



# LIVRET

---

## PÉDAGOGIQUE

- 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

|   |    |
|---|----|
| <b>AMIS FORMATEURS, QUELQUES CONSEILS...</b>  | 1  |
| <b>CONTENUS À DÉLIVRER</b>  | 7  |
| <b>FEUILLETS PÉDAGOGIQUES</b>   | 11 |
| FEUILLET 1 : Introduction au développement commercial   | 13 |
| FEUILLET 2 : La planification stratégique   | 17 |
| FEUILLET 3 : Élaboration du business plan   | 21 |
| FEUILLET 4 : Tâches clés du développement commercial  | 27 |
| FEUILLET 5 : Le rôle de l'intelligence de marché dans les marchés nationaux,<br>régionaux et internationaux des fruits et légumes | 33 |
| <b>RÉSUMÉ DU MANUEL</b>   | 37 |





# Amis formateurs, quelques conseils ...



## POURQUOI UN LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Les « Manuels de formation » rédigés par le COLEACP sont de précieux supports de formation. Pour les rédiger, le COLEACP s'est adressé aux meilleurs experts du domaine abordé avec pour objectif de produire sur un thème donné un document de vulgarisation qui rassemble et structure l'essentiel des connaissances actuelles. Ces manuels se veulent les plus exacts et complets que possible, adaptés au contexte ACP, orienté sur les problématiques transversales qui concernent l'horticulture. Mais l'objectif était aussi qu'ils soient abordables, compréhensibles et agréables à lire par des personnes qui ne sont pas nécessairement des experts avertis de la matière. Néanmoins, assimiler souvent en un temps réduit l'ensemble de la matière ainsi rassemblée **représente un effort considérable**.

Les manuels de formation, qui s'adressent en priorité aux experts et aux personnes les plus qualifiées, étant **souvent volumineux et complexes**, il était **nécessaire d'aider les experts-formateurs à identifier les éléments les plus importants à retenir**, et de rassembler pour eux une liste de « messages clés » à diffuser vers les apprenants lors des formations du COLEACP. Ce livret pédagogique est donc **un outil précieux et pratique** qui est mis à votre disposition **pour vous aider à préparer vos formations** sur le thème dont il est question dans ce livret.

## QUE CONTIENT LE LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Chaque livret pédagogique contient :

### 1. La liste des matières à délivrer aux participants lors de la formation

C'est une table des matières résumée du manuel de Formation. Cette liste vous permet d'avoir une **vue globale** de l'ensemble **des grands points** qui devront être abordés lors de la formation. **L'ordre de la liste ne doit pas nécessairement être respecté**, car l'organisation des séquences est laissée à votre appréciation et dépend éventuellement d'autres facteurs (ex. : disponibilité d'un expert-formateur ; timing des séquences de formation ; place réservée aux exercices ; ...).

Dans certains cas, **seuls certains aspects** (ou chapitres) **de la matière seront abordés** (par exemple : si les participants maîtrisent parfaitement certaines parties du sujet abordé en formation, il est inutile de les présenter en détails ; un petit rappel peut suffire et être efficace pour aborder la suite).

Toutefois, quand vous abordez une partie de la matière (un chapitre), les principaux « points » repris pour chaque chapitre vous permettent d'organiser vos présentations et animations de manière logique et pertinente pour l'apprenant. **Il vous est aussi conseillé de présenter tous les points d'un chapitre.**

## 2. Des feuillets pédagogiques

Un livret pédagogique contient autant de « feuillets » qu'il y a de chapitres dans le manuel de formation (seul le « cas d'étude » n'est pas repris). Chaque feuille reprend d'une part, les **objectifs pédagogiques** de cette partie de la matière à délivrer (ce que l'apprenant doit être capable de...), et d'autre part, suivant la structure de la table, les « **messages clés** » (ce que l'apprenant doit absolument avoir assimilé en fin de formation). Il est donc très important de vous assurer de **bien diffuser la totalité des messages au cours de la séquence de formation**.

## 3. Un résumé du contenu du manuel

Un résumé du manuel de formation a été inséré dans ce livret pédagogique. Structuré de manière identique au manuel, il reprend l'essentiel du contenu en 15-20 pages tout en restant beaucoup moins complet (le résumé ne reprend pas les figures ni les cas d'étude).

Ce résumé est **avant tout destiné au formateur** :

- *En début de mission*, au moment de préparer ses séquences d'intervention et ses supports, il vous permet de prendre connaissance très rapidement de l'ensemble des contenus que vous devrez aborder et de visualiser les liens entre les différentes parties de la matière à délivrer.
- *En cours de formation*, vous pouvez utiliser ce résumé **pour préparer vos synthèses journalières**, en rappelant aux participants les éléments essentiels vus au cours d'une journée (synthèse de 15-20 minutes en fin de journée avec réponse aux questions).
- *En début ou en fin de formation*, si vous le souhaitez, vous pouvez délivrer aux participants une copie de ce résumé. Si le résumé est distribué au début de la formation, il vous est conseillé de demander aux participants de surligner les passages évoqués dans votre synthèse de fin de journée (points de repère dans la matière).

**Ce résumé est également utile aux apprenants en fin de formation** : il leur permettra en quelques minutes de **se rappeler l'essentiel du thème abordé** (par exemple avant une évaluation des acquis), alors que relire l'ensemble du manuel pourrait s'avérer fastidieux.

## COMMENT CE LIVRET PÉDAGOGIQUE PEUT-IL VOUS AIDER À PRÉPARER VOS INTERVENTIONS EN FORMATION ?

L'intention en mettant ce livret pédagogique à votre disposition est de **vous aider à préparer vos séquences de formation et à structurer votre programme jour par jour** :

- **Considérez que chaque feuillet représente un tout** : s'il y a par exemple 4 feuillets, cela signifie qu'il doit y avoir 4 parties distinctes dans votre formation. Un temps suffisant doit donc être accordé dans le programme à chacune de ces 4 parties. Chaque partie de la matière devra aussi faire l'objet d'une évaluation des compétences.
- **Considérez ensuite les objectifs pédagogiques** : cela vous aidera à choisir : (a) la méthode de formation la plus adéquate pour l'atteinte de ses objectifs (faut-il par exemple prévoir des exercices, des mises en situation, des animations de groupe, ...); (b) la méthode d'évaluation des acquis de cette partie.
- **Enfin, préparez vos supports** (ex. : power point, tableaux à feuille ou fiches d'animation, questions d'évaluation) en veillant à ce que l'ensemble des messages clés soient repris (ai-je bien prévu de parler de tous ces points ? ai-je bien prévu une évaluation sur chaque point clé ?).

## N'OUBLIEZ PAS DE COMPLÉTER CE LIVRET PÉDAGOGIQUE !

Ce livret pédagogique est fait pour vous... C'est un outil qui doit vivre !

À la fin de chaque feuillet, un espace a été laissé libre pour ajouter vos notes personnelles : comme formateur vous pouvez noter quelques réflexions sur la façon de faire passer les messages, noter vos questions, les réactions des participants, les points qui soulèvent des difficultés..., c'est-à-dire **capitaliser votre expérience de formateur** !



Vous pouvez aussi y **noter les types de supports que vous avez utilisés**. Ce sera bien pratique quand vous aurez une nouvelle session à animer sur le même thème. Le COLEACP met à votre disposition de nombreux outils et supports, mais n'hésitez pas à en créer d'autres ou à utiliser d'autres supports existant qui seraient disponibles... **la règle étant de bien maîtriser chacun des supports utilisés en formation** et de s'assurer qu'ils aident à faire passer les messages clés de manière plus efficace qu'en leur absence.





# Contenus à délivrer



## CHAPITRE 1 – INTRODUCTION AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

- Définition et évaluation d'idées d'entreprises
- Comprendre le concept du développement commercial
- Modèles commerciaux inclusifs
- Éthique des affaires

## CHAPITRE 2 – PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS

- Introduction à la planification stratégique
- Étape 1 : analyse de la situation organisationnelle
- Étape 2 : l'avenir souhaité
- Étape 3 : comment l'atteindre

## CHAPITRE 3 – ÉLABORATION DU *BUSINESS PLAN*

- Introduction à la planification commerciale
- Résumé exécutif
- Contexte/historique
- Marchés et plan marketing
- Produits et services
- Plan opérationnel
- Organisation et gestion
- Plan financier
- Analyse des risques

## CHAPITRE 4 – TÂCHES CLÉS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

- Gestion de la relation client
- Responsabilité sociale des entreprises
- Négociations commerciales
- Chaîne d'approvisionnement et logistique
- *Balanced Scorecard*

## CHAPITRE 5 – INTELLIGENCE DE MARCHÉ ET TENDANCES DU MARCHÉ DANS LE SECTEUR DE L'HORTICULTURE

- Intelligence de marché
- Tendances du marché





# Feuillets pédagogiques

|   |    |
|---|----|
| FEUILLET 1 : Introduction au développement commercial .....   | 13 |
| FEUILLET 2 : La planification stratégique .....   | 17 |
| FEUILLET 3 : Élaboration du business plan .....   | 21 |
| FEUILLET 4 : Tâches clés du développement commercial .....  | 27 |
| FEUILLET 5 : Le rôle de l'intelligence de marché dans les marchés nationaux,<br>régionaux et internationaux des fruits et légumes ..... | 33 |



# FEUILLET 1

## Introduction au développement commercial

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre les processus de développement des idées commerciales.
- Expliquer ce que le développement commercial signifie dans le secteur de l'horticulture.
- Comprendre le concept des modèles d'affaires inclusifs et son application dans le secteur de l'horticulture.
- Comprendre le concept de l'éthique des affaires et son impact dans le secteur de l'horticulture.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Définition et évaluation d'une idée de développement commercial

- Une idée de développement commercial est une description courte et précise des activités de base d'une entreprise potentielle.
- Les idées de développement commercial sont basées sur les souhaits des clients, leur volonté d'acheter, la capacité de production et l'accessibilité des ressources à investir dans la production.
- Les idées de développement commercial sont générées par des techniques telles que le brainstorming, les cartes mentales, la technique SCAMPER, la méthode 3-6-5, l'analyse SWOT, etc.
- Les idées de développement commercial doivent être analysées et évaluées à l'aide de modèles tels que le modèle des sept domaines de John Mullin et le modèle de l'entrepreneuriat de Timmons.

## 2. Comprendre le concept du développement commercial

- Le développement commercial est la création de **valeur à long terme** pour l'entreprise à partir des **clients**, des **marchés** et des **relations**.
- Le développement commercial détermine l'orientation et les performances futures des PME.
- La valeur commerciale peut être considérée comme la différence ou le rapport entre les coûts et les bénéfices. C'est la valeur totale de l'entreprise, la somme totale de tous les éléments matériels et immatériels.
- Les éléments fondamentaux du développement commercial sont les clients, les marchés et les relations.

## 3. Définition des concepts et principes relatifs aux modèles commerciaux inclusifs

- Un modèle commercial décrit comment les entreprises sont actives, commercialisent leurs produits et s'approvisionnent en intrants et en finances.
- Les modèles commerciaux inclusifs abordent les contraintes en matière de développement relatives aux liens entre, d'une part, les petits exploitants et les petits acteurs tributaires de produits de base et, d'autre part, les marchés.
- Les modèles commerciaux inclusifs sont établis en fonction des principes suivants : inclusion des acteurs existants de la filière, inclusion des acteurs défavorisés, inclusion de divers débouchés commerciaux et inclusion d'un bon équilibre de partenaires différents.
- Pour que le modèle commercial soit compétitif, les points suivants doivent être respectés : gérer un modèle commercial de manière stratégique, coordonner les activités entre entreprises et répondre aux besoins des clients.
- Les modèles commerciaux doivent se baser sur une analyse de rentabilité solide afin que tout investissement contribue à la fois à la compétitivité d'une filière, à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire.
- Grâce à des modèles commerciaux inclusifs, les entreprises peuvent renforcer leur compétitivité en créant de nouveaux marchés, en renforçant leurs chaînes d'approvisionnement, en améliorant leur réputation, en favorisant l'innovation et en fidélisant leurs employés.





# FEUILLET 2

## La planification stratégique

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Comprendre le processus de planification stratégique.
- Développer ou analyser les valeurs, la mission et la vision de l'organisation.
- Analyser l'environnement interne et externe de l'organisation.
- Identifier les enjeux stratégiques et les choix fondamentaux auxquels l'organisation est confrontée.
- Développer les buts, tactiques, objectifs stratégiques et activités principales pour faire avancer l'organisation dans la direction souhaitée.
- Déterminer les ressources nécessaires à la réalisation du plan stratégique et définir les moyens de les mobiliser.
- Établir des procédures pour l'utilisation, l'analyse, la révision et l'évaluation du plan stratégique.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Une introduction au concept de planification stratégique dans le secteur de l'horticulture

- La planification stratégique est une tâche de la direction générale en charge de la croissance et de l'avenir d'une organisation.
- La planification stratégique se focalise sur les objectifs à long terme, tandis que la planification opérationnelle se concentre sur les objectifs à court terme d'une entreprise/organisation qui mènent, à terme, à la réalisation des objectifs à long terme.
- Principales contraintes à la croissance du développement horticole : systèmes de marché, systèmes post-récolte et sécurité alimentaire, systèmes de production et gestion des ressources durables, renforcement des capacités, environnement favorable, égalité des sexes, avantages en matière de nutrition et de santé humaine.
- Avantages de la planification stratégique pour l'entreprise : sens de l'orientation, proactivité plutôt que réactivité, efficacité opérationnelle, augmentation de la part de marché et de la rentabilité et durabilité de l'entreprise.

- Limites de la planification stratégique pour l'entreprise : manque de certitude quant à l'avenir, coût élevé, manque de connaissances, incapacité à identifier tous les problèmes critiques, remplacement du jugement intuitif.
- La planification stratégique se déroule en 4 phases de base, étape par étape : 1) déterminer la position, 2) développer la stratégie, 3) élaborer le plan, 4) gérer la performance.

## 2. Étape 1 : analyse de la situation de l'organisation

- Cette étape vise à établir l'état actuel d'une institution/organisation.
- Analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation à l'aide de différents modèles tels que le modèle 5M (*Money, Machinery, Manpower, Markets, Materials*), l'analyse PESTEL, l'analyse SWOT et l'analyse des parties prenantes.

## 3. Étape 2 : l'avenir souhaité

- Cette étape détermine l'avenir souhaité de l'organisation (où l'entreprise veut-elle arriver ?).
- Pour cela, il faut comprendre ce que la vision, la mission et les valeurs signifient pour l'entreprise.
- Une vision formule les aspirations générales d'une organisation sur ce qu'elle espère réaliser ou devenir.
- Une mission énonce ce que l'organisation doit faire maintenant pour réaliser la vision.
- La valeur définit ce en quoi l'organisation croit et comment les personnes de l'organisation sont censées se comporter.
- Étapes de l'élaboration d'une mission commerciale : développez votre idée gagnante, clarifiez votre objectif, développez la mission.
- Étapes de la création d'une vision : trouver la valeur humaine dans le travail de l'organisation, la distiller en valeurs, combiner la mission et les valeurs de l'organisation.

## 4. Étape 3 : comment l'atteindre

- Cette étape du processus de planification stratégique est le développement de stratégies pour atteindre le but recherché (prendre la bonne décision stratégique).
- Cette étape comporte deux volets : l'identification des enjeux stratégiques auxquels l'organisation est confrontée et la formulation des buts, des objectifs stratégiques et des plans d'action ou tactiques.
- Les enjeux stratégiques servent de base à l'élaboration des buts, des objectifs stratégiques et des plans d'action ou tactiques.
- Les enjeux stratégiques sont **TOUJOURS** formulés sous forme de questions : Qu'est-ce qui sera fait ? Pourquoi le faire ? Comment le faire ? Où le faire ? Qui le fera ? Qui sera avantagé ou désavantagé à cause de cela ?





# FEUILLET 3

## Élaboration du *business plan*

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de :

- Comprendre l'importance du *business plan* pour l'entreprise.
- Comprendre ce qu'est un *business plan* et comment élaborer un business plan simple.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Introduction à la planification commerciale

- Un *business plan* est une description écrite complète de l'activité d'une entreprise.
- Pourquoi rédiger un *business plan*? Il offre une vue intégrée de la configuration de l'entreprise, ils montrent les flux de trésorerie, les opérations, la valeur de l'entreprise, ils minimisent les risques, stimulent le marché, et montrent les moyens d'atteindre les buts et objectifs.
- Un *business plan* contient les éléments suivants : résumé exécutif, contexte, produits et services, marchés et plan marketing, activités commerciales, ressources humaines, planification financière et gestion des risques.

#### 2. Définition et compréhension du contenu du résumé exécutif

- Le résumé exécutif explique les principales caractéristiques de l'entreprise de manière à donner au lecteur l'envie d'en savoir plus.
- Une approche efficace pour rédiger le résumé exécutif consiste à paraphraser des phrases clés de chaque section du *business plan*.
- Le contenu du résumé exécutif comprend : description du concept, opportunité, produit/service, proposition de valeur, stratégie marketing, avantage concurrentiel, gestion, finances, financement.

### 3. Une description et vue d'ensemble de l'entreprise

- L'historique de l'entreprise examine comment les différentes fonctions de l'entreprise se coordonnent. Cela comprend: une vue d'ensemble de l'entreprise (raison sociale enregistrée, date et forme de constitution, nature de l'entreprise, mise en évidence des succès passés et de la participation de tiers éventuels).
- La vision de l'organisation doit être attractive, stimulante, mais aussi réalisable.
- La mission décrit le but de l'entreprise, ses stratégies, ses modèles de comportement et ses valeurs.

### 4. Une compréhension des produits et services de l'entreprise

- Les produits et services sont décrits en termes de marchés, d'application (utilisation), de proposition de valeur et de durée de vie.
- Les caractéristiques des produits doivent inclure les attributs (qualité, innovation, facilité d'utilisation, etc.), le suivi réclamation, le service clientèle, les prix, etc.
- Les bénéfices doivent avoir un impact sur les sentiments (émotions) et le portefeuille (financier) du marché cible.
- Une brève description du stade de développement des produits doit englober le cycle de vie du produit et sa maturité pour le marché.

### 5. Une description du marché et l'élaboration d'un plan et de stratégies de marketing

- Le plan marketing représente une feuille de route des activités de marketing qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de marketing.
- À plus long terme, les grandes tendances en matière de démographie des clients et des concurrents, de technologie et de politique gouvernementale peuvent transformer la taille et la structure du marché.
- La section du business plan consacrée à l'analyse du marché comprend une description et des perspectives du secteur, des informations sur le marché cible et une évaluation de la concurrence.
- Lors de l'élaboration des stratégies produit, les questions suivantes sont abordées: Quel est le produit? Quels avantages le produit apporte-t-il aux clients? En quoi les produits diffèrent-ils des produits et/ou services des concurrents?
- Pour élaborer une stratégie de prix, diverses techniques sont utilisées: prix en fonction des coûts, prix concurrentiel, écrémage, prix de lancement, prix d'acceptabilité.
- La distribution consiste à faire parvenir les produits de la ferme de fruits et légumes aux clients par des canaux directs et/ou indirects.
- La stratégie de promotion consiste en la manière dont les informations sur le produit sont données aux clients. Elle comprendra des outils, de la publicité et des plans de promotion.

- La stratégie de vente décrit comment les produits seront vendus, comment générer des prospects, qui s'occupera de la vente, du soutien aux ventes, etc.
- L'e-commerce doit faire partie intégrante de la stratégie de marketing au moyen de la génération de prospects par e-mail, des sites web, de l'assistance technique et à la clientèle, des médias sociaux, des marchés en ligne, etc.

## 6. Une vue d'ensemble et compréhension de la planification des activités

- La section sur les activités décrit comment gérer ses activités et apporter de la valeur à ses clients. Elle comprend une étude critique des ressources physiques, de la production, des ressources humaines, des fournisseurs, de l'inventaire et de l'environnement juridique.
- La stratégie opérationnelle comprendra le processus de production et de livraison des produits, la valeur ajoutée offerte aux clients, le développement du marché à travers le coût, la qualité, la ponctualité, etc.
- La portée des activités comprendra une description des activités à effectuer en interne ou à externaliser et une description du mode opératoire.

## 7. Une description et compréhension de l'organisation et du management

- L'organisation et le management comprennent la structure organisationnelle de l'entreprise, les informations sur la propriété de l'entreprise, les profils de l'équipe de direction et les qualifications du conseil d'administration.
- Les collaborateurs sont une ressource essentielle dans toute entreprise de fruits et légumes ; il est donc essentiel de mettre en place un plan efficace pour eux.
- La planification des ressources humaines englobe le remplacement des personnes, la rotation de la main-d'œuvre, les plans d'expansion, les changements technologiques, l'évaluation des besoins.
- La structure organisationnelle est élaborée conformément aux descriptions des postes, aux tâches, aux activités et les responsabilités sont attribuées aux différents services de l'organisation.
- L'équipe de direction doit indiquer les personnes qui sont en charge de la gestion de l'entreprise, leur expérience à des postes comparables dans le passé, leur formation et leur parcours professionnel.
- Le conseil d'administration fournit une expertise que l'entreprise ne pourrait pas se permettre autrement.

## 8. Une compréhension de la planification financière

- La planification financière est un outil qui permet d'évaluer la situation financière actuelle d'une organisation et de prévoir les performances financières futures.
- Les principaux éléments de la planification financière sont les suivants : historique financier, projections de compte de résultat, projections de bilan, projections de flux de trésorerie.
- Les résultats passés et présents renforceront la crédibilité du business plan dans le domaine des fruits et légumes.
- Les principaux éléments du business plan d'une entreprise existante sont : le compte de résultat, le bilan, le tableau des flux de trésorerie, les ratios financiers.
- Un compte de résultat présente les prévisions de recettes et de dépenses pour chaque année.
- Le bilan est un état de la richesse relative ou bien la situation financière de l'entreprise à une date donnée.
- Énumérant tous les actifs et passifs de l'entreprise, un bilan indique ce que l'entreprise possède et ce dont elle est redevable.
- Un tableau des flux de trésorerie indique les entrées et sorties de trésorerie d'une entreprise et comment les ressources sont générées afin de couvrir les paiements sortants.

## 9. Analyse et gestion des risques

- La production agricole est soumise à de nombreuses incertitudes liées à la production, au marketing, aux finances, aux institutions, à la technologie, aux dommages, aux ressources humaines et au droit.
- Les quatre procédures générales de gestion des risques sont : l'éviter, le réduire, l'accepter et le transférer.





# FEUILLET 4

## Tâches clés du développement commercial

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Gérer les relations avec la clientèle de manière plus efficace afin d'assurer la pérennité des activités.
- Appliquer des techniques et des approches de négociation adéquates afin d'obtenir l'engagement de toutes les parties à l'égard des résultats convenus.
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de responsabilité sociale des entreprises et communiquer avec les parties prenantes.
- Surveiller et mettre en relation la production, la distribution et l'expédition des produits et services.
- Mesurer les performances à l'aide du système du *Balanced Scorecard*.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Définition, approches et stratégies concernant la gestion de la relation client

- La PME doit être en mesure d'identifier qui sont les clients, y compris leurs besoins et préférences respectifs.
- Après avoir identifié les clients, la direction de la PME doit élaborer des stratégies adéquates pour attirer et conserver les clients.
- Comprendre la stratégie de la gestion de la relation client et la manière dont elle augmente la satisfaction du client, permettant d'atteindre les buts et objectifs de l'entreprise, sont deux points essentiels.
- Utiliser la GRC comme un outil de marketing stratégique pour générer une croissance exponentielle de l'entreprise.

## 2. Une compréhension du concept de responsabilité sociale des entreprises

- Les dimensions de la responsabilité sociale des entreprises comprennent : les dimensions sociale, économique, environnementale et volontaire.
- La dimension sociale signifie être responsable des effets sociaux que l'entreprise a sur les personnes, même indirectement.
- La dimension économique stipule que l'entreprise ne doit pas seulement être motivée par les profits, mais doit aussi travailler au profit de la société et de l'environnement.
- La dimension environnementale concerne la capacité de la société actuelle à utiliser les ressources naturelles de manière rationnelle et efficace afin d'assurer leur conservation pour l'usage des générations futures.
- La dimension des parties prenantes s'inscrit dans la tradition qui considère l'entreprise comme une partie intégrante de la société et non comme un élément isolé permettant de réaliser des bénéfices pour les actionnaires.
- La dimension du volontarisme signifie le dépassement des normes prescrites minimales en matière de qualité ou de sécurité des produits, de soutien à la communauté, de soutien aux institutions caritatives, de soutien aux employés dans le cadre de projets sociaux, ainsi que l'engagement grâce au volontariat et la création de fondations privées.
- 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).
- Lorsqu'elle dresse la carte des effets externes, l'entreprise doit examiner toutes les activités de sa filière et identifier les effets tant positifs que négatifs que ces activités peuvent avoir sur l'environnement et la société.
- Pour comprendre ses effets internes, l'entreprise doit évaluer les interactions entre quatre éléments: sa stratégie concurrentielle, les besoins et demandes des clients locaux, les intrants disponibles et les industries de soutien disponibles.
- Les avantages de la RSE comprennent : une amélioration de l'image et de la réputation, la motivation, la fidélisation et le recrutement des employés, une réduction des coûts, une augmentation des ventes et des parts de marché, une réduction et une gestion des risques et un avantage concurrentiel.

## 3. Comprendre les négociations commerciales

- La négociation est un processus de résolution de problèmes au cours duquel deux personnes ou plus discutent volontairement et tentent de parvenir à une décision conjointe sur leurs préoccupations communes.
- Dans les négociations commerciales, la communication n'a pas seulement lieu entre l'entreprise et ses clients acheteurs, mais aussi avec ses fournisseurs, à l'intérieur de l'entreprise et avec toutes les parties prenantes de l'entreprise.

- Les compétences nécessaires en matière de négociation comprennent : l'écoute et la communication, les compétences en résolution de problèmes, les compétences relationnelles, les compétences de persuasion, les compétences en matière de service à la clientèle et l'intégrité.
- Les styles de négociation comprennent : la compétition, l'accommodation, l'évitement, le compromis et la collaboration.
- Les types de négociation comprennent : la négociation distributive et la négociation intégrative.
- Les meilleures pratiques de négociation comprennent : le partage d'informations, le classement par ordre de priorité, entamer la négociation en connaissant le prix cible et les conditions acceptables, faire la première offre, ne pas contrer trop bas, et les contre-offres rendent les deux parties plus satisfaites.
- Les stratégies de négociation qui pourraient être universellement appliquées, en particulier dans le monde des affaires : préparation et planification, adopter une approche gagnant-gagnant, utiliser vos compétences en communication, poser beaucoup de questions et écouter, maintenir une intégrité personnelle et des relations solides, être patient et cultivé.

#### 4. Une introduction au concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique

- La chaîne d'approvisionnement est une séquence de procédés et de flux visant à répondre aux exigences du client final. Elle se produit au sein et entre les différentes étapes d'un continuum, de la production à la consommation finale.
- La gestion de la chaîne d'approvisionnement est un ensemble de stratégies visant à intégrer de manière efficace les fournisseurs, les fabricants, les entrepôts et les magasins. Elle permet de produire et de distribuer les marchandises en bonne quantité, aux bons endroits et au bon moment, afin de minimiser les coûts à l'échelle du système tout en satisfaisant aux exigences de niveau de service.
- La logistique est le processus de gestion stratégique de l'approvisionnement, du mouvement et du stockage des matériaux, des pièces et de l'inventaire fini, ainsi que des flux d'informations connexes à travers l'organisation et ses canaux de commercialisation pour l'exécution rentable des commandes des clients.
- Les facettes de la gestion logistique comprennent : la gestion des commandes, la gestion du transport sortant et de la distribution, la gestion de l'inventaire, la logistique interne à l'usine telle que les magasins et les mouvements vers les lignes et les magasins, le transport entrant, la gestion de l'approvisionnement et de l'information.
- La gestion de la chaîne d'approvisionnement a plusieurs objectifs, notamment aider l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel sur le marché, améliorer l'efficacité de la collaboration, optimiser la logistique et améliorer la qualité des produits.
- Les acteurs de la chaîne d'approvisionnement des fruits et légumes comprennent : les agriculteurs, les fournisseurs d'intrants, la production, le marché de la consommation directe, les transformateurs, le marché libre, les détaillants, les consommateurs et les agents financiers.

- Les piliers de la chaîne d'approvisionnement sont : les installations, le transport, l'inventaire, l'approvisionnement, la tarification et l'information.
- Dans le système de la chaîne d'approvisionnement, la collaboration est nécessaire afin de minimiser les coûts, d'augmenter les profits, de satisfaire aux contrôles de qualité et, par conséquent, de gagner la confiance des consommateurs.
- Les avantages des collaborations au niveau de la chaîne d'approvisionnement sont les suivants : amélioration de la performance opérationnelle, augmentation de la qualité du service, amélioration de la performance logistique, atténuation des risques.
- La collaboration dans la chaîne d'approvisionnement peut être soit verticale (c.-à-d. avec les clients, avec les fournisseurs), soit horizontale (c.-à-d. avec les concurrents et d'autres organisations).
- La collaboration se compose des éléments suivants : culture collaborative, confiance externe et interne, mutualité, échange d'informations, communication et compréhension, ouverture et honnêteté.

## 5. Le *Balanced Scorecard* (BSC)

- Le *Balanced Scorecard* est un outil complet de gestion des performances qui évalue les quatre dimensions de la PME, essentielles à la réalisation des objectifs du plan stratégique.
- Passer d'un suivi des performances des PME se limitant au suivi des performances financières à un suivi des quatre perspectives du BSC (perspective financière, perspective de la clientèle, perspective d'apprentissage et de croissance et perspective des processus internes) améliorera l'activité globale de la PME.
- La direction de la PME se doit de rendre le BSC opérationnel dans ses activités respectives.





# FEUILLET 5

## Le rôle de l'intelligence de marché dans les marchés nationaux, régionaux et internationaux des fruits et légumes

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Connaître l'utilité de l'intelligence de marché et savoir comment réaliser ces études.
- Analyser les tendances actuelles du marché dans le secteur de l'horticulture.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Définition de l'intelligence de marché et de son importance pour le secteur de l'horticulture

- L'intelligence de marché fournit des informations précieuses aux parties prenantes et permet d'orienter leur prise de décision dans la bonne direction.
- L'intelligence de marché rassemble des données et des informations et adopte un point de vue très large et stratégique, permettant à l'entreprise de prévoir ou d'anticiper ce qui va se passer.
- L'intelligence de marché suit un processus en deux phases lorsqu'il s'agit de collecter des informations : étude secondaire et étude primaire.
- L'étude secondaire consiste en des communiqués de presse, des rapports d'analystes, des revues spécialisées, des dépôts réglementaires, des transcriptions de discours et d'autres sources d'informations publiées.
- L'étude primaire est plus pratique et plus directe : elle consiste à interroger les sources d'informations publiées, à rencontrer en personne les principaux décideurs et à se débarrasser des inconnues cruciales qui n'ont pas été résolues lors de l'étude secondaire.
- Les « meilleures pratiques » sous-jacentes à l'intelligence de marché : opportunité, objectivité, aller là où se trouve les informations, remettre en question la pensée conventionnelle, agir de manière éthique.

## 2. Comprendre les tendances actuelles du marché dans le secteur de l'horticulture

- Les horticulteurs sont limités par plusieurs facteurs comme les ravageurs, l'eau et le manque d'intrants agricoles de base tels que les semences et les engrais.
- Les tendances actuelles dans le secteur des fruits et légumes sont : le pouvoir des consommateurs, les règles de commodité, la personnalisation croissante des aliments, la santé et le bien-être, la durabilité environnementale, la sécurité alimentaire, la concurrence croissante, le bio-digital, l'information et la convergence des secteurs.
- Avantages du suivi des tendances marketing : agir avant tout le monde, investir dans les secteurs de croissance, affiner le réseau, ressembler à l'entreprise de demain.
- Comment identifier les tendances du marché : suivre les influenceurs et les publications du secteur, utiliser les outils numériques et d'analyse, écouter les observations des clients et des concurrents.







# Résumé du manuel

## Gestion du développement commercial

|   |    |
|---|----|
| 1. Introduction au développement commercial .....   | 39 |
| 2. La planification stratégique des activités .....   | 39 |
| 3. Élaboration du <i>business plan</i> .....  | 40 |
| 4. Tâches clés du développement commercial .....  | 41 |
| 5. Le rôle de l'intelligence de marché dans les marchés nationaux,<br>régionaux et internationaux des fruits et légumes ..... | 42 |



## 1. INTRODUCTION AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Il est important de noter que toute entreprise naît d'un concept d'entreprise (l'idée), d'un entrepreneur qui identifie un besoin sociétal et cherche à apporter des solutions contre rémunération. Par conséquent, la compréhension du concept et de la définition d'une idée d'entreprise est essentielle au développement commercial. Cette section explore également les moyens par lesquels les idées commerciales sont créées. Elle aborde l'entonnoir de l'innovation, dont le but est de générer le plus grand nombre possible d'idées qui seront converties et affinées en sélectionnant quelques business plans plausibles.

Au cours du processus de création d'idées, la direction peut trouver utile d'utiliser diverses techniques telles que le brainstorming, la cartographie mentale, la technique SCAMPER, le brainstorming, l'analyse SWOT, etc. Plusieurs modèles peuvent être utilisés pour l'analyse et l'évaluation des idées d'entreprises. Les deux modèles étudiés sont le modèle des sept domaines de John Mullin et le modèle d'entrepreneuriat de Timmons.

Le concept de développement commercial est important pour l'organisation. Déterminant l'orientation et les performances futures des PME, le développement commercial est d'autant plus important dans le contexte commercial mondial en pleine mutation d'aujourd'hui. Cette section explore les trois éléments fondamentaux du développement commercial.

Alors que la mondialisation apporte des avancées technologiques et une nouvelle réflexion, de nombreuses entreprises voient maintenant l'intérêt de modèles commerciaux plus inclusifs qui visent à combiner le succès commercial et développement de l'impact. Pour qu'un modèle commercial puisse être considéré comme inclusif, il doit, à terme, permettre de sortir les petits exploitants de la pauvreté et d'améliorer la sécurité alimentaire. Les différents principes sont étudiés et ceux-ci constituent un guide pour la modernisation des modèles d'entreprise basés sur les petits exploitants afin qu'ils deviennent des modèles compétitifs.

L'éthique des affaires est importante, car les principaux acteurs préfèrent traiter avec des entreprises éthiques. Cette section aborde également les problèmes éthiques potentiels dus aux activités courantes des entreprises et du marché.

Certaines initiatives socialement responsables actives dans le commerce international sont examinées. Les deux initiatives étudiées sont la Business Social Compliance Initiative (BSCI) et l'initiative Fairtrade.

## 2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS

La première section examine diverses définitions de la planification stratégique. En effet, elle affirme 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 organise les stratégies et les ressources pour les atteindre. La planification stratégique est une tâche importante de la direction générale qui se préoccupe de la croissance et de l'avenir d'une organisation. Cette section définit et articule clairement la différence entre la planification stratégique et la planification opérationnelle en les comparant sur la base de leur signification, de leur échéance, de leur approche, des personnes responsables, de leur portée, de leur budget, des rapports à établir, etc. Cette section explique ensuite pourquoi la planification stratégique est requise dans le secteur de l'horticulture. Le processus de planification passe par un processus de planification stratégique plus large, étape par étape :

- déterminer la direction ;
- développer la stratégie ;
- construire le plan ;
- gérer la performance.

La deuxième section est une étape très importante du processus de planification stratégique puisqu'elle vise à déterminer «l'état actuel» d'une institution/organisation. Cette section explique également comment l'entreprise peut utiliser l'analyse SWOT pour développer une stratégie commerciale qui la distingue de la concurrence, lui permettant ainsi d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché. Une entreprise horticole, comme toute autre entreprise commerciale, compte de nombreuses parties prenantes et, à ce titre, il est important que les relations avec ces parties prenantes soient gérées correctement et que leurs intérêts respectifs soient pris en compte par l'entreprise.

Au cours de l'élaboration d'un plan stratégique, définir clairement la vision, la mission et les valeurs de l'organisation est essentiel. La mission et la vision sont des énoncés concis et inspirants qui donnent l'orientation et les valeurs d'une organisation. Une démarche étape par étape est nécessaire pour l'élaboration d'une vision, d'une mission et de valeurs. L'étape finale du processus de planification stratégique est le développement de stratégies pour atteindre l'objectif.

La planification stratégique ne peut réussir que si l'organisation s'engage, à tous les niveaux, à utiliser le plan comme un outil pour l'organisation annuelle ou opérationnelle, pour la durabilité ou la mobilisation des ressources et pour la planification de l'unité ou du département.

Enfin, des lignes directrices sont formulées à propos des questions clés qui devraient au minimum être incluses pour informer de manière adéquate tout lecteur quant à l'orientation stratégique de l'entreprise au cours de la période de planification.

### 3. ÉLABORATION DU *BUSINESS PLAN*

Le troisième chapitre présente un business plan simple que les entreprises peuvent élaborer, étape par étape. Cette section présente l'élaboration de plans de marketing, plans opérationnels, plans de gestion et de ressources humaines, plans financiers et d'un plan de gestion des risques, qui sont des éléments importants d'un business plan.

La première section s'intéresse à la définition d'un business plan et aux principales raisons pour lesquelles tout entrepreneur qui crée ou gère une entreprise doit élaborer un business plan clair, logique et facile à comprendre. Les sections suivantes offrent donc une description détaillée de chaque élément du business plan.

La deuxième section explore le résumé exécutif, la partie la plus importante du business plan. Il s'agit toutefois de la dernière partie à rédiger après avoir achevé les autres sections du plan. Le résumé exécutif explique brièvement : un aperçu de l'entreprise (une ou deux phrases), une description du produit et/ou du service, les objectifs de l'entreprise, les marchés cibles, la concurrence et ce qui différencie l'entreprise, les équipes de gestion et les perspectives financières de l'entreprise.

La section «Contexte/Historique» est une brève description de l'entreprise (une page). 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.

La section sur les produits et services du business plan décrit les produits et services en termes de marchés, d'applications (utilisations), de proposition de valeur et de durée de vie. La section du plan marketing fournit des détails sur le secteur, le paysage concurrentiel, le marché cible et la manière dont l'entreprise commercialisera ses activités auprès de ses clients. Dans cette section sur le plan marketing, l'entrepreneur doit convaincre le lecteur qu'un marché dynamique existe réellement pour les produits. La stratégie produit décrit tous les produits que l'entreprise fabrique en partant du point de vue du client. Différentes techniques de tarification pouvant être utilisées par les entrepreneurs sont également détaillées.

Cette section sur le plan marketing contient également différentes stratégies de promotion que les entreprises peuvent mettre en place pour communiquer leurs valeurs. La promotion est un moyen 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.

La section sur les «Activités» décrit la manière dont la MPME gère ses activités et apporte de la valeur à ses clients. Cette section comprend également une description de la manière dont l'entreprise utilisera ses activités pour réaliser sa stratégie marketing.

La section «Organisation et gestion» traite de l'importance de la planification des ressources humaines et de la manière d'évaluer la capacité actuelle des ressources humaines.

La planification financière est un élément clé du business plan. Cette section permet d'évaluer la situation financière actuelle d'une organisation et de prévoir les performances financières futures.

#### 4. TÂCHES CLÉS DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Un quatrième chapitre est consacré à certaines tâches clés du développement commercial, essentielles à la croissance et à la durabilité des entreprises. Le premier chapitre traite de la gestion de la relation client (GRC), qui aide les entreprises à mieux connaître leurs clients, notamment à savoir qui ils sont et pourquoi ils achètent leurs produits, ainsi que les tendances relatives à l'historique des ventes. Cela permet aux entreprises de mieux anticiper les besoins de leurs clients et, par conséquent, de mieux les satisfaire.

Cette section traite des différents concepts et contextes du management des relations : par exemple, la GRC en tant qu'outil de marketing stratégique, et la manière dont une relation d'interdépendance entre le marketing, les ventes et le service après-vente, permettent d'offrir aux clients une meilleure expérience.

De plus, la responsabilité sociale des entreprises est présentée comme un concept qui permet aux employés de tirer parti des ressources de l'entreprise mises à leur disposition. Les effets bénéfiques de la RSE sur l'entreprise horticole (image et réputation de l'entreprise), se répercutent également, par exemple, sur la motivation des employés.

Dans les affaires, les compétences en matière de négociation sont importantes tant dans les interactions quotidiennes informelles que dans les transactions formelles. En outre, cette section aborde cinq styles fréquents de résolution de conflit (ou négociation), ainsi que les types de négociation et les meilleures pratiques en la matière.

Analysant le contraste entre la logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la livraison de produits et de services au bon moment et au bon endroit, au bon coût, et en quantité et qualité adéquates est au cœur de la gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement.

De plus, le concept du *Balanced Scorecard* (BSC) y est détaillé, un outil de mesure des performances, utile pour le suivi, la gestion et le contrôle des performances financières et non financières, qui mesure les performances dans les quatre perspectives.

## 5. LE RÔLE DE L'INTELLIGENCE DE MARCHÉ DANS LES MARCHÉS NATIONAUX, RÉGIONAUX ET INTERNATIONAUX DES FRUITS ET LÉGUMES

Un dernier chapitre est consacré aux questions critiques et émergentes relatives au développement commercial dans le secteur de l'horticulture. La première section définit et analyse le rôle crucial de l'intelligence de marché pour détecter les opportunités émergentes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du secteur horticole. Toutes les entreprises devraient être en mesure de se tenir au courant de l'apparition de changements et d'ajustements au sein de leur secteur. Bien que cela puisse être considéré comme une tâche de marketing, cela dépasse en fait le marketing en raison de ses implications stratégiques. Pour comprendre l'intelligence de marché, on étudie la différence entre les données, les informations et les connaissances. Le processus de l'intelligence de marché nécessite une analyse des données, des informations et des connaissances. Cette section explore plus en détail la pertinence de l'intelligence de marché pour tester et valider des hypothèses.

Cette section examine le processus en deux temps de l'intelligence de marché en termes de collecte d'informations : étude secondaire et étude primaire. L'intelligence de marché est une approche logique pour résoudre les problèmes de marketing les plus importants. Par conséquent, il est impératif que les managers comprennent les étapes de l'intelligence de marché et les meilleures pratiques sous-jacentes. Les informations commerciales et l'intelligence de marché sont essentielles pour les agriculteurs et les commerçants. Les aspects de l'intelligence de marché les plus importants pour l'entrepreneur en fruits et légumes sont les informations sur la concurrence et sur le 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.

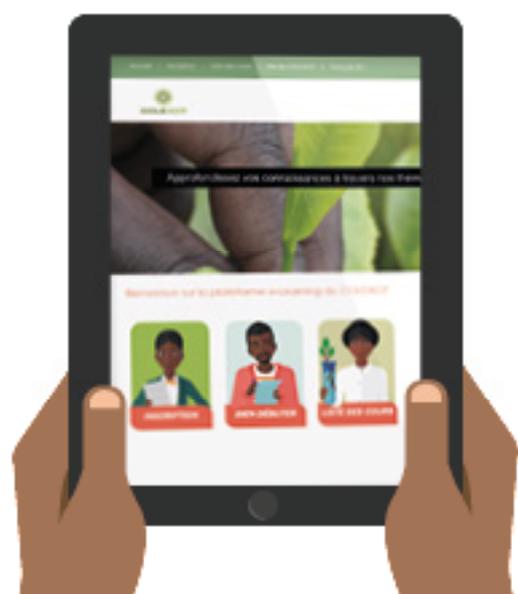
La deuxième section de ce chapitre se focalise sur les tendances du marché dans le secteur de l'horticulture. Comprendre les évolutions des marchés sur le long terme peut constituer un avantage considérable pour le potentiel à long terme de l'organisation. Ces avantages en termes de tendances de marché sont détaillés.

Les tendances du marché sont souvent fortement influencées par les habitudes et les comportements des consommateurs. En effectuant une analyse des tendances du marché, l'organisation améliore ses performances commerciales. Les types d'analyse des tendances du secteur sont également abordés dans cette section.

# 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