

## **La stratégie de croissance par l'intégration d'un nouveau produit complémentaire à la gamme Azura : Cas du poivron**

**Auteur :** Iraqi Houssaini, Rajae

**Promoteur(s) :** 27877

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion

**Année académique :** 2024-2025

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/23762>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

## **La stratégie de croissance par l'intégration d'un nouveau produit complémentaire à la gamme Azura : Cas du poivron**

Promoteur :  
**Pr Abderrahim CHOUFFAI**  
Lecteur(s) :  
**Pr Niessen WILFRIED**

Travail de fin d'études présenté par  
**Rajae IRAQI HOUSSAINI**  
en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion, MBA International

Année académique 2024-2025

## **Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin d'études.

Mes remerciements les plus chaleureux vont au CEO du groupe Azura MR Hicham HAKKAT, qui m'a offert l'opportunité d'intégrer ses études fort intéressantes d'International MBA, ainsi qu'à tous les collaborateurs pour leurs accueils sur le terrain, et les informations qu'ils m'ont fournies.

Je remercie également mon encadrant académique, Professeur Abderrahim CHOUFFAI, pour sa disponibilité et ses conseils éclairés et pertinentes orientations, ainsi que le corps professoral de l'ESCA et HEC Liège.

Je souhaite remercier vivement les experts, Directeurs, techniciens et professionnels du secteur de l'agronomie, qui ont accepté de participer aux entretiens, enrichissant considérablement cette recherche par leurs expériences et leurs perspectives.

Enfin, je n'oublie pas le soutien constant de ma famille et de mes proches dont l'encouragement a été déterminant dans l'aboutissement de ce projet.

## Résumé

Ce projet de fin d'études s'inscrit dans le cadre de l'analyse stratégique du groupe Azura, ce dernier constitue un acteur majeur de l'agriculture sous serre au Maroc, également spécialisé dans la culture et l'exportation des tomates cerises.

Face à une dépendance excessive à un produit unique, à des contraintes hydriques croissantes et à la volatilité des marchés Européens, le projet explore une voie de croissance durable par la diversification de la gamme de produits à travers l'intégration du poivron comme une culture complémentaire.

Cette recherche se base sur une méthodologie hybride, combinant une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs avec des acteurs du secteur de l'agriculture et agroalimentaire, ainsi qu'une approche comparative agronomique et économique entre tomate cerise et poivron. Elle met en évidence le potentiel stratégique du poivron : une culture moins exigeante en eau, adaptée aux conditions climatiques de la région Souss-Massa et bénéficiant d'une demande croissante en Europe surtout pour les segments premium et snacking.

Les résultats montrent que cette diversification de cultures agricoles pourrait réduire les risques économiques liés à la monoculture, optimiser les ressources notamment l'eau, contribuer à l'image RSE Azura et renforcer sa position concurrentielle. Afin d'atteindre ces objectifs, un plan d'action opérationnel progressif est proposé, intégrant les phases de test, de montée en charge maîtrisée, et de développement commercial ciblé.

Cette démarche stratégique illustre comment une entreprise agricole peut, par l'innovation et la flexibilité, répondre aux défis environnementaux et économiques actuels tout en construisant une croissance plus résiliente.

## **Excutive Summary**

This project of the final studies is part of the strategic analysis of the Azura Group. That's a major key player in greenhouse agriculture, specialty in the cultivation and export of cherry tomatoes. Faced with excessive dependance on a single product, increasing water constraints and volatile in European markets, the project explores a path to sustainable growth through the diversification of the product range on the integration of bell peppers as a complementary drop.

This research is based on a hybrid methodology combining documentary analysis and semi structured interviews with managers and experts in the agriculture and agrifood sectors, as well as a comparative agronomic and economic approach between cherry tomatoes and bell peppers. It highlights the strategic potential of bell pepper: a crop requiring less water, adapted to climate conditions of Souss Massa region and benefiting of a growing demand in Europe especially about the premium and snacking segment.

The results required that this diversification of Agricole cultures could reduce the economic risks linked the monoculture, optimize resources particularly water and contribute to the Azura group image Corporate Social Responsibility and strengthen its competitive position. In order to achieve these objectives, a progressive operational action plan is proposed, integrating testing phases, controlled, scaling and targeted business development.

This strategic approach illustrates how an agricultural business can, through innovation and flexibility, respond to current environmental and economic challenges while building more resilient growth.

## Table des matières

Remerciements .....	1
Résumé .....	2
Excutive Summary .....	3
Liste des tableaux .....	7
Liste des abbréviations .....	7
Introduction .....	8
Partie I : Revue de Littérature .....	9
Chapitre 1 : Contexte et Pertinence de la Problématique.....	10
1.1 Les enjeux de l’expansion et la diversification des cultures agricoles :.....	10
1.1.1 Nécessité de réduire la dépendance à la monoculture .....	10
1.1.2 Positionnement sur des marchés porteurs : .....	11
1.1.3 Adaptation face aux aléas et contribution RSE .....	12
1.2 Importance de l’optimisation des ressources pour une croissance durable.....	13
1.2.1 Gestion raisonnée de l’eau et efficacité hydrique .....	13
1.2.2 Préservation et amélioration de la fertilité des sols.....	14
1.3 Les arguments justifiants le choix du poivron dans le cas du groupe Azura .....	14
1.3.1 La consommation en eau du poivron nettement inférieure à celle de la tomate cerise .....	15
1.3.2 Compatibilité agronomique avec la tomate cerise : .....	16
1.3.3 Attrait du marché européen pour le poivron, destination de 90% de la récolte .....	16
1.3.4 Optimisation des ressources et réduction des coûts : .....	17
Chapitre 2 : Recherche Bibliographique (fondements théoriques) : .....	18
2.1 Les concepts liés à la monoculture versus polyculture : .....	18
2.1.1 La stratégie d’expansion comme levier de croissance : .....	18
2.1.2 Les Aspects liés à la monoculture versus polyculture : .....	20
2.2 Les bonnes pratiques pour une Agriculture durable : .....	23
2.2.1. La gestion durable de l’eau en agriculture : .....	23
2.2.2 La conservation de la Biodiversité .....	24
2.2.3 Autres axes pour une agriculture durable : .....	25
2.3 Études sur la culture du poivron et ses exigences Agronomiques : .....	25
2.3.1 Bref historique concernant le poivron et ses apports bénéfiques pour la santé : .....	25
2. 3.2. Conditions Climatiques et Facteurs Environnementaux pour la culture du poivron : .....	26

2.3.3. Exigences agronomiques et besoin en eau : .....	26
2.3.4. Productivité et Qualité des Fruits : .....	28
2.3.5. Cycle de vie de la plante .....	28
2.4 Benchmark internationaux concernant l'intégration de nouveaux produits Agricoles : ...	28
2.4 1. Concept Global de l'Introduction de Nouveaux Produits : .....	29
2.4.2. Quelques cas Internationaux : Les mini-poivrons colorés aux Pays-Bas et l'avocat au Pérou : .....	30
2.4.3. Facteurs de Réussite Communs dans les Benchmarks .....	31
Chapitre 3 : Etude de marché sur la culture du poivron au Maroc et à l'international : .....	31
3.1 La culture du poivron au Maroc .....	31
3.1.1 Bref aperçu sur la situation du stress hydrique au Maroc et plan d'action élaboré : .....	32
3.1.2 Les variétés du poivron cultivées au Maroc (focus Région du Souss Massa) : .....	32
3.2 Les données Statistiques concernant les exportations du poivron .....	34
3.2.1 Statistiques des exportations Marocaines du poivron : .....	35
3.2.2 Quelques données internationales des exportations du poivron : .....	36
3.2.3 Le processus réglementaire applicable : .....	36
Partie II : Analyse empirique : Etude du cas de l'intégration du poivron à la gamme Azura.....	37
Chapitre 4 : Métrologie utilisée pour l'étude empirique : cas du groupe Azura .....	38
4.1 Méthodologie empirique : .....	38
4.1.1 La méthodologie retenue : L'approche qualitative .....	38
4.1.2 L'entretien semi directif, un instrument de Collecte de données .....	38
4.1.3 Outil méthodique : le guide de l'entretien.....	39
4.1.4 Choix et profil des répondants .....	39
4.2 Présentation du terrain de l'étude .....	40
4.2.1 Le groupe Azura .....	40
4.2.2 La stratégie RSE du groupe Azura .....	42
4.3 Analyse SWOT : cas du Groupe Azura : .....	44
Chapitre 5 : Résultat de l'étude Empirique .....	45
5.1 Présentation des données collectées des douze entretiens semi directifs : .....	45
5.2 Analyse des données collectées.....	52
5.2.1 La diversification des cultures agricoles comme levier de croissance : .....	52
5.2.2 Potentiel du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise : .....	52
5.2.3 Vision des répondants concernant la consommation de l'eau du poivron .....	53

5.2.4 Impact environnemental et Stratégie durable .....	54
5.2.5 Part de marché et perspective marketing.....	55
Chapitre 6 : Recommandations et plan d'action opérationnel .....	56
6.1 Recommandations : .....	56
6.2 Scénario : Conversion de 60 Hectares de la tomate cerise en poivron .....	57
6.3 Plan d'action opérationnel : .....	58
6.3.1 Phase de préparation et étude la faisabilité : .....	58
6.3.2 Phase de Lancement de la culture du poivron : .....	58
6.3.3 Phase d'extension progressive : .....	59
6.3.4 Phase de pilotage et d'évaluation continue : .....	59
Conclusion générale .....	60
Annexes .....	62
Bibliographie : .....	64
Webographie : .....	67



## **Liste des tableaux**

Tableau 1 comparatif du besoin en eau pour un cycle de culture de 60 hectares de tomate cerise VS poivron .....	15
Tableau 2 Comparaison entre Monoculture et Polyculture.....	22
Tableau 3 récapitulatif de la durée du cycle du poivron en fonction des différentes étapes culturales .....	28
Tableau 4 récapitulatif des répondants.....	40
Tableau 5 Tableau regroupant les réponses des participants .....	51
Tableau 6 Estimation du rendement brut pour 60 Hectares tomate cerise VS poivron .....	57
Tableau 7 Phase de préparation et étude faisabilité .....	58
Tableau 8 Phase de lancement de la culture du poivron .....	59
Tableau 9 Phase d'extension progressive.....	59
Tableau 10 Phase de pilotage et d'évaluation continue .....	59

## **Liste des abbréviations**

FAO : Food and Agriculture Organization of the United Nations

GlobalG.A.P : Organisation qui définit les normes mondiales pour la certification

Ha : Hectare

ODD : Objectifs de développement durable

ONSSA : Office National de sécurité Sanitaire des produits Alimentaires

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

T : Tonne

ToBRFV : Tomato Brown Rugose Fruit Virus

UE : Union Européenne

IFS : Internatioanal Featured Standars

BRCGS : Brand Reputation through Compliance Global Standards

CIRAD : Centre de coopération internationale en Recherche Agronomique pour le Développement

## Introduction

Dans un contexte global de changement climatique que connaît le monde impactant différents pays, une conséquence parmi d'autres, le Maroc est confronté à une crise hydrique sans précédent, marquée par une diminution drastique de ses ressources en eau, qui émane des périodes de Sécheresse : Entre 2018 et 2024, le pays a connu sept années consécutives de rareté de précipitations, avec des déficits hydriques annuels atteignant jusqu'à 85%.

En particulier, la région de Souss-Massa, connue par sa contribution importante dans l'agriculture à l'échelle nationale et aux exportations à l'international, est confrontée à des défis hydriques majeurs nécessitant une approche proactive et intégrée pour assurer la durabilité de ses ressources en eau et soutenir son développement socio-économique.

Le Groupe Azura, avec la majorité de ses fermes situées à cette région, connue par sa part de marché assez importante dans les exportations marocaines de la tomate cerise de très bonne qualité cultivée sous serre, doit maintenir sa position pour le long terme. A cet effet, une réflexion plus poussée nous ramène à chercher des solutions durables pour une meilleure gestion de la consommation de cette matière précieuse et vitale, tout en maintenant une croissance pour long terme.

Ainsi, nous exposons dans cette recherche une étude concernant notre réflexion dans ce sens pour proposer au groupe Azura une solution pour maintenir sa croissance et son épanouissement à l'échelle internationale, il s'agit d'une orientation vers la stratégie d'expansion par intégration d'un nouveau produit complémentaire à sa gamme qui est la culture du poivron, qui d'une part présente l'avantage d'être en parfaite synergie avec celle de la tomate cerise aussi bien dans sa culture sous serre que sa complémentarité alimentaire, et présentant des avantages en terme de consommation d'eau et d'optimisation de ressources, et d'autre part révèle l'intérêt d'une protection contre les aléas et risques liés à une monoculture.

## **Partie I : Revue de Littérature**

## Chapitre 1 : Contexte et Pertinence de la Problématique

Comment l'expansion par une intégration d'un nouveau produit complémentaire à la gamme existante (la tomate cerise) va-t-elle contribuer à une croissance durable et ne pas être dans la dépendance d'un seul produit exporté à ce jour ? Le lancement de nouveau produit qu'est le poivron va **permettre de réduire la consommation d'eau et consolider les revenus à travers une diversification de produits avec une meilleure fidélisation du client Européen, ainsi qu'une protection efficace contre les inconvénients et les aléas qui menacent une mono culture (virus, saturation de marché, fluctuations de prix).**

Pour aborder cette problématique de ses divers sens, nous exposons dans les paragraphes suivants les différents intérêts de la diversification agricole.

### 1.1 Les enjeux de l'expansion et la diversification des cultures agricoles :

La diversification des cultures agricoles est reconnue comme une stratégie clé pour faire face à la volatilité des marchés, aux contraintes environnementales et aux risques sanitaires. Elle permet de réduire la dépendance à un produit unique et d'explorer des opportunités de création de valeur. Dans le cas du Groupe Azura, fortement positionné sur la tomate cerise, l'expansion vers une nouvelle culture vise à sécuriser les revenus, optimiser l'usage des ressources et renforcer l'image de marque sur le marché européen, il s'agit d'un élargissement de gamme de produits pour contribuer à la croissance du groupe en s'inspirant de la citation ci-dessous de Franck Brulhart, G.G et Pierre-X.X (2011) :

*« Pour renforcer sa croissance et sa rentabilité, l'entreprise peut recourir à des stratégies d'expansion métier (ou extension de gamme). Ces stratégies consistent à développer de nouveaux produits et services pour compléter l'offre existante. La base de clientèle reste la même, les nouveaux produits et services étant proposés à la clientèle actuelle »*

Dans le cadre agricole du groupe, il s'agit donc d'adopter une stratégie d'expansion de gamme de produits existant, ramenant à une diversification de produits à proposer pour un segment de marché défini, pour réduire le risque lié à la monoculture de la tomate cerise et renforcer le positionnement sur le marché Européen.

#### 1.1.1 Nécessité de réduire la dépendance à la monoculture

Plusieurs risques menacent les entreprises qui se limitent à une monoculture sans réfléchir à opter pour des diversifications de cultures agricoles, nous citons quelques risques majeurs :

- Risques économiques liés à la monoculture face aux fluctuations des prix agricoles : Les marchés internationaux connaissent une volatilité croissante sous l'influence de facteurs

géopolitiques, climatiques et logistiques, une exploitation agricole ne peut pas se contenter de reposer uniquement sur une seule culture, car tout choc sur ce produit se répercute instantanément sur son chiffre d'affaires, World Bank (2013).

- Exposition aux risques phytosanitaires : Les monocultures présentent une vulnérabilité accrue face aux maladies et ravageurs ciblant une culture spécifique, à l'image du virus ToBRFV affectant la tomate. Une épidémie non maîtrisée peut engendrer des pertes de rendement dépassant 20 %, avec des conséquences économiques significatives.
- Pression sur les ressources par puisement des sols, en effet La culture répétée d'une même espèce, comme la tomate, appauvrit les sols en nutriments et peut entraîner leur dégradation. La monoculture intensive favorise l'utilisation accrue de fertilisants chimiques et fragilise la microfaune des sols, compromettant ainsi leur fertilité à long terme.
- Surconsommation d'eau : Les cultures telles que la tomate cerise cultivée sous serre nécessitent souvent une quantité d'eau élevée, surtout dans les zones semi-arides. Face à la raréfaction de la ressource hydrique, diversifier avec des cultures moins gourmandes en eau (comme le poivron) permet de mieux répartir la consommation.

Il s'agit donc d'une recherche de stabilité des revenus à travers :

- Répartition du risque : L'introduction d'une seconde culture à forte valeur ajoutée permet à l'exploitation de réduire les impacts d'une éventuelle baisse des prix ou d'un aléa climatique affectant son produit principal. Cette logique s'apparente à la théorie du portefeuille, Harry Markowitz (1952), appliquée aux choix cultureux.
- Flexibilité face aux opportunités : Lorsque la culture secondaire est bien intégrée, l'exploitation peut adapter la répartition des surfaces en fonction des fluctuations du marché. La diversification ouvre aussi la porte à des collaborations avec de nouveaux partenaires commerciaux ou des investisseurs cherchant à minimiser leurs risques, World Bank (2013).

### **1.1.2 Positionnement sur des marchés porteurs :**

Il s'agit de répondre aux tendances des consommateurs qui s'orientent de plus en plus vers des variétés précises et d'une meilleure qualité, les consommateurs européens sont amplement attirés par la diversité gastronomique, en particulier vers les fruits et légumes de contre-saison, les produits à haute valeur ajoutée (minilégumes, variétés colorées...) et les labels certifiés (bio, Zéro Résidu de Pesticides), qui sont réputés populaires au sein de la grande et moyenne distribution.

Un second facteur de grande valeur réside dans l'engagements RSE que les distributeurs imposent à leurs fournisseurs, se basant sur des pratiques durables et des produits sécurisés provenant de cultures nécessitant moins d'intrants et mieux adaptées aux conditions locales ainsi qu'une traçabilité.

Les opportunités liées à la diversification permettent une extension du portefeuille produits en ciblant de nouveaux segments de marché, et aussi un gain d'image et de négociation. En effet, offrir une gamme variée de produits, tels que la tomate cerise et le poivron, améliore la capacité de négociation avec les acheteurs, ces derniers préfèrent des fournisseurs capables de centraliser leurs approvisionnements. De ce fait, les infrastructures de stockage et d'expédition existantes peuvent être partiellement mutualisées, réduisant ainsi le coût moyen de marchandise expédiée. Certaines variétés telles que le mini-poivron snack ou le poivron coloré en barquettes, connaissent une croissance annuelle soutenue en Europe, Eurostat (2022).

La diversification peut contribuer à l'optimisation de l'intérêt des marques de distributeurs en recherche de nouveaux produits, de niches particulières renforçant ainsi la visibilité et la notoriété du fournisseur. Une entreprise offrant des produits complémentaires démontre donc son dynamisme et sa capacité d'innovation, imposant ainsi son image auprès des distributeurs et des consommateurs.

### **1.1.3 Adaptation face aux aléas et contribution RSE**

En incorporant une seconde culture plus résistante aux aléas climatiques, comme le poivron, l'exploitation élargit sa capacité d'adaptation à diverses conditions météorologiques. En effet, la succession des épisodes de sécheresse, de chaleur extrême ou d'inondations menacent davantage sur les cultures à cycle continu ou sensible, c'est le cas pour la monoculture de tomate, Mekonnen & Hoekstra (2011).

En plus, L'alternance des cultures, comme la rotation tomate et poivron, réduisent la pression exercée par les agents pathogènes (virus, parasites spécifiques à une seule espèce...). Cette complémentarité agronomique joue un rôle fondamental en limitant les effets d'une éventuelle pénurie d'intrants spécialisés pour une culture unique.

Les cultures de Solanacées alternées absorbent et renouvellent les nutriments de manière plus équilibrée, limitant l'épuisement et l'érosion, FAO (2021).

Le poivron étant reconnu pour sa consommation réduite en eau inférieure par rapport à la tomate cerise, dans les régions menacées par la sécheresse, une gestion optimisée de l'eau s'avère déterminante, de ce fait, l'irrigation devrait être répartie de manière à lisser la consommation et éviter les pics.

Les rotations culturales limitent la multiplication et la croissance de ravageurs spécifiques, limitant la dépendance aux pesticides, Altieri & Nicholls (2004).

Dans le cadre de certifications environnementales GlobalG.A.P (organisation qui définit les normes mondiales pour la certification, Zéro Pesticide Résidu), la diversification des cultures tend à rendre possible l'atteinte des seuils ciblés concernant l'usage d'eau et de substances actives. Par conséquent, Le producteur peut valoriser son engagement en faveur du développement durable considéré comme un levier stratégique et consolidant à la fois sa réputation et son acceptabilité sociétale.

## **1.2 Importance de l'optimisation des ressources pour une croissance durable**

Dans une situation d'amointrissement des ressources naturelles (eau, sol, énergie), l'optimisation des ressources agricoles constitue un levier indispensable afin d'assurer une croissance durable.

Selon FAO (2021), la gestion efficace de l'eau et des intrants, la préservation des sols ainsi que la réduction de l'empreinte écologique sont des facteurs décisifs pour assurer la durabilité des systèmes agricoles. Les paragraphes ci-dessous montrent les causes et les moyens permettant l'optimisation des ressources, et ce pour soutenir une croissance durable, notamment dans le cadre d'une diversification de cultures agricoles.

La littérature scientifique précise que l'atteinte d'une gestion durable des ressources agricoles est assurée par la mise en place de pratiques innovantes et l'optimisation des intrants naturels. Cette gestion durable est idéale pour la situation du Groupe Azura qui est déjà engagé dans une stratégie RSE réussie, et va le conduire vers une agriculture responsable afin de renforcer sa compétitivité, et assurer la persistance de son modèle de production.

### **1.2.1 Gestion raisonnée de l'eau et efficacité hydrique**

Le changement climatique accentue l'irrégularité des précipitations et la fréquence des épisodes de sécheresse. D'après FAO (2021), en Méditerranée, la demande en eau agricole représente plus de 70 % de la consommation totale, rendant indispensable une meilleure performance hydrique des cultures.

Les stratégies nationales, telles que le Plan Maroc Vert, encouragent les agriculteurs à réduire le gaspillage des ressources et à adopter des systèmes d'irrigation plus performants (ministère de l'agriculture, Maroc, 2023).

En intégrant des techniques d'irrigation efficaces et en optimisant la répartition des cultures, l'exploitation peut réduire significativement sa consommation globale en eau, et ceci pour

satisfaire encore mieux les distributeurs européens qui valorisent d'avantage les fournisseurs affichant une bonne performance environnementale, en particulier l'usage de l'eau , World Bank (2013). En effet, les certifications environnementales (GlobalG.A.P, Rainforest Alliance) prennent en compte l'efficacité hydrique comme critère majeur d'évaluation, FAO (2021).

### **1.2.2 Préservation et amélioration de la fertilité des sols**

En s'appuyant sur une étude menée par David Tilman et al (2002), les systèmes de monoculture intensive entraînent fréquemment une diminution de la teneur en matière organique et accentuent l'érosion des sols. L'appauvrissement des terres impose alors une utilisation accrue d'engrais de synthèse, ce qui engendre une hausse des coûts et un impact environnemental plus important.

Une rotation soigneusement planifiée, notamment entre la tomate cerise et le poivron, favorise la régénération de la fertilité du sol en diversifiant les besoins nutritifs et en interrompant le cycle des pathogènes. Ce qui contribue à une réduction de la pression parasitaire grâce aux rotations culturales et aux pratiques agroécologiques, l'exploitation diminue ainsi son recours aux produits phytosanitaires. Une moindre utilisation d'intrants chimiques se traduit par une réduction des résidus, un meilleur équilibre de la microfaune du sol et une image plus écologique auprès des consommateurs.

Il s'agit aussi d'une durabilité long-terme à travers une amélioration de la productivité comme soutenue par l'étude menée par David Tilman et al (2002), un sol en bonne santé et équilibré permet de maintenir des rendements stables tout en réduisant les risques de baisse de production liés à sa dégradation progressive, et d'autre part par une perception RSE, les grandes enseignes européennes privilégient les producteurs adoptant une gestion responsable des sols, considérée comme un gage de durabilité et de qualité.

## **1.3 Les arguments justifiant le choix du poivron dans le cas du groupe Azura**

Après avoir mis en évidence les enjeux liés à l'expansion et à la diversification des cultures agricoles, ainsi que l'importance de l'optimisation des ressources pour assurer une croissance durable, ce troisième axe souligne les raisons qui font du poivron un choix stratégique et particulièrement pertinent pour le Groupe Azura. L'intégration du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise répond à plusieurs objectifs clés :

- Optimisation des ressources disponibles notamment l'eau, sol, infrastructures.
- Réduction de la dépendance à une seule culture.
- Réponse à une demande croissante du marché européen, en particulier en France, pour une plus grande diversité de produits.



- Stabilisation des revenus face aux fluctuations du marché que peut connaître la tomate cerise.
- Réduction des pertes liées aux maladies spécifiques à la tomate.

Cette stratégie garantie au Groupe Azura de renforcer sa résilience face aux défis économiques et environnementaux, tout en consolidant sa position sur le marché et maintenir une croissance durable.

### 1.3.1 La consommation en eau du poivron nettement inférieure à celle de la tomate cerise

La culture du poivron est nettement plus économe en eau que celle des tomates cerises, en effet un cycle de culture du poivron nécessite Environ 500 à 550 mm (5 000 à 5 500 m<sup>3</sup>/ha/cycle) alors que la tomate cerise nécessite 700 à 900 mm (7 000 à 9 000 m<sup>3</sup>/ha/cycle)<sup>1</sup>. Pour un contexte comme celui du groupe Azura où l'optimisation de l'utilisation de l'eau est un objectif stratégique, le poivron représente une alternative durable et complémentaire à la gamme du groupe. En effet dans des climats chauds comme celui du Souss Massa, la culture de poivron est particulièrement avantageuse en termes de consommation d'eau.

En convertissant 60 hectares (5% de la surface totale des fermes Azura) de tomates cerise en poivron, le groupe peut économiser 120 000 m<sup>3</sup> d'eau par cycle de culture, soit 28.57% de moins de besoins en eau pour cette surface.

Cette orientation colle parfaitement avec la stratégie du groupe Azura concernant la gestion de cette matière très précieuse et permettra une meilleure optimisation par la réduction de la consommation de l'eau, surtout en cette période de sécheresse que connaît le Maroc.

En appliquant le prix estimatif du m<sup>3</sup> de l'eau dessalée, le groupe générera un gain estimatif à 648 000,00 dhs (prix du m<sup>3</sup> estimé à environ 5.4 dhs) liés à la consommation de l'eau. Le tableau ci-dessous récapitule les chiffres annoncés :

Désignation	TOMATE CERISE	POIVRON	Gain estimé en volume d'eau (m <sup>3</sup> )	Gain estimé chiffré en MAD
Besoin en eau / hectare / Cycle en m <sup>3</sup>	7.000	5000	2.000	10.800
Besoin en eau / 60 hectares / Cycle en m <sup>3</sup>	420.000	300000	<b>120.000</b>	<b>648.000</b>

**Tableau 1 comparatif du besoin en eau pour un cycle de culture de 60 hectares de tomate cerise VS poivron**

---

<sup>1</sup>[www.vulgarisation.net](http://www.vulgarisation.net)

### **1.3.2 Compatibilité agronomique avec la tomate cerise :**

Le poivron et la tomate cerise partagent beaucoup de caractéristiques communes notamment :

- Conditions de culture relativement proches : Le poivron et la tomate cerise présentent des exigences similaires en matière de température et d'humidité, ce qui permet de mutualiser les serres et d'optimiser l'utilisation des infrastructures existantes. De plus, ces deux cultures s'adaptent parfaitement aux conditions climatiques de la région méditerranéenne, bénéficiant d'un ensoleillement favorable à leurs développements.
- La densité de plantation par hectare sous serre de la tomate cerise est de 25 000 plants, et 22 000 pour le poivron, soit 12% de plants en moins. Les rendements du poivron sont légèrement plus faibles que ceux de la tomate cerises : 80 à 120 Tonnes contre 100 à 150 Tonnes.
- Synergie dans la rotation et la lutte intégrée : L'alternance entre le poivron et la tomate cerise permet de rompre le cycle de certains pathogènes spécifiques à chaque espèce, réduisant ainsi la pression sanitaire. Bien que les solanacées (plantes herbacées) puissent partager certains ravageurs, la rotation des cultures limite leur prolifération en empêchant une concentration excessive de parasites ciblant exclusivement la tomate.

### **1.3.3 Attrait du marché européen pour le poivron, destination de 90% de la récolte**

- Croissance soutenue de la demande : une analyse des tendances de consommation montre que Les importations de poivrons en Europe augmentent de 3 à 4 % par an, tirées par la demande de mini-poivrons, poivrons colorés et produits snacking. Les consommateurs recherchent davantage de variétés, de couleurs et de produits pratiques.
- Segments premium et niche : En parallèle de la demande pour les poivrons standard, des marchés émergents se développent pour des variétés spécifiques, telles que les poivrons bio, exotiques ou à haute valeur nutritionnelle. En particulier, le mini-poivron snack se distingue sur le segment des apéritifs, un marché en pleine expansion dans plusieurs pays européens.
- Intérêt pour la valorisation en frais, en effet la Chaîne logistique est similaire à celle de la tomate cerise : Le froid positif (entre 8 et 12 °C) et les emballages peuvent être adaptés pour le poivron, permettant la mutualisation des moyens de transport.
- Synergie marketing : Certains distributeurs valorisent des barquettes mixtes (tomates cerises + mini-poivrons) comme produits prêts à consommer. L'entreprise peut capitaliser sur la marque Azura déjà reconnue pour la tomate cerise (document RSE du groupe).

- Rentabilité et prix de vente : Le prix du poivron est plus stable que la tomate cerise sur certaines périodes de l'année, offrant une opportunité de lisser les variations de revenus. Les variétés colorées ou de type snack (mini-poivrons) peuvent atteindre des prix de vente supérieurs, surtout en haute saison touristique.

En s'inspirant des arguments sus cités, avec une pénétration vigilante de conversion de 5% des fermes Azura pour la culture du poivron, 90% du rendement sera à destination du marché Européen pour le même segment de clientèle que la tomate cerise, et les 10% pour le marché Marocain, notamment les grandes surfaces où la tomate cerise Azura est largement appréciée.

#### **1.3.4 Optimisation des ressources et réduction des coûts :**

Les éléments contribuant à l'optimisation des coûts suite à l'introduction du poivron sont :

- Réduction de la pression sur la ressource hydrique, en particulier en période estivale. En plus, L'étalement des besoins sur différents mois (par rapport au calendrier de la tomate) permet de mieux gérer la capacité d'irrigation.
- Mutualisation des infrastructures et main-d'œuvre : Les lignes de tri et de calibrage étant compatibles avec les deux cultures, il est possible de les mutualiser, ce qui permet d'éviter des investissements coûteux en nouvelles infrastructures. Un personnel déjà expérimenté sur la tomate cerise s'adapte rapidement à la culture du poivron, dont les contraintes agronomiques sont proches.
- Leviers de compétitivité : par des économies d'échelle en augmentant la surface et la diversité de production, Azura peut négocier de meilleures conditions d'achat pour les semences, engrais, emballages.
- Image RSE : L'entreprise peut mettre en avant l'optimisation de l'eau et la lutte intégrée réduisant l'empreinte carbone (document RSE Azura)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>[https://www.azura-group.com/images/actualites/pdf/Rapport\\_RSE2021-2022\\_FR\\_web032023.pdf](https://www.azura-group.com/images/actualites/pdf/Rapport_RSE2021-2022_FR_web032023.pdf)

## **Chapitre 2 : Recherche Bibliographique (fondements théoriques) :**

### **2.1 Les concepts liés à la monoculture versus polyculture :**

Avant d'entamer les aspects théoriques de la monoculture versus polyculture, nous examinons d'abord les fondements de la stratégie d'expansion et de la diversification agricole en s'appuyant sur des études académiques et des rapports institutionnels. Il s'agit aussi de déterminer les liens entre ces quatre aspects.

#### **2.1.1 La stratégie d'expansion comme levier de croissance :**

Théoriquement, la diversification dans le volet de l'agriculture est liée à la stratégie d'expansion que certaines entreprises auront à mettre en place afin de maintenir une croissance durable, en effet, nous exposons des définitions liées à l'expansion pour trouver le lien avec la diversification dans le volet agriculture.

La définition de l'expansion peut légèrement varier selon les auteurs, en effet, Franck Brulhar, G.Guieu et P Xavier (2011) relient cette dernière à un développement à deux composantes, d'une part les clients ou d'autre part les produits, ramenant respectivement à un développement de marché ou de gamme. Pour notre cas, l'entreprise selon ces auteurs devrait mobiliser ses compétences existantes afin de proposer une nouvelle gamme à ses clients habituels.

L'expansion contribue à la croissance, ce qui a été confirmé par Franck Brulhart, Christophe Favoreu, (2023) : *« l'expansion désigne une manœuvre de croissance conduisant l'entreprise à investir sur des activités connexes aux activités existantes, tout en prenant appui soit sur les produits existants soit sur les clients existants »*

Ainsi nous abordons l'aspect théorique de la diversification agricole qui a été définie par Jean-Paul Chavas (2010) comme étant l'adoption de nouvelles cultures ou activités économiques dans une exploitation afin de réduire les risques liés à la monoculture et d'améliorer la rentabilité.

De cette définition, nous pouvons déduire que cette stratégie peut inclure trois volets de la diversification : celle des cultures par ajout d'un nouveau produit, rotation culturale, ou encore polyculture, celle verticale par ajout d'activités comme la transformation des produits ou l'agrotourisme ou encore celle par l'intégration de nouvelles technologies (digitalisation, agriculture de précision).

Plusieurs théories économiques et agronomiques justifient l'intérêt de la diversification :

En effet, d'après La théorie du portefeuille de Harry Markowitz (1952) appliquée à l'agriculture souligne que la diversification permet de répartir les risques et de stabiliser les revenus face aux fluctuations du marché.

Lors de son rapport de mission d'une étude commandée par le ministère de l'agriculture et de la pêche en France, présentée par Frédéric NIHOUS (2008), a révélé que la diversification des cultures est souvent présentée comme un levier d'action pour accroître la durabilité des systèmes de production agricoles. Elle favorise une réduction de l'usage d'intrants extérieurs à l'exploitation (pesticides, engrais, eau) et des nuisances environnementales associées à leur utilisation excessive.

Selon la même étude, l'enjeu est bien d'envisager la diversification dans le cadre d'un système agricole et agro-industriel compétitif, l'étude associe économistes et agronomes pour analyser les dynamiques socio-économiques et les stratégies des agriculteurs en matière de diversification.

D'autre part, Norton, R.D. and Hazell, P.B (1986) affirment que l'économie des systèmes agricoles met en avant l'optimisation des ressources et l'augmentation de la productivité par la diversification.

Selon une autre étude menée par Altieri (1995), la diversification est considérée comme un levier pour réduire la dépendance aux intrants chimiques et améliorer la résilience environnementale, c'est un levier pour réduire la dépendance à une seule culture.

Des études empiriques montrent que la diversification améliore la rentabilité et la durabilité des exploitations agricoles, il s'agit de leurs offrir une meilleure adaptabilité aux crises économiques et climatiques.

Plusieurs études montrent que l'intégration de cultures complémentaires peut générer des effets positifs à travers la réduction des risques économiques liés à la volatilité des marchés agricoles, l'optimisation de l'utilisation des sols et des infrastructures, FAO (2022) et la réduction de l'utilisation de la pression des ressources hydriques, en associant des cultures à faible consommation d'eau avec celles nécessitant plus, comme évoqué par Mekonnen & Hoekstra (2011).

L'introduction des cultures complémentaires telles que la tomate cerise et le poivron présente une synergie agronomique à travers l'utilisation des mêmes techniques culturales et infrastructures Ana Benitez et al (2020), ce qui permet une réduction des intrants chimiques par la limitation de l'apparition des maladies et de ravageurs ainsi que l'utilisation optimisée des ressources de production et logistique. Une application de ce concept à la stratégie du groupe Azura permettrait d'améliorer l'efficacité de l'irrigation, de réduire la dépendance à la tomate cerise et renforcer la compétitivité sur le marché Européen.

Le schéma ci-dessous récapitule Les bénéfices liées à la diversification des cultures :



*Bénéfices de la diversification des cultures - Source : CIRAD*

### 2.1.2 Les Aspects liés à la monoculture versus polyculture :

L'organisation des systèmes de production agricole est un enjeu fondamental pour la durabilité et l'optimisation des rendements. La distinction entre monoculture et polyculture est au cœur des débats en agronomie et économie agricole.

#### a) Les Aspects de la monoculture :

Avant de citer les avantages et les inconvénients de la monoculture, nous commençons par présenter sa définition, c'est une méthode agricole consistant à cultiver une seule espèce végétale sur une large surface pendant plusieurs saisons. Cette pratique est courante dans les systèmes agricoles intensifs industriels<sup>3</sup>.

Exemple : La culture extensive du blé en Europe, du soja en Brésil, du maïs aux Etats-Unis.

La monoculture avec son mécanisme simple, présente des avantages, elle permet une spécialisation accrue et une mécanisation plus efficace, réduisant ainsi les coûts de main-d'œuvre, en plus l'automatisation est plus facile à mettre en place avec des cultures homogènes, ce qui améliore la rentabilité des grandes exploitations. Et d'après Norton, R.D. and Hazell, P.B (1986), la production massive d'une seule culture réduit les coûts unitaires et améliore l'accès aux marchés internationaux.

Derrière ces avantages cités ci-dessus se cachent divers inconvénients et risques majeurs, d'une part, sur le plan économique, elle accroît la fragilité aux fluctuations des prix et aux aléas de la production, et d'autre part, sur le plan environnemental, elle provoque l'épuisement des sols et une consommation excessive d'eau et d'intrants chimiques et favorise la propagation de maladies et de ravageurs, (ex. virus ToBRFV pour les tomates), ce qui accentue la dépendance aux pesticides et herbicides.

<sup>3</sup> <https://doi.org/10.3390/agriculture12091506>

En effet, d'après David Tilman et al.,(2002), Les monocultures créent des conditions idéales pour le développement rapide de ravageurs et de maladies spécifiques à la culture, ce qui a été déjà évoqué par Altieri (1995) qui a signalé qu'un champ de monoculture est comme un buffet pour les ravageurs, facilitant leurs proliférations, ce qui induit à une utilisation excessive de pesticides et d'engrais impactant négativement la qualité de l'eau et la biodiversité. En plus, les monocultures nécessitent des quantités accrues de fertilisants chimiques, augmentant ainsi les coûts environnementaux et économiques. Mekonnen & Hoekstra (2011).

Un autre inconvénient majeur lié à la dégradation des sols et la perte de fertilité, d'après le rapport FAO (2021), l'absence de rotation de culture épuise les nutriments du sol, ce qui entraîne une baisse de productivité pour le long terme.

L'intensification de la monoculture conduit aussi à une augmentation de l'érosion des sols, limitant leur capacité à stocker l'eau et les éléments nutritifs.

Compte tenu de ce qui précède, les monocultures bien qu'économiquement rentables à court terme exposent les exploitations agricoles à des risques majeurs élevés pour le long terme.

#### **b) Les aspects liés à la Polyculture :**

La polyculture consiste à cultiver plusieurs espèces végétales sur une même parcelle. Elle est inspirée des écosystèmes naturels où la diversité biologique favorise l'équilibre et la productivité. A titre d'exemple, les systèmes agroforestiers (arbres fruitiers et culture maraîchères et les cultures associées (maïs-haricot-courge en Amérique Latine).

La polyculture a beaucoup d'avantages tels que :

- L'utilisation optimale des ressources puisque les plantes aux racines profondes exploitent l'eau plus efficacement que celles aux racines superficielles et sont donc plus résilientes face aux sécheresses, FAO (2022), en plus la productivité est augmentée puisque les cultures complémentaires maximisent l'utilisation de la lumière et des nutriments.
- La résilience face aux maladies et ravageurs, en effet d'après Altieri & Nicholls (2004), la diversité végétale limite la propagation aussi bien des pathogènes que des ravageurs et permet une réduction naturelle des infections car les espèces végétales interagissent entre elles naturellement.
- L'amélioration de la fertilité des sols à travers la limitation du besoin d'engrais chimiques (disponibilité de l'azote de l'atmosphère de l'azote fixé naturellement par les légumineuses), Ana Benitez-Lopez (2020), et l'enrichissement de la structure du sol en

favorisant l'activité microbienne et la rétention des nutriments, David Tilman et al (2011).

Cependant avec tous ces avantages, la polyculture présente quelques inconvénients que nous répartissons en deux volets : Une difficulté de mécanisation (la différence de hauteur entre les cultures cause problème quant à l'utilisation des machines agricoles standardisées), Mekonnen & Hoekstra (2011). Et une complexité de gestion nécessitant une planification minutieuse et des connaissances approfondies pour assurer la compatibilité entre les cultures.

Compte tenu de ce qui a été précédemment décrit, nous pouvons récapituler les avantages et les exigences de la monoculture VS polyculture selon le tableau ci-dessous :

<i><b>Critères</b></i>	<i><b>Monoculture</b></i>	<i><b>Polyculture</b></i>
<b>Rendement</b>	Élevé à court terme	Élevé à long terme
<b>Biodiversité</b>	Faible	Élevée
<b>Utilisation des ressources</b>	Optimisée pour une seule culture	Optimisée pour plusieurs cultures
<b>Résistance aux maladies</b>	Faible	Forte
<b>Fertilité des sols</b>	Déclin rapide	Amélioration continue
<b>Impact environnemental</b>	Élevé	Réduit
<b>Facilité de gestion</b>	Facile	Complexe
<b>Dépendance aux intrants chimiques</b>	Forte	Faible

**Tableau 2 Comparaison entre Monoculture et Polyculture**

Après avoir exposé les aspects liés à la monoculture et la polyculture, et pour maintenir leurs croissances, les entreprises agricoles doivent recenser, analyser et opter pour la bonne stratégie à mettre en place. Il s'agit aussi d'appliquer les bonnes pratiques pour une agriculture durable.



## **2.2 Les bonnes pratiques pour une Agriculture durable :**

FAO (2021) définit l'agriculture durable comme un système de production qui garantit la satisfaction des besoins présents sans compromettre ceux des générations futures. Lairez, Juliette, Feschet, Pauline Aubin, Joël (2015) la considèrent comme un processus favorisant le développement durable en ayant recours à des pratiques assurant la production à long terme tout en préservant les écosystèmes, et en améliorant la qualité de vie des populations. De ce fait, c'est un processus dynamique, évoluant selon les pratiques adoptées et les objectifs de durabilité ciblés. Au-delà du coût, intégrer le développement durable permet à l'entreprise d'anticiper les risques et d'en tirer un avantage compétitif. Cette approche implique une analyse approfondie des parties prenantes et des ressources utilisées, facilitant ainsi la gestion des risques. Son application se base sur trois axes majeurs :

- La Durabilité environnementale par une préservation des ressources naturelles (eau, sol, biodiversité), une réduction des émissions de gaz à effet de serre et de l'empreinte carbone des cultures, ainsi que l'adoption de pratiques agroécologiques qui visent à limiter l'usage de pesticides et d'engrais chimiques, Altieri (1995).
- La Durabilité économique, il s'agit d'assurer la rentabilité des exploitations agricoles sur le long terme tout en optimisant l'utilisation des ressources pour réduire les coûts de production, ainsi qu'une diversification des cultures pour atténuer les risques économiques liés aux fluctuations du marché.
- La Durabilité sociétale par l'inclusion des communautés rurales dans le développement économique, l'amélioration des conditions de travail des agriculteurs et une équité sociale.

Ces trois dimensions sont interconnectées et nécessitent une gestion intégrée des ressources naturelles.

### **2.2.1. La gestion durable de l'eau en agriculture :**

L'eau est une ressource essentielle en agriculture, elle se place à la sixième position des dix-sept objectifs de développement durable (ODD). La bonne gestion des ressources hydriques est cruciale face à la raréfaction croissante de ses réserves.

Mekonnen & Hoekstra (2011) ont démontré que l'agriculture irriguée représente plus de 70 % de la consommation mondiale d'eau douce.

Et d'après Loyat, Jacques Pouch, Thierry (2018) « *Toute pratique qui permet une meilleure efficacité de l'utilisation de l'eau doit être encouragée* »

Vu l'augmentation soutenue du prix de l'eau, les entreprises et industries ont tendance à réduire leurs consommations, en effet selon Patrick Widloecher (2015), les gros consommateurs notamment les industries, cherchent à réaliser des économies en installant des appareils moins consommateurs. La gestion de l'eau devient donc un élément de la stratégie d'entreprise, voire un facteur de compétitivité au niveau mondial.

D'où l'importance de la bonne gestion de l'eau par les entreprises agricoles, ainsi son optimisation se base sur de nombreuses stratégies parmi lesquelles on note :

- Irrigation de précision : Il s'agit de l'utilisation de technologies avancées telles que gouttes à goutte et capteurs d'humidité, et ceci afin d'améliorer l'efficacité d'irrigation en réduisant le gaspillage d'eau, ce qui constitue une alternative optimale d'après FAO (2022).
- Utilisation de technique de récupération et d'infiltration pour collecter et stocker les eaux des pluies pour alimenter les cultures en périodes de sécheresse.
- Choix de culture adaptées, il s'agit d'une sélection de variétés résistantes à la sécheresse comme le poivron qui nécessite moins d'eau que la tomate.

La gestion optimisée de l'eau peut réduire la consommation hydrique améliorant ainsi la résilience des exploitations face aux crises climatiques tout en réduisant les coûts liés à cette matière précieuses.

### **2.2.2 La conservation de la Biodiversité**

La qualité des sols est un facteur clé de la durabilité agricole. Il figure sur la quinzième position des ODD (vie terrestre).

Un sol appauvri entraîne une baisse des rendements et une augmentation de la dépendance aux intrants chimiques. Selon David Tilman et al. (2002), plus de 40 % des terres agricoles mondiales sont déjà dégradées en raison des pratiques intensives.

Selon Rodale Institute (2023), l'intégration d'arbres et d'espèces complémentaires au sein des exploitations peut accroître la productivité et réduit la dépendance aux produits phytosanitaires. Pour améliorer la bonne gestion des sols et la conservation de la biodiversité, plusieurs solutions sont proposées par la littérature :

- Rotation des cultures, par une alternance entre différentes espèces végétales pour améliorer la structure du sol et éviter l'épuisement des nutriments, selon Loyat, Jacques Pouch, Thierry (2018) : « *La diversification des rotations et des assolements est un élément majeur d'accroissement des performances environnementales des exploitations agricoles, notamment grâce à l'amélioration des propriétés du sol et de la qualité de*

*l'eau permise par la réduction du recours aux engrais minéraux de synthèse et aux produits phytosanitaires ».*

- Utilisation de couverts végétaux qui se caractérise par l'intégration de plantes couvrantes pour protéger le sol contre l'érosion, favorisant la conservation des nutriments, FAO (2021).
- Apport de matière organique, en effet la fertilité du sol a besoin d'engrais naturels et de composts sans contribuer à la pollution des nappes phréatiques, Norton, R.D. and Hazell, P.B (1986).
- Renforcement de la résistance des cultures aux maladies et ravageurs par une amélioration de la polonisation grâce à des interactions positives entre les espèces végétales et animales.
- Optimisation de l'utilisation des ressources naturelles en favorisant des écosystèmes équilibrés.

L'utilisation de ces solutions permettra une amélioration de la résilience des sols et garantira des rendements stables sur le long terme avec une conservation élevée de la biodiversité.

### **2.2.3 Autres axes pour une agriculture durable :**

Parmi les autres axes contribuant à une agriculture durable le recyclage des plastiques agricoles, la diminution de la dépendance aux ressources fossiles, ce qui contribue à la réduction de l'empreinte environnementale, ainsi que l'amélioration de la rentabilité. En effet, le recyclage limite la pollution des sols et de l'eau (déchets plastiques, chimiques, organiques) et réduit les émissions de gaz à effet de serre grâce au compostage (transformation des résidus agricoles en engrais naturel) et à la méthanisation (Production de biogaz et biofertilisants).

## **2.3 Études sur la culture du poivron et ses exigences Agronomiques :**

### **2.3.1 Bref historique concernant le poivron et ses apports bénéfiques pour la santé :**

D'après Birlouez, Eric (2023) : *« Le poivron est une variété de l'espèce *Capsicum annuum* présentant de très gros fruits et totalement dépourvue de capsaïcine, la molécule piquante du piment. Elle a été obtenue sur le continent européen par sélection génétique. L'appellation «poivron» dérive du poivre, apparue dans la langue écrite en 1785 est une singularité française dans les autres pays ».*

C'est un légume-fruit piment doux très bénéfique pour la santé car il contient beaucoup de fibres et en conséquence considéré comme un anti-oxydant, et très riche en vitamine C (4 à 5 fois plus que le citron) et renferme 1,5 à 2% de protéines et de grandes quantités de sels minéraux.

Le poivron est un aliment essentiel dans la composition des salades, et savoure d'autres plats comme la pizza italienne, la paella espagnole et les poissons cuits au four....L'utilisation du poivron en France remonte seulement à une trentaine d'années. Actuellement, il est devenu très connu et beaucoup utilisé par les ménages Français grâce à sa simplicité d'utilisation à l'état crû et son temps réduit pour sa cuisson, en plus les jeunes ménages sont de plus en plus intéressés par l'achat de légumes en préparation facile et rapide. La culture du poivron, bien qu'exigeante, s'avère être une option de diversification rentable pour les exploitations prêtes à investir dans une gestion technique fine et une amélioration continue des pratiques agronomiques, FAO (2021).

### **2.3.2. Conditions Climatiques et Facteurs Environnementaux pour la culture du poivron :**

D'après une étude dirigée par María José Arce – C.M– M.M – S. R (2021) « *Le Capsicum-annuum est une plante de climat chaud avec une température optimale de 20 à 25°C et est de ce fait principalement cultivée sous tunnel à l'abri du froid* »

En dehors de ces intervalles, des zéniths au-dessus de 32°C risquent d'engendrer une chute des fleurs ainsi qu'une baisse significative de la qualité du fruit, FAO (2021), au contraire, des chutes de températures inférieures à 12 °C peuvent retarder la germination et la prolifération végétative. D'autre part, un stress nocturne (température < 15 °C) est relié à une nouaison précaire ainsi qu'une prédisposition aux atteintes fongiques.

Le poivron nécessite une exposition lumineuse suffisante allant de 12 à 14 heures par jour afin d'obtenir une floraison et une fructification satisfaisantes, de ce fait, la densité lumineuse influence intimement la synthèse de composés phénoliques et la teneur en vitamine C des poivrons.

L'humidité adéquate oscille de 50 à 70%, en effet, si ce taux est excessif (> 80 %) des maladies cryptogamiques se développeront comme le mildiou (*Phytophthora capsici*), à cela s'ajoute une ventilation optimale pour la culture du poivron sous serre afin d'assurer une régulation efficace de la température et l'humidité, ce qui pourra limiter les risques de pouritures, FAO (2021).

### **2.3.3. Exigences agronomiques et besoin en eau :**

Le poivron préfère des sols bien drainés et riches en matière organique, il est conseillé d'utiliser des terrains argilo-limoneux et raisonnablement légers. Le pH optimal est compris entre 5,5 et 7,0. En effet un pH acide (< 5,0) ou trop basique (> 8,0) touche l'absorption des nutriments, surtout le magnésium et le calcium, et se répercute sur la qualité des fruits. L'utilisation de nutriments tels que l'azote (N) favorise la croissance végétative et le bon rendement du poivron,

cependant, un apport excessif en ce nutriment peut retarder la fructification et prédisposera aux maladies. Le phosphore (P) est essentiel à la floraison et à la formation des fruits. Une carence en ce nutriment se manifeste par une diminution significative du calibre des poivrons et un retard de maturité, d'autre part, le potassium (K) est indispensable, il modère la qualité et la fermeté des fruits. Ce qui a été prouvé par de nombreux essais confirmant que l'apport de potassium en phase de maturation améliore la couleur et la teneur en sucre des poivrons, FAO (2021).

En plus de tous ces nutriments, des apports de compost ou de fumier permettent un enrichissement de la structure du sol avec une amélioration de la capacité de la rétention hydrique, une étude d'Anne Weill et Jean Duval. (2009) évoque que l'incorporation de 20t/ha de fumier composté peut augmenter les rendements de poivron de 15 % en comparaison avec une fertilisation minérale seule, cependant un impact négatif sur le rendement est causé par des sols salins qui provoquent des symptômes de brûlure foliaires.

**Les besoins en eau et la gestion de l'irrigation**, d'après l'étude menée par María José Arce – C .M– M.M – S. R (2021), les besoins en eau de la culture se situent entre **500 et 550 millimètres** sur l'ensemble du cycle cultural, soit 1,2 à 3,6 millimètres par jour entre la plantation et la floraison, et 5 à 6 millimètres par jour de la floraison à la récolte.<sup>4</sup>

Concernant les techniques d'irrigation utilisées pour une meilleure optimisation de la consommation de l'eau, nous évoquons :

- Irrigation goutte-à-goutte pour une gestion précise de l'eau, d'après la publication de FAO (2021), la micro-irrigation réduit de 30 % la consommation d'eau par rapport à l'irrigation gravitaire, tout en améliorant les rendements.
- Irrigation déficitaire contrôlée (IDC) : Cette approche consiste à réduire l'apport hydrique à certaines phases phénologiques pour économiser l'eau sans impacter les rendements. En effet d'après Mekonnen & Hoekstra (2011), en pratique, une réduction de 20 % de l'apport en eau en phase de floraison n'affecte pas le poids moyen des fruits.

Le poivron est sensible au stress hydrique, un déficit en eau provoque la chute des fleurs et le flétrissement de la plante impactant négativement le nombre de fruit par plant, toutefois, l'excès d'eau favorise la pourriture des racines et la prolifération de champignons.

---

<sup>4</sup>[https://agrosys.fr/wp-content/uploads/2021/04/Rapport\\_Cre%C3%A9ation-varie%C3%A9t%C3%A9-tale-de-poivron.pdf](https://agrosys.fr/wp-content/uploads/2021/04/Rapport_Cre%C3%A9ation-varie%C3%A9t%C3%A9-tale-de-poivron.pdf)

#### 2.3.4. Productivité et Qualité des Fruits :

Pour maximiser la production et le rendement, il est conseillé de respecter la densité de plantation à savoir un espacement de 30 à 40 cm sur le rang et 80 à 100 cm entre les rangs (Rapport sur le développement rural 2019). Les bourgeons secondaires sont à retirer pour concentrer l'énergie sur les fruits principaux.

Les éléments déterminants de la qualité du poivron sont sa couleur, son degré de fermeté ainsi que son goût. La teneur en composés phénoliques, en sucres et en vitamine C est amplement corrélée au stade de maturité et à la variété.

Les variantes hybrides sont reconnues par leurs tolérances des longs trajets, ce qui contribue à la conservation de leurs fraîcheurs initiales.

#### 2.3.5. Cycle de vie de la plante

Le cycle de la culture du poivron dure en moyenne cinq mois et demi. La levée des graines est généralement retardée de six jours avant de sortir de terre.

Il est recommandé par la suite de retirer les plantules en pépinière durant un peu plus d'un mois et demi après le semi afin de les greffer une fois les plants ont atteint 20 cm, ce qui correspond au stade de 8-10 feuilles dans le but de les replanter en plein champs.

Après la plantation, la floraison dure pour un mois, suivi d'un autre mois pour que les fruits grossissent avant leur récolte. Cette phase du cycle dure deux mois suivant le repiquage et donc un total de trois mois et demi après le semi. La récolte s'étale globalement sur deux mois et peut être facilement prolongée dans de bonnes conditions de culture.

Le poivron peut se cultiver toute l'année en Polynésie Française, mais en raison de températures élevées et des fortes intempéries en saison des pluies qui peuvent causer d'importants dégâts, il est conseillé de cultiver le poivron durant la saison fraîche (Rapport sur le développement rural 2016)

Levée	Repiquage	Plantation	1 <sup>ères</sup> fleurs	Début récolte	Fin récolte
10 jours	2 à 3 semaines	1,5 mois	2,5 mois	3,5 mois	5,5 mois

Tableau 3 récapitulatif de la durée du cycle du poivron en fonction des différentes étapes culturales

## 2.4 Benchmark internationaux concernant l'intégration de nouveaux produits

### Agricoles :

On commence par un petit rappel concernant l'histoire du Benchmarking, d'après Hermel, Laurent Achard, Pierre (2010) : « *L'historique du benchmarking se confond avec celui des efforts*

*déployés par l'homme à travers les siècles pour gagner en créativité et en efficacité grâce à ses capacités d'innovation et d'adaptation »*

La définition du Benchmarking permettra de donner de la lumière pour les paragraphes qui suivront, ainsi d'après Meier, Olivier (2009) : *« Le benchmarking est un processus systématique d'évaluation des produits, services et procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders. Il consiste pour une organisation donnée d'ajuster les bonnes pratiques des entreprises les plus performantes, afin d'améliorer ses performances. Le rassemblement des informations se réalise par des études et des échanges avec les acteurs de l'environnement »*

#### **2.4 1. Concept Global de l'Introduction de Nouveaux Produits :**

Plusieurs causes poussent les entreprises à introduire de nouveaux produits au sein de leurs spécialités :

- Partage des risques, en effet, avec l'introduction d'un nouveau produit, l'exploitation agricole réduit mécaniquement sa dépendance aux fluctuations de prix et à la demande liée à un seul produit dominant, et d'autre part, d'après une étude menée par la Banque mondiale (2013), on souligne que la diversification permet également de mieux résister aux chocs climatiques, notamment dans les régions soumises à de fréquentes sécheresses ou inondations.
- Recherche de valeur ajoutée à travers l'ajout d'un nouveau produit, mieux valorisé ou transformé ou complémentaire à la gamme existante pour augmenter les marges bénéficiaires.
- Réponse aux tendances des consommateurs qui s'orientent vers des produits plus sains, et à faible impact environnemental avec une forte image RSE, ce qui est évoqué par FAO (2021), Les exportateurs capables de proposer des fruits et légumes différenciés, biologiques ou labellisés 'zéro résidu de pesticides', gagnent des parts de marché en Europe.

Cependant, l'intégration de nouveaux produits peuvent rencontrer des obstacles notamment par rapport au coût lié à l'adaptation et l'infrastructure, ainsi que les normes et exigences phytosanitaires très strictes qu'imposent les pays de l'union Européenne en matière de résidus chimiques, de sécurité alimentaire et de traçabilité, ce qui nécessite des certifications coûteuses telles que : Global G.A.P, BRCGS, IFS Food...(FAO, 2021).

D'autre part, l'absence d'accord bilatéraux ou de reconnaissance de label mutuelle entre le pays exportateur et celui importateur retarde l'accès au marché.

#### **2.4.2. Quelques cas Internationaux : Les mini-poivrons colorés aux Pays-Bas et l'avocat au Pérou :**

Les Pays-Bas sont reconnus pour leur agriculture sous serre hautement technologique, caractérisée par une maîtrise avancée des paramètres environnementaux tels que l'éclairage, le climat, et l'apport en CO<sub>2</sub>. Ce grand savoir-faire a permis aux producteurs Néerlandais d'innover et de répondre aux nouvelles tendances des consommateurs.

Dans cette dynamique, la grande entreprise Rijk Zwaan, spécialisée dans la sélection et la commercialisation de semences de légumes et classée N° 4 à l'échelle mondiale, a développé en 2018 un segment de mini poivrons (snack peppers) pour satisfaire une demande croissante en produits pratiques, colorées et attrayantes facilitant ainsi leur consommation en tant que snacks sains et faciles à transporter.



La stratégie Néerlandaise de recherche et développement très efficace, a permis une augmentation de plus 25 % de ses exportations de poivron entre 2009 et 2019. Ce succès a été soutenu par une communication ciblée, ainsi que des alliances stratégiques avec la grande distribution pour garantir une présence sur les marchés internationaux.

Plusieurs leçons clés peuvent être tirées de cette réussite :

- Spécialisation variétale et positionnement premium, en effet des variétés adaptées aux nouvelles tendances des consommateurs surtout pour des produits de type snacks ont permis aux producteurs Néerlandais de se démarquer.
- Marketing innovant : L'utilisation de packagings attractifs, l'étiquetages mettant en avant les bénéfices nutritionnels ainsi que des opérations de dégustation au magasin en plus de campagnes publicitaires, ce qui a favorisé l'adoption des mini-poivrons par les consommateurs.

Ce modèle de réussite Néerlandaise illustre ainsi que la combinaison d'une spécialisation variétale, d'une parfaite maîtrise technologique et d'un marketing dynamique peut être un levier robuste pour le développement d'un nouveau marché et constitue une source d'inspiration pour le Groupe Azura souhaitant diversifier sa gamme son positionnement sur le marché du poivron.



Loin de la Hollande, au Pérou, historiquement producteur de coton et de canne à sucre, a vu ses filières traditionnelles décliner face à la concurrence internationale, ce pays a pu remédier à cette situation, les pouvoirs publics ont encouragé l'introduction de l'avocat et ont soutenu la création de systèmes d'irrigations modernisés, en particulier dans la région La Libertad, World Bank (2013). Comme résultat, entre 2000 et 2015, les exportations d'avocats péruviens ont été multipliés par 10, passant de 15 000 à 150 000 tonnes. D'où l'importance des infrastructures d'irrigation et de stockage, ainsi que la coordination des acteurs producteurs, exportateurs et gouvernement pour la promotion d'une image de marque collective 'Avocat du Pérou'

### **2.4.3. Facteurs de Réussite Communs dans les Benchmarks**

A la lumière de ces études de cas, plusieurs facteurs de succès transversaux émergent :

- Innovation variétale et adaptation agronomique : Le choix de variétés résistantes, combiné à une bonne maîtrise des pratiques d'irrigation et de fertilisation, est crucial pour sécuriser les rendements. Exemple : Variétés de poivrons résistantes à certaines viroses, ou encore avocats plus tolérants à la salinité.
- Infrastructure et logistique : Des investissements dans la réfrigération et le transport rapide ont permis de conquérir des marchés lointains avec des produits frais et de haute qualité. Exemple : Centres de tri et de conditionnement modernes, usage de la chaîne du froid pour limiter les pertes post-récolte.
- Organisation de la filière et partenariats : Les coopératives agricoles favorisent le partage des coûts, la mutualisation des risques et l'accessibilité à la certification internationale. (World Bank, 2013), exemple : Les groupements de producteurs péruviens d'avocats, soutenus par des partenaires publics et privés, ont structuré l'offre et homogénéisé la qualité.
- Stratégie marketing et positionnement : Communiquer sur l'origine, la dimension écologique et la qualité sanitaire du produit crée un avantage concurrentiel, surtout dans les pays à fort pouvoir d'achat, exemple : Le quinoa bolivien labellisé "royal" et bio.

## **Chapitre 3 : Etude de marché sur la culture du poivron au Maroc et à l'international :**

### **3.1 La culture du poivron au Maroc**

Avant de développer ce paragraphe concernant la culture du poivron au Maroc, nous commençons par élaborer la situation stress hydrique et les actions menées pour remédier à ce problème lié aux changements climatiques qui ont impacté le Maroc.

### **3.1.1 Bref aperçu sur la situation du stress hydrique au Maroc et plan d'action élaboré :**

Les épisodes de sécheresse se sont intensifiés à cause du changement climatique, ce qui est responsable d'une réduction des précipitations et de l'alimentation des nappes phréatiques. De nombreuses régions souffrent d'inaccessibilité à l'eau, plus marqué en période de sécheresse. Le gaspillage, les fuites et l'utilisation inefficace de l'eau, la croissance démographique ainsi que l'expansion des activités économiques renforcent une demande soutenue en eau. Ce stress hydrique engendré a un impact négatif sur la biodiversité et l'environnement.

Pour y remédier, Le Maroc a élaboré un plan d'action d'urgence. Outre la mobilisation des ressources des barrages, le Royaume mise plus que jamais sur le dessalement de l'eau de mer, un procédé qui permet déjà au pays de produire annuellement 192 millions de m<sup>3</sup> à travers 15 stations de différentes tailles. En particulier la station de dessalement Agadir déjà fonctionnelle. D'après le Directeur d'Aqua Engineering, Le coût de production de l'eau dessalée est fluctuant et dépend globalement du coût de l'énergie (volume de production du m<sup>3</sup> par kilowattheure) <sup>5</sup> Ce dernier précise que : « *le coût moyen de production d'un mètre cube d'eau dessalée varie entre 0,5 dollar (plus de 4,7 dirhams) le m<sup>3</sup> pour des grandes usines, à plus de 1,25 dollar (plus de 11 dirhams) le m<sup>3</sup> pour les plus petites stations* ».

La capacité de production de l'usine de dessalement est donc un facteur déterminant concernant le coût. En effet, plus la taille de l'installation est grande, plus les coûts de production diminuent. Ce qui incite à la nécessité d'intégrer aux cultures des produits qui consomment moins d'eau, ce qui contribuera à la réduction des coûts et l'optimisation de sa consommation.

### **3.1.2 Les variétés du poivron cultivées au Maroc (focus Région du Souss Massa) :**

La culture de poivron est assez abondante au Maroc, et se concentre à la région du Souss-Massa, dans les régions côtières et au Saïs, cette agriculture est peu répandue.

Les cultures du poivron sont réalisées en deux périodes de l'année : Novembre - mi-janvier et mars - fin mai. La demande quant à elle reste élevée durant la période de fin janvier à mars.

Les cultures Maraichères représentent une principale filière à la région du Souss Massa. La surface utile est de 453 445 Ha, et la surface équipée en goutte à Goutte est de 108 192 Ha <sup>6</sup>. La surface consacrée au poivron à cette région a atteint 3.300 hectares (campagne 2019-2020), soit

---

<sup>5</sup><https://fr.le360.ma/economie/dessalement-de-leau-de-mer-le-maroc-dispose-dun-enorme-potentiel-vert-a-cout-competitif>

<sup>6</sup>[www.agriculture.gov.ma/fr/region/souss-massa](http://www.agriculture.gov.ma/fr/region/souss-massa)

une importante hausse de 20% par rapport à la campagne précédente. Parmi les variétés les plus répandues au Maroc, nous citons :

- 1- Type allongé : Andalus, Marconi, Belconi,
- 2- Type côtelé (Bell type) : Yolo Wonder, Capistrano Hybell, Bell Catain, King Arther Murango
- 3- Type filet : Hy Fry, Biscayne, Gypsy, Sweet Wax, Red Cherry



type allongé



2- type côtelé



3- type filet

1-

Le choix d'une variété ou d'une autre se réfère aux caractéristiques de la région (conditions climatiques, marché, cycle cultural...). La multiplication du poivron se réalise uniquement par plants produits en pépinière sous forme d'un grand tunnel ou une serre canarienne, bien isolée, chaude et ventilée., et à sol couvert de paillage plastique. Un hectare requiert 250 à 300 g de semences.

Les graines préservent leur potentiel germinatif pendant 4 à 5 ans. De ce fait, il est conseillé de semer amplement de plants afin de substituer les manquants à une date identique de plantation.

Le semis se réalise sur des plateaux alvéolés, avec une seule graine par alvéole, garnis de tourbe noire (250 à 300 sacs de 18 kg par hectare). Après réalisation du semi, les plateaux nécessitent une couverture par un film plastique de 20 microns, enlevé lors de l'émergence des plantules.

Il est recommandé d'avoir recours à un raticide afin de contrer l'attaque des rats et souris.

Les intervalles de semis dépendent de la période ciblée de production. Concernant la région du Souss Massa, cette période s'étale du mois d'août à février<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> [www.legume-fruit-maroc.com](http://www.legume-fruit-maroc.com)

Afin d'assurer une protection optimale, de nombreuses mesures préventives sont recommandées par Mr Saïd AMAZOUZ (expert en lutte intégrée et Directeur Technique et du Développement de la société Solutions Agricoles), parmi lesquelles on peut citer :

- Le recours à l'utilisation des serres étanches équipés de filets anti-insectes et doubles portes orientées à l'Est.
- Installation des bandes adhésives jaunes sur les entrées tout en évitant l'intérieur afin de préserver les auxiliaires, ainsi que des plaques jaunes et bleues (10 x 20 cm) afin de mettre en évidence la présence de populations de ravageurs.
- Réalisation de nettoyage et désinfection par des produits non rémanents avant plantation comme le désherbage et le traitement contre les nématodes.
- Utilisation de plants sains, indemnes de ravageurs dès la plantation tout en tenant compte de la persistance des produits phytosanitaires, et leur compatibilité avec les auxiliaires en prêtant attention aux effets secondaires.
- Suivi professionnel assuré pour optimiser la protection phytosanitaire <sup>8</sup>.

### **3.2 Les données Statistiques concernant les exportations du poivron**

Chaque marché opte pour des formes, des couleurs et des dimensions précises de poivron. Dans ce cadre, l'Allemagne est reconnue par son marché centré sur le poivron carré et conique type Kappy, cependant, la Hollande privilégie le poivron carré. Alors que La France propose différents types, d'autre part, l'Angleterre préfère le carré petit calibre et la Russie est pour le rouge carré de gros calibre. Contrairement au marché marocain local, qui n'impose pas de critères qualitatifs spécifiques, les marchés d'exportation sont rigoureux sur la qualité. Les acheteurs évaluent les poivrons non seulement sur leur aspect et leur tenue en rayon, mais également sur leur capacité à supporter le transport et la conservation. Il est donc essentiel pour le producteur de considérer ces critères dès le choix des variétés. De manière générale, les experts recommandent de sélectionner les variétés de poivrons en fonction des objectifs de production (exportation ou vente locale) et des spécificités de chaque exploitation.

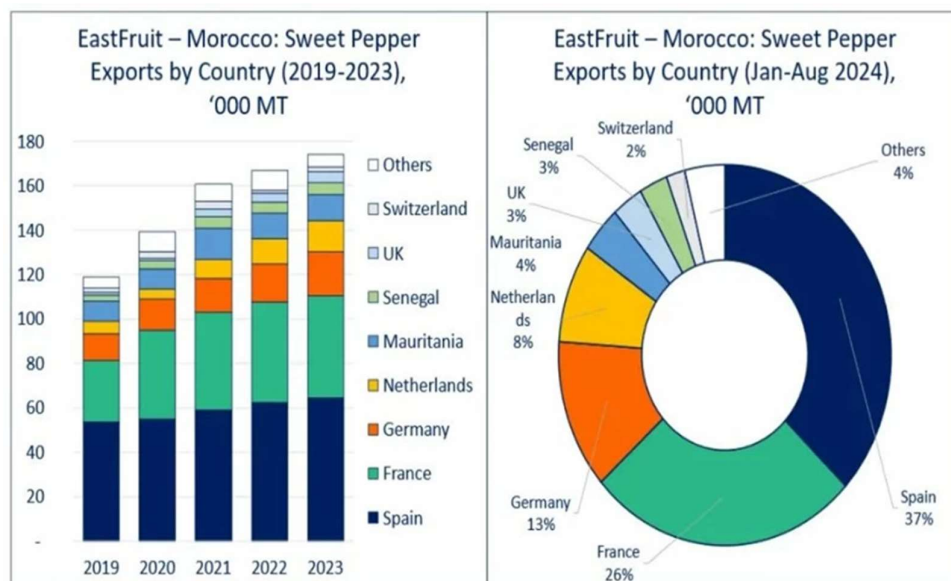
---

<sup>8</sup> [https://issuu.com/agriculturemaghreb/docs/agri\\_135\\_issuu/s/12111796](https://issuu.com/agriculturemaghreb/docs/agri_135_issuu/s/12111796)

### 3.2.1 Statistiques des exportations Marocaines du poivron :

Au Maroc, la production du poivron est en pleine expansion, en particulier dans la région de Souss Massa où de nombreux producteurs de tomates se sont dirigés vers cette culture. Cette réorientation stratégique a généré une augmentation significative des volumes produits. Les données d'exportation illustrent cette croissance : de janvier à août 2024, le Maroc a exporté 150 mille tonnes de poivrons, enregistrant une hausse de 20% par rapport à la saison précédente. Cette performance est largement soutenue par une demande accrue du marché Européen, en particulier britannique, néerlandais et français affichant une forte attraction pour les poivrons marocains.<sup>9</sup> Le Maroc cultive des poivrons doux tout au long de l'année, favorisant ainsi des exportations régulières, bien que celles-ci soient principalement concentrées d'octobre à mai. Le poivron doux est le deuxième produit le plus rentable du pays après les tomates. Les ventes vers l'Europe, qui est le marché principal, ont connu une croissance soutenue avec une augmentation de 46% sur les six dernières années. Pour la campagne agricole 2022/2023, le Maroc a exporté 170 000 tonnes de poivrons vers 48 pays, générant plus de 192 millions de dollars de revenus.<sup>10</sup>

Le graphique ci-dessous complète ces données :



Source : EastFruit

<sup>9</sup> [http://files.eacce.org.ma/pj/%5B1643379017%5DMarche\\_mondial\\_poivrons\\_28012022.pdf](http://files.eacce.org.ma/pj/%5B1643379017%5DMarche_mondial_poivrons_28012022.pdf)

<sup>10</sup> <https://lematin.ma/economie/exportations-de-poivrons-doux-vers-un-nouveau-record-en-2024/249754#:~:text=Le%20poivron%20doux%20se%20classe,%C3%A9t%C3%A9%20exp%C3%A9di%C3%A9es%20vers%2048%20pays>

Parmi les pays les plus concernés, on retrouve : l'Espagne, la France, l'Allemagne et les Pays-Bas. Ces derniers ont recours au poivron Marocain aussi bien pour la consommation intérieure que pour la réexportation vers d'autres destinations européennes.

### **3.2.2 Quelques données internationales des exportations du poivron :**

En dépit de sa grande contribution dans le marché Européen, l'Espagne a vu ses exportations de poivron diminué significativement enregistrant une baisse de 46,33 %, et ce, depuis 2019. Ce qui contraste avec un volume de 158,42 millions de kilos vendu au premier trimestre 2024, contribuant à environ la moitié (47,6 %) du total des poivrons vendus dans l'UE, sachant que les ventes atteignaient 295,2 millions de kilos en 2019.

Dans ce contexte de recul des exportations Espagnoles, le Maroc et la Turquie voient leurs parts de marché augmenter. En effet, le Maroc a exporté 63,99 millions de kilos de poivrons dans l'UE au premier trimestre 2024, ce qui constitue une hausse de 48,47 % par rapport à 2019 plaçant le Maroc en deuxième position avec environ 20 % du marché. <sup>11</sup>

### **3.2.3 Le processus réglementaire applicable :**

Pour réaliser des exportations du poivrons du Maroc vers les pays de l'union européenne, l'Office National de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires (ONSSA) impose la fourniture des documents suivants :

- Demande de certification sanitaire établie par l'exportateur, cette demande initie le processus de certification.à travers une fiche de présentation du produit qui détaille les caractéristiques spécifiques des poivrons destinés à l'exportation
- Liste de colisage qui précise le contenu, le conditionnement, le poids, le nombre de colis et la disposition des marchandises dans chaque envoi.
- Facture commerciale qui documente la transaction commerciale, incluant les détails sur le vendeur, l'acheteur, la description des marchandises, les quantités, les prix, modalité de paiement ainsi que l'incoterm.

Ces documents sont essentiels pour obtenir le certificat phytosanitaire délivré par l'ONSSA, prouvant que les poivrons respectent les normes sanitaires et phytosanitaires requises par l'UE.

Un marketing ciblé : Mettre en avant les attributs santé (riche en vitamine C, antioxydants) et la fraîcheur du poivron “made in Morocco”, et Sceller des partenariats avec la grande distribution européenne pour sécuriser les débouchés et standardiser la qualité.

---

<sup>11</sup> <https://www.agrimaroc.ma/poivrons-maroc-export-ue-2024-48-pr-cent>

# **Partie II : Analyse empirique :**

## **Etude du cas de l'intégration**

### **du poivron à la gamme Azura**

## **Chapitre 4 : Métrologie utilisée pour l'étude empirique : cas du groupe Azura**

Constituant la fondation de notre étude, ce chapitre de méthodologie est très important dans ce projet stratégique. La méthodologie retenue influence directement la façon dont nous collectons, analysons et interprétons. Ces éléments sont clés pour capturer et répondre à la problématique identifiée.

Dans ce chapitre, nous décrirons d'une manière précise notre approche méthodologique, en clarifiant les choix aux méthodes de recherche, à la population cible, aux outils de collecte de données et aux techniques d'analyse utilisés.

Nous justifierons ces choix en soulignant leur adéquation avec nos objectifs de recherche et la question de la problématique posée. L'ambition est de donner à notre étude une base pratique solide et de permettre aux lecteurs de saisir pleinement le contexte de notre recherche.

### **4.1 Méthodologie empirique :**

#### **4.1.1 La méthodologie retenue : L'approche qualitative**

Dans notre cas qui concerne le groupe Azura et la réflexion pour l'intégration du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise, la méthode qualitative s'avère la plus adéquate car elle consiste à collecter et à analyser des données non numériques pour comprendre des concepts, des opinions ou des expériences. Cette approche est idéale pour explorer des phénomènes en profondeur et comprendre le contexte dans lequel les individus interagissent avec le sujet d'étude, cette méthode dynamique et adaptable, est particulièrement cruciale pour comprendre les perceptions et les expériences humaines surtout pour rassembler des informations des experts du domaine pour pouvoir suivre la lumière de leurs orientations concernant notre sujet.

#### **4.1.2 L'entretien semi directif, un instrument de Collecte de données**

La collecte de données dans le cas de l'approche qualitative peut se faire à travers plusieurs méthodes : Entretiens individuels, groupes de discussions, observations ou analyse de contenu. Pour notre cas, j'ai choisi l'entretien semi directif avec des Directeurs, Responsables et experts dans le domaine de l'agriculture.

Cet instrument de collecte données est largement utilisé dans la recherche en sciences sociales et les recherches académiques. Cette technique combine des questions ouvertes et fermées, ce qui permet une discussion approfondie en guidant le sujet vers des thèmes spécifiques et définis. L'entretien semi directif se base sur des entretiens bien structurés pour mieux explorer les réponses et capter la complexité des expériences humaines avec un équilibre entre structure et flexibilité.



L'entretien semi directif a l'avantage d'adaptabilité car les questions peuvent être ajustées, ce qui permet de suivre des pistes intéressantes qui émergent au cours de la discussion, et d'obtenir des informations plus pertinentes et contextuelles.

#### **4.1.3 Outil méthodique : le guide de l'entretien**

Il s'agit de concevoir et développer un guide d'entretien pour permettre de capturer des informations détaillées et nuancées qui vont enrichir la compréhension de la stratégie de diversification des cultures spécifiquement avec l'ajout du poivron à la gamme Azura. Ce guide regroupe les divers aspects spécifiques à cette recherche.

Les cinq principaux axes de ce guide d'entretien concernant la problématique de ses divers cotés s'intitulent :

- Axe 1 : La diversification des cultures agricoles comme levier de croissance
- Axe 2 : Potentiel du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise
- Axe 3 : La consommation de l'eau du poivron nettement inférieure à la tomate cerise
- Axe 4 : Impact environnemental et Stratégie durable
- Axe 5 : Part de marché et perspective Marketing

Les questions liées à ses axes sont détaillées dans un questionnaire clair et bien structuré, un entretien semi directif est à mener avec chaque participant pour clarifier et cerner les cinq axes dans tous les sens.

#### **4.1.4 Choix et profil des répondants**

Mon choix concernant le profil des répondants s'est basé sur des Directeurs, Experts et Responsables dans le domaine de l'agriculture ainsi que quelques agriculteurs propriétaires de fermes, ces participants vont m'orienter quant à la confirmation de mon choix pour l'intégration du poivron à la gamme Azura.

Code	Fonction	Administration / Entreprise	Années d'expériences Agriculture / Agroalimentaire	Domaine d'expertise : Agronomie, RSE commercialisation, gestion d'exploitation agricole	Durée de l'entretien
Int 1	Exploitant	PERMANEXUS	5	Gestion d'exploitation agricole	32 mn
Int 2	Responsable à la Direction de la stratégie et des statistiques	Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime MAROC	30	Agriculture générale	28 mn
Int 3	Directeur commercial	ALF SAHEL	23	Commercialisation, Agroalimentaire	28 mn
Int 4	Responsable marketing	ALF SAHEL	2	Commercialisation, Agroalimentaire	35 mn
Int 5	Adjoint Directeur commercial	ALF SAHEL	11	Commercialisation, Agroalimentaire	30 mn
Int 6	Conseiller	Bureau d'étude	5	Agronomie	32 mn
Int 7	Responsable production	AZURA GROUP	13	Agronomie	39 mn
Int 8	Exploitant	Exploitation agricole	2	Gestion d'exploitation agricole	25 mn
Int 9	Responsable des exportations	AZURA GROUP	18	Agronomie et logistique	45 mn
Int 10	Expert assermenté en agronomie	Cabinet d'expertise privé	35	Gestion d'exploitation agricole et RSE	48 mn
Int 11	Responsable transitaire	LES 3T+I	16	Déclarations douanières import - export	32 mn
Int 12	Responsable Achat	AZURA GROUP	12	Achat et négociations	30mn

**Tableau 4 récapitulatif des répondants**

## 4.2 Présentation du terrain de l'étude

### 4.2.1 Le groupe Azura

Azura est une entreprise familiale franco-Marocaine qui est créé en 1988, son activité est concentrée dans les produits alimentaires frais notamment la tomate cerise.

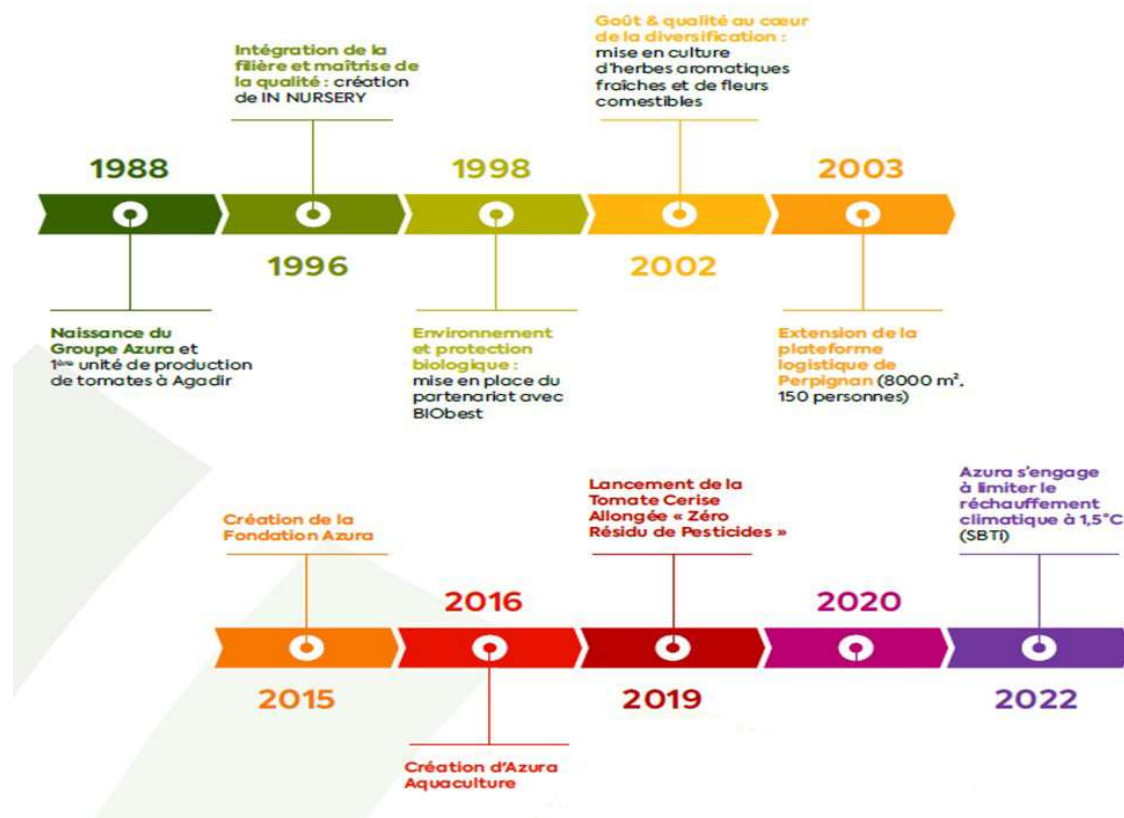
Le modèle du groupe Azura est centré sur un système agricole durable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, ce qui permet de proposer aux distributeurs et aux consommateurs européens des produits sains, abordable et responsables tout au long de l'année.

Le groupe dispose d'un Panel fournisseur diversifié pour les graines, les intrants, les emballages, et les machines et donc le groupe a une force de négociation. IL est déjà engagé en matière de durabilité, le développement durable est intégré dans la stratégie économique, du groupe qui a pour objectif de devenir leader à l'échelle mondiale.

La station de conditionnement est très bien équipée, elle dotée de matériel d'emballages de conditionnement et de machines de pesée de pointe et de dernières technologies.

La production des tomates cerise se fait sur des fermes poches de la station, et donc les produits récoltés sont très frais pour l'emballage et la conservation de fraîcheur et la bonne qualité pour l'exportation.

Les dates clés :



C'est un groupe intégré de la production jusqu'à la livraison au client : Qualité, Production, Supply Chain, Commerce, Douanes Recherche et développement. Il s'agit de quatre pôles d'activités :

- La pépinière : A Agadir, Maroc, le groupe a créé une pépinière interne dans le but d'un meilleur développement et une maîtrise totale de la production à 100% issue de plants greffés.
- Le maraichage : 100% des plants maraîchers de tomates Azura sont produits en interne
- La maîtrise biologique par l'utilisation de boudons et insectes auxiliaires pour favoriser la pollinisation des plants de tomates et mieux les protéger des attaques de ravageurs, c'est le fruit d'un partenariat de plus de 20 ans avec la société BIOBEST.
- L'aquaculture dédié à la production de palourdes de grande qualité

Ci-dessous des chiffres clés et événements marquants :

- Depuis plus de 30 ans, Azura est devenu un des leaders de la production de tomates cerises avec plus de 1 200 hectares sur 50 fermes situés au Maroc sur deux sites :
  - Agadir : 40 fermes de production de tomates cerises
  - Dakhla : 10 fermes de production de tomates cerises

- Une station de conditionnement équipée de matériels et machines de haute technologie
- Des plateformes logistiques en France, Royaume uni et Allemagne
- En 2024, le groupe Azura a exporté : 180 000 tonnes de tomates cerises.
- Chiffres d'Affaires s'élevant à 500 Millions € en 2023
- 18 000 salariés sur le Groupe
- Clients principaux : Grandes Distributions Européennes
- Le leader de son secteur en termes de transition écologique. En plus après 3 ans de recherche par les équipes Qualité et Production, Azura propose depuis 2019 une offre de Tomate Cerise Allongée garantie « Zéro Résidu de Pesticides ».
- En 2023 La marque AZURA est classée dans le top des 10 marques les plus vendues en France.

#### 4.2.2 La stratégie RSE du groupe Azura

Le rapport RSE 2021-2022 du groupe Azura englobe la vision claire et détaillée de ses engagements en matière de Responsabilité Sociétale. En plus, d'autres actions et certifications ont été réalisés après ce rapport, ce qui justifie l'implication du groupe à la bonne démarche RSE. En effet, la stratégie RSE du groupe se focalise sur quatre axes selon le schéma ci-dessous :



Optimisation de la consommation d'eau :

Consciente des défis liés à la rareté de l'eau notamment dans la région du Souss Massa, plusieurs initiatives innovantes ont été mises en place pour garantir une utilisation efficiente, responsable et durable de cette ressource vitale :

- Systèmes d'irrigation avancés tels que la goutte à goutte pour maximiser l'efficacité de l'utilisation de l'eau
  - **Approvisionnement en eau dessalée** : Même si le coût de l'eau dessalée soit supérieur à celui de l'eau de surface (environ 0.5 Euro / M3 contre 0.10 à 0.20), Azura opte pour cette solution pour préserver les ressources naturelles (les nappes phréatiques), ainsi le groupe couvre 100% de ses besoins en eau de la station de dessalement d'eau de mer d'Agadir <sup>12</sup>
  - Installation de trois stations d'épuration traitant les eaux usées des zones résidentielles des ouvriers dans la zone de production de Dakhla, il s'agit d'une intégration de roseaux et de briques utilisant des procédés adaptés aux environnements ruraux avec une faible consommation d'énergie et un traitement efficace des eaux usées.
  - Certification Alliance for Water Stewardship (AWS) : En 2024, Azura a obtenu cette certification pour ses deux sites horticoles à Agadir et Dakhla. C'est une reconnaissance internationale attestant la gestion durable de l'eau adaptée aux spécificités de la région.
- Ces initiatives démontrent clairement l'engagement d'Azura d'intégrer des pratiques durables dans sa gestion de l'eau contribuant ainsi à la préservation des ressources hydriques pour les générations futures.

Les autres engagements environnementaux:

- Azura est un acteur majeur de la transition écologique de son secteur d'activité, cet engagement est prouvé par la Based Targets initiative (SBTi) pour limiter le réchauffement climatique en réduisant l'empreinte carbone : il s'agit de réduire de 34% de ses émissions de gaz à effet de serre sur cinq ans, et ceci grâce à l'optimisation des processus de production et de logistique, le groupe développe aussi des méthodes alternatives et des techniques visant à réduire l'utilisation de produits phytosanitaires pour un respect l'environnement.
- Production de 42 000 tonnes de compost et 43 000 tonnes de combustible dérivé de déchets, l'empreinte carbone d'Azura est donc réduite de 16 000 tonnes de CO2.

---

<sup>12</sup><https://www.reussir.fr/fruits-legumes/maroc-azura-vise-100-de-sa-production-de-tomates-irriguee-en-eau-dessalee-malgre-son-prix>

Les engagements sociétaux :

- Création en 2014-2015 de la fondation Azura, qui a pour rôle de soutenir des projets éducatifs et humanitaires à travers la construction des écoles et des centres éducatifs pour enfants en situation d'handicap ainsi que des initiatives d'accès à l'eau potable.
- Le bien être des collaborateurs est placé au cœur des préoccupations du groupe en offrant des conditions de travail sûres en favorisant le développement professionnel.

Gouvernance et transparence :

- La stratégie RSE d'Azura est supervisée par un comité de direction dédié assurant une intégration efficace des initiatives environnementales et sociales dans l'ensemble des activités du groupe.
- Le comité eau est dédié à la supervision des initiatives liées à l'eau, il est soutenu par un "comité technique eau" chargé de proposer des technologies adéquates. Le groupe Azura participe aussi à des projets d'état tels que le dessalement de l'eau de mer en menant des actions de sensibilisations pour encourager l'utilisation responsable de l'eau.

Ces actions illustrent parfaitement l'engagement d'Azura en faveur d'une production responsable avec un respect de toutes les composantes de la stratégie RSE et des générations futures.

#### **4.3 Analyse SWOT : cas du Groupe Azura :**

Après cette présentation du groupe, nous utilisons l'outil d'analyse SWOT pour évaluer la situation interne (état des lieux complet de ce que l'entreprise maîtrise), ainsi que celle externe (ce que l'entreprise ne maîtrise pas mais doit anticiper), afin d'évaluer l'avantage concurrentiel et la pertinence de notre projet d'intégration du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise, tout en tenant compte des forces internes (ressources savoir-faire) et des facteurs externes.

### Forces (Strengths)

- Leader sur le marché des tomates cerises
- Maîtrise de l'agriculture sous serre moderne permettent une production régulière compétitive.
- Solide réseau de distribution et exportations vers les pays de l'union européenne notamment la France, l'Espagne et au Royaume Uni via des plateformes logistiques à l'international.
- Engagement RSE : Investissement dans des projets de développement durable
- Capacité d'innovation : Expérience dans l'adaptation variétale et l'introduction de nouvelles cultures comme le poivron
- Surfaces de cultures très importantes ainsi qu'une station de conditionnement à proximité. dotée de matériel de très haute technologie.

### Faiblesses (Weaknesses)

- Dépendance élevée à un produit unique (la tomate cerise qui représente la majeure partie des revenus)
- Sensibilité aux aléas climatiques (stress hydrique sévère dans la région du Souss Massa)
- Coût élevé de l'eau dessalée
- Faible diversification de la gamme par rapport à certains concurrents plus polyvalents (Pays-Bas, Espagne)

### Opportunités (Opportunities)

- Demande croissante en Europe pour les légumes frais sains et prêts à consommer (snaking sain)
- Développement du segment premium : mini poivrons, et poivron rouge et jaune bio à haute valeur ajoutée
- Soutien institutionnel pour les exportations agricoles (plan Maroc vert / Génération Green 2020-2030)
- Optimisation de l'utilisation de l'eau : meilleure gestion hybride avec l'introduction de cultures moins gourmandes en eau (comme le poivron par rapport à la tomate cerise)
- Diminution des exportations du poivron Espagnol vers les pays de l'union Européenne

### Menaces (Threats)

- Volatilité des prix agricoles sur les marchés internationaux (impact des crises économiques et géopolitiques)
- Réglementation Européenne de plus en plus strictes (normes, phytosanitaires, empreintes carbone....)
- Risque de saturation du marché de la tomate cerise nécessitant une innovation en continue.
- Changement climatique : aggravation des sécheresses, accès limité à l'eau dessalée au Souss Massa
- Attaque des virus pour la tomate cerise tel que le ToBFV qui ravage une quantité assez importante de la récolte

## Chapitre 5 : Résultat de l'étude Empirique

### 5.1 Présentation des données collectées des douze entretiens semi directifs :

Après réalisation de l'ensemble des entretiens semi directifs, les données collectées concernant les douze répondants ont été regroupées dans le tableau ci-dessous d'une manière claire et organisée à propos des cinq grands axes de notre étude :

Axe 1 : La diversification des cultures agricoles comme levier de croissance			
Entretien N° 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4
<p>La maîtrise des coûts et des ressources est un facteur clé de succès de la diversification des cultures agricoles.</p> <p>Une intégration d'un produit complémentaire à la gamme existante contribue à la croissance de l'entreprise de deux façons : Une amélioration du chiffre d'affaires global et une optimisation des coûts</p>	<p>L'adoption de techniques durables et résilientes est le facteur le plus important pour le succès d'une diversification agricole.</p> <p>Si l'entreprise mobilise son savoir-faire, l'intégration d'un produit complémentaire à la gamme existante ne pourrait que contribuer positivement à la croissance.</p>	<p>Les facteurs importants d'une diversification de cultures agricoles se résument en une étude approfondie du marché avec une maîtrise des coûts de production et de ressources, il s'agit aussi de l'adoption de techniques durables résilientes.</p> <p>L'intégration d'un nouveau produit complémentaire à la gamme existante contribue dans la plupart des cas à une augmentation du chiffre d'affaires avec la participation à la croissance de l'entreprise</p>	<p>Pour qu'une diversification de cultures soit réussie, il faut faire une étude du marché, bien maîtriser la chaîne des coûts avec une adoption de techniques durables.</p> <p>L'intégration d'un produit complémentaire à la gamme contribuera positivement sur la croissance surtout si l'entreprise mobilise son savoir-faire pour bien maîtriser le nouveau produit.</p>
Entretien N° 5	Entretien N° 6	Entretien N° 7	Entretien N° 8
<p>L'expansion de gamme existante peut aider une entreprise à réduire sa dépendance à une seule culture car elle permet de stabiliser les revenus et se protéger contre les aléas liés à une monoculture.</p> <p>Avec la mobilisation de son savoir-faire, l'entreprise pourra maîtriser mieux les coûts liés au produit intégré.</p>	<p>L'intégration d'un produit complémentaire à la gamme existante contribue d'une manière générale la croissance de l'entreprise car :</p> <p>Il contribue à l'augmentation du chiffre d'affaires global et permet une meilleure optimisation des coûts surtout si l'entreprise mobilise son savoir-faire concernant le produit intégré. La bonne gestion du portefeuille produits, l'expansion de gamme existante aideront à réduire sa dépendance à une seule culture</p>	<p>L'expansion par intégration d'un produit complémentaire à la gamme existence aide une entreprise à réduire sa dépendance à une seule culture.</p> <p>Il s'agit de stabiliser les revenus et se protéger des aléas liés à une seule culture. Avec la diversification des cultures, la croissance de l'entreprise augmente, surtout si elle mobilise son savoir-faire pour une meilleure optimisation des coûts liés au produit intégré tout en adoptant des techniques durables et résiliente.</p>	<p>La diversification des cultures agricoles contribue énormément à la croissance d'une entreprise, en effet avec une étude approfondie du marché avant lancement, l'intégration d'un produit complémentaire à la gamme existante participe considérablement à l'augmentation du chiffre d'affaires global</p>
Entretien N° 9	Entretien N° 10	Entretien N° 11	Entretien N° 12
<p>Une étude de marché approfondie avant lancement est nécessaire pour qu'une diversification de cultures agricole soit réussie.</p> <p>En particulier si l'entreprise mobilise son savoir-faire pour une meilleure optimisation des coûts, le produit complémentaire à la gamme existante contribuera à la croissance de l'entreprise.</p>	<p>L'expansion de gamme existante peut aider une entreprise agricole à réduire sa dépendance à une seule culture, et permet de stabiliser les revenus et se protéger contre les aléas liés à une monoculture.</p> <p>Un produit qui est complémentaire à la gamme existante contribue à la croissance d'une entreprise par une meilleure satisfaction des</p>	<p>Avec la bonne gestion du portefeuille produit, l'expansion de gamme existante peut aider une entreprise agricole à réduire sa dépendance à une seule culture.</p> <p>L'intégration d'un produit Agricole complémentaire à la gamme existante contribue à la croissance d'une entreprise surtout si elle</p>	<p>L'intégration d'un produit Agricole complémentaire à la gamme existante contribue à la croissance d'une entreprise à travers sa contribution à l'augmentation du chiffre d'affaires global, l'entreprise doit mobiliser son savoir-faire pour une optimisation des coûts liés au produit intégré, cela permet de stabiliser les revenus et se</p>



	clients, surtout si l'entreprise mobilise son savoir-faire pour une meilleure optimisation des coûts liés au produit intégré	mobilise son savoir-faire pour une meilleure optimisation des coûts liés au produit intégré ainsi que l'adoption de techniques durables et résilientes	protéger contre les aléas liés à une monoculture. Pour réussir une diversification de cultures agricoles, il faut faire une étude approfondie du marché et d'appliquer des techniques durables et résilientes.
<b>Axe 2 : Potentiel du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise</b>			
<b>Entretien N° 1</b>	<b>Entretien N° 2</b>	<b>Entretien N° 3</b>	<b>Entretien N° 4</b>
Le choix du poivron est pertinent pour ses effets bénéfiques pour la santé, pour son rendement, et pour neutraliser les aléas liés à une seule monoculture. Sur le plan économique, il y a un gain car sa culture est en synergie avec celle de la tomate cerise sous serres. En plus, sur le marché Européen, la consommation du poivron est stable avec un fort potentiel.	Selon mon expérience consistante en agriculture, le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise permettra d'absorber les aléas que pourraient subir le mono produit surtout pour les entreprises qui optent pour les exportations (climats géopolitiques perturbées, fluctuation des prix, ou alors de nouveaux virus qui attaquent les cultures....) Avec l'avantage de la demande et de la forte croissance du marché Européen pour le poivron, le groupe Azura, déjà apprécié en Europe aura un avantage économique supplémentaire avec la culture du poivron.	Le choix du poivron comme produit complémentaire à la gamme existante est pertinent car son prix de vente est stable toute l'année, en plus son rendement est presque similaire toute l'année, à ceci se rajoute que les deux cultures sous serre sont en parfaite synergie.  D'autre part, je perçois que la demande du marché Européen pour le poivron a un fort potentiel. .	Avec son prix stable tout au long de l'année aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise s'avère pertinent. A mon avis, ce choix apportera des gains économiques pour Azura.
<b>Entretien N° 5</b>	<b>Entretien N° 6</b>	<b>Entretien N° 7</b>	<b>Entretien N° 8</b>
Pour moi, je pense que le choix du poivron est peu pertinent, cependant si des recherches agronomiques ont bien été faites, il pourra compléter la gamme existante qui est la tomate cerise surtout pour l'export, en effet, à ma connaissance, la demande Européenne pour le poivron est stable avec un fort potentiel	Pour moi le choix du poivron est très pertinent pour deux raisons :  Absorption des aléas que peuvent subir les tomates cerises. Augmentation du chiffre d'affaires car la marque Azura est déjà appréciée en Europe, surtout que la demande Européenne pour le poivron est à fort potentiel	Le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est très pertinent pour ses effets bénéfiques pour la santé (riche en vitamines et fibres), en plus il a plusieurs avantages économiques notamment : Optimisation des coûts car les deux cultures sous serre sont en parfaite synergie Meilleure rentabilité grâce à un prix de vente plus élevé Accès à un marché Européen en croissance	Pour moi, le choix du poivron est pertinent car son rendement est presque similaire à celui de la tomate cerise, en plus les deux cultures sous serres sont presque similaires, ce qui permet une optimisation de la chaîne des coûts.  A ceci s'ajoute la demande du marché Européen pour le poivron qui est forte et en croissance.

Entretien N° 9	Entretien N° 10	Entretien N° 11	Entretien N° 12
<p>Le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour ses effets bénéfiques pour la santé (riche en vitamines et fibres)</li> <li>- Présente un avantage économique pour Azura par accès à un marché Européen en croissance avec une demande forte.</li> </ul>	<p>Le choix du poivron est pertinent car :</p> <p>Son prix est plus stable (toute l'année) que celui de la tomate cerise (tant au Maroc qu'en Europe)</p> <p>Les ravageurs affectent plus la culture de la tomate cerise que celle du poivron pour absorber les aléas que peuvent subir les tomates cerises</p> <p>Augmentation du chiffre d'affaires car la marque Azura est déjà appréciée en Europe</p> <p>Optimisation des coûts car les deux cultures sous serre sont en parfaite synergie</p> <p>Accès à un marché Européen en croissance</p>	<p>Le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est pertinent pour ses effets bénéfiques pour la santé (riche en vitamines et fibres).</p> <p>La culture du poivron pourrait apporter au groupe Azura un avantage économique relatif à l'accès au marché Européen en pleine croissance.</p>	<p>Le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est très pertinent pour ses effets bénéfiques pour la santé, en plus son prix est plus stable (toute l'année) que celui de la tomate cerise (tant au Maroc qu'en Europe)</p> <p>Plusieurs avantages économiques pour Azura liés à l'intégration du poivron :</p> <p>Optimisation des coûts car les deux cultures sous serre sont en parfaite synergie</p> <p>Accès à un marché Européen en croissance</p> <p>Augmentation du chiffre d'affaires car la marque Azura est déjà appréciée en Europe</p>
Axe 3 : La consommation de l'eau du poivron nettement inférieure à la tomate cerise			
Entretien N° 1	Entretien N° 2	Entretien N° 3	Entretien N° 4
<p>Je pense que la culture du poivron est une bonne alternative durable, pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il consomme moins d'eau que la tomate cerise</li> <li>• Il a une meilleure résilience aux maladies</li> <li>• Il nécessite moins d'intrants chimiques</li> </ul>	<p>Je rajoute un point par rapport à ce qui précède, le poivron est alternative durable puisque selon mon expérience au ministère de l'agriculture, il consomme dans son cycle de culture environ 50% moins d'eau que la tomate cerise, et avec la succession des années de sécheresse au Maroc, les alternatives d'utilisation d'eau dessalée pour l'irrigation coûtent relativement cher.</p>	<p>Concernant le volet durabilité, je pense que la culture du poivron consomme moins d'eau que celle de la tomate cerise surtout que le prix du m3 de l'eau dessalée destinée à l'irrigation est relativement cher, et la consommation de l'eau va nettement diminuer en combinant les deux cultures par rapport à la tomate cerise seule, en plus il a une résilience face aux maladies.</p>	<p>Je pense que le poivron et la tomate cerise ont une consommation voisine de l'eau, et donc je ne pense pas qu'il y'aura un gain économique relatif à l'utilisation de l'eau dessalée.</p>
Entretien N° 5	Entretien N° 6	Entretien N° 7	Entretien N° 8
<p>Concernant la consommation d'eau, le cycle de culture du poivron nécessite environ 30% en moins que celui de la tomate cerise, ce qui est un plus concernant le gain en eau</p>	<p>Même avec ma connaissance moyenne concernant le poivron, je ne pense pas que dans son cycle de culture il consomme moins d'eau que celui de la tomate cerise. Cependant l'alternance de deux cultures contribue à une agriculture durable surtout concernant la rotation des sols.</p>	<p>A ma connaissance, le cycle de culture du poivron nécessite moins d'eau que celui de la tomate cerise (environ 30%),</p> <p>Le poivron est donc une alternative durable surtout avec l'utilisation de la technique de goutte à goutte pour l'irrigation, en plus il a</p>	<p>Le choix du poivron est une alternative durable surtout pour sa consommation en eau qui est nettement inférieure à celle de la tomate cerise, ce qui engendre des gains économiques pour cette matière surtout que le prix du m3 l'eau dessalée pour l'irrigation est relativement cher</p>

		une meilleure résilience aux maladies et nécessite moins d'intrants chimiques	
<b>Entretien N° 9</b>	<b>Entretien N° 10</b>	<b>Entretien N° 11</b>	<b>Entretien N° 12</b>
<p>A ma connaissance, le cycle de la culture du poivron nécessite moins d'eau que celui de la tomate cerise, environ 30% en moins.</p> <p>La culture du poivron présente une alternative durable à travers une optimisation des ressources naturelles car il nécessite moins d'intrants chimiques.</p>	<p>Le cycle de la culture du poivron nécessite moins d'eau que celui de la tomate cerise, environ 30% en moins. C'est donc une alternative durable pour optimiser les ressources car il a une meilleure résilience aux maladies, et il nécessite moins d'intrants chimiques</p>	<p>je pense que la culture du poivron nécessite moins d'eau que celle de la tomate cerise, cependant je n'ai pas un pourcentage exact entre les deux cultures.</p>	<p>Le cycle de la culture du poivron nécessite environ 30% moins d'eau que celui de la tomate cerise, le prix du m3 de l'eau dessalée destinée à l'irrigation est relativement cher, et la consommation de l'eau va nettement diminuer en combinant les deux cultures par rapport à la tomate cerise seule.</p> <p>En plus le poivron a une meilleure résilience aux maladies</p>
<b>Axe 4 : Impact environnemental et Stratégie durable</b>			
<b>Entretien N° 1</b>	<b>Entretien N° 2</b>	<b>Entretien N° 3</b>	<b>Entretien N° 4</b>
<p>De ce qui précède, la culture du poivron va contribuer à la stratégie RSE Azura en minimisant la consommation d'eau et en minimisant son empreinte sur l'environnement.</p> <p>Pour se faire, on pourra se baser sur l'irrigation du goutte à goutte et l'utilisation des biofertilisants</p> <p>Je préconise à Azura de consacrer 5 à 10% de ses fermes pour cette culture</p>	<p>L'utilisation de la technique d'irrigation goutte à goutte est une meilleure pratique pour une agriculture durable.</p> <p>Je recommande au groupe Azura d'intégrer la culture du poivron en acquérant de nouvelles fermes, ceci permettra de diversifier les revenus et de réduire les risques liés à une seule culture</p>	<p>Je recommande à Azura d'intégrer la culture du poivron par une acquisition de nouvelles fermes car cela permet de diversifier les revenus et réduire les risques liés à une seule culture, en plus cela lui permettrait de continuer à grimper dans le top des 10 marques les plus consommées en France.</p>	<p>Pour contribuer à l'image RSE d'azura, il faut développer une culture durable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilisation de la technique d'irrigation goutte à goutte</li> <li>● Utilisation de biofertilisants et de lutte biologique contre les ravageurs</li> </ul> <p>Je recommande à Azura d'utiliser dans un premier temps 5% de ses fermes pour la culture du poivron</p>
<b>Entretien N° 5</b>	<b>Entretien N° 6</b>	<b>Entretien N° 7</b>	<b>Entretien N° 8</b>
<p>L'introduction du poivron peut contribuer à l'image RSE Azura en la renforçant par un développement d'une culture complémentaire durable à travers les meilleures pratiques telles que :</p> <p>Utilisation de biofertilisants et de lutte biologique contre les ravageurs, rotation des cultures pour préserver la fertilité des sols</p>	<p>L'intégration du produit complémentaire à la tomate cerise peut contribuer à l'image RSE Azura par un renforcement de son image en tant qu'entreprise socialement responsable.</p> <p>Les bonnes pratiques telles que l'irrigation goutte à goutte, l'utilisation de biofertilisants et la rotation des cultures sont importants pour assurer une agriculture durable.</p>	<p>Pour deux raisons je recommande au groupe Azura d'intégrer le poivron dans sa gamme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pour une diversification des revenus et réduire les risques liés à une seule culture</li> <li>● Pour continuer de grimper dans le classement top des 10 marques des marques les plus consommées en France</li> </ul>	<p>Avec l'utilisation des meilleures pratiques pour une agriculture durable telle que la technique de goutte à goutte pour l'irrigation, cela permet de diversifier les revenus et réduire les risques liés à une seule culture surtout la diminution de l'utilisation d'intrants chimiques</p>

Certification environnementale pour un meilleur positionnement Je recommande à Azura d'intégrer le poivron en utilisant 5% de ses fermes pour cette culture.	Ainsi je recommande de faire un test en premier temps concernant l'intégration du poivron pour une évaluation à petite échelle	Je propose l'utilisation de 5% de ses fermes pour cette culture	Je recommande au groupe Azura d'intégrer le poivron dans sa gamme, selon mes orientations, l'utilisation de 10 à 20% des fermes pour cette culture
<b>Entretien N° 9</b>	<b>Entretien N° 10</b>	<b>Entretien N° 11</b>	<b>Entretien N° 12</b>
La culture du poivron peut contribuer à la stratégie RSE Azura par un développement d'une culture durable, il s'agit aussi d'utiliser la technique de goutte à goutte pour l'irrigation. Je recommande donc au groupe Azura d'intégrer le poivron dans sa gamme avec utilisation de 5% des fermes pour cette culture.	Je recommande à Azura d'utiliser 10 à 20% des fermes pour cette culture car cela permet de : Diversifier les revenus et réduire les risques liés à une seule culture Réduire la consommation globale de d'eau Développer une culture complémentaire durable Renforcer l'image d'Azura en tant qu'entreprise socialement responsable	Je préconise au groupe Azura d'intégrer le poivron dans sa gamme car cela permet de diversifier les revenus et de réduire les risques liés à une seule culture. Pour se faire, je propose la location de nouvelles fermes	Je recommande au groupe Azura d'intégrer le poivron dans sa gamme avec utilisation de 5% de ses fermes pour se protéger contre les aléas liés à une seule culture et de continuer de grimper dans le classement du top des 10 marques les plus consommées en France. Il faut utiliser les meilleures pratiques pour une agriculture durable telle que la rotation du sol.
<b>Axe 5 : Part de marché et perspective marketing</b>			
<b>Entretien N° 1</b>	<b>Entretien N° 2</b>	<b>Entretien N° 3</b>	<b>Entretien N° 4</b>
Avec ma proposition précédente, je pense qu'Azura pourra contribuer à un peu moins 5% des exportations Marocaines du poivron en ciblant dans la majeure partie les pays de l'EU (90% de la culture) et le reste pour le marché Marocain. Des campagnes publicitaires distinctes avec la création de packagings différenciés et lancer des promotions croisées pour les deux produits	Je préconise pour le poivron Azura une distribution équilibrée entre le marché local Marocain et les pays de l'UE, chacun représentant 50% en appliquant des modèles réussis à l'échelle internationale	Concernant la stratégie marketing, pour positionner le poivron de manière à compléter plutôt qu'à concurrencer les tomates cerises, je recommande de lancer une campagne marketing qui met en avant des recettes utilisant à la fois des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires Pour le segment cible, je préconise 50-50 (Marocain - UE)	Pour le plan marketing, je propose de : * développer des campagnes marketing distinctes et créer des packagings différenciés pour chaque produit. * Lancer une campagne marketing qui met en avant des recettes utilisant à la fois des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires
<b>Entretien N° 5</b>	<b>Entretien N° 6</b>	<b>Entretien N° 7</b>	<b>Entretien N° 8</b>
Pour positionner le poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise sans la concurrencer, je préconise :	Pour la stratégie marketing, je préconise de : Lancer des promotions croisées où l'achat de tomates cerises pourrait offrir un rabais sur les poivrons et vice-versa, et ceci pour une	A l'instar de la production de la tomate cerise "zéro résidu de pesticide", avec une étude du marché approfondi et une stratégie marketing	Pour le segment de clients cibles, j'envisage majoritairement le marché local Marocain à 90% complété par 10% pour les pays de l'UE

<p>De positionner le poivron comme un choix premium ou bio ciblant un segment de marché différent de celui de la tomate cerise</p> <p>Lancer une campagne marketing qui met en avant des recettes utilisant là la fois des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires</p>	<p>augmentation des ventes globales sans cannibalisation.</p> <p>Lancer une campagne marketing qui met en avant des recettes utilisant là la fois des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires</p>	<p>ciblée, je pense que le groupe pourrait atteindre 5 à 10% des parts du marché Européen concernant le poivron. Pour le segment cible, je suggère 90% UE et 10% marché Marocain</p> <p>A titre d'exemple, il s'agit de lancer des promotions croisées où l'achat de tomates cerises pourrait offrir un rabais sur les poivrons et vice-versa, et ceci pour une augmentation des ventes globales sans cannibalisation</p>	<p>Et pour le plan marketing, je préconise de développer des campagnes marketing distinctes et créer des packagings différenciés pour chaque produit.</p>
<b>Entretien N° 9</b>	<b>Entretien N° 10</b>	<b>Entretien N° 11</b>	<b>Entretien N° 12</b>
<p>Concernant la répartition des segments de clients, j'envisage principalement le marché des pays de l'UE à hauteur de 90% avec 10% pour le marché local Marocain. Azura pourrait atteindre une part de marché avoisinant 5% du marché Européen.</p> <p>Pour le plan marketing, je préconise de lancer une campagne qui met en avant des recettes utilisant à la fois des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires</p>	<p>Pour la répartition des segments, j'envisage principalement les pays de l'UE à hauteur de 90% avec 10% pour le marché local Marocain. Azura pourrait atteindre 5 à 10% de ce marché.</p> <p>Pour le plan marketing, j'envisage de lancer des promotions croisées où l'achat de tomates cerises pourrait offrir un rabais sur les poivrons et vice-versa, et ceci pour une augmentation des ventes globales sans cannibalisation</p>	<p>Pour le segment de clients, je suggère majoritairement le marché local Marocain à 90% complété par 10% pour les pays de l'UE</p> <p>Pour le plan marketing, je propose de lancer une campagne marketing qui met en avant des recettes utilisant à la fois des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires</p>	<p>Pour le marché, j'envisage les pays de l'UE à hauteur de 90% avec 10% pour le marché local Marocain, Azura pourra atteindre jusqu'à 10% des parts de marché des exportations.</p> <p>Pour le plan marketing, il s'agit d'appliquer des modèles réussis à l'échelle internationale, de Positionner le poivron comme un choix premium ou bio ciblant un segment de marché différent de celui de la tomate cerise, lancer des promotions croisées et ceci pour une augmentation des ventes globales sans cannibalisation</p>

**Tableau 5**
**Tableau regroupant les réponses des participants**

## **5.2 Analyse des données collectées**

D'après la grille de la collecte des données, pour chaque axe, une analyse des réponses et discussions réalisées avec les participants s'avère nécessaire, afin de confirmer la bonne orientation concernant notre problématique.

### **5.2.1 La diversification des cultures agricoles comme levier de croissance :**

La diversification de cultures agricoles est perçue comme un levier de croissance, et joue un rôle déterminant dans la continuité de la croissance d'une entreprise. Plusieurs facteurs clés contribuent la bonne réussite de la diversification agricole :

- Etude approfondie du marché avant lancement (int 3, 8, 9, 12)
- Synergie avec l'infrastructure et la logistique existantes (int 12)
- Maîtrise des coûts de production et des ressources (int 1, 6, 11)
- L'entreprise mobilise ses compétences existantes afin de proposer une nouvelle gamme à sa clientèle existante (int 6, 7, 10, 11)
- Adoption de techniques durables et résilientes (int 2, 3, 4, 12)

Il s'agit précisément d'une expansion de gamme existante qui aide une entreprise agricole à réduire sa dépendance à une seule culture, car elle permet de stabiliser les revenus et se protéger contre les aléas liés à une monoculture (int 5, 7, 10, 11, 12).

La contribution à la croissance de l'entreprise agricole se matérialise par une augmentation de chiffre d'affaires global (int 1, 3, 4, 6, 8, 12).

**Au bilan : Les données collectées auprès des différents participants convergent vers l'importance de la diversification des cultures agricoles, assurée principalement par des revenus stables soutenus par une protection contre les aléas, et contribuant à la continuité de la croissance.**

### **5.2.2 Potentiel du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise :**

Pour plusieurs raisons, le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est pertinent :

- Ses effets bénéfiques pour la santé (riche en vitamines et fibres), int 1, 10
- Son prix est plus stable (toute l'année) que celui de la tomate cerise (tant au Maroc qu'en Europe), int 3, 4
- Son rendement est presque similaire à celui de la tomate cerise, int 3

- Les ravageurs affectent plus la culture de la tomate cerise que celle du poivron, int 2, en effet, les maladies spécifiques à la tomate peuvent engendrer des pertes significatives et augmenter les volatilités des prix.
- Pour absorber les aléas que peuvent subir les tomates cerises, int 2, 6, il s'agit d'atténuer les risques liés aux fluctuations du prix de la tomate cerise, en effet, dans le cas où l'offre excède la demande les prix chutent, d'autre part, les conditions météorologiques extrêmes (sécheresse, gel...) peuvent impacter les récoltes ce qui impacte l'offre et les prix.
- Optimisation des coûts car les deux cultures sous serre sont en parfaite synergie, à travers l'utilisation des infrastructures existantes (station de conditionnement, serres, plates formes internationales pour la distribution, int 7, 8
- Meilleure rentabilité grâce à un prix de vente plus élevé, int 7, en effet contrairement à la tomate cerise, le poivron est moins sujet aux grandes variations du prix car il bénéficie d'une grande différenciation de produits (variétés premium, poivron biologique, mini poivron)
- Accès à un marché Européen en croissance, surtout pour les variétés rouge et jaune pour consommation en frais ou en transformation agroalimentaire (presque tous les répondants)
- Augmentation du chiffre d'affaires car la marque Azura est déjà appréciée en Europe, int 6

**Au bilan :** A la lumière des réponses récoltées, le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est pertinent, car selon la majorité des répondants, il s'agit de pénétrer un marché Européen de plus en plus consommateur de variétés précises de poivron.

### **5.2.3 Vision des répondants concernant la consommation de l'eau du poivron**

Pour la plus part des participants, la culture du poivron présente une alternative durable permettant l'optimisation des ressources naturelles notamment l'eau, en effet avec sa consommation nettement inférieure à celle de la culture des tomates cerises (environ 30% en moins), sa culture permettra un gain assez important surtout avec les périodes successives de la sécheresse, le prix du m<sup>3</sup> de l'eau dessalée destinée l'irrigation est relativement cher, et la consommation de l'eau va nettement diminuer en combinant les deux cultures par rapport à la tomate cerise seule.

En plus, le poivron a l'avantage d'avoir une meilleure résilience aux maladies et nécessite moins d'intrants chimiques, int 7, 9, 10

**Au bilan : Les différents participants ont bien souligné l'importance majeure que peut avoir la consommation de l'eau afin d'assurer une agriculture durable, le poivron étant un produit moins consommateur d'eau.**

#### **5.2.4 Impact environnemental et Stratégie durable**

L'introduction du poivron pourrait contribuer à la stratégie RSE d'Azura :

- Réduction de la consommation globale de d'eau avec l'utilisation de techniques d'optimisation de l'irrigation telle que la goutte à goutte, (presque tous les répondants)
- Moindre impact environnemental par rapport à la tomate cerise concernant l'utilisation des intrants chimiques, en effet, l'introduction du poivron en rotation ou en association avec la tomate cerise brise le cycle de certains ravageurs spécifiques à la tomate, int 6, 8
- Développement d'une culture complémentaire durable, int 9, 10
- Renforcement de l'image d'Azura en tant qu'entreprise sociétale responsable, 10

L'utilisation de meilleures pratiques agricoles à adopter pour assurer une culture durable et rentable du poivron est nécessaire :

- Utilisation d'un système d'irrigation optimisé (goutte à goutte), Int 1, 2, 4, 6, 8, 9
- Utilisation de biofertilisants et de lutte biologique contre les ravageurs, Int 1, 5, 6
- Rotation des cultures pour préserver la fertilité des sols, Int 5
- Certification environnementale pour un meilleur positionnement, Int 5

#### **Position des répondants envers l'intégration du poivron :**

Suivant ce qui a été échangé avec les répondants par rapport aux axes analysés, il était intéressé d'évoquer clairement leurs visions par rapport à l'intégration du poivron dans la gamme Azura :

- Oui, car cela permet de diversifier les revenus et réduire les risques liés à une seule culture Int 2, 7, 8, 10, 11, 12
- Oui pour continuer de grimper dans le classement du TOP des marques les plus consommées en France, Int 3, 7, 12
- Oui car cela va contribuer à l'image RSE Azura, Int 1, 4, 6, 10

Concernant la proposition pour l'intégration de la culture du poivron dans le cas d'Azura :

- Utilisation de 5% des fermes pour cette culture, Int 1, 4, 5, 7, 9, 12
- Utilisation de 10 à 20% des fermes pour cette culture, Int 8, 10
- Location de nouvelles fermes, Int 11



- Acquisition de nouvelles fermes, Int 2, 3
- Autre proposition : Faire un test pour une évaluation à petite échelle, Int 6,

**Au bilan :**

- **Différentes techniques ont été rapportés par la majorité des répondants afin d'assurer les normes RSE Azura, notamment, l'utilisation de la technique du goutte à goutte, le recours aux biofertilisants ainsi que la rotation des cultures.**
- **La perspective des répondants est centrée sur l'intégration du poivron à la gamme d'Azura par le billais de différents bénéfices qu'elle pourrait rapporter. La moitié des répondants ont recommandé l'utilisation de 5% des fermes Azura pour cette culture.**

**5.2.5 Part de marché et perspective marketing**

Afin d'aborder notre problématique à la manière la plus large possible, il était judicieux d'évoquer avec l'ensemble des répondants leurs points concernant les parts de marchés futurs du poivron Azura à l'échelle internationale, en effet, pour les répondants 7, 10 et 12, les parts de marchés des exportations du poivron vers les pays de l'union Européenne devraient se situer entre 5 et 10% surtout si Azura produira du poivron "zéro résidu de pesticide" à l'instar de la production de la tomate cerise. Alors que la vision des répondants 1 et 9 était plutôt à atteindre environ 5%.

Concernant le futur marché de commercialisation, la répartition des segments de clients ou de marché pour le poivron Azura :

- Principalement les pays de l'UE à hauteur de 90% avec 10% pour le marché local Marocain, Int 1,7, 9, 10, 12
- Majoritairement le marché local Marocain à 90% complété par 10% pour les pays de l'UE, Int 8, 11
- Une distribution équilibrée entre le marché local Marocain et les pays de l'UE, chacun représentant 50%, Int 2, 3
- Non certain des segments de marché ciblés par le poivron Azura, Int 4, 5, 6

Afin de positionner le poivron de manière à compléter plutôt qu'à concurrencer la gamme existante de tomates cerises Azura, notamment en termes de placement produit, une bonne vision marketing est nécessaire pour élaborer un plan adéquat selon les orientations ci-dessous :

- Développer des campagnes marketing distinctes et créer des packagings différenciés pour chaque produit. Int 1, 8

- Lancer des promotions croisées où l'achat de tomates cerises pourrait offrir un rabais sur les poivrons et vice-versa, et ceci pour une augmentation des ventes globales sans cannibalisation, Int 6, 7, 10
- Appliquer des modèles réussis à l'échelle internationale Int 2,
- Positionner le poivron comme un choix premium ou bio ciblant un segment de marché différent de celui de la tomate cerise, Int 5, 12
- Lancer une campagne marketing qui met en avant des recettes utilisant l'un et l'autre des poivrons et des tomates cerises, encourageant ainsi les consommateurs à acheter les deux produits pour des utilisations complémentaires, Int 3, 4, 5, 6, 9, 11

#### **Au bilan :**

- **Concernant la part de marché recommandée, les points de vue des différents participants sont divergents puisqu'il s'agit d'un objectif se projetant dans le futur, cependant, la moitié des répondants préfèrent cibler le marché Européen.**
- **En fin, pour le plan marketing, plusieurs orientations ont été préconisées surtout la mise en évidence de la complémentarité des deux produits dans différentes préparations.**

## **Chapitre 6 : Recommandations et plan d'action opérationnel**

### **6.1 Recommandations :**

Compte tenu des idées pertinentes qui émanent de l'étude théorique réalisée à la première partie, ainsi que l'analyse détaillée des réponses des douze répondants, nous allons exposer à présent nos recommandations, il s'agit de proposer au groupe Azura une intégration vigilante du poivron à leur culture en utilisant 5% de ses terres, c'est une stratégie d'expansion par diversification de culture pour proposer à sa clientèle existante une offre complémentaire à la gamme existante. Pour se faire, le groupe doit mobiliser son savoir-faire et ses compétences acquises pour réussir la nouvelle récolte et appliquer une stratégie marketing adéquate concernant les ventes, ce qui contribuera à une croissance durable, qui est d'une part liée à l'optimisation des ressources naturelles, notamment l'eau (voir la quantification du gain liée à 60 hectares, page 14) et les autres gains liés à l'optimisation de l'utilisation des intrants chimiques ainsi que la préservation de la fertilité des sols relatifs à la rotation des cultures.

Il s'agit aussi de se protéger contre les aléas liés à une seule culture se résumant sur les virus que peuvent attaquer les cultures des tomates ainsi que la stabilisation des revenus. En effet, si la tomate cerise subit une chute de prix (pour raison de saturation de marché ou conditions

géopolitiques), la culture devient moins rentable, cette chute pourra être compensée par les revenus liés à la culture du poivron qui connaît en général des stabilités de prix.

## 6.2 Scénario : Conversion de 60 Hectares de la tomate cerise en poivron

Hypothèses :

Prix des exportations marocaines tomate cerise <sup>13</sup> : 1,69 €/Kg, Prix du poivron <sup>14</sup> : 2,01 €/Kg

Rendement de la tomate cerise : 100 à 150 T / Ha, rendement du poivron : 80 à 120 T / Ha <sup>15</sup>

Culture	Rendement (T/Ha)	Prix moyen (€/Kg)	Revenus bruts pour 60 Ha
Tomate cerise	100 à 150	1,69	10,14 à 15,21 M€
Poivron	80 à 120	2,01	9,65 à 14,47 M€

Tableau 6 Estimation du rendement brut pour 60 Hectares tomate cerise VS poivron

**Interprétation :** Même si le rendement du poivron est légèrement inférieur à celui de la tomate cerise, son prix à l'export est supérieur et plus stable.

Les importations concurrentielles de la tomate cerise en provenance de pays à coûts réduits (Espagne, Turquie) influencent les prix de la tomate. Si le prix de la tomate cerise subit une chute de prix en dessous de 1,5 €/kg, la culture devient moins rentable.

D'autre part, le ToBRFV a causé dernièrement d'importantes pertes financières aux producteurs de tomates au Maroc par une réduction du rendement estimée à 20% de la production. La qualité de la tomate a été touchée, et les producteurs subissent une double pression, la diminution des revenus et l'augmentation des coûts liés aux mesures de prévention et de lutte contre le virus. Les marges bénéficiaires deviennent incertaines.

Le Poivron a donc un potentiel économique pour stabiliser les revenus, en effet, son intégration comme produit complémentaire à la tomate cerise peut réduire les risques grâce aux facteurs suivants :

<sup>13</sup>[https://fr.le360.ma/economie/exportations-marocaines-vers-lue-comment-la-tomate-resiste\\_OFMO3QTB35HVNAUZQI3ECTWPPQ/](https://fr.le360.ma/economie/exportations-marocaines-vers-lue-comment-la-tomate-resiste_OFMO3QTB35HVNAUZQI3ECTWPPQ/)

<sup>14</sup>[eseco.ma/maroc/poivron-la-maroc-bouscule-le-marche-europeen.html#:~:text=La%20production%20marocaine%20gagne%20en%20compétitivité&text=En%202024%2C%20le%20poivron%20s,1%2C52%20euro%20en%202019.](https://eseco.ma/maroc/poivron-la-maroc-bouscule-le-marche-europeen.html#:~:text=La%20production%20marocaine%20gagne%20en%20compétitivité&text=En%202024%2C%20le%20poivron%20s,1%2C52%20euro%20en%202019.)

<sup>15</sup>[www.netafim.ma/Connaissances-des-cultures/poivrons-sous-serre2/](http://www.netafim.ma/Connaissances-des-cultures/poivrons-sous-serre2/)

- Une demande stable sur le marché Européen qui est en forte croissance.
- Dépenses restreintes pour les traitements phytosanitaire car le poivron est moins sensible aux maladies.
- Réduction du coût lié à l'irrigation (voir les gains liés à a consommation de l'eau, page 14) et surtout une contribution à la préservation de cette matière précieuse pour les générations futures.
- Une structure de coût optimisée : utilisation des infrastructures existantes (serres, station de conditionnement et plates-formes de distributions)
- Un effet tampon, si la tomate cerise chute de prix, Azura pourra équilibrer son chiffre d'affaires grâce à la stabilité du marché du poivron, en plus, en période de crise sanitaire affectant la tomate, la production du poivron limite les pertes globales.

## 6. 3 Plan d'action opérationnel :

### 6.3.1 Phase de préparation et étude la faisabilité :

La durée totale est de 3 mois, toutes les actions sont à déclencher en même temps

Action	Responsable	Durée	Indicateur
Etude de marché ciblé de la demande du poivron	Département marketing	1 à 2 mois	Rapport validé
Identification des variétés adaptée à la région du Souss Massa	Département recherche et développement / Agronomique	2 mois	Sélection 2 à 3 variétés
Evaluation des coûts de la production	Département Financier / Production	2 mois	Budget prévisionnel établi
Identification des zones de production disponible	Département technique / Fermes	3 mois	Catalogue interne validé
Formation du personnel concernant la nouvelle culture	Département Ressources humaines	3 mois	Personnel qualifié

**Tableau 7 Phase de préparation et étude faisabilité**

### 6.3.2 Phase de Lancement de la culture du poivron :

La date de la première culture est prévue à D : Le 15/08/2026 (le cycle de culture du poivron étant de 6 mois, la durée d'une campagne agricole étant de 6 à 8 mois)

Action	Responsable	Echéance	Indicateur
Cultures des surfaces pilotes à la région du Souss Massa (5 à 10 Ha)	Responsable des fermes	D + 6 mois	Récolte effective
Suivi agronomique et sanitaire rigoureux	Département Agronomique	Continu	Rapport de suivi mensuel
Conditionnement et logistique	Départements logistique et Qualité	D + 6 mois	Taux de non-qualité inférieur à 2%
Expédition vers la plateforme internationale du groupe	Département Export / Ventes	D + 6 à 7 mois	Premières commandes livrées

**Tableau 8 Phase de lancement de la culture du poivron**

### 6.3.3 Phase d'extension progressive :

La durée est 2 à 3 ans pour atteindre 60 Ha

Action	Responsable	Durée	Indicateur
Extension de la surface cultivée	Technique / Responsable des fermes	Annuelle	20 Ha la première année et 30 Ha la seconde
Mise en place d'un calendrier de production échelonnée (Aout – Février)	Planification	Campagne Agricole	Stabilité des livraisons
Adaptation et conditionnement	Marketing	10 mois	Lancement de packaging différencié

**Tableau 9 Phase d'extension progressive**

### 6.3.4 Phase de pilotage et d'évaluation continue :

Action	Responsable	Durée	Indicateur
Réunion mensuelles de suivi du projet	Comité poivron	Mensuelle	Avancement VS planning
Mise en place de KPI Stratégiques (rendement, marge, satisfaction clients)	Contrôle de gestion	Trimestrielle	Tableau de bord à jour
Audit technique et RSE	Direction qualité	Annuelle	Rapport d'audit validé

**Tableau 10 Phase de pilotage et d'évaluation continue**

## Conclusion générale

La présente étude s'est consacrée à analyser la stratégie de croissance du groupe Azura à travers l'intégration d'un nouveau produit complémentaire : Le poivron.

Dans un contexte marqué par des défis environnementaux majeurs, une forte dépendance à la tomate cerise, en plus d'une pression accrue des marchés Européens, la diversification des cultures agricoles apparaît non seulement comme une opportunité stratégique, mais également comme une nécessité pour assurer la pérennité et la compétitivité du groupe.

Le diagnostic interne a mis en évidence les atouts majeurs d'Azura, notamment son savoir-faire reconnu dans l'agriculture sous serre, son ancrage à l'international et sa maîtrise de la logistique. Cependant des vulnérabilités subsistent, surtout une concentration des revenus sur un seul produit, une sensibilité au stress hydrique et une exposition croissante aux fluctuations du marché Européen. L'étude faisabilité de l'intégration du poivron montre que ce produit offre de réels avantages stratégiques. Moins consommateur en eau que la tomate cerise, adapté aux conditions agro climatiques de la région du Souss-Massa, et bénéficiant d'une demande Européenne croissante, notamment sur le segment des mini-poivrons ou poivrons premiums, il représente un levier concret de diversification. Les données de marché confirment une progression significative des exportations marocaines de poivron de plus en plus marquée ces dernières années avec une percée sur des marchés déterminants comme la France, les Pays-Bas ou le Royaume-Uni.

Par ailleurs l'approche qualitative menée auprès des acteurs clés du secteur a révélé une forte sensibilité aux enjeux de la diversification agricole, de complémentarité du choix pertinent du poivron ainsi que sa contribution au volet durabilité.

Les entretiens semi-directifs ont permis de valider l'hypothèse selon laquelle l'introduction du poivron peut enrichir la gamme Azura sans nécessairement cannibaliser les ventes de la tomate cerise, à condition de positionner intelligemment le produit tant au niveau agronomique que marketing.

Sur le plan opérationnel, le plan d'action proposé repose sur une stratégie progressive : test pilote, montée en puissance maîtrisée, ciblage des segments premium et synergie avec les infrastructures existantes. Cette approche permet de limiter les risques tout en maximisant les chances de succès commercial.

Finalement, l'intégration du poivron à la gamme Azura offre au groupe une voie réaliste, durable et stratégique pour renforcer sa résilience, maintenir sa croissance, réduire la dépendance à la tomate cerise et renforcer sa place sur les marchés internationaux.

Afin de réussir cette initiative, le groupe devra s'appuyer sur ses forces internes, renforcer ses capacités d'innovation, et maintenir une logique d'adaptation continue face aux évolutions du marché et aux contraintes environnementales.

### **Les apports de ce projet :**

Ce projet de fin d'études mobilise une **approche méthodologique hybride** combinant des données empiriques du terrain (entretiens semi directifs et étude de marché) ainsi qu'une littérature croisée entre stratégie de diversification de culture, durabilité, performance agronomique et compétitivité commerciale, **ce qui renforce la robustesse de l'analyse.**

Ce projet identifie clairement **les limites du modèle actuel du groupe Aura qui est basé sur la tomate cerise seule**, notamment face aux risques climatiques, phytosanitaires et de volatilité de marché, **et démontre que le poivron représente une opportunité stratégique de diversification intelligente : une culture plus économe en eau, demande croissante en Europe, ainsi qu'une synergie et complémentarité en production et logistique.**

Sur le plan stratégique, ce projet, s'appuyant sur une analyse SWOT détaillée du positionnement actuel d'Azura, a permis d'éclairer le choix d'investissement à court et moyen terme, avec un plan opérationnel en quatre phases, apportant ainsi une contribution concrète à la réflexion sur la croissance durable en agriculture, en combinant performance économique, optimisation des ressources et adaptation au marché.

**En conclusion, ce projet apporte une vision stratégique opérationnelle pour répondre aux défis du groupe Azura en matière de durabilité et croissance. Il illustre comment une entreprise agro exportatrice peut innover tout en s'adaptant à un contexte de plus en plus contraignant, et ce, sans compromettre ses objectifs de qualité, de performance et d'engagement RSE.**

Finalement, Ce projet incite à de futures réflexions sur la gestion durable des ressources, la valorisation des productions locales et l'agriculture circulaire ainsi que celle mixte par l'intégration de cultures différentes sur des parcelles au niveau des fermes qui pourraient faire l'objet de travaux agronomiques complémentaires dans le cadre d'une stratégie globale de croissance responsable.

## **Annexes**

### **Annexe1 : Entretien semi-directif**

Dans le cadre de mon projet de fin de formation IMBA à ESCA & HEC Liège, ma recherche porte sur la stratégie de croissance du groupe Azura par l'intégration du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise, qui est connue par sa très bonne qualité (produit caractérisé par Zéro Résidu de Pesticides) et classée au TOP des 10 marques les plus vendues en France en 2023. Dans cette optique, nous allons réaliser un entretien afin de me permettre de confirmer les hypothèses fondées sur la base des concepts théoriques liés à ce projet, et mieux comprendre dans la pratique les opportunités, défis et implication stratégique de cette diversification de cultures agricoles. Vos réponses seront strictement confidentielles et utilisées uniquement à des fins académiques.

Fiche signalétique : Profil du répondant

Pouvez-vous vous présenter ?

Fonction :

Entreprise :

Nombre d'années d'expériences dans l'agriculture / Agroalimentaire :

Domaine d'expertise (Agronomie, Gestion d'exploitation agricole, commercialisation, RSE, autre (précisez)) :

Quelle est votre expérience avec la culture du poivron ? Faible, moyenne, élevée, aucune :

#### **Axe 1 : La diversification des cultures agricoles comme levier de croissance**

1. Quels sont selon vous les facteurs clés de succès d'une diversification de cultures agricoles ?
2. Pensez-vous que l'expansion de gamme existante peut aider une entreprise agricole à réduire sa dépendance à une seule culture ?
3. Pensez-vous que l'intégration d'un produit Agricole complémentaire à la gamme existante contribue à la croissance d'une entreprise ?

#### **Axe 2 : Potentiel du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise**

4. Selon vous, le choix du poivron comme produit complémentaire à la tomate cerise est-il pertinent ou non ?
5. Quels avantages économiques la culture du poivron pourrait-elle apporter au groupe Azura ?
6. Comment percevez-vous la demande du marché européen pour le poivron ?



### **Axe 3 : La consommation de l'eau du poivron nettement inférieure à la tomate cerise**

7. D'après des études agronomiques, le cycle de la culture du poivron nécessite moins d'eau que celui de la tomate cerise, quelle est selon vous en pourcentage la différence de la consommation entre les deux cultures ?
8. Avec des années successives de la sécheresse au Maroc et la solution alternative de l'unité de dessalement à la région de Chtouka Ait Baha, le choix de l'intégration poivron est pertinent, selon vous pourquoi ?
9. Le poivron est-il une alternative durable pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles notamment l'eau ?

### **Axe 4 : Impact environnemental et Stratégie durable**

10. Comment l'introduction du poivron pourrait-elle contribuer à la stratégie RSE d'Azura ?
11. Selon vous, quelles sont les meilleures pratiques agricoles à adopter pour assurer une culture durable et rentable du poivron ?
12. Recommanderiez-vous au groupe Azura d'intégrer le poivron dans sa gamme ? Pourquoi ?
13. Quelle est votre proposition pour l'intégration de la culture du poivron dans le cas d'Azura ?

### **Axe 5 : Part de marché et perspective marketing**

14. De janvier à août 2024, le Maroc a exporté 150 000 tonnes de poivrons, destiné surtout pour le marché Européen, enregistrant une hausse de 20% par rapport à la saison précédente. Selon vous quelle serait la part de marché du poivron Azura ?
15. Quelle répartition des segments de clients ou de marché géographiques envisagez-vous pour le poivron Azura ?
16. Quelles stratégies recommanderiez-vous pour positionner le poivron de manière à compléter plutôt qu'à concurrencer la gamme existante de tomates cerises Azura, notamment en termes de marketing et de placement produit ?
17. Avez-vous d'autres remarques ou suggestion ?

.....  
Merci infiniment pour votre participation !

Votre contribution est précieuse pour la réussite de cette recherche.

# Bibliographie :

## A

Anne Weill et Jean Duval. (2009) « *Guide de gestion globale de la ferme maraîchère biologique et diversifiée* » l'organisme Équiterre p.1-18

Ana Benitez-Lopez (2020) « *Global change Biology* » Wily p.760-771

Altieri, (1995) « *Agroecology: The Scientific Basis of Alternative Agriculture* » Editeur : Intermediate Technology

Altieri & Nicholls (2004) « *Ecological Engineering for pest Management*” CSIRO Publishing p.117-119

## B

Birlouez, Eric (2023) « *Petite et grande histoire des légumes* » Editions Quae p.126-127

Bourguignon, Claude & Bourguignon, Lydia (2017) « Manifeste pour une agriculture durable » Actes Sud Nature p.47-58

## C

Chalus-Sauvannet, Marie-Christine (2021) « *Veille stratégique à l'usage des décideurs* » EMS Editions p.50-55

## D

David Tilman et al (2002) « *Agricultural sustainability and intensive production practices*” Nature VOL 418 p. 671- 677

David Tilman et al. (2002) « *Effet de la diversité, de l'abondance de de la composition des espèces végétales sur les maladies fongiques foliaires* » Ecology

David Tilman et al. (2011) « *Demande alimentaire mondiale et intensification durable de l'agriculture* » PNAS

## E

Eastes, Richard-Emmanuel (2010) « *Vers une agriculture choisie* » Le Cavalier Bleu éditions p.37-38

## F

Franck Brulhart, Gilles Guieu et Pierre-Xavier Meschi (2011) « *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas* » Editions d'Organisation p.37-70

Franck Brulhart, Christophe Favoreu, (2023) « *Stratégie* » Editeur Dunod p.201

Frédéric Nihous (2008), rapport de mission, du ministère de l'agriculture et de la Pêche France « *La diversification des activités agricoles au travers des services participant au développement rural* » p. 5-6

## H

Harry Markowitz. (1952). Portfolio Selection, Journal of Finance, 7 (1), p.77-91.

Hermel, Laurent Achard, Pierre (2010) « *Le benchmarking* » Editeur: AFNOR p.7

## J

Jean-Paul Chavas (2010) « *Economies of Diversification: A Generalization and Decomposition of Economies of Scope* »

## L

Lairez, Juliette, Feschet, Pauline, Aubin, Joël (2015) « *Agriculture et développement durable : Guide pour l'évaluation multicritère* » Editions Quae p.22-30

Loyat, Jacques Pouch, Thierry (2018) « *Plaidoyer pour des politiques agricoles actives* » Editions France Agricole p. 98-99

## M

María José Arce – Clothilde Meyroux – Manon Monfort – Stacy Rousse (2021) : « *Création variétale de poivron (Capsicum annuum) résistant au PVY en contexte de hausse des températures* » APIMET – ECUE 1.3 p.5-6

Mekonnen & Hoekstra (2011) « *L'empreinte hydrique verte, bleue et grise des cultures et des produits végétaux dérivés* » Hydrology and Earth System Sciences

Meier, Olivier (2009) « *Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir* » Dunod p.11

Ministère de l'Agriculture, de la Pêche Maritime, du Développement Rural et des Eau et Forêts – Transfert de technologie en agriculture - ISSN: 1114-0852 -Août 2024 - DL: 61/99

## N

Norton, R.D. and Hazell, P.B. (1986) « *Mathematical Programming for Economic Analysis in Agriculture*» Collier Macmillan, London.

## O

Office statistique de l'Union Européenne (Eurostat 2022)

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO, 2021)

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO, 2022)

## P

Patrick Widloecher (2015) « *Réconcilions économie et écologie Pour une nouvelle économie verte en faveur de la croissance* » Editeur : La Documentation française p.82

## R

Roger D. Norton (2005) « *Politique de développement Agricole concept expérience* » (FAO 2005)

Rodale Institute, rapport (2023)

# Webographie :

- [www.vulgarisation.net](http://www.vulgarisation.net)
- [www.azura-group.com/](http://www.azura-group.com/)
- [https://www.azura-group.com/images/actualites/pdf/Rapport\\_RSE2021-2022\\_FR\\_web032023pdf](https://www.azura-group.com/images/actualites/pdf/Rapport_RSE2021-2022_FR_web032023pdf)
- <https://doi.org/10.3390/agriculture12091506>
- [https://agrosys.fr/wp-content/uploads/2021/04/Rapport\\_Cre%CC%81ation-arie%CC%81ale-de-poivron.pdf](https://agrosys.fr/wp-content/uploads/2021/04/Rapport_Cre%CC%81ation-arie%CC%81ale-de-poivron.pdf)
- <https://fr.le360.ma/economie/dessalement-de-leau-de-mer-le-maroc-dispose-dun-enorme-potentiel-vert-a-cout-competitif>
- <https://www.boutique-vegetale.com/p/mini-poivron-capsicum-anuum>
- Annuel report 2013 world bank
- [www.agriculture.gov.ma/fr/region/souss-massa](http://www.agriculture.gov.ma/fr/region/souss-massa)
- [www.legume-fruit-maroc.com](http://www.legume-fruit-maroc.com)
- [https://issuu.com/agriculturemaghreb/docs/agri\\_135\\_issuu/s/12111796](https://issuu.com/agriculturemaghreb/docs/agri_135_issuu/s/12111796)
- [http://files.eacce.org.ma/pj/%5B1643379017%5DMarche\\_mondial\\_poivrons\\_28012022.pdf](http://files.eacce.org.ma/pj/%5B1643379017%5DMarche_mondial_poivrons_28012022.pdf)
- <https://lematin.ma/economie/exportations-de-poivrons-doux-vers-un-nouveau-record-en-2024/249754#:~:text=Le%20poivron%20doux%20se%20classe,%C3%A9t%C3%A9%20exp%C3%A9di%C3%A9s%20vers%2048%20pays>
- <https://www.agrimaroc.ma/poivrons-maroc-export-ue-2024-48-pr-cent>
- <https://www.reussir.fr/fruits-legumes/maroc-azura-vise-100-de-sa-production-de-tomates-irriguee-en-eau-dessalee-malgre-son-prix>
- [https://fr.le360.ma/economie/exportations-marocaines-vers-lue-comment-la-tomate-resiste\\_OFMO3QTB35HVNAUZQI3ECTWPPQ/](https://fr.le360.ma/economie/exportations-marocaines-vers-lue-comment-la-tomate-resiste_OFMO3QTB35HVNAUZQI3ECTWPPQ/)
- [eseco.ma/maroc/poivron-la-maroc-bouscule-le-marche-europeen.html#:~:text=La%20production%20marocaine%20gagne%20en%20compétitivité&text=En%202024%2C%20le%20poivron%20s,1%2C52%20euro%20en%202019](https://eseco.ma/maroc/poivron-la-maroc-bouscule-le-marche-europeen.html#:~:text=La%20production%20marocaine%20gagne%20en%20compétitivité&text=En%202024%2C%20le%20poivron%20s,1%2C52%20euro%20en%202019)
- [www.netafim.ma/Connaissances-des-cultures/poivrons-sous-serre2/](http://www.netafim.ma/Connaissances-des-cultures/poivrons-sous-serre2/)
- <https://east-fruit.com/en/tag/morocco>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/home>