

ANALYSE ÉCONOMIQUE: OBSERVATIONS ISSUES DU PARCOURS DE DIAGNOSTIC

AUTEURES

Audrey Warny, Biowallonie
Sandy Manfroy, DiversiFERM

VERSION 1

Juin 2026

L'analyse croisée a été réalisée par Thiago Nyssens, Crédal

Pour plus d'informations sur le contenu de cette fiche
ou pour un accompagnement sur le sujet:

info@biowallonie.be ou 081/28.10.10
info@diversiferm.be ou 081/62.23.17



Ensemble pour un système alimentaire durable



Partenaires du projet **TRèFLe**



TABLE DES MATIÈRES

Cadre méthodologique	3
Cas 1: Une ferme diversifiée, où la transformation est accessoire	3
Cas 2: Un maraicher qui transforme ses surplus	5
Cas 3: Un transformateur rôdé qui veut aller plus loin	7
Cas 4: Un transformateur spécialisé en cours de décollage	9
Vue d'ensemble comparative des 4 profils	11
1. POINTS DE DIFFÉRENCIATION ENTRE LES PROFILS	11
2. POINTS COMMUNS ENTRE LES PROFILS	16
3. FACTEURS CLÉS DE PERFORMANCE	18
Conclusion	19

0. Cadre méthodologique

Dans le cadre du projet TRèFLe, quatre transformateurs wallons ont participé à un parcours de diagnostic économique : prise en main de l'outil Excel de plan financier analytique, encodage de leurs données, retour individualisé et restitution collective. Cette fiche compile les enseignements issus de ces quatre cas de manière anonymisée, où les structures y sont décrites par profil-type, afin d'offrir des repères concrets à tout opérateur engagé dans la transformation de fruits et légumes, même sans avoir participé au parcours.

En ce qui concerne **les conclusions communes**, il convient de rappeler **qu'elles sont propres à ce panel** et ne sont pas généralisables à l'ensemble des acteurs de la transformation des fruits et légumes. En effet, bien qu'indicatives, elles reposent sur un échantillon trop restreint pour leur attribuer une portée générale.

L'analyse croisée repose sur la standardisation des données issues de quatre structures aux modèles économiques distincts, selon deux conventions principales. D'une part, le coût de main-d'œuvre est harmonisé à 20 €/heure pour toutes les structures, afin de neutraliser les différences de statut et de rendre visibles les écarts de productivité. D'autre part, les matières premières autoproduites sont valorisées au prix du marché : ce choix intègre un coût d'opportunité et évite de surestimer la rentabilité des activités reposant sur des ressources internes. Ces conventions entraînent une dégradation apparente des marges pour les structures fortement appuyées sur l'autoproduction, mais garantissent une meilleure comparabilité entre modèles.

POINTS COMMUNS DES PROFILS ÉTUDIÉS

Les 4 bénéficiaires sont **tous producteurs-transformateurs**, c'est-à-dire qu'ils transforment eux-mêmes une partie de leur production de fruits et légumes. Ils sont chacun **basés en Wallonie** et qualifient leur **mode de transformation d'artisanal** – soit une transformation à petite échelle, souvent manuelle ou semi-manuelle, reposant sur un savoir-faire spécifique et une organisation flexible. Pour chacun d'eux, plus de 80 % de leur gamme de produits transformés est composée de **fruits et légumes, majoritairement cultivés en Wallonie** (par eux ou par des revendeurs partenaires). Ils sont tous des **micro-entreprises** : soit ils travaillent seuls comme indépendant, soit ils ont une petite équipe qui ne dépasse pas les 9 employés. Autre point commun : ils ne sont plus au stade de recherche et développement. Ils sont tous en activité, avec des recettes stabilisées qu'ils mettent déjà en production.

Tous sont suivis par un comptable pour la réalisation de leur bilan annuel, mais ils éprouvent toutefois **le besoin de recevoir du conseil stratégique sur leur activité de transformation**. Aucun d'eux n'en avait bénéficié, à l'exception d'un bénéficiaire qui avait déjà sollicité une structure d'aide à la création d'entreprise, laquelle n'était toutefois pas spécialisée dans les thématiques agroalimentaires.

1. Cas 1 – Une ferme diversifiée, où la transformation est accessoire

PROFIL

Ce bénéficiaire gère une **ferme particulièrement diversifiée, conduite en agriculture biologique** : élevage bovin, poules pondeuses, maraîchage et petits fruits, verger, grandes cultures, et gîte à la ferme. La **transformation y occupe une place très marginale**, quelques lots dans l'année, réalisés dans la cuisine d'un ancien gîte reconverti à cet effet, avec un équipement de type domestique. L'activité de transformation a été lancée en 2017 et s'inscrit dans une logique de valorisation des surplus et d'élargissement de l'offre en vente directe, avec environ 500 unités de produits qui sont vendus par an.

Sa motivation principale est d'objectiver la place réelle de l'activité de transformation dans l'économie globale de la ferme, et de savoir à quel prix ses produits doivent être vendus pour rémunérer correctement son travail.

Profil 1 - Transformation marginale, très faible capitalisation

TYPE	Exploitation en polyculture-élevage biologique, personne physique
STATUT DE LA TRANSFORMATION	Complémentaire : valorise les surplus agricoles, élargit l'offre du point de vente
GAMME	9 références : confitures (petits fruits), sirops, coulis de tomate, plats cuisinés (bolognaise, chili con carne), bocaux carnés
ORGANISATION	Cuisine du gîte (normes conformes, sans coût imputé) + atelier externe loué pour les produits carnés
CIRCUIT DE VENTE	B2C en circuit court exclusif : distributeur automatique + vente directe à la ferme + valorisation via gîte
CA TRANSFORMATION	3 730€ (+ 1 395€ autoproduits)
CHARGES VARIABLES / CA	99 %, dont matières premières 45 %, main-d'œuvre 32 %, consommables 12%, location atelier externe 9 %
CHARGES FIXES IMPUTÉES	Quasi nulles dans les données (probablement sous-estimées)
RÉSULTAT CALCULÉ	+2 450€
INVESTISSEMENTS	500€

SITUATION ÉCONOMIQUE

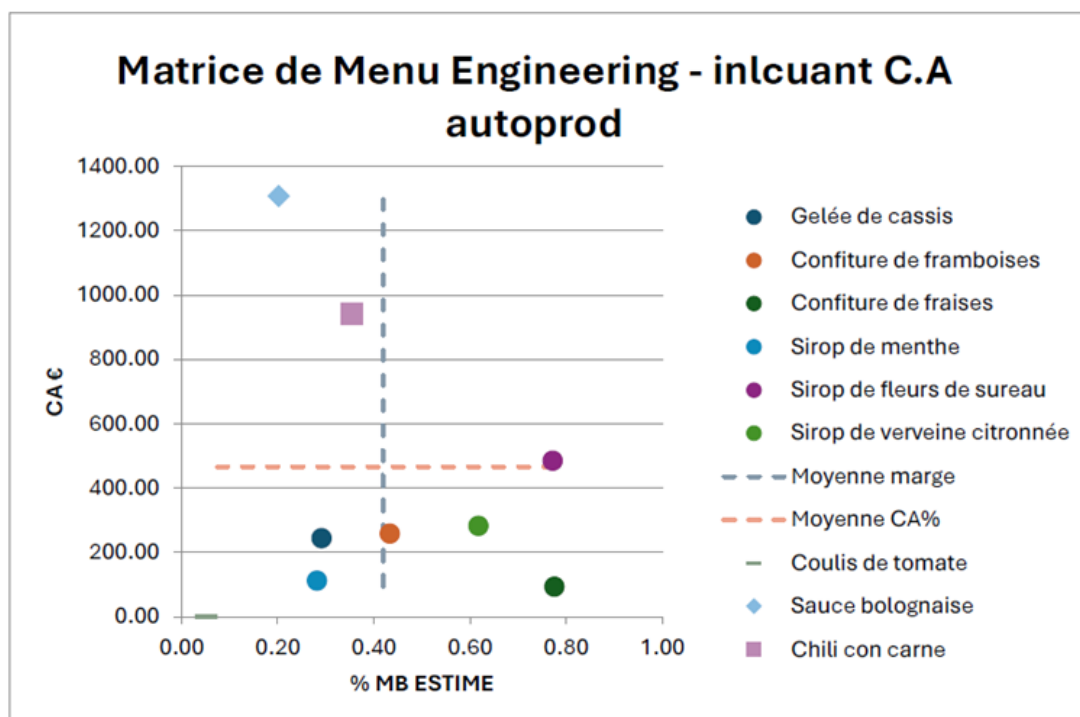
La transformation valorise les surplus agricoles (petits fruits, légumes) et élargit l'offre du point de vente, jouant également un rôle indirect dans l'attractivité du gîte. Le résultat légèrement positif s'explique principalement par des charges fixes quasi nulles dans les données : la cuisine du gîte utilisée pour la transformation végétale n'est pas valorisée en loyer fictif, ce qui sous-estime probablement le coût réel de l'activité.

Ce résultat intègre déjà une rémunération de base du travail direct (20€/h intégrés en charges variables). Le surplus de 2 450€ représente une rémunération complémentaire. L'activité génère également des effets indirects difficilement chiffrables : valorisation des surplus qui seraient autrement perdus, diversification de l'offre, renforcement de l'attractivité du point de vente et du gîte. Ce résultat doit toutefois être interprété avec prudence, sachant qu'une partie des moyens utilisés (bâtiment, cuisine, espaces de travail, bureaux) n'est pas valorisée dans l'analyse. Les investissements et charges fixes propres à l'activité sont probablement sous-estimés, ce qui tend à améliorer artificiellement la rentabilité apparente.

Par ailleurs, les possibilités de développement restent limitées. Le modèle de vente directe et le fonctionnement à la demande ne permettent pas d'augmenter facilement les volumes.

La gamme est globalement cohérente (9 produits en 3 catégories), mais plusieurs produits posent question. Le coulis de tomate affiche une marge négative et les plats préparés carnés, produits centraux en CA, présentent une rentabilité insuffisante du fait du coût élevé de la viande et de la

location de l'atelier externe (25€/h). La matrice Menu Engineering ci-dessous illustre qu'il n'y a aucun produit dominant dans le cadran "haut chiffre d'affaires / forte marge". Certains produits s'en approchent, mais il n'existe pas de véritable produit moteur. De plus, la grille tarifaire est trop uniforme au sein de chaque catégorie et ne reflète pas les différences de coûts ni de valeur perçue entre produits.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'activité est saine dans son principe mais perfectible dans son pilotage. Trois leviers concrets et directement actionnables :

- Optimiser les recettes : adapter la recette du produit central en CA pour améliorer sa marge (ex. réduire légèrement la proportion de viande dans la bolognaise, ou réduire le poids net à prix constant).
- Arbitrer la gamme : supprimer le coulis de tomate (marge négative structurelle), consolider les produits performants (sirops de petits fruits, confiture framboise comme produit d'appel), repositionner la gelée de cassis vers un prix plus élevé cohérent avec son coût.
- Structurer la grille de prix selon les principes d'Omnes : trois niveaux par catégorie avec des écarts de 10 à 20 %, pour orienter la demande et capter davantage de valeur. À moyen terme, mieux objectiver le poids économique de la transformation dans la ferme : suivi des temps de travail dédiés, valorisation fictive de l'espace utilisé, charges fixes réelles.

2. Cas 2 – Un maraîcher qui transforme ses surplus

PROFIL

Ce bénéficiaire a une activité de **maraîchage**, de transformation, et de magasin à la ferme. La transformation est conçue comme un prolongement du maraîchage, avec pour objectif principal la valorisation des surplus et produits déclassés, ainsi que la diversification de l'offre proposée au magasin. Elle s'effectue dans un **atelier personnel privé**. En période de transformation, il produit environ une centaine de bouches par semaine. Les produits sont **vendus en direct**, dans le magasin à la ferme. Ça représente 1.400 unités vendues par an. L'activité de transformation a démarré il y a environ deux ans.

Des réflexions sont en cours concernant de futurs investissements, en lien avec une montée en puissance de l'activité. L'outil développé permet d'objectiver les besoins en volumes et marges pour aborder ces nouveaux coûts.

Profil 2 - Transformation complémentaire en maraîchage

TYPE/SURFACE	Exploitation maraîchère biologique : environ 1,5 ha
STATUT DE LA TRANSFORMATION	Complémentaire : valorise les surplus, diversifie l'offre du magasin
PORTEUR(S)	Une personne à temps partiel, contraintes structurelles et saisonnières
GAMME	10 références : pickles légumes racines, confitures, sirops, vinaigres, coulis, marmelades
ORGANISATION	Transformation concentrée hors saison maraîchère
CIRCUIT DE VENTE	B2C exclusif : vente directe via magasin à la ferme uniquement
CA TRANSFORMATION	6 570€
CHARGES VARIABLES / CA	87,7 %, dont main-d'œuvre directe 51 %, matières premières 27 %
CHARGES FIXES	Partielles et estimées (loyer fictif atelier + énergie par analogie)
SEUIL DE RENTABILITÉ	Environ 54 600€ de CA
RÉSULTAT CALCULÉ	-4 700€
INVESTISSEMENTS	6 200€, quasi totalement amortis (valeur résiduelle 1 630€)

SITUATION ÉCONOMIQUE

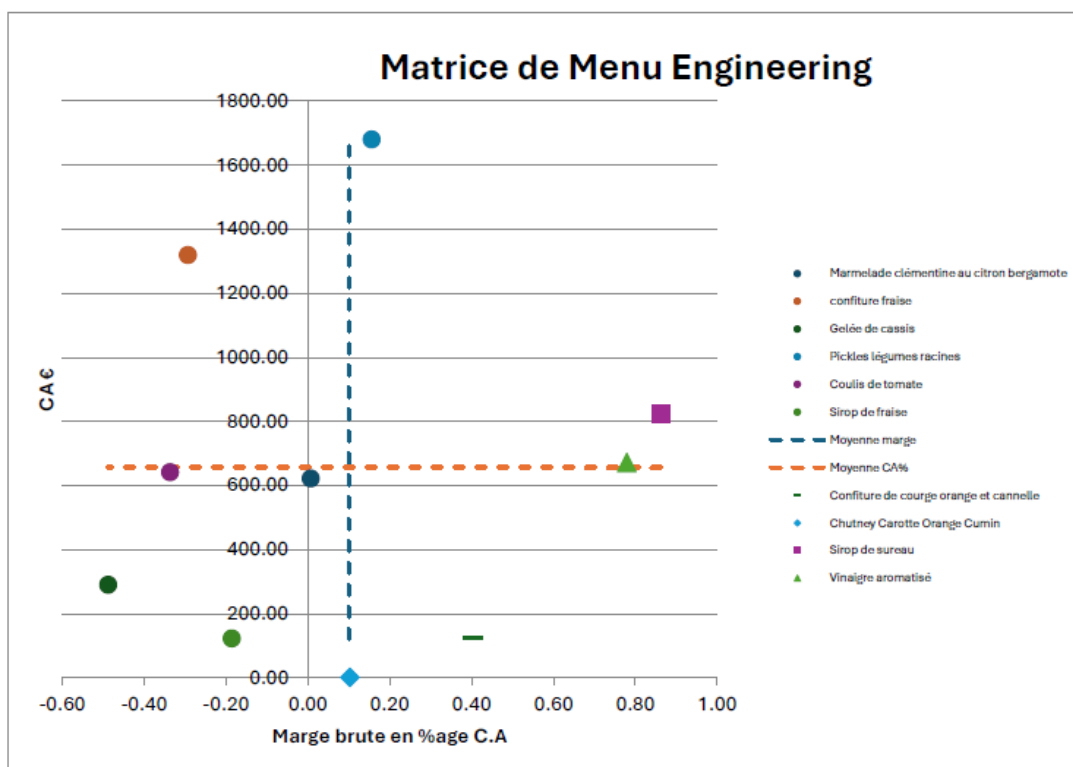
Ce profil illustre une transformation débutante. La main-d'œuvre directe constitue le poste dominant avec 51 % du CA, ce qui traduit une activité artisanale et peu mécanisée, et constituant le principal levier d'amélioration. La commercialisation est intégralement réalisée via un canal unique (magasin à la ferme), ce qui maintient de bons prix de vente mais contraint structurellement les volumes écoulés.

Le résultat déficitaire traduit avant tout un stade de démarrage combiné à un modèle de distribution limitant : le CA généré couvre les coûts opérationnels, mais pas encore les charges fixes estimées. Le seuil de rentabilité est estimé à **54 600 € de chiffre d'affaires**, soit un niveau nettement supérieur à l'activité actuelle. Cet écart s'explique à la fois par une marge brute limitée (poids du travail élevé) et par le poids des charges fixes.

La structure de gamme est relativement bien équilibrée pour une structure naissante : deux produits locomotives représentent 46 % du CA et la queue de gamme est courte. Les principaux points d'attention portent sur le pilotage économique de la gamme plutôt que sur sa structure.

La matrice de Menu Engineering ci-dessous met en évidence une gamme contrastée, caractérisée par une dissociation nette entre contribution au chiffre d'affaires et performance économique. Certains produits forts en volume ont une marge négative (confiture de fraise, coulis de tomate), tandis que des produits à forte marge restent sous-exploités commercialement (pickles de légumes racines, sirop de sureau, vinaigre aromatisé).

Dans l'ensemble, la matrice met en évidence un potentiel d'optimisation significatif. Le levier principal réside dans un rééquilibrage de la gamme : développer les produits à forte marge, améliorer la rentabilité des produits à fort volume et arbitrer les références les moins performantes.



CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'activité est cohérente dans son rôle au sein de la ferme, mais encore économiquement fragile à ce stade. Les recommandations portent sur trois leviers :

- Consolider les produits les plus performants (pickles, sirop de sureau, vinaigres) tout en améliorant la rentabilité des produits moteurs en CA (confiture de fraise, coullis de tomate) via des ajustements de prix ou de process (ex. limiter l'évaporation dans la recette en revoyant la formulation, limiter la teneur en fruits au taux légal minimal de la législation confiture, augmenter la productivité pour baisser le coût de revient), et arbitrer explicitement les références les moins contributives.
- Structurer les prix en introduisant des paliers cohérents pour mieux valoriser les produits à forte valeur perçue (cassis, recettes spécifiques) et renforcer la lisibilité de l'offre.
- A plus long terme, engager une réflexion sur l'organisation du travail et une diversification des débouchés, aujourd'hui limités à la vente directe au magasin à la ferme.

3. Cas 3 – Un transformateur rôdé qui veut aller plus loin

PROFIL

Ce bénéficiaire produit des légumes dans le but de les transformer. La fabrication des produits se fait dans **un atelier équipé de manière professionnelle** (autoclave, marmites de 150 litres, four professionnel, sous-videuse, chambres froides) et représente bien sûr une place importante de l'activité globale. La gamme est large : plusieurs variétés de potages, de confitures, des choucroutes, des pestos, des sauces, etc., soit environ 100 références au total pour 11.000 unités écoulées

annuellement. Les produits sont commercialisés **en vente directe** à la ferme et en ligne, via des coopératives de consommateurs, des **petites supérettes** et des marchés de producteurs. L'activité de transformation existe depuis janvier 2018.

Ce bénéficiaire souhaite une **analyse détaillée de la rentabilité** par produit ou par gamme, afin d'éventuellement abandonner certaines références et professionnaliser encore plus l'activité. Il a également la volonté de préparer un plan financier d'investissement futur : soit pour maintenir ou renouveler son activité, soit pour augmenter sa capacité et son efficacité.

Profil 3 - Maraîchage structuré, transformation comme axe central

TYPE/SURFACE	Exploitation maraîchère en agriculture raisonnée, environ 4 ha
STATUT DE LA TRANSFORMATION	Axe structurant : organisation, gamme et ressources dédiées
GAMME	90 références : potages, condiments, fermentés, confitures, vinaigres, plats préparés...
ORGANISATION	Travailleurs saisonniers
CIRCUIT DE VENTE	Mixte : B2C 75 % (magasin à la ferme, en ligne, paniers) + B2B 25 %
CA TRANSFORMATION	67 500€ (CA autoproduction = 20 000€)
CHARGES FIXES	66 000€ (attention à la clé de répartition avec l'activité maraîchère)
RÉSULTAT CALCULÉ	-29 500€
INVESTISSEMENTS	50 000€, majorité d'occasion, largement amortis (valeur résiduelle 1 500€)

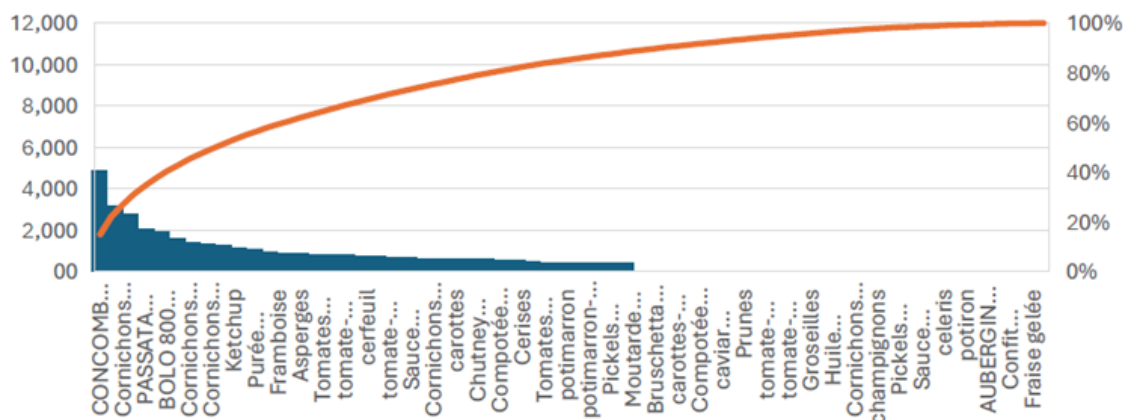
SITUATION ÉCONOMIQUE

La transformation est ici une activité centrale, avec une gamme très large et une organisation productive spécifique. La production est concentrée en saison et les ventes sont étalées sur plus de 12 mois grâce au stockage, modèle qui implique une gestion rigoureuse des lots et de la saisonnalité des ressources humaines.

Le résultat déficitaire calculé appelle une lecture nuancée. Les charges fixes imputées à la transformation reposent sur des clés de répartition entre maraîchage et transformation. Une partie de ces charges serait de toute façon supportée par la ferme indépendamment de la transformation. La question pertinente n'est donc pas de savoir si la transformation « porte » seule ses charges, mais dans quelle mesure elle contribue positivement à l'économie globale, ce qu'elle fait, puisqu'elle génère environ **38 000€ de marge brute**.

Le diagramme de Pareto ci-dessous classe chaque produit par contribution décroissante au chiffre d'affaires, et révèle une « queue longue » marquée dans la gamme : une minorité de produits concentre l'essentiel du CA, tandis qu'une grande majorité de références génère très peu. On distingue trois catégories :

- Les produits A+ et A (26 références au total) qui constituent le cœur de la gamme et génèrent 70 % du CA : à conserver en priorité
- Les produits B (25 références), intermédiaires, à maintenir sous condition lorsqu'ils présentent un potentiel de croissance, une valeur saisonnière ou un rôle de soutien à l'image
- Les produits C (36 références), qui ne représentent que les 10 derniers pourcents du CA et sont les premiers candidats à l'optimisation ou à l'abandon.



La matrice de menu engineering, réalisée sur une catégorie de produits, met en évidence la coexistence de produits Stars (fort CA / bonne marge), de Plowhorses (fort CA / marge insuffisante) et d'un grand nombre de Dogs (faible contribution sur les deux axes) à traiter en priorité. L'influence négative d'une gamme aussi large est réelle mais peu visible dans les indicateurs financiers : process non stabilisés, complexité logistique, dispersion des ressources, produits en concurrence entre eux, perte de temps, etc.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Transformer reste stratégiquement pertinent : la transformation valorise les productions maraîchères, sécurise les débouchés et génère une marge brute additionnelle. Le redressement économique passe par trois leviers complémentaires :

- L'optimisation des process, notamment par la réduction du nombre de références : viser environ 30 références dont un noyau de 10 à 15 produits stables par catégorie, sans supprimer des catégories entières, en attaquant en priorité les produits de type C puis B selon l'analyse de Pareto.
- L'amélioration de la marge globale, via une stratégie de gamme plus ciblée et lisible ;
- L'augmentation du chiffre d'affaires, concentrée sur les produits les plus contributifs.

4. Cas 4 – Un transformateur spécialisé en phase de décollage

PROFIL

Ce bénéficiaire propose une gamme de sirops, tisanes, confitures, vinaigres aromatisés, pesto,... **La transformation prend une place importante.** L'atelier de fabrication est équipé d'un séchoir, d'un déshydrateur, d'un extracteur de jus et d'une petite presse mécanique. La gamme compte plus de 30 références, pour 5.000 unités vendues par an. La commercialisation repose principalement sur le B2B en circuits courts (coopératives de producteurs, magasins à la ferme) et quelques marchés en vente directe. L'activité a démarré en janvier 2024 par le rachat du fonds de commerce de la précédente entrepreneuse.

Ce bénéficiaire cherche un accompagnement spécialisé en transformation agroalimentaire pour structurer le développement de son projet. Ses principales préoccupations portent sur l'optimisation des marges et de la rentabilité pour affiner l'activité et évaluer l'intérêt d'une aide ponctuelle.

Profil 4 - Transformation comme activité principale

TYPE/SURFACE	Activité artisanale de transformation de plantes aromatiques et médicinales, reprise récemment
STATUT DE LA TRANSFORMATION	Activité principale : toute la production primaire sert à la transformation
TEMPS DE TRAVAIL	Environ 0,65 ETP (25 h/semaine) + activité salariée exercée en parallèle
GAMME	33 références actives : tisanes (majorité), sirops, vinaigres aromatisés, confitures
CIRCUIT DE VENTE	B2B dominant via coopératives de distribution + magasin à la ferme
CA TRANSFORMATION	35 400€
CHARGES FIXES/CA	53,8 %, dont matières premières 19 %, main-d'œuvre directe 25 %, consommables 9%
CHARGES FIXES	29 600€ (couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur)
SEUIL DE RENTABILITÉ	Environ 78 000€ de CA
RÉSULTAT CALCULÉ	-13 700€ (déficiaire en analyse économique / positif en comptabilité)
INVESTISSEMENTS	33 000€, valeur résiduelle d'environ 14 700€

SITUATION ÉCONOMIQUE

C'est le seul profil où la transformation constitue l'activité principale. Le séchage et le stockage permettent de décorréliser production primaire et transformation, lissant ainsi la charge de travail sur l'année. L'écart entre résultat comptable (positif, 7 000€) et résultat économique calculé (négatif, -13 700€) s'explique par la valorisation du travail de l'indépendante. En comptabilité standard, ce temps n'est pas comptabilisé comme charge. L'analyse économique l'intègre au coût réel de fonctionnement et révèle que l'activité est trop peu rémunératrice au regard du temps total mobilisé.

Deux points structurants ressortent de l'analyse. D'une part, la gamme est trop large pour le volume d'activité et le temps disponible : 33 références actives, dont une majorité de tisanes sans produit leader clairement identifié. La catégorie sirops est la plus performante. D'autre part, environ 18 % du temps total est consacré à la production primaire (cueillette, culture, séchage) pour seulement 3 % du CA, un déséquilibre majeur entre le temps investi et la valeur générée. La grille de prix actuelle, reposant sur des prix uniformes par catégorie, ne permet pas d'orienter la demande vers les produits les plus rentables ni de capter la valeur sur les références différenciantes.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le redressement économique repose sur trois axes :

- Réallouer le temps vers les activités les plus rentables : limiter l'autoproduction aux matières premières stratégiques (avantage économique, qualitatif ou marketing avéré) et recourir davantage à l'achat externe pour libérer du temps de transformation et de commercialisation.
- Simplifier la gamme : restreindre à 5/6 produits maximum par catégorie, en priorisant les sirops (catégorie la plus performante) et en réduisant les tisanes aux références à forte contribution.
- Restructurer les prix selon les principes d'Omnes : introduire trois niveaux de prix par catégorie (entrée de gamme, cœur, premium) avec des écarts de 10 à 20 % pour mieux capter la valeur et orienter la demande. À moyen terme : consolider et développer les débouchés B2B sur les produits les plus contributifs.

5. Vue d'ensemble comparative des 4 profils

INDICATEUR	PROFIL 1	PROFIL 2	PROFIL 3	PROFIL 4
RÔLE DE LA TRANSFORMATION	Complémentaire	Complémentaire	Axe structurant	Activité principale
CIRCUIT DOMINANT	B2C exclusif	B2C exclusif	B2C 75%+B2B 25%	B2B dominant
CA TRANSFORMATION	3 730€	6 570€	67 500€	35 400€
NB. DE RÉFÉRENCES	9	10	90	33
RAV (CHARGES VAR./CA)	99 %	87,7 %	72,6 %	53,8 %
PART MO DIRECTE / CA	32 %	51 %	29 %	25 %
CHARGES FIXES IMPUTÉES	Quasi nulles	Partielles	66 000€	29 600€
RÉSULTAT CALCULÉ	+2 450€	-4 700€	-29 500€	-13 700€
NIVEAU D'INVESTISSEMENT	Minimal (500€)	Faible (6k€)	Élevé (50k€)	Modéré (33k€)

POINTS DE DIFFÉRENCIATION ENTRE LES PROFILS

Si des tendances communes traversent les quatre profils, ceux-ci se distinguent sur plusieurs dimensions structurantes qui expliquent les écarts de performance et orientent les recommandations spécifiques à chaque type de situation.

LE RÔLE DE LA TRANSFORMATION DANS LE MODÈLE GLOBAL

L'analyse croisée distingue trois types de modèles selon la place occupée par la transformation :

- Transformation complémentaire (Profils 1 et 2) : la transformation valorise les surplus et diversifie l'offre, mais reste secondaire en volume de travail et en chiffre d'affaires. Les charges fixes spécifiques à la transformation sont limitées ou peu visibles, absorbées par l'activité agricole principale. Le risque économique est limité. Le résultat de la transformation ne s'apprécie pas isolément, mais en tant que contribution à l'économie globale de la ferme.
- Modèle intégré structurant (Profil 3) : la transformation constitue un axe central de l'activité, avec une organisation, une gamme et des ressources spécifiquement dédiées. Elle implique un niveau de charges fixes plus élevé, une gestion plus complexe des volumes et des process, et une nécessité de pilotage plus fine. La transformation génère une marge brute significative mais doit atteindre un volume suffisant pour couvrir ses charges.
- Transformation comme activité principale (Profil 4) : la transformation n'est pas un complément mais le cœur du projet, avec une intégration complète de la production primaire. L'ensemble de la chaîne de valeur est porté par une seule personne, dans une logique artisanale et peu mécanisée. Le modèle repose sur une forte intensité de travail et une gestion fine du temps entre production, transformation et commercialisation, avec un risque de saturation du temps disponible.

De plus, il existe une imbrication variable entre production et transformation. Pour certains bénéficiaires, il a été possible de distinguer clairement le temps de travail et les coûts énergétiques relevant de la transformation de ceux relevant de la production. Pour d'autres, cette séparation s'est révélée impossible : les deux activités sont trop imbriquées pour être isolées comptablement.

LES CIRCUITS DE VENTE ET LEURS IMPLICATIONS ÉCONOMIQUES

PROFIL	CIRCUIT DOMINANT	IMPLICATIONS ÉCONOMIQUES
1	B2C exclusif	Ce positionnement permet une bonne maîtrise des prix et une valorisation unitaire élevée des produits, mais limite mécaniquement les volumes écoulés.
2	B2C exclusif	
3	Mixte B2C / B2B	Cette configuration permet de diversifier les débouchés et d'augmenter les volumes, au prix d'une organisation commerciale plus structurée.
4	B2B dominant	Écoulement régulier facilité par les coopératives et réseaux de distribution. Ce positionnement facilite l'écoulement régulier des produits, mais induit une dépendance à des intermédiaires.

Enseignement transversal : le B2C permet de capter davantage de valeur, tandis que le B2B facilite les volumes avec une pression accrue sur les prix. Au-delà de ce constat, plusieurs éléments ressortent de manière plus structurante :

- La combinaison du B2B et du B2C constitue une stratégie pertinente lorsque l'activité atteint un certain volume et dispose d'un canal d'écoulement en propre (magasin à la ferme, point de vente direct). Elle permet d'articuler volume et valorisation.
- Un positionnement B2B peut être particulièrement robuste lorsqu'il repose sur des partenariats solides et diversifiés, limitant les risques de dépendance commerciale.
- Le choix des circuits de vente apparaît globalement cohérent avec les business modèles des quatre structures. Il n'y a pas de décalage majeur entre organisation productive, capacité de travail et stratégie commerciale.

LE VOLUME DES BATCHS ET LES CATÉGORIES DE PRODUITS TRANSFORMÉS

Les structures analysées se caractérisent par une diversité importante de types de produits transformés (sirops, confitures, chutneys, soupes, vinaigres, plats préparés, etc.), la plupart combinant plusieurs catégories au sein d'une même activité.

Par ailleurs, la taille des batchs varie fortement d'un cas à l'autre, et parfois même chez un même transformateur, allant par exemple de 2 à 35 litres. Or, une partie du temps de travail est incompressible quelle que soit la taille du batch : préparer l'atelier, nettoyer le matériel, ranger en fin de session prend à peu près le même temps qu'on produise 2 ou 35 litres. Ce coût de production se « dilue » donc bien mieux sur un grand batch que sur un petit. En d'autres termes, plus le batch est petit, plus le coût par unité produite est élevé. Cette réalité rend le calcul de la rentabilité par produit particulièrement complexe : idéalement, ce calcul devrait se baser sur un volume moyen de batch, mais cette moyenne masque des écarts importants entre les batchs et donne une image trompeuse de la réalité.

LA STRUCTURE DES CHARGES FIXES ET LE NIVEAU D'INVESTISSEMENT

L'analyse met en évidence une forte hétérogénéité dans le niveau et la structuration des charges fixes entre les différentes structures.

Le profil 1 présente un niveau de charges fixes quasi nul dans les données analysées, ce qui traduit davantage une sous-estimation qu'une réalité économique. Le profil 2 se situe dans une configuration similaire, avec des charges fixes faibles et peu individualisées.

À l'inverse, le profil 3 présente un niveau de charges fixes élevé (66 k€), en lien avec un modèle structuré et une organisation plus complexe. Le profil 4 affiche également un niveau de charges fixes significatif (29 k€), cohérent avec une activité intégrée couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le niveau d'investissement et les charges d'amortissement suivent une logique comparable. Les investissements varient énormément entre les profils (de quelques centaines d'euros à environ 50 000 €). L'âge, la nature et le montant des investissements réalisés varient fortement d'un cas à l'autre. Les structures analysées sont globalement peu mécanisées et reposent sur des équipements limités ou amortis. En conséquence, le poids des amortissements reste faible dans l'ensemble des charges. Comme pour les charges fixes, une partie des moyens de production utilisés n'est pas pleinement valorisée dans les données.

LA STRUCTURE DES CHARGES VARIABLES

Les charges variables se répartissent en postes stables : énergie (0,5 à 7 % du CA) et consommables (9 à 11 %), et en postes structurants : matières premières (18 à 45 % selon le type de produit) et main-d'œuvre (25 à 32 %), qui constitue le levier de rentabilité central. Ces activités reposent fondamentalement sur un modèle de productivité du travail : la valeur générée dépend directement du rapport entre le temps mobilisé et le CA produit.

Le ratio de charges variables au CA (RAV) varie fortement d'un profil à l'autre et traduit des positionnements économiques fondamentalement différents :

PROFIL	RAV	PRINCIPAL POSTE VARIABLE
1	99 %	MP 45 % + MO 32 %
2	87 %	MO 51 % + MP 27 %
3	72 %	MP 33 % + MO 29 %
4	54 %	MP 19 % + MO 25 %

Lecture du RAV : un RAV élevé correspond généralement à un modèle où la transformation reste accessoire (peu de charges fixes à couvrir, marge brute limitée). Un RAV plus faible traduit un modèle plus structuré qui nécessite en contrepartie un volume d'activité suffisant pour atteindre l'équilibre. Le RAV doit être interprété comme un indicateur de positionnement stratégique, et non comme un indicateur de performance en soi.

LA LARGEUR ET LA PROFONDEUR DE LA GAMME

On retrouve des gammes et des volumes très contrastés. Le nombre de références vendues et les volumes annuels écoulés varient considérablement d'un cas à l'autre : de 500 unités vendues par an pour l'un, à plus de 11 000 pour un autre. Ces écarts génèrent des structures de coûts très différentes, ainsi que des niveaux de concentration du chiffre d'affaires très variables, avec les risques et opportunités qui en découlent.

PROFIL	NOMBRE DE RÉFÉRENCES	STRUCTURE DE LA GAMME ET ENJEU SPÉCIFIQUE
1	9	Gamme cohérente et maîtrisée. Enjeu : arbitrage sur quelques produits problématiques (marge négative structurelle) et consolidation des produits stars.
2	10	Gamme équilibrée, structure de Pareto relativement exemplaire. Enjeu : optimisation économique (prix, process, développement des produits Stars) plutôt que rationalisation structurelle.
3	90	Gamme très large, en « queue longue ». Enjeu : rationalisation profonde. Analyse Pareto recommandée par catégorie, puis menu engineering pour arbitrer les produits au sein de chaque catégorie.
4	33	Gamme large pour une activité individuelle à temps partiel. Enjeu : resserrement autour d'un cœur de gamme réduit (max. 5-6 produits par catégorie) et hiérarchisation des prix.

À retenir : l'influence négative sur la rentabilité d'une gamme trop large ne se voit pas clairement sur le plan financier. Pourtant, cela entraîne des conséquences réelles : perte de temps dans la gestion des recettes et des process diversifiés, coûts logistiques et administratifs plus élevés, augmentation du taux de perte de produits périmés, concurrence entre produits de la même gamme, manque de clarté de l'offre pour les clients, et diminution de la qualité de chaque recette (process non stabilisés).

Cependant, il est important de **rappeler que tous les choix d'un exploitant ne se laissent pas réduire à une logique de rentabilité**. Certaines décisions échappent aux chiffres, et c'est tout à fait légitime. Par exemple, il peut être essentiel de maintenir une gamme de produits même si elle appartient à la classe C de la matrice engineering simplement parce qu'elle est appréciée des saisonniers qui viennent récolter. « Fidéliser une équipe stable d'une année à l'autre, ça vaut de l'or ! » De même, un exploitant peut tout à fait choisir de continuer à produire une confiture de cassis peu rentable et peu vendue, parce qu'il aime la faire, parce qu'il la trouve à son goût, et parce qu'il trouverait dommage de laisser les fruits se perdre sur l'arbre. Les choix du cœur ont aussi leur place !

L'ARBITRAGE AUTOPRODUCTION VS ACHAT EXTERNE

La question de l'arbitrage entre produire ses matières premières et les acheter est plus ou moins structurante selon les profils. Elle est particulièrement critique dans le Profil C (environ 18 % du temps total consacré à la production primaire pour 3 % du CA seulement), mais présente à des degrés divers dans toutes les structures qui cultivent une partie de leurs matières premières.

L'outil permet de rendre visible le « coût d'opportunité » de l'autoproduction : en valorisant les matières premières autoproduites à leur prix de marché (grossiste), il est possible de comparer la valeur générée à la valeur du temps de travail consacré.

Ce choix d'autoproduire doit être motivé par au moins un des trois leviers suivants :

- Avantage économique direct (cueillette ou production facile et rentable),
- Avantage qualitatif indéniable (difficilement reproductible par achat externe),
- Avantage marketing clair (ingrédient central de l'identité du produit, valeur perçue forte, argument « 100 % autoproduit »).

En dehors de ces cas avérés, l'achat externe libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée (transformation, vente, gestion).

LA SAISONNALITÉ ET SES IMPACTS SUR LA MAIN-D'ŒUVRE

Les quatre projets présentent des profils de saisonnalité très différents qui ont des implications directes sur les besoins en main-d'œuvre et sur la capacité à développer l'activité :

PROFIL	TRANSFORMATION	IMPACT SUR LA MAIN D'ŒUVRE
1	Transformation à la demande	Pas de constitution de stock significatif, transformation réalisée à la demande. Risque d'inventus limité, mais leviers de développement des volumes contraints.
2	Transformation hors saison	La transformation cesse totalement pendant la haute saison maraîchère. Pas de conflit de ressources entre les deux activités, mais contrainte forte sur le volume annuel transformé.
3	Transformation estivale concentrée	Pic de production intense sur 16 semaines avec des goulots difficiles à absorber. Nécessite une anticipation fine des besoins en main-d'œuvre saisonnière et un suivi hebdomadaire des volumes produits.
4	Transformation lissée par le séchage	Le séchage et le stockage permettent de décorréliser production primaire et transformation, lissant la charge de travail. Des pics estivaux subsistent néanmoins pour certains produits frais.

POINTS COMMUNS ENTRE LES PROFILS

Malgré la diversité des structures, des gammes et des modèles économiques, l'analyse croisée des quatre profils fait ressortir un ensemble de tendances et d'enseignements partagés. Ces points communs constituent des repères utiles pour tout opérateur wallon engagé dans une activité de transformation de fruits et légumes.

LA TRANSFORMATION NE PEUT PAS ÊTRE ÉVALUÉE ISOLÉMENT DE L'ACTIVITÉ AGRICOLE

Dans tous les cas analysés, l'activité de transformation s'inscrit dans la continuité de la production agricole. Son résultat pris isolément est donc d'une portée limitée. La question économique centrale n'est pas « la transformation couvre-t-elle seule l'ensemble de ses charges ? » mais plutôt : « dans quelle mesure la transformation contribue-t-elle positivement à la couverture des charges communes et à la valorisation des productions de la ferme ? ». Sous cet angle, même une transformation structurellement déficitaire « en propre » peut rester stratégiquement pertinente si elle améliore la valorisation des productions maraîchères, sécurise les débouchés et génère une marge brute additionnelle.

UN RÉSULTAT DÉFICITAIRE EST FRÉQUENT MAIS NE REMET PAS EN CAUSE LA VIABILITÉ

À l'exception du cas 1, dont l'activité de transformation est très légère en investissement et en structure, et donc peu chargée en coûts fixes, **l'activité de transformation des bénéficiaires n'est pas rentable**. Pour le cas 1, elle est légèrement bénéficiaire.

Il est **important de nuancer ce constat**. Pour les 3 autres cas, dire que l'activité n'est pas rentable signifie qu'elle ne parvient pas à dégager suffisamment de marge **pour rémunérer le travail de l'exploitant à hauteur de 20€/heure**, le tarif retenu comme référence dans le plan financier. Cela ne signifie pas que l'activité perd de l'argent au sens strict, ni qu'elle constitue un cash drain, ce qui impliquerait que les dépenses liées à l'activité dépassent les recettes qu'elle génère, au point d'éroder continuellement la trésorerie. En d'autres termes, **l'activité peut couvrir ses coûts directs et continuer à fonctionner**, mais elle n'est pas viable économiquement si on souhaitait rémunérer correctement le temps qui y est consacré.

LA MAIN-D'ŒUVRE EST LE PRINCIPAL LEVIER DE RENTABILITÉ

Dans tous les modèles analysés, la main-d'œuvre constitue le poste le plus structurant des charges variables (entre 25 % et 51 % du CA selon les profils). Elle est directement liée au temps de production, mais aussi, de manière moins visible, aux fonctions support : administration, logistique, commercialisation, coordination. Or ces heures de support sont systématiquement sous-estimées ou non formalisées dans les structures analysées, ce qui conduit à une surévaluation de la rentabilité apparente. Le renforcement du suivi des temps de travail, en particulier sur les fonctions support, apparaît comme un levier central d'amélioration du pilotage économique.

LES PRIX SONT PEU STRUCTURÉS ET PEU DIFFÉRENCIÉS

Dans l'ensemble des structures analysées, les grilles tarifaires sont faiblement hiérarchisées. Des niveaux de prix uniformes ou peu différenciés coexistent au sein d'une même catégorie, indépendamment des coûts réels ou du positionnement des produits. Cette situation entraîne une absence de pilotage de la demande entre produits, des marges non optimisées et une concurrence interne entre références.

L'application des principes d'Omnes (trois niveaux de prix par catégorie : entrée de gamme, cœur de gamme, premium ; avec des écarts de 10 à 20 %) constitue un levier simple et directement mobilisable pour améliorer la rentabilité sans modifier la structure de l'activité.

LES CHARGES FIXES SONT SOUVENT SOUS-ESTIMÉES OU MAL APPRÉHENDÉES

Une confusion fréquente entre charges fixes et charges variables a été observée dans les échanges avec les entrepreneurs. Cette distinction est pourtant fondamentale : les charges variables conditionnent la marge directe par produit ; les charges fixes déterminent le seuil de viabilité de l'activité. Toute décision (ajout ou suppression d'un produit, modification de prix, investissement, augmentation de volume) doit être analysée selon ces deux axes. Par ailleurs, une partie des charges fixes reste « invisible » dans les données (espace de transformation non valorisé en loyer fictif, infrastructure de la ferme absorbée globalement). Cette invisibilité tend à surestimer la rentabilité apparente de l'activité.

LES PRODUITS LES PLUS VENDUS NE SONT PAS TOUJOURS LES PLUS RENTABLES

L'analyse de menu engineering, réalisée pour l'ensemble des structures, met en évidence un désalignement fréquent entre volumes de vente, niveaux de marge et positionnement des produits. Des produits « Plowhorses » (fort CA, marge faible ou négative) coexistent avec des produits « Puzzles » (forte marge, faible volume) commercialement sous-exploités. Les produits les plus contributifs en chiffre d'affaires ne sont pas nécessairement les plus rentables, et inversement. La prise de conscience de ces déséquilibres est le premier pas vers une gestion efficace de la gamme.

LES MARGES DE PROGRESSION PASSENT PAR UNE MEILLEURE ALLOCATION DU TEMPS, PAS NÉCESSAIREMENT PAR PLUS DE VOLUME

L'analyse croisée souligne que les marges de progression existent dans tous les profils, mais qu'elles reposent moins sur une augmentation des volumes que sur une meilleure allocation du temps de travail et une montée en maîtrise des activités existantes. Produire plus n'est pas toujours la bonne réponse : produire mieux (produits plus rentables, process plus efficaces, gamme plus cohérente) et vendre mieux (prix structurés, canaux adaptés) est souvent plus porteur. En synthèse, les marges de progression reposent moins sur une augmentation des volumes que sur une meilleure allocation du temps de travail et une montée en maîtrise des activités existantes.

FACTEURS CLÉS DE PERFORMANCE

L'analyse met en évidence plusieurs facteurs déterminants pour le pilotage économique des activités de transformation. Ces indicateurs, encore peu suivis de manière structurée, constituent des leviers opérationnels prioritaires.

PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL : L'INDICATEUR CENTRAL

La productivité du travail apparaît comme l'indicateur central. Le chiffre d'affaires généré par heure de travail (€/h) constitue un KPI prioritaire pour piloter l'activité et arbitrer les choix de production.

ARBITRAGE PRODUIRE VS ACHETER : UNE DÉCISION À OBJECTIVER

Le choix d'autoproduire les matières premières doit être motivé par au moins un avantage clair et démontrable. En dehors de ces cas, l'achat externe est souvent plus rentable car il libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. L'outil permet d'objectiver cet arbitrage en valorisant les matières premières autoproduites au prix du marché grossiste, révélant ainsi le coût d'opportunité de l'autoproduction.

INDICATEUR DE SEUIL DE MAINTIEN PRODUIT

L'analyse met en évidence le besoin d'un indicateur simple permettant d'arbitrer le maintien ou non d'un produit dans la gamme. En théorie, la marge brute par heure de travail constitue l'indicateur le plus pertinent. Toutefois, son utilisation suppose une objectivation complète du temps de travail, incluant les fonctions support (administration, commercialisation, logistique), ce qui n'est pas le cas dans les structures analysées.

Dans ce contexte, il est recommandé de raisonner sur un seuil minimal de contribution en marge brute par produit. Il s'agit de définir un niveau de marge en dessous duquel un produit ne justifie pas sa place dans l'organisation, au regard des ressources mobilisées. Cet indicateur permet d'objectiver les décisions de maintien ou de suppression, de limiter la dispersion des ressources et de concentrer l'activité sur les produits les plus contributifs. Un produit peut être maintenu en dessous de ce seuil s'il remplit un rôle stratégique clairement identifié (produit d'appel, cohérence de gamme, image). À défaut, il constitue un candidat prioritaire à la suppression ou à la reconfiguration.

BENCHMARK PAR CATÉGORIE DE PRODUITS

Les moyennes globales (ratio achat/vente moyen, marge brute globale) sont peu pertinentes pour piloter l'activité. Il est recommandé de structurer l'analyse autour de référentiels de performance par catégorie de produits homogènes (confitures entre elles, sirops entre eux, etc.) et par circuit de vente (B2B vs B2C). Pour chaque catégorie, il s'agit de définir des niveaux de charges variables de référence, des niveaux de marge attendus et des repères de performance. Les comparaisons entre structures ne sont pertinentes qu'au sein d'une même catégorie, d'un même canal de vente et pour une taille de batch comparable.

COMPLEXITÉ OPÉRATIONNELLE

La complexité opérationnelle constitue un angle mort de l'analyse financière, bien que ses effets soient réels. Elle est liée au nombre de références, de process et de formats, en particulier dans les gammes diversifiées. Cette complexité génère des coûts indirects (organisation, coordination, logistique) qui ne sont pas pleinement captés dans les outils actuels. Son objectivation nécessiterait un suivi plus fin des heures de support, aujourd'hui peu ou pas mesurées.

Un enjeu transversal majeur concerne le suivi opérationnel. Le besoin identifié porte sur : le suivi des lots (batches), les commandes clients et fournisseurs, les stocks, les recettes et les plannings de production. Pour les structures les plus complexes, l'utilisation d'un tableur simple apparaît comme une limite. Un outil de type ERP, correctement paramétré, permettrait de gagner du temps, d'améliorer la qualité des données et d'assurer la traçabilité.

6. Conclusion

L'analyse croisée de ces quatre cas met en évidence des modèles globalement cohérents avec les choix stratégiques de chaque structure, mais confrontés à des limites communes : caractère artisanal, forte intensité en travail et faible niveau de capitalisation.

Sur le plan de la rentabilité, les modèles dits « opportunistes », où la transformation reste complémentaire à l'activité agricole, permettent généralement de dégager un complément de revenu pertinent, avec un risque économique limité grâce à leur faible niveau de charges fixes. Les modèles plus structurés ou mixtes s'avèrent en revanche plus fragiles : même adossés à des circuits de vente stables et à des investissements modérés, ils peinent à atteindre l'équilibre économique, leur complexité combinée à une productivité du travail insuffisamment maîtrisée pesant sur les résultats.

Les enjeux ne relèvent donc pas d'un changement de modèle, mais d'un renforcement du pilotage autour de trois axes : rationaliser la gamme, structurer les prix et améliorer le suivi opérationnel. Cela implique de passer d'une logique de production à une logique de pilotage, en s'appuyant sur quelques indicateurs simples (marge par produit, seuil de contribution, référentiels par catégorie) pour structurer les décisions au quotidien. Les marges de progression existent dans toutes les structures ; elles reposent moins sur une augmentation des volumes que sur une meilleure allocation du temps de travail et une montée en maîtrise des activités existantes.