

L'INCIDENCE DU COÛT ET DE L'ORGANISATION DE LA DISTRIBUTION
SUR LA MARGE DES AGRICULTEURS

*UTICAJ TROŠKOVA I NAČINA ORGANIZOVANJA DISTRIBUCIJE
NA MARŽU POLJOPRIVREDNIKA*

*THE IMPACT OF COSTS AND WAYS OF ORGANIZING THE DISTRIBUTION
OF THE MARGIN OF FARMERS*

VESNA KOČIĆ - VUGDELIJA

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad,
Univerzitet u Novom Sadu

Abstract: *This paper studies the impact of costs and ways of organizing the distribution on the margin of farmers in Switzerland. However, research results can be used in many other countries. Liberalization of the Swiss market, the abolition of very protectionist federal subsidies, arrival of new hypermarkets such as Aldi and LIDL, are just some of the challenges that Swiss farmers will have to face in the forthcoming period. One thing is certain: the control of the channels of distribution and distribution costs will be the most important factors of development of the competitive Swiss agriculture.*

This paper is made as a consequence of the fact that, even today, only few researchers are interested in the subject of the difficulties that Swiss farmers face, especially in the field of innovation, marketing and collaboration. Also, Swiss agriculture, compared to the European market, is competitive neither in prices, nor in the extent production. Collaboration between farmers and distributors is a rare and usually involve only a few tasks that those actors performed together from time to time. For these reasons, this paper points out factors that will play a crucial role in the strategies of farmers, as the orientation of their way of thinking from familiar to economical will be inevitable.

Key words : *Distribution, agriculture, innovation, marketing, collaboration*

Apstrakt: *U radu se istražuju uticaji troškova i načina organizovanja distribucije na maržu poljoprivrednika u Švajcarskoj. Međutim, rezultati istraživanja mogu da se upotrebe i u mnogim drugim zemljama. Liberalizacija švajcarskog tržišta, ukidanje izuzetno protekcionističkih federalnih subvencija, otvaranje novih hipermarketa kao što su Aldi i LIDL, samo su neki od izazova sa kojima će švajcarski poljoprivrednici morati da se izbore u nastupajućem periodu. Jedno je sigurno: kontrola kanala i troškova distribucije biće najznačajniji faktori razvoja konkurentne poljoprivrede ove zemlje.*

Ovaj rad je nastao kao posledica činjenice da je i dan danas malo istraživača koji su zainteresovani za poteškoće sa kojima se susreću poljoprivrednici, naročito u domenima inovacije, marketinga i kolaboracije. Kolaboracija između proizvođača i distributera je retka i najčešće podrazumeva svega nekoliko zadataka koje ovi učesnici obavljaju zajedničkim snagama s vremena na vreme. Iz tih razloga, u ovom radu su posebno naglašeni faktori koji će odigrati presudnu ulogu u strategijama poljoprivrednika, s obzirom na to da će njihovo orijentisanje od porodičnog ka privredničkom načinu razmišljanja biti neizbežno.

Ključne reči : *distribucija, poljoprivreda, inovacija, marketing, kolaboracija*

JEL classification: Q 13; Q 18;

Review; Received: March 21, 2009

1. Introduction

Le secteur de la grande distribution vis de grands changements depuis déjà un siècle. Les petits commerçants ont majoritairement été remplacés par des entreprises qui aujourd'hui métrisent l'offre et la demande. Cela a fait une séparation des petits artisans du commerce et des grandes industries de la distribution qui souvent réalisent

un chiffre d'affaires bien plus important que leurs fournisseurs. Une des preuves de ces changements est aussi le rôle de distributeur. Auparavant, c'était un simple intermédiaire plutôt passif, tandis que le producteur avait sous son contrôle les coûts de la distribution et le marketing des produits. Aujourd'hui, le distributeur n'est plus seulement un acheteur, mais aussi le vendeur des services. De plus, le rachat des nombreux magasins et les opérations de

concentration ont véritablement changé la puissance des distributeurs (Dietsch, 2007).

Selon Fady et Seret (1994) l'industrialisation de la (grande) distribution est fortement connectée avec la vente de masse et le renforcement de la concurrence entre les magasins dans un domaine dans lequel les marges des chiffres d'affaires sont généralement assez faibles (entre 0.5 et 1.5% du chiffre d'affaires). Cependant, la distribution évolue toujours grâce au développement des groupes internationaux que nous connaissons aujourd'hui. Dans un tel groupe, la rentabilité est essentielle, et les règles du jeu sont strictes. Par conséquent, la collaboration entre les acteurs est de plus en plus compliquée, exigeant une bonne gestion afin d'éviter les conflits entre distributeurs et fournisseurs.

Les exemples de ce genre de conflits sont nombreux : en France, par exemple, le cas de *Leclerc* (le supermarché qui voulait vendre certains médicaments) vs. les pharmaciens, *Carrefour* vs. *Nivea*, des nombreuses disputes liées aux prix du carburant, etc.¹ Généralement, le distributeur cherche à baisser les prix mais le problème est que, dans ce cas, ces prix deviennent coûteux pour le producteur. D'un côté, le producteur peut proposer les offres plus avantageuses au distributeur (possibilité de remises, conditions spéciales de paiement, etc.), mais certainement avec le risque d'entrer dans le conflit avec les petits distributeurs. La « *multidistribution* » porte elle aussi ses enjeux, surtout si un producteur collabore avec plusieurs distributeurs-concurrents.² Les conflits peuvent aussi être liés aux *Marques de Distributeurs*, qui représentent une nouvelle pression concurrentielle car ils coupent le lien entre producteur et consommateur (Dobson, P.W. and Waterson, M., 1999 : 25-48).

Cependant, il ne faut pas oublier que le producteur et le distributeur ne peuvent pas fonctionner l'un sans l'autre. Alors, le changement de la vision de ces relations et une bonne gestion de la distribution deviennent une nécessité. Naturellement, chaque acteur part de son point de vue : le producteur voudrait que le distributeur accepte ses conditions (prix, services,...) or le distributeur cherche des produits qui servent sa stratégie de vente (marque, prix,...).

Concrètement, dans le secteur de la grande distribution, les agriculteurs se sentent souvent menacés par les grands distributeurs. En France, une chaîne de télé (*TV5*) a fait une enquête sur les produits de consommation courante. Un paysan a montré le parcours d'une salade, de sa production à sa mise en rayon au supermarché qui se trouvait à seulement quelques kilomètres de sa ferme. Le prix d'une salade, de 0.50€, lui garantit une marge confortable mais finalement, au rayon du supermarché, le producteur l'a retrouvée à 0.99€, soit 50% plus chère.

Un autre exemple parle d'une célèbre marque de fromage industriel. Cette marque a été retirée de la vente dans les supermarchés suite à l'augmentation du prix de la part du producteur. Cependant, cette augmentation pourrait être justifiée, compte tenu de l'augmentation importante du prix du lait. Si ces supermarchés ont retiré le produit, c'était évidemment pour faire pression sur la marque, avant la fameuse négociation annuelle des prix et des conditions. Ce genre de mésententes représente le point de départ de ce travail car le sujet est constamment actuel. Aujourd'hui, comme le marché mondial est en période de grande instabilité, il est primordial de changer les habitudes qui nous ont conduites jusque là.

2. Planification de la distribution

La planification de la distribution et la prévision globale sont complémentaires. Aujourd'hui, un gestionnaire doit impérativement prévoir et s'adapter à tous les changements s'il veut rester compétitif.

Il existe deux niveaux de planification en distribution :

- La planification stratégique,
- La planification opérationnelle.

La première peut s'étendre au-delà des cinq ans et représente le point de départ d'un plan opérationnel qui couvre une période jusqu'à deux ans. Les plans stratégiques sont plutôt globaux et à long terme (ex : planification du transport routier), tandis que les décisions opérationnelles sont tournées vers les objectifs spécifiques (l'achat ou la grandeur des véhicules) (Perttignew, 1987 : 126-143). L'efficacité d'un plan de distribution dépend de tous les autres plans stratégiques : plan global, plan de marketing, plan financier et même du plan de fabrication de l'entreprise. Alors, pour qu'un circuit fonctionne correctement, toutes les actions doivent être corrélées : le plan de la distribution doit être impliqué dans le plan de marketing, lui-même dépendant de la stratégie de l'entreprise.

Bien évidemment, une entreprise qui évolue dans un environnement dynamique doit constamment contrôler et évaluer la performance du circuit de distribution. Il faut savoir qu'il n'existe pas de circuit idéal, unique pour toutes les entreprises de même branche ou taille. Chaque circuit de distribution est élaboré en fonction des objectifs de marketing et de l'entreprise, en tenant compte ses forces et ses faiblesses. Enfin, l'évaluation de la performance du réseau de distribution doit être faite régulièrement en raison des changements des besoins des clients, de la stratégie du marketing et de l'entreprise, les changements technologiques, des aspects économiques, politiques, concurrentiels, etc.

3. Conflits dans les circuits de distribution

Comme dans tous les échanges inter-entrepreneurs, on rencontre dans les circuits de distribution le problème de conflits. Pourtant, l'importance des stratégies efficaces pour la résolution des conflits était négligée dans les œuvres de marketing. Par contre, les

¹ <http://www.lemonde.fr> - Article « *Leclerc gagne une bataille contre les pharmaciens* », 09/05/2008

² <http://www.datanumeric.fr/distrib.htm>

études qui examinent le conflit en terme général sont nombreuses. Une définition qui semble correcte pour les relations dans un circuit de distribution, dit que « *le conflit représente un état dans les relations sociales entre deux ou plusieurs parties (personnes, groupes, etc.) où au moins une partie voit l'autre comme un adversaire qui a pour but de la battre ou de diminuer sa puissance* » (Goldman R. M., 1966, pp-335).

Selon Rosenberg and Stern (1970), c'est dans l'interdépendance des membres d'un circuit de distribution où l'on trouve la source des conflits qui eux-mêmes se produisent à cause des différents buts des acteurs, différentes perceptions dans le processus de la prise des décisions et les différentes visions des rôles des acteurs.

Pour illustrer, le producteur peut avoir pour but l'augmentation du volume de vente, tandis que le distributeur souhaite garder le niveau actuel. En suite, la perception de la réalité et du futur est différente pour chaque entreprise- la vision et la philosophie d'un producteur ne sont pas forcément celles d'un distributeur. Finalement, quand il existe un système des rôles, il y a toujours des normes à respecter et les sanctions pour ceux qui ne les respectent pas. Dans cette situation, une partie se sent forcément menacée.

Comment alors résoudre, ou au moins diminuer, l'intensité du conflit entre les membres d'un circuit de distribution ? Stern L. W., Sterntal B. et Craig C. S. (1973) proposent le programme d'échange de personnel pour une durée limitée. Plus précisément, un producteur pourrait travailler quelques mois en travaillant chez le distributeur et vice-versa. Après l'adaptation des buts des deux parties concernées, il sera beaucoup plus facile de collaborer. Il est aussi possible de fixer des buts communs, car dans une telle situation la possibilité de « l'oubli de la coordination » est minimalisée, qui est elle-même très dangereuse dans un circuit de distribution. Parmi les autres possibilités, Machat K. (2005, Session 5-45) mentionne la coopération fournisseur-distributeur comme une possibilité de créer une meilleure coordination entre ces deux acteurs. Son modèle montre clairement que les relations dans un circuit de distribution s'améliorent par des échanges, jusqu'à la coopération.

4. Relations entre producteurs et distributeurs suisses

Pour trouver l'exemple d'un conflit entre producteurs et grands distributeurs suisses, nous ne sommes pas obligés de retourner trop loin dans le passé. Au mois de mai cette année, plus de la moitié des producteurs suisses ont cessé de livrer le lait aux grands distributeurs, demandant 7 à 10 centimes de plus par litre de lait, qui était payé un peu plus que 70 centimes au producteur et vendu environ 1,40 franc en magasin.³ S'il a marqué les esprits, il n'était pas si fructueux comme prévu : le 3 juin 2008, les négociations entre PSL et centrales laitières ont trouvé un compromis sur une augmentation du prix du lait de 6 cen-

times par litre à partir du 1er juillet 2008. Selon Alexandre Galley, un producteur de lait, rien au-dessous de 1.- franc suisse ne couvre les frais de production. Alors, est-ce que cette augmentation suffit ou nous pouvons nous attendre prochainement à une nouvelle grève ? Une chose est sûre : pour éviter un tel scénario et pour avoir de l'influence sur le prix et le volume de la production, les producteurs de lait doivent s'unir et négocier au niveau national.

Prenons encore un exemple qui illustre les relations entre grands distributeurs et maraîchers en Suisse Romande. Afin de baisser les prix, le « Géant orange » (Migros) a fait une énorme promotion de l'engagement dans la production locale. Si cela ressemble à un bon geste écologique duquel profitent avant tous les producteurs locaux, ce n'est, selon ces derniers, qu'une attaque tournée vers certains grossistes. Concrètement, les maraîchers de la Suisse Romande se plaignent de ce nouveau système de vente « De la région » car ils n'ont plus l'accès aux grands marchés (de Zürich, Berne, Bâle). Par conséquent, le marché des maraîchers vaudois a diminué de 50%, et les grossistes sont en chute permanente.⁴ Voyons maintenant l'état de la grande distribution en Suisse : Dans le secteur alimentaire, la distribution helvétique est d'une part marquée par une très forte concentration, et d'autre part par une forte coopération. Les différences par rapport aux autres pays de l'Europe de l'Ouest peuvent être résumées en deux points :

- ❑ la distribution suisse est caractérisée par un grand nombre des magasins par rapport au nombre d'habitants,
- ❑ elle connaît une domination absolue de deux grandes coopératives : COOP et Migros qui aujourd'hui contrôlent plus de 80% du marché national.

Le marché suisse est aussi caractérisé par une prédominance des Marques de distributeur. Ils sont plus que 40%, ce qui fait de la Suisse le 1^{er} pays dans le monde selon une étude de marché d'AC NIELSEN (2005). Les coûts de la distribution sont très élevés et par conséquent, le pourcentage des petits commerces est faible. Bien évidemment, la concentration géographique y est aussi importante : la moitié du commerce total se réalise dans cinq cantons (Genève, Bâle, Zürich, Berne et Vaud). Quant à la réglementation fédérale (mais aussi cantonale et communale), elle ralentit le développement de nouvelles formes commerciales car trop stricte (limite de l'autorisation de la construction, horaires d'ouverture, etc.) et trop protectionniste envers les agriculteurs (Vandercammen M., Jospin-Pernet N., pp 217-234).

Face à cette structure concentrée (unique en Europe), l'agriculteur se trouve presque toujours confronté à des groupements d'achat puissants, dont il est difficile de changer les habitudes et les exigences. De plus, le marché suisse est très homogène (les distributeurs et les produc-

³ <http://www.swissinfo.org/> - Article : « 1 franc pour couvrir les frais de production », 4/06/2008

⁴ <http://www.swissinfo.org/> - Article : « Grande Distribution – Nouvelle politique de la Migros fait trembler les maraîchers vaudois », 5/10/2006

teurs communiquent en trois langues). Finalement, les deux grands distributeurs augmentent constamment leurs parts de marché tandis que le nombre et la part des grossistes en alimentation diminuent chaque année.

5. Organisation de la distribution – marché laitier suisse

Le lait représente le produit d'une longue tradition suisse. « *On y fabrique probablement du fromage depuis que les hommes de la Pierre taillée ont domestiqué l'aurochs* ». Au début du 20^{ème} siècle, le lait a été livré en ville grâce aux fermes, spécialement construites à cet effet à proximité des grandes agglomérations. En suite, dans les années 60, les réfrigérateurs, les emballages jetables et le développement du commerce de détail ont remplacé la livraison à domicile. Aujourd'hui, le plus grand nombre de produits laitiers se trouvent dans les rayons des grands distributeurs.⁵ C'est essentiellement le marché laitier qui vit les plus grands changements dans l'organisation de la distribution, surtout pour les producteurs - collaborateurs des quarts plus grands transformateurs de lait en Suisse - Cremo, Emmi, Hochdorf Swissmilk et Elsa qui tiennent entre 60% et 80% du marché suisse.

En termes de volumes exportés, la Suisse a placé en 2007 sur le marché de l'UE des produits laitiers d'une valeur de 655.27 millions de francs suisses, ce qui représente 80% de l'exportation totale dans cette branche. Dès 2009, l'importation de certains produits laitiers va être définitivement libéralisée (FPSL, 2007). Les producteurs suisses devront alors renforcer son image en magasin, tout en intensifiant les campagnes publicitaires, de la même façon qu'il y a 86 ans, quand la première affiche de l'économie laitière suisse est apparue, en disant tout simplement : « Buvez du lait!

Consommez des produits laitiers suisses! ».⁶ Il faudra aussi trouver de nouveaux canaux de communication, auprès des caisses maladie par exemple, qui déjà insistent sur la promotion des activités sportives et du bien-être humain. Le thème du lait ou un slogan simple peuvent avoir un impact significatif sur la sensibilisation des consommateurs. Finalement, en ce qui concerne les coopératives, la formation d'un pôle national de producteurs serait un bon début. A l'avenir, ils doivent être plus attentifs afin de prévenir toutes les évolutions du marché alimentaire. Pour éviter les menaces concurrentielles suite à l'ouverture de ce dernier, il faudra également rassembler tous les acteurs : les fournisseurs, les transformateurs et les distributeurs, pour bien organiser les actions communes dans les domaines les plus importants (Marketing, R&D, logistique, etc.).

6. Stratégie de la distribution « *De la région* »

Comme les deux grands distributeurs suisses sont mis sous pression (au niveau des prix) par les nouveaux hard-discounters *Aldi* et *LIDL*, cette situation se traduit forcément par une tendance à payer les prix les plus bas possible aux producteurs locaux, d'autant plus que, pour bon nombre de produits, ils peuvent aussi faire appel à l'importation. C'est pourquoi *Migros* et *COOP* changent leurs stratégies et cherchent des nouveaux systèmes de la distribution, qui leur garantiront les coûts minimaux, mais aussi une image reconnaissable auprès des consommateurs. Une démarche de ce genre est par exemple, la création du label « *De la région* », mentionné dans le chapitre 4. Selon M. Claude Hauser, Président des coopératives *Migros*, il s'agit du développement « *des assortiments du terroir qui rencontrent un succès important. Chaque région a ses spécialités. (...) C'est un développement sympathique.* » (Bilan, 8 Octobre 2008 : 40)

Actuellement, les commerces de six régions suisses fournissent *Migros* en fonction de l'emplacement géographique des magasins. Si l'idée de base est de mettre en valeur les produits régionaux, les chiffres montrent que le pourcentage de produits suisses à la *Migros* diminue chaque année (48% aujourd'hui). Autre obstacle pour les maraîchers – depuis 2006, *Migros* limite le nombre des interlocuteurs et ne travaille qu'avec des centrales d'achat spécialisées.⁷

Nous pouvons constater que certains maraîchers suisses gagnent la position qu'ils n'avaient pas auparavant grâce au label

« *De la région* ». Certes, d'autres perdent le bénéfice de collaborer avec *Migros*, mais même l'enquête de la *Comco*, faite à la demande d'un maraîcher, ne montre rien d'alarmant dans la puissance des grands distributeurs. Au contraire, ses experts recommandent aux fournisseurs de « *s'organiser en cartel* », pour avoir plus d'influence face à ses grands acheteurs qui cherchent à diminuer le nombre de leurs négociateurs.⁸ Alors pour trouver leur place sur le marché alimentaire, très concurrentiel dans sa nature, les fournisseurs devront adapter leurs stratégies aux besoins de ce dernier. La pression sur les prix va sûrement continuer. Les transformateurs des légumes sont aussi très clairs- le jour où le marché s'ouvre, ils sont loin. Les conséquences d'ouverture du marché seront, avant tout, la diminution du nombre de fournisseurs et l'orientation vers des entreprises toujours plus spécialisées, pas forcément grandes ou petites mais très efficaces. La grosse difficulté pour eux sera le coût de la production. Alors, ils devront soit apporter une plus value, soit économiser sur la main d'oeuvre. Le seul problème est que ce n'est pas la question que les producteurs vont se poser ni aujourd'hui ni demain.

⁵ <http://www.swissmilk.ch/> – Portrait : La fédération : Notre histoire

⁶ <http://info.rsr.ch/> - Article « La grogne des producteurs contre la Migros », 30/10/2008.

⁸ <http://www.bilan.ch/> - Article : « La colère des fournisseurs de Migros et de Coop », 18/06/2008

7. Recommendation et conclusion

Bien évidemment, prévoir tous les changements n'est qu'un début. Malgré le fait que l'ouverture des frontières sera un des plus grands problèmes des maraîchers suisses, les efforts que fait l'USP pour la ralentir restent cependant leur avantage. Puisque c'est le cas, les producteurs doivent en profiter et commencer dès lors à s'organiser de façon à rester compétitifs, soit en se spécialisant soit en agrandissant leurs exploitations. Comme le maraîcher suisse est généralement individualiste, le premier défi sera certainement de créer des coopératives fortes, d'abord au niveau régional (de manière à couvrir toute la Suisse), et en suite au niveau national pour mieux répondre aux tendances de la grande distribution alimentaire (de plus en plus concentrée au niveau des négociations).

Parmi les autres éléments stratégiques permettant aux fournisseurs de mieux maîtriser la distribution, Machat (2005 : 5-53) accentue la nécessité de la gestion du portefeuille des clients. Elle représente un moyen de diminuer les effets négatifs de la dépendance de ceux-ci vis-à-vis des grands distributeurs. Pour illustrer, il donne l'exemple d'un producteur dont 55% de son chiffre d'affaires vient de la grande distribution, tout en répartissant ses activités entre référencements régionaux pour une dizaine de magasins (10%), celles sous sa marque nationale (15%), sous la Marque de distributeur (25%), et finalement, 5% de chiffre d'affaires sont réalisés en étranger. « Cette réflexion sur la composition du portefeuille de clients est primordiale pour s'engager sur un marché tel que celui de la grande distribution » (Machat, 2005, pp 5-53)

Aussi, le produit physique n'est plus au centre de l'intérêt des grands distributeurs - actuellement ce sont plutôt les informations concernant ce produit (Filsler, 1998). En Suisse, ce sont Migros et COOP qui font des études sur les besoins des consommateurs, des stratégies de publicité et d'emballage. Les fournisseurs en sont informés et consultés, mais la décision est toujours prise par les grands distributeurs. Machat (2005) mentionne le défi des échanges sociaux entre ces acteurs, surtout le problème du pouvoir qu'a l'acteur principal de mettre les autres acteurs en concurrence. Donc c'est aux producteurs de développer leur stratégie d'influence.

Pour ces producteurs qui avant la nouvelle politique « De la région » collaboraient avec Migros, il reste deux solutions possibles. D'une part, ils peuvent se tourner vers les autres grands distributeurs (COOP, Denner, etc.) ou encore, vers les nouveaux hard-discounters Aldi et LIDL. Les fournisseurs de COOP et Migros sont nombreux, et ces distributeurs achètent selon leur besoins, tandis qu'Aldi fait l'appelle à l'offre une fois par année, ce qui facilite l'organisation des producteurs. Comme la grande distribution entre dans la phase de maturité, la vente par internet répond aux nouvelles tendances du marché des fruits et légumes, tout en augmentant la traçabilité et la fraîcheur des produits. A noter que les prix aient beaucoup plus bas que dans les supermarchés car la marge que ce font les grands distributeurs est inexistante ici. Finalement, la réapparition de la cuisine traditionnelle le dimanche et le

souci des consommateurs concernant leur alimentation, font que les marchés locaux du week-end restent très importants pour les producteurs maraîchers.

Un des défis des agriculteurs suisses semble être l'orientation vers l'esprit d'entreprise. Concrètement, deux exigences s'imposent aux les producteurs suisses : l'exploitation et la commercialisation efficaces des produits et les innovations incessantes. Evidemment, c'est un long processus et le développement des innovations exige des producteurs agricoles suisses qu'ils maîtrisent le marché sur lequel ils fonctionnent. Ils devront donc acquérir des fortes connaissances dans les domaines de l'écologie, de l'économie, de la technologie, de la politique, etc.

Parmi les autres facteurs qui influencent les distributeurs et les producteurs à entrer en coopération, ceux que nous trouvons les plus importants sont :

- ❑ L'intensification de la concurrence
- ❑ L'évolution des modalités de négociation
- ❑ L'adoption par des entreprises industrielles de nouvelles approches de trade-marketing (Colla, 2001 : 215-217).

La réorganisation du marché agricole suisse sera inévitable. Il devra, à l'avenir, être beaucoup plus dynamique pour que les producteurs puissent obtenir les meilleures conditions de la part de la grande distribution. De ce fait, l'OCDE propose deux stratégies possibles : ouverture du marché local et spécialisation dans la production purement écologique (Examen de l'OCDE : 101-150). Il est vrai que ces propositions semblent incompatibles car l'ouverture du marché exige plus de compétitivité, ce qui n'est pas possible si l'on veut élever les normes écologiques. Donc, il est complètement inutile de chercher à être concurrentiel par rapport aux prix des autres marchés. En effet, la production traditionnelle et cent pourcent « bio », de même que l'engagement écologique est cohérent avec les nouveaux trends de la consommation.

Pour avoir plus de pouvoir, l'économie agricole suisse doit aussi diminuer le nombre de ses exploitations, voir abandonner certaines cultures, comme celle du blé car ces concurrents internationaux restent quatre fois plus productifs dans ce domaine (Moix F., 2007 : 9-10). En 2006, par exemple, plus de 100 légumes différents ont été cultivés en Suisse.⁹ Par ailleurs, comme les coûts de la production en Suisse sont élevés, les grands agriculteurs seront obligés de s'installer aussi dans les pays où ces coûts sont plus bas ou d'engager de la main d'œuvre moins chère que celle de Suisse afin de pouvoir élargir leurs gammes.

A titre de comparaison, après la suppression, en 1984, des subventions agricoles au Nouvelle-Zélande, ce marché s'est concentré sur trois produits : le lait, les ovins et les kiwis. Comme ils ne sont pas compétitifs au niveau des céréales, ils importent tout ce dont ils ont besoin pour produire le pain. Aujourd'hui, ils ont une économie agri-

⁹ <http://www.ubifrance.fr/> Article - « Le marché suisse des fruits et légumes », 15/02/2008

cole forte et stable. A noter que leurs subventions représentaient jusqu'au 50% de leur revenu.¹⁰

Donc, nous pouvons conclure que, pour que les agriculteurs aient plus de pouvoir dans la négociation de prix, mais aussi dans la recherche des nouveaux marchés et partenariats, ils doivent se renforcer principalement dans trois domaines :

- ❑ Innovation : dans l'agriculture elle-même, mais aussi dans l'éducation, les modes de fonctionnement, etc.
- ❑ Collaboration : formelle ou informelle, création de grands groupes de producteurs, le transfère du « savoir-faire » entre producteurs, distributeurs et transformateurs, la flexibilité, etc.
- ❑ Marketing : bien comprendre le marché, s'insérer dans ce cas, et les stratégies de marketing

¹⁰ <http://www.buvettedesalpages.be/> - Interview avec Alistair Polson « Agriculture en Nouvelle-Zélande », 02/12/2008.