une situation gagnant-gagnant dans laquelle tout le monde repart satisfait. Dans la plupart des négociations, il est dans l'intérêt du négociateur de favoriser une atmosphère de coopération afin d'augmenter les chances d'un résultat gagnant-gagnant (Stark, 2003).

Avec un résultat gagnant-gagnant, il y a de plus grandes chances de créer des relations bénéfiques à long terme. Si un négociateur présente plusieurs questions à la table des négociations, cela lui donnera l'occasion de créer un résultat gagnant-gagnant.

3. Mettez en pratiques vos compétences en communication

Il est vrai que la communication peut conduire à un problème complexe ou à une solution brillante. Pour parvenir à une communication efficace, le négociateur doit poser des questions ouvertes et fermées pour s'assurer que le message est bien reçu. Il doit utiliser des outils tels que la paraphrase et la reformulation pour clarifier les questions sur lesquelles il pourrait avoir des doutes.

En matière de communication, il est toujours bon d'aller droit au but, mais lors de négociations, il est préférable de parler d'abord des questions générales avant de passer aux détails. Cela contribue à apaiser les tensions et à créer une atmosphère d'affaires conviviale.

Dans les affaires internationales, la négociation se heurte à de nombreux défis parce que des personnes de cultures différentes perçoivent, interprètent et évaluent le monde différemment. Il est donc très important de communiquer avec précision ses besoins et ses intérêts, de manière à ce que les personnes d'autres cultures puissent les comprendre.

4. Posez beaucoup de questions ; écoutez avec les yeux et avec les oreilles

Un négociateur ne doit pas avoir peur de demander. Il doit être confiant et réaliser que l'autre partie ne proposera rien à moins qu'on ne le lui demande. Posez beaucoup de questions. En posant des questions ouvertes au lieu de questions fermées, le négociateur obtiendra des informations plus précises. Le négociateur écoute la personne avec laquelle il négocie et pas seulement avec ses oreilles, mais aussi avec ses yeux. Les gens envoient beaucoup de messages, positifs ou négatifs, avec leur corps sans nécessairement parler. L'interprétation de l'autre personne est une compétence très utile à maîtriser. Souvent, ce qui n'est pas dit est plus important que ce qui est dit. Les gens communiquent avec leur corps, leurs vêtements, la qualité de leur voix (qui comprend le ton, l'accent et le volume), leurs expressions faciales, leur posture et leurs émotions (Buchanan et Huczynski, 2004).

5. Maintenez votre intégrité personnelle et établissez des relations solides

Les relations sont essentielles et il est nécessaire de comprendre la raison pour laquelle elles sont si importantes dans le secteur des fruits et légumes. De bonnes relations d'affaires offrent plus de valeur à long terme. Il est difficile, voire impossible, d'établir des relations solides dans des situations de négociation compétitive. Lors de l'établissement des relations, les parties développent respect et confiance envers les membres de l'autre équipe (Adler, 2002). L'un des principaux obstacles à la négociation est le manque de confiance. Pour maintenir des relations solides, la crédibilité est très importante. La confiance se construit par des actes, pas par des mots (Stark, 2003). Le négociateur doit faire ce qu'il a promis de faire et afficher son professionnalisme. La confiance se développe aussi avec l'honnêteté. Le négociateur doit aussi être honnête sur les choses qui ne sont pas à son avantage.

6. Soyez patient

Le fait d'être de bonne humeur avant de se présenter à la table des négociations permet au négociateur d'avoir plus confiance en lui et de faire preuve de plus de patience pendant la négociation. Toutes les parties doivent investir beaucoup de temps, d'énergie, d'engagement personnel et spirituel et d'autres ressources pour assurer le meilleur résultat possible (Hamilton, 2008). Le processus de négociation commerciale internationale n'est pas un processus court. Il faut du temps pour obtenir un résultat gagnant-gagnant.

7. Soyez culturellement ouvert et adaptez-vous aux stratégies de négociation de l'environnement d'accueil

Les négociateurs doivent s'adapter aux stratégies de négociation de l'environnement d'accueil en faisant quelques recherches. Ils doivent planifier comment entamer la négociation, par exemple, s'ils veulent d'abord parler de sport ou de climat et comment en venir au sujet central à partir de là. Les négociateurs doivent faire attention à ne pas parler de politique ou de religion, qui sont tabous dans leur environnement d'accueil.

Comme mentionné précédemment, les facteurs les plus typiques qui affectent le déroulement d'une négociation sont le temps, l'environnement, les personnalités, les informations, les questions personnelles et la hiérarchie. Le temps a un impact crucial sur l'efficacité des négociations commerciales internationales. La durée d'une négociation peut varier selon les cultures. Par exemple, les Américains s'attendent à ce que les négociations prennent un minimum de temps alors que les Vietnamiens préfèrent avancer lentement (Adler, 2002).

4.4. LOGISTIQUE ET GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

4.4.1. Présentation

Un consommateur qui visite un supermarché au Royaume-Uni, en France ou aux Pays-Bas, peut y trouver des papayes du Brésil, des piments d'Ouganda, des tomates du Kenya, parmi de nombreux autres aliments importés d'un grand nombre de pays en développement. Cela signifie toutefois que les pays en développement doivent se conformer aux normes et réglementations strictes en matière de qualité et de sécurité sur ces marchés. Ils doivent aussi mieux contrôler la production, le commerce et la distribution de leurs produits agricoles afin de garantir la traçabilité, et opérer de manière rentable, afin d'être compétitifs sur le marché mondial.

Ces tendances, ainsi que d'autres tendances reconnues, indiquent qu'il est opportun et important de développer et de mettre en œuvre des stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA) fortes et solides dans le domaine de l'horticulture, afin de garantir la qualité des produits et de maintenir et d'améliorer la satisfaction des consommateurs et la rentabilité des participants.

4.4.2. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement (CA) désigne une suite de processus (de prise de décision et d'exécution) et de flux (de matériaux, d'informations et d'argent) qui visent à répondre aux exigences du client final et se déroulent au sein des différentes étapes qui vont de la production à la consommation finale (ainsi que d'une étape à l'autre). La chaîne d'approvisionnement comprend non seulement le producteur et ses fournisseurs, mais aussi, en fonction des flux logistiques, les transporteurs, les entrepôts, les détaillants et les consommateurs eux-mêmes. Selon Ballou (2004), la chaîne d'approvisionnement désigne toutes les activités associées à la transformation et à la circulation des biens et des services, y compris les flux d'informations qui y sont liés, depuis les sources de matières premières jusqu'aux utilisateurs finaux.

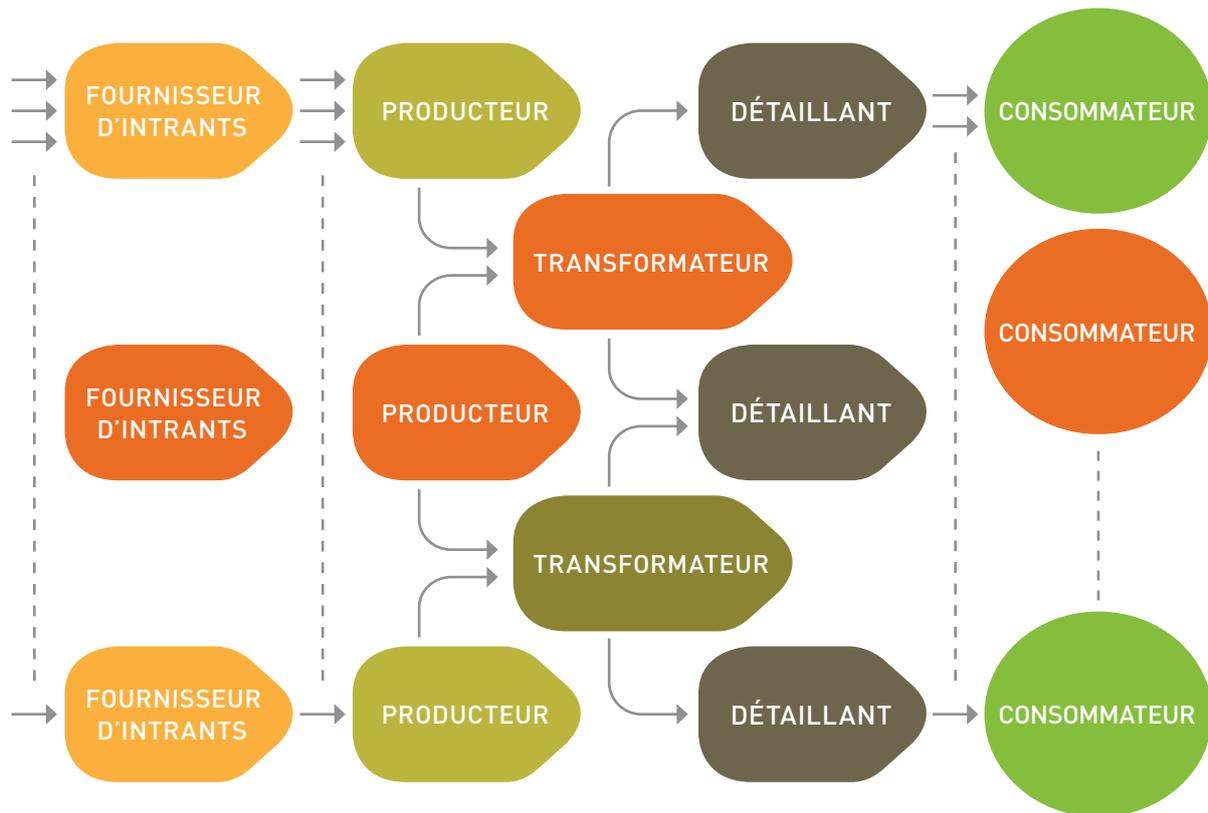


Figure 23 - Schéma d'une chaîne d'approvisionnement (en rouge) au sein du réseau global de la chaîne d'approvisionnement

La Figure 6 illustre une chaîne d'approvisionnement générique. Celle-ci est présentée dans le contexte de ce que l'on appelle généralement un «réseau global de chaîne d'approvisionnement».

Dans un tel réseau, chaque entreprise appartient à au moins une CA; c'est-à-dire qu'elle a généralement plusieurs fournisseurs et clients. Un producteur de fruits et légumes, par exemple, obtient des intrants tels que des semences et des pesticides auprès de plusieurs fournisseurs différents. Il livre les fruits et légumes à un ou plusieurs transformateurs qui, à leur tour, distribuent les produits transformés dans un ou plusieurs points de vente au détail.

4.4.3. À quoi correspond le terme «logistique» ?

La logistique est différente de la GCA en ce sens qu'elle est «le travail nécessaire pour déplacer et positionner les stocks tout au long de la chaîne d'approvisionnement» (Bowersox *et al.*, 2002). En 1991, le Council of Logistics Management (CLM) a défini la logistique comme «le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle du flux et du stockage efficaces et effectifs de biens, de services et des informations associées, du point d'origine au point de consommation, dans le but de se conformer aux exigences du client».

Cette définition a par la suite été modifiée comme suit : «La logistique est le processus de gestion stratégique de l'approvisionnement, du mouvement et du stockage des matériaux, des pièces et des stocks finis, ainsi que des flux d'informations associées à travers l'organisation et ses canaux de commercialisation, pour l'exécution rentable des commandes des clients». Au fil des décennies, de nombreuses organisations se sont concentrées sur l'aspect logistique des affaires. (Chandrasekaran, 2010)

La logistique décrit l'ensemble du processus d'entrée et de sortie des matériaux et des produits de l'entreprise, en passant par les centres de transformation. Les différentes facettes de la gestion logistique comprennent :

- Gestion des commandes
- Gestion du transport et de la distribution sortants
- Gestion des stocks
- Logistique en usine, dans les magasins et mouvements vers les lignes de production et les points de vente
- Transport en entrée
- Approvisionnement
- Gestion des informations

4.4.4. Buts et objectifs stratégiques en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre de la gestion des opérations et de la chaîne d'approvisionnement, il est essentiel de comprendre les buts et objectifs stratégiques pour tenter d'améliorer la productivité et l'efficacité globales. Cela améliorera aussi les résultats globaux de l'entreprise et apportera une amélioration financière massive à son fonctionnement.

Les trois principaux buts et objectifs stratégiques de la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont les suivants :

1. Garantir l'efficacité de votre fonctionnement

L'efficacité est l'un des aspects les plus importants de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. La gestion efficace des stocks, du transport et de la logistique peut être un processus complexe, mais la compréhension globale de la manière de le faire peut grandement profiter aux opérations. Lorsque les fabricants, les grossistes et les détaillants collaborent à un système de chaîne d'approvisionnement, il est beaucoup plus facile d'optimiser l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

2. Optimiser le transport et la logistique

Dans le cadre d'une activité commerciale indépendante, chaque entreprise a sa part de responsabilité dans la commande, l'expédition et le transport des marchandises. Grâce à la GCA, elle peut planifier des activités de transport et de logistique optimisées avec tous les vendeurs ou acheteurs avec lesquels elle travaille. Les commandes sont automatiquement saisies dans un système qui alerte les autres installations nécessaires pour exécuter ces commandes.

3. Se concentrer sur l'amélioration de la qualité

Il est important de garder à l'esprit que fournir aux consommateurs la meilleure valeur absolue est un objectif partagé par l'entreprise et ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre d'une chaîne d'approvisionnement collaborative, l'entreprise crée un système dans lequel les commentaires des clients sont transmis à l'entreprise et aux autres intervenants de la chaîne d'approvisionnement.

4.4.5. La chaîne d'approvisionnement en horticulture

La GCA des fruits et légumes constitue le processus qui va de la production à la livraison des produits agricoles frais, c'est-à-dire de l'agriculteur au client. La GCA des fruits et légumes est plus complexe que d'autres en raison de la nature périssable du produit, des fortes fluctuations de la demande et des prix, des préoccupations croissantes des consommateurs en matière de sécurité et de qualité des aliments (Vorst & Beulens, 2002), ainsi que de la dépendance vis-à-vis des conditions climatiques (Salin, 1998).

Acteurs de la chaîne d'approvisionnement des fruits et légumes

Plusieurs acteurs participent à la satisfaction des besoins du consommateur dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement des fruits et légumes. Il s'agit des agriculteurs, des commerçants locaux, des agents (commissionnaires), des transporteurs, des commissaires-priseurs, des grossistes, des transformateurs, des détaillants traditionnels de tous types de formats, des magasins familiaux, des stands en bord de route, des vendeurs ambulants ou de marché, sans compter les agriculteurs et les clients.

1. **Agriculteurs** : Les agriculteurs sont le point de départ de la chaîne d'approvisionnement de l'horticulture. Ils sont les producteurs des fruits et légumes et il est donc important qu'ils gèrent efficacement la ressource au sein de la chaîne d'approvisionnement de l'horticulture.
2. **Fournisseurs d'intrants** : La fonction de production de fruits et légumes nécessite un certain nombre d'intrants, à savoir des semences, des engrais, des pesticides, de l'irrigation, du matériel et des biens d'équipement tels que des tracteurs, des batteuses, etc.
3. **Marché de consommation directe** : De nombreux gouvernements des pays ACP ont établi des marchés réglementés pour les produits agricoles. Cela aide les agriculteurs à vendre sur des marchés où le jeu des forces du marché est équitable. Un autre canal à leur disposition est celui des acheteurs directs, qui servent d'intermédiaires entre les agriculteurs et les marchés de consommation directe. Les consommateurs finaux peuvent être des particuliers ou des acheteurs institutionnels qui servent des consommateurs individuels, comme les grandes chaînes d'hôtels ou les cantines.
4. **Transformateurs** : La plupart des fruits et légumes sont transformés en aliments et autres produits lorsqu'ils parviennent aux consommateurs finaux.
5. **Marché ouvert** : Les produits destinés à la consommation directe passent par des marchés ouverts. De même, les fruits et légumes transformés sont aussi vendus sur les marchés ouverts, directement par les transformateurs.
6. **Détaillants** : Il existe divers points de vente au détail de différentes tailles : des petits et des plus grands comme Carrefour, Auchan ou Shoprite.
7. **Consommateurs** : Le consommateur est le dernier point à une extrémité du spectre d'un réseau de chaîne d'approvisionnement.
8. **Agents financiers et impact sur les flux physiques** : Les banques et les institutions financières sont les partenaires financiers potentiels du secteur. La capacité à lever des fonds pour les opérations à partir du système financier organisé est limitée.
9. **Exportateurs** : Acheminent les fruits et légumes vers des marchés qui se trouvent en dehors des frontières du pays producteur.
10. **Importateurs** : Acquièrent les fruits et légumes en dehors des frontières de leur pays afin d'approvisionner leur pays ;
11. **Transporteurs** : Facilitent la circulation des biens et des services au sein de la chaîne d'approvisionnement.

4.4.6. Moteurs de la chaîne d'approvisionnement

D'une certaine manière, les moteurs de la chaîne d'approvisionnement doivent être considérés comme des outils opérationnels permettant la mise en œuvre des stratégies de la chaîne d'approvisionnement et la réalisation des opérations. Ils jouent le rôle de piliers de la chaîne d'approvisionnement sur lesquels reposent les différents blocs et opérations. Outre ces moteurs, des facteurs externes tels que les systèmes réglementaires, les accords internationaux, les systèmes fiscaux et les infrastructures peuvent avoir un impact indirect sur la performance des chaînes d'approvisionnement, en fonction de la configuration des moteurs. Il est donc important de comprendre le rôle des moteurs dans la performance de la chaîne d'approvisionnement, leurs composantes et la manière dont ils influencent et affectent la concurrence.

1. Installations

Dans une chaîne d'approvisionnement, les installations désignent l'emplacement physique de l'organisation ou de ses partenaires dans la chaîne d'approvisionnement; les endroits où un produit est produit, transformé ou stocké. Étant donné la nature périssable et le volume des fruits et légumes, leurs installations de transformation ont tendance à être situées près des sources de matières premières.

En outre, le contrôle de la température est aussi un autre facteur important dans les décisions relatives aux entrepôts.

2. Transport

Une bonne approche du transport est nécessaire pour préserver la qualité (y compris la sécurité alimentaire) des produits et atteindre la destination en temps voulu. La planification conjointe des itinéraires peut être réalisée en externalisant la fonction de transport.

3. Inventaire

Pour la commercialisation de produits horticoles tels que les fruits et légumes, des inventaires tout au long de la chaîne garantissent la fraîcheur et sont importants pour le succès de l'organisation.

4. Approvisionnement

L'approvisionnement fait référence à un certain nombre d'activités stratégiques qui concernent la gestion des relations avec les fournisseurs, depuis la sélection du fournisseur, l'ingénierie et la configuration des produits avec les fournisseurs, jusqu'à la réalisation des investissements stratégiques pour s'engager avec le fournisseur en tant qu'élément de différenciation concurrentielle, en passant par le fait d'être un fournisseur unique qui prend un engagement exclusif en matière de ressources et de technologies.

En horticulture, des facteurs tels que la saisonnalité et la périssabilité influencent négativement les stratégies d'approvisionnement.

5. Tarification

De toute évidence, le prix est l'un des moteurs de la chaîne d'approvisionnement. Si l'on comprend l'accent mis sur la chaîne d'approvisionnement, en termes de compromis entre efficacité et réactivité dans la structure de la chaîne d'approvisionnement, le prix influe sur les deux. Une chaîne d'approvisionnement efficace est celle où les clients préfèrent le meilleur prix à des niveaux d'efficacité proches du marché. Le prix est l'un des facteurs clés de détermination de la demande.

6. Informations

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, l'information et les technologies de l'information sont primordiales, et elles doivent être comprises au sens large si l'on veut englober toutes les informations que les entreprises créent, et les utiliser. Un large éventail de technologies de plus en plus convergentes et liées les unes aux autres permet de traiter les informations afin de collaborer, s'associer et travailler en parallèle avec les entités et les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, créant ainsi de la valeur pour les clients, les fournisseurs, les intermédiaires et l'entreprise de fruits et légumes. Tous ces liens sont généralement gérés par les MPME. Auparavant, l'informatique était un facteur de différenciation pour lequel les entreprises étaient en concurrence. Cependant, l'évolution de la technologie et la réduction des coûts en ont fait une compétence nécessaire pour toute organisation.

7. Blockchain

La blockchain est adaptée à une utilisation dans les chaînes d'approvisionnement car cette technologie a le potentiel de fournir un niveau de transparence sans précédent. Contrairement aux bases de données centralisées traditionnelles, les systèmes blockchain valident les entrées ou les modifications dans les registres grâce à un mécanisme de consensus cryptographique, ce qui permet de contourner le besoin d'intermédiaires. Cela permet à des parties auxquelles on ne fait pas confiance par ailleurs, telles que des individus et des entreprises qui ne se connaissent pas, de s'engager dans des transactions entre pairs presque sans contact.

1. COMPRENDRE LES EXIGENCES DE VOS CLIENTS
2. DÉFINISSEZ LES COMPÉTENCES DE BASE ET LES RÔLES QUE VOTRE ENTREPRISE JOUERA POUR SERVIR VOS CLIENTS
3. DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR SOUTENIR LES RÔLES CHOISIS PAR VOTRE ENTREPRISE



	RÉACTIVITÉ	EFFICACITÉ
1. PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité excédentaire • Fabrication flexible • De nombreuses petites usines 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de capacité excédentaire • Focalisation étroite • Peu d'usines centrales
2. INVENTAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux d'inventaire élevés • Large gamme d'articles 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveaux d'inventaire bas • Moins d'articles
3. LIEU	<ul style="list-style-type: none"> • De nombreux emplacements à proximité des clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'emplacements centraux
4. TRANSPORT	<ul style="list-style-type: none"> • Expéditions fréquentes • Mode rapide et flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Expédition peu de modes • Large, lents et moins chers
5. INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> • Collectez et partagez des données précises et précises 	<ul style="list-style-type: none"> • Le coût de l'information diminue tandis que les autres coûts augmentent

Les capacités de réactivité et d'efficacité de la chaîne d'approvisionnement proviennent de décisions prises concernant les cinq moteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 24 - Trois étapes pour aligner la chaîne d'approvisionnement et la stratégie

4.5. LE BALANCED SCORECARD

4.5.1. Présentation

Le Balanced Score Card (BSC) est un outil de mesure des performances qui sert à suivre, gérer et contrôler les performances financières et autres, qui a été présenté en 1992 par Robert Kaplan et David Norton (Saraiva, 2011 ; Kaplan and Wisner, 2009 ; Sharma, 2009). En 1996, le BSC s'est développé pour devenir un système de gestion stratégique à l'échelle de l'organisation, couvrant quatre catégories de performances : finances, clients, processus internes et apprentissage et croissance (David, 2013 ; Saraiva, 2011).

Un bon BSC doit être le reflet du plan stratégique de l'organisation. Il doit fournir aux décideurs un cadre qui contribue à façonner le comportement au travail et des données qui permettent d'apporter des changements immédiats pour améliorer la qualité des performances (Campbell, 1997). Voici les quatre points de vue différents qui aident à développer des objectifs et à mesurer les indicateurs de performance clés (KPI) associés¹⁶.

1. **Point de vue financier** : Cette perspective se concentre principalement sur les aspects financiers des performances de la PME. Les performances financières suivent les performances dans les domaines suivants :
 - Amélioration des bénéfices
 - Augmentation des revenus
 - Réduction des coûts
2. **Point de vue des processus internes** : Cette perspective permet de suivre l'amélioration de l'efficacité des opérations. L'accent est mis sur les opérations commerciales qui cherchent à offrir une proposition de valeur aux clients. Les mesures de performance incluent :
 - L'innovation dans les produits existants
 - L'accélération de la mise sur le marché

Ce point de vue peut aussi obliger le dirigeant à réfléchir davantage à sa position sur des questions directes telles que celles qui suivent :

- a. Que peut faire une entreprise pour réduire les coûts d'exploitation et la durée de cycle ?
- b. Comment une entreprise définit-elle l'efficacité opérationnelle ?
Que peut-elle faire pour l'améliorer ?
- c. Comment une entreprise peut-elle garantir des normes élevées de qualité et de délai de livraison ?
- d. Comment une entreprise peut-elle faire évoluer ses activités commerciales ?

16 <https://bscdesigner.com/four-perspectives.htm>

3. **Point de vue du client** : Les clients sont les utilisateurs finaux qui paient pour le produit ou les services de la PME. Les mesures de performance clés incluent :
- L'expérience client
 - Le prix et les délais

Il convient de noter que les phases d'acquisition, de satisfaction et de fidélisation des clients, ainsi que de rentabilité et de part de marché, permettent d'avoir un parcours client positif qui favorise un plus grand nombre de recommandations pour l'entreprise.

4. **Point de vue d'apprentissage et de développement** : Il s'agit ici de considérer le capital humain, la culture, les infrastructures, la technologie et d'autres capacités qui sont essentielles pour des performances exceptionnelles. La mesure des performances inclut :
- Les capacités des employés
 - Les systèmes informatiques
 - La sensibilisation et la motivation à la stratégie

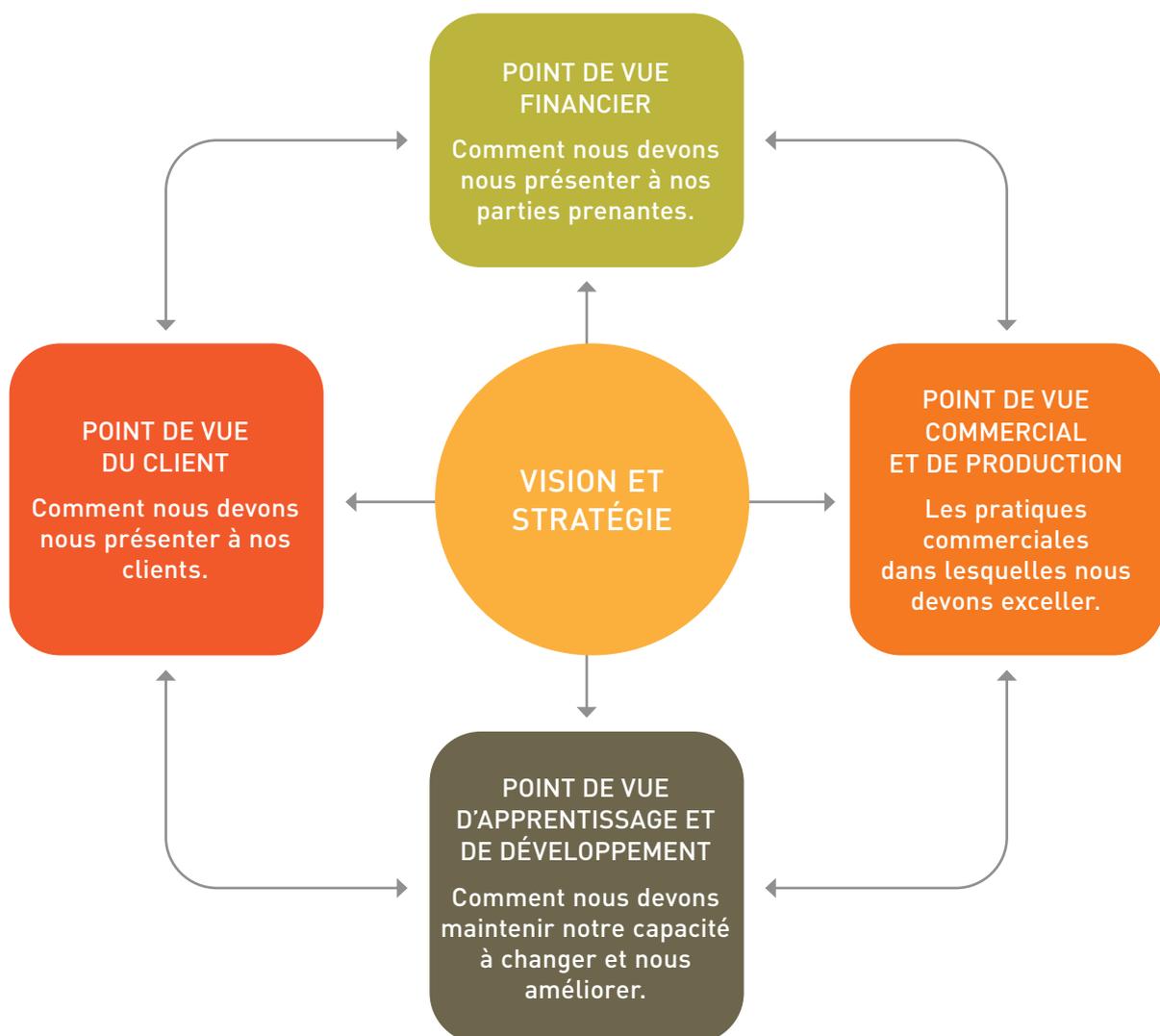


Figure 25 - Le Balanced Scorecard : traduire la stratégie en action (Source : Kaplan and Norton)

4.5.2. Mise en place et application du BSC dans le secteur de l'horticulture

Différents universitaires ont entrepris de créer des boîtes à outils de Balanced Scorecard et élaboré différentes méthodologies.

Pour cette section en particulier, nous allons construire et mettre en œuvre le BSC dans le secteur de l'horticulture en utilisant le cadre en neuf étapes conçu par Howard Rohm, du Balanced Scorecard Institute, un groupe de gestion stratégique, (Washington, États-Unis)¹⁷. Il examine les deux niveaux d'opérationnalisation, qui comprennent le tableau de bord de l'entreprise et celui de l'unité commerciale ou du département. De plus, cette méthode a été considérée comme la plus pertinente, la plus pratique, la plus souple et la plus facile à mettre en œuvre, comme décrit ci-après ;

PHASE 1 : TABLEAU DE BORD DE L'ENTREPRISE

Étape 1 : Évaluation organisationnelle

Premièrement, il est prudent de procéder à une évaluation de l'état de préparation de la PME avant d'adopter le BSC. Vérifiez les capacités et les ressources internes de l'entreprise ou engagez un consultant qui impliquera activement l'équipe de l'entreprise à tous les niveaux, afin de garantir l'appropriation et la durabilité de l'outil. Établissez une stratégie de communication dans laquelle les informations seront diffusées ou partagées et veillez à ce qu'un plan de gestion des changements soit entrepris à toutes les étapes/à tous les niveaux de l'élaboration du BSC.

Étape 2 : Stratégie

Il s'agira principalement d'établir les résultats stratégiques à atteindre en fin de compte. Cependant, cela implique les quatre points de vue suivants : apprentissage (s'assurer que les équipes comprennent et développent les compétences nécessaires), processus interne (garantir un meilleur délai d'exécution pour servir et entreprendre les tâches), client (s'assurer qu'elles acquièrent et conservent plus de clients) et financier (augmenter les revenus, les réductions de coûts et les profits). Il convient de noter que, dans l'ensemble, une approche/un objectif centré sur le client doit être inculqué pour assurer la satisfaction des clients.

Étape 3 : Objectifs

À cette étape, l'entreprise doit développer les objectifs organisationnels sous-jacents selon les quatre (4) points de vue suivants : apprentissage (développer les compétences nécessaires, rétention et satisfaction des employés), processus interne (amélioration du délai d'exécution grâce à l'innovation et à l'efficacité), client (clients conservés) et finances (réduction des coûts, augmentation des recettes et des bénéfices). L'objectif doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et défini dans le Temps).

17 <http://www.workinfo.org/index.php/articles/item/69-successful-step-by-step-implementation-of-the-balanced-scorecard>

Étape 4 : Cartes stratégiques

Une carte stratégique est un simple graphique qui illustre un rapport logique, de cause à effet entre différents objectifs stratégiques. Ceux-ci peuvent être représentés sous forme d'ovales sur la carte (illustration ci-dessous). Les interconnexions indiquées aident à communiquer la manière dont l'organisation crée de la valeur pour ses clients et ses parties prenantes.

Étape 5 : Mesures de performance

Cette étape consiste à définir clairement les objectifs stratégiques/de l'entreprise tout en distinguant les mesures de la production et des résultats et en gardant à l'esprit les objectifs visés. Il est donc important de consacrer le temps nécessaire à cette étape afin de disposer de mesures plus significatives, qui soient clairement comprises et réalisables dans des délais réalistes. Grâce à ces mesures, le dirigeant qui opère dans le secteur de l'horticulture est en mesure de déterminer le niveau de compétences obtenu par ses employés, ainsi que le niveau des revenus, les marges bénéficiaires, les clients retenus et les recommandations.

Étape 6 : Initiatives stratégiques

Les méthodes d'exécution des missions/tâches doivent être développées, soutenues et alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Pour ce faire, les mesures de performance et les initiatives stratégiques doivent être bien documentées dans des tableaux/ensembles de données établis.

Étape 7 : Logiciel et automatisation

À ce stade, les dirigeants entreprennent un processus de réflexion critique afin d'aboutir à une mesure de performance bien établie, à des initiatives stratégiques et à la voie à suivre. Cela doit intervenir au moment où toutes les lacunes en matière de compétences auront été comblées et où il sera donc plus facile d'adopter cet outil.

PHASE 2 : TABLEAUX DE BORD DE L'UNITÉ COMMERCIALE OU DU DÉPARTEMENT ET TABLEAUX DE BORD INDIVIDUELS

Étape 8 : Retombées en cascade

Lors de cette étape, il y aura un flux entre le tableau de bord de l'entreprise et les unités commerciales/départements ou unités d'appui. Au sein de ces unités commerciales, des tableaux de bord individuels sont élaborés, reliant l'outil au travail de routine intégré aux objectifs du département. Grâce à ce processus, le tableau de bord sera opérationnalisé sur le plan tactique et opérationnel au fur et à mesure que les mesures de performance seront élaborées en fonction des objectifs de chaque point de vue. Dans la perspective du client, l'objectif peut être d'attirer et de fidéliser la clientèle, de mesurer le nombre de clients réguliers et d'entreprendre des programmes de fidélisation qui peuvent être intégrés au service clientèle, des ventes et du marketing, par exemple en passant des appels après-vente ou en effectuant un suivi sur des plateformes comme Facebook pour obtenir les retours d'expérience des clients.

Étape 9 : Évaluation

Cette étape impliquera la réalisation d'évaluations qui permettront de déterminer le niveau des progrès obtenus. Cela permettra au dirigeant de connaître les lacunes à combler par l'apprentissage et les améliorations à apporter. Cela offre un aperçu à 360 degrés qui permet à l'entreprise d'écarter les programmes qui n'intègrent pas des approches plus centrées sur le client, et ceux qui présentent des lacunes acceptables peuvent être revus pour répondre aux besoins des clients de manière rentable.

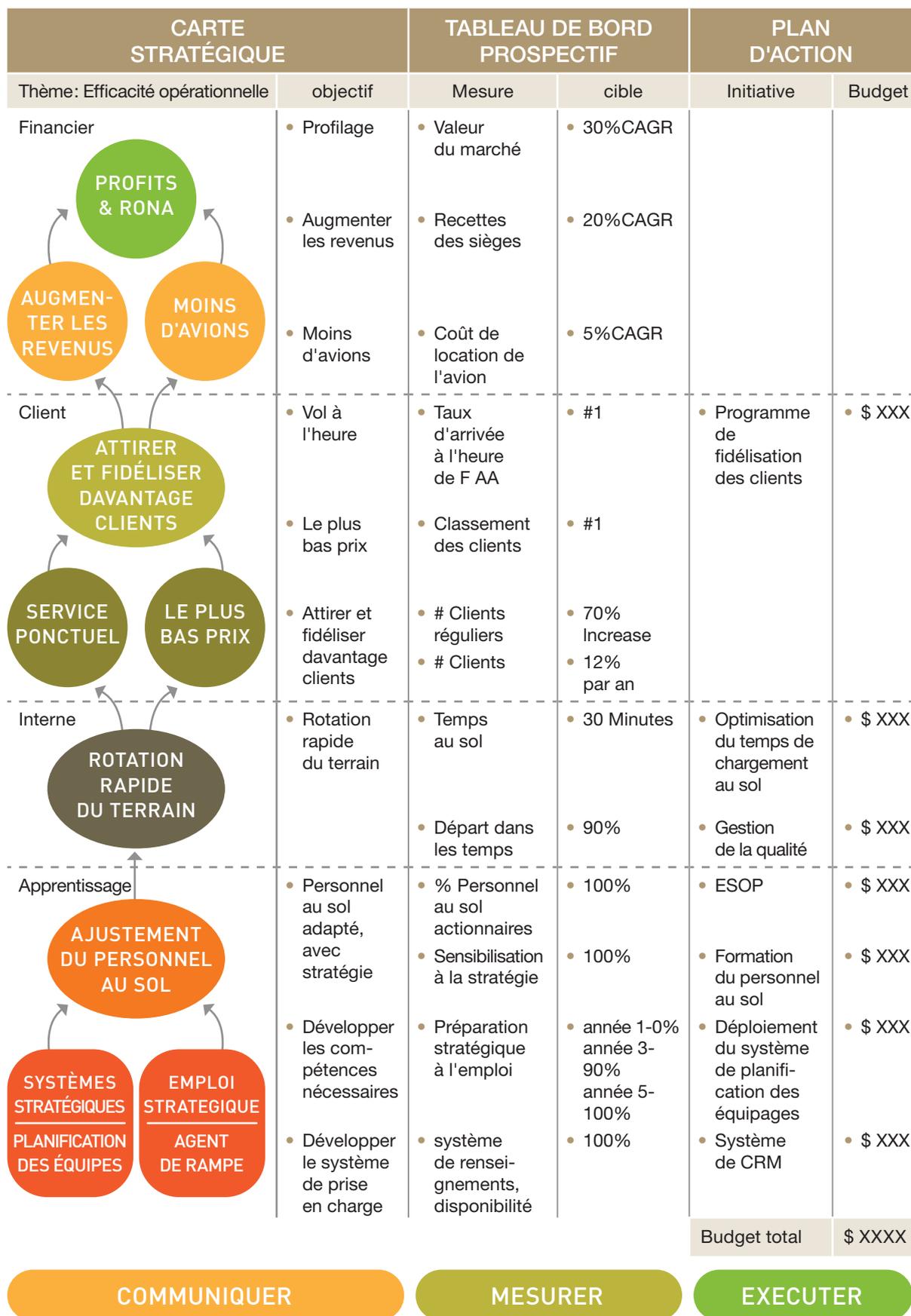


Figure 26 - Illustration de la mise en place et de l'application du BSC dans le secteur des compagnies aériennes.



Chapitre 5

Rôle de l'intelligence de marché sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux des fruits et légumes

5.1. Intelligence de marché dans l'horticulture	154
5.2. Tendances du marché dans le secteur horticole	165

5.1. INTELLIGENCE DE MARCHÉ DANS L'HORTICULTURE

5.1.1. Comprendre l'intelligence de marché

L'agriculture d'aujourd'hui a subi une métamorphose, passant de pratiques agricoles axées sur la production à une agriculture axée sur le marché, l'objectif étant de répondre aux nouveaux besoins du marché. L'agriculture axée sur le marché exige une approche totalement différente, dans laquelle les études de marché et la vulgarisation sont d'une importance capitale. Les entreprises agricoles ont maintenant besoin d'une connaissance claire du marché qui fournisse des données et des informations aux agriculteurs leur permettant de prendre des décisions commerciales éclairées. Il est inévitable que, dans presque tous les secteurs, l'intelligence de marché gagne en importance.

L'intelligence de marché est essentielle pour développer la stratégie marketing de toute entreprise qui cherche à se développer et à étendre ses activités. Il est essentiel de disposer d'informations sur le marché au moment opportun, qui montrent aux agriculteurs la voie à suivre. Michail (2005) a souligné que l'intelligence de marché a été introduite dans le but de fournir des informations précieuses aux parties prenantes et de guider la prise de décision sur des aspects tels que les besoins des clients, les actions des concurrents, les succès et les échecs, et les changements à prévoir.

Selon Kemanian (2012), le recueil de connaissances sur le marché ne se limite pas à la collecte de statistiques et d'informations. Aucune recherche ne peut être valable tant qu'elle n'a pas été analysée et transformée en informations pertinentes pour aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées basées sur des faits. L'intelligence de marché est donc un processus de collecte et d'évaluation d'informations sur le marché d'une entreprise. Ce processus exige que nous passions des données aux informations, puis à l'intelligence. Voici un exemple de base

- Données – Les prix de nos fruits et légumes ont baissé de 5 %.
- Information – De nouveaux marchés d'exportation s'ouvrent en Europe.
- Intelligence – Notre principal concurrent est sur le point d'acquérir de nouvelles technologies qui amélioreront considérablement la qualité de ses produits et de ses services.

Les différences entre les données, les informations et l'intelligence peuvent être subtiles, mais elles sont bien réelles.

- Données – Informations sans liens entre elles.
- Information – Amélioration des connaissances grâce à la compréhension des relations entre les données.
- Intelligence – Organisation des informations permettant d'apprécier pleinement les implications et l'impact sur l'organisation.

L'intelligence diffère des données et des informations parce qu'elle requiert une forme d'analyse. L'objectif de cette analyse est de tirer un sens des piles de données et d'informations. En passant par l'analyse et le filtrage, on peut suffisamment l'affiner pour pouvoir s'en servir et comprendre les choix qui s'offrent à nous, ce qui nous donne la possibilité de prendre des décisions tournées vers l'avenir. Lorsqu'on présente «l'intelligence» aux gens, ils peuvent tirer des conclusions et prendre rapidement des décisions importantes. Par conséquent, la veille concurrentielle doit présenter des conclusions et des recommandations en amont, avec des études à l'appui de l'analyse. L'intelligence de marché ne doit pas simplement présenter les faits et décrire ce que nous avons trouvé, mais elle doit prendre position en exprimant ce qui, selon nous, est sur le point de se produire.

L'intelligence de marché rassemble des données et des informations d'un point de vue très large et stratégique, ce qui vous permet de prévoir ou d'anticiper ce qui va se passer. Cela vous permet ensuite d'élaborer une stratégie efficace par rapport à votre environnement concurrentiel. L'intelligence de marché permet donc à l'entreprise de rester compétitive en améliorant ses décisions stratégiques, ce qui se traduit par de meilleures performances face à la concurrence.

5.1.2. Pertinence de l'intelligence de marché

Aucune organisation ne peut rester immobile et s'attendre à ce que les choses soient les mêmes mois après mois, année après année. À un moment donné, il se passera quelque chose qui modifiera ses hypothèses. En outre, de nombreuses décisions (notamment stratégiques) sont prises sur la base de faits et d'hypothèses. Avec le temps, ces hypothèses s'effondrent et si vous ne parvenez pas à vous adapter au flux continu de nouvelles connaissances, vous serez alors contraint de réagir d'une manière qui vous rendra moins compétitif. Par conséquent, l'intelligence de marché peut vous aider à tester et à valider vos hypothèses. La veille concurrentielle comble également des lacunes, en couvrant des domaines que l'entreprise n'a pas pris en compte dans ses hypothèses. Bien sûr, la veille concurrentielle peut apporter certains avantages fondamentaux :

- Source de bonnes pratiques – la seule véritable façon d'isoler et de trouver les bonnes pratiques consiste à s'engager dans une forme d'intelligence de marché ; sinon, on finirait par s'appuyer sur des données de référence brutes, de nature générique.
- Fonctionne comme l'essence même de l'analyse stratégique des entreprises.
- Aide à identifier les domaines à améliorer ainsi que les risques et les opportunités.
- Isole les écarts de performance par rapport à la concurrence.
- Réduit le niveau de risque dans la prise de décision.
- Aide à déterminer quels produits sont adaptés au marché, quels canaux de distribution sont les plus appropriés, comment promouvoir au mieux les produits et quel processus est acceptable pour le marché.

5.1.3. Processus de l'intelligence de marché

L'intelligence de marché suit un processus en deux phases en matière de recueil d'informations :

- Phase I: Recherche secondaire (80 % du volume/20 % du temps)
- Phase II: Recherche primaire (20 % du volume/80 % du temps)

Comme illustré dans le Tableau 1, la phase I (recherche secondaire) conduit à la phase II (recherche primaire). La recherche secondaire est constituée d'informations qui existent déjà quelque part et qui ont été recueillies dans un autre but, comme les communiqués de presse, les rapports d'analystes, les revues spécialisées, les dépôts réglementaires, les transcriptions de discours et autres sources d'information publiées.

La majeure partie des informations (disons 80 %) que nous collectons provient de la recherche secondaire, mais elles ne sont pas toujours très utiles car elles peuvent ne pas être actuelles, utilisables et pertinentes. Une fois cette surcharge d'informations surmontée, on peut passer à la phase II, dans laquelle réside l'intelligence de marché. La recherche primaire, de phase II est plus pratique et plus directe. Elle consiste à interroger les sources d'information publiées, à rencontrer en personne les principaux décideurs et à débusquer les inconnues critiques que l'on ne trouve pas dans la recherche secondaire. C'est dans la recherche primaire que nous devrions passer la plupart de notre temps (80 %), sur des informations pertinentes (20 %) issues de la recherche secondaire.

Il faut donc reconnaître la règle 80/20 de la veille concurrentielle : Passez moins de temps à rassembler les informations et plus de temps à les analyser et à les affiner grâce à la recherche primaire.

Par exemple, la revue Market Research vient de publier un rapport très optimiste (recherche secondaire) sur un grand producteur et exportateur de fruits et légumes du Kenya ayant l'intention d'entrer sur le marché ougandais. Les informations contenues dans cette revue ne sont pas très précises, mais l'analyste a émis une très forte recommandation de changement de stratégie à l'intention des acteurs du secteur. Afin de mieux comprendre ce qui motive cette recommandation, vous contactez directement l'analyste dans le cadre de la recherche primaire. Cela vous permet de comprendre en détail comment le concurrent prévoit d'acquérir un entrepôt et une grande société de distribution pour vendre exclusivement ses fruits et légumes en Ouganda.

La collecte de données de recherche secondaire a tendance à être plus facile et moins coûteuse que la recherche primaire puisque les sources d'information secondaires sont de notoriété publique. La recherche primaire est plus difficile parce que le chercheur part en chasse, comme un détective essayant de débusquer les détails intéressants. La recherche primaire se fait souvent au moyen d'un entretien, par exemple en contactant des fournisseurs, des clients, des auteurs spécialisés dans le monde des affaires, ou encore des agences gouvernementales. Les sondages sont parfois utilisés lorsque plusieurs sources sont impliquées.

Cette méthode est flexible et permet d'explicitier des questions difficiles.

Tableau 14 - Informations secondaires

INFORMATION	SOURCE
Évolution des prix, volume exporté, valeur des exportations, destination des exportations	Banque commerciale, agence de promotion du commerce extérieur et des exportations, autorité douanière, chambre de commerce
Type de variétés, volume produit, volume fourni au marché, prix d'achat et de vente	Bureau de quarantaine des plantes, syndicat des exportateurs, bureau de développement rural, université, coopérative

La règle des 80/20 doit aussi être envisagée en ce qui concerne les sources d'information internes ou externes. Par exemple, l'essentiel de ce qu'il faut savoir sur les concurrents se trouve quelque part dans l'organisation. Les vendeurs interagissent avec d'autres vendeurs du secteur. De nombreux employés ont de l'expérience dans des entreprises concurrentes. Le personnel chargé des achats disposera d'une liste complète des fournisseurs de votre secteur. Les cadres supérieurs, le personnel de recherche et d'autres peuvent avoir publié des rapports, prononcé des discours en rapport avec l'évolution de votre secteur.

Les employés du centre d'appel sont toujours à l'écoute des plaintes et des suggestions des clients. Les collaborateurs du service juridique peuvent vous aider à définir les risques réglementaires propres à votre secteur. Tous ces points de départ internes peuvent représenter d'importantes sources de renseignements susceptibles de vous conduire à des sources externes appropriées. Les sources externes représentent un ensemble d'informations générales, faciles à obtenir et largement diffusées.

Tableau 15 - Informations primaires

INFORMATION	SOURCES
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnées des personnes/groupes interrogés • Rôle de la personne interrogée dans la chaîne de commercialisation • Nombre d'années d'implication dans la chaîne de commercialisation (description de la chaîne) • Tendances du volume du marché (sur 3 à 5 ans) • Exigences de qualité du produit cible (variété, taille, couleur, forme, teneur en humidité, etc.) • Principales sources de production, transport, stockage • Pics saisonniers et périodes d'approvisionnement limité • Tendances des prix du marché • Informations sur le marché, formation des prix, cadre institutionnel et juridique • Potentiel d'innovation (variété, stockage) • Financement des achats (soutien aux autres acteurs de la chaîne) • Fréquence d'achat • Intérêt pour les achats auprès de petits fournisseurs • Principaux défis, contraintes et opportunités • Options de croissance • Disposition à investir dans la mise à niveau avec d'autres partenaires intéressés 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes d'agriculteurs • Assembleurs/collecteurs • Grossistes et grossistes secondaires • Exportateurs • Détaillants • Consommateurs – individuels et institutionnels

5.1.4. Étapes dans l'intelligence de marché

L'intelligence de marché est une approche logique de résolution de problèmes de commercialisation essentiels. Un projet d'intelligence de marché typique s'organise autour des étapes suivantes :

1. À quelle(s) question(s) critique(s) doit-on répondre ?
2. Quels sont les délais dans lesquels l'objectif de veille concurrentielle doit être atteint ?
3. Définir le projet d'intelligence de marché, allouer des ressources, établir un champ d'application et publier un plan d'exécution rapide.
4. Lancer la recherche secondaire – recueillir et organiser les données.
5. Analyser les informations appropriées, effectuer des recherches primaires et faire participer d'autres personnes à l'élaboration du produit final.
6. Rédiger des conclusions et des recommandations ; les faire circuler pour examen.
7. Approuver et distribuer le rapport final.

5.1.5. Bonnes pratiques

Plusieurs points plus précis doivent être pris en compte tout au long du processus d'intelligence de marché. La rubrique suivante met en évidence certaines bonnes pratiques en matière d'intelligence de marché.

1. Le temps est un facteur critique

La lenteur est l'ennemi de la veille concurrentielle. Avoir connaissance de quelque chose trois semaines après la nécessité d'agir est peu utile. Deux questions essentielles doivent être abordées : où allons-nous chercher l'information et combien de temps cela prendra-t-il ? Cela nécessite un effort délibéré et soutenu en matière d'intelligence de marché. Sans un engagement sérieux en faveur de l'intelligence de marché, le temps effacera tout espoir de prise de décision efficace.

2. Rester neutre

Bien que ce ne soit pas facile, il est essentiel que l'intelligence de marché reste impartiale et fournisse des résultats de nature neutre. L'intelligence de marché n'est pas destinée à soutenir une décision de gestion déjà prise. Une bonne intelligence de marché doit rendre compte d'une réalité et laisser la direction décider de la façon dont elle souhaite procéder. Une façon de garantir la neutralité de l'intelligence de marché consiste à la rendre indépendante, à l'instar d'autres fonctions telles que l'audit interne.

3. Aller chercher l'information là où se trouve

Parfois, la veille concurrentielle peut être très efficace grâce à des sources d'information informelles et évidentes. L'une des activités les plus longues de la veille concurrentielle peut être la collecte et la catégorisation des informations. Donc, savoir où chercher c'est peut-être avoir fait la moitié du chemin. Les sources utiles d'intelligence de marché comprennent les bases de données commerciales, les publications commerciales, les rapports de recherche d'analystes et les rapports réglementaires.

4. Penser différemment

Une bonne intelligence de marché incitera les dirigeants à penser différemment. Beaucoup de changements se produisent dans le secteur de l'horticulture. Il n'est pas possible pour les dirigeants de se contenter du statu quo. L'intelligence de marché doit donc délibérément tester et valider les décisions de gestion critiques. De même, la direction doit encourager l'intelligence de marché à remettre en question les décisions tactiques et stratégiques.

5. Agir de façon éthique

L'intelligence de marché ne doit pas commettre d'actes illégaux. En outre, elle ne doit pas mettre en péril la réputation de l'entreprise.

5.1.6. Intelligence de marché pour le secteur de l'horticulture (production et vente)

Les informations sur le marché et l'intelligence de marché sont essentielles pour permettre aux agriculteurs et aux négociants de prendre des décisions éclairées sur ce qu'il faut cultiver, quand récolter, vers quels marchés envoyer les produits et s'il faut les stocker ou non. Les parties les plus importantes de l'intelligence marketing de l'entrepreneur dans le secteur des fruits et légumes sont la connaissance de la concurrence (veille concurrentielle, intelligence produits) et la connaissance du marché (compréhension du marché et connaissance des clients).

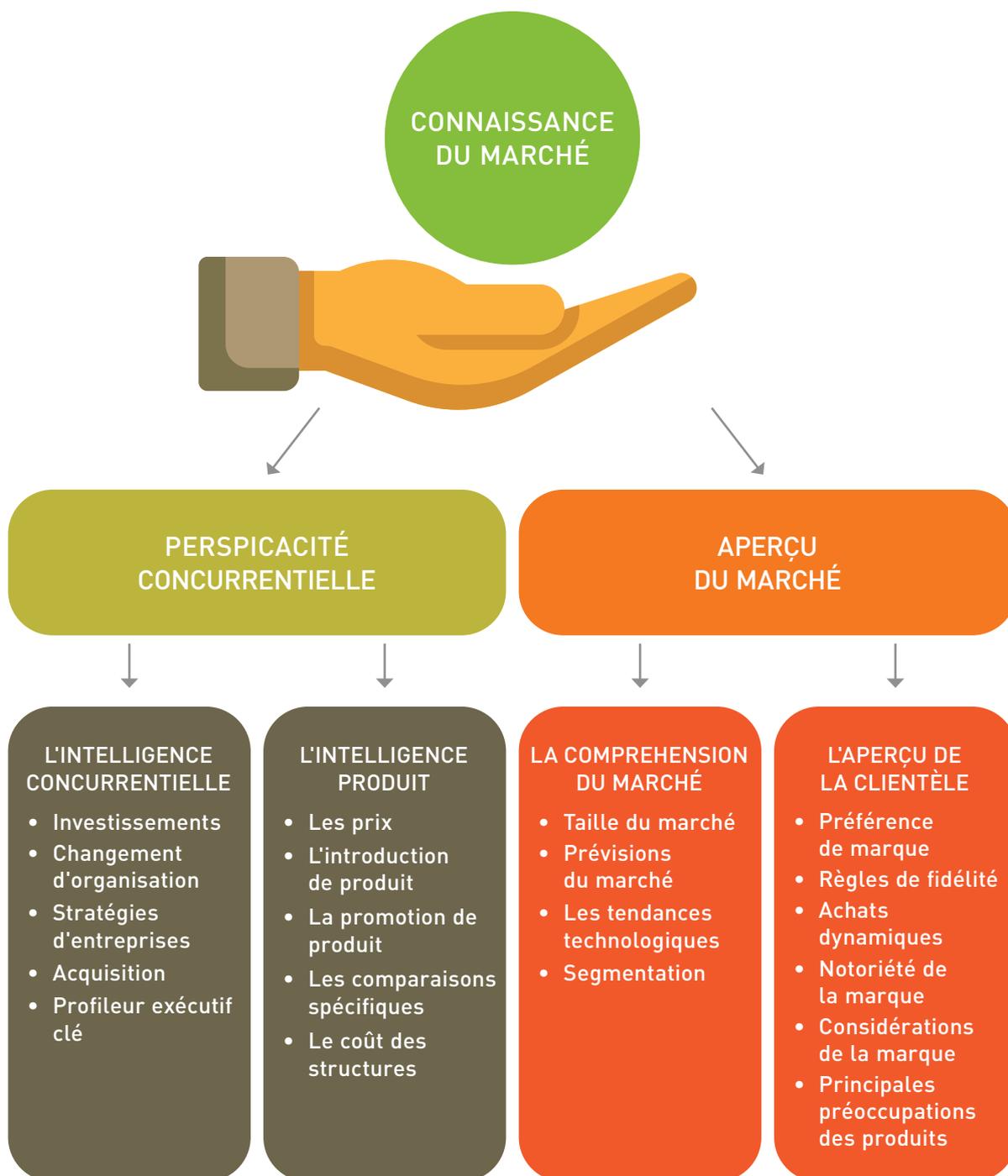


Figure 27 - Les éléments de l'intelligence de marché

L'intelligence de marché est étroitement associée aux études de marché et peut être expliquée en trois parties simples, comme suit :

- **Veille concurrentielle** – La veille concurrentielle consiste essentiellement à comprendre et à apprendre ce qui se passe dans le monde extérieur à l'entreprise, afin de rendre celle-ci aussi compétitive que possible. Il s'agit d'en apprendre le plus possible (et le plus tôt possible) sur l'industrie en général, les concurrents, ou même sur les règles de zonage particulières du pays.
- **Intelligence produits** – L'intelligence produits consiste à rassembler des données relatives aux produits concurrents ou similaires sur le marché. Par exemple, une entreprise de transformation de jus doit surveiller les prix des transformateurs de jus concurrents dans le même segment.

Une baisse de prix du produit concurrent peut signifier que l'entreprise est en train d'introduire un nouveau produit sur le marché. La compréhension de ces informations peut permettre à une entreprise de lancer stratégiquement ses produits au bon moment et au bon prix.

- **Compréhension du marché** – Comprendre le marché, c'est connaître la part de marché de votre entreprise, les tendances du marché, la taille du marché et quel est votre marché cible. Comprendre la demande sur le marché et les souhaits des clients peut aider une entreprise à augmenter considérablement ses revenus et sa part de marché. Une étude de marché complète peut fournir des informations précieuses pour une marque en lui indiquant, par exemple, que son marché cible est les 20-40 ans, la famille de classe moyenne supérieure et que la tendance du marché est aux fruits et légumes pour une vie saine. Une entreprise de fruits et légumes particulière peut utiliser ces informations et fournir des produits répondant spécifiquement à cette exigence, ce qui lui permet de pénétrer le marché.

Les sources d'information typiques utilisées dans une étude d'intelligence de marché sont décrites ci-après.

- **Analyse de la presse** – Des informations accessibles au public, telles que les principaux chiffres financiers, les changements de personnel clé, les déclarations des dirigeants, etc. peuvent être d'un grand intérêt, et la plupart des entreprises effectuent ces recherches en interne, sur une base régulière mais non systématique. Sur une base plus formelle, un projet commun mené par des agences externes d'études de marché et de renseignements permet l'analyse marketing des concurrents. Par exemple, le suivi détaillé des publicités placées sur une période donnée peut être combiné avec l'exploration des tarifs publicitaires des publications, afin d'obtenir une estimation précise du budget publicitaire d'un concurrent. L'analyse de la presse peut également être utilisée pour évaluer la stratégie marketing des concurrents (en évaluant les messages derrière les annonces) et, en examinant les offres d'emploi, obtenir des renseignements précieux sur les taux de salaire.

- **Étude des prix** – Ce travail minutieux consiste à parcourir les sites Internet, les listes de prix et autres sources d'information pour connaître les prix des produits et services des concurrents. Ces informations sont ensuite comparées aux propres prix de l'entreprise. Les données sur les prix agricoles sont basées sur des milliers voire des millions de transactions, dont beaucoup à petite échelle, qui se produisent chaque jour dans tout le pays. Recueillir un échantillon adéquat et s'assurer qu'il est suffisamment représentatif pour être utile n'est pas une tâche facile.
- **Entretiens avec les concurrents** – Les entretiens avec les concurrents sont un moyen difficile, mais précieux, d'obtenir des informations les concernant. Il est clair que les cadres supérieurs tels que les vice-présidents du marketing sont des sources d'information particulièrement utiles, s'ils peuvent être convaincus d'en parler. Les cadres moyens tels que les directeurs commerciaux peuvent être une source d'information extrêmement utile sur les produits, les innovations, les stratégies générales et une foule d'autres sujets. Le format typique d'un entretien avec l'équipe commerciale d'un concurrent est le «magasin mystère», où une personne chargée de l'étude de marché prend contact avec un client potentiel et obtient des réponses à une série de questions prédéfinies.
- **Échanges avec divers concurrents** – Étant donné que des employés de tous niveaux passent d'une entreprise concurrente à l'autre et que les concurrents se parlent entre eux, demander au concurrent 1 de raconter ce qu'il sait sur le concurrent 2, avant de proposer à ce dernier de lui rendre la pareille, peut être un moyen extrêmement efficace d'obtenir un aperçu de la concurrence et une vue d'ensemble du marché.
- **Entretiens avec les clients** – Les clients font souvent preuve d'une remarquable franchise lorsqu'ils parlent de leurs fournisseurs, même ceux avec lesquels ils entretiennent une relation de collaboration étroite. Des questions aussi diverses que le prix, le service, les détails contractuels et les informations techniques peuvent être abordées, de même que les «ragots du secteur» tels que «qui rachète qui» ou «quelle entreprise est en difficulté financière».
- **Entretiens avec des fournisseurs, des distributeurs, d'autres acteurs du secteur et des experts** – Dans chaque secteur industriel, il est utile de cartographier la chaîne d'approvisionnement afin d'évaluer qui pourrait être en mesure de fournir de précieuses informations sur le marché. Les personnes au centre de la chaîne d'approvisionnement (les intermédiaires tels que les distributeurs, les agents et les importateurs) sont souvent celles qui connaissent le mieux le marché, car elles sont en contact fréquent avec les fabricants aussi bien qu'avec les vendeurs. La plupart des marchés disposent d'un certain nombre d'«experts» qui sont indépendants et disposés à partager les informations qu'ils possèdent. Les associations industrielles et les journalistes des publications industrielles en sont des exemples typiques.
- **Les sites Internet d'entreprises et plateformes de médias sociaux** sont une source évidente et de plus en plus efficace d'informations sur vos concurrents. Des informations qui, il y a seulement dix ans, auraient été top-secrètes

ou n'auraient pu être obtenues qu'en visitant l'entreprise, sont maintenant librement disponibles. Les fiches techniques, la vision et la stratégie de l'entreprise, l'innovation des produits, les qualifications du personnel et une foule d'autres informations sont à la disposition de quiconque souhaite passer au crible ce contenu souvent substantiel.

- **Observation** – Parfois, les données recueillies par d'autres moyens ne sont pas fiables ou ne donnent pas d'indications sur l'attitude ou le comportement d'achat du client, car votre interlocuteur peut ne pas être disposé à communiquer l'intégralité de ses informations. Dans ce cas, la méthode de l'observation fournit des informations telles que les habitudes du client, les habitudes d'achat, les préférences du client comme la qualité ou le prix, etc. La compréhension de ces informations permettra à une entreprise de mieux vendre et d'apporter des modifications à ses produits en fonction de la demande.
- **Essais sur le terrain** – Les essais sur le terrain sont en quelque sorte des expériences en temps réel. Il s'agit de placer un produit dans des magasins spécifiques, afin de comprendre la réaction des clients au nouveau produit. Il peut s'agir d'un essai pilote pour tester le produit sur le marché. Par exemple, une entreprise de vin de fruits veut tester un nouveau produit qu'elle envisage de lancer. Elle sélectionne donc quelques magasins auxquels ces vins sont envoyés pour les tester auprès de leur clientèle cible. Ces clients doivent représenter le marché cible et, par conséquent, leur retour d'expérience permettra à l'entreprise de comprendre si le produit fonctionnera ou non sur le marché.

Pour que l'intelligence marketing ait un sens pour les producteurs de fruits et légumes et les agripreneurs (entrepreneurs impliqués dans l'agriculture), les informations fournies doivent être précises, opportunes et compréhensibles afin que l'agriculteur/entrepreneur puisse décider combien produire, quand et où vendre et que le commerçant puisse développer son commerce. De la même manière, un consommateur peut trouver des sources d'approvisionnement alternatives.

- **Avantages de l'intelligence de marché** - L'intelligence de marché aide non seulement les entreprises à distinguer leur marque de celle de leurs concurrents, mais aussi à fournir des informations précieuses pour rester dans la course et y exceller. Voici quelques-uns des avantages que procure l'intelligence de marché.
- **Une vision globale du marché** – Une compréhension complète du marché peut mener une entreprise au succès en un rien de temps. L'intelligence de marché consiste à collecter des données en temps réel sur le marché et à mieux comprendre les clients, les tendances, les comportements, etc., ce qui permet à l'entreprise de rester compétitive et de répondre aux demandes du marché.
- **Fidélisation des clients** – Quelle que soit l'ancienneté de la relation entre l'entreprise et son client, ce dernier est constamment surveillé et attaqué par la concurrence. Comprendre quand le client est insatisfait et pour quelles raisons peut permettre d'éviter de perdre des clients. L'intelligence de marché

peut aider à analyser et à donner des indications sur les domaines dans lesquels les clients ont besoin d'améliorations, ce qui permet de les fidéliser et de comprendre leur valeur à long terme.

- **Amélioration du processus commercial** – Les entreprises ayant une variété de produits et un grand nombre de clients sont souvent confrontées au problème de savoir quel produit cibler pour quels groupes. L'intelligence de marché vous aide à déterminer la segmentation du marché, ce qui permet à l'entreprise de comprendre quel produit réussira avec quel groupe de personnes.
- **Accroissement de l'efficacité des processus** – L'intelligence de marché aide les entreprises à accroître leur efficacité et leur productivité globales en identifiant les lacunes, en donnant des indications utiles pour concevoir des stratégies cruciales et en fournissant à l'organisation des données et des analyses en temps réel.
- **Donne un avantage concurrentiel** – L'intelligence de marché vous aide à surveiller la concurrence, les tendances à venir et vous donne une image complète du marché, ce qui permet à l'entreprise de pénétrer le marché ou de capturer la part de marché en lançant un produit ou une nouvelle fonctionnalité au bon moment, lui donnant ainsi un avantage concurrentiel.

Les mesures suivantes sont importantes pour l'entreprise afin d'améliorer la qualité de l'intelligence de marché.

1. La production de données sur l'intelligence de marché serait une tâche énorme en soi. Différents services de l'agriculture possèdent déjà une grande partie des données. Ainsi, l'établissement de liens entre les services de l'agriculture et les services du marché renforce l'intelligence de marché.
2. Analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT) du marché : Les forces (demande, qualité marchande élevée, bon prix, etc.), les faiblesses (l'inverse de ce qui précède), les opportunités (exportation vers d'autres lieux, moment approprié pour la vente, etc.) et les menaces (importations et caractère périssable des produits, etc.) doivent être analysées régulièrement.

En conséquence, les producteurs de fruits et légumes et les agripreneurs doivent être sensibilisés à cette analyse pour planifier la production et la commercialisation. La difficulté consiste toujours à motiver le personnel de vulgarisation pour qu'il apprenne les nouvelles connaissances et compétences en matière de marketing.

3. Le renforcement des compétences d'interaction et de communication des agriculteurs pour échanger leurs points de vue avec les clients et les autres marchés afin d'obtenir un retour d'expérience et négocier dans le cadre de la commercialisation directe contribuerait à long terme à améliorer les perspectives d'intelligence de marché.
4. L'établissement de liens en matière de commercialisation et de transformation des produits agricoles entre les groupes d'agriculteurs, les marchés et les transformateurs privés est pour l'heure une nécessité.

5.2. TENDANCES DU MARCHÉ DANS LE SECTEUR HORTICOLE

5.2.1. Présentation

Dans la plupart des pays ACP, l'approvisionnement du marché officiel en produits horticoles est principalement contrôlé par de grandes entreprises. Cependant, la plupart des agriculteurs/entrepreneurs locaux impliqués dans l'horticulture sont de petits exploitants dont les produits sont principalement destinés à la consommation et à la vente au détail sur le marché informel, dans les communautés locales et aux coins des rues des villes. Ces agriculteurs/entrepreneurs sont principalement limités par différents facteurs : parasites, eau et manque d'intrants agricoles de base tels que les semences et les engrais, le stockage et le transport. Ils ont également une connaissance limitée des méthodes de production standard requise pour satisfaire les exigences génétiques des semences améliorées, et n'ont pas suffisamment accès au marché officiel. Toutefois, les produits horticoles de ces petits exploitants se sont développés au cours de la dernière décennie, même si cette augmentation a fluctué de manière significative, principalement en raison de la dépendance à des précipitations saisonnières peu fiables et à de mauvaises pratiques de gestion agricole (Madisa *et al.*, 2010b). Une tendance majeure est que le nombre de ménages alphabétisés dans l'artisanat a augmenté (Madisa *et al.*, 2010b) et cela va avoir un impact positif sur la croissance durable du secteur (Dogliotti *et al.*, 2005 ; Kuponiyi & Adewale, 2008)

La complexité et la concentration au niveau du commerce de détail des produits frais exigent toutefois davantage que l'efficacité de la production. Pour être plus compétitifs sur les marchés locaux et régionaux de produits frais, les producteurs et négociants de fruits et légumes doivent comprendre les fenêtres ouvertes sur le marché pour leurs produits, la concurrence du marché informel, les conditions d'accès au marché et les pratiques de gestion efficaces. Il faudrait davantage de concentration sur le développement de chaînes d'approvisionnement axées sur la demande/l'attraction et sur la valeur et reconnaître que le flux d'informations tout au long des chaînes d'approvisionnement est aussi important que le flux de produits des zones de production vers le marché. L'analyse des tendances de la production horticole est donc importante pour la productivité des secteurs agricoles dans les pays ACP. Les tendances actuelles à considérer pour le succès du secteur des fruits et légumes dans les pays ACP sont décrites ci-après.

5.2.2. Tendances actuelles dans le secteur des fruits et légumes

Selon les perspectives à moyen terme de la FAO, la production mondiale totale de bananes et de fruits tropicaux devrait augmenter de 1,8 % par an entre 2019 et 2028, après avoir enregistré une croissance de 2,3 % par an au cours de la décennie précédente. D'après le scénario de base, la production devrait légèrement dépasser les 255 millions de tonnes d'ici 2028. Les principaux fournisseurs de ces fruits devraient continuer à se trouver en Asie, qui devrait représenter 55 % de la production mondiale de fruits tropicaux. Outre l'Inde, la Chine et l'Indonésie, les Philippines et la Thaïlande sont d'importants producteurs de fruits tropicaux en Asie. La production en Amérique latine et dans les Caraïbes, qui représente actuellement 26 % de la production mondiale, continuera à être dominée par le Brésil, l'Équateur, le Mexique et le Costa Rica. En développement, l'Afrique représente actuellement une part de production de 15 %, qui devrait augmenter d'un point de pourcentage.

La production mondiale de bananes devrait augmenter de 1,5 % par an, pour atteindre 135 millions de tonnes en 2028. Au cours de la même période, la production de mangues devrait atteindre 65 millions de tonnes, augmentant à un taux annuel de 2,1 %, la production d'ananas à 1,9 % par an, pour atteindre 31 millions de tonnes et la production de papayes devrait passer à 15,8 millions de tonnes, augmentant de 1,6 % par an.

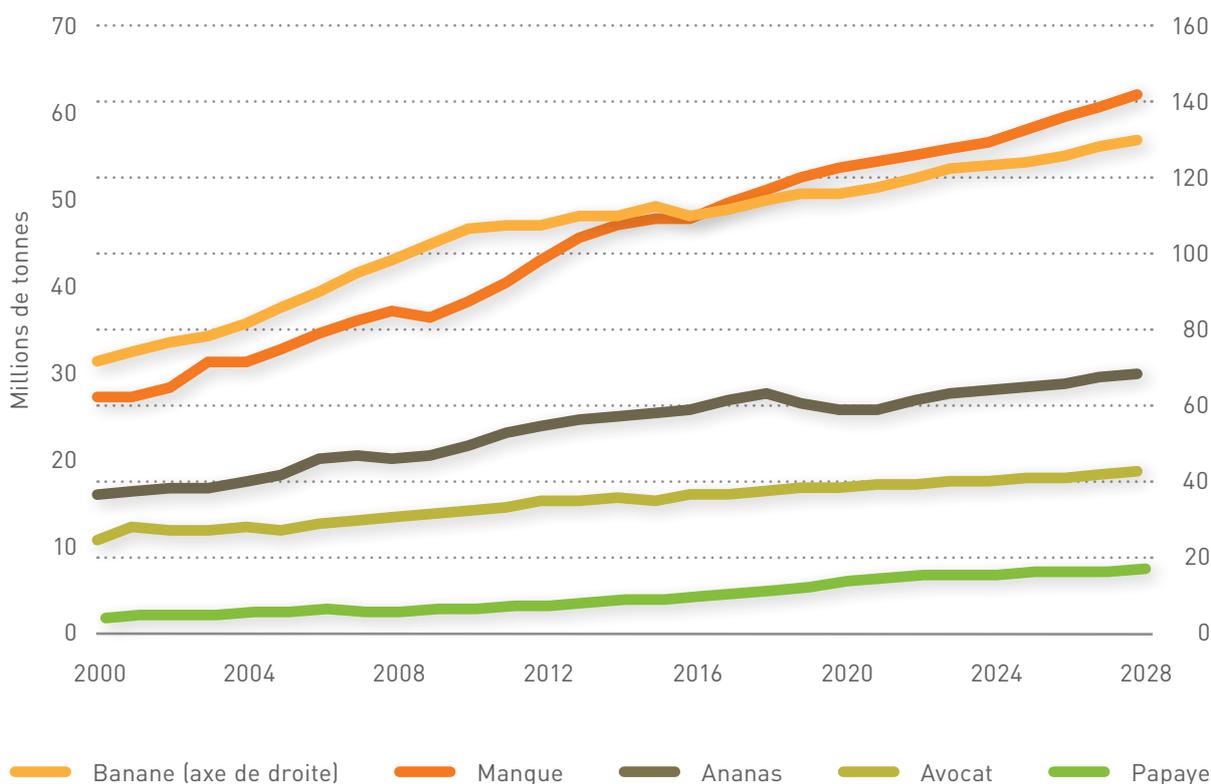


Figure 28 - Production mondiale de bananes et de fruits tropicaux
Source: FAO. Perspectives à moyen terme

5.2.3. Moteurs des tendances dans le secteur de l'horticulture

1. Pouvoir du consommateur

Les tendances actuelles indiquent que les consommateurs recherchent davantage de variété, de fraîcheur et d'options saines dans leurs choix alimentaires. Ils recherchent aussi une plus grande facilité et une plus grande proportion de produits frais dans leur alimentation.

De plus en plus, le pouvoir des consommateurs influencera donc les produits et services fournis par les supermarchés du monde entier. La gamme de produits deviendra plus complexe et plus fragmentée à mesure que les producteurs, les fabricants, les commerçants et les supermarchés s'efforceront de répondre aux besoins et aux demandes de consommateurs de plus en plus avertis. Ne pas le reconnaître entraînera un échec commercial.

Le pouvoir du consommateur est démontré par la demande croissante de connaissances supplémentaires sur l'origine des produits, leur mode de culture et leurs propriétés en termes nutritionnels et de santé. L'influence négative du consommateur peut se manifester sous forme de boycotts contre les vendeurs et les producteurs qui ne répondent pas aux attentes des groupes de consommateurs.

2. Les plats préparés s'imposent

Dans une large mesure, les en-cas et les repas sont devenus interchangeables et les « plats préparés » sont associés à des repas pris en déplacement et à une cuisine rapide à la maison. Les inquiétudes liées au fait que les aliments préparés devraient également être plus sains ne cessent de s'amplifier. Les revenus réels des ménages augmentent et le pourcentage des revenus consacrés à la consommation d'aliments hors du foyer est en hausse. Cette tendance sera particulièrement importante dans de nombreux pays en développement au cours de la prochaine décennie, avec l'émergence d'une classe moyenne croissante.

En Asie, par exemple, on prévoit une croissance des plats cuisinés en raison des problèmes de circulation, de la croissance démographique, du travail des femmes et de l'augmentation des revenus entraînant l'émergence d'une classe moyenne sophistiquée. Parallèlement à cette tendance, on constate une augmentation des cafés, des aliments à la mode, de la sophistication, de la vente 24 heures sur 24, du snacking, des aliments sucrés et gourmands et des aliments diététiques.

3. Une personnalisation de l'alimentation accrue

La personnalisation des produits, y compris des denrées alimentaires, est le résultat de la mondialisation des entreprises. Les gens s'attendent de plus en plus à pouvoir faire des mélanges en fonction de leur humeur, du temps dont ils disposent et à pouvoir utiliser la nourriture pour satisfaire leurs besoins en énergie, en santé ou en loisirs; une seule règle pour tous ne s'applique plus. Pour résumer, les exigences des consommateurs sont de plus en plus dynamiques.

Les fabricants et les fournisseurs diversifient leur clientèle et adaptent leurs services. Les frontières entre les catégories d'aliments s'estompent. Il existe un nombre croissant d'ingrédients ou de procédés qui s'appliquent aussi bien aux aliments et aux soins personnels qu'aux systèmes de nettoyage, et cela vaut pour les enzymes, les protéines ou les composés. Les besoins de personnalisation conduisent au développement d'étiquettes et de systèmes indicateurs de durée de conservation, de composition des produits et de présence de toxines et d'allergènes.

4. Santé et bien-être, moteurs de la consommation alimentaire

Le souci de sa santé est devenu un moteur important de la consommation alimentaire sur les marchés des consommateurs à revenus modérés et élevés. Les coûts de santé provoquent un mini-boom en médecine préventive : l'obésité, la maladie d'Alzheimer, l'arthrite, les douleurs dorsales, le diabète, les maladies cardiaques et intestinales prennent de plus en plus d'importance. Le bien-être personnel peut être atteint par une combinaison de régime alimentaire, d'exercice et de mode de vie. Par exemple, l'obésité présente les mêmes prédictions de risques que le tabagisme en termes de longévité.

Il existe une demande croissante d'aliments et de produits alimentaires qui améliorent la santé et le bien-être de l'homme à l'échelle mondiale. Les fruits frais sont relativement «sous-consommés» par rapport aux snacks. Les tendances en matière de produits liés à la santé, de plats préparés et de produits à valeur ajoutée représentent un potentiel de croissance important pour les nouvelles variétés de fruits répondant à ces demandes.

La différenciation des produits sur la base de leurs composants liés à la santé est essentielle. Les futures opportunités de marché résident dans l'extension de la saison des récoltes et dans la capacité à approvisionner le marché 12 mois par an. Il existe également des possibilités de développer de nouvelles variétés spécifiquement destinées à la transformation de produits à base de fruits (aliments, produits nutraceutiques, textiles, médicaux).

5. Systèmes d'horticulture durable

Le concept de durabilité des cultures horticoles concerne à la fois l'utilisation des ressources, telles que l'eau et les nutriments, d'une manière qui tienne compte des besoins futurs, et l'utilisation responsable de composés indésirables tels que les pesticides, qui ne compromettent pas la qualité de l'environnement.

Il existe une tendance majeure à la volonté, aux niveaux personnel, national et international, d'être des consommateurs respectueux de l'environnement, réduisant ainsi les effets néfastes sur l'environnement. Cette tendance comporte deux aspects, un aspect plus objectif («éco-impact») et un aspect plus subjectif («éco-image»). Tous deux sont significatifs et liés à une tendance à la santé personnelle.

a. Éco-impact

La disponibilité de l'eau est la question la plus pertinente à laquelle est confrontée la production horticole, dans presque toutes les régions du monde. La recherche est donc souhaitable pour décider de questions telles que le développement de cultures tolérantes à la sécheresse, le traitement de la salinité accrue, la gestion des cultures sous déficit hydrique géré, l'utilisation d'eaux usées de faible qualité et l'utilisation de méthodes d'application plus efficaces, à savoir des systèmes fermés tels que des serres simples. Il s'agit de sujets importants pour la promotion de la production durable et de la biodiversité.

b. Éco-image

Les systèmes de valeur jouent un rôle essentiel dans la détermination des priorités sociales, au niveau tant local que mondial. Cet aspect est mis en évidence par les tendances à un sentiment de «consommation responsable» au niveau personnel (par exemple, recyclage, assurance que les pratiques de production durable ont été suivies), par la perception que le naturel est meilleur (par exemple, produits biologiques, résistance aux OGM), et par le sentiment que la flore et la faune indigènes font partie de notre patrimoine et doivent être protégées. La question de la culture et des valeurs indigènes, tant au niveau mondial que dans les pays ACP, est également importante à cet égard.

6. Consommateurs, société et pression réglementaire en faveur de la durabilité environnementale

La question de la sécurité alimentaire a suscité de nombreux sujets de préoccupation pour le secteur de l'horticulture, notamment la production biologique, la durabilité, la traçabilité, la réglementation, la diversification du commerce, le marketing et la biotechnologie. Les consommateurs veulent savoir que leurs aliments sont sûrs, d'où ils viennent, comment ils ont été produits et qui les a manipulés.

7. Marché et pression du consommateur

Les prévisions de croissance dans le secteur des produits biologiques sont étayées non seulement par une sensibilisation accrue des consommateurs aux questions d'environnement, de santé, de nutrition et de sécurité alimentaire, mais aussi par les préoccupations liées au génie génétique et aux stratégies de promotion agressives menées par les grands groupes de distribution.

Les tendances en matière de commercialisation des produits biologiques comprennent le développement de supermarchés biologiques, d'emballages biodégradables, d'aliments biologiques prêts à l'emploi et de ventes par Internet. Les supermarchés sont les points de vente de produits biologiques qui connaissent la plus forte croissance. Les défis dans le domaine des produits biologiques comprennent les niveaux de productivité et la durabilité environnementale à long terme.

8. Sécurité alimentaire

La preuve des allégations devient une exigence essentielle, en particulier dans le domaine des bienfaits pour la santé. Il est donc pertinent que les produits soient conformes à toutes les réglementations en vigueur en matière de sécurité alimentaire, telles que la norme HACCP.

L'étiquetage est de plus en plus exigé pour les informations nutritionnelles/ la composition, y compris les OGM. La certification ISO (entre autres) et le suivi de la production alimentaire pour des raisons de sécurité sont en augmentation. On passe de ce qu'est le produit à ce que le produit peut faire. Le monde s'adonne à une prolifération de normes. Il existe un désir croissant d'aliments « sûrs » et « naturels ». La croissance du secteur de l'alimentation biologique est une conséquence de cette volonté.

Le développement de procédés sûrs et de méthodes de détection des procédés non sûrs devient de plus en plus important.

9. Accroissement de la concurrence

Les barrières commerciales internationales traditionnelles sont réduites, ce qui se traduit par une concurrence mondiale croissante.

Les fournisseurs de fruits et légumes doivent donc se différencier de leurs concurrents en faisant preuve de meilleures structures de coûts, d'une qualité et d'une cohérence accrues des produits, de leur capacité à répondre à la demande, de systèmes de production efficaces, de la souplesse nécessaire pour intégrer les nouvelles technologies et tendances, d'un flux continu et plus rapide de nouveaux produits, d'une évolution et d'une adoption rapides des technologies, et en diminuant le cycle de vie des produits.

10. Bio numérique

L'augmentation exponentielle de la puissance des technologies de l'information au sens large, avec la réduction constante de la taille physique du matériel et son caractère de plus en plus abordable, associée aux nouvelles technologies de séquençage et de criblage moléculaire à haut débit, crée rapidement un nouveau monde où la surveillance et la gestion des systèmes biologiques sont disponibles pour la prise de décision en temps réel. Cela concerne l'ensemble du secteur, de la recherche la plus fondamentale à la production, aux ventes, aux rôles réglementaires et, au-delà, au comportement des consommateurs. Un accès à d'énormes quantités de données, de connaissances et d'informations est possible, dans le monde entier, tout comme il est possible de traiter ces données au-delà des frontières internationales. La modélisation permet de réaliser des « expériences virtuelles ».

Dans de nombreux pays, la production à grande échelle de cultures agronomiques par manipulation génétique est largement utilisée. Cependant, dans ces mêmes pays, la production de cultures horticoles par manipulations génétiques est très préoccupante et fait l'objet de débats concernant la sécurité et la justification plus large des OGM. Le manque de conscience du rôle que joue la sélection végétale

conventionnelle dans la production de nouveaux cultivars et l'incertitude qui prévaut souvent entre la sélection conventionnelle et les plantes produites à l'aide de technologies de transfert de gènes sont des sujets de préoccupation concernant les pratiques horticoles.

L'utilisation de l'intelligence artificielle et de la robotique dans la production et le traitement de l'horticulture est en augmentation.

La réduction des coûts et la puissance croissante de l'analyse informatique feront des nouvelles technologies actuelles l'outil privilégié de la réglementation et de la surveillance au niveau international. Cela inclura des systèmes de traçage des aliments et des indicateurs de passage dans des environnements spécifiques. Les formes de vie non humaines seront surveillées, diagnostiquées, sauvées et la diversité planétaire sera améliorée grâce à ces technologies.

11. Information

La demande d'informations utiles et applicables augmente à mesure que les entreprises horticoles deviennent plus sophistiquées et souvent plus axées sur l'exportation de leurs produits. En outre, avec l'avènement des nouvelles technologies, à savoir la télédétection, la surveillance de l'environnement, l'analyse d'images et autres, les différents types d'informations se multiplient. Les difficultés sont liées à la fourniture de connaissances pertinentes et aux moyens plus efficaces de transmettre les informations spécifiques requises. Par conséquent, des bases de données et des liens Web spécifiques, fournissant des connaissances utiles en matière d'horticulture, devraient être placés dans le domaine public via Internet.

12. Convergence des secteurs

Les entreprises qui s'installent dans de nouveaux domaines, au-delà des frontières traditionnelles, font que les produits agricoles sont désormais développés en ingrédients à valeur ajoutée ou en produits de niche. La biotechnologie a un impact sur le marché des produits frais. Le développement rapide d'un produit et d'une diversité suffisants pour satisfaire le marché est important et la biotechnologie le facilite, en particulier dans le domaine de la sélection. Les plantes et les microbes commencent à être utilisés comme des usines.

La convergence des domaines de l'alimentation, de la santé et des biotechnologies donne naissance à de nouveaux produits (à valeur ajoutée) et à des entreprises qui se lancent dans de nouveaux domaines, par exemple les aliments fonctionnels ou enrichis/les nutraceutiques ; les vaccins par l'intermédiaire des produits alimentaires ; (les plantes comme usines : biopharmacie, biomatériaux, biocatalyseurs, biocarburants, biofermentation), remplaçant lentement les industries chimiques basées sur le pétrole.

5.2.4. Impact des tendances

La croissance des revenus et l'urbanisation vont continuer à générer une demande de fruits et légumes frais dans la région ACP. L'augmentation du nombre de supermarchés va nécessiter le développement des systèmes de gestion de détail requis ainsi que de systèmes et technologies logistiques.

Les supermarchés, acteurs prédominants

Depuis les années 1990, les supermarchés ont pris une part de plus en plus importante dans la distribution alimentaire des pays ACP. Dans de nombreux pays ACP, les supermarchés de détail nationaux sont actuellement en concurrence entre eux et avec les chaînes de supermarchés internationales. Les supermarchés sont principalement de très grandes chaînes de magasins qui vendent de gros volumes d'articles alimentaires et non alimentaires à bas prix et avec de faibles marges. Si, par le passé, ils visaient les consommateurs à hauts revenus dans les centres urbains, ils s'adressent désormais aux consommateurs à revenus moyens et faibles et se répandent dans les zones traditionnelles des marchés locaux, devançant les petites épiceries et les étalages de fruits et légumes frais.

Étant donné leur capacité à se procurer de grands volumes de produits, les supermarchés disposent d'une force et d'un pouvoir de négociation considérables. Les grands supermarchés s'approvisionnent généralement en produits frais auprès de grandes exploitations agricoles qui ont la capacité de satisfaire en permanence leurs besoins en termes de volume, de sécurité et de qualité à des prix compétitifs. Ils sont de plus en plus impliqués dans l'accréditation des fournisseurs de produits frais pour les bonnes pratiques agricoles et les bonnes pratiques de fabrication.

Ces fournisseurs privilégiés doivent démontrer leur compétence en matière d'agriculture, d'utilisation de pesticides et d'intrants chimiques ainsi que d'utilisation de systèmes de suivi et de traçabilité pour leurs produits frais. Le coût de la mise en conformité avec toutes ces pratiques doit cependant être entièrement supporté par les producteurs. Étant donné l'incapacité de nombreux petits producteurs à se conformer à ces exigences et à supporter le coût élevé de la certification, les agriculteurs commerciaux sont, en général, les principaux fournisseurs des grands supermarchés.

De nombreuses chaînes de supermarchés pratiquent également la responsabilité sociale des entreprises en reversant les bénéfices aux communautés agricoles sous forme de formations techniques agricoles et de projets de services communautaires qui impliquent à la fois le secteur privé et les autorités publiques. Les supermarchés sont également de plus en plus impliqués dans des programmes et des normes de protection de l'environnement qui peuvent être surveillés et contrôlés par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Consolidation des supermarchés locaux et multinationaux

Ces quelques dernières années ont été marquées par une frénésie de consolidation des achats ou d'établissement de nouveaux magasins par des chaînes de supermarchés multinationales dans la région ACP. Un nombre croissant de supermarchés à capitaux étrangers (sud-africains, européens et américains) se sont engagés dans des coentreprises avec des supermarchés locaux et de petite taille, étant donné l'incapacité de nombre de ces chaînes locales à concurrencer des entreprises à capitaux étrangers qui possèdent de vastes ressources financières, des technologies de gestion, des systèmes électroniques de contrôle des stocks, une capacité de pouvoir d'achat et les moyens de rivaliser en termes de prix. De nombreux grands supermarchés sont également engagés dans l'exportation de produits frais vers les pays voisins, ce qui leur permet d'accroître leur contrôle sur la base d'approvisionnement en produits frais.

Les grands supermarchés s'étendent également à d'autres types de vente au détail : magasins spécialisés, magasins discount et magasins de proximité. Leur intention est de s'intégrer horizontalement et de couvrir une plus grande partie de la base de consommateurs. Tous ces magasins sont situés dans les grandes villes et les banlieues. L'importante population urbaine offrant un marché tout prêt, cette expansion va se poursuivre pendant un certain temps.

Implications des parties prenantes

La demande accrue de fruits et légumes de haute qualité, sûrs et hygiéniques, crée des opportunités pour le commerce, la valeur ajoutée, le marketing de niche et la spécialisation des produits. Toutefois, pour exploiter ces possibilités avec succès et de manière compétitive, il faut développer les compétences et les capacités nécessaires pour gérer la qualité, assurer la sécurité et gérer les flux d'informations au sein des chaînes horticoles.

L'éducation et les infrastructures doivent être améliorées et un système de marché ouvert doit être développé. La mentalité et les attitudes des producteurs doivent passer de la production de subsistance, de la production planifiée et de la production subventionnée, à une production rentable et compétitive. La spécialisation des produits, la spécialisation du commerce et l'innovation industrielle seront nécessaires et des systèmes d'innovation compétitifs devront être développés par les agriculteurs ruraux traditionnels. Les agriculteurs devront désormais être plus sensibles aux besoins des consommateurs dans leurs stratégies de production et de commercialisation et doivent adopter de nouvelles approches pour satisfaire la demande des consommateurs.

Ces approches pourraient inclure l'introduction de nouvelles variétés de couleurs, de saveurs, d'arômes et de formes différentes, dont les prix sont plus élevés. Dans le même temps, il faudra également que les producteurs et les détaillants fassent tout leur possible pour faire de la publicité et promouvoir les produits frais d'une manière qui soit attrayante pour le nombre croissant de consommateurs aisés de la région.

5.2.5. Avantages à long terme du suivi des tendances du marché

Comprendre le mouvement à long terme des marchés peut faire une énorme différence pour le potentiel à long terme de votre entreprise de fruits et légumes. Voici quelques-uns des avantages que procurent les tendances du marché.

1. Agir avant les autres

La première raison, et la plus évidente, pour laquelle l'entreprise doit se tenir au courant des tendances du marché est que cela lui permet de prendre de l'avance sur les évolutions à long terme du marché, afin de pouvoir négocier aux meilleurs prix.

La plupart des grands effondrements industriels peuvent être identifiés à l'avance si l'entreprise est attentive aux bons facteurs. L'expérience permet de les identifier. Ils ne permettent pas seulement à l'entreprise de prendre des mesures à court terme pour éviter les problèmes, mais peuvent également lui permettre de réorienter ses activités afin de les rendre plus résistantes si nécessaire.

2. Investir dans des domaines de croissance

L'observation des marchés peut aider l'entreprise à tirer profit de fortes perspectives de croissance. Celles-ci peuvent être centrées sur un pays ou une région en particulier ou sur une industrie particulière.

Bien qu'elles durent rarement plus de quelques années, le fait d'être présent au tout début peut vous permettre d'obtenir de belles réussites avant que la vague ne retombe, et cela vous donne également de meilleures chances d'investir dans des activités qui vont survivre et prospérer par la suite. D'autres marchés (tels que celui des biotechnologies à l'heure actuelle) offrent des perspectives de croissance plus lentes, mais une plus grande assurance de rendements durables.

3. Peaufiner vos réseaux

Le succès dans les affaires dépend en grande partie des relations personnelles. Le fait de pouvoir prévoir les mouvements du marché à long terme donne à l'entreprise le temps d'établir des contacts dans des domaines particuliers. L'entreprise peut aussi choisir d'affiner ses compétences, par exemple en apprenant une nouvelle langue ou en étudiant une technologie émergente. Vous serez ainsi en position de force pour développer votre entreprise au fur et à mesure de la croissance. D'autres entreprises ne seront pas prêtes, mais la vôtre saura exactement à qui s'adresser, et elle fera bonne impression au moment précis où cela sera nécessaire.

4. Donner l'image de l'entreprise de demain

Les entreprises qui passent tout leur temps à rattraper leur retard et à réagir aux événements passés ne font pas grande impression sur les partenaires commerciaux ou les clients potentiels. Si l'entreprise peut garder une longueur d'avance, cela lui donnera non seulement un avantage en termes commerciaux, mais cela renforcera également sa réputation. Cela peut aider lorsque vous recherchez des investissements et cela peut faire monter le prix de vos actions. Être capable de parler avec autorité de l'orientation à long terme des marchés lors de salons commerciaux ou dans les médias fait que les gens voient votre entreprise comme une entreprise à laquelle ils peuvent faire confiance.

5.2.6. Comment identifier les tendances du marché pour la planification à long terme des activités

Suivre les tendances n'est pas quelque chose qu'un conseiller peut faire pour l'organisation, et cela nécessite plus qu'une seule source d'information. Il est important de reconnaître que l'industrie est en constante évolution et que, pour garder une longueur d'avance et éviter que les concurrents ne la dépassent, l'entreprise doit pouvoir évoluer avec son temps, au profit d'une planification des activités à long terme.

L'analyse des tendances du marché n'est pas aussi ardue qu'elle en a l'air. Il s'agit simplement de comparer les données du secteur sur une période donnée, afin de reconnaître toute tendance ou tout résultat cohérent qui pourrait être utilisé pour définir la stratégie commerciale des fruits et légumes, en l'alignant sur l'orientation générale de votre secteur.

Les tendances du marché sont souvent fortement influencées par les habitudes et les comportements des consommateurs. En effectuant les types suivants d'analyse des tendances du secteur, l'organisation sera en mesure de déterminer les mouvements qui pourraient avoir un impact direct sur ses performances globales :

1. Suivez les influenceurs et les publications de l'industrie

En tant qu'entrepreneur dans le secteur des fruits et légumes, il n'est pas rare d'être pressé par le temps ! Les entrepreneurs n'ont pas toujours le temps ou l'espace nécessaire pour lire tous les articles intéressants sur le leadership dans le secteur des fruits et légumes, alors comment l'entreprise peut-elle suivre l'évolution du secteur ? Les médias sociaux sont un outil puissant pour suivre les influenceurs de l'industrie, leurs points de vue et s'assurer que l'entreprise reste dans la conversation.

2. Absorbent comme une éponge les dernières recherches et les rapports de tendances de l'industrie

Pour se faire une idée réelle du paysage industriel et déterminer l'orientation qui s'annonce, les entrepreneurs doivent prendre connaissance de la multitude de rapports sur l'industrie qui leur sont facilement accessibles. Par exemple, des rapports de marché en ligne de grands éditeurs tels que Frost & Sullivan, Euromonitor et bien d'autres, ainsi que des données sectorielles et d'entreprise actualisées pour les principaux acteurs de l'industrie.

3. Tirez le meilleur parti des outils numériques et des analyses pour évaluer le comportement de l'industrie

Une grande variété d'outils et de systèmes d'analyse permettent de suivre les tendances du marché. C'est formidable parce que l'organisation peut laisser ces outils faire tout le travail pour elle afin de l'aider à comprendre beaucoup plus rapidement la situation globale du marché.

L'analyse numérique peut aider l'entreprise à découvrir les tendances de plus en plus recherchées par les consommateurs en ligne. Par exemple, Google Trends affiche un aperçu à long terme des tendances de niche, tandis que Google Keyword Planner permet de rechercher les mots-clés les plus populaires utilisés par la cible démographique en ligne et la portée potentielle de leur utilisation par l'entreprise dans le cadre d'une campagne publicitaire numérique.

4. Écoutez vos clients

Dialoguer avec ses clients est une approche payante. Discutez avec eux et apprenez-en plus sur leurs points de tension afin de découvrir ce que l'entreprise peut faire de plus pour les aider.

Des enquêtes quantitatives régulières auprès de la clientèle existante ou (dans le cas d'une toute nouvelle start-up) du marché cible pourraient fournir de précieuses informations sur les changements possibles de leurs comportements et de leurs besoins.

5. Observez vos concurrents

La plupart des entreprises de fruits et légumes qui réussissent ne suivent pas le mouvement; elles innovent et créent pour se démarquer de la foule. Toutefois, l'observation des concurrents peut souvent donner à l'entreprise une bonne idée de leur positionnement sur le marché et de leur réaction à ce qui pourrait être considéré comme une tendance émergente. L'analyse des concurrents passe tout simplement par l'examen de leur site Internet, des avis des clients et des canaux de médias sociaux. Grâce à cela, il est possible de comprendre comment l'entreprise se compare à ses concurrents.

ÉTUDE DE CAS 1

Identification des opportunités de marché au Burkina Faso

«Vous m'avez ouvert les yeux»

«Vous savez, j'ai beaucoup appris aujourd'hui», dit Lamourdia. Agriculteur dans la province de Gnagna, dans l'est du Burkina Faso, il venait de passer une longue journée sur le marché très animé. Mais il n'était pas là pour acheter ou vendre. Il faisait une étude: il était passé d'étal en étal, interrogeant les commerçants, observant les négociations et inspectant les sacs de produits achetés et vendus.

Les habitants du village de Lamourdia l'avaient envoyé avec d'autres agriculteurs pour recueillir des informations sur le marché. C'était une expérience nouvelle pour lui, dit-il à l'animateur COLEACP du marché qui coordonnait l'équipe. «Vous m'avez ouvert les yeux. Au début, je me demandais pourquoi il était nécessaire de poser toutes ces questions sur la qualité des produits achetés par les commerçants, les quantités demandées, les unités de mesure, les périodes d'achat, les besoins des clients, etc. Maintenant, avec les explications données par les grossistes, j'ai compris que si nous regroupons nos stocks de produits comme les oranges et les mangues au village, ils peuvent venir nous les acheter directement sans passer par les intermédiaires.»

Lamourdia était convaincu que ces informations seraient précieuses pour planifier les efforts de marketing du village: «Lorsque je retournerai au village, je rendrai compte aux autres membres de notre commission du marché», dit-il. «Nous allons commencer à sensibiliser tout le village au regroupement de nos produits en vue de leur vente lors de la prochaine saison. J'ai demandé leurs numéros de téléphone portable aux principaux grossistes et je les appellerai moi-même dès que nous serons prêts l'année prochaine. J'accepterai de vendre nos stocks d'oranges ou de mangues à ceux d'entre eux qui offrent le meilleur prix.»

ÉTUDE DE CAS 2

Perdus sur le marché

Après des années de commercialisation agricole, Doris a le sentiment d'avoir été trompée et de ne pas faire de progrès. Elle appelle donc son fils Nuwa, étudiant en deuxième année d'université en études de commerce, et lui fait part de ce qu'elle a sur le cœur.

Ce qui la blesse, c'est qu'elle ne s'était rendu compte de rien jusqu'à ce qu'elle découvre que les mêmes ananas et tomates qu'elle vendait à un prix qu'elle pensait être bon étaient revendus plus cher par Juma, son prétendu sauveur du marché.

Lorsqu'elle s'est lancée dans l'agriculture, elle voyait cela comme une entreprise. Elle produirait ses légumes et ses fruits, puis les mettrait sur le marché. La première année, elle a eu des difficultés avec ses produits, puis elle a rencontré Juma.

Juma était un vendeur de la ville et a promis qu'il veillerait à ce que tous ses produits se vendent comme des petits pains. De cette façon, elle en tirerait profit. Sans se renseigner davantage, Doris, ravie, a commencé à vendre ses produits à ce que Juma appelait un prix de gros. Elle en a tiré un peu d'argent mais, après un an, Juma a acheté un camion et lui a demandé si elle pouvait l'aider à trouver une parcelle de terre pour qu'il se lance lui aussi dans l'agriculture.

Doris s'est demandé comment c'était possible. Puis, par la rumeur, du fait de la jalousie et du mécontentement des agriculteurs de son village, elle a appris que Juma achetait en gros et revendait ensuite les produits au double du prix.

Après avoir écouté sa mère, Nuwa se souvient de ses cours de marketing. Il lui explique qu'elle doit faire plus de recherches sur le marché et savoir qui achète les produits, quand et comment. Elle se demande en quoi cela va l'aider et il lui rappelle que c'est grâce à ce qu'elle a entendu, demandé et vu qu'elle a appris qu'elle était trompée.

Doris admet qu'elle a besoin d'en savoir plus et de découvrir comment mieux positionner ses produits sur le marché. En outre, elle ne veut plus partager son bénéfice.

Questions

1. Pourquoi Doris et les autres agriculteurs sont-ils perdus sur le marché ?
2. Qu'est-ce qui désavantage Doris ?
3. Que manquait-il à Doris pour dynamiser son activité agricole ?
4. Identifiez certaines dynamiques de marketing non éthiques que les études de marché élimineraient

Réponses

1. Ils n'avaient pas les bonnes informations sur le marché pour les orienter dans l'élaboration de plans et de choix stratégiques
2. Elle s'est fiée à des données de référence brutes et génériques fournies par un concurrent

Doris s'est lancée dans l'agriculture sans la comprendre comme une entreprise et donc sans prêter attention aux éléments suivants :

- Scénario actuel de l'horticulture et schéma d'utilisation des terres
- Adéquation de la propriété foncière à diverses cultures/entreprises
- Cultures de fruits et légumes qui seront demandés dans un avenir proche
- Prix de marché des cultures de fruits et légumes
- Disponibilité des intrants
- Utilisation des intrants
- Qualités des fruits et légumes souhaitées par les consommateurs
- Réseau de marchés de la région et différences de prix sur les différents marchés
- Réseau d'installations de stockage et d'entreposage disponible
- Moyens de transport
- Technologies de production, comme les variétés améliorées, l'agriculture biologique, l'utilisation de biofertilisants et de biopesticides, et les bonnes méthodes de récolte
- Gestion post-récolte comme la transformation, le calibrage, la normalisation des produits, la valeur ajoutée, l'emballage, le stockage, la certification, etc. en ce qui concerne les fruits et légumes
- Agriculture contractuelle
- Marchés terminaux de gros modernes et privés
- Chaînes de vente au détail de fruits et légumes
- Certification de la sécurité alimentaire et des normes de qualité

3. **Réponse :**

- Étude de marché (primaire et secondaire)
- Analyse SWOT de l'entreprise
- Réseaux de marchés de la région et différences de prix sur les différents marchés
- Prix de marché des cultures de fruits et légumes
- Suivre les influenceurs de l'industrie
- Observer ses concurrents

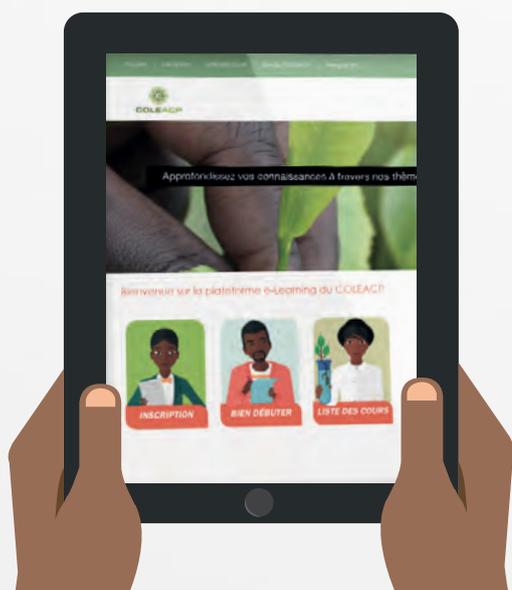
4. **Réponse :**

- Fluctuation des prix
- Demi-vérité sur la disponibilité du marché
- Confiance dans les rumeurs
- Pratiques concurrentielles malsaines

PLATEFORME E-LEARNING DU COLEACP

RECEVEZ VOTRE ACCÈS À NOTRE PLATEFORME DE FORMATION À DISTANCE RÉSERVÉE AUX ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE DANS LES PAYS D'AFRIQUE, DES CARAÏBES ET DU PACIFIQUE.

TESTEZ ET AMÉLIOREZ VOS CONNAISSANCES À VOTRE RYTHME !



<https://training.coleacp.org>

PRODUCTION ET COMMERCE
DURABLES

SANTÉ DES PLANTES

SÉCURITÉ SANITAIRE
DES ALIMENTS

PRODUCTION AGRICOLE
ET TRANSFORMATION

RESPECT DE LA PERSONNE
ET DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL

GESTION DE
L'ENVIRONNEMENT

GESTION ET DÉVELOPPEMENT
DES ORGANISATIONS

MÉTHODOLOGIES
DE FORMATION