

Manuel technique sur l'entreprenariat et les capacités d'affaires en agrobusiness pour les jeunes



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION



FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE

Ce manuel est un produit du Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED). Il a été réalisé grâce à l'appui financier de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF).

Les résultats, interprétations et conclusions ne reflètent pas nécessairement la position et les points de vue de l'ACBF.

Il est permis de reproduire, de distribuer et d'utiliser ce manuel à toutes fins non commerciales sans permission explicite, pourvu que le Centre ACED soit clairement reconnu comme la source.

© 2017 Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED)
Abomey-Calavi, Benin

Citation : ACED (2017). Manuel technique sur l'entrepreneuriat et les capacités d'affaires en agrobusiness pour les jeunes. Produit de connaissance. Abomey-Calavi, ACED.

Accédez à toutes les publications de ACED en suivant ce lien:

<http://www.aced-benin.org/fr/publications>

Pour plus d'informations sur les activités du centre ACED vous pouvez visiter le site web

www.aced-benin.org ou écrire à contact@aced-benin.org.

ISBN: 978-99919-71-35-3

Remerciements

Le *Manuel technique sur l'entrepreneuriat et les capacités d'affaires en agrobusiness pour les jeunes* a été préparé par l'équipe du Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED) dirigée par Donald Houessou, Directeur des Programmes. De profonds remerciements vont à l'endroit de tous les collègues de ACED qui ont travaillé avec abnégation à différentes étapes de l'élaboration du manuel.

Cette publication a été réalisée grâce au travail de recherche d'une équipe de chercheurs et de contributeurs composée de Yvon Saroumi, Grace Chabi et Francklin Agbandou. Le manuel a aussi bénéficié des contributions techniques de DagriVest.

ACED remercie également les individus exerçant dans le secteur de l'agrobusiness et les institutions de soutien à l'entrepreneuriat agricole au Bénin qui ont participé aux études de cas et enrichi de leurs contributions les différentes sections de ce manuel.

ACED est reconnaissant envers la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour l'appui financier qui a permis l'élaboration du manuel dans le cadre du projet de réduction du gap de connaissances pour l'insertion réussie des jeunes dans l'agrobusiness.

Plan

Remerciements	iii
Plan	iv
Liste des figures	v
Liste des encadrés	v
Introduction	1
Pourquoi ce manuel ?	1
A qui s'adresse le manuel ?	2
Structuration du manuel	2
Section 1 : Identification d'idée d'agrobusiness	4
Nécessité de revoir comment les idées d'agrobusiness sont générées	4
Identification d'idées d'agrobusiness	5
Valider son idée d'agrobusiness	9
Section 2 : Réussir son marketing simplement	10
Qu'est-ce qu'un plan marketing ?	10
Aperçu de la nécessité d'un plan marketing pour une entreprise	10
Développement d'un plan marketing : les étapes clés à suivre	11
Principes à respecter et erreurs à éviter dans un plan marketing	14
Section 3 : Explorer le financement	16
Bref aperçu de la place du financement dans une entreprise	16
Sources de financement pour les entreprises	17
Section 4 : Se préparer à aller à un niveau supérieur	20
Bref aperçu de la nécessité de faire grandir son entreprise	20
Les étapes et les éléments à prendre en compte dans la mise à l'échelle	20
Références bibliographiques	24

Liste des figures

Figure 1 : Structuration du manuel	8
Figure 2 : Nature des idées d'agrobusiness	11
Figure 3 : Les positionnements sur la chaîne de valeur de l'ananas séché pour les marchés local, régional et international	13
Figure 4 : Les principaux volets d'un plan de marketing	15
Figure 5 : Les étapes clés de développement d'un plan marketing	16
Figure 6 : Principaux modes de financement extérieur à l'entreprise	23

Liste des encadrés

Encadré 1 : Idée d'entreprise innovante : Jus de Moringa Assiba Fee	12
Encadré 2 : Importance de la segmentation	17
Encadré 3 : Il est essentiel d'avoir une stratégie de fidélisation des clients	18
Encadré 4 : Que retenir du plan marketing de la Start up King Of Soto ?	19
Encadré 5 : La constitution des fonds propres	22
Encadré 6 : Que devez-vous retenir du financement participatif ?	24

Introduction

Le secteur agricole est le pilier de nombreuses économies africaines. En raison d'un marché intérieur de consommation en pleine expansion et de nouveaux besoins en produits agricoles non couverts à l'échelle mondiale, le secteur agricole est perçu comme un gisement d'opportunités d'affaires et un levier pour la transformation structurelle des économies africaines. Dès lors, le débat sur l'entrepreneuriat agricole des jeunes a pris de l'ampleur ces dernières années dans un contexte de création de la richesse et plus globalement de développement durable. Le débat est fortement alimenté par l'épineux problème de la pauvreté dont l'une des manifestations reste le chômage et le sous-emploi des jeunes. L'entrepreneuriat agricole est donc devenu un élément essentiel des stratégies utilisées par les gouvernements et les organisations dans la lutte contre le chômage et le sous-emploi des jeunes. Pour réussir dans l'entrepreneuriat agricole les jeunes ont besoin:

- de posséder ou développer des connaissances leur permettant de s'intégrer dans des chaînes de valeur agricoles notamment sur des positionnements porteurs;
- de développer des relations fortes avec l'aval et parfois l'amont dans les chaînes de valeur agricoles pour s'assurer l'approvisionnement en matières premières et des débouchés pour les produits finis;
- de disposer de facteurs de production d'une certaine taille pour assurer un bon niveau de rentabilité d'innover pour maintenir ou acquérir un avantage compétitif par rapport à la concurrence.

Malheureusement, certains jeunes disposent de très peu d'information sur les opportunités d'affaires le long des chaînes de valeur agricoles, et d'autres ne disposent pas de capacités techniques et financières pour identifier, saisir et opérationnaliser lesdites opportunités.

Le présent manuel vise à accompagner les jeunes dans l'identification et la validation des idées d'agrobusiness, la mise en place d'une approche marketing simple et efficace, la recherche du financement et la mise à l'échelle (croissance) d'entreprise agricole.

Pourquoi ce manuel ?

Il existe une importante documentation traitant de différents thèmes dans le domaine de l'entrepreneuriat ainsi que de la création et de la gestion des entreprises. Malgré cette littérature assez fournie, très peu de documents se présentent sous la forme de produits d'apprentissage destinés à accompagner la formation de toutes les personnes qui envisagent d'entreprendre ou améliorer leurs affaires dans le secteur de l'agrobusiness. Fort de cela, le présent manuel se veut un produit de connaissance développé dans le but de combler ce gap de ressources didactiques et méthodiques capables de favoriser la maîtrise ainsi que la mise en application des principes clés relatifs à l'entrepreneuriat. De façon globale, l'objectif de ce manuel est d'accompagner le public cible dans sa démarche entrepreneuriale et/ou de création et de gestion d'entreprises à travers l'opérationnalisation des concepts et la description des méthodes, astuces et impératifs de capacités en lien avec la question de l'entrepreneuriat en l'occurrence dans le secteur de l'agrobusiness. Le manuel ne prétend pas aborder tous les aspects de la vie d'une entreprise d'agrobusiness mais

veut mettre l'accent sur certains éléments importants. Il est envisagé que le manuel soit périodiquement actualisé et complété.

A qui s'adresse le manuel ?

De par son caractère technique et les outils pédagogiques qu'il renferme, ce manuel est prioritairement recommandé à l'usage des personnes porteuses d'idée de projet d'entreprise, des promoteurs de Start-up, de Très Petites Entreprises (TPE) et de Petites et Moyennes Entreprises (PME). Il peut également être utilisé par les personnes/agents intervenant au niveau des centres d'incubation, des projets-programmes, organisations ou unités d'appui-accompagnement, d'encadrement, de coaching et de conseil en entrepreneuriat et en création – gestion des entreprises.

Structuration du manuel

La structure d'ensemble du manuel est présentée à la figure 1. Elle comprend quatre principales sections organisées en plusieurs sous-sections. Les sections portent de façon générale sur des thèmes qui s'inscrivent dans les grandes réflexions et questions qui apparaissent lorsqu'un individu ou un groupe s'engage dans un processus entrepreneurial. Spécifiquement, la première section traite de **l'identification d'idée d'agrobusiness** et met en exergue comment les idées d'agrobusiness sont générées, le processus d'identification d'idées d'agrobusiness, les sources et les types d'idées d'agrobusiness et enfin la démarche pour valider son idée d'agrobusiness. La seconde section est relative à **comment réussir son marketing simplement**. Elle traite des éléments tels que la nécessité d'un plan marketing pour une entreprise, les étapes clés de développement d'un plan marketing et enfin les principes à respecter

et erreurs à éviter dans un plan marketing. Quant à la troisième section, elle se concentre sur comment **explorer le financement**, et donne un aperçu de la place du financement dans une entreprise puis les sources de financement pour les entreprises avec les prérequis liés aux différentes sources. La quatrième section quant à elle, est développée autour de la mise à l'échelle notamment comment **se préparer à aller à un niveau supérieur**. Dans cette section, il a été question de la nécessité de faire grandir son entreprise, des étapes et éléments à prendre en compte dans la croissance et enfin des valeurs à cultiver pour une mise à l'échelle réussie. Le manuel étant élaboré dans l'optique de renforcer les capacités des utilisateurs à entreprendre, créer et/ou gérer efficacement une entreprise, les différentes sections présentent des clarifications conceptuelles des thèmes susmentionnés des exemples pratiques, des astuces, des résumés d'études de cas et de guides pratiques.

01 IDENTIFICATION D'IDEE D'AGROBUSINESS

1. Revoir comment les idées d'agrobusiness sont générées
2. Identification d'idées d'agrobusiness
3. Valider son idée d'agrobusiness

02 RÉUSSIR SON MARKETING SIMPLEMENT

1. Qu'est-ce qu'un plan marketing ?
2. Aperçu de la nécessité d'un plan marketing pour une entreprise
3. Développement d'un plan marketing
4. Principes à respecter et erreurs à éviter dans un plan marketing

03 EXPLORER LE FINANCEMENT

1. Aperçu de la place du financement dans une entreprise
2. Sources de financement pour les entreprises

04 SE PRÉPARER À ALLER À UN NIVEAU SUPÉRIEUR

1. Aperçu de la nécessité de faire grandir son entreprise
2. Les étapes et les éléments à prendre en compte dans la mise à l'échelle

Figure 1 : Structuration du manuel

01

IDENTIFICATION D'IDEE D'AGROBUSINESS

Objectif : Montrer qu'il y a une multiplicité de positionnement dans l'agrobusiness et montrer des méthodes simples d'identification des opportunités d'affaires

Nécessité de revoir comment les idées d'agrobusiness sont générées

L'entrepreneuriat qu'elle soit agricole ou non repose sur l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités d'affaires (Shane et Venkataraman 2000). Dès lors, l'identification d'idée ou d'opportunités représente la première phase du processus entrepreneurial et le fondement de toute entreprise.

Une idée d'agrobusiness est une conception de l'esprit portée sur une opportunité d'activité économique (offre de bien ou de service) en lien avec le secteur agricole. Il peut s'agir d'une activité opérationnelle, de facilitation ou de soutien le long des chaînes de valeur agricoles. Le secteur agricole offre une palette diversifiée d'activités économiques et donc d'opportunités de positionnements entrepreneuriaux. Porté par la tendance « la terre ne ment jamais », l'on assiste ces dernières années à un accroissement des entreprises agricoles, qui évoluent essentiellement dans le secteur primaire (la production de base) et accessoirement dans le secteur secondaire (transformation). Le recensement des entreprises agricoles en 2010 (INSAE 2010 ; Kaki et Aoudji 2017) a permis d'identifier 660 établissements agricoles exclusivement orientés vers l'élevage, la production végétale et l'aquaculture. Cette concentration des entreprises agricoles dans le secteur primaire est due à plusieurs

facteurs dont :

- Une mauvaise politique de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Les programmes de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes sont essentiellement orientés vers un retour des jeunes à la terre ;
- Le suivisme. Le stéréotype de l'entrepreneur agricole est à la mode. Les porteurs de projets (jeunes, fonctionnaires, retraités, investisseurs) veulent tous créer leur exploitation de production végétale et/ou d'élevage ;
- Le manque d'information sur la diversité des positionnements le long des chaînes de valeur agricoles. Les porteurs de projets et/ou potentiels investisseurs en agrobusiness ne disposent pas d'informations ni sur les positionnements possibles, ni sur les avantages comparatifs des dits positionnements ;
- Le manque de capacités pour se positionner sur les segments du secteur tertiaire. Contrairement au secteur tertiaire qui peut nécessiter de solides capacités aussi bien techniques que financières, la production primaire est relativement plus accessible aux investisseurs avec un flux de biens plus tangibles et traçables.

Au vu de ces facteurs, il est important de repenser le processus d'identification des idées d'agrobusiness afin d'exploiter au mieux les opportunités offertes par le secteur agricole.

Identification d'idées d'agrobusiness

Tout projet de création d'entreprise en agrobusiness part d'une idée qui germe et mûrit avec le temps. Une idée ou opportunité d'agrobusiness peut être classique ou innovante. Lorsqu'elle est classique, le porteur du projet devra réfléchir à sa réelle utilité par rapport à l'offre déjà existante sur le marché. Par contre si elle est innovante, le plus grand défi est celui de l'acceptation. Dans les deux cas, le porteur de l'idée d'agrobusiness devra convaincre les potentiels consommateurs.

Processus d'identification d'idées d'agrobusiness

L'identification d'une idée d'agrobusiness peut provenir d'un processus individuel ou collectif. Sur le plan individuel, les facteurs intrinsèques aux porteurs du projet influencent sa capacité à détecter des opportunités d'affaires. Il s'agit de :

- la **vigilance entrepreneuriale** (Alertness), caractéristique qui prédispose un individu à détecter les opportunités dans son environnement (Kirzner 1979) ;
- la **perception d'opportunité** (Self-efficacy perception), qualité cognitive qui permet de percevoir les opportunités (Krueger et Dickson 1994) ;
- la **sensibilité aux bénéfiques** (McMullen et Shepherd 2002) ; et

le **mode d'apprentissage** (Dimov 2003)

Sur le plan collectif, les facteurs qui déterminent la détection d'opportunités d'affaires sont :

- **l'information**. Il s'agit notamment des informations sur le marché et les besoins des consommateurs. Dès lors, les opportunités ne sont pas accessibles à tous, mais seulement à ceux qui disposent de l'information juste ; tandis que la recherche de l'information au niveau individuel peut être limitée par la connaissance et l'expérience de l'individu. Dans un processus collectif, les sources d'information sont multiples et les champs de connaissances spécifiques se multiplient ;

Pour faciliter l'identification d'opportunités, il faut favoriser l'acquisition d'une connaissance profonde d'un domaine, ou encore se regrouper avec les individus qui possèdent ces connaissances.

- la **créativité**. Lorsqu'une idée d'entreprise implique de l'innovation, de la nouveauté, elle repose alors sur la créativité. La créativité s'inscrit logiquement à la suite de l'information. Les capacités créatives permettent d'organiser différemment l'information, permettant ainsi d'en tirer de nouvelles idées. Par ailleurs, l'interaction dans les groupes et équipes serait une source féconde d'innovations et d'idées créatives ; et
- le **capital social et les réseaux**. Ce facteur englobe les deux premiers. En effet, l'identification d'opportunités étant limitée par les capacités de l'individu, le réseau social devient alors un outil permettant de contrer ces limites. Dès lors la notion

de réseautage devient très importante en entrepreneuriat notamment parce qu'il permet l'accès à de l'information avec une influence positive sur la créativité et la vigilance.

Les sources d'inspiration d'idée d'agrobusiness

Tout projet d'agrobusiness commence par une idée, une conception de l'esprit et est donc au prime abord abstrait. L'idée peut venir de plusieurs sources dont notamment :

- Votre **expérience et votre savoir-faire**. Le porteur du projet part de son vécu quotidien, des problèmes de production, de commercialisation, des commentaires et avis des consommateurs, etc. Il est plus facile de créer ou d'innover dans son domaine d'activité. C'est moins abstrait car le porteur du projet à l'avantage de l'expérience et des compétences techniques.
- Votre **imagination**. Le porteur du projet peut partir de son imagination pour proposer des produits ou solutions. Ceci fait appel à la combinaison de

l'observation (des faits et pratiques courants) et de la conceptualisation d'un produit ou service qui répond à un besoin.

- Des **études existantes** sur le secteur agricole. L'idée d'agrobusiness peut partir des résultats d'études diagnostiques ou économiques sur les filières agricoles. Ces études contiennent généralement des recommandations qui peuvent susciter des idées d'agrobusiness ;
- Des **études commanditées**. Il est aussi possible, si les moyens sont disponibles, de commanditer une étude technique ou de marché sur une filière afin de mieux appréhender les opportunités à saisir.

Qu'elle naisse de votre expérience, de votre savoir-faire, de votre imagination ou d'un simple concours de circonstance, il s'agit souvent au départ d'une intuition ou d'un désir qui part de l'observation.

Types d'idées d'agrobusiness

Quelle que soit la source d'inspiration, il existe différents types d'idées d'agrobusiness (Figure 2).



Nouveau produit/service

Il peut s'agir d'un nouveau produit ou service agricole, qui n'a jamais existé dans votre environnement ;



Amélioration produit/service

Il peut aussi s'agir d'une simple amélioration d'un produit ou service existant ;



Augmenter l'offre

Il peut s'agir d'un nouveau produit ou service agricole, qui n'a jamais existé dans votre environnement ;



Amélioration relation clientèle

Il peut s'agir d'une idée pour améliorer la relation clientèle ;



Combinaison produits/services

Enfin, il peut s'agir d'une combinaison de produits ou de services, pour améliorer la jouissance ou l'expérience d'un bien ou d'un service.

Encadré 1 : Idée d'entreprise innovante : Jus de Moringa Assiba Fee

Dame Carine Bokovo, en observant son environnement a détecté une opportunité entrepreneuriale en lien avec le Moringa, une plante de plus en plus promue par les organisations engagées dans la réduction de la malnutrition. En raison de la couleur et de l'odeur, la poudre de feuilles de Moringa est difficilement acceptée par les consommateurs. Dame Bokovo a mis alors en place une innovation qui consiste à produire du Jus de Moringa aromatisé. Connue sous le nom commercial Assiba Fee, le produit est distribué sur le marché national et s'étend depuis peu sur le marché régional avec une perspective d'accroissement intéressante.

Quelle que soit la nature de l'idée d'agrobusiness, elles peuvent porter une diversité de positionnements le long des chaînes de valeur agricoles y compris les positionnements sur les segments de la production, de la transformation, de la

distribution (commercialisation) et les segments de soutien (Figure 3). Cependant, tous les positionnements ne sont pas favorables aux jeunes en raison des exigences en facteurs de production de certains positionnements.

Production

Production d'ananas fruit

- Ananas conventionnel
- Ananas biologique

Fourniture d'intrants

- Rejets
- Engrais, herbicides
- Compost & Déjections animales

BIO PHYTO

Transformation

Transformation de l'ananas frais

- Séchage de l'ananas

Conditionnement

- Emballages, Cartons

Equipement

- Séchoir

CSFT | FRUIT D'OR | FRUIT TILLOU

Commercialisation

Marketing & Action commerciale

- Service de communication
- E-commerce
- Gestion portefeuille clients

Distribution

- Grossistes
- Semi-grossistes
- Centre de vente

**BÉNIN BUSINESS AGRO | SONGHAÏ
AGRODYNAMIQUE | LABEL BENIN CERTIFIÉ**

Commercialisation

Création & développement d'entreprise

- Coaching & installation
- Formation/Encadrement
- Audit & diagnostic de l'exploitation

INCUBATEURS | H&C Group

Recherche de financement

- Plan d'affaire
- Financement participatif (Crowdfunding)

DAGRIVEST | THO-KPOHOU

Gestion des transactions

- Courtage
- Financement inclusif
- Assurance
- Paiement mobile

EXPORTUNITY | AMAB | CLCAM | MODEC

Figure 3: Les positionnements sur la chaîne de valeur de l'ananas séché pour les marchés local, régional et international

Source : ACED, 2017

Valider son idée d'agrobusiness

Une idée d'agrobusiness reste une conception d'esprit et devra être scrupuleusement analysée et validée avant de passer à l'étape d'élaboration du plan d'action.

La validation d'une idée d'agrobusiness repose sur une excellente compréhension et une externalisation des contours de l'idée de projet, ainsi qu'une maîtrise des attentes de la clientèle et consommateurs. Il existe une série de questions pour lesquelles le jeune entrepreneur doit apporter des réponses claires et précises. La validation se fait en 4 étapes successives (APCE 2014).

- **Description.** L'étape de la description de l'idée permet de mieux circonscrire l'idée d'agrobusiness, en répondant aux questions : Quoi (Quel produit ou service proposez-vous ?), Qui (Quelle est la clientèle visée ? – Voir la section sur la segmentation dans le manuel), pourquoi (Quelle est l'utilité du produit ou du service), comment (Quel est le fonctionnement et le mode de vente ?). Il est aussi important de vérifier si votre idée existe déjà et comment elle est mise en œuvre. Dans cette nouvelle ère d'internet, une recherche sur le web aide à vérifier si votre idée existe déjà et sous quelle forme.
- **Délimitation du marché.** Le porteur du projet doit mieux appréhender le marché visé, sa taille, sa tendance et sa solvabilité. Le dernier point est essentiel. Il faut faire la différence entre les admirateurs de votre idée et ceux qui sont prêts à payer pour s'offrir le produit/service. Les parents, amis et proches vont admirer votre idée par solidarité mais pourraient ne pas être le groupe adapté pour vous donner le meilleur avis sur votre idée. Par ailleurs,

votre idée pourrait être intéressante mais vos principaux clients pourraient ne pas être en mesure de payer pour ça. Il est donc important de vous assurer que votre idée sera déployée d'une manière qui va permettre à la clientèle cible de payer.

- **Définition du projet personnel.** Il s'agit ici pour l'entrepreneur de faire une auto-évaluation de sa personnalité, ses atouts et faiblesses, et de vérifier leur cohérence avec les exigences propres de votre activité et de votre marché. Ceci permet aussi d'identifier les besoins en capacités à combler soit par la formation ou l'association avec un partenaire. Par ailleurs, étant donné que l'aventure entrepreneuriale est houleuse, assurez-vous que vous disposerez du temps et de l'énergie nécessaires pour mettre en œuvre votre idée.
- **Evaluation et action.** Cette étape fait la synthèse de tout ce qui précède pour analyser la faisabilité de votre idée. Ce travail de synthèse vous permettra de vérifier si votre idée est réaliste et s'il vaut la peine de continuer. Il est important de comprendre que vous n'avez encore rien de tangible si vous ne passez pas à l'action. S'il est possible, développez une version minimale de votre produit/service ou modèle d'affaire et testez le sur le terrain. N'attendez pas qu'il soit mûr ou parfait avant de le tester. Si vous voulez offrir des services d'appui conseils aux investisseurs et entrepreneurs agricoles, concevez et proposez à de vrais potentiels clients un ou deux services utiles. Si vous voulez produire et vendre du tilapia à une clientèle, faites d'abord de l'achat-vente avant de produire. Vous apprendrez mieux sur votre idée en passant à l'action.

02

RÉUSSIR SON MARKETING SIMPLEMENT

Objectif : Initier le jeune entrepreneur aux fondamentaux du marketing en montrant des exemples et pratiques simples qui vont renforcer leur marketing

Qu'est-ce qu'un plan marketing ?

Avant de chercher à définir ce qu'est un plan marketing, il est important de comprendre en premier lieu la notion de marketing. Il existe une multitude de définition de la notion de marketing, et nous ne saurions prétendre pouvoir donner une définition exhaustive de cette notion dans ce manuel. Néanmoins, l'une des définitions les plus explicites stipule que le marketing est « l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière rentable » (voir Lendrevie 2003, Lindon 2005). Pour Philip Kotler (2006), le marketing « est la science et l'art de choisir ses marchés cibles, d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en délivrant et en communiquant de la valeur ». Le plan marketing se définit alors comme étant la traduction concrète des objectifs et de la stratégie marketing en un plan d'actions détaillées, chiffrées et programmées (Villemus 2009). Il décline le général en éléments spécifiques et définit les moyens de réalisation des objectifs de marketing. Cette déclinaison du général au spécifique met en évidence les deux principaux volets qui composent le plan marketing au niveau d'une entreprise à savoir le stratégique et l'opérationnel (Figure 4).

Ces deux volets sont clairement mis en exergue dans la définition de Philip Kotler (2006) du plan marketing qui s'énonce comme suit : « Le plan marketing est préparé à double niveau. Au niveau stratégique, il définit les marchés cibles et la proposition de valeur, à partir de l'analyse détaillée des opportunités existant sur le marché. Au niveau tactique/opérationnel, il spécifie les caractéristiques des produits et services offerts, les prix, la politique de distribution et les opérations de communication ». L'ensemble des politiques liées au produit, au prix, à la promotion et à la place (distribution) est appelé mix marketing.

Aperçu de la nécessité d'un plan marketing pour une entreprise

L'importance du plan marketing pour une entreprise réside principalement dans le fait qu'il s'agit d'un document qui s'élabore dans le but d'optimiser le profit annuel de l'entreprise en fixant aux équipes les objectifs, les stratégies et les moyens à mettre en œuvre. En effet, les entreprises en ce qui les concerne, éprouvent le besoin de maximiser leur profit généralement en améliorant la vente de leurs produits (biens ou services offerts). Dans le but de répondre efficacement à ce besoin, le plan marketing constitue

Volet stratégique

Identifie des besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits/services nouveaux adaptés à ces attentes

Volet opérationnel

Mets en place un plan d'action qui crée et développe la demande pour ces produits/services nouveaux.

l'un des outils stratégiques développé par les entreprises. Dans la plupart des cas, le plan marketing est écrit annuellement, au début du dernier trimestre, au moment où sont fixés les budgets et les plans d'actions de l'année à venir (Villemus 2009). Toutefois, il demeure important de formuler un plan quand l'entreprise lance un nouveau produit ou service, ou opère un repositionnement saillant d'un produit primordial. La révision du plan marketing de l'entreprise peut intervenir quant à elle de façon spontanée en fonction de différentes circonstances qui se produisent dans l'environnement de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple du repositionnement d'un concurrent, d'une innovation technologique, de la baisse des prix d'un produit ou d'un facteur de production, du changement de législation ou de la récession macroéconomique. Lorsque les résultats en cours de mise en œuvre d'un plan s'écartent trop des prévisions initiales, il est impératif de quasiment réécrire un nouveau plan ou le réviser substantiellement.

Développement d'un plan marketing : les étapes clés à suivre

Etapas clés pour développer son plan marketing

Quatre principales étapes sont à distinguer dans le processus de développement et de mise en œuvre d'un plan marketing au niveau d'une entreprise. Il s'agit de l'étape de diagnostic de l'entreprise ; de la segmentation, du ciblage et du positionnement ; de la définition des objectifs et du plan et enfin de la mise en œuvre des actions et du contrôle (Figure 5). Ces différentes étapes peuvent être regroupées en trois phases que sont la phase d'analyse, la phase de recommandation et celle d'actions-évaluation.

Diagnostic de l'entreprise

Segmentation, ciblage et positionnement

Définition des objectifs et du plan

Actions et Contrôle

Figure 5 : Les étapes clés de développement d'un plan marketing

Etape 1 : Le diagnostic de l'entreprise

Le diagnostic se réalise au niveau interne et au niveau externe de l'entreprise. Le diagnostic externe (encore appelé pronostic externe) s'intéresse à l'environnement extérieur à l'entreprise notamment au macro-environnement et plus spécifiquement à l'analyse du marché sur lequel intervient l'entreprise, à la concurrence (directe et indirecte), à la demande/besoins des clients, à la technologie, aux éléments liés à la politique du pays, à l'économie et au milieu socioculturel, ainsi qu'à tous les autres facteurs jugés susceptibles d'influencer le plan marketing. En ce qui concerne le diagnostic interne, il étudie les éléments tels que les performances de l'entreprise (marketing, organisationnelles...) avec une analyse approfondie des performances des produits, des politiques de prix, de distribution et de communication.

Etape 2 : La segmentation, le ciblage et le positionnement

L'étape 2 comprend la segmentation, le ciblage et le positionnement.

- La segmentation est le découpage d'un marché en sous-ensembles homogènes, c'est-à-dire en groupes de clients présentant des caractéristiques relativement semblables. L'objectif étant de proposer pour chacun de ces segments un mix marketing (produit, prix, place et promotion)

Encadré 2 : Importance de la segmentation

Plusieurs entreprises ou promoteurs d'idées d'entreprise dans le secteur de l'agrobusiness négligent cet exercice malgré son importance dans le succès ou non de l'entreprise. Aucun produit ou service ne devrait s'adresser de la même manière à tous ses potentiels clients. Même les services qui s'adressent à une très large gamme de clientèle (les produits GSM par exemple) segmentent leur marché et leur propose un mix marketing spécifique. La segmentation est la base du plan marketing et définit toutes les stratégies et techniques qui seront utilisées. Si vous proposez des jus de fruits sans sucre, les diabétiques pourraient constituer un segment intéressant. En conséquence, faire votre publicité au niveau des médecins diabétologues et diététiciens pourrait être une bonne stratégie pour atteindre les diabétiques. Plus vous connaissez un segment, mieux vous pouvez l'atteindre, le convaincre et le convertir en acheteur.

spécifique. Il existe différents critères pour réaliser une segmentation notamment les critères géographiques (lieu d'habitation, influences climatiques, etc.) les critères sociodémographiques (sexe, âge, revenu, etc.) ou les critères psychographiques (classe sociale, style de vie, valeurs, personnalité, etc.) ; ou encore les critères comportementaux des clients, etc.

- Le ciblage permet de choisir les segments que l'entreprise vise à atteindre en priorité. On distingue trois types de ciblage à savoir le ciblage de masse où l'entreprise propose le même mix marketing à l'ensemble du marché cible ; le marketing ciblé où l'entreprise adapte son mix marketing à des segments différenciés ; et le ciblage personnalisé avec l'entreprise qui adapte son mix marketing à chaque client de manière individualisée. L'essentiel ici est de définir quel segment l'entreprise veut cibler en priorité et ne pas faire l'erreur de cibler tout le monde au même moment. L'expérience a montré que les entreprises les plus florissantes ont ciblé à leur début un segment précis puis ont diversifié leur offre à d'autres segments.
- Le positionnement est une stratégie

permettant à l'entreprise d'affirmer sa différenciation par rapport à la concurrence auprès de la cible visée. Il se décline de manière cohérente sur les différentes composantes du mix marketing. Il repose sur quatre critères : la simplicité, l'originalité, la pertinence et la crédibilité.

Etape 3 : Définition des objectifs et du plan

La définition des objectifs intervient après la segmentation, le ciblage et le positionnement. Elle consiste à définir et énoncer clairement les objectifs en termes précis et quantifiables. Il importe également d'indiquer comment les objectifs seront atteints. L'accent peut être mis sur les éléments tels que la pénétration de nouveaux marchés, l'augmentation de la part du marché, la consolidation de créneaux commerciaux, etc.). Par ailleurs, il importe également d'indiquer comment les problèmes, les faiblesses et les menaces identifiés pendant le diagnostic, seront pris en compte pour ne pas entraver l'atteinte des objectifs fixés. Il faudrait également penser à anticiper les réactions potentielles des concurrents.

Exemple d'objectif : « Obtenir un chiffre de vente de 3.000 unités à la fin de l'année »

Encadré 3 : Il est essentiel d'avoir une stratégie de fidélisation des clients

Les entreprises font beaucoup d'efforts pour attirer de nouveaux clients et les faire payer leurs produits/services mais ne donnent pas souvent la même importance à la fidélisation. Si un client a payé une fois, il y a de fortes chances qu'il paye encore (en supposant que le produit/service est de qualité) et il est moins coûteux de le fidéliser que d'acquérir un nouveau client. Des techniques de fidélisation comprennent : la réduction de prix sur les achats futurs, la demande d'avis sur l'utilisation du produit/service, l'offre de produits/services complémentaires, le partage d'informations ou de ressources utiles au client, le service après-vente, etc. Toutes ces techniques demandent que l'entreprise s'efforce de maintenir le contact avec le client soit de façon physique ou virtuelle.

Suite à la définition des objectifs, intervient la planification des actions se rapportant au mix marketing et prenant compte les éléments relatifs au produit, au prix, à la promotion et à la place; assortie d'un budget prévisionnel et d'un chronogramme d'exécution. Spécifiquement, ces actions seront entre autres relatives à :

- la différenciation du produit : la qualité, la marque, l'emballage, la modification ;
- l'établissement des prix : indiquer comment vous établirez le prix de votre produit ou service pour arriver à être compétitif tout en réalisant un profit ;
- la promotion et les annonces : Comment, où, quand, etc. ;
- les méthodes de vente : les ventes personnelles, la correspondance, etc. Il faudra inclure le nombre de vendeurs, la formation exigée, etc. ;
- les méthodes de distribution ;
- la stratégie d'acquisition et de fidélisation des clients ;
- le service après-vente.

Etape 4 : La mise en œuvre des actions et le contrôle

La dernière étape est celle de la mise en œuvre et du suivi. Les actions opérationnelles définies en rapport avec les éléments du mix marketing en vue d'atteindre le ou les objectifs fixés initialement par l'entreprise

commencent par être développées. Il va de soi que l'évaluation des actions menées requiert la définition d'indicateurs de performance de même que la mise en place d'outils de mesure. L'évaluation des résultats reste nécessaire pour constater et améliorer les actions marketing futures.

Exemple d'un plan marketing innovant : Cas de la Start-up King Of Soto

De plus en plus, de nouveaux défis se posent au développement des plans marketing dans les entreprises. Il s'agit entre autres du développement de l'accès à internet, de l'ampleur des réseaux sociaux, de la mondialisation, etc. Fort de cela, encore plus d'efforts d'innovation et d'originalité sont demandés aux entreprises en matière de marketing. Le cas de la Start-up King Of Soto au Bénin, constitue l'une des leçons intéressantes de plan marketing original et novateur. En effet, la promotrice de cette Start up a mis en application les principes phares de développement et de mise en œuvre d'un plan marketing pour parvenir à des résultats intéressants. Elle a identifié son marché pour lequel elle a développé des actions spécifiques et adaptées se rapportant aux différents éléments du mix marketing.

Encadré 4 : Que retenir du plan marketing de la Start up King Of Soto ?

La promotrice de King Of Soto a décidé de travailler à valoriser le Sodabi, une boisson locale particulièrement appréciée par les béninois mais dont la valeur demeure traditionnelle. Pour ce faire, elle a travaillé de façon personnalisée sur chacun des 4 éléments du mix marketing.

- **Le produit.** Son produit est issu d'une amélioration du Sodabi local à partir de différents ingrédients pour aboutir à différentes formes d'infusions notamment du « Sodabi épicé » et « Sodabi fruité » avec plusieurs variantes (Ananas – Mangue - Pomme d'étoile - Coco – Gingembre - Fraise - Fruit de la passion).
- **Le prix.** Les prix des différents types de produits proposés sous la marque King Of Soto sont issus d'une analyse du rapport qualité-prix
- **La promotion.** En matière de promotion, différents canaux sont utilisés par la promotrice et son équipe avec une prépondérance à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication. Il s'agit d'une page Facebook régulièrement animée ; la production et la diffusion de vidéos (en ligne) portant sur les possibilités d'utilisations des produits King Of Soto pour les cocktails mais aussi pour la cuisine ; et la publication d'articles sur les produits King Of Soto. Par ailleurs, les produits de King Of Soto sont régulièrement présentés aux foires et expositions mais aussi aux festivals de valorisation des produits locaux. Des tournées de dégustation sont aussi organisées en vue de permettre aux populations de connaître davantage les produits.
- **La place.** Par rapport à la distribution, la promotrice s'est principalement orientée vers les supermarchés et autres centres alimentaires avec qui elle a établi des partenariats de distribution de ses produits. Les produits King Of Soto sont donc présents dans les rayons de ces structures partenaires de distribution aussi bien au Bénin, dans la sous-région, de même que dans des pays européens tels que la France et les Pays-Bas.

Principes à respecter et erreurs à éviter dans un plan marketing

Un bon plan marketing doit respecter quatre (04) principes majeurs afin de permettre l'atteinte des résultats probants dans sa mise en œuvre. Il se doit d'être Simple et Spécifique, Mesurable, Accessible et Cohérent (Villemus 2009).

Un bon plan marketing doit être SMAC (Simple, Mesurable, Accessible et Cohérent).

- **La simplicité** d'un plan marketing se mesure à travers la facilité ou non à le comprendre. L'importance de ce critère

réside dans le fait que les acteurs chargés de la mise en œuvre du plan, indépendamment d'une concertation avec les concepteurs/développeurs du plan, devront pouvoir facilement avoir une même et exacte compréhension des actions planifiées juste en lisant le plan. Ceci suppose également une facilité dans l'utilisation du plan et dans la communication autour des actions de celui-ci.

- **La mesurabilité** du plan est relative à la précision des indicateurs devant servir à l'évaluer. Il s'avère important que le plan

ait une précision très poussée et concrète, avec des budgets, des dates et des noms de responsables clairement définis.

- **L'accessibilité** du plan marketing se réfère à ce que les objectifs assignés au plan sont tant réalistes qu'atteignables. Ceci transparait également dans les actions définies et par ricochet dans les moyens à mobiliser pour la mise en œuvre du plan.
- **La cohérence** du plan marketing se rapporte à son arrimage d'une part avec la mission et les valeurs de l'entreprise, et d'autre part avec les autres plans de l'entreprise (finance, recherche et développement, ressources humaines, etc.). Le plan doit aussi démontrer une cohérence en intégrant tant les contraintes internes (budget, technologie, coûts), que celles externes (« les plans des concurrents »).

Par ailleurs, il faut rappeler qu'en plus d'être pertinent, le plan marketing doit être flexible, pour s'adapter aux évolutions, et rigoureux, pour tenir le cap dans les difficultés et respecter les délais.

Parallèlement, dans le développement et la mise en œuvre d'un plan, il existe un certain nombre d'erreurs qu'il faille éviter, notamment :

- **La mauvaise identification du segment de marché et du positionnement.** Cela se remarque à travers l'inadéquation de l'un ou l'autre des éléments du mix marketing (produit, prix, place et promotion) avec les caractéristiques des clients du marché ciblé. Par exemple, il peut s'agir de l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) comme outil de promotion d'un produit destiné à un marché composé soit d'analphabètes, de personnes du

troisième âge, ou des clients d'un milieu rural sans accès à l'énergie électrique. Les exemples sont légion en ce qui concerne la mauvaise identification du segment de marché et du positionnement ; et cela est majoritaire dû à un mauvais diagnostic en amont du développement du plan de marketing.

- **Le manque de réalisme et d'objectivité dans la définition des objectifs et des actions.** En effet, dans les grandes entreprises où ceux qui rédigent les plans de marketing sont pour la plupart des salariés, l'on note généralement une surévaluation des objectifs et des actions ; tandis que c'est parfois l'inverse qui est observé, c'est-à-dire un manque d'ambition et une sous-évaluation des objectifs et actions, dans les Très Petites Entreprises (TPE) ainsi que les Petites et Moyennes Entreprises (PME).
- **La faible intégration du volet stratégique dans le plan marketing.** Il est souvent observé que trop de plans passent directement de la définition des objectifs à la description des actions. Les éléments stratégiques dans un plan résument ce qui doit arriver, et les actions (l'opérationnel) décrivent comment y parvenir. Quand on explique le « comment » et trop peu le « pourquoi », on se limite à un plan opérationnel sans grande vision stratégique.

03

EXPLORER LE FINANCEMENT

Objectif : Montrer la place du financement dans la vie de l'entreprise et les sources de financement

Bref aperçu de la place du financement dans une entreprise

La question du financement occupe une place prépondérante dans la vie des entreprises de façon générale. Pour se constituer, se développer, innover, et dans une plus large mesure assurer sa pérennité, une entreprise a besoin de ressources financières. D'où la nécessité de connaître les possibilités et les options qui s'offrent en matière de financement des besoins des entreprises. De façon générale, le principe de fonctionnement des entreprises suppose la réalisation de différents investissements avant de percevoir les recettes. Il s'agit pour l'entreprise dans la mise en œuvre de ses activités, de préalablement engager des dépenses telles que la réalisation des immobilisations (terrains, installations, constructions) ; l'achat des matières et fournitures, la rémunération de la main d'œuvre, etc., avant de s'attendre à encaisser les recettes qui n'interviennent qu'ultérieurement à l'issue des processus de production et de commercialisation des biens et/ou services de l'entreprise. Il s'observe de ce fait, un décalage temporaire entre les paiements et les encaissements concernant aussi bien les investissements que l'exploitation. Ce décalage crée des besoins de financement que l'entreprise devra couvrir en se procurant des fonds selon différentes modalités et de sources variables.

Toutefois, il faut signaler qu'en dépit de la place importante qu'occupe le financement

dans la vie d'une entreprise, il existe de plus en plus de formes d'entreprise dont le démarrage n'exige pas impérativement de ressources financières. Ces modèles d'entreprise représentent l'une des alternatives face à l'épineux problème d'accès au financement. Ces modèles d'entreprise se retrouvent beaucoup plus au niveau des entreprises de services et dans une moindre mesure au niveau des entreprises qui offrent des produits. Pour ces dernières, les produits numériques sont ceux qui sont le plus indiqués. Il faut en effet comprendre que lancer son entreprise sans financement s'avère possible dans le contexte des initiatives publiques d'exonérations pour les jeunes entreprises (où les promoteurs de par leur statut d'auto-entrepreneur, ne paient aucune charge tant qu'il n'y a pas encore de chiffre d'affaire réalisé) couplées à l'existence de certains positionnements entrepreneuriaux pour lesquels le financement est moins impératif que d'autres facteurs de production tels que la connaissance.

Si par exemple vous voulez vous positionner comme un auto-entrepreneur offrant des services de consultation pour les exploitations agricoles, le financement ne pourrait conditionner le lancement de votre entreprise.

Sources de financement pour les entreprises

L'enjeu du financement des entreprises a suscité non seulement l'avènement des sources de financement de plus en plus diversifiées mais également des modes et principes d'accès aux financements les uns plus innovants que les autres. Toutefois, sur la base de l'origine des ressources, les modes de financement existants pour les entreprises peuvent être classifiés en deux principales sources de financement à savoir le financement interne et celui externe.

Le financement interne

Le premier financeur d'une entreprise se doit être l'entreprise elle-même ou son promoteur. En effet, les ressources internes constituent une source importante de financement pour les entreprises. Elles sont diversement constituées notamment en fonction des différents stades de développement de l'entreprise. Au démarrage de l'entreprise, les ressources internes mobilisables pour

le financement de cette dernière sont principalement les fonds propres provenant soit du promoteur soit de son entourage couramment qualifiés de « capital de proximité ou love money ». Pour une entreprise en activité, l'on distingue les ressources internes telles que celles issues du cycle d'exploitation (cash-flow) ou du refinancement, de la cession d'actifs (lease-back) notamment immobiliers, et d'une augmentation de l'engagement actionnaires. Notons que la part des fonds propres dans l'ensemble du capital de l'entreprise est un indicateur important pour les autres acteurs du financement notamment les banquiers. On estime que la part minimale des fonds propres devrait être de 20%. L'absence de fonds propres constitue d'ailleurs une erreur capitale à éviter en matière de recherche de financement pour les entreprises. De ce fait, il importe pour tout promoteur d'entreprise d'analyser soigneusement toutes les possibilités afin d'augmenter les fonds propres.

Encadré 5 : La constitution des fonds propres

La constitution des fonds propres pour son entreprise se fait en analysant les questions suivantes :

- Quel est le montant de mon épargne ?
- Est-il possible d'apporter des machines, d'utiliser un terrain familial, etc. dans l'entreprise ?
- Est-il possible d'emprunter à long terme des fonds auprès d'amis, de membres de la famille ?
- Est-il possible de faire participer une ou plusieurs personnes dans mon affaire ?
- Est-ce que je dispose de biens (terrains, immeubles, etc.) qui puissent constituer une garantie ?

Les services rendus à l'entreprise par soi-même (transformation, rénovation, etc.) ne sont pas à considérer comme fonds propres mais ils réduisent néanmoins le besoin en capitaux externes.

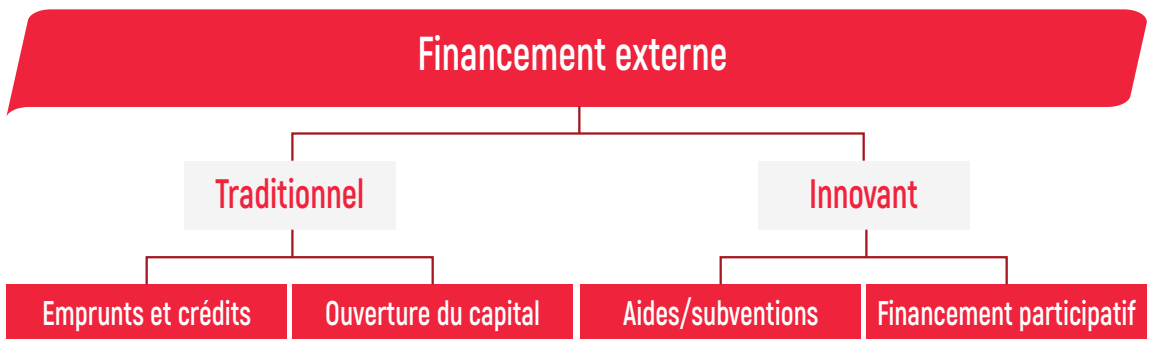


Figure 6 : Principaux modes de financement extérieur à l'entreprise

Le financement externe

Les ressources internes seules ne permettent pas de couvrir les besoins en financement d'une entreprise notamment dans le cas où cette dernière est en croissance/développement rapide. Dès lors, l'entreprise s'oriente vers des agents économiques externes qui, en fonction de leur statut, accompagne diversement cette entreprise dans la satisfaction de ses besoins en financement. Les ressources provenant de ces agents sont qualifiées de financement externe. L'on distingue les financements externes traditionnels et les financements externes innovants (Figure 6).

Les emprunts et crédits

Par définition, les emprunts et les crédits sont des ressources financières contractées dans le cadre d'un prêt, et qui sont remboursables soit pendant, soit à la fin d'un délai fixé, en sus de l'intérêt couvrant la période d'emprunt. Les emprunts sont proposés par des établissements financiers et les banques (emprunt bancaire), ou par une collectivité locale ou une institution visant à encourager la création d'entreprise (prêt d'honneur à un taux faible voire nul). Dans l'appréciation des conditions d'un emprunt ou d'un crédit, il est fréquent que certains éléments retiennent l'attention notamment le montant, le taux d'intérêt et dans une moindre mesure la durée

et les conditions de rachat. Il est important de noter que les caractéristiques des prêts sont nombreuses et qu'elles doivent s'accorder au maximum avec l'objet du prêt (c'est-à-dire ce que le prêt finance).

Il existe plusieurs types de crédits. En fonction de la durée, l'on distingue les crédits à court terme (< 1 an) et les crédits à moyen ou long terme (> 1 an). En fonction de leur nature, il y a le crédit fournisseur et le crédit-bail.

- **Le crédit fournisseur** : Il s'agit de l'octroi de délais de paiement. Les délais de règlement accordés par les fournisseurs constituent une forme de crédit inter-entreprises qui permet le financement des stocks immobilisés et d'une partie des délais de paiement accordés aux clients.
- **Le crédit-bail** : Pour ne pas alourdir la gestion financière de l'entreprise par une nouvelle acquisition et très souvent par faute de fonds propres suffisants, les entreprises optent pour le crédit-bail (leasing) qui consiste en une location d'un bien durant une certaine période de temps. Cependant, il importe de mentionner que le crédit-bail est une forme de financement plus cher en général qu'un emprunt comparable.

Ouverture du capital aux actionnaires

L'ouverture du capital est une opération

à travers laquelle, l'entreprise mobilise davantage de capitaux à travers l'investissement des actionnaires ou apporteurs de capitaux. Ces derniers n'ont qu'une autorité résiduelle sur les actifs du projet – en d'autres termes, ils passent en dernier après que d'autres parties comme les créanciers prioritaires ou de rang inférieur ont été remboursées. Les actionnaires prennent le risque le plus élevé, et exigent donc un rendement supérieur à celui des prêteurs. Du point de vue du développeur de projet, les capitaux propres ont l'avantage de ne pas être remboursables, ce qui libère des flux de trésorerie, avantage souvent précieux lors des premières années d'un projet. Les apporteurs de capitaux reçoivent des dividendes (distributions de liquidités sur les bénéfices nets), ou peuvent vendre leurs actions.

Les aides (financements publics, programmes communautaires ou prix).

Les aides au financement sont composées des financements publics et des fonds issus des programmes communautaires ou des prix. Les financements publics sont l'ensemble des dispositifs qui permettent à une entreprise de se développer avec des fonds publics, de la

région, de l'Etat, etc. La forme du financement regroupe les aides, les subventions, les réductions fiscales, les exonérations de charges, etc. En ce qui concerne les programmes communautaires et les prix, ils s'inscrivent dans une dynamique d'encourager les investissements et l'entrepreneuriat en général. Ils accordent des ressources suivant différentes modalités pour la mise en place ou le développement des entreprises.

Le financement participatif

Le financement participatif (ou crowdfunding) met directement en relation, via des plateformes internet, des entreprises porteuses de projets et des particuliers désireux de donner, de prêter, ou d'investir en capital. Chaque participant donne une somme qui peut être modeste, mais c'est le nombre de participants qui peut permettre de mobiliser un financement important. Toutefois, certains acteurs institutionnels peuvent investir sur ces plateformes à moyen terme. A travers les réseaux sociaux et les communautés en ligne, il est de plus en plus facile et peu coûteux de rejoindre un nombre important de personnes ; et c'est cette opportunité qui favorise le développement des

Encadré 6 : Que devez-vous retenir du financement participatif ?

- A proprement parler, il ne s'agit pas d'une solution de financement, mais plutôt d'un mode de mobilisation du financement pour votre structure. Il paraît donc plus adapté pour financer des projets ou initiatives qui du fait de leur nature, pourraient avoir des difficultés à être financés par les structures financières.
- Une bonne utilisation d'internet (les réseaux sociaux notamment) de votre part est un facteur-clé de réussite d'une opération de financement participatif.
- Les avantages de ces opérations ne sont pas uniquement financiers. Le financement participatif représente également pour vous un bon moyen de créer ou de mobiliser une communauté autour de votre structure ou projet. C'est aussi une bonne occasion de communiquer sur l'activité de votre structure.

initiatives de financement participatif. Les Très Petites Entreprises (TPE) ainsi que les Petites et Moyennes Entreprises (PME) n'ont pas accès à toutes les sources de financement. Elles n'ont pas la capacité d'émettre des titres sur les marchés financiers et sont donc plus dépendantes de l'emprunt bancaire. Le

financement participatif peut alors constituer un financement alternatif ou du moins complémentaire au crédit bancaire ; les fonds levés grâce à ces modes de financement constituant un atout pour obtenir un prêt bancaire.

04 SE PRÉPARER À ALLER À UN NIVEAU SUPÉRIEUR

Objectif : Montrer pourquoi et comment il faut développer le business et le mettre à l'échelle

Bref aperçu de la nécessité de faire grandir son entreprise

Au fil des expériences, des rencontres, de l'évolution du marché et des ambitions, une entreprise est appelée à évoluer pour capter les opportunités et prendre sa part du marché. Dès lors, faire grandir l'entreprise est l'un des enjeux majeurs en entrepreneuriat agricole. Faire grandir et prospérer une entreprise en agrobusiness n'est pas un exercice facile, quoique représentant le moteur du développement de l'entreprise. Quelle que soit l'option de croissance retenue (verticale ou horizontale), la mise à l'échelle vise l'augmentation de la part du marché, la diversification de l'offre, l'ouverture sur un nouveau secteur géographique, le développement de nouvelles synergies, etc. La mise à l'échelle est donc une étape incontournable pour tout entrepreneur qui souhaite faire grandir son entreprise rapidement et gagner des parts de marché. Néanmoins, cette opération est loin d'être aisée. Elle comporte de multiples défis financiers, techniques et humains. Elle demande bien souvent à l'entrepreneur de

connaître à la fois son secteur d'activité, d'être solide, bien entouré, visionnaire et pragmatique.

Les étapes et les éléments à prendre en compte dans la mise à l'échelle

La mise à l'échelle d'une entreprise peut se faire en :

- augmentant l'effectif des employés (Ex. Passer de l'étape de l'auto-emploi à une équipe salariée) ;
- augmentant la production (Ex. Passer d'une capacité de 1.000 bouteilles de jus d'ananas à 2.000) ;
- diversifiant son activité (Ex. Développer de nouvelles gammes de produits) ;
- étendant l'aire géographique d'influence du produit ou du service (Ex. Passer d'une localité à une commune, à un département, au pays, à la sous-région et à l'international) ;
- étendant le réseau de distribution du produit ou service.

Quel que soit son choix, l'entrepreneur doit réajuster son modèle d'affaire, définir les bonnes actions qui répondent à une stratégie

d'entreprise. La mise à l'échelle s'effectue sur quatre étapes (Figure 7) et prend en compte un complexe d'éléments intrinsèques à la fois au modèle d'affaire et à l'entrepreneur. Les facteurs liés à l'entrepreneur seront discutés dans la section suivante.

Les étapes et les éléments de mise à l'échelle intrinsèques au modèle d'affaire

Un modèle d'affaire peut être mis à l'échelle suivant 4 principales étapes (Figure 7).

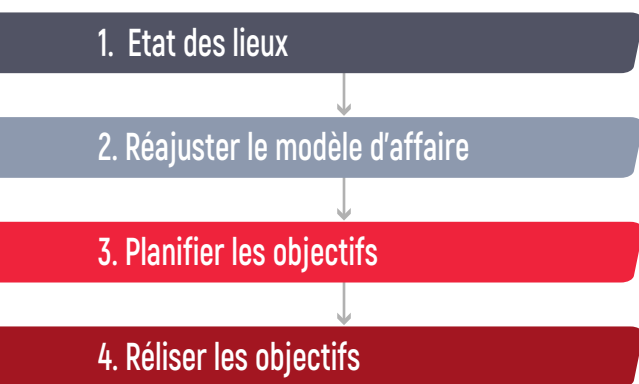


Figure 7. Les étapes de mise à l'échelle de votre entreprise

Etat des lieux de l'entreprise et standardisation du modèle d'affaire de base.

A cette étape, l'entrepreneur fait le diagnostic approfondi de l'existant. Le diagnostic est destiné à caractériser le modèle d'affaire et à identifier ses points forts, ses faiblesses afin de déterminer les orientations à prendre, les leviers sur lesquels agir, les opportunités à saisir, les secteurs desquels se retirer, etc. Le but de cette étape est de localiser ce qui freine la croissance et ce qui va la favoriser et ainsi détecter les portes d'entrées pour une mise à l'échelle. Les éléments d'analyse à prendre en compte sont : votre équipe ; vos produits et services ; votre approche marketing, votre approche commerciale, vos moyens financiers, votre

organisation et vos systèmes de gestion (administrative et comptable). Le diagnostic abouti aux informations sur le modèle d'affaire notamment :

- les éléments qui peuvent être améliorés ;
- les éléments qui doivent être éliminés ;
- les éléments qui doivent être modifiés ;
- les éléments à capitaliser ;
- les potentiels sous-exploités ;
- les opportunités à saisir.

Il est entendu que l'entrepreneur standardise au prime abord l'ensemble des processus (production, stockage, fourniture d'intrants, commercialisation, relation clientèle, gestion administrative et comptable etc.) du modèle d'affaire initial avant toute croissance. Un modèle d'affaire est bien stabilisé lorsque tous les processus sont clairement établis et documentés à tel point que le système peut être mis en œuvre par n'importe quel personnel qualifié surtout en l'absence du promoteur.

Réajustement du modèle d'affaire. A la suite de l'état des lieux, l'entrepreneur peut décider en toute maîtrise du potentiel de son modèle d'affaire et de la tendance du marché, du type de croissance à envisager. Le modèle d'affaire initial (standardisé) va alors évoluer vers un modèle de niveau supérieur. Le réajustement du modèle passe par la formulation des objectifs stratégiques alignés sur le type de croissance envisagé. Deux options majeures s'offrent à l'entrepreneur :

- Augmenter le personnel et donc embaucher. La principale force d'une entreprise et sa principale richesse sont ses hommes. N'hésitez donc pas à embaucher des compétences si le diagnostic du modèle de base le souligne comme insuffisance. Cependant, n'embaucher que le strict nécessaire

car les frais généraux sont des freins au développement de l'entreprise. Pensez à externaliser toutes les fonctions qui ne sont pas critiques pour l'entreprise.

- **Augmenter le chiffre d'affaire.** L'augmentation des revenus est la raison d'être de l'entreprise. Vous pouvez l'atteindre en diversifiant vos offres de produits ou de services, en vous ouvrant à d'autres régions etc.

Planification des objectifs. A cette étape, l'entrepreneur passe des objectifs à la proposition et à la planification des actions concrètes avec un calendrier d'exécution précis (Elaboration de la stratégie de mise à l'échelle).

Réalisation des objectifs. Il s'agit ici de mobiliser les ressources financières et les partenariats nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie de mise à l'échelle.

Les valeurs à cultiver pour une mise à l'échelle réussie

La mise à l'échelle d'une entreprise requiert des aptitudes et des qualités de la part de l'entrepreneur. Ce dernier doit constamment renforcer les éléments suivants :

- **Apprendre à déléguer.** L'un des pièges qui guettent les jeunes entrepreneurs est le contrôle à outrance sur tous les aspects de l'entreprise. A force de chercher à tout contrôler, vous allez étouffer la motivation, la créativité et l'esprit d'initiative de vos collaborateurs. L'entrepreneur ne peut être un expert en tout. Il est donc important qu'il trouve des collaborateurs (en interne ou en externe) plus compétents que lui pour gérer des aspects spécifiques de l'entreprise.
- **Apprendre à externaliser.** Embaucher

du personnel peut être un frein à la croissance d'une entreprise en raison de l'augmentation des frais généraux qui pourraient être mieux investis. Plutôt que d'embaucher du personnel pour des fonctions critiques, pensez à des partenaires externes. Ces derniers sont spécialisés, compétents et généralement moins coûteux. L'autre avantage avec les partenaires extérieures est que vous pouvez vous en séparer à tout moment.

- **Cultiver votre potentiel (Lire et apprendre de façon continue).** Vous devrez lire et être constamment informé des nouveaux développements dans le monde des affaires notamment dans votre domaine d'activité. Vous devrez aussi apprendre au jour le jour, en prenant des cours de renforcement (en ligne ou lors des conférences).
- **Développer son réseau (Networking professionnel).** Il est très important de fréquenter les personnes du même domaine et généralement en avance sur vous. Vous devrez donc constamment travailler à étendre votre réseau de connaissance et intégrer des tissus professionnels dans votre domaine. Pour cela, vous devrez participer aux conférences, foires, panels d'experts.
- **Travailler sa communication** (y compris soigner son image personnelle et celle de l'entreprise). Vous devez être connectés sur des réseaux professionnels. Travailler votre profil et votre image. Vous devrez toujours envoyer à vos [potentiels] clients l'image d'un entrepreneur mature, professionnel et incontournable dans son domaine d'activité.
- **Se trouver un mentor.** Au besoin, vous devrez vous trouver un mentor pour vous guider dans votre vie entrepreneuriale. Un

mentor vous aide à gagner de l'expérience de vie, éviter les erreurs que les autres ont déjà commises ; étendre votre réseau professionnel et avoir de l'assurance dans les moments d'hésitation. Toutefois il est important d'analyser de façon critique les conseils et points de vue de votre mentor car nul ne maîtrise mieux votre affaire que vous même.

Références bibliographiques

- ACED (2017). Opportunités d'affaires pour les jeunes au sein des chaînes de valeur agricoles. Rapport d'étude. Abomey-Calavi, ACED.
- APCE. (2014). Guide pratique du créateur : Les étapes de la création de votre entreprise. Agence pour la création d'entreprises.
- APECA. (2005). Planifiez votre succès : Guide de préparation d'un plan marketing. ACOA-APECA, Agence de Promotion Economique du Canada Atlantique. ISBN : 0-662-84141-7 www.acoa-apeca.gc.ca
- Bails J. (2015). Les sources de financement des entreprises. Fiche d'exploitation pédagogique « Dessine-moi l'éco, en partenariat avec Le Monde.fr et les Journées de l'économie » Janvier 2015
- Bonnafoux G., Billon C. (2013). L'essentiel du plan marketing opérationnel. Editions Groupe Eyrolles. ISBN: 978-2-212-55553-0
- Bornet A., Bouzaga B., Fanny Gerome F. (2016). Les solutions de financement : Entreprises sociales et solidaires, Sortez du brouillard ! Identifiez vos besoins, trouvez les solutions qui vont bien. Centre de Ressources DLA et France Active. P32
- Dimov, D. (2003). The nexus of individual and opportunity: Opportunity recognition as a learning process.
- INSAE. (2010). Les entreprises agricoles au Bénin. Rapport Thématique. Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale. INSAE, Cotonou
- Kaki R., Aoudji A. (2017). Etats des lieux de l'agrobusiness et défis à relever pour une insertion réussie des jeunes dans l'agrobusiness au Bénin. Communication Atelier ACED. Cotonou.
- Kirzner, I. M. (1979). Perception, opportunity, and profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship, Chicago and London, University of Chicago Press.
- Kotler P., Lane Keller K. (2006). Marketing Management, 12e édition, Prentice Hall, 2006.
- Krueger, N. F., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: self-efficacy and perceptions of opportunity and threats. Decision Sciences, 25(3), 103-23.
- Lendrevie J. (2003). Mercator. Edition Dalloz, 2003
- Lindon D., Jallat F. (2005). Le Marketing. 5ème Edition, Dunod, 2005
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. (2002). Action bias and opportunity recognition: an empirical examination of entrepreneurial attitude as regulatory focus. In Frontiers of Entrepreneurship Research: Proceedings of the Babson College Entrepreneurship Research Conference (pp. 61-72). Babson College Wellesley, MA.
- Poisson F., Vanneroy C. (2011). Donner corps à une idée : Le guide du porteur de projet 4ème édition. www.animafac.net. Paris - Juillet 2011
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1), 217-226.

Tremblay B. (2003). Aide-mémoire pour l'élaboration d'un plan de communication. Direction du développement des entreprises et des affaires, Québec.

UNEP, EcoSecurities. (2007). Guide de financement de projets MDP. Projet UNEP CD4CDM. p69

Villemus P. (2009). Le plan marketing à l'usage du manager. Editions Groupe Eyrolles. ISBN : 978-2-212-54245-5



A propos de ACED

Le Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED) est une organisation à but non lucratif orientée sur la recherche-action et qui œuvre pour la promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. ACED s'est doté en 2013 d'un plan stratégique (2014-2018) qui oriente ses actions.

Vision : Etre une institution de référence dans le renforcement des capacités des communautés agricoles pour l'accroissement de la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté.

Mission : Améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Bénin tout en assurant la pérennité de l'environnement.

Nos Programmes

- Agriculture & Sécurité alimentaire : Soutenir les petites exploitations agricoles pour une agriculture plus performante.
- Changements climatiques : Accompagner les communautés vulnérables dans la lutte contre les changements climatiques.
- TIC pour l'agriculture : Promouvoir l'utilisation des TIC pour le développement du secteur agricole.

Contact

t : +(229) 21 36 32 36

bp : 660 Abomey-Calavi, Bénin

e : contact@aced-benin.org

w: www.aced-benin.org

ISBN : 978-99919-71-35-3

Dépôt légal : N° 9511 du 19/07/17

Bibliothèque Nationale du Bénin, 3e trimestre.