

Module 3.

Comment gérer votre activité de transhumance?

Contenu

1. Cadre général de la transhumance
2. Comment agir en tant qu'entrepreneur dans ce cadre
3. Proposition de vente unique (USP)
4. Des outils utiles pour la planification et la gestion de votre entreprise

Ce module présente le cadre général existant, les opportunités ainsi que les limites et les risques que les entrepreneurs de la transhumance doivent prendre en compte. Il fournit des recommandations sur la manière de créer une entreprise et aborde les questions clés du développement des entreprises. Ils doivent être adaptés à chaque entreprise. Ce module vise donc à sensibiliser les praticiens de la transhumance au cadre commercial, à certains outils de base et à la pensée entrepreneuriale.

1. Cadre général de la transhumance

Cadre politique

Les décisions et les accords aux niveaux mondial, européen et national ont un impact sur le cadre de l'agriculture européenne, y compris la transhumance. Par exemple, des objectifs mondiaux tels que les **objectifs de développement durable des Nations unies** ont été intégrés dans la politique agricole de l'Union européenne, ce qui signifie que la production agricole devrait, par exemple, contribuer à l'élimination de la faim dans le monde. En outre, le "**Green Deal**" européen, qui vise à lutter contre le changement climatique et la dégradation de l'environnement, a un impact sur la production agricole en général et sur la transhumance en particulier. Elle couvre des stratégies telles que la **stratégie "De la ferme à la table"**, qui se concentre sur les systèmes alimentaires durables et fixe des objectifs visant, par exemple, à accroître l'agriculture biologique, à réduire l'utilisation de pesticides et d'engrais et à diminuer le gaspillage alimentaire. En outre, la **stratégie en faveur de la biodiversité** porte sur la reconstitution de la biodiversité en Europe. Les objectifs comprennent l'augmentation des zones protégées, la création de paysages riches en biodiversité et l'augmentation de l'agriculture biologique. Ces objectifs



Troupeau de hucul dans le parc national d'Aggtelek.
Photo de Gábor Szelényi

et stratégies politiques ont un impact sur l'agriculture en Europe par le biais de législations et de directives générales, ainsi que par le biais de la **politique agricole commune** (PAC) et de ses règlements de financement. Si les exemples ci-dessus concernent la production agricole au sein de l'Union européenne, d'autres pays européens, comme la Norvège, se sont engagés à atteindre des objectifs politiques similaires. Naviguer dans ce cadre politique et financier plutôt complexe, par exemple pour être éligible aux programmes de financement, peut être un défi pour les praticiens de la transhumance. Cependant, les pratiques de nombreux adeptes de la transhumance sont déjà conformes aux objectifs d'augmentation de la production biologique, de réduction de l'utilisation d'engrais et d'accroissement de la biodiversité. Voir **SK1, SK2, SK3** et **GR4**. Ainsi, la future politique agricole européenne pourrait offrir aux praticiens de la transhumance de plus en plus d'opportunités de développer leurs activités. Pour plus d'informations sur le cadre politique et financier dans des pays spécifiques, voir les **rapports nationaux**.



Le parc national de Kiskunsag est utilisé comme pâturage pour les moutons. Photo de Csaba Centeri

Situation du marché

Le cadre susmentionné pose les bases de l'évolution du marché et, partant, du développement des entreprises. Ce marché a tendance à être volatile, tant en termes d'achats de produits agricoles que de ventes de produits. Depuis l'introduction de la PAC en 1962, l'agriculture est devenue un fournisseur de denrées alimentaires, d'aliments pour animaux et d'énergie. Les agriculteurs s'efforcent de produire le moins cher possible et cherchent à offrir une qualité standard au prix le plus bas. Ce modèle ne doit pas nécessairement être ruineux pour tous les participants au marché, mais peut constituer une "course vers le bas", une expression qui fait référence aux tentatives d'une entreprise de réduire les prix de ses concurrents en sacrifiant des normes dans des domaines tels que la qualité, la sécurité et les salaires. Les agriculteurs à plus grande échelle peuvent très bien gérer la situation et réaliser des bénéfices. Pour les petits exploitants, les économies d'échelle sont difficiles à réaliser au niveau d'une seule exploitation. Les petits exploitants peuvent chercher à coopérer et à externaliser ou internaliser des activités. Toutefois, il est actuellement presque impossible pour les petits exploitants de livrer des produits de base compétitifs sur le marché mondial. L'Europe est très diversifiée en termes, par exemple, de climat, de sol et de coûts des facteurs de production tels que la main-d'œuvre et le sol. Ainsi, les échelles de production possibles ou nécessaires pour être compétitif sur un marché différent en Europe. Alors que certaines entreprises agricoles deviennent plus complexes en se diversifiant dans les chaînes de valeur ajoutée de l'alimentation humaine et animale, de l'énergie et de l'industrie et en investissant dans des activités non agricoles, pour certains petits exploitants agricoles, l'agriculture reste le cœur de leur activité. Toutefois, les revenus et les bénéfices de ces derniers proviennent de l'extérieur de l'agriculture.



Le magasin de produits laitiers de Salaš Turček se trouve à proximité des sentiers touristiques. Photo de Martina Slámová

Gestion des paysages

L'agriculture donne naissance à des paysages agricoles spécifiques. Leur aspect varie en Europe en raison, par exemple, des différences de climat, de conditions pédologiques, de bâtiments, de cultures et de pratiques de gestion. Le module de formation 2 fournit des exemples de paysages de transhumance. L'appréciation des paysages agricoles d'hier et d'aujourd'hui peut varier au sein du public ; cependant, la gestion de certains types de paysages est financée par des fonds publics. Il s'agit, par exemple, de paysages d'une grande biodiversité. Le pâturage des parcs nationaux en Hongrie et la coopération entre un praticien slovène de la transhumance et l'administration d'un parc national sont des exemples d'efforts visant à maintenir ce type de paysages. Si l'octroi de paiements pour l'entretien des paysages peut amener le public à considérer les agriculteurs comme une sorte de prestataire de services publics plutôt que comme un entrepreneur, il reflète une appréciation des valeurs produites par les agriculteurs. En outre, pour les praticiens de la transhumance, ces paiements constituent des opportunités économiques.



Parc national des hautes terres du Balaton avec des bovins gris. Photo de Csaba Centeri

2. Comment agir en tant qu'entrepreneur dans ce cadre

Analyse de la situation actuelle situation et perspectives

Les changements dans le soutien financier aux agriculteurs peuvent survenir en fonction de l'agenda politique et des perspectives à court, moyen et long terme. Par exemple, le soutien global accordé aux agriculteurs européens dans le cadre de la PAC et de régimes similaires s'inscrit dans une longue tradition et il est peu probable – malgré quelques ajustements – qu'il change fondamentalement à brève échéance. En tenant compte des changements potentiels dans le soutien financier, les agriculteurs doivent considérer la disponibilité des régimes de soutien et leurs besoins financiers à court, moyen et long terme pour maintenir ou investir dans le bétail, les machines, la technologie ou l'infrastructure. En outre, il convient de tenir compte de l'évolution générale vers une économie plus verte et des objectifs ambitieux pour l'agriculture, tels qu'une production, une transformation, un stockage et un transport plus écologiques, plus propres, moins chers et plus sains, ainsi que la décarbonisation du secteur. Si, en tant qu'agriculteur, vous ne tenez pas compte des décisions politiques en cours en faveur d'une production plus écologique et respectueuse du climat, vous risquez de compromettre votre position sur le marché car (1) de plus en plus d'acteurs du secteur se conforment à des normes et certifications actualisées et (2) de plus en plus d'entrepreneurs vont même au-delà des réglementations et fixent des normes plus strictes.



La grange vue de l'intérieur. Photo par Oliver Post



Conduite sur la digue. Photo : Henning Remmers



Paysage pastoral vallonné et montagneux et la ferme Salaš Turček. Photo de Martina Slámová.

Prise de décision dans des circonstances peu sûres

Toutes les actions entrepreneuriales entreprises et rejetées sont associées à des opportunités et à des risques. L'agriculture et en particulier la transhumance peuvent être des activités sujettes à une plus grande incertitude que d'autres secteurs car elles dépendent fortement des conditions climatiques. Néanmoins, des décisions doivent être prises, en tenant compte de l'effort nécessaire pour accomplir une tâche ainsi que de la probabilité de la réussir. Pour prendre des décisions judicieuses, il est important de tenir compte du contexte dans lequel elles sont prises, par exemple l'exploitation agricole, ses terres et son bétail, les conditions de vie personnelles, la situation financière, les besoins et les attentes des coopérateurs et des clients. La complexité de ces facteurs dépend de l'échelle de l'entreprise, par exemple en termes de production, d'employés, de clients et de collaborateurs. Bien qu'ayant évalué soigneusement les conséquences positives et négatives potentielles, certaines décisions peuvent rétrospectivement sembler plus sages que d'autres. Il est donc important de tirer les leçons des décisions antérieures. Plus vos décisions ont été couronnées de succès dans le passé, plus vous serez confiant pour prendre la décision suivante. Agir comme un entrepreneur ne consiste donc pas à prendre tous les risques, mais à les détecter, à les évaluer et à prendre des décisions raisonnables et appropriées (voir la section 4.2 pour un exemple d'arbre de décision)



Les pâturages entourant la ferme d'été.
Photo de Kerstin Potthoff.

3. Proposition de vente unique (USP)

Définir et trouver le marché (de niche)

Par rapport aux marchés mondiaux de produits de base, les marchés de niche concernent généralement des produits ou des méthodes de production spécialisés ou des façons particulières de s'adresser aux clients. Les agriculteurs entrepreneurs devraient réfléchir à leurs principaux intérêts et expériences et, surtout, aux types de produits et de productions qui les passionnent le plus, et les développer. La question fondamentale à laquelle il faut répondre est la suivante : Quels sont les créneaux de production, de transformation et de commercialisation qui correspondent aux ressources, aux compétences et aux préférences de mon entreprise ? Un moyen d'identifier le potentiel de pénétration d'un marché de niche est de considérer les produits et services dont vous avez besoin ou que vous apprécieriez, mais qui sont difficiles à obtenir dans votre région. Peut-être que ces produits ou services intéressent également d'autres personnes et que vous, en tant qu'entrepreneur, pouvez les proposer. L'identification et la compréhension d'un groupe de consommateurs spécifique, de ses besoins, de ses préférences, de ses intérêts et de ses habitudes d'achat sont essentielles pour déterminer si une entreprise dispose des ressources et des intérêts nécessaires pour répondre aux besoins des clients potentiels. En outre, la connaissance du marché cible permet à l'entrepreneur de réagir à l'évolution des préférences des consommateurs et des conditions du marché.

Une proposition de vente unique (PVE) est une déclaration qui définit l'avantage unique d'un produit ou d'un service et le distingue de ses concurrents. Elle met en évidence la manière dont un produit ou un service répond aux besoins et aux souhaits du marché cible et doit être crédible et communiquée de manière cohérente. Il s'agit d'un élément clé d'une stratégie de marketing. Les praticiens de la transhumance peuvent considérer le paysage et ses caractéristiques régionales comme un point de départ attrayant pour développer une USP (voir par exemple les produits et services fournis dans les études de cas [FR2](#), [ES1](#) et [SK2](#)). Prenez en compte les options faciles et pratiques d'envoi de photos, d'histoires courtes et de blogs dans les [médias sociaux montrant la richesse de la transhumance](#).



Une fois le marché identifié, il faut capter l'attention des clients – entreprises ou consommateurs –. Sachez que les entreprises ont des besoins et des souhaits différents de ceux des particuliers. Pour atteindre les clients prévus et pénétrer réellement le marché identifié, il est nécessaire de planifier soigneusement la promotion et de développer des messages qui attirent les clients potentiels. Il est recommandé de fixer des objectifs clairs pour ce que vous voulez réaliser avec votre entreprise et votre approche marketing. Sans être trop sophistiqué, soyez ambitieux et cohérent dès le départ. Établissez un lien clair entre la vision que vous avez communiquée, votre stratégie d'entreprise et vos actions. Pour pouvoir accéder à des [marchés nationaux](#), voire plus importants, et s'y attaquer, il faut très probablement coopérer. Cette coopération peut comprendre des partenaires au niveau horizontal, tels que d'autres agriculteurs, et/ou des partenaires au niveau vertical, tels que des transformateurs ou des détaillants. La commercialisation exige un niveau élevé de coordination et de coopération entre les différents partenaires, ce qui peut être difficile à réaliser.

Pour identifier les partenaires et établir des partenariats tout au long de la chaîne de valeur des marchés de

niche, il convient de tenir compte des éléments suivants : (1) Identifier les partenaires spécifiques nécessaires à l'approche marketing et à la chaîne de valeur choisies. (2) Trouver des partenaires qui ont des valeurs, des objectifs et des modèles d'entreprise similaires afin de s'assurer autant que possible que le partenariat est aligné et que les partenaires travaillent pour atteindre les mêmes objectifs. (3) Évaluer les capacités et les ressources des partenaires potentiels, notamment leur expérience, leur infrastructure et leur capacité à développer ou à réduire l'activité si nécessaire. (4) Tenez compte de l'expertise et des ressources nécessaires au partenaire pour commercialiser vos produits. (5) Trouver des partenaires ouverts à la collaboration et prêts à investir le temps et les efforts nécessaires à la mise en place d'un partenariat solide, car la réussite d'un partenariat passe par une bonne communication et une bonne collaboration. (6) Conclure un accord formel précisant les rôles et les responsabilités de tous les partenaires, les conditions du partenariat et un plan de résolution des litiges (voir par exemple l'[organisation d'une entreprise de transhumance en tant que fondation](#)).



Rester sur le marché

Rester sur un marché signifie garder une longueur d'avance sur la concurrence ou/et **conserver son USP**. La concurrence dans le monde des affaires peut être féroce, en particulier sur les marchés en évolution rapide. Voici quelques suggestions pour défendre votre position sur le marché et construire et entretenir votre avantage concurrentiel :

1. Connaître ses concurrents : Identifiez vos concurrents, leurs offres, leurs forces et leurs faiblesses. Cela vous aidera à identifier les domaines dans lesquels vous devez être compétitif et comment vous différencier de vos concurrents.

2. Connaissez vos clients : Vous êtes en concurrence pour attirer et conserver des clients. Vous devez donc connaître les valeurs de vos clients. Soyez conscient que les attentes des clients peuvent changer radicalement – souvent en raison, par exemple, de la mode, des médias, de la politique internationale, que vous ne pouvez pas influencer.

3. Stockez toutes les informations en un seul endroit : Vous pouvez relier vos données de vente et de marketing (pour les grandes entreprises, sur la base d'un système de gestion de la relation client (CRM)) à d'autres données telles que la comptabilité et la livraison. Vous connaissez ainsi les relations des clients avec votre entreprise – par exemple, si leurs marchandises sont arrivées à temps ou s'ils ont payé en retard. Les logiciels de gestion de la relation client peuvent offrir des outils d'analyse et d'automatisation avancés qui peuvent être particulièrement utiles si vous gérez de nombreux clients.

4. Mettez en avant votre USP: Il est important de donner à vos clients de bonnes raisons d'acheter vos produits ou services plutôt que ceux d'un concurrent. Veillez à ce que votre USP soit claire et évidente – personne ne doit avoir à se demander ce qui vous distingue des autres.

5. Renforcez votre marketing : Faites (plus) d'efforts pour communiquer qui vous êtes, ce que vous vendez et pourquoi les clients devraient acheter chez vous. Le marketing ne doit pas nécessairement être coûteux. La publicité rentable va de la distribution de dépliants aux campagnes dans les médias sociaux. Il s'agit de trouver le marketing qui convient à vos clients et d'utiliser **le canal de communication adéquat**.

6. Soyez le meilleur employeur : Des employés compétents et motivés sont le fondement d'entreprises dynamiques et en pleine croissance. Pour attirer les employés, il faut plus qu'un salaire compétitif. Une bonne ambiance de travail et des avantages tels que des horaires de travail flexibles, un plan de carrière structuré et la compatibilité avec la vie de famille sont souvent (plus) **appréciés par les employés potentiels**.



La grange vue de l'intérieur. Photo par Oliver Post

4. Des outils utiles pour la planification et la gestion de votre entreprise

Plan d'affaires exemplaire

Un plan d'entreprise complet est une première étape importante pour les entreprises de toutes tailles, qu'elles soient simples ou complexes. Un plan solide (1) aidera à s'organiser, à se souvenir de tous les détails et à s'assurer que les mesures nécessaires ont été prises, (2) servira de ligne directrice et aidera à réfléchir attentivement aux motifs de la création d'une entreprise, aux objectifs futurs et à leur degré de réalisation, (3) est nécessaire pour obtenir un prêt, des fonds et des financements car

les prêteurs attendent et consultent les plans d'entreprise pour déterminer si un prêt peut être remboursé. Un plan d'entreprise doit être un document évolutif. Les plans doivent être comparés à la réalité et ajustés si nécessaire. Différents types de plans d'entreprise et de modèles sont disponibles en ligne. Certains sont des documents écrits, d'autres consistent en des feuilles de travail à remplir. Quel que soit le format choisi, un plan d'affaires peut être élaboré en suivant les dix étapes suivantes:

1. Idée et groupe cible : Quel problème votre produit ou service résout-il ? Que proposez-vous ? Quel est votre groupe cible ?

2. Marché et concurrence : Quel marché voulez-vous pénétrer avec votre produit ? Qui sont vos concurrents ?

3. Vision et objectifs : Où voulez-vous que votre entreprise de transhumance aille ? Décrire la vision avec des objectifs à court et à long terme de la manière la plus détaillée possible. Les informations sur les pratiques et les paysages de transhumance fournies dans le [module 2](#) et le [glossaire](#) peuvent vous aider à identifier et à décrire votre propre pratique.

4. Stratégie : Comment voulez-vous vous positionner sur le marché et convaincre les clients ?

5. Forme juridique : Quelle est la forme juridique de votre entreprise et quel est son nom ?

6. Analyse SWOT : Quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de votre projet d'entreprise de transhumance ?

7. Entrepreneur, fondateur, équipe et organisation : Qui est déjà disponible ? Quels sont les autres postes à pourvoir ? Comment votre entreprise est-elle organisée ?

8. Marketing : Quelles sont les mesures de marketing prévues ? De quel budget avez-vous besoin pour les mesures prévues ?

9. Plan financier : De quel capital avez-vous besoin pour démarrer ou pour investir ? Quand le seuil de rentabilité sera-t-il atteint (c'est-à-dire le moment où les revenus couvrent les coûts) ? Cette partie est la partie centrale du plan d'entreprise et doit être présentée de manière détaillée.

10. Résumé : Le résumé présente les points essentiels de votre plan d'entreprise afin de vous donner, ainsi qu'aux financeurs et investisseurs potentiels, une bonne vue d'ensemble. Il doit être à la fois un beau document et un document vivant : une version de travail dans votre ordinateur et un livret formaté et joliment imprimé sur votre bureau, à lire à tout moment – comme un rappel, une source d'auto-feedback et un leitmotiv.

Exemples d'outils d'aide à la décision

En ce qui concerne la planification d'entreprise, de nombreux outils et procédures de prise de décision et de délégation sont disponibles en ligne. Cette sous-section fournit deux exemples d'approches pour la prise de décision et une recommandation pour un calcul simple. Ce dernier peut être utilisé pour se faire une première idée de la rentabilité de l'entreprise envisagée.

(1) La boîte d'Eisenhower est un outil de prise de décision simple qui aide à devenir plus productif dans la prise de décision.

Un entrepreneur doit hiérarchiser les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance. Une telle hiérarchisation permet de décider quelles tâches doivent être effectuées immédiatement, quelles tâches doivent être reportées à une date ultérieure, quelles tâches doivent être déléguées à quelqu'un d'autre et quelles tâches doivent être annulées (figure 1).

(2) Le modèle Hoy-Tarter recommande différents niveaux d'implication, allant de la délégation complète des responsabilités à la prise de décision sans consultation. La décision de déléguer ou de consulter dépend (1) de la question de savoir si une personne a un intérêt direct dans le résultat d'une décision, (2) de la question de savoir si une personne possède une expertise et (3) de la tendance de la personne à agir dans le meilleur intérêt de tous les partenaires (figure 2).

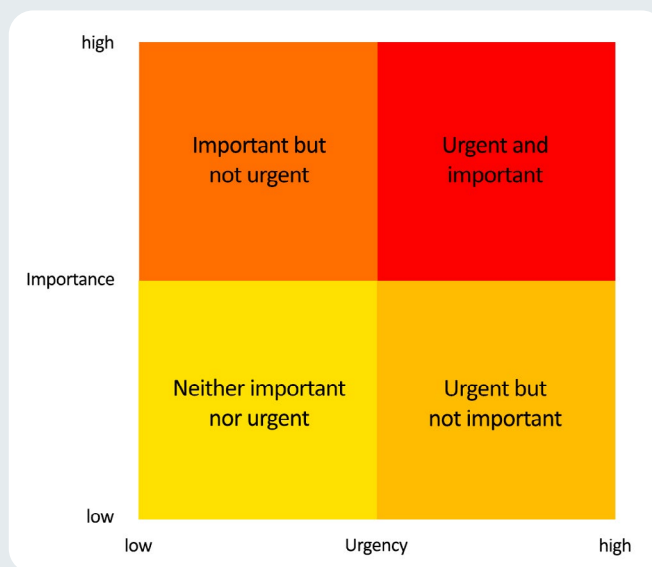
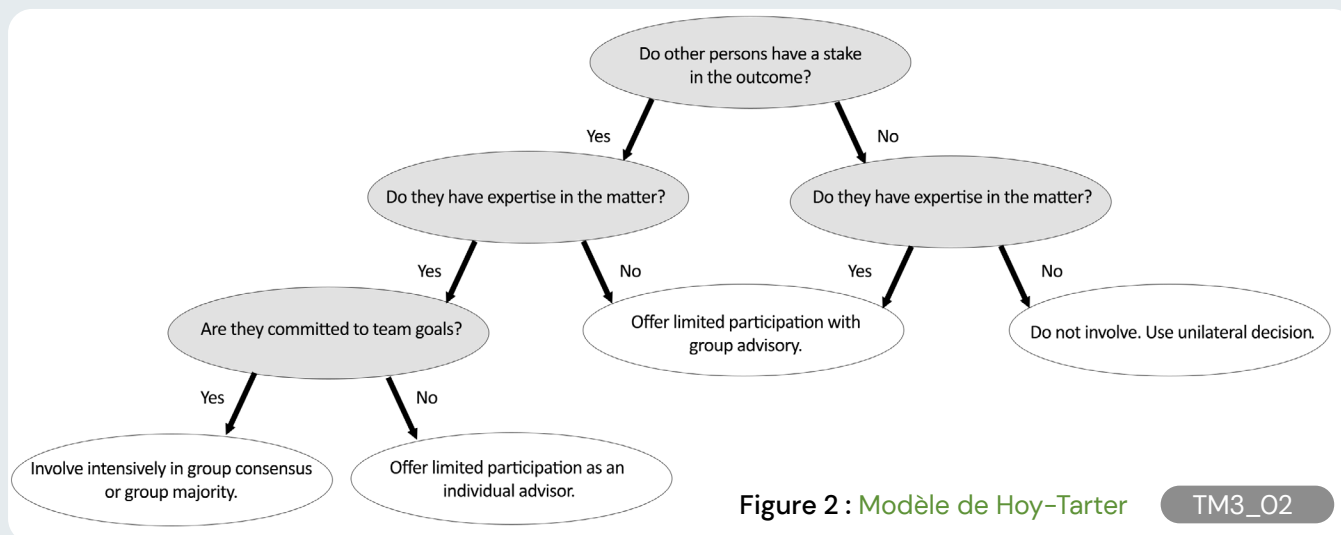


Figure 1 : La boîte d'Eisenhower

TM3_01



Calculs exemplaires

Les calculs exemplaires suivants sont simples, mais ils constituent un bon point de départ pour réfléchir à vos ressources, à votre passion pour la production, la transformation et la vente. Les principes de base de l'exemple sont valables, que la production soit conventionnelle, biologique ou biodynamique. Le premier exemple calcule le chiffre d'affaires annuel d'un agriculteur qui livre du lait à une laiterie, le second le chiffre d'affaires annuel d'un agriculteur qui transforme le lait et vend les produits directement aux clients.

Livraison à la laiterie

Une ferme de 100 vaches produisant chacune 10 000 kg de lait par an produira 1 000 000 kg de lait par an.

Un paiement de 30 centimes net/kg de lait signifie un chiffre d'affaires de 300 000 € par an.

L'agriculteur n'a pas besoin de se préoccuper des ventes, mais il n'a aucun impact sur le prix déterminé par le marché.

Traitement et vente (marketing direct)

Un agriculteur possédant 15 vaches produisant chacune 8 000 kg de lait par an produira 120 000 kg de lait par an.

Il faut 10 kg de lait pour produire 1 kg de fromage et l'agriculteur reçoit 25 €/kg de fromage, distribution comprise.

Cela signifie que le chiffre d'affaires annuel est de 300 000 €.

L'agriculteur doit faire beaucoup d'efforts pour vendre ses produits, mais il a un impact sur les ventes (prix), la commercialisation et la distribution.

Ainsi, des modes très différents d'organisation de l'entreprise et de vente des produits peuvent aboutir au même chiffre d'affaires. De plus, il est important de savoir que le chiffre d'affaires n'est pas la même chose que le bénéfice. Dans la pratique, il arrive que l'on essaie d'augmenter son chiffre d'affaires sans s'apercevoir que le bénéfice n'augmente pas. Vous travaillez donc davantage pour obtenir le même bénéfice. Cela signifie qu'il est important de tenir compte de la concurrence sur un marché (externe), mais aussi de réfléchir (interne) à vos pratiques et de voir si vous atteignez les objectifs que vous vous êtes fixés (voir section 4.1).

Littérature recommandée

- Penson, J.B., Oral, Jr. C., Rosson, C.P. & Woodward, R.T. 2017. Introduction à l'économie agricole. Pearson.
- Martinho, D.P.J.V. (ed.) 2014. L'économie agricole du 21^e siècle.
- Schwenke, K. 1991. La réussite de l'agriculture à petite échelle.
- Sowell, T. 2014. L'économie de base : Un guide de l'économie basé sur le bon sens.



Co-funded by
the European Union

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et les opinions exprimés sont toutefois ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.