

COMMENT METTRE A L'ECHELLE SON ENTREPRISE AGRICOLE



SYNOPSIS

Le secteur agricole offre d'énormes opportunités de développement pour les entreprises qui y exercent. Cependant faire grandir son entreprise est un véritable défi pour les jeunes entrepreneurs, qui au fil des opportunités doivent franchir des paliers et prendre une part sur le marché. La mise à l'échelle d'une entreprise peut se faire soit verticalement (volume, taille du marché) ou horizontalement (qualité, diversité). Quel que soit l'orientation de la mise en échelle, l'entrepreneur doit avoir une excellente conscience de sa situation de départ et de ses ambitions et de ses capacités. Ce guide présente une procédure en 4 étapes pour accompagner les entrepreneurs dans leur rêve d'agrandir leur entreprise agricole que sont : (i) l'état des lieux et la standardisation du modèle d'affaire initial, (ii) le réajustement du modèle d'affaire, (iii) la planification des objectifs et (iv) la réalisation des objectifs. En plus de ces 4 étapes, il est important que l'entrepreneur cultive au quotidien des valeurs entrepreneuriales pour s'affirmer dans son domaine d'activité.

Ce guide est un produit du Centre d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (ACED). Il a été élaboré dans le cadre du projet de réduction du gap de connaissances pour l'insertion réussie des jeunes dans l'agrobusiness au Bénin grâce à l'appui financier de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). Pour télécharger les rapports de ce projet et d'autres publications de ACED, veuillez visiter le lien: <http://www.aced-benin.org/fr/publications>

METTRE SON ENTREPRISE AGRICOLE A L'ECHELLE EN 4 ETAPES

L'un des enjeux majeurs des entrepreneurs agricoles notamment les jeunes est de mettre à l'échelle leur entreprise (exploitation, unité de transformation, service etc.). Mais qu'entend-t-on par « mettre à l'échelle une entreprise » ? Mettre à l'échelle une entreprise c'est la faire grandir, la développer. La mise à l'échelle peut se faire en :

- Augmentant l'effectif des employés (Ex. Passer de l'étape de l'auto-emploi a une équipe salariée) ;
- Augmentant la production (Ex. Passer d'une capacité de 1 tonne de jus d'ananas à 2 tonnes) ;
- Diversifiant son activité (Ex. Développer de nouvelles gammes de produits) ;
- Etendant 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) ;
- Etendant 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 à mettre en œuvre pour développer son entreprise. Voici quatre étapes pour vous accompagner dans la mise à l'échelle de votre entreprise (Figure 1).



Figure 1: Les étapes de mise à l'échelle de votre entreprise

Etapes 1: Etats des lieux

Le besoin de passage à l'échelle peut être suscité par la tendance du marché ou planifié depuis la création de l'entreprise. Quelque la motivation, la première étape pour faire croître une entreprise est de la comprendre (Département d'Etat des Etats Unies, 2013). Ainsi il est nécessaire de faire l'état des lieux de la situation de votre entreprise. L'état des lieux peut prendre la forme d'un audit organisationnel, financier et d'une analyse globale de l'environnement de votre activité. L'état des lieux doit vous permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les points forts et points faibles de votre entreprise ? Vous pouvez par exemple avoir l'exclusivité du marché (point fort) mais un système de distribution inopérant (point faible) ou une production faible avec des ruptures régulières (point faible) ;
- Comment se positionne mon offre en termes de qualité, prix, innovation, bénéfique pour mes clients ? Vous pouvez par exemple avoir des retours (critiques) de votre clientèle sur la qualité de vos prix, les prix pratiqués et leur consentement à payer ce prix (voir plus pour davantage de qualité) etc.
- Quels sont les services associés et supplémentaires qui font la différence ?
- Comment est mon marché ? Quelle est son étendue actuelle et sa projection, Qui sont mes concurrents ? quelle est la tendance du marché ?
- Quel est mon positionnement face à la concurrence ? En quoi suis-je unique ? Suis-je réactif ?
- Quels sont les missions de mes collaborateurs ?
- Quelle valeur véhicule mon entreprise ? Efficacité, cohésion, créativité, performance, innovation ?

- Comment est l'efficacité de mon système de communication ?
- Quelle est ma situation financière ? Mes performances, mes investissements, ma trésorerie ?

Les réponses à ces questions vont vous permettre de dégager les éléments de faiblesses, de forces, d'opportunités et de menaces, à prendre en compte pour l'élaboration d'une stratégie de développement offensive et durable. Cette dernière doit développer des solutions pour améliorer les points de faiblesse et gérer les menaces ou tout au moins limiter leur effet. La stratégie doit équilibrer surfer les opportunités et rechercher la capitalisation et la valorisation des points forts.

Etapes 2: Reajuster le modèle d'affaire

A l'issue de l'état des lieux, l'entrepreneur doit s'engager dans l'élaboration de la stratégie de mise à l'échelle. A cet effet, il doit réviser et réajuster son modèle d'affaire. Pour ce faire, l'entrepreneur doit apporter des réponses claires aux questions suivantes :

- Quelle amélioration voulez-vous apporter dans votre offre de produit ou de service ? Il peut s'agir par exemple d'un nouvel emballage pour produit agricole ; d'une fortification (Ex. Food to Food fortification) ;
- Quels nouveaux segments de clients vous voulez atteindre ? Il peut s'agir de viser un marché de niche (les expatriés, les marchés du bio, etc.) ;
- Quels sont vos canaux de distribution possibles, et quelle est la meilleure option pour toucher plus de consommateur ? Il peut s'agir de la mise en place d'une plateforme de vente en ligne ;
- Comment créer une relation client efficace ?
- Y a-t-il de nouvelles activités clés pour votre entreprise ?
- Quelles sont les ressources clés ?
- Qui va devenir un partenaire clé de votre activité ?
- Quelles sont les sources de revenus ?
- Quelle est votre structure des coûts

Il faut garder à l'esprit que la mise à l'échelle n'est pas forcément de passer d'une entreprise individuelle à une société anonyme, ou de doubler sa capacité de production. Aucune perspective de développement ou d'amélioration de votre situation de départ n'est trop petite.

A la suite de l'ajustement de votre modèle d'affaire, vous passez à l'étape de définition des objectifs. Assurez-vous que vos objectifs reposent sur les conclusions de l'état des lieux et la nouvelle orientation de votre modèle d'affaire. Les objectifs doivent être réalistes et atteignables aussi bien dans la finalité que dans la réalisation. Assurez-vous donc qu'ils soient S.M.A.R.T.E.R :

- **Simple** à expliquer et à comprendre ;
- **Mesurable** pour savoir lorsque celui-ci est atteint ;
- **Acceptable** pour soi et son entourage ;
- **Réalisable** par la stratégie choisie en fonction de vos capacités et votre environnement ;
- **Temporel** pour le fixer dans le temps ;
- **Evaluable** pour apprécier l'évolution du développement ;
- **Révisable** pour prendre en compte les imprévus et s'adapter à l'évolution du marché

Vos objectifs doivent être les plus concrets possibles.

Etapes 3 : Planifier les objectifs de la mise à échelle

A cette étape, vous passez de l'étape des objectifs concrets aux actions nécessaires pour les atteindre. L'entrepreneur doit apporter les réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les étapes nécessaires ?
- Quels sont les besoins à chaque étape ? Ces besoins peuvent être techniques, financiers, humains ou encore du temps.

- Quels savoir-faire et compétences vous permettra d'achever chaque étape ?
- Quelles sont les actions à planifier ?
- Quels partenaires extérieurs faire intervenir ?

Etapes 4 : Réaliser les objectifs de mise à l'échelle

A cette étape, vous mettez en œuvre votre stratégie de mise à l'échelle en suivant la planification. Vous devrez travailler à faire internaliser la nouvelle stratégie à votre équipe, vos partenaires et votre entourage

Gardez toujours en tête que la mise en échelle peut nécessiter des ressources sous forme d'investissement financier, de compétences ou de temps. Tout ce qui est mis au service de votre mise à l'échelle doit être considéré comme un investissement, avec un niveau de risque, mais avec des accroissements des revenus futurs. Au-delà de l'acte technique qui, grâce à l'aide des outils appropriés peut-être facilement réalisée, le développement d'une entreprise passe aussi par un certain nombre de facteurs (Marchat, 2010). En effet, au-delà des quatre étapes ci-dessus mentionnées, la stratégie de mise en échelle doit être portée par des valeurs sûres. Ces valeurs peuvent faciliter le déploiement des activités de développement de l'entreprise. Voici quelques conseils pratiques

- Apprendre à déléguer ;
- Apprendre à externaliser ;
- Cultiver votre potentiel (Lire et apprendre de façon continue) ;
- Développer son réseau (Networking professionnel) ;
- Travailler sa communication ;
- Se trouver un mentor.

CONCLUSIONS, IMPERATIFS DE CAPACITES

Toute entreprise commence par une idée, qui se concrétise et se développe. Avec souplesse et instinct, au fil des rencontres et des opportunités, elle peut se développer et passer à l'échelle. La mise à l'échelle sera marquée par un accroissement du volume de production, une augmentation de l'effectif des employés, une diversification des produits et services, etc. Ce développement doit s'accompagner d'une culture des valeurs entrepreneuriales.

Faire grandir son entreprise reste tout de même un défi et requiert des capacités spécifiques mais aussi transversales. Pour accompagner les jeunes entrepreneurs à passer à l'étape suivante et faire grandir leur entreprise, il sera nécessaire de les accompagner et de les former sur les thématiques suivantes :

- Le leadership ;
- La confiance en soi ;
- La communication et l'utilisation des réseaux sociaux ;
- Le networking
- Etc.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Département d'Etat des Etats Unis. (2013). Faire croître son entreprise : les étapes à suivre pour réussir. Département d'état des Etats-Unis ; Bureau des programmes d'information internationale ; p3.

Marchat H. (2010). Développer son entreprise de manière pérenne. Groupe Eyrolles, 2010 ; ISBN : 978-2-212-54652-1 ; p17.