

PARTIE 4

# Analyse







# Analyse

*Paul Mundy, Evelyn Mathias et les participants à l'atelier de rédaction*

Ce livre présente huit études de cas, trois effectuées en Asie, trois en Afrique et trois en Amérique latine, où des populations vivant dans des régions isolées ont créé des produits de spécialités à partir de races locales et d'espèces mineures (chameau bactrien, dromadaire, chèvre et mouton). Parmi les produits bruts, il y a la laine, le cachemire, la viande, les peaux et le lait.

La présente analyse repose sur les études de cas et sur des discussions approfondies avec les auteurs et les autres participants à l'atelier de rédaction. Pour des raisons de convenance pratique, nous nous référons à chaque cas en regardant le pays d'origine et les espèces animales concernées (par exemple, mouton de l'Inde), et de temps en temps le produit (par exemple, la laine).

## LA SITUATION AVANT L'INITIATIVE SUR LE MARKETING DE NICHE

Le tableau 5 donne un résumé des localisations, des races et des systèmes de production dans les huit cas. Au travers de ces cas, un éventail de systèmes de production nous est présenté, allant du système sédentaire (Afrique du Sud) au pastoralisme nomade (Somalie, Mongolie et Mauritanie, en passant par le système transhumant (Kirghizistan et Argentine). Dans chacun des cas, les animaux sont élevés en élevage extensif, avec seulement quelques apports extérieurs.

Dans tous les cas présentés, les éleveurs de bétail élevaient les animaux principalement ou en partie à des fins de subsistance: ce sont les éleveurs eux-mêmes ou leurs familles et voisins qui consommaient la majeure partie de la viande et du lait produits par les animaux et qui utilisaient la laine pour fabriquer divers produits artisanaux et des vêtements à usage domestique. De plus, la plupart d'entre eux produisaient des produits destinés à la vente non transformés et de faible valeur (toisons et peaux non triées et non lavées, animaux sur pied, lait). Ces produits étaient en concurrence avec des produits similaires, souvent de qualité supérieure, produits à partir d'autres races (la laine mérinos blanche) ou provenant d'autres endroits (cachemire de la Chine, lait importé d'Europe). Aucun des groupes d'éleveurs de bétail n'avait essayé d'exploiter les caractéristiques spécifiques de leurs races au plan commercial. Pour cette raison et bien d'autres, de nombreuses races étaient en déclin.

Nombre d'animaux servaient des objectifs multiples. Ils donnaient également lieu à divers autres produits et services: lait, labour, excréments servant d'engrais et transport. Dans plusieurs cas, les animaux en question ne constituaient pas la principale source de revenus ou de moyens d'existence pour les éleveurs. Par exemple, les éleveurs du mouton Linca en Argentine disposaient également de grands troupeaux de moutons mérinos; les éleveurs somalis possédaient des vaches et d'autres espèces à côté de leurs chameaux et les agriculteurs d'Afrique du Sud produisaient des cultures et élevaient d'autres animaux à côté des chèvres.

TABLEAU 5  
Résumé des études de cas: localisations, races, systèmes de production et produits

Pays	Espèce	Race	Produit	Système de production	Produits et services précédents
Inde	Mouton 	Deccani	Laine 	Mixte	Toisons, fils, couvertures, animaux sur pied, lait, excréments, labour
Kirghizistan	Chèvre 	Jaidari (= locale)	Cachemire 	Transhumant	Toison tondue non triée, animaux sur pied
Mongolie	Chameau bactrien 	Nutgiin Mongole	Laine 	Pastoral	Laine brute, artisanat pour usage personnel, lait, transport
Argentine	Mouton 	Linca	Laine 	Sédentaire	Laine brute, artisanat pour usage personnel
Afrique du Sud	Chèvre 	Locale	Viande, peaux 	Sédentaire	Animaux sur pied, viande pour usage personnel
Argentine	Chèvre 	Criollo	Viande 	Transhumant	Animaux sur pied, viande, peaux
Mauritanie	Dromadaire 	?	Lait 	Pastoral	Lait pour usage personnel
Somalie	Dromadaire 	Bari, Guban, Hawd	Lait 	Pastoral	Lait pour usage personnel, transport

## POUR ENTRER DANS LE MARKETING DE NICHE

### D'abord le produit ou d'abord le marché?

En matière d'entreprises d'affaires, il est courant d'identifier d'abord une opportunité de marché, ensuite de créer les produits pour l'approvisionner. Cette approche a été utilisée par Tiviski en Mauritanie qui a d'abord identifié un marché prometteur (les consommateurs de lait de chameau à Nouakchott) et ensuite a mis en place une filière pour servir ce marché. Cela a nécessité la construction d'infrastructures, l'identification des fournisseurs de lait et la création de liens entre eux.

Dans les projets de développement cependant, il est courant de commencer avec un groupe de personnes désavantagées (par exemple les paysans pauvres dans une région donnée) et d'essayer de trouver le moyen de les aider à améliorer leurs moyens d'existence. Cela implique souvent la recherche de marchés pour un produit que ces paysans produisent déjà. Cette approche a en effet été utilisée dans la plupart des cas étudiés dans cet ouvrage. Par exemple, au Kirghizistan, des relations entre acheteurs de cachemire sont établies; en Mongolie, le projet porte sur la recherche des canaux de distribution pour la laine de chameau et en Afrique du Sud, Umzimvubu Goats achète des animaux auprès de paysans qui les élevaient déjà. C'est probablement l'approche qui sera utilisée par la plupart des initiatives visant à conserver les races locales grâce au marketing de niche.



TABLEAU 6  
Matrice des produits/marchés pour les huit cas

Marché	Produit	
	Existant	Nouveau
Existant	<b>Pénétration du marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Argentine: viande de chèvre</li> </ul> 	<b>Création du produit</b>
Nouveau	<b>Développement du marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kirghizistan: cachemire de chèvre</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Mongolie: laine de chameau bactrien</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Argentine: laine de mouton</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Somalie: lait de dromadaire</li> </ul> 	<b>Diversification</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inde: laine de mouton</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Afrique du Sud: viande de chèvre et artisanat</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Mauritanie: lait de dromadaire</li> </ul> 

*Risque croissant*

## Les marchés cibles

Dans sept des huit études de cas, une filière complète est décrite, depuis le producteur qui élève l'animal jusqu'au consommateur qui mange, boit, porte, tient, tisse ou s'assoit sur le produit final. Dans un seul cas, celui portant sur les chèvres au Kirghizistan, il s'agit d'un produit intermédiaire (le cachemire cardé) qui est plus tard transformé pour obtenir le produit final (vêtements) vendu aux consommateurs.

Quels sont les marchés que visent ces produits? Dans six cas, il s'agit de l'approvisionnement de véritables marchés de niche que constituent des consommateurs soucieux de l'environnement, des touristes, des maisons de mode, des amateurs et des organisateurs de fêtes avec barbecue. Pour trois des cas exposés, des marchés d'exportation sont ciblés (la laine de mouton en Inde, le cachemire au Kirghizistan, la laine de chameau en Mongolie); pour les autres, la cible est constituée de marchés situés dans des centres urbains ou de marchés destinés aux visiteurs de la région. Dans aucun cas, les consommateurs locaux ruraux ne sont la cible principale.

Dans un cas, c'est plutôt un marché de masse qui est approvisionné: en Somalie, le lait de chameau est vendu à des citadins.

Dans le dernier cas, celui de la laiterie Tiviski en Mauritanie, une combinaison des stratégies de marketing de niche et de marketing de masse est présentée. La laiterie a commencé par approvisionner un marché de niche (ceux qui viennent du nord du pays vivant dans la ville de Nouakchott qui préfèrent le lait de chameau au lait de vache). Mais après avoir connu des difficultés du fait qu'elle n'arrivait pas à avoir des livraisons fiables en lait de chameau, la laiterie a étendu ses activités pour traiter le lait de vache et de chèvre.



Elle vend ce lait aux consommateurs urbains de la classe moyenne et se trouve en concurrence avec d'autres produits laitiers produits localement et par le lait importé en poudre et reconstitué. Tiviski a également développé un produit de niche véritable, le fromage de dromadaire, mais ses efforts pour le commercialiser ont jusque-là échoué à cause de barrières de régulation.

## LES STRATÉGIES DE COMMERCIALISATION

Les entreprises peuvent envisager quatre stratégies alternatives de commercialisation (Tableau 6). Ce tableau s'appelle matrice d'Ansoff, du nom du spécialiste des marchés qui l'a inventée.

### La pénétration du marché

Une entreprise peut essayer d'accroître ses ventes de **produits existants** sur des **marchés existants** (ceux qu'elle approvisionne déjà), par exemple par un meilleur marketing, une meilleure publicité, un meilleur reconditionnement ou par une baisse des prix. Cette approche s'appelle «pénétration du marché». Celle-ci est généralement perçue comme la stratégie de marketing la plus sûre car l'entreprise est déjà familière à la fois avec le produit et avec le marché.

Dans un seul cas (les chèvres d'Argentine), on s'est concentré sur la pénétration du marché. Cette initiative a consisté à créer un label pour un produit existant (la viande de chèvre) sans modification majeure du produit lui-même, et à le vendre sur des marchés déjà existants. L'objectif de la création du label était de différencier la viande de la chèvre Criollo des produits concurrents et ainsi permettre aux détaillants de pratiquer des prix plus élevés pouvant être répercutés au niveau des transformateurs et des producteurs.

### Le développement du produit

L'entreprise peut développer de nouveaux produits pour approvisionner un marché existant. Par exemple, une entreprise qui vend déjà des vestes pour jeunes peut étendre la gamme de ses produits pour produire des tee-shirts et des pantalons. Cette approche s'appelle «développement de produit».

Aucun des cas rapportés n'a essayé (du moins au départ) de développer de nouveaux produits destinés à des marchés existants. Cela est surprenant car le développement de produit est une stratégie raisonnablement sans risque. Cela dit, la stratégie de développement de produit a été utilisée à des stades avancés dans plusieurs cas (voir ci-dessous).

### Le développement du marché

En guise d'alternative, l'entreprise peut décider de vendre un **produit existant** sur un **nouveau marché**. Par exemple, l'entreprise pourrait étendre la vente de ses vestes à une nouvelle région du pays ou pourrait cibler un groupe différent de consommateurs. Cette approche s'appelle «développement de marché».

Dans quatre cas (Kirghizistan, Mongolie, mouton d'Argentine et Somalie), on a recherché de nouveaux marchés pour des produits déjà existants. Au Kirghizistan et en Mongolie, les initiatives ont ciblé de nouveaux marchés en Europe ou en Amérique parce que ces acteurs croyaient qu'il serait trop difficile de transformer les canaux existants approvision-



nant les acheteurs chinois. Pour pouvoir approvisionner les nouveaux marchés, il a fallu améliorer la qualité du produit en adoptant de nouvelles techniques de transformation.

Dans le cas de l'Argentine, les produits (des ponchos et d'autres produits artisanaux) existaient déjà, mais étaient destinés à un usage domestique plutôt qu'à la vente. Le Mercado de la Estepa a pu exploiter un nouveau marché (celui des touristes) pour ces produits traditionnels.

Dans le cas de la Somalie, il s'est agi de développer un marché (approvisionnement de consommateurs urbains à Boosaso) pour un produit existant sans aucune modification (lait de chameau). Le produit existait déjà mais les producteurs n'avaient aucune possibilité de le vendre. L'innovation ici était d'organiser la chaîne de collecte, de transport et de commercialisation du lait afin de pouvoir répondre à la demande sur le nouveau marché.

### La diversification

La dernière approche consiste à développer un **nouveau produit** pour un **nouveau marché**. L'entreprise qui vend des vestes pour jeunes pourrait se mettre à produire des blouses pour femmes. Cette approche s'appelle «diversification». C'est la plus risquée et la plus chère des stratégies parce qu'elle implique à la fois le développement d'un nouveau produit et l'entrée dans un marché inconnu.

Dans les trois derniers cas (Inde, Afrique du Sud et Mauritanie) des produits entièrement nouveaux (sacs, saucisses, articles en cuir, produits laitiers pasteurisés) ont été créés pour servir de nouveaux marchés (acheteurs étrangers, supermarchés, consommateurs urbains). En Inde, la demande pour la laine grossière et colorée produite par le mouton Deccani était en déclin sur les marchés que les éleveurs approvisionnaient traditionnellement. On a trouvé comme solution de développer de nouveaux produits (en l'occurrence des sacs stylisés) pour de nouveaux marchés (acheteurs étrangers).

En Afrique du Sud, la demande locale pour les chèvres était sporadique; les producteurs avaient donc peu d'intérêt à continuer à élever ces animaux. Les clients existants n'étaient pas intéressés par d'autres produits tirés des chèvres, il a donc été nécessaire de trouver de nouveaux marchés. Afin de pouvoir fournir ces marchés en articles susceptibles de les intéresser, il a fallu créer de nouveaux produits (viande, saucisses et produits artisanaux) et mettre en place une unité de transformation à cet effet.

En Mauritanie, les éleveurs de chameaux avaient des excédents de lait qu'ils ne pouvaient pas vendre (faute d'acheteurs) ou qu'ils ne pourraient de toute manière pas vendre (à cause des barrières culturelles). L'innovation introduite par Tiviski a consisté à identifier un marché potentiel pour ce produit au loin à Nouakchott et à mettre en place les structures nécessaires pour transporter le lait jusqu'à la ville, le transformer et le livrer aux clients. Tiviski essaie également d'exporter du fromage de chameau vers l'Europe.

### Changement de stratégies

Une fois que ces entreprises avaient développé leurs nouveaux produits et s'étaient installées sur les nouveaux marchés, elles étaient libres d'adopter des stratégies à faibles coûts et risques pour élargir leurs ventes. Elles ont adopté à la fois les stratégies de développement de produit et de développement de marché. Shramik Kala et Umzimvubu Goats sont toutes deux toujours en train d'élargir la gamme de leurs produits (sacs, tapis et produits