

échanger
comprendre
progresser

Analyse stratégique de filière : Pour quoi faire ? Comment faire ?



agridea

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

Impressum

Edition	AGRIDEA Jordils 1 • CP 1080 • 1001 Lausanne T +41 (0)21 619 44 00 • F +41 (0)21 617 02 61 contact@agridea.ch • www.agridea.ch
Auteur-e-s	Sophie Reviron, Gaudenz Pfranger, Magali Estève, AGRIDEA
Rédaction	Sophie Reviron, Gaudenz Pfranger, Magali Estève, AGRIDEA
Mise en page	Pauline Blaser, AGRIDEA
Impression	AGRIDEA © AGRIDEA, avril 2015

Sans autorisation expresse de l'éditeur, il est interdit de copier
ou de diffuser de toute autre manière, tout ou partie de ce document.

Les informations contenues dans ce document sont sans garantie.
Seule la législation fait foi.

Table des matières

1	Introduction	2
2	Pour quoi faire ?	2
3	Comment faire ?	2
4	Les outils globaux	3
4.1	La carte de filière	3
4.2	L'analyse SWOT	5
4.3	La grille du portefeuille produits/clients.....	5
5	Les outils de précision	6
5.1	Les axes stratégiques possibles	6
5.2	Les relevés en magasin.....	7
5.3	L'analyse des concurrents	7
5.4	L'analyse des risques.....	7
6	Une démarche participative : l'atelier	8
7	Conclusion.....	9

1 Introduction

La valorisation des produits des filières agricoles passe par la mise en place de projets collectifs importants nécessitant des financements publics et privés. Afin que les porteurs de projets puissent prendre des décisions stratégiques et ensuite planifier des projets sur des bases solides, AGRIDEA a élaboré, testé et développé des outils d'aide à la décision. Cette base décisionnelle précise et individualisée est fondée sur une analyse ciblée des filières concernées. Les acteurs et les facteurs clés sont analysés et intégrés dans leur environnement et leur contexte. Les interactions et les liens stratégiques entre les différents niveaux de filière sont représentés de manière graphique, de manière à mettre en lumière et évaluer au mieux les effets potentiels des actions possibles.

Notre approche n'est ni un modèle théorique ni une recette toute faite apportée de l'extérieur. Il s'agit de travailler avec les professionnels et les autorités publiques concernés pour trouver des solutions optimales. Nous accompagnons l'ensemble du processus et mettons à disposition les outils nécessaires à l'analyse. Nous aidons à construire des solutions individuelles, spécifiques et orientées vers la pratique.

2 Pour quoi faire ?

Vous êtes au-devant d'importantes décisions stratégiques. Où est-il le plus efficace d'investir de l'argent et de l'énergie ? Comment obtenir une répartition juste de la valeur ajoutée ? Quelles sont les véritables origines des difficultés rencontrées ? (Par exemple, excédents : quels types de produits alternatifs développer ? Politique de prix : comment augmenter les prix payés aux producteurs ou comment contrecarrer les fluctuations saisonnières ? Positionnement sur le marché : sur quel segment de ventes travailler ?).

Vous avez besoin d'une base décisionnelle solide pour pouvoir construire votre stratégie. Nous vous permettons de prendre de la distance et de dépasser les objectifs à court terme et les problèmes quotidiens. Une simple analyse de marché ne suffit pas : il s'agit de comprendre les interactions de l'ensemble des acteurs de la filière dans leur environnement. Nous recherchons d'où proviennent les blocages constatés afin d'identifier à quel niveau agir. Nous identifions les forces des stratégies de commercialisation actuelles, souvent mésestimées, et veillons à ce qu'elles soient conservées voire même renforcées.

3 Comment faire ?

La démarche suivie repose sur une succession d'étapes permettant d'aboutir progressivement à un plan d'action. Il est fondamental de ne pas brûler d'étapes. Il faut comprendre l'organisation de la filière en profondeur avant de chercher à corriger les symptômes ressentis et constatés, pour proposer des solutions possibles efficaces dans la durée.

- **Diagnostic**

Avec notre méthodologie éprouvée, nous établissons un état des lieux complet de la situation actuelle de mise en marché des produits. Il s'agit d'un aperçu à un moment donné, mais qui reste valable plusieurs années car les acteurs et les flux changent en règle générale lentement. Nous sommes spécialisés dans la représentation graphique de cette situation.

- **Dynamique du système**

Nous établissons une analyse des débouchés dans le contexte donné et évaluons le portefeuille produits/clients. Tous les facteurs et les acteurs sont identifiés et leurs activités analysées. Nous identifions les éléments d'intégration verticale et horizontale, les conditions de concurrence, les synergies possibles, les chances et menaces perçues par les opérateurs (analyse SWOT par sous-filière).

- **Evaluation des solutions possibles**

Sur cette base, une réflexion est engagée avec les autorités publiques et les acteurs privés de la filière concernée pour définir plusieurs orientations stratégiques possibles pour le futur. Au cours d'un atelier, nous évaluons l'effet attendu des différents changements envisagés, tant au niveau qualitatif que quantitatif. C'est aussi l'occasion d'aborder la question des soutiens financiers et non financiers.

Cette démarche rend plus compréhensible des interactions complexes et permet d'identifier où se situent les leviers d'action. Les options stratégiques peuvent être mises en œuvre au niveau des exploitations et des entreprises agricoles et agroalimentaires, au niveau du marché, mais aussi au niveau politique. Nous mettons ainsi à votre disposition un solide instrument d'analyse qui servira de base décisionnelle à votre planification stratégique.

Pour réaliser une analyse stratégique de filières, différents outils peuvent être combinés en fonction de la question posée. Toutefois, il est indispensable de réaliser une première analyse systématique avant de chercher à répondre à une question précise, telles que : «Comment augmenter le prix du lait d'hiver dans notre région ?» ou encore «Quel nouveau produit pourrions-nous produire ?». Nous proposons de classer les outils pouvant être mobilisés en deux catégories : les outils globaux et les outils de précision.

4 Les outils globaux

Il est essentiel d'établir en premier lieu une photographie précise et fiable de la filière et des sous-filières concernées. L'approche a été proposée pour la coopération internationale afin de permettre à de nouveaux producteurs d'entrer sur de nouveaux marchés (R. Kaplinsky et M. Morris, 2000; D. Roduner, 2005¹). Il s'agit d'adopter une approche en entonnoir qui prend du recul et débute par une photographie complète de la filière avant de se concentrer sur le potentiel commercial du sous-segment de marché convoité.

4.1 La carte de filière

La «carte» de filière est une pièce maîtresse de la méthode. Elle offre une vision complète et systématique de la filière, qui une fois validée par les professionnels, sera susceptible de porter l'analyse stratégique. Elle précise :

- Les différentes fonctions (producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs).
- Les différents acteurs.
- Le marché final.
- Les circuits de produits.

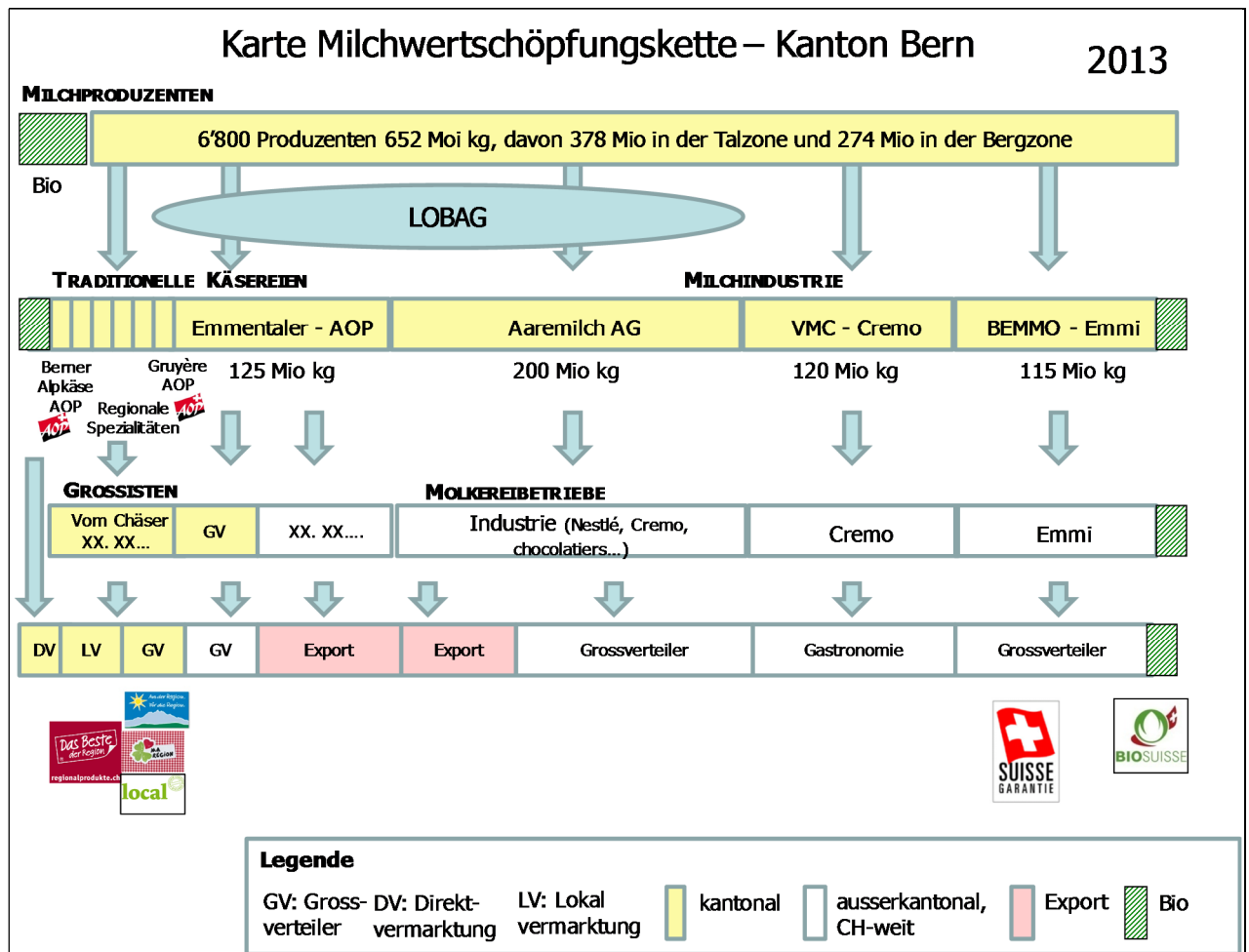
L'approche a été enrichie pour l'analyse des filières suisses, en distinguant soigneusement les sous-filières et en visualisant graphiquement les parts de marché (pour une présentation détaillée voir le rapport Filagro Vaud, chapitre 2).

La carte ci-après (figure 1) présente la filière lait dans le canton de Berne en 2014. Elle distingue les cinq différentes sous-filières où les producteurs livrent le lait : le lait d'industrie, le lait Bio pour la filière nationale, le lait pour transformation en fromageries Emmental AOP ou en gruyère AOP, le lait transformé en spécialités régionales ou encore le lait valorisé en vente directe. Il a été également possible d'établir une carte similaire pour une région plus petite, l'agglomération de Berne (figure 2) et d'établir la carte à la fois en volume et en valeur, en prenant en compte les différents prix du lait payés aux producteurs.

Ces cartes sont établies à partir des statistiques disponibles puis par interviews d'experts et de professionnels actifs à la vente ou à l'achat tout au long de la filière. L'information n'est en général pas confidentielle mais n'est pas documentée ni assemblée. Il s'agit d'établir des ordres de grandeur corrects pour apprécier les volumes vendus en filière et non d'obtenir des données sensibles pour les entreprises. En outre celles-ci ont tout intérêt à disposer d'un tel outil pour présenter leur place dans le système et négocier avec des tiers. Ces cartes sont validées par les professionnels avant et pendant l'atelier.

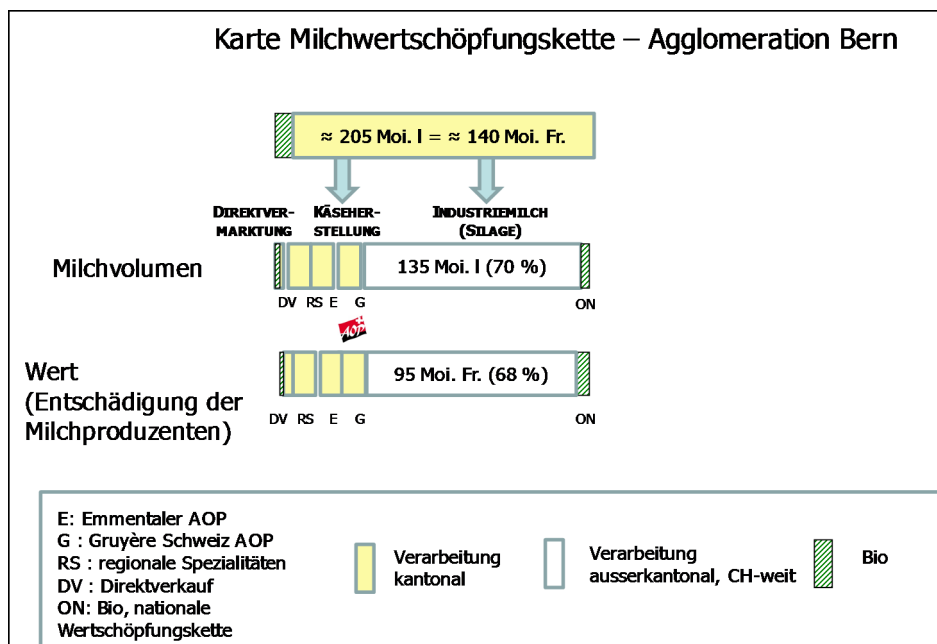
¹ R. Kaplinsky et M. Morris, 2000, A handbook for Value Chain research
D. Roduner, 2005, value-chains, Rural Development News, 2 / 2005

Figure 1 : Carte de la filière lait dans le canton de Berne en volume



Source : AGRIDEA, projet Européen Rethink

Figure 2 : Carte de la filière lait dans l'agglomération de Berne en volume et en valeur



Source : AGRIDEA, projet Européen Rethink

4.2 L'analyse SWOT

En règle générale, cette carte s'accompagne d'une analyse SWOT : opportunités/menaces et forces/faiblesses réalisée pendant les interviews d'experts et de professionnels (tableau 1). L'analyse consolidée de l'ensemble des éléments SWOT recueillis lors des entretiens permet d'identifier les consensus et les divergences de vision des enjeux pour la filière et peut servir de point de départ pour construire un plan d'action.

Tableau 1 : analyse SWOT (exemple : extrait de l'analyse légumes – canton de Vaud)

Forces de la filière légumes vaudoise
<ul style="list-style-type: none"> • Technicité pour la production (formation professionnelle et continue, vulgarisation, techniciens OCVCM). • Forte tradition des légumes (plaine de l'Orbe, plaine du Rhône, etc.). • Structures d'exploitation (relativement groupées). • Assortiment très étendu. • Produits phares très bien maîtrisés. • Méthodes de production appliquées : PER, standards Suisse Garantie et SwissGAP (GlobalGAP). • Qualité et régularité des produits; pas de complexes à avoir face aux concurrents (Seeland, etc.). • Puissance commerciale des plateformes de vente aux mains des producteurs. • Fiabilité, disponibilités et flexibilité des entreprises au front de vente. • Capacité de stockage et de conditionnement existante, innovation dans les équipements. • Traçabilité et proximité. • Installation des unités de conditionnement et expédition en zone agricole (moins coûteux).

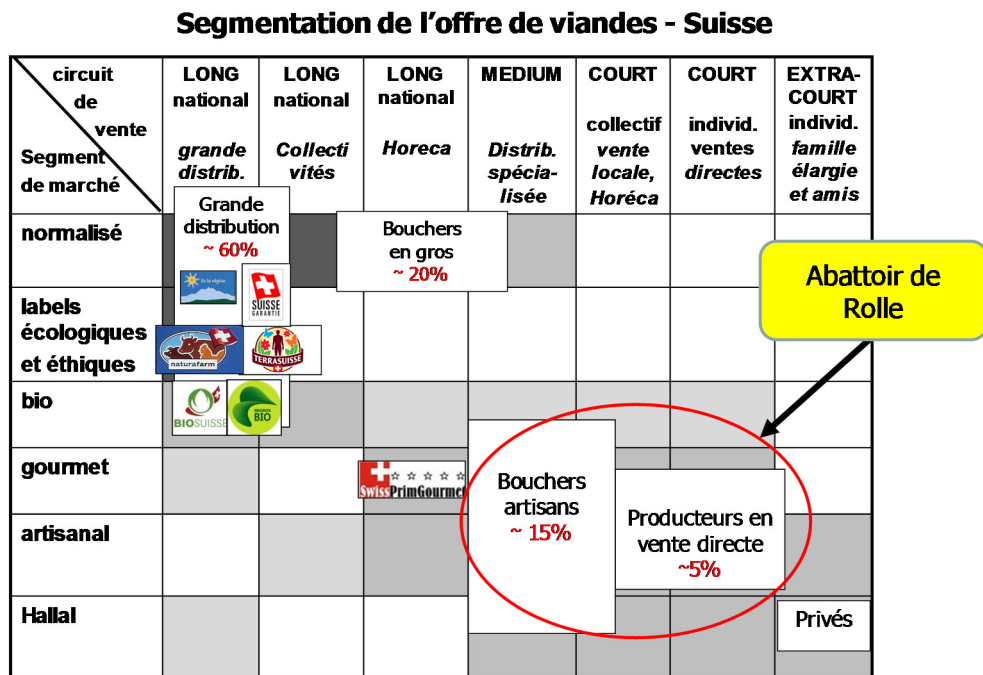
Faiblesses de la filière légumes vaudoise
<ul style="list-style-type: none"> • Saturation rapide du marché (le marché suisse est petit). • Outils de conditionnement et d'expédition en zone agricole qui génère des nuisances de trafic pour les villages. • Beaucoup d'administration et de contrôles. • Le label vaudois trop restrictif (Produits du Terroir) contrairement à GRTA (Genève Région-Terre Avenir) ou la marque Valais qui inclut aussi des légumes. • Régularité de la qualité à améliorer pour les produits Bio.

Source : AGRIDEA, rapport Filagro-Vaud

4.3 La grille du portefeuille produits/clients

La grille de portefeuille produits/clients (figure 3) permet de compléter la photographie. La grille ci-après reprend deux variables principales du marketing-mix : le type de produit (avec sa promesse au consommateur) et le circuit de vente. Les politiques de prix et de promotion sont fortement liées au choix de ces deux variables principales. La palette des stratégies possibles est très étendue. Pour chaque sous-filière, le positionnement actuel est inscrit visuellement sur la grille. Cet outil peut être également utilisé dans un deuxième temps pour explorer des stratégies de développement possibles.

Figure 3 : Grille type de produits/circuits de vente – l'exemple des viandes



Source : AGRIDEA

L'intérêt de ces différents outils combinés est de donner une vision globale de la filière, afin de construire des stratégies fines sur différentes sous-filières en parallèle (on peut à la fois développer les fruits de table pour la grande distribution **et** les jus de fruits artisanaux produits à la ferme) ou à différents niveaux de filières (on peut à la fois encourager la production **et** promouvoir les produits auprès des consommateurs).

L'autre intérêt est de pouvoir montrer à des tiers (services de l'Etat autres que l'agriculture, banques, etc.) une photographie fiable et simple pour visualiser très rapidement le portefeuille produits/clients du canton ou de la région et identifier les principaux groupes stratégiques d'acteurs.

Enfin, cet outil permet de faire sélectionner par les acteurs des filières eux-mêmes des sous-filières présentant un potentiel élevé de développement commercial ou de meilleure distribution de la valeur en filière.

Ces cartes et tableaux ont été établis à ce jour pour toutes les filières de produits agricoles et à différentes échelles géographiques (national, cantonal, régional)².

5 Les outils de précision

En fonction de la question posée, d'autres outils peuvent être utilisés pour préciser la stratégie à suivre.

5.1 Les axes stratégiques possibles

Il est rare qu'il n'y ait qu'une option/variante possible et il est judicieux d'explorer plusieurs axes stratégiques possibles avant de choisir lequel on veut mettre en œuvre et d'exclure les autres, en sachant pourquoi.

L'intérêt de cette démarche est de réduire l'incertitude en proposant différentes options concrètes envisageables et de les analyser systématiquement. Ceci permet d'éviter des discussions sans fin qui bloquent l'action, de choisir collectivement une option et de s'y tenir. Ceci définit aussi la taille du projet et ses implications financières.

Cet exercice est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de développer une nouvelle stratégie sur le marché avec un nouveau produit et/ou de nouveaux clients.

² Vers une agriculture valaisanne durable, ETHZ, 1999

Projet Filagro Vaud, AGRIDEA, 2010-2012

Projet cheval de la race des Franches Montagnes, AGRIDEA, 2011

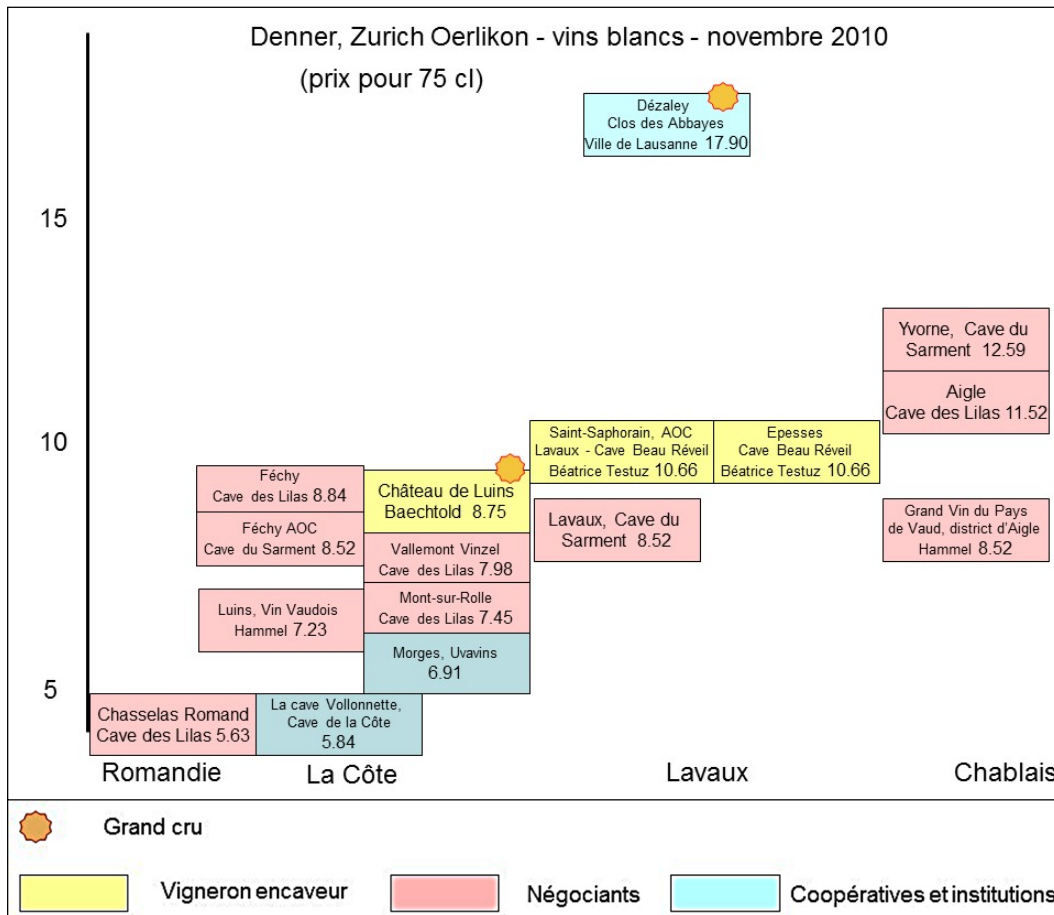
Projet Filagro Tessin, 2013

Analyse des filières lait et légumes dans le canton de Berne, dans le cadre du projet Européen Rethink

5.2 Les relevés en magasin

De même, le relevé de produits et prix en magasin est un exercice très utile, car il donne un très bon aperçu de la composition des étals en magasin. Les résultats sont communiqués suivant l'échelle de prix au kilo ou au litre, afin d'éliminer l'effet de la taille des emballages. L'exercice montre la richesse des positionnements marketing possibles et met en évidence les concurrents déjà installés dans le marché (figure 4).

Figure 4 : Exemple de relevé de prix en magasin – Vins blancs vaudois



Source : AGRIDEA, étude Filagro Vaud

5.3 L'analyse des concurrents

L'analyse des concurrents actuels ou potentiels est indispensable pour toute nouvelle stratégie commerciale, car il est essentiel de savoir qui est déjà sur le marché et de connaître ses forces et ses faiblesses. Il s'agit d'évaluer sa propre offre en termes de promesse aux consommateurs, d'attributs d'image, de politique de prix, comparée à celle des concurrents. Cette lucidité peut éviter de nombreux problèmes en cas de lancement d'un nouvel outil de transformation, magasin ou produit.

5.4 L'analyse des risques

L'analyse des risques identifie les circonstances qui pourraient mettre en péril la ou les stratégies choisies/envisagées. Ces risques peuvent être :

- Internes (organisation, gestion, production).
- Commerciaux (marché, produits).
- Financiers (hausse des coûts).
- Exogènes (changements juridiques, politiques, courants de consommation etc.).

Cette analyse renforce la prise de conscience par les porteurs de projet des risques à prendre en compte. Elle permet d'identifier les critères de veille à mettre en place pour suivre les changements de contexte. Elle peut freiner voire faire renoncer à certains projets mais il est indispensable de se lancer de manière raisonnée et en toute sécurité dans un investissement, qu'il soit public ou privé.

6 Une démarche participative : l'atelier

Ces outils seuls ne sont pas suffisants pour être efficaces et porter le changement. Ils sont utilisés ensuite comme base de réflexion et comme support au sein de la filière, à travers un atelier.

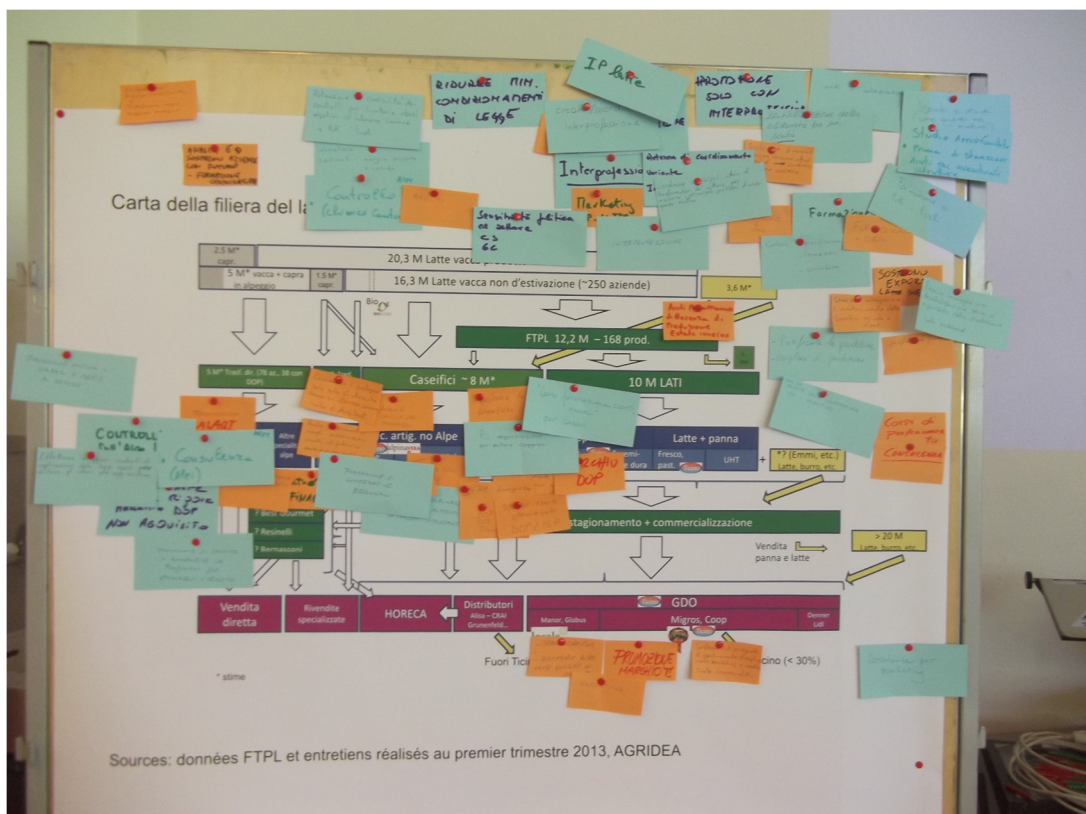
L'objectif de l'atelier est en premier lieu de valider les résultats de l'analyse pour la filière concernée. Il réunit les acteurs privés et publics concernés. Il permet tout d'abord d'asseoir une vision commune de la situation actuelle de la filière, de recueillir les réactions et les points de vue sur cette situation. Ensuite, lors de l'atelier, les différents points de vue des acteurs de la filière peuvent être comparés et différentes pistes de développement, ensuite consolidées sous forme d'axes stratégiques, sont exprimées par les participants. Finalement, un temps est donné aux professionnels pour s'exprimer sur les soutiens souhaités de la part des pouvoirs publics.

A travers ces ateliers, l'analyse stratégique prend tout son sens : les professionnels participant au choix d'une stratégie, ils comprennent la situation actuelle et s'approprient l'analyse qui en est faite. Ces ateliers permettent de valider une vision et d'échanger sur les axes stratégiques.

Cette approche est une garantie de réussite pour les décisions futures qui seront prises. En effet, l'expérience a montré que ce travail en commun des professionnels et des autorités publiques favorise la prise de décision pour les uns et pour les autres. Il permet de sécuriser et de coordonner les investissements.

La mise en œuvre des axes stratégiques nécessite une bonne articulation de l'effort privé et public. Il est donc essentiel que les opérateurs puissent se rencontrer, exprimer leurs préférences et discuter librement des pistes pour développer le portefeuille produits/clients de la filière, ainsi que des soutiens publics financiers et non financiers souhaités (figure 5). Exclure ensemble des axes stratégiques qui paraissent peu pertinents ou non envisageables par manque de ressources est aussi une étape cruciale pour la mobilisation collective et le processus participatif au sein des filières.

Figure 5 : Photo de l'atelier Filagro Tessin avec les billets



Source : AGRIDEA, étude Filagro-Tessin de la filière lait

7 Conclusion

Les investissements privés et les soutiens publics pour une meilleure valorisation des produits des filières agricoles sont souvent d'un montant élevé. Sécuriser ces dépenses structurelles en comprenant comment elles peuvent agir dans la durée sur le fonctionnement de la filière ou sous-filière concernée est l'objectif recherché par une analyse stratégique de filière. Une fois réalisée et diffusée auprès des opérateurs, c'est un outil précieux d'aide à la décision dont la durée de vie est longue (environ 8 à 10 ans). C'est un phare qui éclaire largement les dynamiques commerciales, afin d'une part de limiter les échecs et les pertes financières, d'autre part de mettre en lumière des axes stratégiques porteurs de valeur pour les producteurs agricoles et les unités de première transformation.

8 Références

- Analyse exploratoire de filières pour le lait et les légumes dans le canton de Berne, dans le cadre du projet Européen Rethink, AGRIDEA, décembre 2014.
- Studio della filiera del latte in Ticino pour le Service cantonal de l'agriculture, AGRIDEA, rapport final novembre 2013.
- Commercialisation et promotion des chevaux de la race des Franches Montagnes, pour la Fédération suisse d'élevage du cheval de la race des Franches-montagnes, rapport final juillet 2011.
- Valorisation des produits des filières agricoles vaudoises pour le Service cantonal de l'agriculture réalisée par Sophie Révion & al., AGRIDEA, rapport final octobre 2011.

