

Commercialiser les produits locaux Circuits courts et circuits longs



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



**Commercialiser
les produits locaux
Circuits courts
et circuits longs**

“INNOVATION EN MILIEU RURAL”

CAHIER DE L’INNOVATION N° 7

OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER

JUILLET 2000

Rédigée par **Martine François** (GRET / Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, France), la première partie de ce document ("Commercialiser les produits locaux par les circuits courts") a été réalisée suite à un séminaire LEADER organisé à Mirandela (zone LEADER Terras Quente, Nord, Portugal) du 4 au 8 février 1998.

Rédigée par **Carlo Ricci** (Agriteknica, Italie) en collaboration avec **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irlande) et **Paul Soto** (Iniciativas Económicas y Ambientales, Espagne), la seconde partie ("Commercialiser les produits locaux par les circuits longs"), a été réalisée suite à un séminaire LEADER organisé à Kinsale (zone LEADER West Cork, Irlande), du 11 au 15 juin 1997.

Daniel Pujol (MIRVALT / Mission Régionale à la Valorisation des Terroirs, France) a écrit l'introduction. **Yves Champetier, Catherine de Borchgrave** et **Jean-Luc Janot** (Observatoire européen LEADER) ont finalisé l'ensemble du document. Responsable de la production: **Christine Charlier**.

N.B.: De nombreux exemples utilisés dans ce dossier font référence à des actions et/ou entreprises présentées de façon plus détaillée dans le répertoire "**Actions innovantes de développement rural**" publié par l'Observatoire européen LEADER à partir de 1997, ainsi que dans la banque de données "Actions" du site Internet Rural-Europe.

© 2000 Observatoire européen LEADER / AEIDL

Sommaire

Circuits “courts” ou circuits “longs”?	5
<hr/>	
1^{ère} PARTIE: COMMERCIALISER LES PRODUITS LOCAUX PAR LES CIRCUITS COURTS	9
<hr/>	
Chapitre 1	11
Quelques éléments généraux	13
1.1 Les circuits courts, des opportunités pour augmenter la valeur ajoutée	13
1.2 Une démarche progressive	13
1.3 Mise en valeur de la proximité géographique ou culturelle	14
1.4 Reconnaissance de la spécificité des produits du territoire	14
Chapitre 2	17
Les conditions du succès	19
2.1 Evaluer de façon réaliste le volume commercialisable par les circuits courts	19
2.2 Développer l'action collective	19
2.3 Mobiliser des compétences commerciales pour développer la vente directe	19
2.4 Assurer la qualité du produit	19
2.5 Adopter une approche progressive	20
2.6 Concevoir des produits nouveaux	20
Chapitre 3	21
Quelle clientèle? Quelle stratégie?	23
3.1 La clientèle	23
3.2 Déterminer une stratégie commerciale	26
Chapitre 4	29
Les différentes formes de vente	31
4.1 La vente directe à la ferme, chez l'artisan ou dans un point de vente de l'entreprise	31
4.2 Les marchés et les foires	33
4.3 Les points de vente spécialisés	34
4.4 La vente à distance	35
4.5 La vente combinée d'une prestation culturelle ou touristique	36
Chapitre 5	39
La mise en marché	41
5.1 Les études (formelles) et les tests de marché	41
5.2 La dimension territoriale de l'offre	41
5.3 l'analyse de l'offre et de la demande	42
5.4 La démarche de projet	43
Chapitre 6	47
L'appui aux groupes de producteurs	49
6.1 Amener les porteurs de projets potentiels à se rencontrer	49
6.2 La mise en place de lieux de discussion et d'expression des intérêts est susceptible d'ouvrir de nouvelles perspectives, de créer des équilibres nouveaux	49
6.3 Susciter des actions de développement régional autour des produits locaux	50
6.4 Accompagner un groupe constitué	50
6.5 Définir des objectifs et des priorités pour contractualiser l'organisation collective	50

6.6 Amener chaque participant à clarifier ses motivations	51
6.7 Prendre le temps de se connaître et de créer une identité collective	51
6.8 Rédiger le contrat et les règles de fonctionnement interne	51
6.9 Répartir les tâches	52
6.10 Réactualiser les objectifs et les priorités	52

2° PARTIE: COMMERCIALISER COLLECTIVEMENT LES PRODUITS LOCAUX PAR LES CIRCUITS LONGS **53**

Chapitre 1 **55**

Les enjeux

57

1.1 L'augmentation de la demande	58
1.2 Les nouvelles conditions du marché	58
1.3 Le contexte rural évolue	59
1.4 Six exemples, mille leçons à tirer	59

Chapitre 2 **63**

Les conditions du succès

65

2.1 Les produits: La "qualité réelle" n'est pas un avis	65
2.2 Les producteurs: le choix d'être ensemble et mener les initiatives sur des bases solides	67
2.3 Le groupe promoteur: le professionnalisme n'est pas une simple option	67
2.4 La motivation collective	67

Chapitre 3 **69**

Le démarrage

71

3.1 La planification des actions collectives de développement commercial des productions locales: une action "à la carte"	71
3.2 Un partenariat contractualisé	71
3.3 La création d'un service commercial	72

Chapitre 4 **75**

Les canaux de commercialisation

77

4.1 La distribution traditionnelle	77
4.2 Pénétrer la grande distribution	78
4.3 Saisir la mentalité du consommateur-zappeur	79
4.4 Les marchés étrangers	80

Conclusion **83**

3° PARTIE: ANNEXES: FICHES TECHNIQUES **87**

Fiche technique n° 1:

La garantie sanitaire dans le secteur agro-alimentaire quelques éléments sur les dernières réglementations communautaires et l'autocontrôle	89
--	----

Fiche technique n° 2:

Modèle de description des entreprises participant à un projet collectif de commercialisation	91
--	----

Fiche technique n° 3:

Exemple de protocole d'accord entre l'organisme collectif et les associés	93
---	----

Fiche technique n° 4:

Missions d'exportation: questionnaire type destiné à une enquête auprès d'opérateurs commerciaux	95
--	----

Circuits “courts” ou circuits “longs”?

Vingt ans et que de chemin parcouru en si peu de temps! Avec le recul, on s'apercevra qu'il s'est agi d'une véritable révolution.

En 1980, les produits agro-alimentaires locaux, qu'ils soient “fermiers” ou “artisans”, étaient à la marge de l'alimentation. En matière de production, la valorisation locale et la transformation fermière concernaient surtout des zones de montagne, dont les acteurs agricoles devaient compenser des handicaps naturels par une démarche de “*valeur ajoutée qualité*”, l'exemple type étant le fromage fermier [1].

À la fin de la décennie 80, il était de bon ton de considérer la valorisation des produits locaux comme une ressource naturelle pour les zones défavorisées européennes, mais parler à cette époque de démarches collectives et de professionnalisme d'entreprise apparaissait tout à fait futuriste. Le maître mot, en termes de démarche commerciale, était la vente directe locale.

Au cours des dernières années, l'histoire s'est accélérée sous l'effet conjugué de l'évolution de la demande et des rapides mutations de l'agriculture. Le consommateur a démontré un engouement croissant pour des produits attachés à un terroir identifié, des produits de qualité différenciée, sains, porteurs de saveurs, de plaisir, mais aussi de rêve.

C'est là un phénomène de compensation du consommateur citadin par rapport au stress de la vie moderne, à l'uniformisation des modes de vie et de consommation, aux problèmes environnementaux. La succession d'accidents, liés en particulier à des dérives incontrôlées dans l'alimentation animale, a renforcé et accéléré un réflexe sécuritaire du consommateur, qui exige plus que jamais d'être rassuré sur l'origine et la traçabilité de ce qu'il mange.

Dans le même temps, les mutations de l'agriculture se sont accélérées:

- > chute des cours des productions banalisées;
- > dépendance accrue des aides compensatoires, dont l'enveloppe diminuera progressivement dans le temps;
- > chute inexorable des emplois;
- > diminution du nombre d'exploitations.

Alors, malgré l'inertie des habitudes prises, certaines voix s'élèvent pour clamer que, à côté de leurs handicaps structurels pour les productions banalisées (qui pourront toujours être produites ailleurs à moindre prix), les zones rurales européennes disposent de toute une palette de ressources traditionnelles exploitables et pour lesquelles existe un marché demandeur.

Ainsi apparaît en pleine lumière la vertu du triptyque identité territoriale / race ou variété locale / homme et savoir-faire. Autrement dit, on prend conscience du patrimoine disponible, on régénère des races animales ou des variétés végétales presque disparues et on valorise ces ressources au bénéfice de la qualité de vie.

On analyse certaines situations et l'on met à jour certains chiffres. En France, par exemple:

- > la valeur du litre de lait est multipliée par 2 à 4 lorsqu'il est transformé en fromage fermier;
- > le porc fermier transformé est valorisé à 6,40 EUR par kilo carcasse, contre 0,80 EUR pour le porc conventionnel;
- > des situations et productions diverses permettent 1 emploi agricole par 10 hectares en zone défavorisée, alors que le standard devient inférieur à 1 emploi par 150 ha en grande culture dans les plaines irriguées proches.

L'orientation “Valorisation locale”, marginale et moquée il y a peu, est en passe de devenir un cœur de cible stratégique pour des parties importantes de nombreuses régions européennes.

Mettre le cap sur la valorisation des gisements de ressources disponibles suppose bien entendu de résoudre de nombreux problèmes, d'apprendre, pour l'agriculteur, de nouveaux métiers: techniques de transformation, mise aux normes sanitaires CEE des ateliers, apprentissage du marketing et de la gestion...

Mais cela ne suffit plus car, si l'on pouvait jusqu'à présent se contenter de petites solutions individuelles pour alimenter un marché de niche, il en va désormais différemment: les nombreuses enquêtes réalisées sur la

[1] Daniel Pujol, “L'organisation collective d'une filière pour la valorisation locale des ressources agricoles: l'exemple de la transformation fromagère” (Observatoire européen LEADER / AEIDL, 1997).

consommation des produits fermiers et de terroir ou sur le potentiel de consommateurs pour les produits biologiques indiquent souvent une part de marché possible de 30%. La palette diversifiée des productions concernées ne s'adresse donc plus à une niche, mais bien à un segment (lui-même segmenté) du marché, fortement convoité désormais par les industriels et les distributeurs car porteur de croissance et de valeur ajoutée.

On comprendra aisément qu'en termes d'organisation économique, on ne puisse plus poser les problèmes dans les mêmes termes que précédemment: il importe plus que jamais de structurer, de professionnaliser.

D'autant que, en quelques années, le paysage de la distribution a radicalement changé. La grande distribution a connu une croissance effrénée. Elle accapare dans certains pays 60 à 80% de la distribution alimentaire. Elle

s'est fortement concentrée et a centralisé ses achats. Elle impose sa loi, celle du dominant, aux fournisseurs, gros ou petits, pour lesquels elle est devenue incontournable.

Face à cette centralisation des achats, il importe de procéder à un regroupement de l'offre, à une homogénéisation des qualités, à une professionnalisation des prestations. Autant d'éléments qui changent des habitudes récentes.

Pour autant ne sont pas bannis la vente directe, les circuits "courts", qui rencontrent notamment les aspirations du consommateur citadin à connaître les producteurs. C'est pourquoi la vente à la ferme, les "marchés de pays", les points de ventes collectifs de produits fermiers voient aujourd'hui leurs potentiels fortifiés.

DEUX TYPES DE CIRCUITS ET DE MULTIPLES FORMES DE COMMERCIALISATION

Circuits "courts"	Circuits "longs"
<ul style="list-style-type: none"> > Vente directe à la ferme ou sur l'unité de production, y compris vente aux touristes > Vente par correspondance > Vente sur l'Internet > Boutique de producteurs > Livraison à domicile > Vente aux restaurateurs locaux > Vente aux comités d'entreprise > Vente dans le cadre de foires, marchés locaux, expositions > Vente par le producteur, sur un stand séparé, dans les grandes surfaces de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> > Vente en rayon dans les grandes et moyennes surfaces > Vente aux grossistes > Revente à des commerçants détaillants > Exportation

Alors, circuits “courts” ou circuits “longs”?

Les deux, bien sûr!

Les deux sont nécessaires et complémentaires; ils apportent des solutions à des situations très variées, par type de produit (la différence entre les produits frais et les conserves ou produits secs, par exemple) et par type de région géographique. Si l'on se réfère au cas type du fromage fermier, on peut citer deux exemples illustratifs:

- > le fromage Idiazabal, au Pays Basque espagnol, est produit en quantité limitée (600 tonnes), sur un bassin de consommation important (2,5 millions d'habitants). La vente directe et les circuits courts sont seuls ici pratiqués;
- > le fromage des Pyrénées françaises et le Castelo Branco portugais, sont produits en quantités significatives loin de tout centre de consommation. Les circuits longs sont ici nécessaires à l'échelle de chacun des pays concernés.^[1]

Tout dogme à cet égard serait réducteur; la diversité des solutions disponibles pour s'adapter à la diversité des cas de figure rencontrés est un atout précieux et surtout nécessaire. C'est pourquoi il convient aujourd'hui de développer et professionnaliser pour les produits locaux tant les circuits courts – sur des bases actualisées, modernisées – que les circuits longs – alimentés par des structures collectives respectant un seuil de viabilité nécessaire.

D'où l'objectif de ce dossier qui vise à:

- > permettre aux groupes d'action locale LEADER (GAL) et aux autres acteurs locaux d'explorer les potentialités des deux types de circuits pour valoriser les produits de leur territoire;
- > faciliter le choix de méthodes appropriées pour commercialiser les produits par les circuits courts ou les circuits longs;
- > encourager une progressivité dans la prise de risques et une limitation des risques par la réalisation d'une étude du marché chaque fois que l'investissement le justifie;
- > définir les fondements d'une stratégie de commercialisation, par les circuits courts ou les circuits longs, qui valorise le triangle territoire / populations / produits, favorisant ainsi le développement d'activités “non délocalisables”, car liées aux ressources et savoir-faire spécifiques d'un “terroir”.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

1^{ère} Partie

**Commercialiser
les produits locaux
par les circuits courts**

Chapitre 1

Quelques éléments généraux

Quelques éléments généraux

Les nouvelles tendances de la consommation, qui conduisent à rechercher davantage des produits sains, naturels, marqués d'une identité liée à un territoire (montagne, espace protégé, etc.) ouvrent des opportunités de marché nouvelles aux produits des zones rurales.

1.1 Les circuits courts, des opportunités pour augmenter la valeur ajoutée

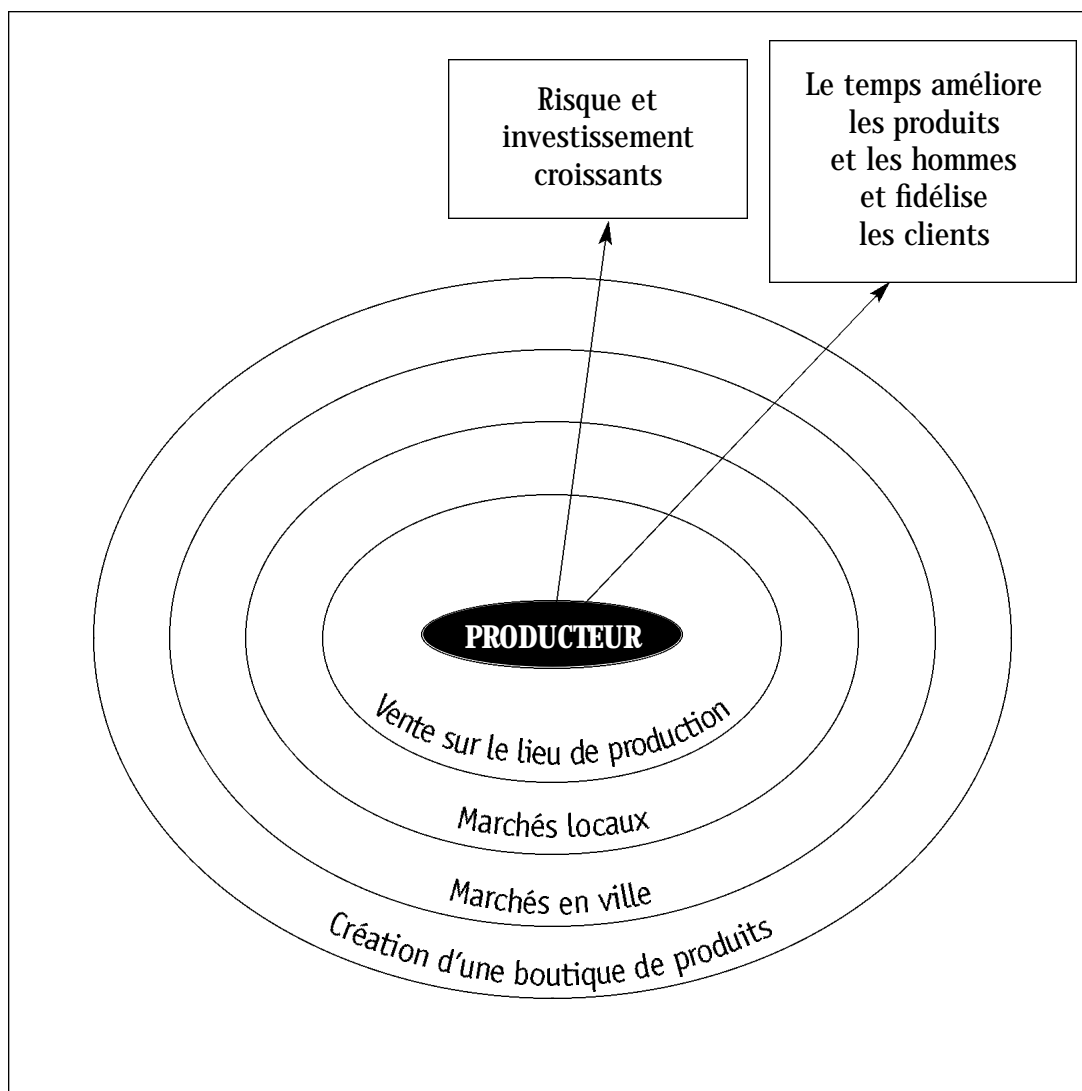
Les circuits "courts" de commercialisation permettent au producteur de diminuer les intermédiaires entre producteur et consommateur. Ainsi, le circuit le plus court

est celui où le producteur remet directement son produit au consommateur (vente directe).

Les circuits courts représentent des opportunités de créer de la valeur ajoutée sur le territoire et de renforcer la spécificité des produits. Par le lien étroit créé entre territoire, client et produit, ces formes de vente renforcent le caractère non délocalisable de la production locale.

Mais pour mettre les produits en marché par les circuits courts, seule une démarche rigoureuse permet de **minimiser les risques** de s'engager dans des initiatives sans issue et coûteuses en investissements.

LA PROGRESSIVITÉ DES DÉMARCHES COMMERCIALES



1.2 Une démarche progressive

La progressivité de la démarche – car elle est ici souvent possible – est une des clés du succès. Il s'agit de n'aborder les investissements les plus conséquents que lorsque les produits, les clients et les producteurs se sont déjà adaptés les uns aux autres au cours d'actions de petite envergure.

Dans l'idéal, la progressivité sans rupture est la meilleure des formules, mais, concrètement, lorsqu'il n'existe pas dans la zone de production de potentiel de consommation suffisant, il convient d'aller tout de suite chercher le client, à la ville, soit en circuits courts (magasins) soit en circuits longs comme c'est souvent le cas.

Pour développer les actions, après la phase de tests, **l'étude formelle du marché devient indispensable**. L'aide d'un consultant extérieur peut à ce niveau être précieuse. Mais les consultants susceptibles de réaliser une étude simple, peu coûteuse, intégrant au maximum des producteurs dans le processus, sont peu nombreux. Prendre conseil des collègues ayant déjà fait cette démarche, par l'intermédiaire de réseaux régionaux, nationaux ou du réseau européen LEADER, par exemple, permet de gagner en temps et en efficacité dans cette recherche.

Compte tenu des caractéristiques particulières des zones rurales, la plupart des actions d'envergure sont conduites collectivement. Les exploitations, les artisans ont en effet rarement les moyens de développer seuls les gammes et les investissements nécessaires. Ceci est particulièrement le cas lorsqu'il s'agit d'atteindre les marchés urbains, quantitativement les plus importants aujourd'hui en Europe. Un des rôles importants des structures d'appui, dont les groupes d'action locale LEADER, est alors d'**accompagner les acteurs collectifs** jusqu'à la réalisation du projet.

Enfin, le développement des activités nécessite **une démarche d'évaluation permanente**. Ceci suppose de concevoir et d'enregistrer les indicateurs appropriés (chiffres d'affaires par produits, fréquentation, etc.). C'est la base de travail pour l'orientation des actions futures.

1.3 Mise en valeur de la proximité géographique ou culturelle

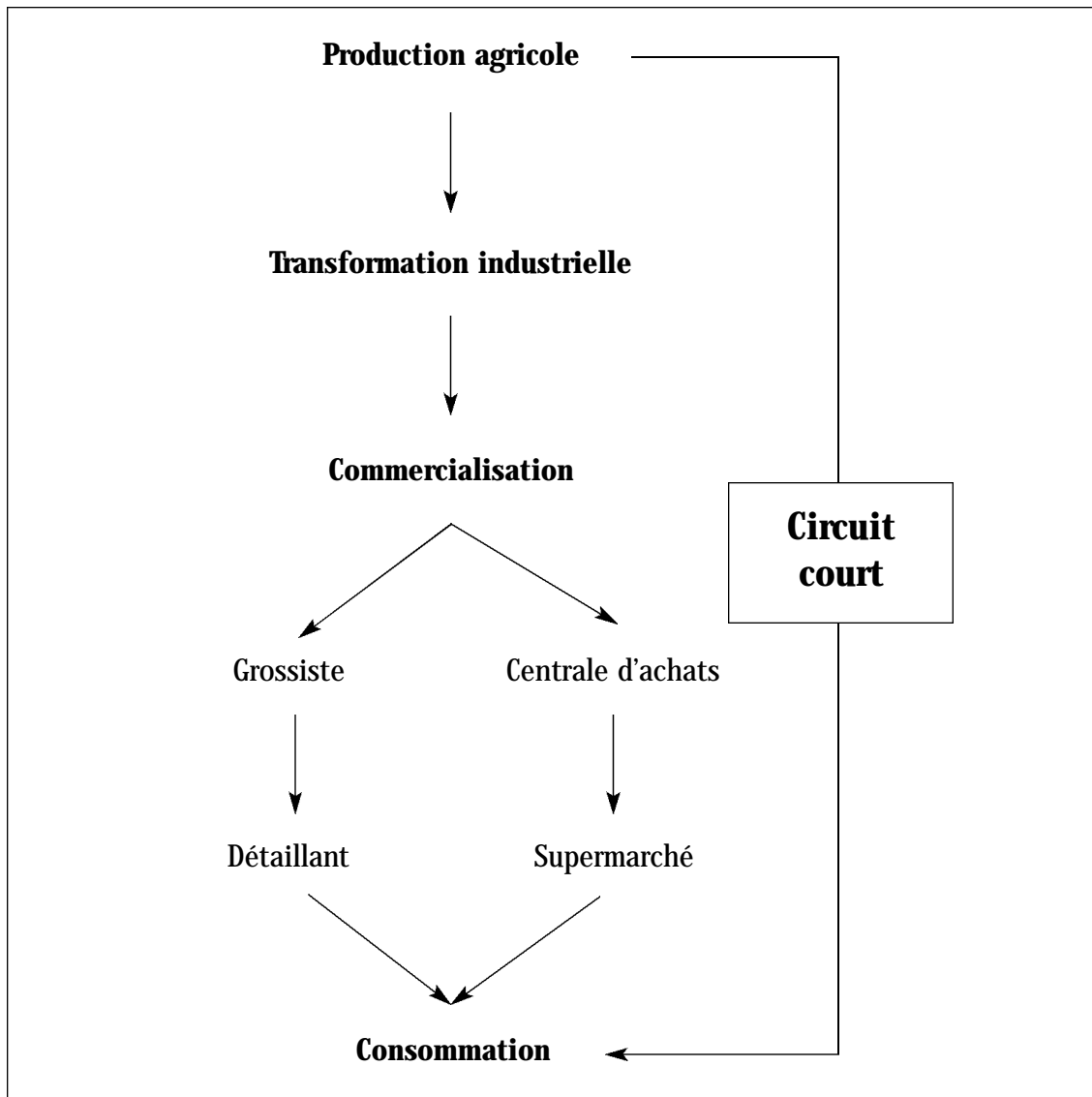
La vente en circuits courts exploite les marchés de proximité culturelle et/ou géographique: les consommateurs locaux ou les touristes présents dans la zone, les émigrés originaires du territoire sont des clients potentiels pour la vente directe. Le producteur utilise son propre réseau social pour affiner sa perception de la demande. C'est une forme de vente facile d'accès, au moins dans ses premières étapes de développement. La vente en circuits courts cherche à permettre d'améliorer les prix de vente et donc le revenu des exploitations. Elle permet aussi de réaliser localement le travail de vente et concourt ainsi au maintien des emplois sur le territoire.

1.4 Reconnaissance de la spécificité des produits du territoire

Certains produits locaux sont spécifiques: ils découlent d'une histoire, d'un mode de production, de conditions géographiques ou agro-climatiques particulières. Pour autant, cette spécificité n'est pas forcément bien valorisée dans les circuits commerciaux traditionnels, ou alors pas à un prix rémunérateur. En favorisant un contact direct avec le producteur (ou le territoire via un commerce local), la vente directe se donne les moyens d'expliquer la spécificité au consommateur, et de la valoriser à ses yeux.

Au travers des produits locaux, le territoire et son potentiel sont mis en valeur. Leur présence explicitement signalée dans le commerce est un moyen de faire prendre conscience au public – visiteurs et population locale – de l'existence même du territoire, de sa valeur, de sa culture et de ses produits spécifiques.

DÉFINITION D'UN CIRCUIT COURT



CIRCUITS COURTS ET CIRCUITS LONGS: UNE QUESTION D'INTERMÉDIAIRES

Entre le producteur et le consommateur, les matières premières subissent une série de transformations, conduites par des intermédiaires entre lesquels se répartit la valeur ajoutée sur le produit. Le circuit le plus court est celui de la "remise directe au consommateur", où le producteur lui-même vend son produit, transformé ou non, au consommateur final.

À l'autre extrémité, un des circuits les plus longs correspond à la production agro-industrielle classique. Le producteur agricole produit la matière première; elle est transformée en produits alimentaires par des groupes industriels de dimension multinationale; les produits standard

correspondants sont commercialisés aux centrales d'achat des principales chaînes de supermarchés et d'hypermarchés. **La notion de circuit "long" ou de circuit "court" ne renvoie pas à la distance physique entre producteur et consommateur, mais au nombre des intermédiaires entre la production et la consommation:** par exemple, si un producteur se rend avec un camion en ville pour tenir un stand et vendre son produit en direct dans une grande surface, c'est une vente en circuits courts. Entre ces deux extrêmes, existent une série d'alternatives, où le producteur remet plus ou moins directement son produit au consommateur, parfois par l'intermédiaire d'un restaurant ou d'une boutique coopérative.

Chapitre 2

Les conditions du succès

Les conditions du succès

Le développement et la réussite des actions de commercialisation des produits locaux par les circuits courts passent le plus souvent par la prise en compte de 7 points clés.

2.1 Evaluer de façon réaliste le volume commercialisable par les circuits courts

Le volume commercialisable par les circuits courts dépend du type de circuit. Pour ce qui concerne la vente à la ferme, on estime en France, par exemple, que pour acheter des produits fermiers, un client se déplace généralement dans un rayon de moins de 20 km. Dans le cas de la vente combinée de produits touristiques sur l'exploitation, ce n'est même pas essentiellement un produit alimentaire que l'on vend, mais plutôt un produit culturel ou touristique.

2.2 Développer l'action collective

Les actions individuelles trouvent souvent rapidement leurs limites et il peut être par ailleurs avantageux de constituer une gamme de produits: la vente à la ferme d'un produit unique dépasse rarement quelques milliers d'EUR par an pour l'agriculteur concerné, alors que le chiffre d'affaires d'un point de vente collectif, offrant une gamme de produits fermiers, peut atteindre plusieurs centaines de milliers d'EUR répartis entre une dizaine d'agriculteurs. Le regroupement et l'engagement collectif des agriculteurs et/ou des artisans permet la mise en marché d'une gamme de produits diversifiée, soutient la motivation dans la durée, limite l'investissement financier de chaque producteur pour développer un nouveau circuit et renforce la solidarité et la cohésion sociale du territoire.

Dans la démarche collective, le recours à des structures d'appui est conseillé pour accompagner le groupement de producteurs dans leur projet: la démarche est complexe, comprend plusieurs étapes, les intérêts et objectifs individuels devant s'ajuster dans une dimension collective.

2.3 Mobiliser des compétences commerciales pour développer la vente directe

Dans un premier temps, la vente en circuits courts est généralement possible sans grand investissement commercial. Le producteur peut assurer lui-même la vente dans les locaux de la ferme ou sur un marché en plein air. Mais dès que des investissements sont envisagés – pour aménager une boutique par exemple – des compétences commerciales et de gestion ainsi que des études de marché formelles sont nécessaires. Par ailleurs, la motivation du producteur est indispensable: la vente directe implique qu'une ou plusieurs personnes s'y consacrent, en fassent leur métier et acquièrent les compétences pour le faire.

2.4 Assurer la qualité du produit

La qualité du produit est déterminante. Il n'y a pas de bonne forme de vente ni de client fidèle à un mauvais produit. L'amélioration de la qualité objective du produit ET son adaptation aux attentes des consommateurs visés (régularité, emballage, etc.) sont dans la plupart des cas un préalable au développement des circuits de vente. Pour le producteur, seul, il n'est pas aisé de porter un jugement objectif sur son produit sans considération mercantile ou affective. Un "regard extérieur" (consultant spécialisé, et, bien souvent les clients) saura souvent mieux mettre en valeur la spécificité des produits pour de nouveaux consommateurs.

TROIS APPELLATIONS EUROPÉENNES AU SERVICE DE LA QUALITÉ

La Communauté européenne met en œuvre depuis 1992 une réglementation destinée à promouvoir la qualité et la spécificité de certains produits agro-alimentaires.

Le règlement relatif à la protection des indications géographiques et des appellations d'origine des produits agricoles et des denrées alimentaires [règlement (CEE) n° 2081/92] ainsi que le règlement relatif aux attestations de spécificité des produits agricoles et des denrées alimentaires [règlement (CEE) n° 2082/92] sont deux piliers de cette politique européenne de qualité.

En vertu de cette réglementation, plus de 500 produits bénéficiaient en 1999 de l'une ou l'autre des trois appellations européennes suivantes:

- > **l'«Appellation d'Origine Protégée» (AOP)** désigne les denrées alimentaires produites, transformées et préparées dans une zone géographique particulière en faisant appel à un savoir-faire reconnu;
- > **l'«Indication Géographique Protégée» (IGP)** couvre les produits pour lesquels il existe un lien géographique au cours d'au moins une des trois étapes que constituent la production, la transformation ou la préparation;
- > **la «Spécialité Traditionnelle Garantie» (STG)** concerne un produit à caractère traditionnel, soit par les ingrédients qui le composent, soit par son mode de fabrication.

En 1998, la Commission a lancé une campagne de sensibilisation des producteurs, des détaillants et des consommateurs à ces labels. Cette campagne a notamment débouché sur la création de logotypes permettant d'identifier chacune des trois catégories de produits (AOP, IGP et STG). Ils sont accessibles sur le site Web:

http://europa.eu.int/comm/dg06/publi/review98/p09_fr.htm

2.5 Adopter une approche progressive

Si elle est possible, une stratégie «au pas à pas», qui mobilise les formes de vente en commençant par les marchés les plus faciles à atteindre avec un investissement restreint, permet d'affronter les obstacles progressivement. Les produits s'adaptent aux clients, la production se rode, les producteurs testent en grandeur réelle leur capacité à vendre.

L'étude de marché est conseillée avant de prendre une décision d'investissement tandis que l'observation permanente de la demande permet de réorienter périodiquement l'offre et d'engager de nouvelles actions.

2.6 Concevoir des produits nouveaux

En considérant le territoire, les populations locales et les produits comme un ensemble, il devient souvent possible de créer des produits ou des services nouveaux qui incorporent une part de services générateurs de valeur ajoutée pour le territoire. Associer des activités ludiques et conviviales à la découverte d'un produit, d'un mode de production, d'un territoire, transmettre des connaissances et une culture autour d'un produit peuvent être autant d'opportunités. Une des contraintes est alors de penser, dès la conception de l'action, à l'endroit où les acteurs impliqués récupéreront en chiffre d'affaires ou en prestation de services le travail investi dans l'animation.

Chapitre 3

Quelle clientèle? Quelle stratégie?

Quelle clientèle? Quelle stratégie?

Les circuits courts s'adressent à un type de consommateurs particuliers qu'il importe de bien connaître et de bien cibler si l'on veut réussir cette forme de commercialisation.

3.1 La clientèle

La majorité des consommateurs achète aujourd'hui dans les grandes surfaces. Certaines catégories de consommateurs échappent à cette tendance générale, au moins pour certains produits ou pour le temps de leurs vacances. Il ne s'agit donc pas de marchés de masse mais de marchés de niche.

Les clients potentiels des circuits courts sont à chercher parmi:

- > les populations locales,
- > les émigrés originaires du territoire,
- > les touristes,
- > les consommateurs urbains.

Les comportements alimentaires et les habitudes d'achat de chacun de ces types de clientèle leur sont propres et les formes de vente doivent s'y conformer.

3.1.1 Les populations locales

Elles sont la première clientèle des produits locaux. Proches, culturellement et géographiquement, du lieu de production, elles ont pris l'habitude de consommer le produit dès l'enfance. Mais le marché local a ses inconvénients, notamment un potentiel quantitatif généralement limité, du fait de la faible densité de population dans la majorité des zones rurales et du caractère dispersé de la clientèle. Des solutions de type "unités mobiles" se développent, notamment en Espagne ou en France. En outre, certains produits sont parfois dévalorisés localement, voire même tombés en désuétude, au profit de productions industrielles standardisées. Il importe alors de les revaloriser aux yeux de la population.

EXEMPLE

Les "agroboutiques" de la Vall d'en Bas (Catalogne, Espagne)

Visant à mieux rémunérer les agriculteurs, mais aussi à financer l'assistance technique qu'elle dispense à ses adhérents, la coopérative agricole de Garrotxa "S.A.T. La Vall d'en Bas" a ouvert quatre boutiques d'environ 100-150 m² de superficie, dont une dans le marché couvert de Gérone, la capitale provinciale, et mis en service une unité mobile sur les marchés. Elle y commercialise des produits artisanaux et alimentaires (dont des fruits et légumes frais) en provenance des coopératives de Catalogne, mais aussi d'autres régions espagnoles et européennes.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

EXEMPLE

Moderniser les circuits courts traditionnels dans la "Terra Quente Transmontana" (Nord, Portugal)

Depuis 1991, le groupe LEADER – l'association de développement local Desteque – fonde une partie de sa stratégie de revitalisation du territoire sur l'amélioration des conditions économiques de vente directe des produits et services locaux. En effet, dans cette région, la vente directe des produits à la ferme représente entre un tiers et la moitié de la production pour certains produits comme l'huile d'olive et les charcuteries. Le groupe LEADER s'attache à améliorer la présentation commerciale des produits dans la vente directe, au travers notamment d'un processus d'étiquetage et d'introduction d'emballages spécifiques, et de la création d'une entité certificatrice locale. D'autre part, la création de pôles d'attraction (par exemple la "Fête de la Chasse" ou l'installation de points de vente sur site touristique) pour la vente directe permet de cibler des clientèles au pouvoir d'achat plus élevé.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

3.1.2 Les émigrés originaires du territoire

Ils sont géographiquement éloignés, mais culturellement proches de la région. Ils apprécient le goût des produits locaux, sont habitués à leur apparence. Ils achètent les produits à l'occasion de leur retour pour les vacances mais peuvent être prêts à s'en procurer toute l'année, pourvu que les produits se conservent ou qu'une formule d'approvisionnement permanent existe. Les vins et certains autres produits régionaux sont achetés par les émigrés en grandes quantités et consommés toute l'année.

Les prix peuvent être un peu plus élevés, à condition d'offrir un service amélioré par rapport aux filières personnelles – amis, parents, ou connaissances. Mais tous les émigrés n'ont pas conservé des circuits informels et ce bassin de consommateurs réguliers mérite d'être prospecté.

EXEMPLE

La fête du Vin Vert du Basto (Nord, Portugal)

Confrontés à l'augmentation de la production locale de vin, tant en qualité qu'en quantité, alors que la consommation tend à diminuer en faveur de nouvelles boissons comme la bière, le groupe LEADER Basto décide d'organiser une fête annuelle du vin pour en relancer la consommation traditionnelle. Cette fête se tient pendant l'été, au moment du retour annuel des émigrés.

Contact: PROBASTO

Bairro João Paulo II, Bloco 3 – 1º andar

P-4860 Cabeceirs de Basto

Tél: +351 53 66 20 25

Fax: +351 53 66 20 26

3.1.3 Les touristes

Ces clients potentiels sont présents sur le territoire le temps de leurs vacances, mais ils en sont culturellement éloignés. Ils n'apprécient pas forcément le goût des produits alimentaires locaux parce qu'ils ne les connaissent pas.

Leur faire découvrir les spécialités locales est la première étape: signaler les produits dans les commerces, les utiliser dans les restaurants, en expliquer l'histoire et le mode de production, les faire déguster dans des lieux aux ambiances agréables, etc. apprendra aux touristes à aimer le produit.

EXEMPLE

Associer agriculteurs, restaurateurs, opérateurs touristiques et collectivités locales: "Natur und Leben Bregenzerwald" (Autriche)

Pour satisfaire l'engouement croissant des consommateurs et des touristes pour les produits du terroir, l'association "Natur und Leben Bregenzerwald" a mené un projet de coopération regroupant les producteurs, les restaurateurs, les opérateurs touristiques et les collectivités locales de la zone LEADER Bregenzerwald dans le but d'élargir le marché local pour les produits par une meilleure collaboration entre producteurs et hôteliers. Les restaurateurs ont ainsi inscrit à leur menu de nombreux produits locaux en indiquant chaque fois le nom et les coordonnées du producteur concerné.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

Il importera d'adapter certains produits pour entrer dans les habitudes de consommation des touristes: emballer joliment le petit "cadeau-souvenir" du voyage permet d'afficher un prix majoré, mais il faut, le cas échéant, penser à maintenir un conditionnement, le suremballage, adapté au stockage et au transport par palettes. Une attention rigoureuse doit être apportée à l'hygiène. A titre d'exemple, il est parfois préférable d'adopter, pour emballer une farine de châtaigne, un emballage en polyéthylène résistant à la migration des odeurs et à l'attaque des insectes, plutôt que d'esthétiques sacs en papier kraft. Les touristes sont très sensibles à ces questions d'hygiène, en particulier dans le nord de l'Europe.

Le marché des touristes reste pourtant limité. Il est généralement saisonnier ou de week-end. Néanmoins, pour des produits qui se conservent, on peut tenter de fidéliser les clients, au produit et au pays, par la vente à distance.

EXEMPLE

Vente des produits par correspondance par le groupement "L'Or Vert du Magnoac" (Aquitaine, France)

Des agriculteurs, producteurs de foie gras, issus d'une coopérative d'utilisation en commun du matériel agricole (CUMA) créent une structure commune de commercialisation directe de leurs produits. L'association, dénommée "Or vert du Magnoac", a choisi de privilégier les circuits courts qui permettent le contact direct avec la clientèle.

Elle fidélise la clientèle touristique par un système de vente par correspondance.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire **“Actions innovantes de développement rural”** (Observatoire européen LEADER).

3.1.4 Les consommateurs urbains

C'est un marché très porteur: Aujourd'hui, la grande majorité de la population européenne vit en ville et, quantitativement, les marchés alimentaires importants sont là. L'attrait des urbains pour le naturel, démultiplié par les crises récentes de la vache folle et de la dioxine, suscite une demande croissante pour des produits “naturels”.

Dans cette optique de commercialisation, il est possible d'envisager un magasin de produits locaux, en ville ou sur un lieu très fréquenté. Ce type d'action est quasi obligatoirement collectif, parce que l'investissement est important et qu'une étude de marché formelle est nécessaire, tant pour évaluer les chances de succès de l'opération que pour souder le groupe qui mène le projet.

EXEMPLE

“Uniforme”: un supermarché de produits fermiers à 40 km de Lyon (Rhône-Alpes, France)

Une douzaine d'agriculteurs de la région lyonnaise ont créé un véritable petit supermarché de produits fermiers. On y trouve une gamme complète de produits alimentaires de qualité, pour la consommation courante ou festive: légumes, produits laitiers frais et fromages, viandes, conserves, vins, etc. Les consommateurs de l'agglomération lyonnaise proche viennent s'y approvisionner en fin de semaine. L'expérience a débuté à la fin des années 80. Progressivement, la taille et le chiffre d'affaires du magasin ont augmenté, pour atteindre dix ans plus tard le niveau d'un petit supermarché, soit environ 11 Millions d'EURO. La plupart des clients sont fidélisés et réguliers. La fréquentation moyenne du magasin est de plus d'une fois par mois par client.

Contact: AVEC (Agriculteurs en Vente Collective directe)
c/o Corinne Tavernat

Petit Fèouzet

F-07190 Albon

Tél & Fax: + 33 475 66 60 28

Les vacances en milieu rural, la vente par correspondance et, depuis peu, les produits commercialisés par Internet sont des moyens de découvrir les produits

locaux. Mais cette découverte n'entraîne pas en soi un attachement très fort au territoire. On découvre les produits d'une région, puis d'une autre, sans que se crée forcément une habitude de consommation stable. De plus, les coûts de commercialisation sont loin d'être négligeables. Par exemple, les frais de commercialisation des produits pour l'entreprise espagnole “Vino selección” (frais d'édition et d'envoi du catalogue, distribution du produit, actions de promotion et de contrôle de la qualité) se situent entre 30 et 40% du prix d'achat au producteur

EXEMPLE

Commercialiser les produits du terroir par correspondance: “Vino selección” (Espagne)

En 1973, l'idée originale du fondateur et actuel directeur de Vino selección est de créer un club de vins pour assurer la promotion et la vente directe par correspondance de vins de qualité inconnus à l'époque. A partir de 1980, la gamme des produits s'élargit aux produits de terroir, notamment aux fromages et à la charcuterie. Aujourd'hui, plus de 30000 sociétaires reçoivent une revue – “Sobremesa”- qui inclut le catalogue en supplément. Le chiffre d'affaires de Vino selección est environ 11 millions d'EUR. Le vin représente 75% des ventes, les fromages 15%, les autres produits gastronomiques 10%.

Découvrir les produits gastronomiques: les “rincones gastronómicos” de Vino selección

Cinq fois par an, pendant un mois, Vino selección choisit une zone rurale espagnole ou européenne et propose un lot de 10 de ses meilleurs produits à ses clients. La gamme est attractive et le coût du “paquet cadeau” se situe entre 48 et 61 EUR. Au delà de l'effet promotionnel attendu de cette présentation, construire une gamme cohérente pour ce marché permet à une zone donnée de tester la solidité de son offre, du point de vue des producteurs et de la qualité. Les produits proposés par Vino selección ont un prix final au consommateur égal ou légèrement inférieur au prix des produits équivalents dans les boutiques spécialisées. Les adhérents de Vino selección ont l'avantage de recevoir le produit chez eux.

Contact: Vino selección S.A.

Gran de Gràcia, 17, 3°

E-08012 Barcelona

Tél: +34 93 415 41 20

Fax: +34 93 218 97 13

E-mail: socios@vinoeleccion.com

3.2 Déterminer une stratégie commerciale

La stratégie commerciale sera modulée en fonction de la clientèle selon que l'on veut cibler: la clientèle locale et régionale ou les clients éloignés.

3.2.1 Choisir sa cible

Les clients locaux ou régionaux correspondent aux populations locales ou régionales, ainsi qu'aux touristes. C'est la première cible des actions de commercialisation par les circuits courts.

Les atteindre nécessite généralement peu d'investissements financiers. Le point de vente à la ferme ou chez l'artisan, le développement des marchés et foires locales, la mise en place d'animations commerciales dans les lieux de forte concentration d'activité (supermarchés, halles alimentaires) etc. sont à la base de l'activité commerciale. Une publicité locale peu coûteuse (dépliants, radios et journaux locaux) suffit.

Les clients éloignés, nationaux ou étrangers, correspondent aux émigrés, aux touristes de retour chez eux et aux populations urbaines. Le potentiel de ces marchés est élevé, les coûts et les risques également. On n'abordera cette clientèle qu'après avoir accumulé beaucoup d'expérience commerciale.

La démarche ne peut être conseillée qu'à des artisans, entreprises ou groupements collectifs possédant déjà de très bons moyens financiers et une capacité d'investissement. C'est une commercialisation à haut risque, car le produit vendu, en quittant sa région, perd une partie de son lien immédiat avec le territoire et se positionne directement en concurrence avec des produits artisanaux ou industriels d'autres régions. Selon la formule de vente, atteindre une clientèle éloignée nécessite de mobiliser tout ou partie des éléments suivants:

- > des supports d'action commerciale (emballage, support de communication, animateurs, etc.);
- > une logistique performante (stocks et moyens de livraison);
- > une stratégie publicitaire structurée et coûteuse;
- > une force de vente (délégués commerciaux, etc.).

L'ÉLOIGNEMENT AUGMENTE LE RISQUE

Choix des circuits courts	Proximité culturelle	Eloignement culturel
Proximité géographique	<p>Populations locales</p> <p>Risque faible</p> <p>Client facile à atteindre</p> <p>Suivi du client: facile</p>	<p>Touristes</p> <p>Risque moyen</p> <p>Client difficile à atteindre (goûts et habitudes d'achat)</p> <p>Suivi du client: difficile</p>
Eloignement géographique (plus de 50 km)	<p>Emigrés</p> <p>Risque moyen</p> <p>Client difficile à atteindre</p> <p>Suivi du client: difficile</p>	<p>Populations urbaines</p> <p>Risque élevé</p> <p>Client très difficile à atteindre</p> <p>Suivi du client: difficile</p>

3.2.2 Fidéliser les clients

Une bonne stratégie commerciale cherche à fidéliser les clients en fonction du produit et du type de clientèle. Le client fidèle nécessite moins de publicité, d'attention commerciale et donc moins d'investissement que le nouvel acheteur. Un client satisfait est un client qui recommande le produit à ses amis: le bouche à oreille est une forme de publicité peu onéreuse et très efficace. On comprend dès lors tout l'intérêt qu'il y a de connaître l'opinion des clients, de constituer et de gérer un fichier de clientèle dans un objectif de fidélisation.

Il existe de nombreuses méthodes pour ce faire. Par exemple:

- > organiser un jeu, une tombola, un concours, une "chasse au trésor", etc. obligeant les participants/clients potentiels à retourner un coupon mentionnant leurs coordonnées;
- > exploiter le fichier des clients qui ont payé par chèque;
- > proposer une carte de fidélité où l'adresse est notée, la carte étant conservée de préférence au magasin;
- > écrire aux clients à des occasions particulières (Noël, Nouvel An, etc.) pour leur proposer les produits tout en les tenant au courant de la vie de la ferme, de l'entreprise et/ou de la région;
- > distinguer les clients "actifs" ou fidèles des autres; leur offrir un cadeau ou une remise.

ADAPTER LA FORME DE VENTE À LA CLIENTÈLE VISÉE

Clients potentiels	Forme de vente	Types de produits
Touristes	<ul style="list-style-type: none">> vente à la ferme> foire touristique> vente à distance> magasin sur les lieux touristiques	<ul style="list-style-type: none">> produits festifs ou typés> produits d'alimentation courante si vente estivale sur les lieux d'hébergement locaux
Emigrés	<ul style="list-style-type: none">> vente sur le territoire pendant la période de retour au pays (bord de route, ferme, etc.)> vente à distance	<ul style="list-style-type: none">> produits traditionnels typés> produits qui se conservent si vente à distance
Populations locales rurales	<ul style="list-style-type: none">> vente à la ferme> marchés locaux	<ul style="list-style-type: none">> produits de consommation courante
Populations urbaines	<ul style="list-style-type: none">> boutique en ville> foire gastronomique	<ul style="list-style-type: none">> gamme de produits> produits festifs

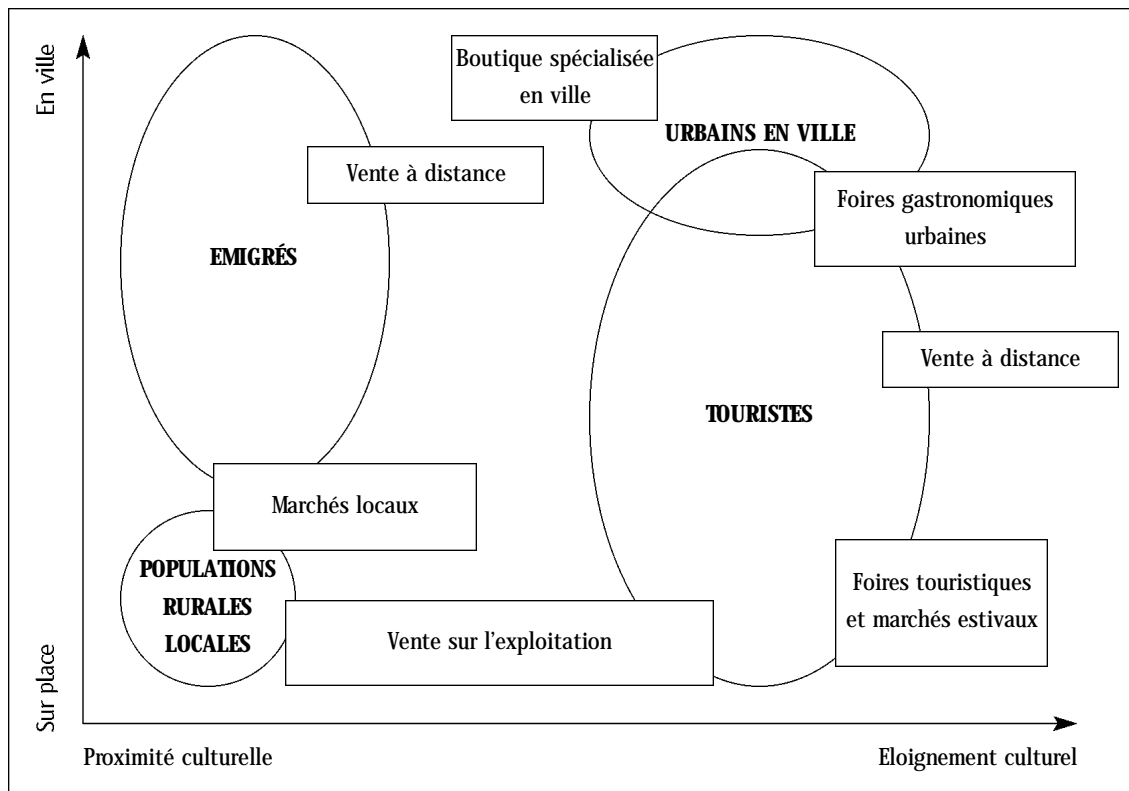
Chapitre 4

Les différentes formes de vente

Les différentes formes de vente

Le principe de base de la vente en circuits courts est que le client ne fera que très peu d'efforts pour se rapprocher du produit. D'où nécessité de lui présenter ce produit le plus près possible de son domicile.

FORME DE VENTE PAR TYPE DE CLIENTÈLE



4.1 La vente directe à la ferme, chez l'artisan ou dans un point de vente de l'entreprise

Les produits sont vendus directement sur le lieu de production, où les consommateurs se déplacent pour les chercher. C'est la forme de vente la plus facile à mettre en œuvre. Le point de vente nécessite généralement peu d'investissements (500 à 2 500 EUR).

Il existe une contrainte cependant: le point de vente doit comprendre des clients dans la zone de chalandise! En d'autres termes, il est le plus souvent inutile d'aménager un point de vente dans une ferme très isolée, sauf si c'est pour y vendre un produit très spécifique et rare. Cette forme de vente doit être développée chaque fois

que possible car l'exploitant y acquiert la perception de la demande et l'expérience de la gestion du contact avec la clientèle.

Les investissements concernent l'aménagement pour l'hygiène et l'accueil, l'installation d'un petit espace de vente sur le lieu de production et un parking. Les quantités écoulees restent souvent limitées car les consommateurs se déplacent peu pour acheter un seul produit. Seules les unités de production bien situées, par exemple au bord d'une route passante ou sur un site touristique, peuvent espérer une fréquentation importante.

Pour augmenter les ventes, on peut constituer, par échange ou dépôt-vente avec d'autres agriculteurs ou artisans, une gamme justifiant un plus grand déplacement du consommateur.

Conditions d'implantation

- > Lieu de production (ferme, atelier artisanal, entreprise) géographiquement accessible.
- > Existence d'une clientèle dans la zone de chalandise, fidélisable si possible.
- > Le point de vente peut proposer une large gamme de produits plutôt que comprendre une gamme de produits réduite.
- > L'innovation commerciale peut rester faible. Le client attend ici avant tout de l'authenticité.
- > Le point de vente doit pourtant être dynamique (amélioration de la décoration, du service, etc.), et évoluer en fonction de sa fréquentation et de son chiffre d'affaires.

Mise en œuvre

- > La propreté de la cour de la ferme, du parking, de l'espace de vente est la première condition.
- > Une enseigne signale l'unité de production et mentionne qu'on y pratique la vente directe, avec les jours, horaires, ainsi qu'un balisage minimum depuis la route principale.
- > L'espace de vente nécessite très peu de surface d'exposition, au moins au départ: une table et une étagère où sont posés les produits suffisent dans un premier temps.
- > Les aménagements intérieurs et la décoration simple sont réalisés avec les moyens de la ferme ou de l'artisan: photographies de la production, du territoire, des matières premières, des outils de production, etc.

Besoins du client

- > Recherche de l'authenticité du produit, de la sécurité sur sa composition, son mode d'élevage ou de production (produit alimentaire).
- > Présence régulière des produits (pour les produits frais en particulier).
- > Relation directe avec le producteur.

EXEMPLE

Développement et professionnalisation d'une démarche traditionnelle de vente directe sur l'exploitation: la "Fermière de Méan" (Wallonie, Belgique)

Marc, un jeune agriculteur tente de trouver sa place dans l'exploitation familiale au terme de ses études agricoles. Sur l'exploitation, sa mère maintient une tradition de valorisation des produits laitiers: beurre, babeurre, maquée. Marc poursuit la tradition, amplifie la transformation et vend ses produits sur les marchés. Pour développer la vente et élargir la gamme, il propose à d'autres agriculteurs de vendre leurs produits. Il élargit aussi sa propre gamme de produits laitiers en se formant à la fromagerie. Autour de ce jeune agriculteur s'organise la "Coopérative fermière de Méan". Aujourd'hui, la coopérative est présente sur 9 marchés ambulants, a aménagé deux comptoirs de vente, cherche à consolider ses relations avec les clients en améliorant la qualité des produits et la formation des vendeurs à l'accueil. Elle publie un bulletin d'information trimestriel pour ses clients. L'ouverture d'un magasin en bordure d'une route fréquentée permet d'augmenter les quantités vendues à la clientèle locale. Depuis la crise de la dioxine en Belgique (été 1999), la coopérative a doublé ses ventes sur certains marchés.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

4.2 Les marchés et les foires

On distingue trois types de marchés, dont les clientèles et leurs comportements sont différents:

4.2.1 Les marchés "support"

Les marchés "support" correspondent aux marchés ambulants. Ce sont des marchés de consommation régulière, qui ont lieu au moins chaque semaine. Leur clientèle est une clientèle de proximité, fidèle. Les clients achètent généralement leurs produits toujours aux mêmes producteurs. La contrainte pour les producteurs est de s'y trouver régulièrement pour profiter de cette fidélisation.

Conditions d'implantation

- > Disposer d'une quantité de produit suffisante pour justifier le déplacement.
- > Choisir les marchés où les produits risquent d'être appréciés de la clientèle qui les fréquente.
- > Être présent sur le marché de façon régulière.

Mise en œuvre

- > Disposer de matériel adapté (par exemple: camion réfrigéré conforme à la législation nationale en vigueur pour la vente de produits frais).
- > Dégager le temps nécessaire à ce type de commercialisation. Le marché support est très consommateur de temps: préparation de la marchandise pour le transport et la vente, transport, installation pour la vente, retour et rangement. La présence à un marché prend, plus ou moins, une demi à une journée de travail.
- > Faire preuve de rigueur dans le choix des marchés support. Ne pas en faire trop, bien les choisir. On constate souvent une dérive liée à la variable temps de commercialisation / temps de production. Si cette variable augmente trop, on constate une dérive de l'activité vers l'achat / revente de produits, ce qui correspond à une perte d'authenticité pour un producteur-vendeur. Un marché doit rapidement générer du chiffre d'affaires afin d'écouler rapidement la production.
- > Adapter l'offre à la demande par l'expérience. L'objectif doit être de partir avec le camion plein et de rentrer avec le camion vide.

Besoins du client

- > La régularité de présence du producteur.
- > Le rapport qualité prix satisfaisant. Sur un marché de consommation courante, le client mémorise le prix et

le compare avec les produits qui, à ses yeux, sont concurrents.

- > Le relationnel: le client peut discuter avec le producteur, qui se souvient de son nom, lui offre un cadeau de temps en temps, etc.

4.2.2 Les manifestations saisonnières [1]

Les foires, fêtes, manifestations saisonnières dont la vocation est de vendre et de promouvoir les produits, la région, les artisans ou l'agriculture. Ce type de foire bénéficie aussi d'une certaine forme de fidélisation. Les clients y reviennent, saison après saison, ou chaque année, si les commerçants ont su préserver une image valorisante de la manifestation, préserver son authenticité, la qualité des produits qui y sont présentés, etc.

S'agissant de produits locaux, on distingue deux catégories de foires: celles qui sont organisées dans la région même et les foires gastronomiques urbaines. Les premières offrent une meilleure opportunité de fidéliser la clientèle. La participation d'un producteur à une foire touristique locale lui permet également de vendre et de faire connaître son produit dans un contexte agréable, différent, convivial.

Conditions d'implantation

- > Disposer de produits adaptés (produits qui se conservent, à forte valeur unitaire, justifiant le déplacement pour la vente, et non des produits frais d'achat régulier).
- > Les foires régionales sont les meilleurs supports, du moins dans un premier temps. Elles permettent d'utiliser la fréquentation de la foire pour fidéliser au moins une partie de la clientèle.
- > Choisir les foires où les critères de sélection des exposants sont très rigoureux. Ceci assure l'authenticité de la foire dans la durée. On constate qu'une foire trop fréquentée en camelots perd progressivement de la fréquentation, ces derniers "cannibalisant" les clients.

Mise en œuvre

- > Installer un stand élégant (décoration professionnelle, etc.) qui stimulera la fréquentation.
- > Arrêter le client, par une dégustation, un jeu, etc.
- > Recueillir les adresses des clients et assurer un suivi.
- > Choisir les foires régionales d'abord.

[1] Voir à ce sujet le dossier LEADER I "La valorisation des ressources agricoles locales", annexe "la participation à des foires et salons professionnels", AEIDL, 1994.

Besoins du client

- > Authenticité.
- > Bien-être, confort, ambiance favorable à l'achat plaisir.
- > Sécurité sur l'origine et la particularité du produit.
- > Information sur le produit.

EXEMPLES

Organisation de foires médiévales (Navarre, Espagne)

L'Association des Artisans de la Navarre (23 producteurs de toute la région) organise avec succès des foires médiévales complètes avec costumes, décors, animation, etc. Ces foires s'intègrent dans une stratégie de commercialisation des produits basée entièrement sur la vente directe, en Navarre et dans le Pays Basque voisin.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

Il est parfois opportun de saisir l'occasion d'événements qui marquent la vie régionale.

Créer une vitrine pour les produits locaux: la Fête des Chasseurs à Mirandela (Nord, Portugal)

La zone LEADER Terras Quente est une région de chasse. La situation des productions locales y est difficile. Les produits traditionnels existent bien encore dans les montagnes (fromages, charcuteries, tissages, etc.), mais la production est le fait de personnes âgées, qui n'ont pas l'objectif de la développer, ni de chercher d'autres débouchés commerciaux que les ventes directes ou traditionnelles. Les prix des produits sont bas par rapport au travail qu'ils demandent pour la fabrication. LEADER a lancé une expérience innovante en appuyant, dans la petite ville de Mirandela, l'organisation d'une "foire aux chasseurs" qui a lieu à l'ouverture de la chasse. Les producteurs pourront vendre leurs produits aux chasseurs venus de tout le Portugal, et ce aux meilleurs prix. Le pari est que des jeunes et les producteurs les plus dynamiques, constatant cette opportunité du marché, reprendront l'initiative.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

4.2.3 Les marchés de promotion

Les marchés de promotion sont des marchés destinés à promouvoir un type de produits, une région, etc. Ce genre de foire n'est pas destiné à vendre sur le moment, mais après coup. De même, le public de ce type de foires n'est pas uniquement un public de consommateurs, mais aussi un public de professionnels (distributeurs, restaurateurs, etc.). On ne choisit donc pas les marchés de promotion en fonction du chiffre d'affaires à réaliser pendant l'événement, mais en termes de chiffres d'affaires d'impact, c'est-à-dire réalisable après l'action. Ces marchés demandent une très bonne préparation (collecte d'adresses, réunions, invitations professionnelles) et un suivi après la foire, pour valoriser l'après-foire. Il convient de choisir de préférence des foires ou salons spécialisés où les produits vendus sont de qualité constante dans le temps et, surtout, où les critères de sélection des exposants sont très rigoureux. Ce type de manifestation sort généralement du cadre des circuits courts.

4.3 Les points de vente spécialisés

Un groupe d'exploitants agricoles, d'artisans ou d'entreprises, ou encore un commerçant, décide d'installer un point de vente pour leurs produits et/ou ceux du territoire. Une forte densité de population dans la zone de chalandise est une condition sine qua non pour la rentabilité du magasin. L'investissement est important, de l'ordre de 10 000 à 50 000 EUR et plus. La gamme des produits présentée doit également être suffisamment large pour offrir "le panier de la ménagère" ou tout ce dont le consommateur a besoin pour préparer son repas.

Conditions d'implantation

- > Le point de vente peut être installé à la campagne (sur une route à forte circulation quotidienne ou des sites touristiques fortement fréquentés, à condition que les produits se prêtent à un achat par des touristes) ou en ville (dans une rue commerçante, une zone commerciale alimentaire, un centre de commerces suffisamment fréquenté, etc.).
- > La gamme des produits proposés devra être orientée, selon les clients visés, vers des produits de consommation courante (on devra alors, en alimentaire, trouver "tout pour faire un repas") ou spécifiques (festivités, cadeau ou souvenir).
- > Ces magasins nécessitent beaucoup d'innovation technique et commerciale ainsi qu'une très forte dynamisation (animation, dégustation, etc.).

Mise en œuvre

- > Il est nécessaire de prévoir un parking, une enseigne, des panneaux de stimulation publicitaire et des panneaux de localisation.
- > La surface de magasin devrait être de 50 m² minimum, pour respecter la norme généralement admise de 2/3 de surface de circulation, 1/3 de surface en exposition.
- > L'espace d'exposition intègre un espace marchand (rayon, podium, etc.), un espace de vente et de conseil, une caisse, ainsi qu'un espace de détente et d'information.
- > Le mobilier respecte les règles du "merchandising": les rayons sont beaux, un mobilier de services (paniers, chaises, tables, miroirs) est disponible, la lumière met en valeur les produits, la propreté est une évidence, la décoration change avec les saisons.

Besoins du client

- > Le bien-être (confort, etc.) car l'achat dans ce type de magasin est un achat-plaisir, non un achat de nécessité.
- > Un rapport qualité-prix satisfaisant.
- > Les services (facilités de paiement et conseil).
- > La sécurité sur la qualité, l'origine, l'authenticité des produits.

Style de vente

- > Dans ce type de point de vente, le personnel est très compétent et très performant. En outre, la création d'un magasin de produits ruraux (fermiers ou artisans) est vouée à l'échec si le point de vente ne dispose pas d'un agriculteur ou d'un artisan assurant l'authenticité du produit et apportant un gage de garantie sur le service après-vente. Les vendeurs sont bien formés, connaissent les produits et sont capables de les expliquer au client.
- > L'action commerciale (produits en promotion, animations et dégustations) dynamise les ventes.
- > La vente en magasin spécialisé nécessite de dégager des marges bénéficiaires fortes (30 à 40%) pour assurer la viabilité du magasin. Un des écueils à contourner est d'offrir des produits à faible coût, afin de garder des prix de vente compétitifs. Les agriculteurs ou artisans sont alors tentés par une logique de productivité qui conduit rapidement à une baisse de qualité et d'authenticité des produits et à la perte de nombreux clients.

Le point de vente collectif d'agriculteurs

Le principe de cette forme de vente est que les agriculteurs se regroupent pour créer et gérer en commun un magasin de produits de terroir. Camion ambulancier, magasin aménagé dans un bourg ou dans une zone périurbaine, voire urbaine ou véritable supérette en bordure d'une route fréquentée, toutes les options sont possibles. Ces démarches sont souvent le fait d'agriculteurs qui ont auparavant développé d'autres formes de vente directe, comme la vente sur l'exploitation ou sur les marchés ambulants. On trouve aussi des projets de coopératives, les coopérateurs ayant l'expérience de la gestion de projets en commun. Le mode de relation au sein du groupe et les règles qu'il met en place pour gérer le projet sont de la première importance. L'appui de techniciens extérieurs, reconnus par le groupe est une aide précieuse. On considère^[1] que chaque exploitant participant doit écouler au moins 10% de sa production par ce canal pour que l'opération soit intéressante pour lui, compte tenu de l'investissement personnel que cette expérience requiert. Le potentiel de consommateurs que ce type de magasin permet de toucher justifie l'investissement (*en moyenne, les magasins des adhérents d'AVEC, en région Rhône-Alpes (France), réalisent un chiffre d'affaires annuel de 300 000 EUR*). Après plusieurs années de développement, certaines exploitations écoulent la totalité de leur production par le magasin collectif. Une variante du magasin collectif en ville est le camion collectif, qui se déplace, en particulier chez les consommateurs ruraux.

4.4 La vente à distance

Les produits les plus faciles à vendre par cette voie sont ceux qui se conservent facilement sans chaîne du froid. Il existe des exemples de commercialisation de fromages par correspondance – notamment par *Vino selección* en Espagne – mais cette pratique nécessite une logistique très professionnelle et les exemples de réussite sont rares. Les principaux produits concernés restent les vins (qui représentent 70% du chiffre d'affaires de *Vino selección*) et les conserves alimentaires dont le prix élevé au kilo justifie le coût de transport.

[1] Selon l'expérience de l'association AVEC (Agriculteurs en Vente Collective Directe), France

Il convient de faire la distinction entre la vente par correspondance et la vente à distance à des clients fidélisés:

4.4.1 La vente par correspondance

La vente par correspondance consiste à envoyer, à un client potentiel qui ne connaît ni l'entreprise ni le produit, un catalogue sur la base duquel il fait ses achats. C'est une forme de vente nécessitant des investissements très conséquents (coûts de constitution et d'édition d'un catalogue, d'un fichier, coûts du publipostage, une logistique professionnelle, une gamme complète de produits). Elle comporte par ailleurs un risque important qui oblige à disposer de fonds propres conséquents. Pour les petites entreprises souhaitant malgré tout vendre par ce canal, la solution la plus efficace est de se rapprocher de systèmes de vente existants plutôt que de vouloir créer un système propre avec catalogue formel. On peut toutefois toujours gérer son fichier "clients" avec un prospectus simple: cette action serait assimilée à une vente à distance à des clients fidélisés.

4.4.2 La vente à distance

La vente à distance consiste à vendre sur catalogue à un client qui connaît déjà l'entreprise et/ou le produit. C'est un prolongement naturel de la vente directe. Les consommateurs apprécient d'acheter, une fois rentrés chez eux, des produits qu'ils ont dégustés pendant leurs vacances, lors d'une occasion festive ou pour faire un cadeau. L'exploitation du fichier clients^[1] permet de cibler des acheteurs potentiels qui connaissent déjà l'entreprise et le produit. Le catalogue est réalisé facilement avec des moyens réduits (photocopie, par exemple) et la promotion par publipostage peut être gérée au niveau de l'exploitation, pourvu que celle-ci ait une gamme suffisamment étendue de produits.

Le succès d'un système de vente à distance ou par correspondance tient à deux éléments fortement liés entre eux: la tenue à jour constante du fichier et la fidélisation de la clientèle. Toutefois les marges commerciales sur les produits – jusqu'à 40% – peuvent être rapidement absorbées par les coûts de promotion. La gestion rigoureuse du fichier est indispensable pour conserver un taux de retour en commandes important.

[1] Les cartes de fidélité, l'organisation de tombolas (le client qui participe à la tombola doit remplir un ticket qui mentionne son adresse), le recueil des adresses sur les chèques des clients, sont autant de moyens de constituer un fichier clients.

Conditions d'implantation

- > Des produits qui se conservent.
- > Des produits festifs ou qui se stockent (vin, par exemple).
- > Un fichier de clients fidèles.

Mise en œuvre

- > Gestion du fichier clients.
- > Gestion des stocks et de la trésorerie.

Besoins du client

- > Maintenir le côté relationnel de la vente
- > Rapport qualité-prix car concurrence
- > Maintenir le lien au territoire

4.5 La vente combinée d'une prestation culturelle ou touristique

Les consommateurs urbains cherchent souvent à en savoir plus sur les modes de fabrication des produits. Ils sont aussi très attachés à la transmission de connaissances et de savoir-faire aux enfants. Pour "consommer le milieu rural", ils ont besoin d'y trouver une activité: assister à l'élaboration d'un produit, parcourir un circuit de découverte à bicyclette, assister à un spectacle, etc.

La vente touristique est une variante de la vente directe sur l'exploitation, mais dans ce cas, c'est plus un service qu'un produit alimentaire que l'on vend. C'est un produit de loisir ou un produit culturel, la connaissance ou le lien avec l'histoire du territoire, un moment agréable. Comme il a déjà été mentionné, on écoule rarement de grandes quantités de produits alimentaires par ce type de circuit.

Conditions d'implantation

- > Etre situé dans une zone de tourisme de proximité ou présentant un intérêt culturel ou touristique.
- > Disposer des connaissances nécessaires et des supports adaptés pour fournir la prestation.

Mise en œuvre

- > Concevoir la prestation de façon à récupérer en chiffres d'affaires le travail qu'elle nécessite.
- > Préparer une prestation complète à un prix forfaitaire, où le client n'aura d'autre investissement que le prix de réservation de la journée
- > "Donner des clés" pour la découverte du milieu (livret, exposition, etc.).

Besoins du client

- > Pouvoir consommer le produit à un prix forfaitaire comprenant l'ensemble de la prestation.
- > Etre pris en charge de A à Z (par exemple, s'il s'agit d'une promenade à vélo, le prestataire fournit les vélos sur place).
- > Disposer d'informations, d'explications (visite guidée document, livret, etc.).
- > L'accueil, la convivialité, le repos, la détente (espace pour prendre un verre, etc.)

EXEMPLE

Découvrir l'agriculture biologique à bicyclette: l'"Eko-Boerderij Route" (Drenthe, Pays-Bas)

Le produit vendu est un produit de loisir (une promenade à bicyclette) et un produit culturel (l'explication des spécificités du mode de production biologique). Sur un cir-

cuit de 42 km, les clients découvrent 7 exploitations agricoles biologiques où leur sont expliqués les modes de production et où ils peuvent acheter les produits. Quantitativement, les ventes de produits restent limitées. Les clients ne parcourent pas 42 km à vélo chaque fois qu'ils veulent acheter des légumes biologiques. L'objectif des agriculteurs n'est pas la vente directe mais la promotion: associée au loisir cycliste, elle est supposée engendrer une augmentation des ventes par les circuits commerciaux (supermarchés, magasins spécialisés où les produits sont en vente). Le produit de loisir permet l'utilisation de canaux de publicité gratuits (dans les revues de cyclisme par exemple) et l'appui des structures nationales de tourisme.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

POTENTIEL ET RISQUE SELON LA FORME DE VENTE ET LE TYPE DE PRODUITS

Forme de vente	Type de produits	Potentiel	Risque
Vente à la ferme	Produits de la ferme (légumes, volailles, fromages, vins, etc.) y compris produits frais	+ à ++ (dépend de la fréquentation, donc de la localisation de la ferme)	0 à +
Foire touristique locale	Tous types de produits locaux mais plus particulièrement produits festifs	+ à ++ selon fréquentation	+
Vente à distance	Produits qui se conservent	+	+ à ++ selon mailing et moyens de promotion
Vente par correspondance	Produits de conservation, plus particulièrement vins, produits festifs	+++	+++
Magasin collectif en ville	Tous types de produits y compris produits frais (gamme complète)	+++	+++
Foire aux produits locaux en ville	Produits festifs	++ à +++	+ à ++
Marchés locaux	Tous types de produits selon fréquentation du marché	+ à ++	+ à ++

N.B.: + faible; ++ moyen; +++ élevé.

Chapitre 5

La mise en marché

La mise en marché

La mise en marché des produits suppose la prise en compte d'étapes qui visent à maîtriser le risque encouru par les études et les tests de marché, à mettre en évidence la valeur territoriale de l'offre et à analyser de façon professionnelle l'adéquation entre l'offre et la demande.

5.1 Les études (formelles) et les tests de marché

L'étude préalable à un projet de vente en circuits courts ne s'effectue pas toujours de façon formelle, car la vente est facilement accessible. Très souvent, on passe donc à l'étape de test sans avoir réalisé une étude en bonne et due forme.

Le test de marché est une façon pertinente de vérifier la faisabilité d'une idée, lorsque sa mise en œuvre ne nécessite pas, du moins dans un premier temps, de gros investissements. Si le test est concluant, on poursuit la démarche. Par exemple, lorsque des producteurs envisagent d'être présents sur un nouveau marché, le plus efficace est encore d'essayer durant quelques marchés. Le test permettra de savoir si les produits du groupe intéressent les clients du marché, éventuellement lesquels d'entre eux, si les producteurs arrivent à s'organiser pour réaliser le travail, etc. En cas de test négatif, la marchandise sera utilisée autrement.

Mais dès que la mise en œuvre d'une idée nécessite un investissement conséquent – l'achat ou la rénovation d'un magasin par exemple – l'étude préalable du projet, démarche formelle, devient indispensable pour limiter le risque financier.

Il est conseillé à cette étape de solliciter l'aide d'un consultant qui, outre ses compétences méthodologiques, apporte un regard extérieur, donc plus objectif, sur le projet. Les porteurs du projet, forcément très motivés, ont tendance à surestimer leur capacité à surmonter les obstacles et à sous-estimer ces derniers. En outre, par sa connaissance d'autres expériences, le consultant peut orienter les producteurs efficacement dans leurs projets^[1].

5.2 La dimension territoriale de l'offre

Beaucoup de territoires LEADER sont riches en produits alimentaires ou artisanaux liés aux traditions locales.

La relation du produit au territoire permet aussi de concevoir des produits nouveaux associés à des services. Ici, chaque territoire, chaque groupe doit valoriser ses propres atouts. Un point à prendre particulièrement en considération est de veiller à ce que les producteurs du service récupèrent leur investissement et leur travail en facturation de prestations aux clients (vente de produits, repas dans des prestations touristiques, hébergement, tickets d'entrée pour une visite, etc.).

EXEMPLE

“Un Dimanche à la Campagne” (Rhône-Alpes, France)

Des producteurs proposent à leurs clients, citoyens de l'agglomération lyonnaise, une après midi de détente à la campagne, dans les coteaux du Lyonnais.

Le circuit de vente résulte de la combinaison d'une offre locale de pommes, d'une situation territoriale pas trop éloignée des centres de consommation, que les citoyens considèrent néanmoins comme “ la campagne “ et des compétences et des motivations d'un groupe d'agriculteurs attirés par l'animation.

Le principe est de proposer aux clients de réaliser des tartes aux pommes sur l'exploitation des producteurs, le week end. Les clients participent à la confection des gâteaux. Ils repartent avec leurs pâtisseries ainsi qu'avec d'autres produits de l'exploitation en vente dans un espace de commercialisation contigu à l'espace cuisine-détente.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire “Actions innovantes de développement rural” (Observatoire européen LEADER).

[1] On trouvera dans le guide LEADER “ Evaluer le potentiel touristique du territoire” Bruxelles, 1997, une fiche présentant divers critères de sélection pour engager un consultant

5.3 l'analyse de l'offre et de la demande

Solliciter le regard extérieur d'un professionnel

Il est souhaitable que l'analyse de l'offre soit menée de façon formelle et que la spécificité de l'offre locale par rapport à la concurrence soit mise en valeur. La vision d'une personne extérieure au groupe de producteurs ou au territoire est parfois mieux à même de mettre en valeur cette spécificité. A cet égard, ce n'est pas un hasard si de nombreuses initiatives de commercialisation des produits locaux sur les marchés urbains sont le fait de personnes originaires du territoire mais ayant émigré en ville. De par leurs origines, elles connaissent les produits locaux et leurs qualités. De par leurs séjours en ville ou à l'étranger, elles connaissent aussi les besoins des clients potentiels.

Réaliser l'étude de marché

En parallèle à toute étude de marché, il est intéressant, voire même souvent indispensable, de tester le produit dans les foires, sur les marchés locaux, dans les points de vente à la ferme. Cette méthode ne nécessite pas d'investissement et donne des résultats très concluants en termes de motivation et de faisabilité. Les foires permettent de tester le produit en grandeur réelle, sa perception par les clients, les qualités commerciales du producteur, etc.

Il est recommandé d'intégrer les producteurs dans l'étude de marché, en leur faisant réaliser eux mêmes une partie des enquêtes et en les faisant participer au travail d'interprétation. Cette méthode permet de diminuer les coûts, de rapprocher les producteurs des clients, en faisant comprendre leurs attentes, en se confrontant à eux dans une démarche de questionnement.

L'étude de marché aborde les trois variables de la mise en marché: la zone de chalandise, le client la concurrence.

La zone de chalandise

C'est la zone géographique dans laquelle l'entrepreneur, l'agriculteur ou le groupe porteur de projet peut avoir espoir d'attirer des clients. C'est une notion incontournable. Communiquer sur un point de vente éloigné ne produit pas de résultat positif. Il importe alors de rapprocher le service du client.

On détermine ici:

- > la densité de population résidente et les flux de visiteurs (touristes, résidents secondaires, etc.);
- > la localisation urbaine ou rurale de la population;

- > les moyens de transport pour arriver au magasin (route et voiture, bus, en prenant en compte les barrières naturelles, comme une rivière, une autoroute, etc.);
- > les moyens logistiques (route, etc.).

La question à se poser: la population de la zone de chalandise sera-t-elle suffisante pour faire vivre l'agriculteur, l'artisan, le projet?

On considère généralement en France que s'il y a plus de 25 000 habitants dans un rayon de 25 km autour du point de vente, l'étude peut se poursuivre, tandis que s'il y a 5 à 10 000 habitants, la rentabilité est plus difficile.

Le client

On s'intéresse ici à cinq types d'informations:

- > Catégories socio-professionnelles, habitudes d'achat et de consommation: quel budget consacre-t-il au type de produits qui nous intéresse? Où, comment achète-t-il les produits? (frais ou emballé, etc.)? Quel est (en panier moyen) son volume d'achat actuel? Ceci fournira des éléments permettant de déterminer l'image de marque que l'on veut donner au point de vente, de la politique des prix, à savoir si l'on propose des produits frais ou emballés.
- > Attentes vis à vis du produit: que veut-il? qu'achète-t-il aujourd'hui? que lui manque-t-il? On s'oriente alors vers deux types de produits: les produits de consommation courante doivent être abordables par toutes les catégories socio-professionnelles, tandis que les produits festifs ou spécifiques peuvent être plus chers.
- > Où achète-t-il?
On en déduit une stratégie commerciale et des circuits de vente (marchés, magasins, etc.)
- > Quels types de services veut-il?
A partir des réponses à ces questions, on prévoit d'offrir des services aux clients en complément du produit (paiement en 1 ou 2 fois, livraison). On répond à une demande de service du client par rapport au produit et non l'inverse (il faut veiller à ne pas construire une stratégie commerciale sur un service).
- > Comment communiquer avec lui?
On en déduit une stratégie de communication (bouche à oreille, boîte à lettres, dépliants, animation commerciale dans les grands centres de commercialisation, radios locales).

La concurrence

- > Qui sont les concurrents?
- > Que font-ils?
- > quels produits fabriquent-ils?
- > Où vendent-ils?
- > Comment vendent-ils?
- > Leur méthode de vente est-elle agressive ou non, y compris sur les prix?

On en déduit si la concurrence est faible ou forte, donc si notre méthode de vente doit être agressive ou non. La conclusion est à trouver en termes de positionnement.

Si la concurrence est forte, on peut espérer toucher 0,1 à 0,5% des clients de la zone de chalandise. Si la concurrence est faible, on peut espérer en toucher 0,3 à 2%.

5.4 La démarche de projet

Le projet: des objectifs humains et économiques au départ

Un projet est la volonté et l'œuvre d'un individu ou d'un groupe. Le critère de réussite est donc la motivation mais également l'autonomie acquise par l'agriculteur ou l'artisan pour mener à bien son projet après l'intervention des conseillers.

La démarche de projet intègre les tests de production et de marché, déjà décrits. Ces tests peuvent conduire à des modifications dans la démarche commerciale.

L'étude de marché formelle intervient en aval des tests. Elle permet de préciser la faisabilité ou la rentabilité d'un investissement important afin d'éviter les erreurs grossières.

L'étude de marché n'est pas "scientifique".

C'est une technique qui consiste à examiner tous les paramètres de la commercialisation en se servant notamment de "check lists", à enregistrer les résultats, à les étudier et à adapter les actions en fonction de leurs conclusions.

L'amélioration des actions nécessite une évaluation objective des résultats; l'enregistrement des données est indispensable. Parmi les indicateurs utiles, on peut citer: la fréquentation (noter chaque jour le nombre de clients), le chiffre d'affaires par produit (exploitation des données de caisse), l'observation qualitative des clients (la personne qui se trouve au poste de vente note les observations des clients pour la demi-journée ou la journée, ainsi que ses propres observations sur les produits et les résultats de la vente), la tenue du fichier client qui donne entre autres des informations sur la fidélisation.

EXEMPLE

Etude de marché réalisée en vue de l'implantation d'un magasin de produits fermiers en ville

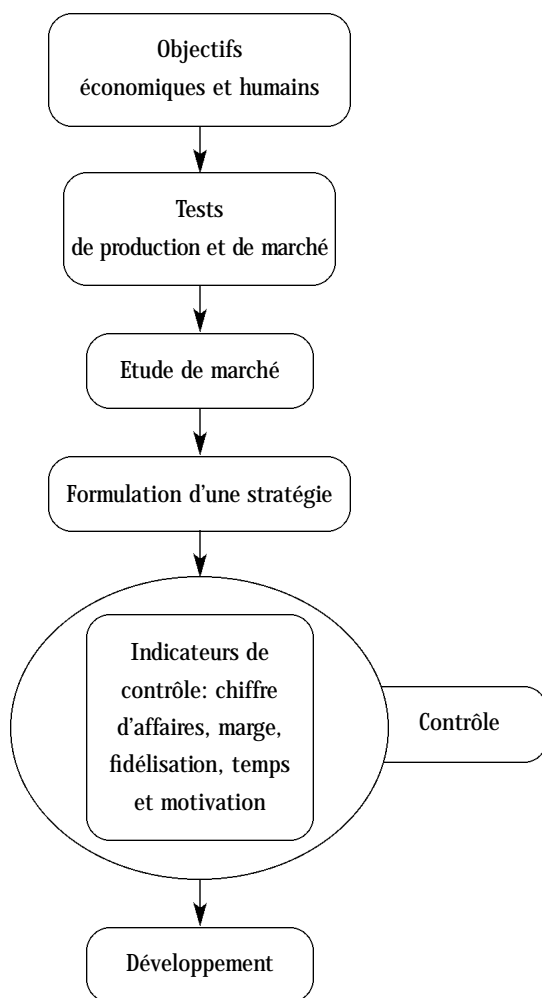
L'étude vise à déterminer l'opportunité, pour un groupe d'agriculteurs, d'investir dans un projet de boutique en ville, pour commercialiser une large gamme de produits de consommation courante (légumes, fruits, œufs, charcuteries et viandes de porc, lapins, canards, poulets, fromages et produits laitiers frais, produits de complément de gamme comme la confiture, le miel, les vins, les jus de fruits). L'investissement envisagé est important, puisqu'il s'agit de louer une boutique, de l'aménager, d'embaucher une vendeuse.

L'étude de marché a donné les indications suivantes:

- > 15 000 habitants dans la zone de chalandise, avec une attraction commerciale assez faible, car peu d'autres commerces sont présents dans la rue. On peut espérer capter 3 à 5% du marché théorique. Il s'agit d'une population plutôt jeune avec des revenus moyens à élevés (données obtenues à la Chambre de commerce). Ceci permet d'espérer un chiffre d'affaires potentiel entre 150 000 à 450 000 EUR annuels.
- > Une approche qualitative et quantitative, par entretiens approfondis et questionnaire adressé à un échantillon représentatif d'acheteurs potentiels a permis de préciser les attentes des clients et leur perception par rapport à la gamme de produits que le groupe d'agriculteurs envisage.
- > Le point de vente a effectivement été installé, pour un investissement de 106 000 EUR. Le chiffre d'affaires a augmenté progressivement, pour atteindre 230 000 EUR annuels au bout de 2 ans. Mais une perturbation locale (travaux au bout de la rue du magasin empêchant les voitures de se garer à proximité) l'a fait retomber au dessous de 153 000 EUR.

Cet exemple montre que si l'étude de marché évite les erreurs grossières, ce n'est pas non plus une technique très précise: en particulier, l'étude de marché ne tient pas compte de la motivation et de la capacité d'adaptation des porteurs de projets, une donnée fondamentale qui peut rendre viable un projet incertain ou, au contraire, ne pas conduire au succès un projet situé dans un contexte pourtant a priori idéal.

LA DÉMARCHE DE PROJET



La veille permanente sur le marché pour réorienter le projet

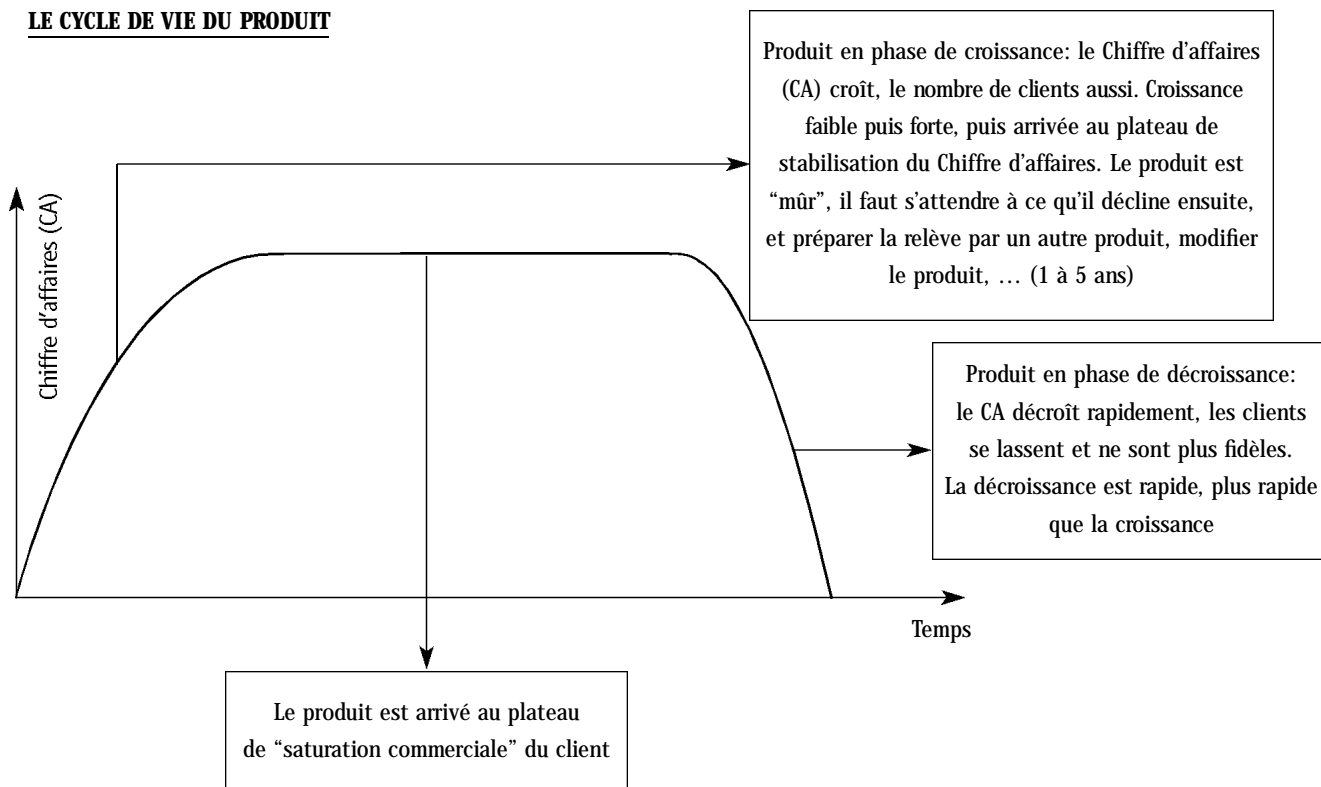
Sans innovation, le client se lasse, même du meilleur produit, même de son point de vente habituel. Chaque produit suit un cycle de vie, qui impose au producteur une forme de renouvellement.

La connaissance du marché exige une veille permanente, qui consiste à réinterroger périodiquement la demande, les cibles possibles, pour constamment pouvoir formuler une offre produit pertinente. Cette démarche formelle est particulièrement utile, tous les 2 à 3 ans, ou lorsque le produit, le magasin, le service atteint un palier de stagnation, en termes de chiffre d'affaires ou de fréquentation par exemple, ou enfin lorsque l'on rencontre une difficulté (baisse de fréquentation par exemple).

A la différence de l'étude préalable à un projet d'investissement, on dispose, pour son développement, d'une source supplémentaire d'information dans l'observation des indicateurs de contrôle de l'activité: chiffre d'affaire par produit, fréquentation, marge par produit, taux d'inventus, boîte à idées, remarques des clients, évolution des ventes, concurrence, fidélisation des clients, motivation de l'équipe.

Certains producteurs pratiquent une veille permanente informelle; ils sont constamment à l'écoute de leurs clients, observent les actions de leurs concurrents sur le marché, utilisent leurs vacances, que ce soit dans leur pays ou à l'étranger, pour visiter des expériences susceptibles de leur donner de nouvelles idées.

LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT



Chapitre 6

L'appui aux groupes de producteurs

L'appui aux groupes de producteurs

Si les premières étapes de la vente en circuits courts sont ouvertes à des individus, les étapes suivantes, qui conduisent aussi aux formes de mise en marché les plus stables et les plus lucratives, nécessitent des gammes complètes, des investissements financiers lourds, une motivation durable, et donc bien souvent une forme d'action collective.

L'appui à l'action collective peut intervenir dans plusieurs cas de figure:

- > un groupe d'entreprises ou d'agriculteurs envisage un projet de commercialisation en circuits courts: comment l'aider au mieux?
- > les entités qui présentent des projets de commercialisation sont de poids économique trop faible (gamme, capacité d'investissements, volumes) pour que chaque projet pris individuellement soit viable: comment favoriser la création d'une action collective?
- > le groupe LEADER intervient directement pour commercialiser les produits en circuits courts: est-ce souhaitable?

L'appui au projet implique la prise en compte de plusieurs étapes et de plusieurs démarches.

6.1 Amener les porteurs de projets potentiels à se rencontrer

La motivation, le désir des individus de fonder un groupe et de le faire vivre ne se créent pas de l'extérieur et ne se décrètent pas. Cependant, certains facteurs peuvent y aider. Il faut d'abord que les acteurs susceptibles de devenir des porteurs de projets, individuellement, se retrouvent, pour qu'ils puissent d'abord se connaître entre eux, sur un plan professionnel, voire, si la confiance entre eux le permet, exprimer leurs objectifs, leurs stratégies. Bien souvent, les personnes qui pratiquent la même activité n'ont pas l'occasion de discuter de leurs affaires ensemble, même si vivre sur un même territoire les amène à se côtoyer. Il est possible aussi qu'ils se perçoivent comme concurrents, alors que, pour certains projets, la collaboration entre eux est possible, voire souhaitable ou même indispensable.

EXEMPLE

Une formation pour fédérer les boulangers: l'"Ur-Paarl nach Klosterart", le vieux pain du monastère (Vinschgau / Val Venosta, Trentin-Haut Adige, Italie)

L'Ur-Paarl nach Klosterart est le pain traditionnel de la haute-vallée de l'Adige. Ses origines remontent à la construction, au XVII^e siècle, du four du monastère bénédictin Mont-Marie de Burgusio. Sa production avait pratiquement cessé, tout comme la culture des céréales qui servaient à sa fabrication. Le programme LEADER a contribué à faire revivre l'Ur-Paarl en finançant en partie la conception du projet, notamment une formation pour les boulangers, la réalisation d'études de marché, la promotion de l'action et l'établissement des normes de qualité.

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

6.2 La mise en place de lieux de discussion et d'expression des intérêts est susceptible d'ouvrir de nouvelles perspectives, de créer des équilibres nouveaux

En créant un lieu de discussion et d'expression des intérêts, les animateurs du projet d'appui ont parfois la possibilité de contribuer à créer des équilibres nouveaux, plus porteurs de développement dans les conditions du territoire aujourd'hui, alors qu'une situation établie avait pu bloquer certaines initiatives durant des années.

Toujours dans le Vinschgau/Val Venosta, les acteurs du tourisme souhaitaient que les touristes puissent circuler facilement sur le territoire pour le découvrir (sentiers, pistes cyclables, etc.) alors que les agriculteurs, dont les voies de travail étaient souvent sollicitées pour organiser circuits pédestres et des itinéraires de vélo, y étaient traditionnellement réticents. En suscitant une discussion ouverte entre les acteurs du tourisme et les agriculteurs, montrant le bien fondé d'organiser un itinéraire de découverte pour promouvoir des produits agricoles de la région, les animateurs du groupe LEADER ont su proposer de nouvelles modalités d'échange entre secteur touristique et agriculteurs.

6.3 Susciter des actions de développement régional autour des produits locaux

Certains produits traditionnels sont parfois à la base de très nombreuses activités économiques dans une région: c'est le cas de la fabrication de fromages dans les montagnes pyrénéennes, qui fait vivre une part significative de la population. Dans ce contexte, la "Mission agro-alimentaire des Pyrénées" est un exemple de développement intégré à une échelle régionale de toute une filière de production de produits locaux.

EXEMPLE

La "Mission agro-alimentaire Pyrénées" (France)

En 1982, a été mise en place, dans les Pyrénées françaises, une équipe spécialisée de 3 personnes, chargée d'appuyer les agriculteurs et porteurs de projet qui souhaitent engager des démarches de transformation, valorisation, commercialisation de leurs productions. Cet appui, au plus près des producteurs, concerne toutes les étapes du projet, depuis l'amélioration de la qualité de la production jusqu'à la mise en œuvre des stratégies de commercialisation. En 15 ans, ce sont 29 projets qui ont été menés à bien, impliquant directement plus de 1 000 exploitations agricoles de montagne. Les domaines traités sont, depuis le début de l'action, nombreux et variés: fromages fermiers et artisanaux, agneau de lait, salaisons, charcuteries, foie gras, conserves fines, confitures, liqueurs, miel, plantes médicinales et aromatiques, jus de fruits, etc.

Les éléments clés de cette action sont:

- > *Apport de compétences d'entreprise à un secteur agricole de montagne chez qui ces compétences sont souvent absentes.*
- > *Création d'une importante valeur ajoutée qui apporte une rémunération supplémentaire à une population agricole et artisanale, facilitant son maintien en zone de montagne.*
- > *Intervention sur la base de 3 types de critères: techniques (liés notamment aux possibilités d'amélioration qualitative de la production), économiques (liés à l'analyse des marchés potentiels), humains (liés au renforcement des compétences des porteurs de projet).*

Pour une description plus détaillée de cette action, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

6.4 Accompagner un groupe constitué

Les initiatives d'agriculteurs ayant fait le choix de commercialiser ensemble, en direct, les produits issus de leurs exploitations se développent depuis une dizaine d'années.

Leurs modalités de fonctionnement sont diverses. La forme de vente la plus courante est le point de vente permanent, type boutique, mais d'autres formules apparaissent, comme les marchés collectifs à la ferme, les camions collectifs ambulants ou encore les livraisons collectives.

Les conditions d'implantation d'une forme de vente et les besoins des clients sont identiques pour les formes individuelles de vente et pour les structures collectives.

Mais la conduite du projet collectif est plus complexe car les motivations et les objectifs individuels doivent trouver un terrain d'entente et une expression dans des objectifs et une stratégie collectifs.

6.5 Définir des objectifs et des priorités pour contractualiser l'organisation collective

Une phase de réflexion/formation préalable au projet, de préférence accompagnée d'un animateur, peut et doit prendre du temps. Un an au minimum, deux ans au maximum car ensuite le groupe se démobilise. Elle permet aux personnes de se connaître en exprimant les personnalités, les parcours et les stratégies individuelles ou d'exploitation, tout en construisant les premières étapes du projet soit:

- > Exprimer les objectifs et les potentialités d'engagement de chaque exploitation;
- > Contractualiser une stratégie de fonctionnement cohérente;
- > Créer une identité collective répondant aux attentes des consommateurs.

6.6 Amener chaque participant à clarifier ses motivations

Au cours de cette étape, chaque membre du projet valide:

- > ses engagements à court et à moyen terme, en gamme et volume de produits, en temps de travail, en investissement financier, en modification de l'organisation du travail pour s'adapter aux responsabilités collectives;
- > ses objectifs par rapport au projet commun en termes de chiffre d'affaires escompté;
- > sa stratégie commerciale par rapport aux autres sites de vente;
- > ses motivations pour la relation directe avec les consommateurs, pour la vente d'autres produits que les siens, pour la vie en groupe et le partage des décisions.

Une mise en commun permettra de choisir le fonctionnement le plus approprié:

- > la variété des produits est-elle suffisante pour constituer une gamme attractive et répondre aux attentes de la clientèle ciblée ou faut-il impliquer de nouveaux producteurs?
- > le groupe est-il capable d'assumer la gestion collégiale et quelle doit être la répartition des tâches pour ce faire?

Cette étape vise à faire prendre conscience d'un facteur de réussite important: si la finalité consiste à viabiliser économiquement les exploitations, les objectifs commerciaux ne sauraient garantir à eux seuls le succès de l'entreprise sans une forte motivation pour sa dimension humaine.

6.7 Prendre le temps de se connaître et de créer une identité collective

En alternant les temps d'action et de réflexion, l'équipe va peu à peu se constituer autour du projet. Rechercher un local, évaluer les investissements et les moyens de les financer, trouver une forme juridique adaptée, visiter d'autres magasins collectifs, se recevoir mutuellement sur les exploitations et découvrir les savoir faire de chacun, s'initier aux techniques de vente sont autant d'occasions de s'y préparer.

Le groupement se choisit un nom et des outils de communication qui reflètent l'image qu'il souhaite donner à ses produits et à ses producteurs. Il peut alors commencer à mettre en œuvre des actions de vente (stands sur les foires ou marchés, animations locales, campagne

de promotion), tout en poursuivant l'élaboration du projet final. Cette ébauche de fonctionnement en commun sert à expérimenter l'action collective avant de réaliser des investissements plus importants (installation d'un point de vente permanent, etc.).

La progressivité dans l'action collective laisse le groupe appréhender les difficultés dans l'action. Chacun peut s'ajuster au fonctionnement des autres, par petites touches, sans s'affronter d'emblée aux obstacles les plus importants. Lorsque ceux-ci apparaissent, le groupe est constitué, ses membres se connaissent et ont appris à travailler ensemble.

6.8 Rédiger le contrat et les règles de fonctionnement interne

Cette étape consiste à formaliser par écrit le contrat d'engagement entre futurs adhérents.

Ce contrat comporte:

- > les conditions d'entrée, de sortie et d'exclusion des adhérents;
- > le statut des producteurs (tous les membres du groupe sont-ils investisseurs à part égale? Participent-ils tous à l'ensemble des tâches collectives? Admet-on des membres associés sous des conditions d'admission différentes? Quelles seront les marges prélevées sur la vente des produits pour couvrir les frais de fonctionnement?);
- > la zone d'origine des exploitations (est-elle limitée à un terroir ou à une localisation géographique?);
- > la répartition des produits par producteurs (admet-on un seul producteur par produit? Quels sont les critères d'approvisionnement pour assurer la complémentarité entre producteurs?);
- > la responsabilité des producteurs vis à vis des produits: apports réguliers et prioritaires au groupe de vente, respect de la législation en vigueur et des critères de qualité prédéfinis collectivement, gestion des ruptures de stock, des invendus et des retraits pour non conformité;
- > l'élaboration de la politique de prix: information sur les produits entre producteurs et à l'intention des consommateurs.

Le règlement d'ordre intérieur stipule notamment:

- > Les règles de gestion de la décision et de la communication internes;
- > L'organisation de temps de bilan et de débats avec une périodicité régulière. Une rencontre annuelle permet de formaliser les objectifs et priorités à long terme tandis que les réunions mensuelles sont l'occasion de faire le point sur la dynamique des ventes et les attentes de la clientèle. On y conçoit les objectifs et on y résout les problèmes à court terme: gestion des ruptures de stock, actions de promotion et d'animation etc.

Des outils de communication interne permettent d'assurer au quotidien la continuité et le suivi des ventes, entre producteurs qui se relaient d'un jour à l'autre.

6.9 Répartir les tâches

Cette démarche comporte:

- > l'identification de personnes responsables, compétentes et reconnues comme tel par le groupe; elles ont des compétences complémentaires et assument une fonction bien définie – comptabilité, administration, gestion des stocks, décoration, etc.
- > la gestion des temps de permanence – ce temps est-il égal quel que soit le chiffre d'affaires réalisé ou proportionnel au chiffre réalisé, avec le risque d'une implication prédominante des producteurs présentant des produits d'appel? Instaure-t-on un temps fixe mensuel obligatoire ou, au contraire, le principe d'une banque de travail sur base d'un taux horaire salarié? Chaque groupe recherche le système le plus équitable, qui prend en compte au même titre que les temps de vente tous les autres postes tels que la comptabilité et la gestion, le secrétariat, les relations extérieures, la promotion, la maintenance;
- > la gestion du ou des postes salariés – cette fonction devra s'adapter aux besoins du groupe de vente (comptabilité, vente en appui des producteurs aux jours de pointe) comme à ceux des exploitations. La création d'un poste de salarié dont le temps de travail est partagé entre le groupe de vente et les exploitations adhérentes est peut être une bonne solution. Quelles que soient les missions des salariés, les producteurs doivent les intégrer dans l'équipe. Le salarié doit pouvoir argumenter les ventes avec la même compétence que les producteurs et se sentir à l'aise dans l'esprit de convivialité requis par la clientèle de ce type de vente.

6.10 Réactualiser les objectifs et les priorités

L'expérience montre la nécessité d'instaurer périodiquement un temps de bilan entre producteurs: leurs objectifs commerciaux sont-ils bien atteints? Leur exploitation est-elle prête à s'adapter à l'accroissement de la demande, à créer un nouveau produit, à abandonner un site de vente?

Parallèlement, la structure de vente a-t-elle mis en œuvre les actions pouvant répondre aux attentes des producteurs?

Le règlement intérieur doit-il être revisité? L'intervention d'un médiateur ou d'un "œil extérieur" est-elle nécessaire?

Une question de fond mérite d'être posée: où le groupe de vente se situe-t-il dans la hiérarchie des priorités de chaque exploitant?

L'expérience montre que, lorsque l'outil collectif est le lieu de commercialisation prioritaire, voire unique, la motivation des exploitants reste plus constante dans la durée que lorsque le groupe ne constitue qu'une partie de leur réseau commercial.

2^e Partie

**Commercialiser
collectivement les produits
locaux par les circuits longs**

Chapitre 1

Les enjeux

Les enjeux

La présence d'intermédiaires entre le producteur et le consommateur final est la principale caractéristique des "circuits longs" de commercialisation.

On entend par circuits "longs" la plupart des canaux de commercialisation situés généralement en-dehors des marchés de proximité. Il ne s'agit pas là d'une définition académique, ni, au demeurant, d'une prétention d'établir une distinction tranchée entre circuits "courts" et circuits "longs". Ces derniers possèdent cependant certaines caractéristiques liées généralement, comme indiqué ci-dessus, à la présence de plusieurs intermédiaires entre le producteur et le consommateur, ce qui comporte des conséquences évidentes:

- > étant donné l'absence d'un contact direct, il est plus difficile pour le producteur de comprendre dans quelle mesure ses produits répondent aux attentes du consommateur;
- > le produit revêt également un rôle plus important pour communiquer sur l'identité du producteur à propos duquel il est, dans certains cas, la seule source d'information.
- > du fait que le "client" du producteur est lui – même un intermédiaire, la qualité de leurs relations aura une forte répercussion sur les ventes; le producteur est aussi un interlocuteur commercial pour l'intermédiaire.

Dans une telle logique, des facteurs comme la distance géographique peuvent avoir une signification moins importante. Par exemple, si la distribution organisée et l'exportation peuvent être considérées comme des circuits longs, la vente par correspondance, en revanche, quand elle implique un rapport direct entre le producteur et le consommateur, peut être assimilée à un circuit court.

L'"anonymat" du producteur à l'égard du consommateur final, le rapport avec des clients qui, dans la plupart des cas, sont des professionnels du marché (responsables des achats, importateurs, grossistes, etc.), les quantités en jeu pour chaque fourniture, etc., sont autant d'éléments qui font que les circuits longs sont extrêmement différents des cadres dans lesquels évoluent habituellement les petits producteurs locaux. Comme indiqué dans un dossier précédent^[1], entre le monde des productions à la ferme et le monde des grandes chaînes de distribution, il existe une "fracture culturelle entre deux univers qui ne sont pas faits l'un pour l'autre".

L'histoire des tentatives réalisées par de petites entreprises alimentaires pour développer de nouveaux canaux de commercialisation fourmille, en effet, d'expériences négatives et d'exemples d'échecs. On rencontre très fréquemment, dans des contextes géographiques les plus divers, des phénomènes tels que l'"**absorption**" par la grande distribution (processus à travers lequel, par le biais de commandes de plus en plus nombreuses, la grande distribution devient pratiquement le seul et unique client de l'entreprise, dès lors contrainte à conclure des accords de moins en moins rémunérateurs jusqu'à arriver à une dénaturation de sa production) ainsi que des initiatives institutionnelles de promotion collective vers de nouveaux marchés (exportations, expositions, campagnes publicitaires, etc.) qui se soldent par des échecs.

A la lumière notamment d'expériences de ce type, beaucoup de producteurs locaux voient dans la commercialisation en-dehors des marchés de proximité une **menace plus qu'une opportunité**: "... la grande distribution propose des conditions d'achat intenables, ... l'exportation est un canal à la portée de peu de gens, ... les projets collectifs de développement commercial ne fonctionnent pas"^[1]. Dans de nombreux contextes ruraux, des notions de ce type sont aujourd'hui de véritables lieux communs et l'entrée dans les circuits longs n'est envisagée que comme un mal nécessaire quand le marché local ne peut plus absorber l'offre du produit.

Mais si une entreprise de petite taille qui opère à l'échelon local a beaucoup de bonnes raisons de se méfier des circuits longs, la propagation d'idées préconçues comme celles que l'on vient de citer risque de devenir une menace, un élément trompeur susceptible de réduire comme peau de chagrin l'horizon des petites entreprises, de les détourner de l'évolution des marchés et, en corollaire, des changements constants des conditions d'accès et des "règles du jeu".

Avant de tirer des conclusions stratégiques sur les circuits "longs", il importe de prendre en compte notamment trois éléments au moins:

- > **la forte croissance au niveau de la demande en produits de terroir;**
- > **les nouvelles conditions de marché;**
- > **l'évolution du contexte rural.**

[1] Daniel Pujol, op.cit

LES CIRCUITS LONGS DE COMMERCIALISATION

	Producteurs	
<i>Grande distribution</i>	Distribution traditionnelle	Exportation
Centrales nationales d'achat	Bureaux de représentation	Importateurs nationaux, bureaux de représentation
Plates-formes régionales d'achat	Grossistes Distributeur	Grossistes Distributeur
Points de vente (supermarchés, hypermarchés, etc.)	Points de vente (supérettes, magasins spécialisés, etc.)	Points de vente (magasins, supermarchés, etc.)
Consommateurs	Consommateurs	Consommateurs
	Restaurateurs	Restaurateurs
Marché national		Marché étranger

1.1 L'augmentation de la demande

Comme indiqué dès l'introduction de ce dossier, la demande en produits alimentaires typiques dégageant une image artisanale connaît indiscutablement une croissance de plus en plus forte, avec des différences de pays à pays. Dans ce secteur, on ne parle désormais plus de "niches" de marché, mais bien de tendances généralisées à la consommation^[1].

D'après une enquête d'Eurobaromètre, effectuée auprès de 16 000 Européens par l'INRA (Institut National de Recherche Agronomique, France) en novembre et en décembre 1995 pour le compte de la Commission européenne, l'origine du produit représente pour 30% des consommateurs un critère de choix important au moment de l'achat. En outre, 76% des personnes interrogées ont déclaré consommer des produits alimentaires issus de "techniques traditionnelles" et pour les identifier, 43% font confiance à l'explication qui figure sur l'étiquette. Signalons également que 33% des personnes interrogées contrôlent la composition du produit, que 29% vérifient le lieu de production, que 27% recherchent une mention concernant le caractère "traditionnel" et que 25% se basent sur la marque.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

1.2 Les nouvelles conditions du marché

Face à l'augmentation de la demande, les opérateurs présents sur le marché ont modifié leur attitude envers les produits locaux. Ainsi, dans leur recherche permanente d'éléments susceptibles de caractériser et d'animer leurs points de vente, les grandes enseignes voient aujourd'hui dans les produits de terroir un facteur pouvant transmettre au public des images positives et gratifiantes.

Cette situation ouvre des opportunités de marché intéressantes, mais elle définit également une nouvelle donne avec des formes de concurrence inédites. Si la concurrence entre producteurs n'est, en effet, pas acharnée (surtout dans les circuits longs où la présence des petites entreprises artisanales est encore limitée), on assiste pourtant à la naissance de nouvelles formes de concurrence provenant des industries alimentaires, de mieux en mieux implantées sur le marché avec des gammes de produits véhiculant une image typique et artisanale et des grandes chaînes de distribution.

L'opération "Filière Qualité Carrefour" constitue une illustration typique de ce phénomène. Cette chaîne française d'hypermarchés a passé avec plus de 20 000 fournisseurs – exploitations agricoles, industries de la pêche, sociétés de transformation agro-alimentaire (coopératives, abattoirs, moulins, etc.) – un accord d'approvisionnement en produits alimentaires réalisés

à partir de recettes naturelles et traditionnelles, dans le respect absolu des conditions d'hygiène et de sécurité alimentaire. En plus, ces produits recevront une certification d'organismes indépendants, tels que Qualité France ou Ecocert. Il s'agit d'un réseau d'accords qui, à moyen terme, devrait concerner près de 50 000 producteurs régionaux, gérant tous de petites et moyennes entreprises, dont certaines sont spécialisées dans l'agriculture biologique. Tous les opérateurs qui participeront à l'initiative porteront la marque générique "Filière Qualité Carrefour".

1.3 Le contexte rural évolue

Si, d'un point de vue commercial, on ne peut nier l'existence d'opportunités concrètes pour les petites entreprises traditionnelles, ni la menace que représente la concurrence voulant occuper l'espace disponible, toute la question est de savoir si les zones rurales disposent des bases nécessaires pour une maîtrise de l'aval de la filière.

Il est clair que la distance entre les circuits de commercialisation de la distribution organisée et les petites entreprises locales se réduit progressivement. Ce phénomène ne peut être expliqué exclusivement en termes technologiques par l'évolution des systèmes de communication et des services liés à la distribution. Nous assistons effectivement à la naissance d'une nouvelle forme d'intérêt réciproque des consommateurs qui veulent connaître davantage les produits du terroir et leur identité et des producteurs pour qui le développement du marketing pourra représenter d'intéressantes perspectives économiques et de nouvelles motivations pour vivre leur rôle d'acteurs du monde rural.

Dans une telle optique, les activités de développement commercial sont importantes pour l'avenir des zones rurales:

- > par leur pouvoir d'impliquer les jeunes;
- > par leur rôle dans la diffusion et dans le renforcement de l'identité locale;
- > parce qu'elles représentent une occasion de maintenir localement une part importante de la valeur ajoutée des produits.

Dans les circuits longs, la fonction commerciale comprend une série d'activités traditionnellement effectuées par des maillons "en aval" de la filière alimentaire: grossistes, distributeurs, représentations commerciales, sociétés d'exportation, etc. Dans ses méthodes, dans ses contenus et dans le type de profil professionnel recherché, ce schéma est très éloigné du schéma des activi-

tés de production. Une évolution en ce sens nécessitera par conséquent, dans beaucoup de territoires ruraux, une véritable "révolution culturelle" pour acquérir une mentalité tournée vers le marché et injecter des profils professionnels spécifiques dans ce domaine.

La stratégie que la Chambre d'agriculture Midi-Pyrénées (France) a mise au point, et qui s'adresse surtout aux jeunes souhaitant se lancer dans l'activité agricole, constitue un exemple intéressant: dans un contexte régional caractérisé par une réduction progressive de l'activité agricole, avec de grandes productions végétales et animales indifférenciées qui dépendent des aides compensatoires de l'Union européenne, et une chute inéluctable des perspectives de revenu et d'emploi agricoles, la Chambre d'agriculture a voulu miser sur le patrimoine riche et diversifié des productions locales typiques. Son projet comprend plusieurs objectifs concrets:

- > développer les productions locales pouvant créer de la valeur ajoutée;
- > créer des organisations économiques de transformation et/ou de commercialisation professionnelles;
- > s'aventurer plus loin encore pour contrôler les stratégies de filière.

1.4 Six exemples, mille leçons à tirer

Six études de cas^[1] concernant des entreprises rurales de type individuel et collectif démontrent les caractéristiques suivantes:

- > une grande confiance en la possibilité de valoriser le capital "produits locaux" avec leurs identités et leurs spécificités;
- > une attitude "décomplexée" vis-à-vis du marché et notamment à l'égard des circuits commerciaux longs.

Ces expériences permettent de tirer certains enseignements tant à l'adresse de ceux qui s'appêtent à créer des activités analogues que de personnes ou de groupes LEADER chargés de mobiliser et d'orienter les ressources au profit de ce type d'actions qui nécessitent un appui compétent, souple, et presque toujours non conventionnel.

[1] réalisées à l'occasion du séminaire LEADER "Commercialiser les produits locaux en circuits courts", Kinsale (IR), juin 1997

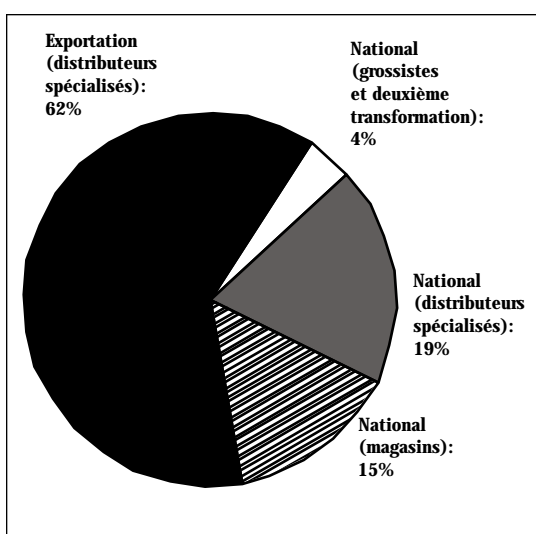
EXEMPLE 1: AGRONATURA (PIÉMONT, ITALIE)

Agronatura voit le jour en 1982 sous forme de coopérative d'agriculteurs produisant des herbes officinales à partir de méthodes de transformation biodynamiques.

La coopérative a introduit et a étendu la culture des plantes médicinales en alternative aux productions traditionnelles sur les sols pauvres de la haute colline.

La coopérative travaille actuellement avec une large gamme de produits à base d'herbes, qu'elle commercialise. En 1997, son chiffre d'affaires annuel a atteint environ 330 000 EUR.

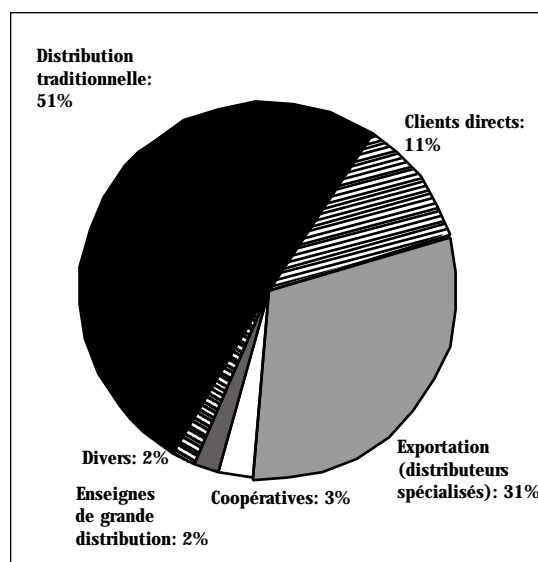
Ses clients sont des distributeurs spécialisés et des grossistes italiens et étrangers.



Pour une présentation plus détaillée de l'entreprise, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

EXEMPLE 2: AGRUPACIÓN DE LA VALLE DEL JERIE (ESTRÉMADURE, ESPAGNE)

Cette coopérative de deuxième niveau – elle regroupe 14 petites coopératives de producteurs et plus de 4 500 membres – voit le jour en 1986. Depuis, elle a mené une série d'initiatives de valorisation de la filière locale des cerises (20% du marché espagnol de la cerise) qui auparavant étaient vendues en l'état sur le marché de gros; l'opération consistant à mettre au point des produits innovants, à réaliser des installations de transformation, à développer la mise en marché, etc. Aujourd'hui, la coopérative commercialise une large gamme de produits frais et transformés de très grande qualité sur plusieurs canaux de commercialisation. En 1997, elle génère un chiffre d'affaires d'environ 625 000 EUR, qui se subdivise de la manière suivante:

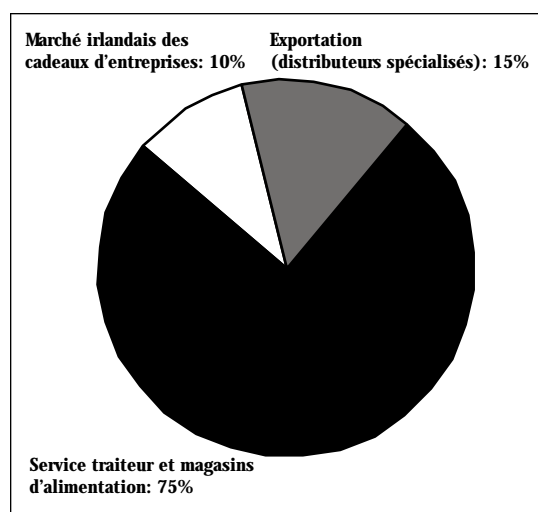


Pour une présentation plus détaillée de l'entreprise, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

EXEMPLE 3: BIA NA RÌ (IRLANDE)

En 1993, la "Shannon Basket of Fine Foods" (Panier de produits de qualité de Shannon), succursale d'une coopérative irlandaise de venaison, est créée dans l'objectif de développer la commercialisation des spécialités alimentaires provenant de la région de Shannon. La structure de départ se spécialise progressivement et étend son rayon d'action. Aujourd'hui Bia Na Rì ("La Nourriture des Rois") est une société indépendante qui propose des fromages de ferme irlandais sur le marché du haut de gamme.

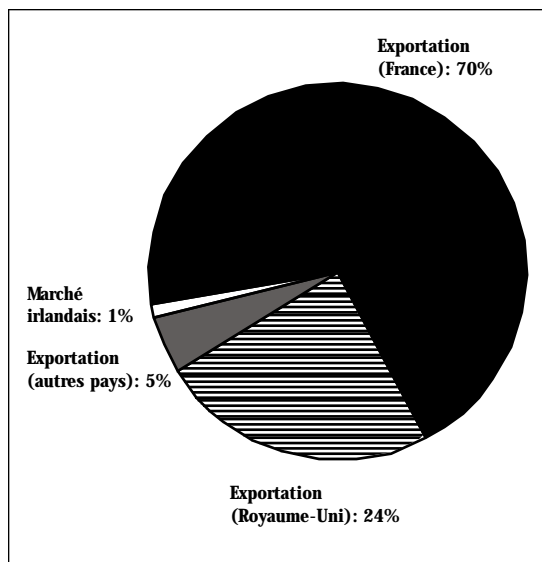
L'entreprise, qui s'est spécialisée dans la sélection de fromages de haute qualité destinés à des clients exigeants, vend 45 types de fromages irlandais ainsi que d'autres spécialités sur les marchés de niches irlandais et étrangers (chiffre d'affaires 1997: 160 000 EUR).



Pour une présentation plus détaillée de l'entreprise, voir le répertoire "**Actions innovantes de développement rural**" (Observatoire européen LEADER).

EXEMPLE 4: FASTNET MUSSELS LTD (IRLANDE)

"Fastnet Mussels" est une "fish-farm" (exploitation piscicole) créée en 1983 pour se consacrer à l'aquaculture et plus particulièrement à la production de fruits de mer dans la baie de Bantry. Entreprise familiale au départ, elle se développe rapidement grâce à un travail intense dans le secteur de la recherche et du développement axé principalement sur l'innovation de produits. Elle met notamment au point une technique de congélation des moules à moitié fermées dans leur coquille qui n'altère pas les qualités gustatives du produit et garantit la prolongation de sa durée de vie. L'entreprise peut ainsi désaisonnaliser sa production et être plus compétitive sur les marchés à l'exportation.



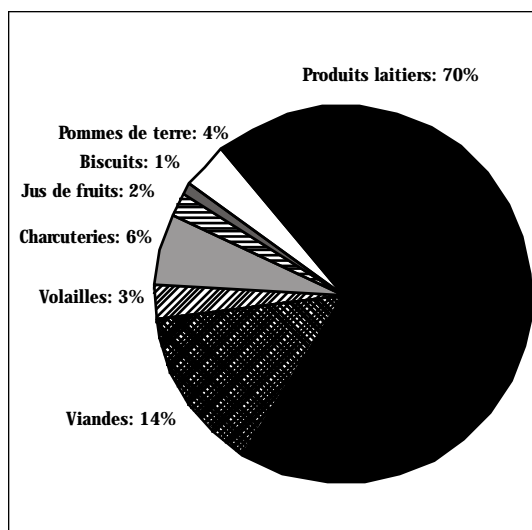
Pour une présentation plus détaillée de l'entreprise, voir le répertoire "**Actions innovantes de développement rural**" (Observatoire européen LEADER).

EXEMPLE 5: LES GIE

(GROUPEMENT D'INTÉRÊT ECONOMIQUE)

DE SEINE-ET-MARNE (ILE-DE-FRANCE, FRANCE)

En 1994, la Chambre d'agriculture de Seine-et-Marne lance un service marketing dans le but d'aider les producteurs fermiers locaux à développer des canaux de commercialisation qui complèteraient l'offre de la vente directe. Cette initiative débouche sur la création de deux groupements d'intérêt économique (GIE), "PROFAR 77" et "PRODIFLOR", qui comptent respectivement 10 producteurs de produits alimentaires frais et 10 horticulteurs. En l'espace de deux ans, les GIE organisent un service de vente auprès des hypermarchés des plus grandes enseignes françaises qui leur permet de générer un chiffre d'affaires de plus de 600 000 EUR en 1997.

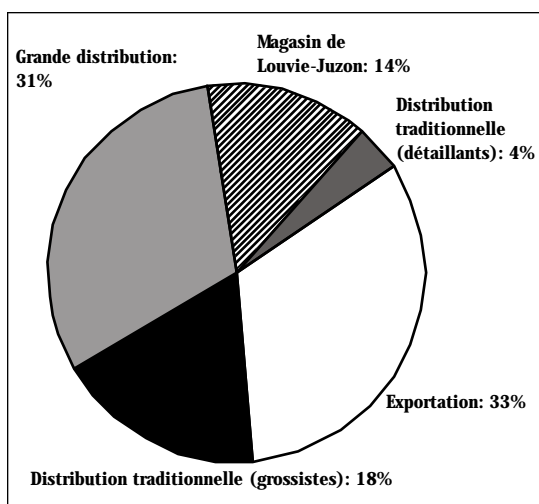


Pour une présentation plus détaillée de l'entreprise, voir le répertoire "**Actions innovantes de développement rural**" (Observatoire européen LEADER).

EXEMPLE 6: SAVEURS DES PYRÉNÉES (FRANCE)

L'association "Saveurs des Pyrénées" s'occupe de la commercialisation sur les marchés français et étrangers d'une gamme de produits artisanaux fabriqués par 15 petites entreprises agro-alimentaires, individuelles et collectives, situées sur le versant français du massif des Pyrénées. Cette association, créée en 1984, a atteint un chiffre d'affaires de plus de 1,8 million d'EUR en 1997, ce qui représente environ 20% du chiffre d'affaires des entreprises associées.

En plus de son magasin de Louvie-Juzon, Saveurs des Pyrénées opère sur des canaux de commercialisation peu accessibles et sur lesquels, individuellement, les adhérents ne pourraient pénétrer qu'avec beaucoup de difficultés (distribution organisée et exportation).



Pour une présentation plus détaillée de l'entreprise, voir le répertoire "Actions innovantes de développement rural" (Observatoire européen LEADER).

Chapitre 2

Les conditions du succès

Les conditions du succès

Les initiatives de commercialisation en circuits longs concernant des petites entreprises s'effectuent presque toujours au niveau collectif. En outre, la participation de producteurs artisanaux et/ou de femmes au développement d'une gamme ou d'un "panier" de produits alimentaires représente un objectif stratégique pour beaucoup de groupes de développement local. Néanmoins les implications de la participation à ce type de projet sont nombreuses et dépassent la nature strictement commerciale de l'opération; les risques et les facteurs d'échecs sont présents dès le début.

Conditions préliminaires

Les conditions préalables de la mise en œuvre d'une action collective de développement commercial concernent globalement 4 grands domaines:

- > **les produits**, qui doivent posséder une "qualité réelle" et des caractéristiques communes, telles que la provenance, l'image et le positionnement;
- > **les producteurs**, qui doivent s'impliquer de manière concrète, ce qui signifie partager des objectifs, être prêts à participer activement, accepter et appliquer les règles fixées de commun accord;
- > **le groupe promoteur (les producteurs, les experts, etc.)** chargé de gérer l'initiative – il doit posséder des ressources et des compétences propres au secteur commercial (soit une expérience directe, soit avoir recours à la participation de spécialistes extérieurs);
- > **la motivation collective**, l'environnement de travail qui permettent de mobiliser autour de l'initiative, de créer l'élan et la confiance réciproque.

2.1 Les produits: La "qualité réelle" n'est pas un avis

Dans le domaine de la valorisation des produits, on fait souvent référence à la notion de qualité et pourtant cette référence n'est pas toujours appropriée. Dans un souci de clarté, reportons-nous à la définition de la qualité de l'ISO (**International Organisation of Standardisation**), qui est communément acceptée. Dans la norme **ISO 8402**, on apprend en effet que: "la qualité est l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui permettent de répondre aux besoins exprimés ou implicites des consommateurs".

Cette définition signifie donc que parmi la myriade de caractéristiques qui peuvent être appréciées dans un produit, seuls les critères répondant aux exigences de l'utilisateur (client, consommateur, etc.) sont importants pour déterminer la qualité.

Les caractéristiques de la qualité [1]

Il existe plusieurs modèles de classement des caractéristiques qualitatives (ou des conditions requises) des produits alimentaires. Sans prétendre être exhaustif, l'approche pragmatique de la qualité dans les petites productions alimentaires locales pourrait concerner 4 grands domaines:

- > les normes d'hygiène;
- > les caractéristiques gustatives;
- > les caractéristiques du service;
- > les caractéristiques de l'image.

La promulgation de nombreuses dispositions communautaires au cours de ces dernières années a causé de grandes modifications des cadres réglementaires nationaux dans d'importants secteurs de la prévention, dont l'**hygiène des produits alimentaires**. L'innovation la plus importante qu'ont introduite ces directives concerne les réalisations, mais aussi le rôle et les responsabilités que l'on attribue au producteur dans le système général des contrôles. Les fermes et les petites entreprises alimentaires traditionnelles ont connu, et connaissent encore, de grandes difficultés d'adaptation dans plusieurs pays, difficultés dues surtout à l'absence d'une organisation et de solutions techniques adaptées à une économie de petite échelle.

Le respect des normes d'hygiène européennes représente cependant une condition préalable indispensable pour "entrer en circuits longs". Ce critère implique au demeurant un travail astreignant qui, dans le cas d'un grand nombre de petites entreprises des pays de l'Union européenne, ne coule pas de source.

En Irlande, grâce à la qualité et au caractère novateur de son produit, Fastnet Mussels Ltd, a réussi à faire de l'exportation son principal canal de commercialisation (95% des ventes), mais pour mettre au point un système de contrôle automatique de l'hygiène, l'entreprise a dû beaucoup investir.

[1] voir fiche technique n°1: La garantie sanitaire dans le secteur agro-alimentaire – quelques éléments sur les dernières réglementations communautaires et l'autocontrôle

Les producteurs de Seine-et-Marne (France) ont agi de la même manière, puisqu'ils ont créé un service de commercialisation performant de leurs produits fermiers auprès des enseignes de grande distribution. Eux aussi considèrent que le respect des normes européennes dans les ateliers de transformation constitue l'un des sept éléments de crédibilité de leur service marketing auprès des centrales d'achat.

Les **caractéristiques gustatives** permettent de répondre aux attentes de type hédoniste (le "plaisir de manger") des consommateurs. Durant ces dernières années, les méthodes d'identification de ces caractéristiques ont considérablement changé. Dans une logique de développement commercial, on ne fait pas tellement appel à l'utilisation de techniques d'analyse sensorielles rigoureuses et sophistiquées, mais plutôt à une attention constante et méthodique portée sur certains aspects qui risquent souvent d'être négligés. Des activités telles que la définition et la vérification de l'impact des principaux défauts du produit ou une comparaison périodique du produit avec les produits des concurrents locaux directs, etc. sont autant d'initiatives qui ne font pas appel à des ressources et à des techniques particulières (si ce n'est l'assiduité et le travail) et qui peuvent pourtant fournir des informations importantes. Un produit que l'on présente comme étant typique, artisanal ou "de ferme" doit impérativement posséder une qualité gustative indéniable et le meilleur test, dans ce cas, reste sans aucun doute le test comparatif local (une confrontation avec les "meilleurs produits" du cru).

Les **caractéristiques du service et de l'image** concernent tous les éléments qui encouragent la consommation (conservation, facilité d'utilisation, informations fournies, etc.) et qui satisfont les attentes de gratification psychologique du consommateur. Dans ce domaine, les exigences du client (importateurs ou grande distribution, par exemple) et du consommateur final sont presque toujours différentes des exigences émanant des marchés de proximité. Pour accéder à ces marchés éloignés, il faut généralement modifier le produit initial. Dans la plupart des cas, les modifications concernent le conditionnement et la conservation, la présentation des portions ou la taille du produit ou l'étiquette et la présentation. Toutefois une étude pertinente de définition des objectifs s'impose avant de modifier certaines caractéristiques du produit.

Fastnet Mussels a beaucoup travaillé dans le domaine de la recherche et du développement avec l'Université de Cork. Cette activité lui a permis de mettre au point une technique (appelée "FIS") de purification des moules sans ouvrir leurs coquilles et ensuite de congélation dans la coquille qui permet de prolonger la durée de vie pendant 12 mois tout en préservant parfaitement la qualité gustative du produit (ce qui est impossible en cas de congélation des moules en-dehors de leur coquille). Cette innovation dans les caractéristiques du service fut un atout déterminant pour permettre à l'entreprise d'accéder aux canaux de commercialisation export.

La **présentation** est parfois le seul vecteur de communication de l'identité du produit. Dans cette logique, il est indispensable de définir avec précision le contenu du message que l'on souhaite transmettre et ses objectifs. Si l'emballage doit effectivement transmettre une image artisanale du produit, il doit également être rassurant pour le consommateur et lui communiquer une image professionnelle. Son prix sera naturellement adapté. Ce serait par exemple une grave erreur de mettre trop l'accent sur l'image de qualité et de spécialité gastronomique au détriment d'un emballage simple et bon marché lorsque l'on veut vendre en grande surface.

Les coopératives de la Valle del Jerte ont mis au point 20 types d'emballages différents pour les cerises fraîches. Chaque conditionnement répond aux exigences spécifiques d'un certain type de clientèle: un emballage pouvant être recyclé pour le marché allemand ou un emballage mettant en valeur la qualité des cerises pour le marché français.

De plus en plus souvent, les clients exigent, en outre, des garanties spécifiques quant à l'origine des matières premières utilisées. Ce critère de "**traçabilité**" s'impose comme une espèce de mot d'ordre sur le marché: il représente un facteur de sécurité indéniable et fait aujourd'hui partie intégrante de l'image des produits locaux commercialisés en circuits longs.

2.2 Les producteurs: le choix d'être ensemble et mener les initiatives sur des bases solides

L'une des principales menaces qui plane sur les initiatives collectives de ce type au moment de leur gestation est la faible motivation des partenaires. S'il est effectivement assez facile d'obtenir un large taux de participation, le producteur est souvent "peu convaincu" et animé par une motivation du type "essayons, puisque nous n'avons rien à perdre". Cette façon d'adhérer représente presque toujours un élément perturbateur plus qu'un atout. D'autre part, en voulant impliquer le plus grand nombre possible de producteurs locaux (par exemple, pour justifier l'utilisation d'aides publiques), on crée souvent un malentendu, alors qu'il est évident qu'un groupe de promoteurs restreint, mais soudé, a davantage de chances de réussir. D'un point de vue "éthique", ce qui compte, au demeurant, ce n'est pas tellement le nombre de participants, mais plutôt le sérieux et la transparence des conditions de participation.

La coopérative Agronatura, qui a basé sa stratégie commerciale sur la qualité des matières premières (plantes médicinales) transformées et sur la planification de sa production avec les clients, attribue une importance fondamentale à la motivation de ses nouveaux membres. Avant d'être admis, les nouveaux membres sont soumis à un programme d'évaluation/sensibilisation, qui comprend une série de rencontres échelonnées sur plusieurs mois. Cette opération, qui a emprunté son nom à la terminologie spécifique de l'agriculture biodynamique, a été appelée travail de "dynamisation" des nouveaux associés.

2.3 Le groupe promoteur: le professionnalisme n'est pas une simple option

La réalisation d'actions commerciales ne peut être mesurée qu'en termes de ventes.

Dans une telle logique, la présence de compétences commerciales spécifiques représente un élément déterminant. Il faut posséder autant de compétences en gestion et en marketing pour définir et réaliser un plan de développement dans une petite entreprise artisanale que dans une grosse entreprise industrielle.

En raison de leur importance stratégique, les décisions et les responsabilités de la fonction commerciale ne peuvent pas être déléguées à l'extérieur. Et pourtant,

lors de la phase de démarrage en tous cas, il est presque toujours indispensable de faire appel à un professionnel spécialisé.

La Mission agro-alimentaire Pyrénées (France) est chargée de fournir un appui technique spécialisé aux entreprises locales durant la phase de définition et de mise en œuvre de leurs programmes de développement.

Les producteurs de Seine-et-Marne (France) ont confié la programmation stratégique et la réalisation de leur initiative commerciale à un responsable commercial possédant 20 ans d'expérience professionnelle dans le secteur de la grande distribution organisée. Sans aucune expérience spécifique au départ pratiquement et sans la moindre ressource logistique, ils sont parvenus, en peu de temps, grâce à cet investissement en professionnalisme, à faire une entrée réussie dans les hypermarchés des plus grandes enseignes françaises.

2.4 La motivation collective

L'énergie et le charisme des promoteurs sont des éléments quasi déterminants pour surmonter les inévitables difficultés de départ et l'individualisme marqué des petits producteurs.

Dans de nombreuses initiatives, la création d'un climat de dynamisme et de confiance mutuelle représente non seulement la seule richesse de départ, mais aussi une condition sine qua non pour la réussite du projet.

Chapitre 3

Le démarrage

Le démarrage

Ce chapitre met l'accent sur quelques éléments essentiels à prendre en compte dès le démarrage d'une action: la planification des actions, le partenariat et le service commercial.

3.1 La planification des actions collectives de développement commercial des productions locales: une action "à la carte"

- > Les interventions dans ce domaine doivent être conçues sur mesure et adaptées en fonction des besoins des producteurs engagés dans l'action commerciale; il est nécessaire de leur donner très rapidement des premières indications concrètes par des résultats quantifiables en termes de ventes. Cet aspect doit être pris en considération dès la phase de planification, avant de se lancer dans la réalisation d'analyses de marché sophistiquées et d'actions promotionnelles ou dans l'adoption de technologies télématiques de pointe.
- > L'exigence principale des petites entreprises artisanales, qui n'apparaît pas toujours de manière explicite, reste quand même la mise en place d'un service commercial performant et professionnel pouvant accomplir, moyennant des coûts raisonnables, des fonctions qui ne seraient pas à la portée de chacune des entreprises prises séparément.
- > La première démarche consistera, par conséquent, à analyser les **conditions de départ**, autrement dit les caractéristiques des entreprises participant au projet. A cette étape, il faudra définir la structure de production, les produits, la structure commerciale, le système de gestion, les caractéristiques et la mentalité des entrepreneurs ainsi que d'autres éléments relatifs à l'aspect humain [1].

3.2 Un partenariat contractualisé

De l'action de promotion ponctuelle à la création d'un véritable organisme spécialisé, toute action collective de développement commercial met les participants face à différents problèmes:

- > on devra déléguer à d'autres des fonctions que l'on avait l'habitude de contrôler directement;

- > on mettra son image en jeu, puisqu'elle sera liée désormais plus ou moins étroitement à celle de ses partenaires;

- > on partagera les ressources, les tâches respectives, etc.

Les personnes chargées de la gestion du projet devront, elles aussi, pouvoir compter sur quelques certitudes pour être crédibles devant leurs nouveaux interlocuteurs commerciaux. On fait ici référence aux implications classiques qui concernent les fonctions de représentation (en d'autres termes, être capable de prendre des engagements et de faire en sorte qu'ils soient respectés).

Il faut fixer clairement, dès le départ, une plate-forme contractuelle qui réglementera les relations entre les différentes parties prenantes, définira les responsabilités de tout un chacun et déterminera des conditions transparentes de participation.

Les responsables du projet prennent en compte les paramètres suivants:

- > les critères de qualité indispensables des produits et l'origine des matières premières employées;
- > les prix et la politique tarifaire;
- > les limites de la participation financière;
- > le partage des responsabilités et des rôles entre l'organisation collective et les associés.

Les chartes de qualité, les cahiers des charges, les contrats, etc., aussi parfaits soient-ils, ne peuvent naturellement pas se substituer à la correction de chacun, ni à l'assiduité des relations humaines dans la façon de faire "fonctionner" une organisation, autant de facteurs qui jouent un rôle déterminant. Investir du temps et des ressources dans la définition et dans l'application de documents internes extrêmement structurés peut, par conséquent, avoir un effet contraire à celui attendu. Quelques règles, simples et rédigées clairement, qui répondent aux besoins de tous, peuvent devenir un instrument efficace[2].

[1] voir fiche technique n° 2 : Modèle de description des entreprises participant à un projet collectif de commercialisation

[2] voir fiche technique n° 3: Exemple de protocole de l'accord entre l'organisme collectif et les associés

L'association **Saveurs des Pyrénées** a basé son rapport avec ses membres sur une division des tâches claires:

<u>Le membre</u>	<u>L'association</u>
Produit	Identifie les clients
Expédie	S'occupe de la promotion
Facture	Vend

Les membres paient les services que fournit l'association par une commission sur ventes actuellement fixée à 7%.

Tous les ans, l'association détermine, avec chaque associé, les paramètres de la démarche commerciale:

- > la politique tarifaire;
- > les zones de marché de la compétence de l'association et les zones de marché suivies directement par le membre;
- > le plan prévisionnel avec les objectifs annuels de vente pour les différents canaux.

Les relations entre l'association et ses membres sont formalisées dans le cadre d'un accord simple et pragmatique.

3.3 La création d'un service commercial

A l'instar de ce qui a déjà été dit pour la qualité du produit, il est nécessaire d'identifier les **critères de qualité du système commercial** et, par conséquent, de définir les attentes du client à l'égard de l'organisation (et donc de sa fiabilité).

Ces critères reposent sur **trois éléments** principaux:

- > la **qualité constante** du produit;
- > la **disponibilité** du produit au bon moment et dans les quantités souhaitées;
- > la pertinence du **rapport valeur/prix**.

La **qualité constante (standard)** signifie que le produit doit conserver ses caractéristiques propres dans le temps. On considère très souvent que la notion de standard est l'antithèse du caractère typique. Mais il s'agit là d'une grave erreur d'appréciation, puisqu'un produit inconstant reste pour le client une promesse non tenue du producteur.

La **disponibilité du produit et la précision des réponses aux commandes** sont des facteurs déterminants pour bâtir la crédibilité du système. On a tendance à penser que ces deux éléments coulent de source et pourtant ils sont presque toujours les principaux *points faibles* des nouvelles initiatives de développement commercial. Trop souvent, on se concentre exclusivement sur les actions à entreprendre pour pénétrer

dans de nouveaux canaux commerciaux et l'on néglige les initiatives nécessaires pour y rester.

Dans une telle optique, il est essentiel d'**évaluer les quantités en jeu**. "Les unités de mesure" sur les marchés de proximité et en circuits longs sont en effet fondamentalement différentes et le principal risque justement est "d'être trop gourmand". Il ne s'agit pas seulement de s'assurer de disposer de quantités suffisantes pour honorer les commandes, mais il faut aussi analyser attentivement les conséquences, par exemple, de l'instauration de relations avec de nouveaux clients pouvant absorber plus de la moitié de la production annuelle. Cela signifie généralement une perte des parts de marché sur les créneaux existants, une détérioration des conditions de paiement, une perte du pouvoir contractuel, etc.

Un postulat se dégage de tous les cas étudiés: éviter qu'un client ou qu'un canal commercial unique ne devienne prépondérant.

Le service de commercialisation des producteurs de Seine-et-Marne (France) a adopté une démarche édifiante à cet égard, puisque lorsque l'un des associés fournit à la grande distribution plus d'un tiers de sa production, on part à la recherche de nouveaux membres pour couvrir ce secteur de commercialisation.

Au-delà du rapport équitable entre ampleur des commandes et capacité de l'offre, la mise en place d'un service commercial efficace repose sur **deux fonctions**: l'organisation des relations internes et la logistique.

Il est indispensable que le client puisse contacter son fournisseur facilement, que les informations commerciales (commandes, modifications, réclamations, etc.) circulent rapidement entre les producteurs concernés et que la réponse donnée aux uns et aux autres soit rapide. Il est difficile de réaliser tout cela sans le soutien d'un **secrétariat commercial**.

La **logistique** constitue toujours un problème, mais certaines caractéristiques spécifiques des petites productions des zones rurales augmentent davantage encore les difficultés: la situation géographique des entreprises et le réseau routier, les faibles quantités disponibles, la diversité entre les produits pouvant composer un panier local et, par conséquent, les exigences diverses en termes de fréquence de livraisons et de conditions de transport (conditions sanitaires, chaîne du froid, etc.), le peu de moyens à disposition ou l'absence de services locaux.

Il importe donc d'aborder les problèmes de logistique avec réalisme et, dans beaucoup de situations, s'il est impossible ou économiquement pas envisageable de réaliser un service collectif efficace, il sera peut-être nécessaire de déléguer, dès le début, les tâches d'organisation à chaque producteur. Dans ce dernier cas de figure, l'organisation collective, grâce au réseau de relations et aux sources d'informations dont elle dispose, peut jouer un rôle important d'aide à ses associés par différents moyens:

- > attention envers les problèmes logistiques durant les négociations avec les clients (quantités minimales, délais et modes de livraison, etc.);
- > assistance durant les négociations avec les services chargés de l'expédition;
- > qualification des prestataires de services;
- > information et aide au niveau de l'organisation pour des opérations de groupage par exemple.

La pertinence du rapport valeur/prix ne doit pas être interprétée comme une notion abstraite. Au contraire, il s'agit d'une notion très concrète. L'une des premières questions que se pose le client potentiel lors d'une

négociation est en général: "le prix offert est-il pertinent?". Sa réponse, il la trouve en comparant le prix proposé avec celui des produits concurrents. Mais, quand la négociation a lieu avec une organisation représentant le producteur, l'acheteur se demandera immédiatement si le producteur n'est pas disposé à offrir de meilleures conditions. Ce genre de "courts-circuits" risque naturellement de compromettre l'initiative. C'est un risque très fréquent dont il faudra tenir compte au moment de l'élaboration du contrat. L'organisation doit être proche des producteurs au moment de la définition des stratégies commerciales et des politiques tarifaires, mais il faut aussi qu'elle ne soit pas trop coûteuse (en d'autres termes qu'elle soit efficace).

Bref, le **professionnalisme** représente de loin l'investissement principal lors de la mise en place d'un service de commercialisation. Du reste, des structures légères et bien gérées peuvent permettre d'obtenir des résultats intéressants, comme l'illustre d'ailleurs le tableau suivant qui compare, pour chaque étude de cas, l'ampleur des ressources humaines affectées au service commercial et les fonctions créées avec les chiffre d'affaires gérés.

Organisme	Personnes chargées du bureau commercial	Chiffre d'affaires géré (EUR)
Saveurs des Pyrénées	1 directeur 1 responsable du réseau grande distribution 1 secrétaire	1 800 000
GIE Seine-et-Marne	1 responsable du service 0,7 secrétaire	600 000
Valle del Jerte	1 responsable 1 assistante	625 000
Bia Na Ri	1 responsable 0,5 secrétaire	160 000
Agronatura	0,5 responsable 0,5 secrétaire	330 000

Ces résultats donnent simplement un ordre de grandeur et ne peuvent faire l'objet d'une comparaison directe puisque les conditions de fonctionnement (types de fonctions commerciales, marchés de référence, etc.) du service dans les différentes entreprises sont diverses.

*Le service mis en place par **Saveurs des Pyrénées** opère sur plusieurs types de canaux de commercialisation difficilement accessibles aux entreprises individuelles. Ce service se charge de préserver les rapports commerciaux avec les clients acquis, il mène des recherches dans le but d'identifier de nouveaux débouchés, il planifie et organise des activités promotionnelles, etc. L'association gère son activité de bureau commercial avec une équipe de trois personnes, à laquelle se joignent exceptionnellement de jeunes stagiaires. Cette équipe se compose:*

- > d'un directeur commercial chargé des rapports avec les associés, de l'exportation et de la distribution traditionnelle;*
- > d'un commercial responsable des ventes à la grande distribution française;*
- > d'une secrétaire commerciale qui gère le fonctionnement du bureau.*

Le service commercial doit soigner les relations avec les entreprises adhérentes

Si dans le domaine de la planification des actions, on a mis l'accent sur l'importance de l'analyse des conditions de départ et d'une connaissance approfondie du cadre de production initial, durant la phase de démarrage et de gestion, la qualité et l'intensité des relations internes entre le service commercial et les entreprises adhérentes seront déterminantes.

La participation à ce type d'initiatives entraîne, nous l'avons déjà évoqué, un changement des mentalités et nécessitera, au début, un effort des entreprises qui devront parler le même langage. Ces relations, de par les thèmes abordés, sont délicates tant au niveau de la direction générale que dans le cadre des rapports avec les cadres de chacune des entreprises (avec les responsables qualité ou avec les responsables du marketing, par exemple). La qualité de ces relations est un des atouts majeur de ce type d'initiatives. Le service commercial devra simultanément fonctionner comme une antenne tournée vers le marché pour capter et transmettre aux entreprises des informations précieuses. Il apporte ensuite un appui aux structures économiques adhérentes pour qu'elles sachent bien interpréter les messages dans l'optique d'une révision de leurs stratégies. C'est là un facteur important pour la compétitivité de l'organisme collectif.

La définition d'une politique tarifaire unitaire qui puisse répondre aux exigences de tous les acteurs est un exemple classique de nouvelle stratégie collective:

*Le système mis au point par **Saveurs des Pyrénées** est intéressant à cet égard: sa politique tarifaire prévoit un prix de base, appelé "T100", établi en accord avec chaque entreprise, en fonction des coûts et des prix du marché. Des taux de remise peuvent être appliqués selon le type de rapport commercial entretenu et les coûts variables. Dans le circuit de la distribution traditionnelle française, par exemple, le T100 est le prix offert aux détaillants, si les produits sont vendus aux grossistes, on peut appliquer un taux de remise allant de 8% à 15% (il est normalement de l'ordre de 8 à 10% pour les produits frais).*

L'entreprise seule	Le service commercial	L'un et l'autre
autonomie dans la prise de décision sur la fixation des prix	points de référence clairs pour mener les négociations	cohérence d'ensemble sur les tarifs pratiqués pour différents types de produits et pour les mêmes produits sur différents canaux de commercialisation

Chapitre 4

Les canaux de commercialisation

Les canaux de commercialisation

Les formes de vente en circuits longs sont multiples, et présentent des difficultés progressives, ce qui laisse aux producteurs la possibilité de choisir le ou les créneaux qui leur conviennent et d'évoluer dans un environnement progressif allant de la distribution traditionnelle à l'exportation, en passant par les fourches caudines de la grande distribution.

4.1 La distribution traditionnelle

Face à la prolifération étouffante des grandes surfaces, la distribution traditionnelle a dû se réorganiser afin de répondre à l'évolution rapide de tout le système de distribution. Pourtant, en dépit d'un déclin en termes de parts commerciales (nombre d'établissements, nombre de personnes, etc.), la distribution traditionnelle, tant au niveau des grossistes/distributeurs qu'au niveau des différents points de vente et/ou de la restauration, représente encore dans un grand nombre de pays un canal intéressant pour les petites entreprises alimentaires.

La **caractérisation de l'assortiment** visant à accroître davantage encore la **spécialisation** représente l'une des stratégies des épiceries traditionnelles pour faire face à la concurrence des grandes surfaces. Dans cette optique, les produits locaux de qualité jouent souvent le rôle de "produits tactiques de spécialisation" qui s'intègrent à la gamme pour souligner la vocation de spécialisation du commerçant.

Afin de bien jouer leur rôle, les produits doivent être "traités" d'une certaine manière dans le point de vente. Ainsi:

- > ils seront exposés de manière bien visible en ayant recours aux astuces nécessaires de présentation (sur des présentoirs spéciaux par exemple);
- > on insistera sur leurs particularités (le merchandising devra, par exemple, faire référence à leur origine, à la manière de les consommer, à leurs caractéristiques, etc.) et on proposera parfois une dégustation.

Les initiatives mises en place par les producteurs pour encourager et soutenir cette **politique de l'image** revêtent naturellement un rôle fort important.

Que l'on traite avec les grossistes, qui approvisionnent les magasins, ou directement avec les commerçants et/ou les restaurateurs, le développement et le maintien des ventes dans le secteur de la distribution traditionnelle demandent toujours beaucoup d'efforts. Le débit d'écoulement du produit dans chaque établissement est généralement faible et la concurrence est acharnée. Dès lors, les problèmes liés, par exemple, à la logistique, aux coûts promotionnels et commerciaux et, dans certains contextes géographiques, aux risques de la gestion financière des ventes augmentent.

Saveurs des Pyrénées travaille sur la distribution traditionnelle, puisqu'elle vend autant aux détaillants (un type de client qui commande en moyenne pour un montant de 380 EUR par mois!) qu'aux grossistes. L'association consacre une partie de son travail à une politique spécifique de motivation de la force de vente des grossistes. Dans ce contexte, elle organise des présentations spéciales et le directeur de Saveurs planifie des missions durant lesquelles il accompagne chaque vendeur lors de ses visites chez les négociants.

*Dans le cas de **Bia Na Ri**, le segment des magasins spécialisés dans la gastronomie typique et dans la restauration haut de gamme représente un terrain commercial idéal pour sa gamme de produits (près de 45 types de fromages fermiers et d'autres spécialités). Pour suivre cette niche de marché, l'entreprise a conçu un large éventail d'activités (de la logistique à la promotion) de personnalisation du service offert à chaque client. Ce travail méticuleux et précis repose entièrement sur le contact avec les clients et sur l'interprétation de leurs besoins spécifiques. Etant donné qu'elle doit également commercialiser des produits fabriqués par de très petites entreprises, **Bia Na Ri** a également dû organiser un service "sur mesure" pour ses fournisseurs et c'est probablement sur cette connaissance "intime" de ses clients et de ses fournisseurs et sur sa capacité d'être le canal de communication/information entre les deux catégories que cette entreprise a bâti son principal atout.*

Les activités promotionnelles de Bia Na Ri constituent un exemple typique de ce style de travail. Bia Na Ri organise des soirées thématiques consacrées au fromage et y invite chefs et distributeurs. Ces initiatives, qui permettent de présenter une gamme, sont également de véritables forums sur le fromage, qui débouchent sur une masse d'informations sur l'appréciation des différents produits, sur les tendances en cours, etc.

4.2 Pénétrer la grande distribution

Jusqu'il y a peu (et aujourd'hui encore selon l'avis de beaucoup de gens), la grande distribution était considérée dans beaucoup de pays comme un canal de commercialisation hors de portée des petites productions alimentaires artisanales et fermières. Ce postulat reposait notamment sur les quantités impossibles à assurer, sur les conditions d'achats insoutenables et sur la dégradation de l'image des produits de qualité.

Quoi qu'il en soit, la grande distribution représente de nos jours un interlocuteur commercial que l'on peut difficilement ignorer.

Fortement implantée en France (46,7% de tout le commerce de détail en 1994) et, en général, dans les pays de l'Europe du Nord, la grande distribution organisée est en train de se développer rapidement aussi dans les pays méridionaux comme l'Espagne, le Portugal et l'Italie. Ainsi, en l'espace d'un peu plus de dix ans, l'Italie a connu une très forte croissance des moyennes et des grandes surfaces: si l'on en croit les évaluations de la firme de marketing Nielsen, pour la période 1985-1995, le nombre de supermarchés est passé dans ce pays de 2 030 à 5 433 (soit une augmentation de 168,6%) et cette tendance à la hausse s'est poursuivie au cours des trois années suivantes (+7,3%). Durant cette même période, on a enregistré une augmentation encore plus forte des hypermarchés (+431% de 1985 à 1995 et +42,8% de 1995 à 1998).

Jouant sur les énormes quantités de produits qu'elle écoule, la grande distribution impose à ses fournisseurs des conditions de vente inflexibles, exigeant des tarifs de base très bas auxquels elle ajoute des conditions supplémentaires. Ainsi, dès que le distributeur "bouge le petit doigt", le fournisseur doit payer ce service et chaque manquement à l'accord stipulé fait l'objet de nouvelles requêtes. Dans de telles conditions, le prix de vente net n'est jamais un élément certain pour le fournisseur et il ne pourra être établi qu'à l'issue d'une ana-

lyse du bilan qui devra prendre en compte le prix de base et les volumes réalisés, mais aussi les éventuels invendus, les coûts pour les services reçus, la promotion (au cas par cas ou globalisée à l'année), les remises de fin d'année sur le chiffre d'affaires, etc.

On est souvent face à une véritable politique de "dégradation tarifaire" qui échappe facilement au contrôle du fournisseur et qui peut donner des résultats négatifs en termes de marge. Dans un rapport commercial avec une centrale d'achat, par exemple, il est normal d'avoir des charges de ce type:

NATURE DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES/INCIDENCE EN POURCENTAGE SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Prix d'entrée	3 – 5%
Logistique (livraison sur plates-formes de tri ou centres multimodaux)	3 – 4%
Facturation unique	0,5 – 1%
Promotion des sites périphériques	3 – 4%
TOTAL	9,5 – 14%

Dans ce tableau, l'ampleur des dépenses est représentée sous forme d'évaluation de l'incidence sur le volume annuel des ventes, mais dans la réalité, on peut fixer des montants forfaitaires et certaines de ces charges, comme le prix d'entrée, peuvent n'être couvertes par aucune garantie quant aux volumes de ventes futurs ou quant à la durée du rapport commercial. Comme le dit Jean-Philippe Arvert, le directeur de Saveurs des Pyrénées: "la grande distribution a la mémoire courte..."

S'orienter dans la grande distribution

La grande distribution ne représente pas un modèle unique. Elle serait plutôt un réseau de canaux de commercialisation en évolution constante et dont les politiques de marketing (les types de consommateurs auxquels elle s'adresse changent, par exemple), la taille et, par conséquent, les volumes propres à chaque point de vente (hypermarchés, supermarchés, etc.), mais aussi l'organisation interne et le système de gestion des achats présentent des spécificités:

- > de grands groupes **gestionnaires d'HYPERMARCHÉS** – qui s'étendent à l'échelle nationale et internationale et à l'intérieur desquels le rôle et le pouvoir des centrales d'achat s'accroît; il devient de plus en plus important, par conséquent, d'entretenir de bons rapports avec ces centrales d'achat, même si cela comporte des difficultés évidentes (relatives, par exemple, aux volumes disponibles);
- > des sites de moyenne importance – **supermarchés ruraux** qui possèdent une marge décisionnelle en matière d'achats et qui s'orientent pratiquement toujours vers une politique de caractérisation et d'identification avec le territoire;
- > de petites enseignes opérant à l'échelle régionale.

Ces chaînes de distribution adoptent des attitudes commerciales fort différentes et, naturellement, ces écarts influencent considérablement le type de rapport avec les producteurs et les stratégies d'approche possibles pour ces derniers. Dans les pays où la grande distribution a évolué beaucoup, on peut cependant rencontrer un élément commun de rupture. En effet, dans leur interprétation frénétique du moindre petit détail des exigences du client et du style de vie des consommateurs, les responsables du marketing des grandes enseignes se sont trouvés à l'improviste devant un énorme "trou noir", un phénomène que l'on appelle en France le "consommateur zappeur".

4.3 Saisir la mentalité du consommateur-zappeur

On s'est en effet aperçu qu'une importante catégorie de consommateurs adoptait un comportement proche de l'indifférence vis-à-vis des marques de produits ou des enseignes. Bref, qu'il choisissait les produits sans aucune motivation logique apparente. Ce phénomène peut être rattaché à plusieurs facteurs, tels que la diminution progressive du nombre de références en rayon, l'homogénéisation des politiques de promotion, une communication excessive, etc. Face à cette situation, les enseignes ont mis en place une politique de caractérisation, dans l'objectif de susciter de nouvelles motivations auprès de leurs clients. Dans un tel contexte, le localisme et l'introduction de produits possédant une image de "qualité artisanale" (toujours appréciés des consommateurs) sont aujourd'hui dans de nombreux pays deux des outils les plus prisés.

Cette évolution a suscité un regain d'intérêt des enseignes à l'égard des petites productions artisanales et en corollaire une plus grande disponibilité dans la négociation de conditions d'achat moins strictes et différentes de celles qui sont appliquées pour d'autres références. Proposer, par exemple, des animations périodiques, organisées par le client (producteurs), de manière professionnelle mais avec une forte caractérisation liée à l'identité des produits présentés, est un élément de poids dans une négociation visant à réduire au maximum les conditions de dégradation tarifaire.

La Chambre d'agriculture de Seine-et-Marne (France) a développé une stratégie de développement commercial de pénétration dans le circuit des hypermarchés. Sa politique de négociation commerciale repose sur quelques points forts:

- > *approche de la grande distribution en deux phases: aval des centrales d'achat et ensuite négociation au niveau des différents hypermarchés;*
- > *promotion dans les points de vente basée sur des animations thématiques;*
- > *refus de la politique de "dégradation tarifaire" pratiquée bien souvent par les services achats de la grande distribution.*

La présentation des produits aux centrales nationales permet de confronter les produits à la demande en termes de présentation, d'étiquetage, d'emballage, de conditionnement et de fourchette de prix. Après acceptation de l'offre, on peut aborder, en position de force,

la phase de négociation avec chaque hypermarché. Ce passage préliminaire permet de bien cibler les points de vente et de ne s'adresser qu'à ceux qui ont un besoin certain du produit proposé. On passe ensuite à la négociation des conditions de livraison (volumes, prix, modalités de paiement, logistique, aspects administratifs, place des produits en rayon, animations, etc.) avec le responsable des achats de chaque point de vente. A partir de ces éléments, la stratégie consiste à assurer les débouchés commerciaux en stipulant avec les clients, après une période d'essai, des contrats de culture ou de production, où l'on fixe les engagements mutuels.

La crédibilité du service repose sur quelques piliers:

- > une offre large et "sur mesure" quelle que soit la filière de production;
- > une qualité irréprochable des produits;
- > un partenariat établi sur la base de cahiers des charges avec une traçabilité des produits;
- > une mise aux normes communautaires en matière sanitaire des ateliers de transformation à la ferme;
- > la transparence des tarifs quelle que soit l'enseigne;
- > le développement de la marque commerciale;
- > l'implication des producteurs dans les animations thématiques organisées périodiquement (une ou deux fois par mois) dans les hypermarchés.

Les animations sont fort appréciées tant par les responsables de l'hypermarché, parce qu'elles mettent de la vie dans le rayon, que par les agriculteurs, qui parviennent à écouler rapidement un surplus de production et attirent une nouvelle clientèle sur leurs fermes. La plupart des animations s'étalent sur trois jours, du jeudi au samedi. A l'occasion de grands événements, elles peuvent durer une semaine.

La participation directe des producteurs à des activités promotionnelles s'inscrit, en effet, dans le cadre d'une stratégie plus large du service créé par la Chambre d'agriculture: l'évolution professionnelle des producteurs dans le secteur du marketing de terrain, le changement des mentalités dans l'interprétation de leur métier et de positionnement de leur entreprise dans un contexte de concurrence et de marché. Le responsable du service organise périodiquement, dans cette optique, des séances de formation à la vente pour les membres des GIE et les invite à assister avec lui aux négociations d'achats avec les hypermarchés.

4.4 Les marchés étrangers

Les marchés étrangers représentent un débouché intéressant pour une large gamme de produits locaux. Au delà de l'explosion de la demande pour certains produits (en Europe du Nord, par exemple, les produits biologiques frais et l'huile d'olive vierge extra provenant des pays du bassin méditerranéen), on peut parler, de manière plus générale, d'une ouverture du marché à la portée de productions artisanales. D'autre part, dans la plupart des pays européens, la consommation de spécialités alimentaires étrangères sort désormais, pour de multiples raisons, des limites du marché de niche, comme le prouve d'ailleurs l'intérêt que leur portent les grands spécialistes du marché de masse que sont les enseignes de la grande distribution. Beaucoup d'entre elles ont multiplié leurs opérations de promotion, d'animation et d'activités thématiques (opérations nationales, "semaines pays", etc.) dans un souci de plus en plus sophistiqué du décor et de la chorégraphie.

Les initiatives de développement de canaux de commercialisation hors des frontières nationales présentent une série de spécificités liées à la distance géographique et culturelle. Ainsi, les phases initiales d'identification du client potentiel et de début de la relation commerciale nécessitent généralement beaucoup de temps et une importante utilisation de ressources (se traduisant par des coûts élevés). Les activités les plus courantes à ce niveau sont la participation à des salons internationaux, à des salons professionnels spécialisés^[1] ou à des missions d'exportation. Les organismes nationaux ou régionaux spécialisés dans l'exportation (Food from Britain, Sopexa, Catalonian Quality Foods, etc.) mettent d'ailleurs à la disposition des entreprises intéressées une large gamme de services fort utiles:

- > participation aux salons, aux foires, etc.;
- > préparation d'un publipostage destiné aux acheteurs des principaux groupes de distribution et aux importateurs les plus actifs;
- > réalisation de semaines promotionnelles et d'autres formes d'animations et de vente (marchandisage) auprès des points de vente de la grande distribution;
- > collaboration avec les acheteurs dans la recherche des produits (présentation des entreprises, réalisation d'échantillonnages, rencontres, visites des entreprises, etc.).

[1] voir partie I "Commercialisation des produits en circuits courts".

Chez **Fastnet**, en Irlande, la présence sur des salons spécialisés organisés dans les pays "cibles" (France, Belgique, etc.) a été le principal outil de pénétration commerciale sur le marché de l'export. Dans cette entreprise, qui investit chaque année près de 25 000 EUR dans cette activité, chaque participation est suivie d'un contrôle, d'une analyse des coûts et des recettes et d'une coordination des contacts pris avec les commerciaux. Selon Fastnet, l'assistance spécifique du B.I.M. (Irish Seafood Board / Office irlandais des fruits de mer) est très efficace.

Ces services ne répondent pas toujours cependant aux besoins spécifiques des entreprises et même lorsqu'ils sont gratuits, ils impliquent toute une série de frais qu'il ne faut pas sous-évaluer. Il faut donc sélectionner attentivement ce type de participation et planifier soigneusement les modes d'action^[1]. On peut aussi envisager de programmer et de réaliser des opérations de pénétration commerciale à l'étranger de manière tout à fait indépendante.

La méthode des missions d'exportation de **Saveurs des Pyrénées** visant à sonder le marché extérieur sur un ou plusieurs produits spécifiques et à développer les ventes dans un pays précis, est intéressante à cet égard:

- > phase I: réalisation d'une étude préliminaire de description du scénario de référence comprenant l'élaboration d'une liste des opérateurs potentiellement intéressés, un questionnaire à leur proposer et la prise de rendez-vous. Cette activité de recherche, essentiellement documentaire et téléphonique, est généralement confiée à un stagiaire et coordonnée par le directeur de l'association. Cette phase peut parfois durer plusieurs mois;
- > phase II: une mission sur le terrain de 8 à 10 jours effectuée par le directeur et qui consiste en une série d'interviews ciblées avec les opérateurs commerciaux (importateurs, acheteurs, etc.); un rapport final de cette mission, analysant les opportunités pour chaque produit, est étudié avec les entreprises impliquées.
- > phase III: si les conclusions sont positives, on passe à la mise au point d'un plan de pénétration.

Au vu de son expérience, Saveurs des Pyrénées considère que cette méthode est particulièrement efficace:

- > la qualité moyenne des contacts est meilleure et les résultats en termes de relations commerciales sont plus rapides (et parfois immédiats) que les résultats obtenus par d'autres initiatives (salons ou missions institutionnelles);
- > le coût est supportable, il a été en moyenne de 2286 EUR (762 EUR pour la phase préliminaire et 1 524 EUR pour la mission sur le terrain).

L'instauration de relations commerciales dans l'export par cette méthode est généralement plus lente mais lorsque les clients étrangers ont pu apprécier la crédibilité de leurs interlocuteurs, ils ont tendance à être plus fidèles. Dans ce type de relations commerciales, l'élément "confiance" prend davantage d'importance car, pour l'importateur, l'accréditation de nouveaux fournisseurs est une opération plus onéreuse.

Une autre caractéristique fréquente est l'exigence pour le client (l'importateur) de "contrôler" la marque qu'il s'apprête à introduire sur son marché d'influence. Cette exigence se traduit généralement par des demandes d'exclusivité ou de vente du produit sous une nouvelle marque spécifique.

[1] voir le dossier "La valorisation des ressources agricoles locales: l'expérience de LEADER I", Observatoire européen LEADER, 1995.

Conclusion

Conclusion

Face à la montée d'un style de consommation qui recherche de façon confuse la sécurité, l'authenticité et l'unicité du produit que l'on consomme, les territoires ruraux peuvent répondre de manière appropriée aux besoins des citoyens à travers quelques thèmes clés:

- > l'intégrité de l'environnement (et donc des matières premières);
- > une identité culturelle reposant sur des traditions solides;
- > une qualité de vie en termes de temps, d'espaces, de relations sociales, etc.

Savoir communiquer ces valeurs signifie, de plus en plus, avoir un avantage compétitif certain par rapport à la concurrence industrielle et aux ressources colossales qu'elle investit dans la publicité.

L'actualité en effet relaie sans cesse les inquiétudes des consommateurs face aux difficultés répétées de l'agro-industrie et les enquêtes récentes démontrent l'ouverture des consommateurs à un changement des comportements d'achats alimentaires pour autant que le différentiel de prix soit supportable.

Certaines grandes surfaces qui ont bien compris cette opportunité, se positionnent dans les débats sur la qualité et les organismes génétiquement modifiés (OGM) et multiplient dans leurs rayons les références en produits bio (légumes, viandes et produits laitiers) – y compris sous leur propre marque – ou en produits de "terroir". Les marchés "de plein vent", les commerces spécialisés en produits de qualité ou en produits biologiques, les ventes "à la ferme" augmentent de manière significative.

La qualité et la sécurité alimentaires sont devenues en quelques années une préoccupation importante du citoyen européen.

Cette actualité est une opportunité de croissance offerte aux producteurs qui s'organisent, se professionnalisent et offrent des garanties réelles de qualité sur un marché en croissance mais exigeant et concurrentiel.

Ce dossier sur la commercialisation des produits été réalisé pour apporter des réponses effectives – en complément avec d'autres dossiers de l'Observatoire – aux acteurs locaux qui sont décidés à initier ou à poursuivre cette démarche.

3^e Partie

Annexes:

Fiches techniques

La garantie sanitaire dans le secteur agro-alimentaire – quelques éléments sur les dernières réglementations communautaires et l'autocontrôle

La législation alimentaire est l'un des secteurs qui est le plus influencé par le droit communautaire, puisque plus de quatre cents dispositions réglementaires (règlements, directives, etc.) ont été promulguées dans ce domaine dans le but d'harmoniser la législation de chaque Etat membre et permettre la libre circulation des produits alimentaires à l'intérieur du marché communautaire.

Attention!

Suite aux propositions de la Commission européenne, la législation communautaire en matière sanitaire dans le secteur agro-alimentaire est, à compter de l'année 2000, sujette à modifications. Le texte qui suit n'a donc qu'une valeur indicative même si certains des éléments qui le constituent ne devraient pas être appelés à changer.

Il s'agit autant de normes "verticales", qui réglementent chaque produit ou chaque secteur spécifique, que de normes "horizontales", réglementant des aspects généraux communs à tous les produits, comme l'étiquetage ou l'établissement de critères uniformes de réalisation des contrôles officiels.

Parmi les nombreuses dispositions communautaires, les deux directives sur le contrôle officiel des aliments (directive 89/397 du 14.06.89 et directive 93/99/CEE du 29.10.93) ainsi que la directive portant sur l'hygiène des produits alimentaires (directive 93/43/CEE du 14.06.93) sont destinées à agir plus en profondeur sur l'activité des services de prévention des organismes de contrôle compétents.

Le rôle confié au producteur dans le système général des contrôles constitue l'innovation la plus marquante de ces directives.

La responsabilisation de l'entrepreneur est un aspect typique de la réglementation communautaire qui repose sur le fondement que les actions adaptées et permanentes d'élimination ou de réduction des risques ne peuvent être garanties que de l'intérieur de l'entreprise.

Selon cette logique, le producteur n'est plus uniquement le destinataire des contraintes et des obligations, mais il joue également un rôle actif et a une responsabilité directe dans l'adoption de mesures destinées à assurer la sécurité sanitaire de ses produits alimentaires. Il est, en effet, obligé de contrôler tout le processus de transformation, d'identifier les phases critiques pour la sécurité des aliments et d'adopter des mesures de surveillance et de contrôle adaptées, conformément aux principes du système H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Critical Control Point).

Aujourd'hui pour le producteur " gérer le processus " signifie essentiellement préserver l'intégrité et garantir l'hygiène de ses produits alimentaires.

En d'autres termes, il doit non seulement gérer les fameux " facteurs invariables " (critères imposés par les laboratoires), mais aussi les " facteurs variables " (la gestion) et prêter une attention particulière à la sécurité et à l'hygiène, des aspects soumis à des contrôles sur la base de critères spécifiques.

L'autocontrôle

Dans la société actuelle, l'alimentation joue effectivement un rôle de plus en plus stratégique qui repose sur deux grands axes:

- > la qualité de la production;
- > la sécurité du consommateur.

L'autocontrôle est essentiel aujourd'hui pour obtenir une reconnaissance communautaire et les inspecteurs européens contrôlent l'existence et la conformité des procédures d'autocontrôle dans les industries alimentaires.

L'autocontrôle repose sur le principe du "devoir de prévenir le risque sanitaire". Les coûts de production doivent comprendre également les garanties d'hygiène que fournissent les entreprises.

La garantie de qualité sanitaire concerne le contrôle de tout le cycle de production, des aspects chimiques, physiques et bactériologiques des matières premières et des produits semi-finis, des modes de production, de conservation, de transport et en dernier lieu, bien que tout aussi important, le contrôle des produits.

Un contrôle et des analyses seront réalisés périodiquement afin de vérifier l'efficacité du système.

La garantie de sécurité et le respect des conditions sanitaires des produits sont pour les entreprises alimentaires la meilleure garantie d'hygiène et de sécurité à l'égard des consommateurs.

Pour le producteur, cela signifie:

- > adapter les structures et les phases de production aux dispositions légales;
- > bien former le personnel;
- > se baser sur des méthodes de contrôle valables.

Le contrôle officiel est de la compétence du Ministère de la santé, mais, si l'autocontrôle est bien géré, ce contrôle officiel sera plus ciblé, numériquement réduit et son coût sera maîtrisé.

La directive communautaire 93/43 sur l'hygiène des produits alimentaires et sur l'autocontrôle

La directive communautaire 93/43 sur l'hygiène des produits alimentaires prévoit l'adoption par le commerçant de procédures précises d'autocontrôle passant par l'identification des points critiques de son activité.

L'objectif vise donc à impliquer activement le responsable de l'activité dans la détermination et dans le maintien des conditions sanitaires et d'hygiène parfaites.

L'H.A.C.C.P.

La méthode de mise en place de l'autocontrôle s'appelle l'H.A.C.C.P. ("Hazard Analysis Critical Control Point").

L'application du système H.A.C.C.P. consiste en une séquence logique de douze étapes gravitant autour de sept principes de base.

Le développement du système par le biais de cette méthode comprend:

- > une analyse des risques potentiels pour les aliments;
- > une identification des points pouvant comporter des risques pour les aliments;
- > des décisions à adopter à l'égard des points critiques identifiés, susceptibles de porter préjudice à la sécurité des aliments;
- > une identification et une application de procédures de contrôle et de surveillance de ces mêmes points critiques;
- > un réexamen périodique, et si les activités de l'entreprise alimentaire changent, des analyses des risques alimentaires, des points critiques et des procédures de contrôle et de surveillance.

Modèle de description des entreprises participant à un projet collectif de commercialisation

DESCRIPTION GENERALE DE L'ENTREPRISE

Caractéristiques générales de l'entreprise

(type d'entreprise, propriété, taille, emplacement, histoire et autres informations utiles en vue de la description du profil général).

Description générale de l'activité

Processus de production, organigramme, produits, marché et concurrence.

CARACTERISTIQUES DES PRODUITS ET STRUCTURE COMMERCIALE

Gamme de produits et situation du marché

Pour chaque produit ou pour chaque ligne de production:

- > description du produit ou de la ligne
- > volumes de vente, chiffre d'affaires, point d'équilibre, évolution, tendances, perspectives
- > politique de prix (échelle de prix de base et systèmes de remises et d'offres en fonction du type de clientèle et/ou de la quantité de produits)
- > concurrence directe et indirecte
- > compétitivité et capacité de l'entreprise de différencier son produit par rapport à celui de ses concurrents
- > positionnement sur les segments de marché qui l'intéressent
- > position de l'entreprise sur les zones du marché où elle est présente (rapport volume de production/dimension des zones de marché)
- > tendances, perspectives et plan de développement

Analyse générale des ventes par type de canal de commercialisation: Vente directe (magasins propres, vente par correspondance); Marchés de proximité (détaillants et restaurateurs locaux); Grossistes; Grande distribution; Groupes d'achat; Exportation

Structure commerciale

- > employés et responsabilité; moyens physiques; réseau direct et indirect (y compris les mandats de représentation), principaux clients (noms, emplacement, produits achetés, % du volume annuel de vente, durée et conditions des contrats en cours)
- > méthodes utilisées pour identifier des clients potentiels
- > systèmes de distribution

Politique de marché et moyens utilisés

- > documentation commerciale (tarifs, catalogues, dépliants)
- > autres outils de promotion
- > publicité directe
- > publicité auprès des points de vente
- > actions de promotion auprès des points de vente (animations, dégustations, etc.)
- > salons et expositions nationales et dans sur les marchés d'exportation, etc.
- > autres (relations publiques, visites guidées, etc.)

Coûts commerciaux

- > analyse des coûts de commercialisation globaux et en % sur les ventes: personnel (avec charges sociales)
- > déplacements
- > conditionnement
- > transport pour la vente
- > promotion, publicité et communication
- > frais divers
- > dévalorisation
- > frais financiers

Résultats commerciaux

- > analyse de la gestion et des coûts commerciaux par type de niche de marché
- > rapport entre ces coûts et les chiffres d'affaires correspondants
- > profit net comparé par type de niche en fonction des prix moyens de vente et du poids des coûts commerciaux

Exemple de protocole d'accord entre l'organisme collectif et les associés

Article 1 – Mission

A partir de la date de stipulation du présent accord, l'association gèrera, pour le compte du membre, une mission, non exclusive, de planification, d'installation, d'animation et de gestion d'une activité de distribution.

Cette mission repose sur les produits, sur les catégories de clients et sur les zones géographiques mentionnées en annexe.

L'association dispose de ressources humaines et de matériel pour exercer sa mission.

L'association et le membre s'engagent à respecter les obligations et les dispositions prévues dans les articles suivants afin d'optimiser les résultats.

Article 2 – Obligations de l'association

L'association s'engage à :

- > mettre en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour remplir sa mission;
- > informer le membre sur la place qu'occupent ses produits sur les marchés, en d'autres termes, sur l'évolution de la production et des produits, sur la concurrence des prix, sur les perspectives de développement commercial;
- > s'assurer, avant de nommer un distributeur, que le membre n'ait pas déjà un distributeur exclusif sur le secteur géographique concerné;
- > s'assurer que les conditions de prix et les autres modalités de vente aient bien été établies en accord avec le membre;
- > transmettre au membre toutes les informations qu'elle possède sur les clients et, tout particulièrement, sur ses qualités de "payeurs";
- > s'engager, en cas de retard de paiement, à entamer auprès du client une action systématique de rappel de compte pour accélérer le règlement de la somme due.

L'association ne pourra en aucun cas, même quand elle a servi d'intermédiaire pour la facturation des marchandises, être jugée financièrement responsable en cas de problèmes de paiement.

L'implication de l'association devra se limiter à signaler l'injonction de paiement.

Les préjudices et les coûts éventuels de la procédure de recouvrement du crédit seront entièrement aux frais du membre.

Toutefois, en cas de non-paiement d'une facture, le membre pourra introduire une demande de remboursement de la commission payée sur cette commande.

Sa demande sera examinée par le conseil d'administration qui tranchera.

Article 3 – Obligations du membre

Le membre s'engage à :

- > assurer la disponibilité normale de ses produits tant en quantité qu'en qualité;
- > avertir l'association le plus tôt possible quand il prévoit une éventuelle rupture de stock;
- > garantir des conditions d'emballage et d'envoi correctes dans les délais utiles;
- > fournir à l'association toute la documentation et tous les outils promotionnels disponibles et utiles à l'accomplissement de sa mission;
- > fournir à l'association PFAP, en d'autres termes à expédier directement les analyses et les échantillons demandés et dans les quantités demandées;
- > fournir, de manière précise et détaillée, toutes les spécifications techniques concernant ses produits;
- > envoyer, avant le 30 octobre de chaque année, au plus tard, ses tarifs base 100 qui seront en application l'année suivante du 1^{er} janvier au 31 décembre; ces tarifs préciseront le taux des remises applicables en fonction des caractéristiques du client ainsi que les retenues associées à ces remises;

- > être en possession de tous les documents sanitaires et administratifs nécessaires à l'envoi des produits jusqu'à leur destination finale;
- > garantir une facturation correcte et complète;
- > communiquer à l'association toutes les informations en sa possession sur la qualité de "payeur" du client;
- > transmettre à l'association toutes les commandes émises par le client;
- > fournir tous les mois, avant le 5 du mois, une copie des factures clients administrées par l'association.

Missions d'exportation: questionnaire type destiné à une enquête auprès d'opérateurs commerciaux

Quel type de produits commercialisez-vous?

produits secs
alcools (vins et liqueurs)
conserves
produits frais
autre

Auprès de qui vous fournissez-vous?

Pourquoi?

A quel type de clients vendez-vous vos produits?

Typologie du consommateur-client
Typologie du grossistes-clent

Quel est votre chiffre d'affaires ventilé par produit et total?

Quelle est la fréquence de commandes pour les produits de qualité? saisonnalité des ventes? Quel est le volume minimum par commande et par produit?

Quelle est la priorité d'achat de vos clients?

(indiquez les trois premiers choix):

produits de luxe; produits nationaux; produits artisanaux; produits régionaux; produits d'une bonne marque; produits aux goûts originaux, recette de qualité

Quels sont les 3 principaux critères qui entrent en jeu dans le choix d'un fournisseur?

le prix; la commission réduite; l'échelonnement des paiements; l'échelonnement de la livraison; le conditionnement; le service;

Pourquoi?

Qu'attendez-vous de vos fournisseurs?

des journées de rencontre, de dégustation
des échantillons
des documents, des dépliant
des affiches, des banderoles
des films

Avez-vous eu des problèmes avec vos fournisseurs?

si oui, expliquer comment vous avez rétabli la situation

Quelle est votre marge pour chaque produit?

Quels sont vos délais de paiement?

paiement à la réception; à 30 jours; à 60 jours
à 90 jours

Quels modes de paiement utilisez-vous?

chèques; traites; chèques endossés

Quels sont les modes de livraison pour les produits d'importation?

prix réparti; prix franco frontière; prix franco douane
prix franco domicile

PRÉSENTER LES PRODUITS A L'INTERMÉDIAIRE ET LUI DEMANDER

Quelles images positives transmettent ces produits?

A quelle catégorie sociale de clientèle s'adressent-ils?

Quelles sont les régions et les grandes villes où la demande sera la plus forte?

Quels sont les grands circuits de distribution qui conviennent le mieux à ce type de marchandise?

Pourquoi?

Sous quelle image convient-il le mieux de les vendre:
produits de luxe ou produits artisanaux?

Les confections et l'étiquetage de nos produits sont-ils adaptés au marché?

Est-il intéressant pour vous de disposer de notre gamme? Pourquoi?

Quels sont les points forts /faibles de nos produits?

le prix; la faible commission; la production nationale; la production de luxe; la production artisanale; la production régionale; l'emballage; la publicité sur le lieu de vente?

Comment envisagez-vous l'évolution actuelle des marques de produits agro-alimentaires de qualité (au niveau de votre entreprise)?

1. ENQUÊTE SUR LA CLIENTÈLE ACTUELLE DE L'INTERMÉDIAIRE

Informations sur les concurrents

A quel type de clients vendez-vous vos produits?
(Consommateurs directs et grossistes)

Que recherche en premier lieu votre clientèle? (indiquez les trois premiers choix)

produits de luxe; étrangers; artisanaux; régionaux; produits d'une bonne marque; produits aux goûts originaux, recette de qualité

Quels sont vos 3 principaux critères dans le choix d'un fournisseur?

le prix; le % de la commission; l'échelonnement des paiements;l'échelonnement de la livraison; le conditionnement; le service

Les confections et l'étiquetage de nos produits sont-ils adaptés à l'image des produits artisanaux?

Le produit correspondra t-il aux attentes du consommateur?

Pour commercialiser au mieux notre gamme de produits sur votre marché national, notre organisation doit-elle mettre l'accent sur votre image de luxe ou sur votre image artisanale? Pourquoi?

2. ANALYSE DE LA GAMME

Entendez-vous souvent parler de notre gamme?

Est-il intéressant pour vous d'en disposer?

Offrons-nous un panel suffisamment représentatif des produits de notre région?

Quel produit manque dans notre gamme?

Quels sont les points forts/faibles de nos produits?

le prix; la faible commission; la production étrangère;la production de luxe; la production artisanale; la production régionale; l'emballage; la publicité sur le lieu de vente?

Comment envisagez-vous l'évolution actuelle des marques de produits agro-alimentaires de qualité (au niveau de votre entreprise)?

Autres informations sur nos concurrents?

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

Leader II is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

