

Perspectives d'avenir et compétitivité des organisations de producteurs de vanille du Mexique

Ariadna Isabel Barrera Rodríguez¹
 Vinicio Horacio Santoyo-Cortés²
 Julio Baca del Moral³
 J. Reyes Altamirano Cárdenas⁴

¹ Instituto para la Gestión de la Innovación
 INGENIO S.C. rue Niño Perdido S/N
 San Vicente
 C.P. 56070
 Tepetlaoxtoc
 Estado de México
 <ariadna.barrera@gmail.com>

² Universidad Autónoma Chapingo
 Centro de Investigaciones Económicas,
 Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria
 y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)
 Carretera México – Texcoco km 38.5
 C.P. 56230
 Chapingo
 Estado de México
 <hsantoyo@gmail.com>

³ Universidad Autónoma Chapingo
 Dirección de Centro Regionales
 Carretera México – Texcoco km 38.5
 C.P. 56230
 Chapingo
 Estado de México
 <julio.baca56@gmail.com>

⁴ Universidad Autónoma Chapingo
 Dirección General de Investigación y
 Posgrado
 Carretera México – Texcoco km 38.5
 C.P. 56230
 Chapingo
 Estado de México
 <reyesalca@yahoo.com>

Résumé

Les organisations de producteurs de vanille du Mexique ont une position compétitive fragile. Cela est dû à la faiblesse de leur filière d'approvisionnement, aux grandes différences des modes de production, de gestion et de commercialisation par rapport aux entreprises privées (concurrents), et à leur incapacité à satisfaire les exigences du marché. Nous proposons trois stratégies pour que les organisations améliorent leurs résultats : la vente de vanille verte aux entreprises privées locales, la vente de vanille traitée, et le développement de l'agro-industrie pour l'extraction d'essence de vanille. La première option est la plus réaliste si l'on considère les problèmes structurels des organisations.

Mots clés : Mexique ; organisations de producteurs ; vanille.

Thèmes : méthodes et outils ; productions végétales ; transformation, commercialisation.

Abstract

Future perspectives and competitive position of vanilla producer organizations in Mexico

The vanilla producer organizations in Mexico have a fragile competitive position. This is due to the weakness in their supply chain: large differences from the private sector (competitors) in modes of production, management and marketing, and the inability to meet customer needs. We propose three business strategies to improve their performance: selling green vanilla to local processing companies, selling processed vanilla, and developing the agro-industry to sell vanilla essence. The first option is the most realistic considering the structural problems of the organizations.

Key words: Mexico; producer organizations; vanilla.

Subjects: tools and methods; vegetal productions; processing, marketing.

Bien que le Mexique soit un petit producteur de vanille au niveau mondial (1 %) et que la production et les exportations mexicaines aient enregistré, entre 2000 et 2008, des chutes respectives de 8 % et 22 % (FAOSTAT¹, 2010, SIAVI-SE², 2010 et

SIACON³, 2010), le gouvernement mexicain a subventionné les organisations de producteurs, pour tenter d'améliorer, sans grands résultats, la compétitivité de la filière vanille. En effet, comme la vanille est originaire du Mexique, c'est un produit agricole

¹ FAOSTAT. Base de données de production mondiale et commerce international de vanille. faostat.fao.org

² SIAVI, Sistema de Información Comercial Vía Internet/Secretaría de Economía (SE). <http://www.economia-snci.gob.mx/>

³ SIACON, Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera de Consulta.SAGARPA. Base de données de production, superficie, rendement et prix de produits agricoles. http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=426

Tirés à part : V.H. Santoyo-Cortés

doi: 10.1684/agr.2014.0728

Pour citer cet article : Barrera Rodríguez AI, Santoyo-Cortés VH, Baca del Moral J, Altamirano Cárdenas JR, 2014. Perspectives d'avenir et compétitivité des organisations de producteurs de vanille du Mexique. *Cah Agric* 23 : 374-381. doi : 10.1684/agr.2014.0728

emblématique. L'objectif de la présente étude est d'analyser la performance des organisations de producteurs de vanille du Mexique, en appliquant les notions de « réseaux de valeur » (Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Le réseau de valeur est un outil qui permet d'analyser la situation compétitive d'une entreprise, en supposant une nouvelle stratégie de « coopétition », qui se caractérise par un rapprochement d'intérêts entre « complémentaires »⁴, et qui a lieu quand la compétition et la coopération se produisent simultanément (Battista, 2007).

Les conditions actuelles du marché rendent difficile la compétitivité des entreprises, dès lors qu'elles ne comptent pas sur l'appui d'un ensemble de fournisseurs et de services orientés vers la production, la transformation et la commercialisation (réseau de valeur). Cependant, d'après Ivashchenko et Papenkova (2007), la position compétitive d'une organisation est non seulement déterminée par son efficacité économique, mais aussi par sa capacité d'adaptation aux changements de son environnement.

L'approche par réseau de valeur implique un changement dans la façon de concevoir une organisation productrice. Elle favorise la capacité à transformer l'information et les données en connaissances, promeut le développement de produits ou de services ayant une haute valeur ajoutée sur le marché et stimule la création de processus technologiques, organisationnels, commerciaux et financiers innovants ; toutes choses qui contribuent à générer de la richesse (Brandenburger et Harborne, 1996).

Cette étude présente un diagnostic des organisations de producteurs, où sont analysés leurs modes de production, de gestion et de commercialisation par rapport aux entreprises privées. Leurs relations avec les fournisseurs, les institutions académiques et les organismes gouvernementaux sont aussi évaluées. Finalement, nous étudions les caractéristiques et les mégatendances de leurs marchés. Grâce à ces éléments, la position compétitive des organisations de producteurs est précisée et trois stratégies de développement sont proposées.

Matériel et méthode

Cette recherche a été réalisée dans les États de Puebla et de Veracruz, où sont produits 90 % de la vanille mexicaine. Nous avons utilisé l'analyse du réseau de valeur d'après la méthode de Nalebuff et Brandenburger (1996). Comme centre du réseau, nous avons étudié les organisations de producteurs et comme environnement, les fournisseurs, clients, concurrents et « complémentaires ». La position compétitive des organisations est le résultat de leur propre activité et de leur interaction avec ces quatre acteurs (figure 1). Cette méthode permet d'étudier la façon dont les acteurs du réseau améliorent leur compétitivité, soit en développant des avantages comparatifs, soit par le biais d'alliances stratégiques, de réseaux de collaboration ou de stratégies collectives (Battista, 2007). Nous avons interviewé les dix associations de producteurs et les quatre entreprises privées opérant dans la région, ainsi que les chercheurs spécialistes du secteur et les responsables des institutions publiques chargées de subventionner la production de vanille. Au

cours des entretiens avec des organisations et des entreprises privées ont été recueillies des informations sur leur infrastructure productive, leur stratégie d'approvisionnement, leurs sources de financement et leur politique commerciale. Les institutions gouvernementales et universitaires nous ont fourni des informations sur les projets entrepris, leurs contributions et les problèmes de la filière.

Nous avons étudié les organisations de producteurs et entreprises privées selon la méthode des modèles d'affaire de Cassadesus-Masanell et Ricart (2007). Pour cela, nous avons pris en compte six aspects : le pourcentage d'autoapprovisionnement, la capacité installée et son taux d'utilisation, l'intégration dans le marché intérieur, la qualité du produit fini, les stratégies de marketing et le taux de pénétration du marché extérieur.

Nous avons analysé le rôle des complémentaires en élaborant une matrice d'impact qui montre leurs apports et les bénéfices qu'en tirent les organisations de producteurs.

Au niveau des clients, nous avons révisé les informations disponibles des

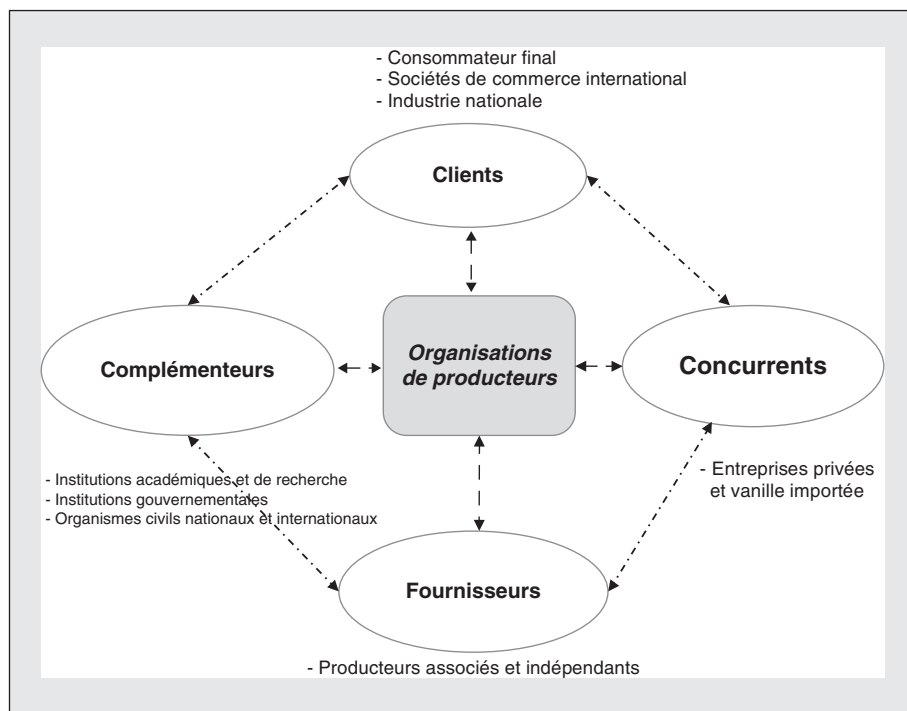


Figure 1. Réseau de valeur des organisations réalisant le traitement de la vanille au Mexique.

Figure 1. Value net of organizations processing vanilla in Mexico

Source : Élaboration personnelle basée sur Branderburger et Harborne (1996).

⁴ Un agent « complémentaire » est un agent qui donne un plus (valeur stratégique) à la fabrication d'un produit.

entreprises leaders dans le commerce international : leurs sites web officiels, leurs rapports et leurs documents publics. Nous avons tenu compte de cinq paramètres, qui donnent de la valeur ajoutée aux entreprises suivant la théorie de Cassadesus-Masanell et Ricart (2007).

Pour les mégatendances, nous avons pris en considération l'évolution démographique, les tendances commerciales, les transformations technologiques et les modifications de l'environnement (Godet *et al.*, 2000). L'objectif était de définir l'impact de ces mégatendances sur le réseau de valeur des organisations pour projeter leur futur à court et à long terme et ainsi pouvoir prévoir des stratégies d'action.

Enfin, sur la base d'entretiens avec des experts, nous avons évalué trois stratégies commerciales pour les organisations de producteurs. Nous avons pris en compte cinq variables pour l'évaluation : la viabilité technique, l'acceptation des différents acteurs dans le réseau, le financement requis, la possibilité d'appui institutionnelle et le rapport coût-bénéfice (Ivaschenko et Papenkova, 2007). Les experts sélectionnés sont des chercheurs, des fonctionnaires et des entrepreneurs ayant une bonne connaissance du secteur. Chaque expert a qualifié les variables sur une échelle de 1 à 5. Le score final de chaque variable est la moyenne des opinions des experts.

Résultats et discussion

Essor et déclin des organisations

Les dégâts causés par le tsunami de 2003 dans les principales zones mondiales de production de vanille ont accentué la hausse des prix 2002-2005. Cette augmentation des prix, de 4 dollars/kg de vanille verte à 16 dollars/kg maximum (Manceau, 2007 ; FAOSTAT, 2010) a stimulé une croissance de la superficie plantée au Mexique, de 757 ha en 2000 à 1 089 ha en 2005.

Lors de cette période de prospérité, une association représentant la filière vanille, nommée « Système Produit

Vanille », a été créée dans le but de promouvoir sa compétitivité⁵.

Le secteur vanille s'est développé à cette époque, du fait de l'essor des prix et des bonnes perspectives pour la vanille : 94 % des organisations sont nées après 2002, et des ressources publiques considérables leur ont été destinées pour améliorer l'infrastructure et construire plusieurs centres de traitement⁶.

Cependant, à partir de 2006, lorsque les prix internationaux et nationaux ont repris leurs niveaux habituels et du fait de problèmes techniques, de gestion et de commercialisation, beaucoup d'organisations ont fait faillite. Cinq des seize organisations recensées ont disparu entre 2006 et 2009 et le nombre de producteurs a chuté de 677 à 195.

D'après les résultats, nous avons classifié les organisations de producteurs (O) en trois catégories :

– Organisations de stockage : elles stockent la vanille verte et la vendent aux entreprises privées. Elles ne réalisent aucun processus industriel.

– Organisations de producteurs « intégrées » : elles stockent et transforment la vanille verte. Elles sont à l'usage exclusif de leurs membres.

– Organisations non intégrées : elles stockent la production de leurs associés mais la plus grande partie de leurs stocks provient d'achats à des producteurs indépendants. Elles assurent la transformation de tous ces stocks.

En termes de volume de vanille, les organisations de stockage sont les plus petites de ces trois types d'établissements. Elles fournissent de la vanille verte aux entreprises privées qui, parfois, les financent et leur assurent une garantie des prix. Elles ne travaillent pas de manière formelle et les informations collectées sont peu fiables, raison pour lesquelles elles ne seront pas prises en considération dans nos analyses ultérieures.

⁵ Le « système produit », prévu dans la loi mexicaine du Développement Rural Soutenable, est un ensemble d'acteurs liés à un produit agricole, intégrant les producteurs, les fournisseurs d'intrants et les industries agroalimentaires.

⁶ Pour la transformation du fruit de la plante verte de vanille en gousses noires séchées, processus qui permet de conserver le produit avant de le vendre/consommer en l'état ou de lui faire subir une deuxième transformation.

Des organisations fragiles

Les organisations « intégrées » O¹, O² et O³ sont composées d'un nombre restreint d'associés à faibles revenus, qui ont de petites plantations de vanille. Elles donnent une valeur ajoutée à leur vanille grâce à sa transformation, mais ne disposent ni de l'infrastructure, ni du financement, ni de la formation nécessaire pour l'obtention d'un produit de bonne qualité. L'organisation O¹ est la seule qui ait une certification de produit biologique, mais elle n'arrive pas à vendre sa vanille traitée dans le marché correspondant, à cause de sa faible production, de ses coûts élevés de transformation et de ses circuits de commercialisation restreints ; elle est donc contrainte de brader ses marchandises (*tableau 1*).

Ces organisations achètent la vanille verte de leurs adhérents à mesure qu'elles la transforment, mais ne stockent pas la totalité de la production du fait des conditions de stockage et des prix d'achat peu compétitifs. Le volume réduit du stock de vanille verte conduit à une faible utilisation de l'infrastructure, et en conséquence, à des coûts de transformation élevés. En outre, du fait de leur insuffisante formation et connaissance du marché, dans tous les cas, les responsables ont commis des erreurs de gestion et ont voulu spéculer, ce qui a provoqué un manque de liquidité et la perte de leur capital.

Les organisations non intégrées O⁴, O⁵ et O⁶ stockent la vanille de leurs membres et achètent *grosso modo* 80 % de leur capacité de stockage à des producteurs indépendants (*tableau 1*). Elles ne font pas participer leurs membres aux bénéfices de la vente de la vanille traitée. L'organisation O⁶ s'approvisionne sur le marché libre et ne dispose pas de capacité de stockage, mais c'est la seule qui a une marque propre et un site web. Elle élabore des produits finis : extrait de vanille, vanille moulue, vanille en poudre et sucrée, dont elle réalise une commercialisation locale.

La marge de bénéfice de la transformation de la vanille continue d'être élevée, malgré les réductions des prix. Cependant, les organisations O¹, O³, O⁴ et O⁶ ont souffert d'un manque de liquidité qui les empêchera d'acheter la production de leurs membres dans le futur, à cause d'une mauvaise gestion de leurs stocks.

Tableau 1. Caractéristiques des organisations (Oⁱ) et des entreprises privées (EPⁱ)Table 1. Characteristics of organizations (Oⁱ) and private treatment industries (Cⁱ)

Variables	O ¹	O ²	O ³	O ⁴	O ⁵	O ⁶	EP ¹	EP ²	EP ³	EP ⁴
Infrastructure pour le traitement de la vanille	four-cour	four-cour	cour	four-cour	aucune	aucune	four-cour	four-cour	four-cour	four-cour
Pourcentage du stockage provenant de producteurs associés	100	100	100	20	17	0	0	0	0	5
Production annuelle estimée des producteurs associés (t de vanille verte)	1	4	1	1,3	0,7	205,2	n.a.*	n.a.	n.a.	1,9
Stockage annuel estimé (t de vanille verte)	0,5	4,0	6,0	7,6	2,3	18,0	0	1,5	11,7	35,0
Capacité installée de vanille traitée (t)	3	15	7	13	n.a.	n.a.	9	3	10	38
Capacité totale utilisée (%)	17	28	86	58	n.a.	n.a.	0	50	100	95
Inventaires de vanille traitée (t)	2,0	2,1	0	1,5	0	3,5	6,0	n.d.**	n.d.	n.d.

* n.a. non appliqué

** n.d. non disponible

En général, les organisations n'ont pas de stratégies de stockage leur permettant de s'approvisionner en matières primaires de bonne qualité, ni de garantir le volume nécessaire pour répondre à la demande de leurs acheteurs, ce qui entraîne un usage insuffisant de leurs installations.

Comparaison entre organisations de producteurs et entreprises privées

Les entreprises privées (EP) disposent de l'infrastructure nécessaire pour réaliser la transformation en gousses noires de la vanille verte, et certaines ont l'équipement nécessaire pour l'élaboration d'extrait de vanille (EP³ et EP⁴). Les entreprises EP¹ et EP² produisent peu, et ont des problèmes économiques et financiers.

Dans la *figure 2*, on voit les différences qui existent entre les entreprises privées et les organisations de producteurs, intégrées⁷ ou non.

⁷ Une entreprise privée est dite consolidée quand elle dispose d'une bonne infrastructure de transformation, mais aussi lorsqu'elle a une bonne gestion et stratégie commerciale.

Seules les organisations de producteurs intégrées disposent d'un autoapprovisionnement (AA) important, tandis que les autres organisations et les entreprises privées n'en ont presque pas. Néanmoins, les entreprises privées disposent de fournisseurs réguliers, ce qui leur permet de proposer de meilleurs prix et éventuellement de réduire leurs coûts d'approvisionnement grâce à des accords avec des groupes de producteurs non intégrés.

Les organisations intégrées et non intégrées utilisent respectivement 43 % et 58 % de leur capacité installée (CU) et les entreprises privées non consolidées, 50 % de la leur. Ceci est dû au manque de liquidité financière qui les a empêchées de bien vendre les productions des dernières années. Par contre, les entreprises privées consolidées (EP³ et EP⁴) utilisent leur capacité presque à 100 %, grâce à leurs ventes régulières et leur meilleure gestion en général.

Les organisations de producteurs ne satisfont pas aux normes de qualité physiques, chimiques et organoleptiques, elles ne remplissent généralement pas les conditions requises d'emballage, de marquage, d'étiquetage, de volume et de garantie d'in-

nocuité exigées par les marchés formels, et se trouvent désavantagées par rapport aux entreprises privées consolidées reconnues au niveau qualité (Qa) du produit fini.

L'indice de pénétration du marché intérieur (IMI) des producteurs est peu élevé, en particulier pour les organisations intégrées, puisqu'elles offrent leur production à des marchés locaux relativement réduits. Leurs produits sont élaborés avec des techniques traditionnelles peu standardisées et sans information commerciale. Ces produits sont, en général, vendus dans leur région d'origine. Dans la pratique, elles ne concurrencent pas directement les entreprises privées, puisqu'elles ont des clients différents.

Au contraire, les entreprises privées qui fabriquent beaucoup d'extrait de vanille, suivent des standards de qualité et de présentation plus stricts et conformes aux normes, ce qui leur permet d'accéder aux marchés les plus dynamiques, en arborant des labels comme « biologiques » ou « commerce équitable ». Les entreprises privées dominent, au niveau national, le marché des petites et moyennes entreprises spécialisées en épices et tisanes, cosmétiques et cigares. Elles commercialisent aussi leurs produits

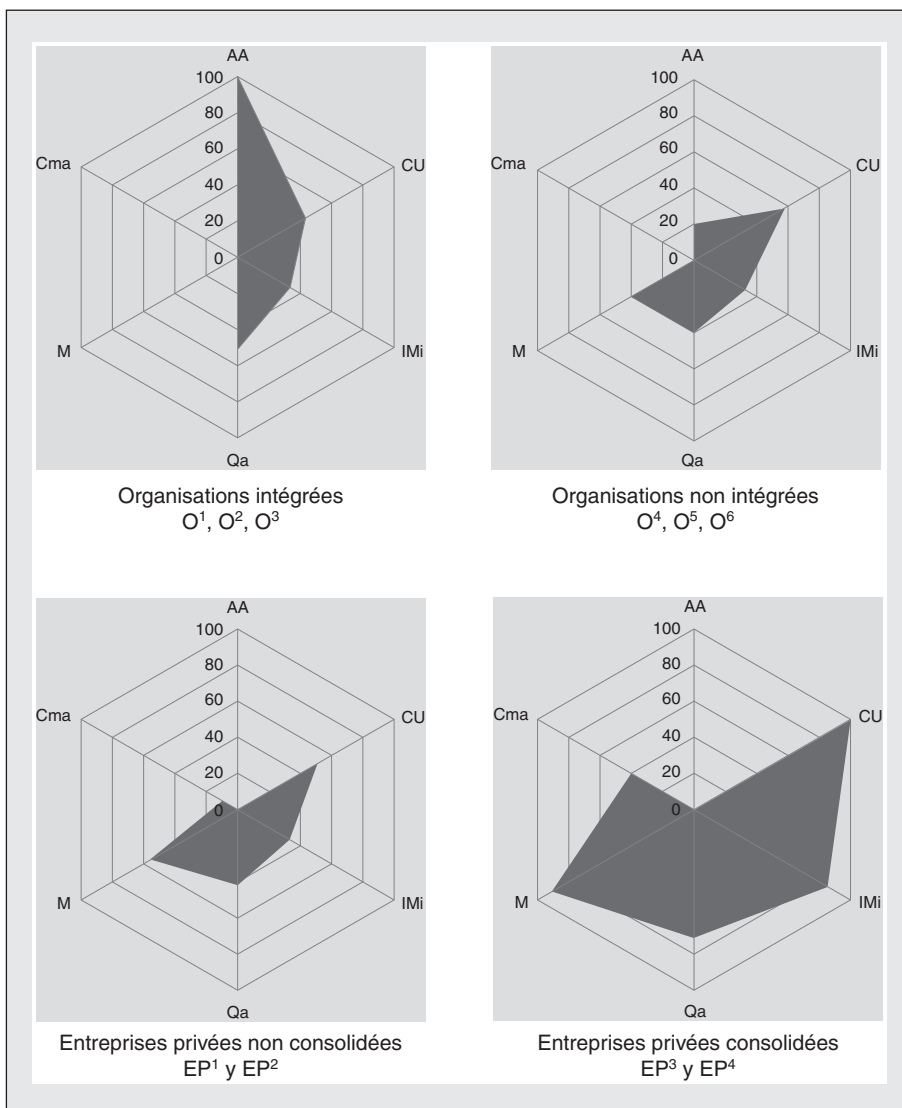


Figure 2. Modèle d'entreprise des organisations et des entreprises privées.

Figure 2. Business model of organizations and private treatment industries

Notes : auto approvisionnement (AA) ; capacité utilisée (CU) ; intégration au marché intérieur (IMi) ; qualité (Qa) ; marketing (M) ; couverture de marché externe (Cme).

Source : élaboration basée sur Cassadesus-Masanell et Ricart (2007).

de luxe dans des épicerie de luxe et la grande distribution. Elles ont une stratégie de marketing plus agressive, avec information du consommateur. Ce sont aussi des exportatrices régulières mieux intégrées aux marchés internationaux grâce à des produits bien différenciés.

En revanche, seules deux des organisations non intégrées ont créé leur marque propre, mais elles ne satisfont pas aux normes d'emballage ou d'étiquetage, qui leur permettrait

d'entrer sur le marché à un prix plus élevé.

Les importations constituent un autre concurrent sérieux pour les organisations de producteurs. En 2007, le prix FOB (*Free on Board*) de vanille Madagascar était de 25 dollars/kg et le prix de parité de 30 dollars/kg (Manceau, 2007), alors que les prix nationaux oscillaient entre 54 et 109 dollars/kg en fonction de leur qualité. Cette situation a entraîné l'importation de vanille transformée

par quelques petites entreprises nationales.

Cependant, au cours des cinq dernières années, cette importation a diminué grâce à la substitution des gousses sèches par des extraits de vanille, matière première facile à doser et à conserver, utilisée par les industries.

Un marché peu actif

La production que les organisations ne vendent pas aux entreprises privées, est destinée au marché national, caractérisé par une faible consommation (1,1 g/personne/an) et en concurrence avec la vanilline artificielle, beaucoup moins chère.

Les principaux clients des organisations sont d'une part, le consommateur final, d'autre part, les négociants d'essence de vanille.

Le premier groupe est constitué par les touristes mexicains ou étrangers qui achètent des produits artisanaux à des prix élevés, mais avec une faible demande du produit. Les marchés traditionnels tels que les foires, les places de marché, etc., constituent le principal débouché, de grande valeur ajoutée, mais de ventes aléatoires (Durstewitz et Escobar, 2006).

Les gros négociants, qui achètent sporadiquement les gousses sèches ou l'extrait de vanille comme matière première, rémunèrent peu les organisations du fait de l'absence de marque, d'étiquette, d'emballage et en général de conformité aux normes mexicaines.

Des compléments qui ajoutent peu de valeur stratégique

Les compléments des organisations se divisent en trois groupes : source de ressources économiques, source de technologie et d'innovation, et source de valeur ajoutée stratégique. Le premier groupe est constitué d'institutions gouvernementales qui subventionnent le Système Produit Vanille. Malheureusement, ces subventions ont eu très peu d'impact productif.

Le deuxième groupe est constitué par des institutions d'enseignement et de recherche dédiées au Réseau Vanille. Leur objectif principal est de défendre la diversité génétique de la vanille, car

le Mexique est son lieu d'origine. C'est pourquoi la plupart de leurs projets de recherche sont à long terme et s'occupent seulement de ce thème, sans se préoccuper de la compétitivité de la production à court terme. Par ailleurs, l'Institut national de recherche forestière, agricole et de l'élevage (INIFAP) a recommandé des améliorations technologiques pour les producteurs ; cependant, cette institution n'a pas de budget pour le transfert technologique et la diffusion de ses recommandations, et les producteurs n'ont pas les moyens d'y accéder. Il n'y a donc pas d'interaction effective entre producteurs et chercheurs.

Dans le troisième groupe se trouvent les certificateurs de qualité délivrant des labels biologiques, environnementaux, de commerce équitable, etc. Actuellement, l'accès des organisations à ces labels reste très limité, car une certification implique d'améliorer la structure organisationnelle, productive et de gestion de l'entreprise, ce qui représente un défi pour les organisations. Maintenant, la certification biologique donne accès à une prime d'au moins 20 % (Vanderhoff, 2011).

En résumé, les organisations ont, jusqu'à présent, peu de capacité à influencer et à coordonner convenablement leurs compléments.

Un marché international en croissance, mais très exigeant

De 2000 à 2008, le marché international est en forte croissance du fait de l'augmentation de la demande de vanille dans les pays d'Europe (6,7 %), d'Amérique du nord (4,6 %) et d'Asie (8,7 %) (FAOSTAT, 2010). Cependant l'accès à ce marché dynamique se fait toujours par le biais de quelques entreprises transnationales dont l'infrastructure, la logistique, la capacité productive et industrielle, les stratégies de marketing, la qualité et la technologie leur permettent de contrôler le marché. Elles font des investissements dans des domaines stratégiques comme la qualité, le marketing et la recherche, mais aussi le développement et l'innovation des produits et des processus. Leur objectif est le consommateur final, donc elles fournissent des produits différenciés pour des segments spécifiques

du marché, et elles disposent de filiales au niveau international.

La *figure 3* montre la comparaison entre les entreprises transnationales leaders du marché de la vanille : McCormick⁸ (États-Unis.) (E¹), Aust and Hachmann⁹ (Canada) (E²), Nielsen Massey Vanilla¹⁰ (États-Unis) (E³), Eurovanille¹¹ (France) (E⁴) et VANIPRO¹² (France) (E⁵).

Les entreprises investissent plus en recherche, développement et innovation (R + D + I) pour les processus de fabrication que sur le produit en soi, parce qu'elles cherchent à améliorer leur présentation et avoir des emballages pratiques pour mieux se positionner sur le marché. Leur stratégie de marketing (Ma) est basée sur des éléments tels que des campagnes publicitaires dans les médias et l'information au consommateur à travers leurs pages web officielles. La qualité (Qa) est un élément important de leur stratégie, car elles ne commercialisent que de la vanille de première qualité. Les entreprises E², E³ et E⁵ achètent de la vanille mexicaine, pour ses caractéristiques organoleptiques. Ces entreprises utilisent d'autres standards de qualité comme les attributs sensoriels de la vanille (parfums au caramel, au tabac, au chocolat, aux fruits, floral) qui sont déterminés par les composants aromatiques minoritaires de la vanille et qui ne sont pas en relation avec la vanilline (Pérez-Silva *et al.*, 2006). En somme, les entreprises leaders du marché de la vanille n'investissent pas dans la production de gousses sèches et concentrent leurs efforts dans le marketing et les processus industriels.

Position compétitive des organisations

L'analyse des tendances générales du marché international de la vanille montre qu'il est prospère mais contrôlé par les entreprises transnationales, et que le marché intérieur est

au contraire en récession, avec une faible consommation domestique.

Face à ce panorama, les organisations mexicaines doivent chercher à singulariser leurs produits et leurs entreprises, au lieu de chercher à rivaliser avec l'industrie transnationale de la vanille. Cependant, à court terme, elles doivent disposer de plus de liquidités, en améliorant leur rentabilité au niveau de la transformation, du stockage et de la vente de leurs produits.

L'entrée des organisations de producteurs mexicains dans l'industrie internationale implique d'investir énormément en équipement et d'adopter une stratégie agressive de marketing et de commercialisation. Il s'agit non seulement de produire des dérivés de la vanille, mais aussi de développer un marché. Les règles du commerce international des épices et de leurs dérivés étant chaque fois plus rigoureuses, les organisations ont besoin d'améliorer leurs systèmes de contrôle de qualité et de gestion des risques.

Face à cette faible position compétitive des organisations, nous proposons trois options :

- La vente de vanille verte aux entreprises de traitement privées ;
- La vente de vanille traitée des organisations aux entreprises transnationales qui achètent actuellement de la vanille mexicaine ;
- Le développement d'industrie d'extraction d'essence de vanille par les organisations.

Les résultats de l'évaluation de faisabilité de ces trois options sont résumés dans la *figure 4*.

La vente de vanille verte aux entreprises privées implique de mettre en place des schémas d'association entre les organisations de producteurs et les entreprises privées, en développant les contrats avec les agriculteurs ou les fournisseurs. Il s'agit de stimuler des accords de bénéfice mutuel entre eux pour l'échange d'assistance technique, de crédits et d'outils de production dans le but de développer des économies d'échelle (Durstewitz et Escobar, 2006). Le développement de l'approvisionnement consisterait à mettre en relation les entreprises privées et les petits producteurs, pour stimuler le transfert de technologie vers ceux-ci, au moyen d'une nouvelle technique de formation agricole, basé

⁸ McCormick, www.mccormick.com/Spices101.aspx

⁹ Aust and Hachmann, <http://www.austhachcanada.com/>

¹⁰ Nielsen Massey Vanilla, www.nielsenmassey.com/companyprofile.htm

¹¹ Eurovanille, www.eurovanille.com

¹² VANIPRO, <http://www.vanipro.com/produits/gourmet/>

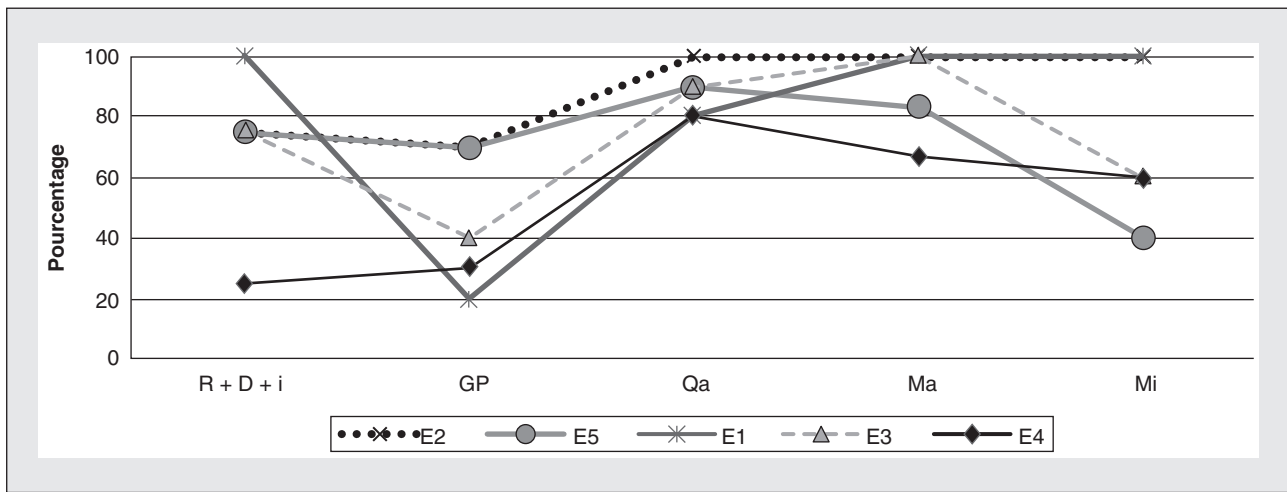


Figure 3. Valeur ajoutée stratégique des entreprises leaders dans le commerce international de la vanille (Ei).

Figure 3. Strategic added value of the leading companies in international trade of vanilla (Ei)

Notes : recherche, développement et innovation (R + D + I) ; gamme de produits (GP) ; qualité (Qa) ; marketing (Ma) ; marché international (Mi).

Source : calculs réalisés selon le modèle de Cassadesus-Masanell et Ricart (2007).

sur la gestion et l'innovation. Ce modèle chercherait à rendre la production primaire plus efficiente, à faciliter la relation entre les marchés de matières primaires et l'accès aux sources de financement (Muñoz, 2010).

La vente de vanille traitée des organisations aux entreprises transnationales a une faisabilité plus basse que la première, parce qu'elle a moins de viabilité technique et institutionnelle et une moindre capacité de finance-

ment, bien qu'elle présente une meilleure relation coût-bénéfice. La production des organisations possède suffisamment de qualité organoleptique pour être bien valorisée ; pourtant il est souhaitable qu'il y ait plus de valeur ajoutée au moyen de la sélection, du traitement, de l'emballage, du label de qualité, des permis d'expédition et d'autres conditions requises qui garantissent l'innocuité, la responsabilité sociale et la garantie de traitement dans leur production. Il est nécessaire aussi que les organisations augmentent leur production puisque le marché international demande du volume et de la continuité.

Le développement d'une industrie locale pour l'extraction d'essence de vanille par les organisations n'est pas réaliste. Bien qu'elle ait une meilleure acceptation de la part des intéressés et une bonne relation coût-bénéfice, elle est techniquement et financièrement peu viable, à cause des problèmes actuels des organisations : manque de liquidités financières, faible structure organisationnelle, infrastructure industrielle exigüe, canaux de commercialisation restreints et marché local austère. Pour obtenir la consolidation de cette industrie propre aux producteurs, les organisations devraient auparavant fortifier beaucoup plus leur structure interne (Layadi *et al.*, 2011), de sorte qu'elles puissent garantir l'approvisionnement de matière

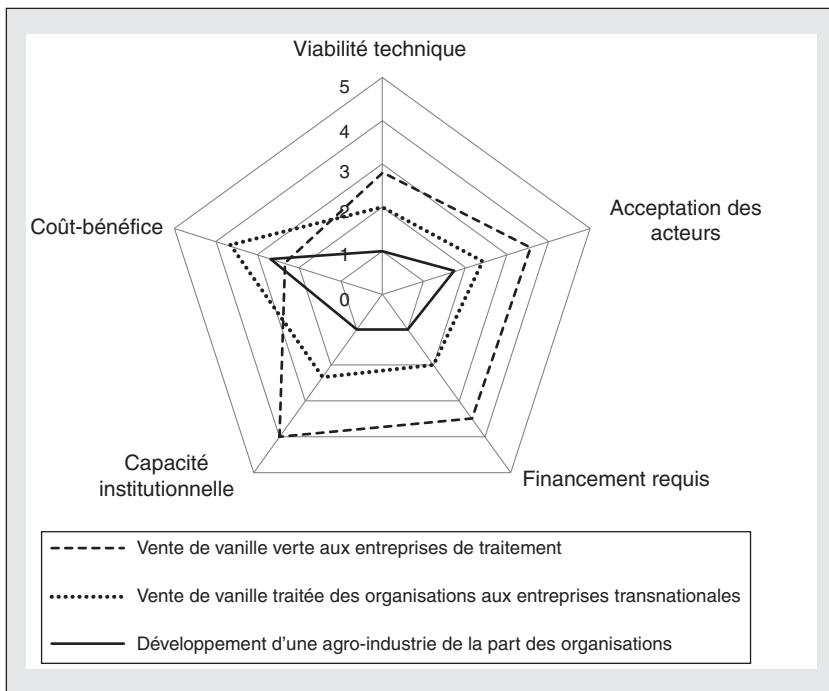


Figure 4. Faisabilité des stratégies commerciales proposées pour les organisations.

Figure 4. Feasibility of the proposed marketing strategies for organizations

Source : Élaboration personnelle basée sur des entretiens avec des experts, 2011.

première de leurs associés, augmenter les rendements de leurs plantations et la qualité de leur production, certifier le processus de transformation conformément aux normes d'innocuité, et être équipées de l'infrastructure nécessaire à l'élaboration de sous-produits.

Conclusions

Dans le cadre d'un marché international propice, les organisations de producteurs de vanille au Mexique se sont largement développées et ont bénéficié de beaucoup de ressources publiques. Elles n'ont cependant pas réussi, jusqu'à présent, à consolider leur réseau de valeur, pour créer des mécanismes de coopération avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs complémenteurs et leurs concurrents, ce qui leur permettrait de mieux se positionner sur les marchés nationaux et internationaux.

Actuellement, les organisations de producteurs sont très peu compétitives, à cause de leurs faibles liquidités financières et de leur faible accès aux marchés nationaux et internationaux. Cependant la vanille mexicaine a une valeur culturelle car elle est originaire du pays, une valeur sociale puisqu'elle est cultivée par des indigènes en

situation de marginalité et une valeur environnementale puisqu'il s'agit d'un système agroforestier.

De cette étude, on déduit qu'il serait peu viable que les organisations de producteurs de vanille mexicains développent une industrie locale d'extraction d'essence de vanille. Il est souhaitable que ces organisations cherchent à créer une stratégie de développement durable pour leurs produits et améliorent leurs ventes, soit en augmentant leurs relations avec les entreprises privées mexicaines, soit en vendant leurs produits aux entreprises transnationales. ■

Références

- Battista DG, 2007. La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion* 7(n° 176) : 87-98. doi: 10.3166/rfg.176.87-98. <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-87.htm>
- Brandenburger AM, Harborne WS, 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 5 : 5-24.
- Cassadesus-Masanell R, Ricart JE, 2007. *Competing through Business Models*. IESE Business School, 2007.
- Durstewitz P, Escobar G, 2006. *La vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados*. Chile : Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP).
- Godet M, Monti R, Meunier F, Roubelat F, 2000. *La boîte à outils de prospective stratégique. Problèmes et méthodes*. Cahier No. 5. Cinquième édition.

Paris : LIPSOR Francia. <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/bo-lips-fr.pdf>

Ivaschenko NS, Papenkova KE, 2007. Determination of factors of the competitive position of a company manufacturing chemical fibres. *Fibre Chemistry* 39 : 304-7.

Layadi A, Faysse N, Dumora C, 2011. Les organisations professionnelles agricoles locales, partenaires pour renforcer le dialogue technique ? *Cahiers Agricultures* 20 : 428-33. doi: 10.1684/agr.2011.0511

Manceau M, 2007. *La vanille en 2006*. Association Internationale de la Vanille. Paris : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi. http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/dgccrf/manifestations/colloques/aromes_alimentaires/09_manceau.pdf

Muñoz RM, 2010. Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroindustriales. In : Aguilar J, Altamirano R, y Rendon R (coord.), eds. *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*. Texcoco : Universidad Autónoma Chapingo-FAO-CyTED.

Nalebuff B, Brandenburger A, 1996. *La co-opération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*. Paris : Village Mondial.

Pérez-Silva A, Odoux E, Brat P, Ribeyre F, Rodriguez-Jimenes G, Robles-Olvera V, et al., 2006. GC-MS and GC-olfactometry analysis of aroma compounds in a representative organic aroma extract from cured vanilla (*Vanilla planifolia* G. Jackson) beans. *Food Chemistry* 99 : 728-35.

Vanderhoff F, 2011. Vidéoconférence dans le « Premier Forum National de la Vanille. Définition du Course ». Comité Sistema Producto Nacional de la Vainilla. A.C. Mexique. 5 novembre, <http://vainillamexico.org/galeria.jsp?album=1>