

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Stratégies concurrentielles dans la commercialisation des produits périssables : cas des producteurs de légumes feuilles traditionnels au Bénin

Soulé Akinhola ADECHIAN^{1*}, Mohamed Nasser BACO¹, Ismail MOUMOUNI², Irénikatché Pierre B. AKPONIKPE³, Souléïmane Adéyèmi ADEKAMBI⁴, André Jonas DJENONTIN⁵, Carole Nadia A. VIHOTOGBE-SOSSA⁵

¹Laboratoire Société-Environnement (LaSen), Université de Parakou, Bénin ; ²Laboratoire de Recherche sur l'Innovation pour le Développement Agricole (LRIDA), Université de Parakou, Bénin ; ³Laboratoire d'Hydraulique et de Modélisation Environnementale (HydroModE-Lab), Université de Parakou, Bénin ; ⁴Institut Universitaire de Technologie, Université de Parakou, Bénin ; ⁵Faculté d'Agronomie, Université de Parakou, Bénin

*Auteur correspondant : Email : adechians@yahoo.com; Tél : (+229) 66226999

1. Introduction

L'économie de la plupart des pays en développement, en particulier ceux de l'Afrique subsaharienne, est basée sur l'agriculture qui occupe plus de 60% de la population active (Kate *et al.*, 2017; Zoogah *et al.*, 2015). Dans ces pays, l'agriculture est le principal pilier de développement économique (Diao *et al.*, 2010). Cette agriculture est essentiellement pratiquée par les couches vulnérables des zones rurales et périurbaines (Agré *et al.*, 2016; Diao *et al.*, 2010) et qui fournit la majeure partie de la production agricole mondiale (Bélières *et al.*, 2002, 2014). Mais les défis de cette agriculture subsaharienne restent encore énormes (Herrera and Ilboudo, 2012; Hugon, 2010). Des efforts considérables sont fournis dans l'amélioration des pratiques culturales alors que la commercialisation des produits agricoles cultivés reste peu

compétitive (Neilson and McKenzie, 2016). Dans ce sens Hugon (2010) estime que les exploitations agricoles africaines sont caractérisées par un manque de dynamiques entrepreneuriales endogènes. Jayne *et al.* (2010) quant à eux confient que la performance des exploitations agricoles africaines dans la recherche de marchés est stagnante. Ce manque de stratégies commerciales explique la persistance des contraintes de débouchés au niveau des petits producteurs des pays en voie de développement (Jayne *et al.*, 2010) et pourrait être la source de la faible viabilité de l'économie locale fortement basée sur l'agriculture. Pour Neilson and McKenzie (2016), la difficulté d'accès aux marchés inhibe les efforts consentis dans la production agricole.

Le développement des stratégies d'accès aux marchés et l'amélioration du climat d'affaires semblent une approche de solution opportune à l'agriculture africaine (Akesbi, 2012). La notion de stratégies de commercialisation est pratiquement absente dans la littérature agricole et en particulier dans les contextes subsahariens. Elle est abordée dans les contextes des entreprises classiques et surtout dans les économies industrielles, rendant l'application presque impossible dans un autre contexte. La contextualisation est un impératif dans la compréhension et l'application des stratégies concurrentielles ou d'affaires du fait qu'elles sont le fruit d'une adaptation à l'arène de marché dans lequel l'entrepreneur opère.

Néanmoins, il existe des études intéressantes ayant abordées les stratégies d'affaires des entreprises familiales dans certains pays émergents (voir par exemple Acquah, 2011; Aulakh *et al.*, 2000; Jusoh and Parnell, 2008; Kim *et al.*, 2004; Köseoglu *et al.*, 2013; Kwasi and Acquah, 2008; Narayanan and Fahey Liam, 2005). Mais ces études ont adopté la posture confirmative des stratégies existantes. Nous rappelons à cet effet la typologie de Porter (1980), la référence incontestable en stratégies concurrentielles, qui distingue la différenciation, le leadership de coût et le focus (différenciation et leadership de coût focalisé sur un seul segment de production). Ainsi, ces études ne permettent pas de comprendre ou de renseigner les stratégies endogènes mises en place par les petits entrepreneurs des pays émergents et de l'Afrique saharienne en particulier. L'objectif de ce présent article est de décrire les stratégies concurrentielles mise en place par les petits entrepreneurs des pays émergents pour commercialiser leurs produits à travers le cas des agropreneurs (entrepreneur agricole) de légumes feuilles traditionnels (LFTs) au Bénin.

En effet, la filière LFTs est une filière dans laquelle la commercialisation des produits demeure problématique. Cette difficulté de commercialisation s'explique par la périssabilité des LFTs qui n'excèdent pas une journée (Diouf *et al.*, 1999), la forme fraîche étant la plus recherchée par les consommateurs. De même, la production est très exigeante en main d'œuvre et constitue

une source de création d'emploi (Yessoufou *et al.*, 2017). L'agropreneur se trouve par conséquent en permanence sous la pression de cette double contrainte, ce qui l'oblige à développer des stratégies afin de faire passer son produit en conservant le retour sur investissement. La filière LFTs présente donc une dynamique concurrentielle qui offre un contexte intéressant pour comprendre les stratégies concurrentielles dans la commercialisation des produits agricoles, étant donné qu'un cas de recherche doit être motivé par l'objectif de mieux comprendre les phénomènes d'intérêt (Yessoufou *et al.*, 2017).

Par ailleurs, en dehors du fait que la filière LFTs offre un cadre idéal pour comprendre les stratégies d'affaires des produits agricoles, elle constitue aujourd'hui une alternative pour la lutte contre l'insécurité alimentaire (John *et al.*, 2015; Kakai *et al.*, 2010; Soro *et al.*, 2012). A ce titre, l'étude contribue donc au développement de cette filière et par conséquent à la sécurité alimentaire au Bénin.

2. Revue de littérature

2.1. Modèle d'affaires et niveau d'analyse

Le modèle d'affaires d'une entreprise est conceptualisé de diverse manière dans la littérature sur l'économie de marché selon l'usage fait par les universitaires. La conceptualisation fréquente fait référence à la description des mécanismes permettant à une entreprise de créer de la valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits (Jutras-Marion, 2012; Moingeon and Lehmann-Ortega, 2010; Teece, 2010; Yunus *et al.*, 2010; Zott *et al.*, 2011). Cette définition synthétise la compréhension et l'opérationnalisation d'un modèle d'affaire en distinguant deux parties distinctes : la création de la valeur et la capture de la valeur. Cette décomposition permet de remarquer que le concept de modèle d'affaire est "complexe" et chaque partie constitue des champs de recherches distincts mais complémentaires dans ce sens que leur mise en œuvre nécessite des stratégies différentes. Cette idée est partagée par (Kwasi and Acquaaah, 2008) qui distinguent des stratégies de fabrication d'un bien des stratégies de sa commercialisation. (Ouakrat, 2012) ajoute qu'un modèle d'affaires imbrique de multiples dimensions qui traversent l'organisation de l'entreprise, la manière de créer et de capter la valeur sur un marché, voire de coopérer avec des entreprises concurrentes. L'efficacité d'un modèle d'affaires réside dans sa capacité à faire passer les produits au sein d'un vaste réseau de concurrents en permettant la réalisation de profit (Osterwalder *et al.*, 2010; Teece, 2010). Il ressort donc que la logique d'un modèle d'affaires est la réalisation de profit à travers la manière dont "l'entreprise va au marché" (Teece, 2010). Ceci met en évidence le rôle modérateur des stratégies concurrentielles dans le système commercial d'une entreprise. Dans ce sens, la

présente étude s'est focalisée sur les stratégies concurrentielles dans la commercialisation des biens que les stratégies de production.

2.2. Paradigmes dominants et émergents en stratégie concurrentielle

Les stratégies concurrentielles sont de nos jours devenues des concepts de base dans l'entrepreneuriat et la recherche en gestion (Linton and Kask, 2017).

La stratégie concurrentielle est perçue comme le processus consistant à mettre en place de nouvelles manières qui séduisent les clients ou qui attirent de nouveaux clients sur le marché (Porter, 1996). L'avantage concurrentiel traduit la capacité d'une entreprise à offrir un produit de valeur supérieure à celui des concurrents ou offrir un produit de même valeur à un coût plus bas (Tomczak *et al.*, 2018). Pour Porter (2008), c'est la valeur fournie aux clients soit à travers le prix, soit à travers la valeur ajoutée sur le produit afin de les attirer et de faire passer son produit. Cet avantage n'est remarquable qu'à travers l'amélioration de la vente (volume de produits vendus) et ou la marge nette de commercialisation (Porter, 2008; Tomczak *et al.*, 2018). Il ressort donc que l'avantage concurrentiel n'est obtenu que par la mise en place de la stratégie concurrentielle. De ce fait, les deux concepts sont utilisés de manière interchangeable dans cet article.

En économie de marché, les stratégies concurrentielles existantes s'inspirent des travaux de (Porter, 1980). En effet, (Porter, 2008, 1980) distingue trois types de stratégies génériques à savoir la différenciation, le leadership de prix et le focus. Une récente typologie de Tomczak *et al.* (2017) et s'appuyant sur celle de Porter distingue également trois types de stratégies marketing : la différenciation, le leadership de prix et la concentration sur des segments ou maillons spéciaux. Cette typologie renforce celle de Porter en élargissant le troisième type (focus) qui n'est rien d'autre que la focalisation de l'industrie sur un segment pour lequel elle présente un avantage concurrentiel. Dans ce cas, l'industrie se base aussi sur une technologie spécifique, un concurrent bien identifié et parfois sur la différenciation et le leadership de prix pour se créer son avantage concurrentiel (Porter, 2008). [La différenciation consiste à obtenir des avantages par rapport aux concurrents en termes de caractéristiques du produit qui intéressent les clients. Elle implique la distribution, les services aux clients, les marques, l'usage des technologies pour induire une variété dans les produits \(Tomczak et al., 2017\).](#) Le leadership des coûts, est la mise en œuvre de coût le plus bas afin d'avoir un avantage comparatif sur les concurrents (Acquaah, 2011 ; Tomczak *et al.*, 2017).

D'après la littérature existante, le leadership des coûts et la différenciation restent les stratégies concurrentielles les plus étudiées, même si la plupart de ces études se sont intéressées aux

économies industrielles. Il existe également des études empiriques conduites dans les économies émergentes qui confirment l'effet positif des stratégies concurrentielles de Porter sur la performance des entreprises (Acquaah, 2011; Aulakh *et al.*, 2000; Jusoh and Parnell, 2008; Kim *et al.*, 2004; Köseoglu *et al.*, 2013; Kwasi and Acquaah, 2008; Narayanan and Fahey Liam, 2005). **Bien qu'elles permettent d'infirmer ou de confirmer l'applicabilité de la typologie générique de Porter (1980), ces études ne permettent pas de renseigner les stratégies endogènes mises en place par les petits agropreneurs des pays émergents et de l'Afrique saharienne en particulier.** Toutefois, cette littérature riche existante supporte l'effet positif et significatif des stratégies concurrentielles sur la performance des modèles d'affaires des individus et des entreprises en économie de marché (Lechner and Gudmundsson, 2014; Linton and Kask, 2017; Morgan *et al.*, 2009; Narver and Slater, 1990; Porter, 2008; Teuw Diao *et al.*, 2017; Tomczak *et al.*, 2018, 2018). Dans ce sens, les stratégies concurrentielles sont vues comme une force qui procure à une entreprise des avantages concurrentiels à travers lesquels elle fait un avantage financier (Tomczak *et al.*, 2018). Pour certains dont (Acquaah, 2011), les stratégies concurrentielles ont un effet direct sur la performance de l'entreprise. Par contre d'autres supportent que les stratégies concurrentielles influencent les stratégies de fabrication des produits (ou des biens) qui à leur tour influencent positivement la performance de l'entreprise (Hill and Hill, 2009; Ward and Duray, 2000).

De plus en plus, l'orientation marché est considérée également comme une stratégie concurrentielle dans ce sens qu'elle génère un surcroît de performance aux entreprises (Kumar *et al.*, 2011; Lee *et al.*, 2015; Morgan *et al.*, 2009; Teuw Diao *et al.*, 2017; Tomczak *et al.*, 2017). Pour Teuw Diao *et al.* (2017) l'orientation marché pour une entreprise, au même titre que les stratégies concurrentielles, est un impératif. **L'orientation marché se définit comme « une culture organisationnelle spécifique, un ensemble de valeurs et de croyances qui placent le client au centre de la stratégie et des actions de l'entreprise (Deshpande and Webster, 1989) ».** Elle facilite la capacité d'une entreprise à fournir des produits et services de qualité supérieure aux clients internes et externes (Lee *et al.*, 2015). Ces derniers auteurs clarifient que l'orientation marché est une stratégie particulièrement importante dans l'environnement de marché dynamique de nos jours où la concurrence et l'incertitude s'intensifient. Une entreprise orientée marché vise comment mieux partager les valeurs créées (ses produits) avec ses clients (Narver and Slater, 1990; Teuw Diao *et al.*, 2017).

Trois types d'orientation marché sont généralement mises en exergue dans la littérature (voir par exemple Gatignon and Xuereb, 1997; Narver and Slater, 1990; Teuw Diao *et al.*, 2017). Il

s'agit de l'orientation clients, l'orientation technologie et l'orientation concurrents. L'orientation-client est « La compréhension suffisante des consommateurs cibles afin d'être en mesure de créer de manière continue une valeur supérieure (Narver and Slater, 1990: p21) ». L'orientation concurrents est définie comme « La volonté et la capacité d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents (Narver and Slater, 1990: p21) ». Quant à l'orientation technologie, elle est vue comme « La volonté et la capacité d'acquérir un savoir-faire technologique et de l'utiliser dans le développement de nouveaux produits (Gatignon and Xuereb, 1997: p4). En addition, dans article intitulé qu'est-ce qu'une stratégie, (Porter, 1996) expliquait qu'une stratégie peut se baser sur la satisfaction des besoins des clients et la différenciation. A travers la satisfaction des besoins des clients, Porter rejoint l'école de l'orientation marché, en particulier l'orientation clients. Les échelles de mesure du niveau d'orientation marché ont été mises au point à travers les entreprises et l'on s'interroge de ce que cela peut être dans le cas des petites exploitations agricoles. Néanmoins, ces échelles offrent une base théorique qui oriente sur une typologie des stratégies endogènes développées afin de les croiser avec les courants théoriques existants.

L'orientation marché se révèle comme un facteur influençant positivement et significativement la performance d'une entreprise (Gatignon and Xuereb, 1997; Morgan et al., 2009; Narver and Slater, 1990; Teuw Diao *et al.*, 2017; Tomczak *et al.*, 2017). (Morgan et al., 2009) soutiennent que le type d'orientation marché d'une entreprise constitue pour elle une source de stratégies concurrentielles et cela a un effet positif et significatif sur son modèle d'affaires. (Teuw Diao *et al.*, 2017) ajouta que « Dans le temps, toutes les entreprises d'un secteur d'activité tendent à devenir orientées marché, si bien qu'il est impératif pour une entreprise de devenir aussi orientée marché que ses concurrents, et si possible davantage et plus rapidement ». Dans le même sens que ces différents auteurs, ce document considère le type d'orientation marché d'une entreprise comme une stratégie concurrentielle qui influence la performance de son modèle d'affaires.

Au regard de cette littérature, il ressort que les stratégies concurrentielles sont des constructions formatives (Linton and Kask, 2017; Yessoufou *et al.*, 2017). Dans ce sens, Porter (1996 : p8) explique que « les positionnements stratégiques ne sont souvent pas évidents, et les trouver nécessite créativité et perspicacité. De même, à partir d'une étude qualitative en Suède, Linton and Kask (2017) montrent que deux types de stratégies sont associés à une performance élevée d'une entreprise: l'une met l'accent sur la stratégie de différenciation combinée avec l'innovation et la proactivité et l'autre sur une stratégie mixte avec l'aversion au risque, la

réactivité et la faible capacité d'innovation. Ces résultats de Linton and Kask (2017) remettent donc en cause la typologie de Porter (1980) existante en montrant l'importance du contexte dans la mise en place des stratégies d'affaires.

2.3. Exploitations agricoles familiales, une entreprise particulière

Les agricultures familiales sont au cœur des transformations économiques des pays émergents. Elles ont été et sont toujours le creuset d'innombrables innovations ainsi que des grandes révolutions agricoles et contribuent à l'approvisionnement de leurs marchés locaux, nationaux et internationaux (Bélières *et al.*, 2014). L'agriculture familiale correspond à une forme de production qui se caractérise par le lien structurel particulier existant entre les activités économiques et la structure familiale (Bélières *et al.*, 2002). Il existe donc une relation paternaliste entre les propriétaires, chefs d'exploitation et les employés (Bertrand and Schoar, 2006) qui sont pour la plupart des membres de la famille. Cette particularité influence fortement le processus de décision et donc surtout le type d'orientation marché de l'exploitation. Une autre caractéristique de l'agriculture familiale est sa capacité de développer les relations de confiance avec la clientèle et de faire preuve de flexibilité dans la prise de décision (Tokarczyk *et al.*, 2007). Ceci permet d'élargir facilement le capital social de l'exploitation qui est une ressource cruciale dans la mise en marché des produits agricoles (Adéchian *et al.*, 2018). Cette facilité des exploitations familiales à créer des liens sociaux et à les maintenir leur permet de réduire les coûts de transaction, les rendant ainsi plus efficaces que d'autres entreprises à forte intensité de main-d'œuvre (Acquaah, 2011). La capacité de ces exploitations à fournir la majeure partie de la production agricole mondiale et à créer d'emploi (Bélières *et al.*, 2014, 2002), leur confère le statut d'une entreprise agricole familiale. Toutefois, il faut tenir compte de « clivage entre le chef d'exploitation familiale impliqué directement avec son ménage dans la production et le chef d'entreprise, parfois absentéiste du lieu de production, se préoccupant surtout (éventuellement par une gestion déléguée) du rendement de son patrimoine et de son capital investi (Bélières *et al.*, 2002)».

Par ailleurs, la plupart des connaissances sur les stratégies concurrentielles se sont mises au point dans des conditions industrielles (Tomczak *et al.*, 2018). La manière dont ces stratégies sont opérationnalisées à la base au niveau des petits agropreneurs dans les conditions ouest-africaines reste encore peu connue. Dans le cas des exploitations agricoles familiales caractérisées par une forte cohésion sociale, il semble important de comprendre les stratégies de base développées pour la mise en marché des produits agricoles. Dans le contexte ouest-africain et particulièrement béninois, le système de conseil agricole qui accompagne les

producteurs est essentiellement orienté vers les cultures d'exportation, principalement le coton, et n'inclue pas les informations sur les stratégies de commercialisation (Moumouni *et al.*, 2015). Dans le contexte actuel où les productions issues de cette agriculture sont essentiellement commerciales, les agropreneurs mettent en place plusieurs stratégies afin de pouvoir s'imposer sur le marché et faire passer leur produit. Cette compétition à la vente semble plus remarquable dans le cas des produits maraîchers, en particulier les LFTs qui ont une durée de vie de 24h après récolte (Diouf *et al.*, 1999). En addition à ces contraintes, s'ajoute la forte demande en main d'œuvre. Les exploitations maraîchères constituent donc des entreprises agricoles familiales qui offrent un contexte idéal pour la compréhension des stratégies concurrentielles dans la commercialisation des produits agricoles.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Contexte et zone d'étude

L'objectif principal de cet article est de comprendre les stratégies concurrentielles mises en place par les modèles d'affaires des petits agropreneurs des pays émergents à travers le cas du Bénin. Pour une recherche à caractère compréhensif et explicatif Tracy (2012) suggèrent sa conduite avec un cas présentant la dynamique suspectée. A cet effet, la recherche s'est basée sur la compréhension des faits réels auprès des petits agropreneurs de LFTs au Sud du Bénin, principalement dans les communes de Grand-Popo et Cotonou.

Le cas des LFTs a été choisi pour comprendre les stratégies concurrentielles dans les modèles d'affaires des produits agricoles du fait qu'ils constituent une filière dans laquelle l'agropreneur reste en permanence sous pression afin de limiter les pertes. Cette pression s'explique par le caractère hautement périssable des LFTs et pour lesquels il faut rechercher un marché immédiat lorsqu'ils sont récoltés (Dugué *et al.*, 2017; Perrin and Soulard, 2017). Lorsqu'ils sont laissés sur pieds alors que l'âge de récolte est atteint, il y a le risque de baisse de la qualité due à l'attaque des insectes et la vieillesse des feuilles (les feuilles et les tiges deviennent plus dures, une qualité non recherchée par les consommateurs). A ces contraintes auxquelles font face les agropreneurs de LFTs, s'ajoute la pénibilité de la production qui s'est révélée plus contraignante que celle des céréales (Fernandez-Stark *et al.*, 2011). Les producteurs de LFTs, face à ces diverses contraintes, développent des stratégies concurrentielles pour faciliter la commercialisation de leurs produits et par conséquent limiter les risques de pertes imposés par la périssabilité. Ainsi, la filière de LFTs offre un cadre idéal pour comprendre les stratégies

prises en place par les petits agropreneurs ruraux afin de faire passer leurs produits sur le marché.

De la même manière, la filière LFTs au Bénin particulièrement draine essentiellement les petits producteurs, pauvre et à faible pouvoir décisionnel (Agré *et al.*, 2016). Le concept de petit producteur ou agropreneur fait référence à la superficie cultivée qui excède rarement 0,25ha. Ainsi, comprendre les stratégies concurrentielles de mise en marchés au niveau de cette catégorie d'acteurs contribuerait à enrichir les connaissances théoriques existantes sur les stratégies d'affaires des produits agricoles.

Le Sud du Bénin est la zone par excellence de production et de consommation des LFTs. En effet, selon le nouveau découpage du Bénin en pôle de développement agricole, il ressort que le pôle 7 de développement agricole est la potentielle zone de production maraîchère (figure 1). Dans cette zone, les communes de Grand-Popo et Cotonou constituent les meilleures zones de production de LFTs selon les données de countrystat (cf <https://countrystat.org/home.aspx?c=BEN>).

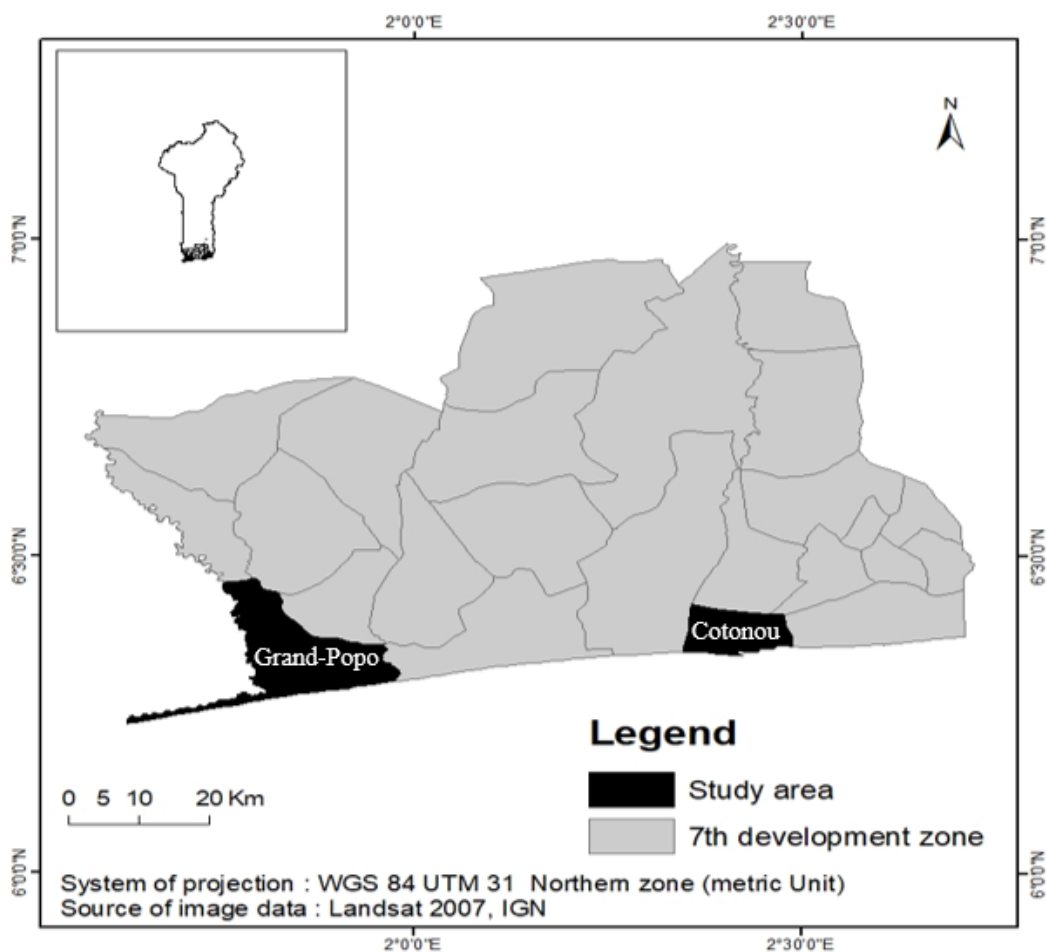


Figure 1: Zone d'étude

Source : Adapté des données de l'Institut Géographique National IGN-Bénin.

3.2. Collecte et analyse de données

L'approche qualitative inductive a été adoptée pour recueillir les données exploitées dans cet article. Cette approche est utilisée lorsque la recherche porte sur un phénomène moins connu (Tracy, 2012) Elle est adaptée à notre contexte dans ce sens que très peu d'informations existent sur les stratégies concurrentielles développées par les producteurs de LFTs afin de faire passer leurs produits sur le marché. L'utilisation de cette approche permet de comprendre les phénomènes et donc de créer de connaissances nouvelles mais non généralisable (Jack et al., 2008).

Les maraichers interviewés dans le cadre de cette étude sont ceux qui produisent essentiellement les principaux LFTs consommés au Bénin à savoir, *Solanum Macrocarpum*, *Amaranthus Cruentus*, *Ocimum Gratissimum*, *Vernonia amygdalina* et *Corchorus olitorius* (Dansil et al., 2009). Les entretiens face-à-face étaient ouverts et individuels. Le guide utilisé impliquait une première étape non structurée dans laquelle les interviewés ont été invités à raconter des histoires de vie et rendre compte des difficultés de mise en marché de leurs produits. Il s'agit de la section narrative qui devrait précéder tout entretien non structuré selon les recommandations de (Mishler, 1991). La deuxième étape aborde la question spécifique relative aux stratégies mises en place pour commercialiser les LFTs produits. Des questions complémentaires en suivent en fonction des réponses de l'interviewer afin de mieux comprendre ses stratégies de commercialisation. Une attention particulière est accordée à la saturation des informations qui est atteinte à partir de 42^{ème} entretiens. Pour des raisons de triangulation des informations collectées, les entretiens ont été élargis à 62. La différence de sexe, de l'âge et de l'ancienneté des interviewers ont été rigoureusement prises en compte afin d'ajouter plus de variances aux informations. Les entretiens ont été réalisés en Français ou en langues nationales Fon, Goun ou Mina selon le cas puis enregistrés. Des prises de notes ont été également faites lors des entretiens.

L'analyse de données s'est réalisée en quatre étapes et s'inspire de Yessoufou *et al.* (2017) :

- (i) transcription des entretiens : tous les entretiens ont été transcrits afin de capter les diverses expériences et perspectives des enquêtés. Cette étape combinée aux observations directes dans les cas d'étude permet d'avoir une meilleure compréhension des stratégies développées par les agropreneurs.

- (ii) Importation des transcriptions dans ATLAS.ti 7 : l'objectif de cette étape est de déduire les concepts primaires qui caractérisent les diverses les stratégies concurrentielles mises place pour faire passer leurs produits au sein d'un réseau d'acteurs.
- (iii) Dédution des concepts théoriques ou concepts du second ordre : elle fait suite à une codification qui permet de regrouper les concepts primaires en des concepts théoriques qui découlent essentiellement de la littérature.
- (iv) Regroupement des concepts du second ordre : les concepts du second ordre qui ont de similitude ou de connexion théorique sont regroupés en des concepts plus agrégés ou en des courants de recherche.

Ces quatre étapes d'analyse ont débouché sur une typologie des stratégies concurrentielles dans la mise en marché des LFTs. Les concepts théoriques agrégés seront des principes qui régissent chaque groupe de stratégies.

4. Résultats

Cette section présente les résultats des entretiens non structurés réalisés avec les producteurs de LFTs. Les stratégies concurrentielles développées par les producteurs de LFTs sont catégorisées en en six principaux groupes selon les principes théoriques qui les gouvernent (figure 2). Il s'agit du capital symbolique, l'orientation client, l'orientation concurrents, l'orientation technologie, l'orientation capital social et le leadership de prix. Une explication approfondie de chaque principe théorique a été également fournie dans cette section en se basant sur les opinions des producteurs de LFTs enquêtés.

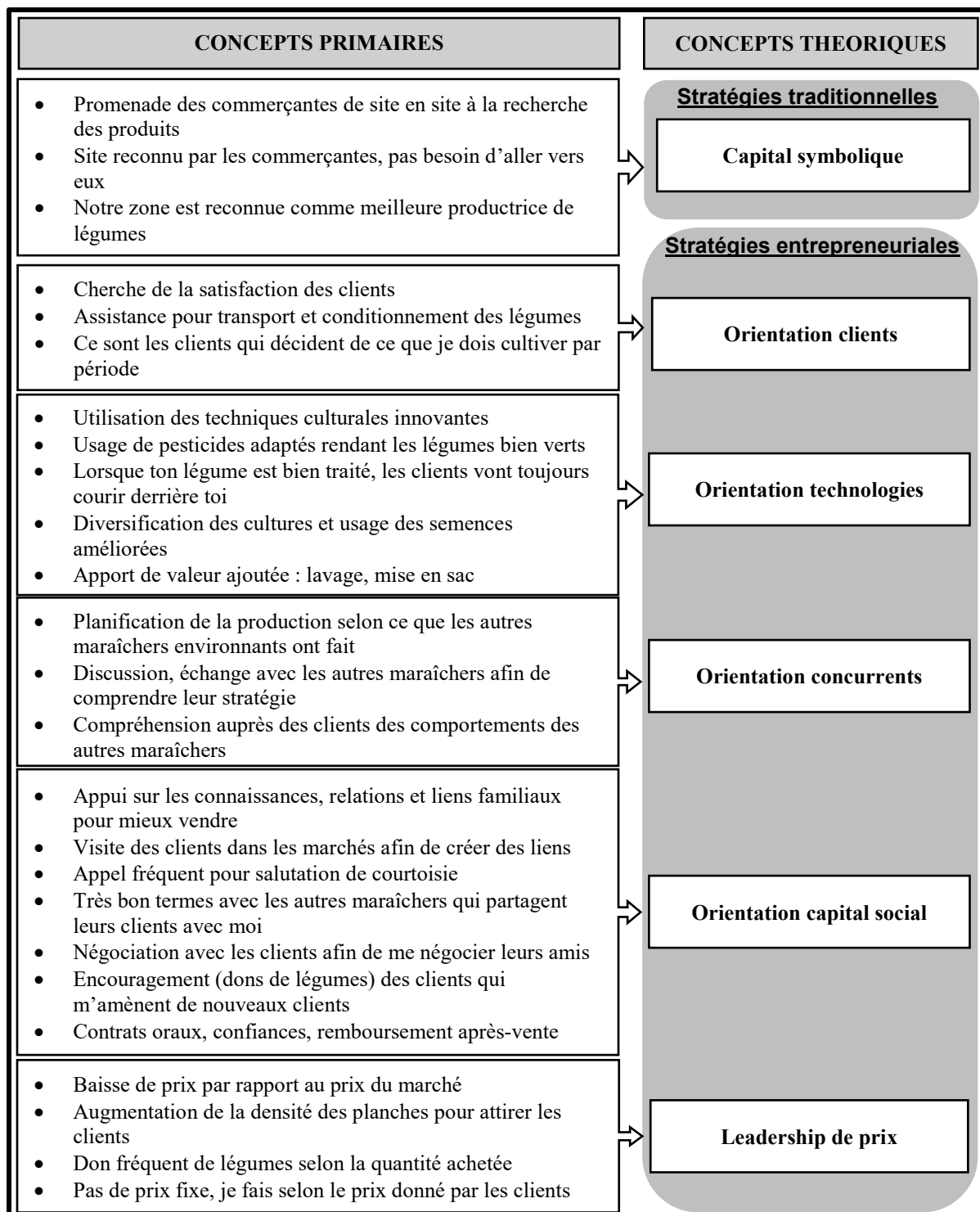


Figure 2 : Concepts caractéristiques des stratégies développées dans la mise en marchés des LFTs

Source : Enquêtes de terrain 2018

4.1. Capital symbolique

L'image ou la reconnaissance d'une zone comme étant une zone de forte potentialité en production d'une culture donnée lui confère un avantage concurrentiel. En effet, certains

producteurs se basent essentiellement sur cette image que les clients ont de leur zone pour commercialiser leurs LFTs. Cette représentation de la zone constitue une marque symbolique dont les producteurs en profitent pour mieux vendre leurs produits. Pour ces producteurs, la zone est connue par les commerçantes détaillantes qui se promènent de sites en sites afin de pouvoir se ravitailler en LFTs. A cet effet, les producteurs de cette catégorie estiment que cette stratégie leur permet de maintenir leur prix face aux clients. Dans ce sens, un producteur de LFTs explique «...les légumes feuilles sont très difficiles à cultiver. Si tu ne sais pas faire tu vas les brader sans pouvoir récupérer tes dépenses. Moi je n'aime pas courir derrière les clients. Cela peut prendre de temps, ils finiront par venir car lorsqu'on parle de bons légumes c'est Grand-Popo et tout le monde nous connaît. Ils viennent de partout pour acheter, ce qui fait que moi je ne me gêne pas ».

Cette portion de discours du producteur laisse comprendre aisément que, le fait d'être maraîcher dans la commune de Grand-Popo offre un avantage compétitif qui profite en fait à tous les maraîchers de ladite commune. De même, certains producteurs s'adossent donc sur cette opportunité pour limiter le bradage de leurs LFTs en évitant d'aller vers les clients. Pour eux, lorsque le producteur développe des stratégies pour attirer les clients, ces derniers estiment que le producteur se trouve dans l'obligation de vendre ces LFTs pour qu'ils ne périssent pas. A cet effet, ils en profitent pour imposer leur prix.

4.2. Orientation clients

Certains producteurs de LFTs se basent sur la satisfaction des clients pour améliorer leur vente. En effet, cette catégorie de maraîchers cherche constamment à comprendre si les clients sont satisfaits à travers de petites questions et l'analyse des comportements des clients. Les légumes cultivés sont planifiés en s'inspirant des échanges avec les clients sur ce qu'ils voudraient pour une période donnée. Cela se comprend aisément à travers les propos d'un producteur: « je cherche chaque fois à savoir si mes clients sont satisfaits par rapport à mes produits ou s'ils ont quelques choses à me reprocher afin de mieux les servir ». Dans cette catégorie, on note également des assistances aux clients pour le transport et le conditionnement des légumes achetés qui constituent également des stratégies développées par les agropreneurs de LFTs pour entretenir les clients afin de faire passer facilement leurs produits.

Les producteurs de LFTs de cette catégorie sont orientés principalement vers les clients afin de planifier leur production et de les satisfaire davantage, ce qui permet aux clients de les privilégier par rapport aux autres agropreneurs de LFTs. [Cette stratégie développée par les producteurs permet de mieux gérer les incertitudes de commercialisation induites par le](#)

caractère périssable des LFTs. Dans ce sens, un producteur confiait : « ...les légumes feuilles sont très périssables. Si tu n'es pas vigilant et intelligent, tu ne pourras pas les vendre ».

Synthèse 1 : *La satisfaction des clients (orientation clients) contribue à la réduction des incertitudes de commercialisation induite par la périssabilité des LFTs au niveau des petits agropreneurs.*

4.3. Orientation concurrents

Il ressort des investigations qu'il existe des producteurs de LFTs qui, afin de mieux vendre leurs produits, développent des stratégies concurrentielles en prenant comme cible leurs homologues. Ces producteurs cherchent à comprendre le comportement et les stratégies que les autres producteurs mettent en place afin de prendre les dispositions contradictoires. A cet effet, ils collaborent avec leurs collègues maraîchers ou se basent sur les clients pour comprendre les stratégies de leurs concurrents afin de mieux vendre leurs produits. Dans ce sens un producteur confie « je ne produis jamais la même chose au même moment que les autres maraîchers. Je les observe toujours pour comprendre ce qu'ils font afin que nos produits ne sortent pas dans la même période, **ce qui réduit le risque de beaucoup perdre mes légumes** ».

Les résultats permettent de comprendre que les agropreneurs ont la capacité de rechercher, d'analyser et de répondre aux actions des collègues agropreneurs concurrents. Par conséquent et selon les interviewés, la réponse aux actions des concurrents procure un avantage concurrentiel qui favorise la mise en marché des LFTs et de mieux gérer les pertes.

Synthèse 2 : *L'orientation-concurrent génère aux petits producteurs un avantage concurrentiel qui lui permet de réduire les pertes induites par la périssabilité.*

4.4. Orientation technologies

L'amélioration de la qualité organoleptique des LFTs produits constituent la base de la performance du modèle d'affaires de certains agropreneurs de LFTs. Ainsi, ces agropreneurs se focalisent sur l'utilisation des pratiques innovantes et des technologies afin de pouvoir attirer la clientèle. L'élément de qualité recherché par les clients au niveau des LFTs étant la couleur et la non infestation des feuilles (feuilles bien vertes et non perforées), les agropreneurs font usage des technologies agricoles afin de pouvoir satisfaire cette exigence du marché. Il s'agit principalement de l'utilisation des pesticides chimiques agricoles, des fertilisants chimiques et des semences améliorées. Ces stratégies se comprennent aisément à travers les opinions des agropreneurs qui affirment « lorsque ton légume est bien traité, les clients vont toujours courir après toi ». **Pour d'autres, « lorsque ton légume est bien propre, non attaqué par les insectes, tu**

vas les vendre le même jour ». Ces stratégies développées par les agropreneurs leur permettent de capter la clientèle afin de faciliter l'évacuation de leurs légumes pour limiter les pertes.

Synthèse 3 : *L'application des pratiques culturales innovantes et l'usage des technologies améliorent la qualité des produits, ce qui permet aux agropreneurs d'avoir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents.*

4.5. Orientation capital social

Dans l'intérêt d'améliorer la vente de leurs produits, les agropreneurs développent leurs réseaux relationnels. Les connaissances, les amis, les membres de la famille et même les ouvriers constituent les principales sources de d'opportunités de marchés selon cette catégorie d'agropreneurs. Le réseau relationnel ou le capital social est une ressource cruciale dans laquelle ces agropreneurs s'investissent. A cet effet, plusieurs stratégies sont mises en place afin de maintenir les opportunités existantes et d'en créer de nouvelles. Les visites dans les marchés, les engagements à travers la confiance, les dons de légumes en guise de reconnaissance, les appels pour salutation de courtoisie sont entre autres des stratégies mises en place pour se faire des relations afin de pouvoir vendre leurs produits. De même, les agropreneurs se mettent en relation avec leurs collègues afin de profiter de leurs clients. **L'objectif principal visé à travers cette stratégie est de pouvoir livrer les LFTs afin qu'ils ne se fanent pas.** Dans ce sens, un agropreneur confie « si j'ai 20 clients et que je suis de bon termes avec un ami maraîcher qui a aussi 20 clients, ça veut dire que j'ai 40 clients. Lorsque les clients de mon ami ne trouvent pas ce qu'ils désirent chez lui, il les oriente vers moi, **ce qui permet de minimiser les pertes car les légumes périssent vite** ».

Les différentes stratégies développées permettent de développer le réseau relationnel de l'agropreneur afin de les utiliser pour atteindre l'objectif d'améliorer la performance du modèle d'affaires de l'agropreneur. Ce résultat conduit à la synthèse 4.

Synthèse 4 : *L'investissement dans le capital social modère la vente des légumes feuilles traditionnels. Plus l'agropreneur développe son capital social, mieux il se crée des opportunités de marchés lui permettant de réduire les pertes induites par la nature périssable des LFTs.*

4.6. Leadership de prix

Une autre forme de stratégies développées par les agropreneurs dans la mise en marchés des LFTs est la réduction de prix afin de pouvoir capter les clients. Dans ce sens, les agropreneurs estiment qu'il n'existe pas un prix fixe de vente des légumes, chaque agropreneur fait selon ce qui l'avantage : « lorsqu'un maraîcher cherche à vendre ses légumes au prix du marché, il

restera là seulement pendant que les autres sont en train de vendre leurs légumes,...il finira par tout perdre ».

Au regard de ces résultats, l'on comprend aisément que les agropreneurs se basent sur l'offre des prix concurrentiels afin de pouvoir capter la clientèle. Cette offre de prix concurrentiels s'observe dans d'autres cas à travers l'augmentation de la densité ou des dimensions des planches d'une part et des dons de légumes dans d'autre part. La photo de la figure 3 exprime par exemple la stratégie d'une productrice de LFTs qui explique que sur deux planches d'*Occimum gratissimum* (tchiyo en langue locale Fon) achetées, elle offre une demi-planche pour motiver le client.



Figure 3 : Photo montrant les stratégies d'un agropreneur de LFTs pour capter les clients : don de demi-planche sur 2 planches achetées

Source : Enquêtes de terrain 2018

Synthèse 6 : *La pratique du leadership de prix par les petits agropreneurs contribue à la gestion des pertes induites par le caractère périssable des LFTs.*

Quelle que soit la stratégie énumérée par les agropreneurs interviewés, ils estiment qu'elle semble être la solution adaptée à la commercialisation des LFTs afin de limiter les pertes. L'expression récurrente provenant des entretiens est « si tu ne procèdes pas ainsi, tu vas tout perdre pendant que les autres sont en train de vendre leurs légumes feuilles ».

5. Discussion

L'objectif de l'article était de comprendre les stratégies concurrentielles mises en place par les petits agropreneurs des pays émergents à travers le cas de la filière LFTs au Bénin. A cet effet,

nous avons demandé les stratégies utilisées par les agropreneurs pour mieux commercialiser leurs LFTs face aux concurrents.

L'analyse des activités des agropreneurs de LFTs au Sud-Bénin montre que la commercialisation des produits agricoles offre un cadre idéal à la compréhension des stratégies concurrentielles. En effet, diverses stratégies ont été mises en exergue par cette étude. Les bases stratégiques de commercialisation des LFTs sont les clients, les technologies et innovations, les entreprises concurrentes, le capital social et le prix.

Ces bases stratégiques ont été déjà soulevées dans la littérature en économie de marché. (Teuw Diao *et al.*, 2017) avaient montré que le type d'orientation marché d'une entreprise (orientation clients, orientation concurrents ou orientation technologies) lui procure un avantage concurrentiel. Les conclusions similaires ont été tirées par (Kumar *et al.*, 2011; Lee *et al.*, 2015; Narver and Slater, 1990; Tokarczyk *et al.*, 2007). Kumar *et al.* (2011) ajouta que la mise en place de l'orientation marché par une entreprise est une source durable d'avantage concurrentiel. Le leadership constitue l'une des stratégies concurrentielles les plus étudiées (voir par exemple Acquaah, 2011; Aulakh *et al.*, 2000; Jusoh and Parnell, 2008; Kim *et al.*, 2004; Köseoglu *et al.*, 2013; Kwasi and Acquaah, 2008; Narayanan V. K. and Fahey Liam, 2005). Même si son application par les petites entreprises a été longtemps critiquée (du fait de faible disponibilité de ressource (Lechner and Gudmundsson, 2014)), le leadership de prix permet aux agropreneurs de LFTs de créer un avantage concurrentiel et de minimiser les pertes induites par la périssabilité.

Le capital social qui s'est avérée dans le cas d'espèce comme une stratégie concurrentielle constitue une ressource stratégique qui reste jusque-là faiblement utilisée dans l'économie de marché. La base générique de stratégie concurrentielle de Porter (1980) fait abstraction de cette ressource en identifiant le leadership de prix, la différenciation et le focus comme les trois principaux stratégies concurrentielles dans une entreprise.

Il semble avoir un changement de principe de base de stratégies concurrentielles qui stipulait que le choix du client se fait selon la meilleure offre (Tomczak *et al.*, 2018). Dans le cas d'espèce, l'agropreneur se fixe essentiellement comme objectif l'évacuation (vente le même jour) au lieu de s'appesantir sur la qualité du produit. Ce comportement s'impose en fait par le caractère très périssable des LFTs dont la durée de vie n'excède pas un jour après récolte (Diouf *et al.*, 1999). A cet effet, l'agropreneur cherche à se faire plus d'amis sur lesquels il s'appuie pour évacuer son produit afin de réduire les pertes.

Les résultats ont permis de comprendre que les stratégies développées dans la commercialisation des LFTs sont le fruit d'une adaptation à l'arène de marché dans lequel ils

opèrent. La faible emprise sur la quantité à fournir et les dates, la grande variation de la préférence des clients selon le temps, la haute périssabilité des produits ne donnent que des indications temporaire et il devient dans ce cas difficile de tirer des prévisions fiables et rendent la vente incertaine (Brousseau and Codron, 1998; Diouf *et al.*, 1999). Ainsi, les agropreneurs de LFTs s'orientent vers des stratégies entrepreneuriales en réponse à ces contraintes ((Yessoufou *et al.*, 2017) à travers la mise en place des stratégies concurrentielles.

L'ensemble des stratégies développées par les petits agropreneurs semble trouver leur origine dans la théorie de Porter (2008). En effet, la focalisation sur l'usage des technologies et pratiques culturelles innovantes ainsi que la mise en place des stratégies de collaboration avec les clients et les concurrents permettent de se différencier des autres producteurs et de se créer un avantage concurrentiel. Ceci rejoint la stratégie de différenciation de Porter (2008) qui ne se limite pas à différencier uniquement les produits mis sur le marché, mais s'étend aussi aux stratégies de collaboration avec les acteurs de la chaîne de valeur. La spécificité du contexte actuel est que ces stratégies sont orientées vers la gestion des incertitudes de commercialisation induites par la périssabilité du produit vendu. Tout se passe dans le sens de limiter les pertes plutôt que de viser un profit financier. Ainsi, le choix des stratégies concurrentielles dans les modèles d'affaires des agropreneurs de LFTs vise principalement la réduction des pertes induites par la périssabilité.

6. Conclusion et implications

Le présent article a permis de comprendre les stratégies concurrentielles développées dans la commercialisation des produits agricoles. A travers le cas des agropreneurs de LFTs au Bénin, il ressort que l'orientation clients, l'orientation concurrents, l'orientation technologies, le capital social, le leadership de prix constituent les stratégies mises en œuvre pour faire passer les produits au sein d'un vaste réseau d'acteur. Bien entendu que ces stratégies font déjà l'objet de plusieurs études en économie de marché, elles restent encore peu contextualisées dans les conditions des pays émergents et particulièrement pour les petits agropreneurs des produits agricoles. Les études conduites dans cette partie du monde ont pour la plupart cherché à confirmer l'effet modérateur des stratégies génériques existantes et des types d'orientation marché, sans pour autant expliquer et rapporter les stratégies endogènes dans le contexte étudié. Cet article a le mérite d'expliquer les stratégies d'affaires à la base avant de les caractériser à la lumière des concepts théoriques dans l'économie de marché. De même, l'article a permis de renforcer le courant de recherche qui supporte que les stratégies entrepreneuriales ne sont pas des acquis, mais un processus dynamique (Linton and Kask, 2017; Yessoufou *et al.*, 2017). A

cet effet, L'étude contribue aux débats actuels sur les stratégies entrepreneuriales en montrant que, dans le cas des produits périssables comme les LFTs, le choix des stratégies concurrentielles vise principalement la réduction des pertes.

Une limite principale de la présente étude est le fait qu'elle s'est focalisée spécifiquement sur les LFTs pour comprendre les stratégies concurrentielles dans la commercialisation des produits agricoles périssables. Elle pourrait s'étendre à tous les produits maraîchers qui constituent également des produits relativement périssables. Les analyses n'ont pas tenues compte des caractéristiques des agropreneurs qui développent chaque groupe de stratégies. A cet effet, une étude quantitative semble nécessaire afin d'identifier les facteurs qui expliquent les stratégies développées et l'effet de ces stratégies sur la performance économique des exploitations maraîchères. Ces différents points soulevés constituent des champs de recherche futurs en exploration.

7. Remerciements

Cette recherche a été financée par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) et le Ministère Canadien des Affaires Etrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) à travers le projet n ° 107983 du Fonds Canadien de Recherche sur la Sécurité Alimentaire Internationale (FCRSAI).

8. Références bibliographiques

- Acquaah, M., 2011. Business strategy and competitive advantage in family businesses in Ghana: The role of social networking relationships. *J. Dev. Entrep.* 16, 103–126.
- Adéchian, S.A., Baco, M.N., Akponikpe, I., Djenontin, J.A., Sossa-Vihotogbé, C.N., Ouidoh, N.F., 2018. Place of social network diversity in indigenous leafy vegetables marketing in Benin. *Sci. Tech.* 43–58.
- Agré, A.P., Sanoussi, A.F., Dossou-Aminon, I., Dassou, A., Rudebjer, P., Hall, R., Vodouhe, R., 2016. Plan d'actions stratégiques pour la promotion de la chaîne de valeur de l'Amarante (*Amaranthus spp*) au Bénin. *Int. J. Neglected Underutilized Species* 33–41.
- Akesbi, N., 2012. Une nouvelle stratégie pour l'agriculture marocaine: Le Plan Maroc Vert. *New Medit* 11, 12–23.
- Aulakh, P.S., Rotate, M., Teegen, H., 2000. Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Acad. Manage. J.* 43, 342–361.
- Bélières, J.-F., Bonnal, P., Bosc, P.-M., Losch, B., Marzin, J., Sourisseau, J.-M., 2014. Les agricultures familiales du monde: définitions, contributions, et politiques publiques.
- Bélières, J.-F., Bosc, P.-M., Faure (Guy), 2002. Quel avenir pour les agricultures familiales d'Afrique de l'Ouest dans un contexte libéralisé?

- Bertrand, M., Schoar, A., 2006. The role of family in family firms. *J. Econ. Perspect.* 20, 73–96.
- Brousseau, E., Codron, J.-M., 1998. La complémentarité entre formes de gouvernance [Le cas de l’approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre saison]. *Économie Rurale* 245, 75–83.
- Dansi, A., Adjatin, A., Adoukonou-Sagbadja, H., Faladé, V., Adomou, A.C., Yedomonhan, H., Akpagana, K., de Foucault, B., 2009. Traditional leafy vegetables in Benin: folk nomenclature, species under threat and domestication. *Acta Bot. Gallica* 156, 183–199.
- Deshpande, R., Webster Jr, F.E., 1989. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *J. Mark.* 3–15.
- Diao, X., Hazell, P., Thurlow, J., 2010. The role of agriculture in African development. *World Dev.* 38, 1375–1383.
- Diouf, M., Diop, M., Loc Drame, K.A., Séné Ba, C.O., Guéyé, M., Fayé, B., 1999. Prospection de légumes feuilles traditionnels de type Africain au Sénégal. *Biodivers. Tradit. Leafy Veg. Afr. Rome Ital.* 111–150.
- Dugué, P., De Bon, H., Kettela, V., Michel, I., Simon, S., 2017. Transition agro-écologique du maraîchage en périphérie de Dakar (Sénégal): nécessité agronomique, protection des consommateurs ou effet de mode? ATM.
- Fernandez-Stark, K., Bamber, P., Gereffi, G., 2011. The fruit and vegetables global value chain. Duke Univ. Durh. USA 63pp [Httpwww Cggc Duke Edupdfs2011-11-10CGGCfruit--Veg.-Glob.-Value-Chain Pdf](http://www.Cggc.Duke.Edu/pdfs/2011-11-10CGGCfruit-Veg.-Glob.-Value-Chain.Pdf).
- Gatignon, H., Xuereb, J.-M., 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *J. Mark. Res.* 77–90.
- Herrera, R., Ilboudo, L., 2012. Les défis de l’agriculture paysanne : le cas du Burkina Faso, Abstract. *Homme Société* 83–95. <https://doi.org/10.3917/lhs.183.0083>
- Hill, T., Hill, A., 2009. *Manufacturing strategy: text and cases*. Palgrave Macmillan.
- Hugon, P., 2010. *L’économie de l’Afrique, quatrième. ed. La découverte*.
- Jack, S., Dodd, S.D., Anderson, A.R., 2008. Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. *Entrep. Reg. Dev.* 20, 125–159.
- Jayne, T.S., Mather, D., Mghenyi, E., 2010. Principal challenges confronting smallholder agriculture in sub-Saharan Africa. *World Dev.* 38, 1384–1398.
- John, T.K., Leopold, N.M., François, N.N., Arsene, M.B., Emmanuel, M.M., Jules, N.M.F., 2015. Le maraîchage et ses fonctions dans le contexte socioéconomique de Lubumbashi en RD Congo [The functions of Market gardening in the socio-economic context of Lubumbashi in DR Congo]. *Int. J. Innov. Appl. Stud.* 11, 291.
- Jusoh, R., Parnell, J.A., 2008. Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Manag. Decis.* 46, 5–31.
- Jutras-Marion, C., 2012. Le modèle d’affaires, un outil au service du chercheur? *Cent. Rech. CRICIS UQAM*.
- Kate, S., Teka, O., Chabi, R.B., Djikpo, R., Ogouwalé, E., Tenté, B.A.H., Sinsin, B., 2017. Simulation du climat futur et des rendements agricoles en région Soudano-Sahélienne en République du Bénin. *Afr. Crop Sci. J.* 25, 405–417.
- Kim, E., Nam, D., Stimpert, J.L., 2004. The applicability of Porter’s generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *J. Manag.* 30, 569–589.
- Köseoglu, M.A., Topaloglu, C., Parnell, J.A., Lester, D.L., 2013. Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. *Int. J. Hosp. Manag.* 34, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.001>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., Leone, R.P., 2011. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *J. Mark.* 75, 16–30.

- Kwasi, A.-G., Acquah, M., 2008. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. *Int. J. Prod. Econ.* 575–592.
- Lechner, C., Gudmundsson, S.V., 2014. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *Int. Small Bus. J.* 32, 36–60.
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K., Hight, S.K., 2015. Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 44, 28–37.
- Linton, G., Kask, J., 2017. Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *J. Bus. Res.* 70, 168–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.022>
- Mishler, E.G., 1991. *Research interviewing*. Harvard University Press.
- Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., 2010. Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model: l'étude d'un cas désarmant. *Management* 13, 266–297.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W., Mason, C.H., 2009. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strateg. Manag. J.* 30, 909–920.
- Moumouni, I., Romemont, A. de, Amonsou-Biaou, F., Faure, G., 2015. Standardisation du conseil agricole et diversité des modalités d'action des conseillers au Bénin. *Économie Rurale Agric. Aliment. Territ.* 43–57.
- Narayanan, V., Liam, F., 2005. The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies: An Epistemological Analysis. *J. Manag. Stud.* 42, 207–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00494.x>
- Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *J. Mark.* 20–35.
- Neilson, J., McKenzie, F., 2016. Business-oriented outreach programmes for sustainable cocoa production in Indonesia: an institutional innovation. *Innov. Mark. Sustain. Agric. Innov. Mark. Inst. Encourage Sustain. Agric. Dev. Ctries. Rome Food Agric. Organ. U. N.* 17–36.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M.A.-Y., Ferreira, J.J.P., 2010. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. *Afr. J. Bus. Manag.* 5, 22–30.
- Ouakrat, A., 2012. Le concept des modèles d'affaires: éléments de définition et état de l'art.
- Perrin, C., Soulard, C.-T., 2017. Dossier «L'agriculture dans le système alimentaire urbain: continuités et innovations»—Introduction. *L'agriculture dans le système alimentaire urbain: continuités et innovations. Nat. Sci. Sociétés* 25, 3–6.
- Porter, M.E., 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harv. Bus. Rev.* 86, 25–40.
- Porter, M.E., 1996. What is strategy. *Harv. Bus. Rev.* 74, 61–78.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. N. Y. 300, 28.
- Soro, L.C., Atchibri, L.O., Kouadio, K.K., Kouamé, C., 2012. Evaluation de la composition nutritionnelle des légumes feuilles. *J Appl Biosci* 51, 3567–3573.
- Steyaert, C., Landström, H., 2011. Enacting entrepreneurship research in a pioneering, provocative and participative way: on the work of Bengt Johannisson. *Small Bus. Econ.* 36, 123–134.
- Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plann.* 43, 172–194.
- Teuw Diao, M., Gotteland, D., Boulé, J.-M., 2017. Au-delà de ce qu'il fait, ce qu'il est: comment le profil sociodémographique du dirigeant affecte-t-il l'orientation marché d'une entreprise? Le cas des PME sénégalaises. *Rech. Appl. En Mark. Fr. Ed.* 32, 22–41.

- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., Down, J., 2007. A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Fam. Bus. Rev.* 20, 17–31.
- Tomczak, T., Reinecke, S., Kuss, A., 2018. Market-Oriented Corporate Planning, in: *Strategic Marketing*. Springer, pp. 49–95.
- Tomczak, T., Reinecke, S., Kuss, A., 2017. *Strategic Marketing: Market-oriented Corporate and Business Unit Planning*. Springer.
- Tracy, S.J., 2012. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Ward, P.T., Duray, R., 2000. Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy. *J. Oper. Manag.* 18, 123–138.
- Yessoufou, A.W., Blok, V., Omta, S.W.F., 2017. The process of entrepreneurial action at the base of the pyramid in developing countries: a case of vegetable farmers in Benin. *Entrep. Reg. Dev.* DOI 1010800898562620171364788.
- Yunus, M., Moingeon, B., Lehmann-Ortega, L., 2010. Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long Range Plann.* 43, 308–325.
- Zoogah, D.B., Peng, M.W., Woldu, H., 2015. Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. *Acad. Manag. Perspect.* 29, 7–31.
- Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. The business model: recent developments and future research. *J. Manag.* 37, 1019–1042.