



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## Agriculture et marketing : application à l'organisation du secteur des fruits et légumes

D. Fortoul

---

### Citer ce document / Cite this document :

Fortoul D. Agriculture et marketing : application à l'organisation du secteur des fruits et légumes. In: Économie rurale. N°94, 1972. pp. 11-30;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1972.2199>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1972\\_num\\_94\\_1\\_2199](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1972_num_94_1_2199)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## Résumé

Depuis dix ans, les changements techniques et économiques sont importants dans le secteur des fruits et légumes. Cependant, l'analyse économique n'a guère fait de progrès pour expliquer ces phénomènes, comprendre les problèmes de marché, et aider les responsables à prendre des décisions adaptées aux nouvelles exigences commerciales.

La gestion du secteur des fruits et légumes a pris ainsi un sérieux retard en France : la situation n'est guère brillante en aval, où seules quelques entreprises d'avant-garde émergent.

Les conditions dans lesquelles s'exerce la concurrence (fraude fiscale, non respect des règles) ne facilitent pas l'évolution vers une meilleure maîtrise des marchés.

C'est aux Pays-Bas que les changements sont les plus importants : ils vont permettre aux horticulteurs de s'assurer une nouvelle période de suprématie, grâce au remodelage complet des entreprises d'exportation. Le « veiling », auquel continuent de rêver chez nous les administrateurs les plus « autorisés », est désormais dépassé dans sa version traditionnelle.

## Abstract

Agriculture and marketing : organisation in Fruit and vegetables sector - For the past ten years, important changes -- technical and economic as well -- have taken place in Fruit and vegetables sector. But the economic analysts of them is not yet up to explain them and understand the market problems they arise and so doing -- be able to promote the necessary policy for such a new trade.

So in France, the Fruit and vegetables sector management has been seriously delayed : the situation is not very satisfactory downwards : only a few pioneer producers can manage successfully.

Not any important improvement in the holding of markets may be expected as long as concurrence suffers from such bad conditions as fiscal frauds, and non-respect for rules.

In the Netherlands, though, such changes are more important (than anywhere else) : owing to a total remodelling of their exporters, their fruit and vegetable producers have once more secured their supremacy over the market for the years to come.

The veiling such as it is, a dream our « best » administrators keep dreaming, is now definitely obsolete.

# AGRICULTURE ET MARKETING :

## APPLICATION A L'ORGANISATION DU SECTEUR FRUITS ET LÉGUMES \*

par Denis FORTOUL

Ingénieur d'agronomie - Docteur en économie

Depuis dix ans, les changements techniques et économiques sont importants dans le secteur des fruits et légumes. Cependant, l'analyse économique n'a guère fait de progrès pour expliquer ces phénomènes, comprendre les problèmes de marché, et aider les responsables à prendre des décisions adaptées aux nouvelles exigences commerciales.

La gestion du secteur des fruits et légumes a pris ainsi un sérieux retard en France : la situation n'est guère brillante en aval, où seules quelques entreprises d'avant-garde émergent.

Les conditions dans lesquelles s'exerce la concurrence (fraude fiscale, non respect des règles) ne facilitent pas l'évolution vers une meilleure maîtrise des marchés.

C'est aux Pays-Bas que les changements sont les plus importants : ils vont permettre aux horticulteurs de s'assurer une nouvelle période de suprématie, grâce au remodelage complet des entreprises d'exportation. Le « veiling », auquel continuent de rêver chez nous les administrateurs les plus « autorisés », est désormais dépassé dans sa version traditionnelle.

### Agriculture and marketing : organisation in Fruit and vegetables sector

*For the past ten years, important changes -- technical and economic as well -- have taken place in Fruit and vegetables sector. But the economic analysis of them is not yet up to explain them and understand the market problems they arise and so doing -- be able to promote the necessary policy for such a new trade.*

*So in France, the Fruit and vegetables sector management has been seriously delayed : the situation is not very satisfactory « downwards » : only a few pioneer producers can manage successfully.*

*Not any important improvement in the holding of markets may be expected as long as concurrence suffers from such bad conditions as fiscal frauds, and non-respect for rules.*

*In the Netherlands, though, such changes are more important (than anywhere else) : owing to a total remodelling of their exporters, their fruit and vegetable producers have once more secured their supremacy over the market for the years to come.*

*The « veiling » such as it is, a dream our « best » administrators keep dreaming, is now definitely obsolete.*

La situation difficile dans laquelle se trouve depuis plus de cinq ans notre économie fruitière est préoccupante aussi bien pour les producteurs, le négoce, les consommateurs que pour les pouvoirs publics.

Les uns déplorent le niveau des prix, d'autres celui des marges commerciales ou celui de la qualité du produit ; les pouvoirs publics s'interrogent sur l'efficacité du soutien qu'ils apportent.

L'analyse des politiques à mettre en œuvre pour améliorer l'économie du secteur fait apparaître, outre une grande incertitude, des divergences sensibles à l'intérieur même des groupes concernés.

Certains limitent les difficultés aux problèmes de quantité et de prix. Par un sommaire habillage de théorie macro-économique, ils prétendent tout résoudre grâce à une organisation du marché, consistant essentiellement à assurer la défense du prix par la réduction de l'offre : réduction des plantations, protection aux frontières, prise en charge des excédents « conjoncturels » par la collectivité.

Cette optique a le mérite d'être simple, elle correspond à ce qui se fait actuellement en France, si l'on excepte certains novateurs, notamment en Bretagne.

\* Cet article est extrait d'une thèse de 3<sup>me</sup> cycle soutenue par l'auteur devant la Faculté des Sciences économiques de Dijon en février 1971. Cette thèse a été reprise et diffusée, sous la seule responsabilité de l'auteur, par la Mission d'Etudes Concertées du Ministère de l'Agriculture (DGEER).

Pour d'autres, et en particulier pour le commerce « moderne », le passage d'une économie de pénurie à une économie d'abondance nécessite une nouvelle approche des problèmes de marché. L'objectif est de « vendre ». Une production, même de qualité, n'a pas forcément un marché, elle doit répondre aux besoins d'un assez grand nombre de clients.

Le prix reste certes un élément de décision important, il n'est plus le seul. Pour vendre en situation d'abondance, les problèmes doivent constamment être considérés du point de vue de l'acheteur. Plutôt que le prix, il faut étudier d'abord les besoins des clients et la manière dont ils peuvent être satisfaits.

Dans cette optique de « vendeurs », l'évolution du marché remet en cause les situations acquises : elle est moins une menace qu'une chance à saisir. Il se peut que la croissance des entreprises passe par l'abandon d'un grand nombre de productions sans doute excellentes mais dépassées par le niveau actuel de la technique ou par les exigences de notre civilisation. Pour les producteurs et le commerce traditionnel, les problèmes se posent essentiellement au niveau du marché. Il faut donc les aborder en termes macro-économiques. Pour les hommes de marketing au contraire, les problèmes essentiels actuels sont des problèmes de choix : choix des productions à retenir, des services à promouvoir, des moyens pour les offrir à moindre coût : « Ces problèmes, disent-ils, se posent avant tout au niveau de la firme. L'organisation du marché est forcément quelque chose de lourd ; toujours un peu figée, elle ne suit qu'avec retard les évolutions. Or les produits périssables exigent avant tout souplesse et rapidité d'adaptation. Quant à la protection efficace aux frontières, complétée par une politique de contingentement... ». Le secteur viticole est souvent cité en exemple, mais seulement par ceux qui en ignorent les problèmes actuels. « Il ne faut donc pas demander à l'organisation du marché ce qu'elle ne peut plus apporter. »

Mais ce commerce moderne n'est pas sans problème. Le commerce de gros des fruits et légumes est, sauf une exception, entre les mains d'entreprises de dimensions moyennes ou modestes, dans lesquelles tout dépend de l'activité du chef d'entreprise, aidé de quelques membres de sa famille. L'élévation du volume d'affaire exigerait un recours plus large au salariat, elle rendrait donc nécessaire une délégation plus grande des responsabilités dans des conditions de surveillance difficiles, et nécessiterait un recours systématique, peut-être hasardeux, aux méthodes modernes de gestion des entreprises.

En général, les difficultés, la peur de risques accrus, font qu'on s'y refuse ; d'ailleurs la situation permet de fabriquer du profit non par une politique du volume, mais par une politique de marge et de prix... ou d'évasion fiscale.

Ensuite ce commerce moderne est sous l'empire de l'aval, c'est-à-dire des « grandes surfaces » : un pouvoir de négociation excessif permet à ces dernières d'exiger des conditions de prix et surtout de paiement très dures, voire abusives (par exemple un crédit de trois mois pour des produits pourtant payés par le consommateur dans les trois jours). Ces conditions dures sont évidemment répercutées sur le maillon le plus faible de la chaîne, la production agricole.

Aussi cette évolution vers une optique dynamique de la commercialisation des fruits et légumes rencontre-t-elle de sérieuses difficultés. Même sans a priori doctrinaux — à notre avis mal placés parce qu'ayant peu à voir avec les multiples intérêts économiques et sociaux en présence — il est difficile d'envisager un dénouement de la situation.

Les traits essentiels évoqués dans l'optique « producteur » et dans l'optique « marketing » permettent, avec le maximum de chance, de poser les véritables problèmes, et de tenter une synthèse des points de vue et des comportements.

Jusqu'à présent l'optique « production » a prévalu. Elle continue même apparemment de se renforcer au fur et à mesure que les problèmes s'aggravent, et cela sans que les hommes de marketing s'en portent plus mal. L'optique « marketing » n'est-elle qu'une vision technocratique des problèmes ?

Moyennant l'abandon de schémas traditionnels de pensée, cette synthèse est cependant possible et utile. Cet article rappelle brièvement la démarche et les éléments à considérer (1).

L'étude méthodique des conditions de formation du prix a servi d'axe pour pénétrer au cœur des problèmes et analyser le comportement des agents économiques. Elle montre que les efforts actuels d'organisation du marché ne prennent pas en compte les variables qui tendent à devenir essentielles et qui sont d'une part **les risques** et d'autre part **les services commerciaux** qui diffèrent selon les divers fruits et légumes.

Nous rappellerons d'abord l'intérêt du modèle de concurrence parfaite : il pose clairement les problèmes sous l'angle considéré par les producteurs. Puis nous analyserons succinctement l'importance des variables non prises en compte par le modèle, relatives à l'environnement de la firme. Enfin les conséquences de cette situation montreront quelles hypothèses rendent le mieux compte de la réalité. On examinera ensuite les perspectives offertes pour l'organisation du marché.

(1) Pour de plus amples renseignements, voir FORTOUL (D.). — Thèse, op. cit.

Le modèle de concurrence hétérogène suggéré ne débouche pas sur des conclusions en nombre suffisamment restreint pour être vérifiables sur le terrain avec précision. Aussi nous avons pensé rendre compte de sa valeur à partir d'études de cas.

L'expérience rapportée ici concerne les Pays-Bas. Ce pays cherche actuellement à mieux adapter ses *veilingen* à la domination des circuits situés en aval, et, en matière d'exportation, à l'étranger. La nouvelle stratégie envisagée consacre le rapprochement entre les stades production agricole et commerce d'expédition, elle réalise un renversement total des « alliances » traditionnelles.

Pour les agriculteurs, il ne s'agit plus seulement de mettre les expéditeurs-exportateurs (2) en concurrence, il s'agit aussi et de plus en plus d'éviter que ces derniers ne subissent la pression de leurs clients, afin que ces mêmes expéditeurs ne soient pas contraints de la répercuter sur les prix à la production.

Une telle stratégie, beaucoup plus élaborée que celle que l'on prête traditionnellement et avec admiration

aux *veilingen*, est en train de se mettre en place. Cette évolution de première importance mérite attention.

En exagérant à peine, on peut dire que cette évolution induite, d'une part, par le déséquilibre de puissance au profit de l'aval des circuits et, d'autre part, par la volonté des agriculteurs de s'en dégager, conduit à une bipolarisation des circuits dont les consommateurs ne font pas les frais :

— la concurrence ouverte des zones de productions extérieures empêche les producteurs d'exercer un comportement de monopole. D'où la neutralité des pouvoirs publics devant ce qui peut être interprété comme une modification considérable dans l'exercice de la concurrence ;

— les commerces d'exportation (expédition) sont conduits soit à se rapprocher des sources de produit et à faire cause commune avec la production, soit à se lier aux centrales d'achat et à faire fonction de courtier. Dans les deux cas ils aliènent une partie de leur liberté : c'est probablement par le rapprochement avec les producteurs qu'ils conservent le plus leur autonomie.

## L'OPTIQUE TRADITIONNELLE

Le modèle de pensée doit être simple ; mais son intérêt n'est-il pas limité lorsqu'il s'agit de passer à l'action ?

## LA REALITE EST-ELLE EXPLICABLE A PARTIR DU MODELE DE CONCURRENCE PARFAITE ?

Le modèle se caractérise à terme par la production et la vente au moindre coût : que propose-t-il de faire pour cela ?

— Les mesures qu'il suggère pour rendre le marché plus parfaitement fluide et transparent, sont-elles bonnes ?

— La bonne répartition du pouvoir économique qu'il suppose, existe-t-elle ?

Nous nous proposons de vérifier si les mesures préconisées par le modèle ont bien l'effet attendu et inversement si aucune autre mesure en contradiction avec le modèle n'a effectivement des effets très favorables dans chacun de ces trois domaines essentiels.

### 1 - Concurrence parfaite et recherche du moindre coût

#### A. — LES SUGGESTIONS DU MODELE

Les agents économiques doivent se trouver en situation de concurrence complète. Ils ne doivent pas individualiser leurs produits ni s'entendre pour restreindre celle-ci.

Les ententes, comme tout ce qui peut réduire la concurrence, sont à proscrire.

#### B. — L'OBSERVATION DE LA REALITE

Les coûts de production et de commercialisation ne sont pas les mêmes selon que les opérateurs se connaissent bien ou pas du tout.

(2) Aux Pays-Bas il n'y a pas de différence entre expéditeurs et exportateurs, vu l'étroitesse du marché intérieur.

Les fruits et légumes sont dans l'ensemble des produits périssables qui doivent être vendus et acheminés rapidement.

Les risques commerciaux sont considérables :

- prévisions de récolte journalière incertaines ;
  - non conformité du produit avec les spécifications annoncées ;
  - contestations sur les prix en liaison avec la qualité ;
  - insolvabilité de l'acheteur ;
- de sorte que beaucoup d'entrepreneurs considèrent la prévention des difficultés et des litiges comme étant la base d'une saine gestion de leur affaire.

Il s'ensuit des relations commerciales privilégiées dont la principale justification est la limitation des risques.

Ces ententes permettent de réaliser aussi d'autres types d'économies.

Chaque fonction au sens large de la distribution assurée par les entreprises requiert une dimension optimum de l'équipement ou de la structure.

Il peut y avoir une différence d'échelle entre la meilleure dimension de chaque atelier de production d'une part et, d'autre part, entre ces derniers et la dimension réelle des entreprises, notamment commerciales.

Une interdépendance de fait se développe entre ces dernières. Diverses unités de production sont appelées à se compléter pour satisfaire les besoins d'une autre unité située en aval.

Une harmonisation des activités de chacune peut être bénéfique à l'ensemble. Une station de conditionnement, une usine de conserve par exemple ne peuvent plus compter sur la souplesse d'un personnel saisonnier abondant pour absorber les écarts d'arrivage.

Rechercher la dimension adéquate et le bon emploi des facteurs peut donc entraîner la création d'un réseau utile de liens plus ou moins formels entre différentes entreprises.

M. Le Gouis (3) a montré l'importance de « l'effet de réseau » pour l'économie des denrées périssables et plus particulièrement pour les fruits et légumes. Ses conclusions paraissent de plus en plus vraies.

(3) LE GOUIS (M.). — Quelques réflexions sur l'intérêt des effets de réseau dans la commercialisation des produits agricoles périssables. — Revue Française de l'Agriculture, n° 6, 1964.

L'effet de réseau peut être défini comme « le résultat de l'efficacité combinée des cellules de base et du maillage de celles-ci en un ensemble cohérent, sans qu'il y ait destruction des structures de base ni domination par la structure nouvelle ».

Pour qu'il y ait « effet de réseau », il faut à la fois « passage à un stade économique exigeant des dimensions accrues et maintien d'une relative indépendance des centres de décision à l'intérieur de l'ensemble ».

Donc, en réalité, la concurrence renforcée entre firmes opérant sur un même produit n'est pas nécessairement le meilleur garant des intérêts du consommateur.

Tout dépend de l'ampleur des économies possibles par collaboration entre différentes firmes, c'est-à-dire par l'entente et les formules souples d'association.

## 2 - Concurrence parfaite et fluidité ou transparence des marchés

D'après le modèle et sans entrer dans les détails, la normalisation et la création de Marchés modernes d'Intérêt National (MIN) sont la clé du problème.

L'observation de la réalité est quelque peu différente. La normalisation améliore effectivement la fluidité du marché ; mais elle permet aussi d'acheter sans voir.

A quoi sert alors le Marché ?

La réponse est toujours vague. Les professionnels pensent qu'il sert et servira toujours de référence pour la formation du prix. Cette référence est-elle bonne ? **Ce que l'on ne dit pas, c'est qu'il sert surtout de régulateur aux opérations hors marché.**

### A. — CONDITIONS POUR QUE LES PRIX DE MARCHÉ SOIENT REPRESENTATIFS

Pour qu'un prix soit représentatif, il faut que le produit soit homogène, qu'il s'applique à un contingent important et que les cotations soient absolument accessibles aux observateurs officiels.

Cependant, même lorsque ces trois conditions sont remplies, la connaissance du prix reste imparfaite. Le prix est toujours fixé pour une période de temps, pendant laquelle il y a des oscillations de prix. La cotation n'a donc qu'une valeur relative.

Si cependant l'on admet cette marge d'approximation, peut-on tenir le prix du marché pour représentatif ?

### B. — MARCHES ET CONNAISSANCE DU PRIX

Les prix de marché sont représentatifs si les trois conditions précédentes sont remplies.

#### L'homogénéité du produit

Il faut d'abord définir ce qu'on doit entendre par « produit ».

S'il s'agit seulement du fruit ou légume récolté, on peut affirmer (en négligeant tous les facteurs gustatifs qui font véritablement la qualité d'un produit mais qu'on ne sait pas encore apprécier objectivement) qu'un produit est homogène s'il appartient à une même variété, à une même catégorie, à un même calibre et à une même teinte.

Bien que cette notion de l'homogénéité soit de plus en plus remise en question, on peut encore l'accepter vu l'état des connaissances et l'absence de garanties naturelles incontestables.

Un fait reste cependant très gênant : les exigences des acheteurs diffèrent d'une région à l'autre. Le nord de la France par exemple préfère les tomates vertes, les négociants des Alpes les veulent « tournantes », dans le Midi, elles se consomment plus mûres. Les Allemands achètent les pommes Golden vertes, nous, nous les voulons « à point ». Que ce soit par le degré de maturité, le calibre ou la variété recherchée, le marché reste hétérogène : les segments homogènes de marché sont courts et surtout plus ou moins indépendants les uns des autres. En début de campagne 1970 par exemple, les pommes golden se vendaient en moyenne 30 % plus cher qu'en 1969 ; la variété starking se vendait 50 % moins cher.

La normalisation ne suffit pas à unifier le marché. La notion théorique de marché avec ligne unique de prix pour un produit donné perd beaucoup de son intérêt au profit de celle de marché en créneau.

Ensuite, s'il s'agit des produits qu'achète le client, ils ne sont homogènes, même pour un segment limité de marché, que si tous se trouvent assortis des mêmes avantages : garantie de qualité identique, conditions de paiement comparables, préemballage également commode, également esthétique, également solide..., et des mêmes « attraits » (marge de revente possible, cadeau de fin d'année...).

Or chaque créneau de marché exige des services qui peuvent être divers ; chaque vendeur peut modifier « l'attrait » de ses produits (par des ventes promotionnelles parallèles par exemple).

Les services finissent par jouer un rôle très important. Il se peut même parfois que le service compte plus que le produit : la valeur ajoutée devient alors très efficace pour le faire vendre.

Ce prix, variable unique avec la quantité nous dit le modèle, n'explique donc pas les comportements observés.

La concurrence devenant plus vive et le prix plus surveillé, il devient quelquefois plus habile pour commercer, d'inverser la variable habituelle et d'ajuster le complexe produit-service au prix.

La procédure est plus subtile, donc moins susceptible d'éveiller l'attention de la clientèle ou celle des concurrents. Elle peut être très efficace. Les comparaisons de prix, préjudiciables à certains vendeurs, sont rendues plus difficiles.

Cela consiste par exemple pour un expéditeur à exiger de l'agriculteur un produit normalisé à la place d'un produit brut et à lui proposer en contrepartie un prix à peine majoré.

Concurrence et progrès de la technique conduisent peu à peu à des produits « bruts » de qualité sensiblement égale : la différenciation est faite dans un premier temps par les acheteurs à partir des services qui les accompagnent.

Lorsque pour les mêmes raisons, ces derniers deviennent sensiblement comparables, lorsqu'un arbitrage plus difficile doit être fait entre les diverses quantités offertes, l'image de marque entretenue par les producteurs (ou les distributeurs) fait la décision.

Tout se passe comme si le modèle n'était adapté qu'à une situation de pénurie. Or la réalité actuelle est plus nuancée : le modèle ne rend pas compte de ces problèmes de choix effectués par les usagers, qui conditionnent l'activité de l'entreprise, donc ses niveaux de coût.

Cependant ceci ne paraît pas gênant pour la formation du prix, car le modèle a prévu la création de marchés où tous les produits sont exposés dans des conditions de présentation sensiblement identiques.

Ainsi, grâce aux Marchés, les produits restent plus homogènes et les prix plus significatifs : la représentativité du prix dépend alors du trafic qui s'écoule sur ces marchés et du sérieux des cotations.

Or les Marchés d'intérêt national servent au négoce essentiellement pour faire des achats d'appoint. Les acheteurs ne demandant plus au Marché que des quantités « sur mesure » destinées à réguler leurs activités hors-marché, ces quantités sont achetées sans risque de pertes : elles servent à compléter des lots. Pour ces quantités et pour l'acheteur, le prix n'a plus une très grande importance. Pour le Marché, c'est grave car les quantités qui trouvent à se placer à ce prix sont limitées. L'agriculteur situé près de grands marchés (jusqu'à 200 km de Rungis par exemple) le sait et n'y vend en conséquence que des « excédents ».

**Aussi existe-t-il fréquemment deux sortes de prix :** le prix de Marché officiel très fluctuant, plutôt élevé, et les prix courants pratiqués avec les usagers en dehors du Marché.

Mais la masse des produits présents sur les Marchés ne constitue pas seulement un volant compensateur qui servirait à réguler l'activité des acheteurs occasionnels. Elle alimente également plusieurs Marchés parallèles



qui se tiennent en même temps aux mêmes endroits et entre lesquels s'établissent des compensations occultes (une facture mentionnant la TVA permet d'écouler bien plus qu'il n'y paraît). Constatant l'absence de « problèmes » entre les « initiés » n'est pas suffisant pour conclure que tout va bien. C'est seulement faire preuve d'hypocrisie.

Les mouvements de prix journaliers très amples, résultats de se désordre et probablement sans grande signification pour le Marché des divers produits, sont très préoccupants pour tous ceux qui vendent ou achètent. Et ces mouvements excessifs « justifient » des services parfois un peu « particuliers » à la clientèle dont celle-ci pourrait se passer.

### C. — LES CONTRADICTIONS ENTRE RECHERCHE ET UTILISATION DE L'INFORMATION ECONOMIQUE

Il y a contradiction entre d'une part la recherche d'une information plus parfaite sur l'état des productions dans les différentes régions concurrentes ou sur les besoins prévisibles des Marchés intérieurs et extérieurs, et d'autre part la volonté d'utiliser cette information améliorée à des fins coercitives.

Le modèle prévoit une concurrence forte, et en particulier dans le contexte des MIN, cela signifie une vive concurrence de prix. Comment peut-on penser dans ces conditions que les détenteurs d'information, tous préoccupés de la vente de leurs produits, vont livrer cette information sans difficultés alors qu'elle représente leur principale arme de combat !

Il faudrait que l'information soit neutre ou que les intérêts de chacun soient communs : les exigences du modèle rendent la transparence impossible. Certes on peut invoquer des réalisations, en Bretagne par exemple, montrant que l'information améliorée est compatible avec une concurrence de prix... « aménagée ».

Tout d'abord on a pris la précaution d'éliminer tout circuit direct, puis on a créé deux Marchés parallèles, l'un destiné à l'exportation, l'autre au Marché intérieur, et chacun des deux est assuré de recevoir un contingent de produits. Ensuite la situation est particulière : la zone de production est très concentrée et les producteurs eux-mêmes très solidement « encadrés » sur le plan syndical (nous sommes loin de la concurrence parfaite).

Enfin l'expérience en question montre en particulier que **la transparence du Marché favorise davantage les grandes entreprises d'expédition que les petites** (celles-ci, plus souples, « se défendent » mieux dans les situations confuses) : les plus grosses entreprises croissent beaucoup plus vite. Les exigences d'atomicité et de transparence requises par le modèle sont contradictoires.

Invoquer le prestige des veilings hollandais n'est pas plus heureux.

Pour justifier le bien-fondé de la création de nouveaux Marchés que le modèle de concurrence préconise, il est devenu assez habituel de faire allusion au succès de la vente au cadran, c'est-à-dire aux enchères dégressives et, partant, aux veilings hollandais. L'organisation des ventes par veilings a atteint les sommets de la perfection en ce domaine.

Mais il y a au moins trois difficultés à surmonter pour qu'une telle comparaison soit favorable aux Marchés :

1 — Un veiling n'est pas un Marché de type MIN : c'est d'abord **un centre très économique de collecte** (parfois de conditionnement), d'expédition et bien sûr de vente ferme.

2 — La plupart des veilings sont de forme coopérative. Ils ont imposé à leurs membres l'obligation totale d'apport et constitué entre eux une fédération d'où partent toutes les directives en matière de prix et de stratégie du Marché.

Peut-on encore parler de modèle de concurrence parfaite ou doit-on parler de monopole à établissements multiples avec gestion décentralisée ?

3 — **Ce système**, apparenté par certains aspects à la concurrence parfaite et pour d'autres au monopole (il s'inspire en réalité d'un schéma de pensée commun aux deux), **est en voie d'être abandonné. On le juge inadapté aux réalités actuelles.** Nous y viendrons en fin d'article.

Tout ceci se traduit par **un certain désintérêt pour les fonctions distributives et surtout par un effacement des responsabilités.**

Lorsqu'il y a achat ferme, la fonction « achat » devient la fonction principale : une marchandise « bien achetée » est considérée comme à moitié vendue ; de toute façon, elle ne peut pas entraîner de lourdes pertes.

Par voie de conséquence, la vente est confiée à des subordonnés — on ne peut pas tout faire soi-même — suivis de près certes, mais incapables de mobiliser tout le « punch » de la firme qui devient une petite « administration » manquant de dynamisme commercial.

**Les antagonismes professionnels se trouvent exacerbés.** Chacun est incité à rechercher son intérêt immédiat. Celui des deux partenaires qui, dans chaque transaction, se trouve en position de force, « a barre sur l'autre ». Toute transaction prend l'allure d'un mini-combat à l'issue duquel il y a nécessairement un vainqueur et un vaincu, alors que les activités de chacun se complètent.

Aussi, quand un problème se pose et dépasse les préoccupations immédiates des « clans », personne ne fait plus d'efforts particuliers. Actuellement par exemple, une récolte de 1.500.000 tonnes de pommes est annoncée et doit être écoulée pendant la campagne, c'est-à-dire en un an : ni les producteurs ni le négoce ne voudront engager leur responsabilité pour tenter de résorber ce tonnage. Aucun des deux clans ne se sent concerné par une action en profondeur auprès des consommateurs selon les voies commerciales normales dans le cadre des Marchés.

Si la solution au problème posé n'est pas recherchée dans la vente, où peut-elle être trouvée si ce n'est dans la destruction du produit ?

La concurrence entre circuits telle qu'on la présente et défend habituellement, est en grande partie un leurre s'il s'agit d'autre chose qu'une concurrence entre secteur privé et secteur coopératif. Le modèle ne pose pas les véritables problèmes d'ajustements auxquels devraient faire face producteurs et commerçants d'aujourd'hui.

S'accrocher à des schémas de concurrence parfaite nécessitant un équilibre des forces acceptable, n'est-ce pas une illusion ? **Croire qu'il suffit de concentrer l'offre d'un produit d'écoulement difficile pour s'imposer au client est une utopie. Organiser la concurrence, c'est beaucoup plus que cela et c'est pourtant bien ce qu'il faut faire ; mais quel type de concurrence et comment ?**

Une situation de concurrence nulle entre producteurs et maximum entre acheteurs comme en situation de pénurie ? Cela n'est pas souhaitable pour la collectivité ; cela ne paraît pas non plus être une hypothèse réaliste pour les années à venir.

Tout en regrettant de ne pouvoir développer davantage ces observations, nous sommes obligés d'insister sur le désaccord, voire l'opposition répétée entre les suggestions du modèle et la réalité.

Les imperfections d'atomicité et de transparence des marchés hypothèquent considérablement la valeur du raisonnement. Mais le modèle a de lui-même plutôt tendance à supposer les problèmes résolus qu'à expliquer pourquoi ils se posent.

Le reproche fondamental qui doit lui être fait concerne le peu d'importance accordée à l'environnement des firmes qui appartiennent toutes à des réseaux d'échange et de puissance que l'on veut ignorer et, par comparaison, à celle excessive accordée aux prix du moment.

Le modèle veut tout expliquer à partir du « nombre des agents » et des « quantités de produit » offertes ou demandées, alors que les agents économiques sont en grande partie motivés par les risques qu'ils courent et les services complémentaires qui accompagnent ou non le produit.

Pour être efficaces, les mesures suggérées impliquent que l'on soit capable de soumettre cet environnement aux exigences du modèle. Mais il en résulte alors des déséconomies au plan de la firme.

Ensuite, il faudrait exercer un contrôle préalable de l'offre globale : or les frontières de la CEE ne sont pas étanches et notre stratégie du marché n'est pas universellement partagée.

Enfin, même si ces conditions étaient remplies, pourrait-on négliger les risques commerciaux et les besoins de services exprimés par le marché ?

Le modèle affirme implicitement que c'est possible, mais il ne prend en compte que la concurrence entre produits identiques ou issus du secteur qu'il suggère de « mettre au pas ».

**Or, la concurrence qui s'exerce réellement englobe tous les substituts qui satisfont un même type de besoins.** Parmi les articles concurrents des fruits et légumes frais, il ne faut pas oublier les conserves de ces produits et surtout les yaourts, crèmes, glaces et pâtisseries, ou desserts divers (voir « Le Monde » du 10 novembre 1970).

Enfin, ces articles plus élaborés sont commercialisés par des firmes puissantes, soucieuses de les adapter toujours mieux aux besoins du marché et d'augmenter la « présence de ces produits » auprès des consommateurs.

Dans le même temps au contraire, le modèle suggère d'organiser la rareté des fruits et légumes frais de sorte que ceux-ci partent perdant dans la compétition.

Tableau 1

*Evolution des fabrications de 1964 à 1969 (en tonnes)*

	1964	1965	1966	1967	1968	1969	Progression sur 5 ans
Yaourts . . . . .	183 000	189 000	209 000	230 000	253 000	304 000	+ 77 %
Laits gélifiés et emprésurés ...	14 000	25 000	38 000	50 000	61 000	81 000	+ 480 %
Fromages . . . . .	576 000	618 000	651 000	681 000	715 000	720 000	+ 25 %
Glaces . . . . .	2,1/per- sonne/an					6,51/per- sonne/an	+ 320 %

Tableau 2

*Prévisions de consommation annuelle moyenne  
par personne  
(Valeurs à prix constant)*

	Consommation 1965 en Kg	Indice 1965/1971	Consommation 1971 en Kg
Pommes de terre	99,7	95	94,5
Légumes frais ..	69,2	111	76,7
Légumes secs ..	2,6	69	1,8
Conserves légu- mes . . . . .	11	163	17,9
Agrumes . . . . .	15,9	133	21,2
Bananes . . . . .	6,9	103	7,1
Fruits frais ....	38,8	130	50,6
Fruits secs ....	1,9	121	2,3
Conserves fruits et confitures ..	3	127	3,8

Source : INSEE. Extrait de Union Agriculture, n° 312, octobre 1970.

### Conséquences

L'efficacité des mesures suggérées par le modèle pour réguler le marché et assurer la croissance du secteur n'est pas satisfaisante.

Le modèle n'est pas en prise directe avec les données concrètes actuelles du commerce des produits.

## D'AUTRES PERSPECTIVES

Si le modèle de concurrence parfaite n'est pas satisfaisant et si le monopole est à rejeter parce qu'il procède des mêmes schémas de pensée et qu'il est peu compatible avec l'intérêt des parties concernées, il faut organiser la concurrence sur d'autres bases.

L'importance des risques — en particulier d'ordre commercial — et des services dans la décision des chefs d'entreprise ou des consommateurs — importance que nous ne pouvons pas développer ici — amène à suggérer une orientation vers des schémas de concurrence oligopolistique ou monopolistique.

Le secteur des fruits et légumes frais ne dispose pas de points de passage obligatoire (comme les betteraves

avec la sucrerie ou le blé avec l'organisme stockeur). Il est apparu souhaitable et possible d'y remédier : la couverture des risques du marché requiert des « services » (publicité, appui technique ou commercial) tels que certains d'entre eux exigent le recours à la grande firme (ou association de firmes dans le cadre d'une société gestionnaire d'une marque commune et dans certaines conditions).

Mais comme justement l'existence de ces risques et l'absence de ces services interdisent la croissance des entreprises, une intervention des pouvoirs publics paraît nécessaire pour rompre ce cercle vicieux.

## SERVICES COMMERCIAUX, RISQUES DU MARCHÉ ET CROISSANCE DES FIRMES

La trop petite dimension des firmes du secteur fruits et légumes ne leur permet pas actuellement d'utiliser des services commerciaux caractéristiques des techniques commerciales évoluées (publicité, promotion des ventes-merchandising, relations publiques).

Leurs choix en matière d'objectif s'y oppose également : il y a d'autres priorités plus immédiates pour la petite entreprise.

Chacune s'efforce d'atteindre les seuils classiques de rentabilité technique : mais pas suite de l'évolution du marché — marché d'acheteurs, élargissement de la concurrence — **la taille optimum en fonction du marché**, celle conférant un certain pouvoir de monopole permettant d'imposer un niveau de prix lorsque les ventes deviennent difficiles, **s'élève et devient peu à peu inaccessible dans le seul cadre de la concentration de l'offre** (4).

D'une taille suffisante pour assurer seules leur sécurité, les firmes sont amenées à donner la priorité aux objectifs immédiats (optimisation du prix du jour), alors que les méthodes modernes de vente et la consommation de masse exigent un nivellement des prix, donc l'optimisation des objectifs à moyen ou long terme (optimisation des recettes de la semaine, du mois ou de l'année).

S'il n'est pas possible, parce que trop risqué, d'envisager d'autres objectifs, il ne peut qu'être très difficile d'établir la liste exacte et ordonnée des contraintes à surmonter pour améliorer le résultat financier à moyen ou long terme ainsi défini sans l'assistance permanente de l'Etat (5). Privées de la taille optimum, les entreprises n'ont pas non plus de stratégie.

Tant que le risque reste grand, l'engagement demeure une aventure, l'investissement délicat et la définition d'une politique de croissance des firmes d'amont impossible (6).

(4) Vouloir « maîtriser » préalablement le marché pour améliorer la situation des entreprises, c'est dans une large mesure agir pour adapter le marché à la taille de celles-ci. Au contraire, élargir la concurrence à d'autres pays, ceux de la CEE pour l'instant, c'est offrir à des entreprises trop petites un marché toujours plus grand : les efforts faits pour adapter entreprises et marché ne sont pas parfaitement cohérents.

L'incohérence résulte d'une confusion permanente entre deux besoins auxquels correspondent deux objectifs fondamentaux compatibles mais distincts : organiser le marché et rechercher de nouveaux débouchés.

(5) La fixation d'un prix minimum garanti, dans le cadre des retraits libres par exemple, ne modifie pas les comportements : les firmes n'ont rien à perdre et au contraire tout à gagner à continuer de vendre au jour le jour. Leur tactique consiste à attendre l'événement qui fera monter les prix ; ceux-ci ne pouvant plus descendre, le risque est désormais de manquer les bonnes occasions !

(6) Avec les fruits et légumes, l'information économique est très « périssable » et l'incertitude dans laquelle se trouvent les agents est d'autant plus grande qu'il leur faut « regarder plus loin ».

Dans le même temps, les entreprises modernes du commerce d'aval très déspecialisées ne connaissent pas ces problèmes ; aussi leur domination se renforce constamment (7).

A. Pillet et C. Quin (7) donnent en exemple le cas d'un hyper-marché qui serait construit selon les normes de la Société Carrefour :

— Coût pour 4.500 m<sup>2</sup> de surface de vente : 10 millions dont un tiers est sous forme d'investissement foncier qui a sa rentabilité propre.

— Chiffre d'affaire annuel : 81.000.000 de F.

— Cash-flow : 2.700.000 F, soit 3,3 % du chiffre d'affaire ou 27 % du capital investi. (Compte tenu de l'impôt sur les sociétés, cela suppose un bénéfice annuel avant impôt de l'ordre de 6 % du chiffre d'affaire).

Aux remarques de A. Pillet et de C. Quin, il faut ajouter les avantages d'un crédit-fournisseur supérieur à la durée de rotation des stocks qui permet de financer des investissements à long terme par l'intermédiaire des banques.

Si la rotation des stocks est de 1/21 jours et le crédit fournisseur 1/70 jours, il y a en permanence un crédit disponible à court terme de 50 jours. Avec un chiffre d'affaire annuel de 81.000.000 de F, cela représente 13.000.000 de F.

Ces investissements permettent ensuite de ne jamais avoir de T.V.A. à payer sur les ventes courantes (8).

## INTERET DES MODELES DE CONCURRENCE HETEROGENE

Les théories de concurrence hétérogène ne sont pas absolument récentes ; cependant leurs enseignements n'ont pas encore été exploités au niveau du secteur des fruits et légumes. Leur utilité n'apparaissait pas. Les obstacles étaient jusqu'ici difficiles à surmonter.

### 1 - Pourquoi cet intérêt nouveau avec les fruits et légumes ?

Les activités étaient très artisanales et la concurrence excessive n'a jamais été dénoncée. Seules les distorsions de condition de concurrence (entre pays de la CEE par exemple) ont jusqu'ici retenu l'attention, ce qui est tout à fait différent et n'ouvrirait aucune perspective nouvelle pour la compréhension du marché.

(7) PILLET (A.) et QUIN (C.). — Les défis de la croissance. *Revue Concurrence*, n° 27, décembre 1968.

Le principal frein à la croissance des grandes surfaces déspecialisées est la réglementation.

(8) Cette prospérité n'est pas démentie par les propos de Jacques DEFFOREY, Directeur Général de Carrefour, qui trouve « son métier amusant mais terriblement facile ». *Revue Economie Agricole*, n° 2, février 1969.

La concurrence sur le prix reste forte : ensuite il n'y a pas « un » marché pour tel fruit ou tel légume, mais « des » marchés journaliers plus ou moins régionaux et plus ou moins différents les uns des autres (9). D'où la tendance à raisonner tout problème de vente seulement en terme d'offre et de demande, c'est-à-dire au plan macro-économique et jamais au plan des firmes.

Les critiques nombreuses formulées sur le coût de la distribution jugé excessif sans étude approfondie n'ont servi qu'à entretenir la confusion (10).

Les conditions nécessaires au fonctionnement d'un modèle de concurrence hétérogène commencent seulement d'être remplies.

D'abord, différencier le produit par une marque de commerce par exemple, suppose que l'on soit capable de garantir la qualité sur grande échelle et par conséquent de la définir objectivement. La normalisation obligatoire n'y suffit pas et les moyens scientifiques de le faire font encore largement défaut actuellement pour beaucoup d'articles.

L'origine géographique et le label, « oreillers de paresse » dans une certaine mesure, commencent à ne plus être des garanties reconnues suffisantes (11).

Ensuite l'apparition des puissants acheteurs du commerce intégré et la formulation de leurs exigences nouvelles sont des phénomènes actuels dont tout le monde n'a d'ailleurs pas encore mesuré l'importance, particulièrement dans le domaine des fruits et légumes frais.

Enfin, la coordination des divers centres d'une unité de vente desservant une part importante du marché pose des problèmes que seules les méthodes d'organisation et les techniques très modernes de gestion savent résoudre.

Aussi, l'étroite liaison qui existe entre commerce (ou organisation commerciale) et concurrence n'a pas été suffisamment perçue, et surtout perçue dans le bon sens : rendre l'un plus efficace, c'est organiser l'autre par recours à des formules contre-aléatoires.

## **2 - Concurrence, défense des intérêts des consommateurs, utilité des modèles**

Dans une économie d'abondance et surtout lorsqu'il existe une capacité de production sous-employée, la défense des intérêts du consommateur est sensiblement automatique en présence d'un grand nombre de producteurs.

(9) FORTOUL (Denis). — Approvisionnement en fruits et légumes de Marseille. ENSSAA, BP 588 Dijon, 1969.

Le marché du lundi, par exemple, est un marché peu actif.

(10) On pourrait citer à titre de simple exemple quelques articles parus en *tribune libre* dans certains journaux professionnels. Le problème des marges commerciales est un remarquable sujet d'inspiration d'apparence facile.

(11) Colloque d'Avignon organisé par la Chambre d'Agriculture du Vaucluse, novembre 1970.

Commerçants et producteurs ont intérêt à suivre attentivement la relation prix/quantité pour situer l'équilibre optimum.

Leur donner la possibilité de le faire — en leur conférant par exemple un pouvoir de monopole — ne brimerait les consommateurs que si le prix d'équilibre choisi est supérieur au « prix de parité » qui leur assure un revenu convenable. S'il en est ainsi, il n'y a pas lieu de craindre une situation de concurrence imparfaite.

Pour s'en assurer, dit Murphree (12), il faut voir si le prix de marché peut durablement s'établir au-dessus du prix de parité.

Pour répondre à cela, ajoute-t-il, il suffit d'examiner deux points fondamentaux :

- les élasticités-prix et revenu, souvent faibles, de la demande ;
- l'atomicité de l'offre agricole de base.

Par suite du grand nombre des producteurs, on a toujours quelques difficultés à optimiser cette offre : un prix légèrement favorable incite au dépassement des quantités.

Par suite de l'inélasticité des besoins alimentaires, un faible excédent de l'offre exerce immédiatement une forte pression sur les prix (13). Une protection plus « souple » aux frontières peut aussi être envisagée.

Ainsi les faibles élasticités de la demande — qui pénalisent traditionnellement le secteur agricole dans son ensemble et rendent très aléatoire un ajustement automatique satisfaisant entre offre et demande en situation de concurrence forte — serviraient au contraire la régulation du marché et la protection du consommateur dans une optique de concurrence réduite et d'offre abondante.

L'intérêt majeur des modèles de concurrence imparfaite résulte de la prise en compte du risque et de la production des services commerciaux, c'est-à-dire des efforts faits pour individualiser une demande à la firme.

Services traditionnels et méthodes modernes de vente qui groupent une place de plus en plus décisive dans l'écoulement des produits, n'y apparaissent plus comme des phénomènes marginaux à négliger.

Cependant, contrairement au modèle de concurrence parfaite, concurrence monopolistique et oligopoles ne débouchent pas sur des actions précises en nombre restreint tel que l'analyse de quelques-unes permette de tester la valeur des modèles qui les ont inspirées.

(12) MURPHREE (Clyde). — Self interest conflicts and growers marketing programs - Research University of Florida, Gainesville, USA, avril 1969.

(13) Ces observations ne sont d'ailleurs pas du tout remises en cause par les tenants des schémas de pensée traditionnels.

Aussi nous vous proposons de juger indirectement l'intérêt des nouveaux schémas de pensée à partir des orientations qu'ils suggèrent pour l'organisation du marché. Des études de cas donnent ensuite un aperçu de l'expérience acquise dans le cadre de cette nouvelle optique.

## **APPLICATION DES MODELES DE CONCURRENCE HETEROGENE A L'ORGANISATION DU MARCHE**

L'idée d'organisation du marché est assez équivoque : des agents se considèrent comme « organisés » tout en conservant un comportement parfaitement irresponsable (14). La notion d'organisation doit être précisée.

### **1 - Que faut-il entendre par organisation du marché ?**

La notion d'organisation peut se définir à partir du concept de structure. Organiser, c'est situer l'action dans une perspective à moyen ou long terme en vue de prévenir les déséquilibres ou les conflits, c'est mettre en face une certaine structure.

La structure économiquement idéale n'est pas nécessairement celle qui consacre l'indépendance des firmes composant, ensemble, le marché. D'ailleurs, à la limite, des entreprises totalement autarciques ne peuvent pas être dominantes ; elles sont à l'égard des autres dans « une situation de parfaite insultation » (15). La recherche d'un pouvoir sur cette économie environnante et d'une plus grande efficacité de celle-ci, passe par des rapports d'interdépendance.

Pour une entreprise, devenir plus interdépendante n'est donc pas synonyme d'abandon de puissance : tout dépend des équilibres obtenus.

Organiser le marché, c'est créer les conditions d'un équilibre jugé satisfaisant entre des situations d'interdépendance, c'est organiser la concurrence, éviter les gaspillages.

### **2 - Avantages de la non-concurrence de prix ; fonctions du prix**

Le prix n'a pas la même signification pour le producteur et pour le négociant, pour l'acheteur et pour le vendeur.

Pour le producteur agricole, le prix est d'abord un élément essentiel du revenu.

Pour le négociant, ce prix est d'abord un élément de coût qui doit être au moins aussi favorable pour lui qu'il ne l'est pour les concurrents. Le négociant peut fort bien s'accommoder de tous les niveaux de prix imaginables ; l'important est que ce niveau de prix ne le désavantage pas et soit donc le même pour tous.

Si une assurance parfaite peut être donnée par les producteurs aux négociants sur l'égalité des conditions de concurrence pour l'achat des fournitures, peser sur les prix avant d'acheter devient sans objet pour les entreprises saines ; l'opposition d'intérêt entre les deux groupes d'agents disparaît.

L'indifférence du commerce par rapport au niveau du prix d'achat doit cependant être tempérée par une importante remarque concernant les ventes en commission. Lorsque les prix sont bas, la commission ne rémunère plus la fonction. Le commissionnaire se désintéresse du produit, il n'en garde par devers lui que pour « rendre service au client ».

Cette préférence pour les produits chers subsiste toujours un peu chez la plupart des autres commerçants. Chacun d'eux a moins de scrupule à appliquer une marge jugée normale lorsque celle-ci s'ajoute à un prix déjà élevé.

Si lors de la première mise en marché le prix cesse de jouer son rôle dans la concurrence, les firmes n'ont plus aucune raison de le tenir secret. Le marché est alors plus transparent sans intervention particulière, donc avec une économie de moyens. Les engagements de type contractuel sont plus faciles et avec eux, le recours aux méthodes modernes de vente qui exigent une planification des activités.

L'organisation du marché et son assainissement deviennent plus faciles.

### **3 - Application à la régulation du marché**

Nous avons défini la meilleure organisation de marché comme celle qui établit la structure idéale permettant la meilleure combinaison des pouvoirs et des échanges.

Le modèle de pensée traditionnel qui ramène tout problème de marché à un problème de prix et de quantité restreint sensiblement cette notion de **structure idéale**, les données relatives au **pouvoir** et celles relatives aux **échanges**. Dans cette optique, organiser le marché peut n'être plus à la limite, qu'exercer une influence durable sur le prix au profit d'un groupe professionnel : organiser le marché, c'est alors organiser la rareté ou s'organiser en vue d'une distribution d'aides publiques jugées nécessaires, avec le minimum d'abus.

(14) Des administrateurs de Groupements reconnaissent vendre directement eux-mêmes les fruits de petit calibre mal valorisés par le Groupement ou interdits à la vente. Ils déplorent généralement la concurrence déloyale et la fraude, tout en y participant quelquefois au maximum.

(15) PERROUX (F.). — L'Economie du XX<sup>me</sup> siècle. Troisième édition, 1969, pp. 43 et suivantes.

En réalité, l'organisation de marché doit avoir pour but d'agir sur la structure producteurs-firmes commerciales-consommateurs, pour :

- soit augmenter la consommation,
- soit contrôler l'offre commercialisée,
- soit varier la part qui revient à chaque groupe professionnel en contrôlant la répartition des risques et la production de services.

L'efficacité de cette organisation n'est pas la même selon qu'elle est complètement extérieure aux firmes ou au contraire le résultat d'une liaison souple établie dans le cadre d'objectifs communs. Nous nous excusons là encore de devoir être trop bref.

#### 4 - Conséquences pour la firme

L'efficacité des méthodes modernes de vente exige que l'on soit en mesure de couvrir le marché avec un produit vendu partout avec les garanties d'une même marque (16) dans le domaine de la qualité et du service.

On peut commodément distinguer quatre niveaux de responsabilités auxquels correspondent quatre seuils de dimension optimale :

— **niveau supérieur d'étude du marché**, de recherche, de prévision, de coordination et de contrôle des fonctions commerciales. C'est l'échelon propriétaire de la marque. L'importance des problèmes d'homme (il faut bien se connaître) impose au niveau des organisations de producteurs de ne progresser que pas à pas vers cette dimension dite supérieure.

---

(16) La notion de marque doit être précisée : il y a marque commerciale effective lorsque son propriétaire est sanctionnable par le marché en cas d'absence de sérieux. Si la firme est suffisamment petite et ignorée pour espérer pouvoir faire de nouvelles dupes, il n'y a pas de phénomène de marque.

La firme peut pousser le produit plus ou moins loin vers l'aval. Ceci n'est pas débattu ici.

— **niveau intermédiaire régional de gestion technique**, administrative et comptable des établissements.

A ce niveau se concrétiserait la solidarité financière lors du partage des recettes et s'opèrerait un deuxième partage plus minutieux des clientèles à desservir.

— **niveau intermédiaire local**

Il serait constitué par les établissements de collecte-conditionnement-préemballage... situés sur les lieux mêmes de production. C'est l'échelon des responsabilités strictement techniques.

— **niveau de base ou production agricole**

Ce sont les producteurs agricoles individuels associés à la structure.

Cette structure peut aussi bien être entièrement privée, entièrement coopérative ou mixte, c'est-à-dire conférer plus particulièrement tel niveau (niveau supérieur des responsabilités commerciales par exemple) à une firme privée dont le dynamisme et la compétence sont reconnus, ou au contraire être coopérative et associer au bénéfice de la marque, dans telle région où elle ne serait pas implantée, un négociant indépendant, moyennant des engagements précis et l'adhésion à une éthique commune.

Les problèmes posés sont essentiellement de trois ordres :

- problèmes de liaison souple entre les divers éléments de la structure ;
- problèmes de non-dilution des responsabilités ;
- problèmes de réduction du nombre des centres de décisions indépendants.

Les Pays-Bas ont déjà acquis une certaine expérience de la chose.

## LE CAS DES PAYS-BAS

La situation matérielle des producteurs de fruits et légumes hollandais des années 1880 était particulièrement difficile. Le commerce pratiquait essentiellement la vente en commission et payait longtemps après sur la base d'un prix plus ou moins éloigné du prix réelle-

ment pratiqué. En cas de nécessité, il consentait des avances en culture.

En contrepartie de cette dépendance, les producteurs livraient eux-mêmes des articles de mauvaise qualité difficiles à vendre.

# LE VEILING

En 1887, une vente aux enchères publiques fut improvisée. Un producteur arriva avec un bateau plein de choux-fleurs un jour où la demande était très vive ; ne sachant auquel des acheteurs empressés donner sa préférence, il eut l'idée de céder sa marchandise au plus offrant.

Le succès de cette enchère à la criée est, paraît-il, à l'origine du système, sans cesse perfectionné jusqu'à ce jour.

Aujourd'hui le Veiling est soit une coopérative, soit une association à but lucratif créée en vue d'assurer, outre la mise en marché, la sauvegarde des intérêts de ses membres en stimulant l'écoulement de leurs produits et en améliorant les circuits de distribution. Actuellement 95 % des Veilingen sont coopératifs et seulement 5 % sont privés. L'importance déjà faible de ces derniers décroît encore.

Le Veiling est donc le marché où les producteurs adhérents (les membres) et les producteurs non adhérents (les apporteurs) peuvent écouler leurs productions. Sa particularité technique est la vente aux enchères dégressives, généralement réalisée au moyen du cadran. Le Veiling est donc un prestataire de services pour tous les opérateurs du marché, mais fonctionnant au bénéfice des seuls producteurs.

On peut ventiler les veilingen en **trois catégories** d'après leurs activités (classification non juridique) :

— veilingen avec éventail large de produits offerts. Ils sont surtout fréquentés par les grossistes et les détaillants. Ces Veilingen de Consommation sont de petits veilingen.

— veilingen avec éventail réduit de produits (trois ou quatre). Ce sont généralement des Veilingen d'Exportation ; l'exportation représente 60 à 70 % de la production en moyenne. Ce sont aussi des Veilingen de Conserve ;

— veilingen spéciaux pour les produits importés, agrumes, bananes. Ces deux veilingen, situés à Rotterdam, ne comportent pas de cadran pour la vente aux enchères.

Le veiling ordinaire peut mettre à la disposition des agriculteurs des ateliers de triage, calibrage ou conditionnement qui travaillent alors à façon. Mais généralement, les produits sont apportés calibrés et triés.

Le veiling met systématiquement à la disposition des acheteurs (commerce de gros et exportateurs, ou leurs commissionnaires) les locaux ou les emplacements qui leur sont utiles. Ce complexe impressionnant peut s'étaler sur des dizaines d'hectares. Il s'occupe aussi de l'approvisionnement des producteurs en emballages standards.

Le veiling n'est à aucun moment propriétaire des produits commercialisés.

Sur le plan économie de marché, l'expérience des premiers veilingen a montré que la concentration du produit attirait les acheteurs et que ceux-ci se faisaient ensuite une concurrence mutuelle au bénéfice des producteurs.

Avec le système de la vente aux enchères, le producteur n'a plus besoin de négocier son prix avec le commerçant. Tout le monde connaît les prix du veiling, ils reflètent l'état de l'offre et de la demande exprimée ; il n'y a qu'à les appliquer.

En créant le maximum de concurrence entre commerçants au contact avec les producteurs, le veiling a donc considérablement renforcé la position de ces derniers sur le marché des produits périssables.

Actuellement le veiling se caractérise sur quatre points :

- publicité des prix : les prix des principaux articles sont largement diffusés et parfaitement connus ;
- ventes mécaniques par enchères dégressives ;
- concurrence renforcée entre acheteurs ;
- offre concentrée : toute la production est mise en vente par ce système, au moyen d'une centaine de veilingen.

La confrontation de toute l'offre disponible avec toute la demande exprimée a pour résultat pratique de placer le cultivateur-vendeur sensiblement sur le pied d'égalité avec le négociant-acheteur.

Comme on a constaté que le prix pratiqué sur un marché est fonction de la fréquentation de ce marché par un plus grand nombre d'acheteurs. Comme par ailleurs des économies d'échelle sont possibles dans la gestion de ces marchés, un mouvement de concentration et de modernisation est en cours.

L'objectif est de répondre à la concentration qui s'opère en aval chez les acheteurs, par une concentration correspondante en amont. Il en résulte la constitution de « mammoth-veilingen » dont le chiffre d'affaire annuel est de l'ordre de 100 millions de florins, soit 150 millions de francs actuels.

Le veiling est géré par son assemblée générale constituée de tous les détenteurs de parts sociales. Les producteurs désignent leurs responsables auprès du veiling. Ces derniers prennent ensuite initiatives et décisions, engageant l'ensemble des producteurs au sein du veiling et dans les rapports du veiling avec l'extérieur.



## FONCTIONNEMENT DU VEILING

Le veiling réceptionne les produits tous les jours à heures fixes, et les classe.

Il assure ainsi le contrôle de la qualité des produits commercialisés au moyen d'inspecteurs qu'il rémunère et qui sont eux-mêmes doublés d'un effectif plus restreint de contrôleurs appartenant au service national de contrôle. Un veiling réalisant 150 millions de chiffre d'affaire par an dispose au total d'environ 20 contrôleurs.

Les apports des producteurs sont groupés, ou éclatés, en lots homogènes numérotés, exposés une demi-heure avant la vente. Cette méthode de vente, dite « des blocs homogènes », est la plus récente.

Au cours de leur visite des lots, les acheteurs ou leurs commissionnaires notent eux-mêmes sur une feuille personnelle dotée de cases (qu'ils n'ont plus qu'à remplir) les lots qui pourraient les intéresser. S'il le désire, durant la vente au cadran, l'acheteur reste en liaison permanente avec l'extérieur par téléphone, de son pupitre de commande.

Le veiling assure la facturation et dresse en fin de vente le compte de chaque agent. Un système de facturation par ordinateur permet de dresser le compte client cinq minutes après la fin du marché.

Le veiling se porte garant auprès du producteur du paiement des marchandises. Il reçoit les paiements pour le compte du producteur, déduit les cotisations. Le paiement des produits est obligatoirement réalisé dans les dix jours sous peine d'inscription de l'acheteur sur une « liste noire » avec interdiction d'achat dans tous les veilingen en cas de récidive, cela jusqu'à paiement des arriérés.

En cas de litige sur la qualité du produit au cours des stades ultérieurs de la commercialisation, le veiling est seul responsable. Cependant, un numéro placé dans chaque colis permet d'identifier le producteur en cas de besoin et par conséquent d'exercer par la suite un contrôle mieux personnalisé, donc plus efficace.

Le veiling est aussi l'organe d'application de la réglementation destinée à régulariser le marché.

— Il perçoit toutes les taxes sur le produit destinées à alimenter les caisses de compensation.

— Il assure le respect du prix de retrait imposé et veille à la destruction (ou à l'envoi sur des marchés non concurrentiels) des produits non vendus.

La législation a longtemps fait obligation aux producteurs d'adhérer à un veiling pour la mise en marché de sa production. Cette obligation légale vient d'être supprimée avec l'application des règles libérales du Marché Commun qui prévoient, pour chaque producteur, le libre choix des circuits selon ses conven-

nances. Mais une pression a été efficacement exercée sur chaque veiling afin que soit substitué à cette obligation légale un engagement individuel d'apport total.

Aussi les veilingen contrôlent aujourd'hui 100 % de la production de légumes et environ 90 % de celle des fruits.

Le Central Bureau des veilingen, qui régit en fait le secteur, fédère 90 % des veilingen.

## Le Central Bureau des Tuibouvelingen in Nederland

Cette Fédération met à la disposition des veilingen différents services. Elle subsiste grâce à des cotisations basées sur la valeur des produits commercialisés par les veilingen membres.

Les principaux services assurés au profit des veilingen sont :

— un service juridique veillant en particulier sur la solvabilité du négoce : il tient à jour « la liste noire » des agents qui ne règlent pas leurs achats dans les dix jours, et prononce les interdictions d'achat dans les veilingen à l'encontre de ceux qui ont des arriérés de paiement ;

— un service du crédit chargé de faire éventuellement des avances aux veilingen et de financer leur modernisation ;

— un service de contrôle des comptabilités de veiling : ce contrôle n'est pas obligatoire mais se fait tout de même, avec la plupart des veilingen ;

— un service d'étude des marchés extérieurs, subdivisé en service de liaison avec les organisations de Bruxelles et service de promotion et de publicité ;

— un service d'études financières comprenant un service affecté à l'observation et la diffusion des prix, un autre à la recherche de marché, un troisième à l'économie de la firme, en vue d'améliorer la rentabilité.

Un veiling membre du Central Bureau qui refuse de cotiser ou qui ne respecte pas la discipline du groupe est aussitôt exclu.

Le Central Bureau assume actuellement l'entière responsabilité de la régulation et l'orientation du marché des produits horticoles.

## Financement du système et régulation du marché

Le Central Bureau comporte pour chaque produit un collège de producteurs désignés par les veilingen.

Ce collège se réunit une fois par an pour proposer un niveau de prix minimum pour le marché et un

montant de cotisation pour le soutien de ce prix. Pour chacun de ces produits, il existe un conseil exécutif chargé d'arrêter prix et cotisation. La décision tient largement compte des études faites par les services du Central Bureau. Elle était prise pour l'année.

Désormais on s'oriente vers un système plus souple avec fixation du prix pour des périodes plus courtes, en tenant davantage compte de l'état du marché.

Pour faire respecter ce prix, les *veilingen* pratiquent le retrait du marché pour toutes les quantités non vendues. Le prix minimum détermine le seuil de prix autorisé. Un fonds de compensation par produit permet d'indemniser le propriétaire des apports sur une base toujours inférieure au coût de production le plus bas.

Le niveau du prix de compensation varie selon la qualité :

- en catégorie extra et 1, le producteur touche entre 80 et 90 % du prix minimum selon les produits ;

- pour les autres catégories, il perçoit simplement 50 %, ou rien, selon les produits.

Si les réserves d'un fonds se révèlent insuffisantes, il appartient à chaque *veiling* de continuer à payer le prix fixé à ses apporteurs, cela en puisant sur ses ressources propres.

Le financement du Central Bureau repose sur une cotisation *ad-valorem* :

- 0,09 % de la valeur des produits pour être membre du Central Bureau. Cette cotisation couvre le fonctionnement administratif et assure les ressources du service crédit-financement dont l'importance particulière dans l'évolution actuelle de la distribution est à noter. Elle couvre en gros la plupart des services fournis par le Central Bureau, aux *veilingen* ;

- 0,16 % de la valeur des produits pour la promotion des ventes. Ceci couvre la recherche de marché, la publicité générale, et 50 % des dépenses de la section statistique annexée au service de recherche des marchés.

Le montant total des cotisations prélevées pour le Central Bureau s'élève donc à 0,25 % de la valeur de la production commercialisée par les *Veilingen*.

A ces dépenses spécifiques de Central Bureau, s'ajoutent évidemment les dépenses relatives au fonctionnement du *veiling*, et surtout les dépenses relatives aux retraits, c'est-à-dire le financement des caisses de compensation par produits.

La participation de chaque producteur à l'approvisionnement de caisses est spécifique pour chaque produit. Elle est calculée sous forme d'un montant fixe par colis. Chaque caisse de compensation finance aussi la publicité particulière au produit.

Il y a donc deux types bien distincts de publicité :

- la publicité générale, telle celle qui met en avant la qualité des produits de marque « Holland » figurant sur tous les emballages destinés à l'exportation ;

- la publicité spéciale pour un produit bien déterminé, telle celle faite actuellement au profit de la pomme.

La solidarité remarquable des producteurs hollandais dans la mise en marché de leurs productions n'est pas du tout aveugle ; elle est même parfaitement codifiée.

## Etude particulière des retraits

La commission chargée de faire les propositions est composée de représentants des 10 ou 15 *veilingen* retenus par le Central Bureau comme les plus importants pour le produit considéré.

Chaque *veiling*, ainsi désigné, mandate un représentant faisant office d'expert. Les propositions de prix minimum, de paiement des retraits et de montant des cotisations se font à partir d'hypothèses d'étude avancées par le Central Bureau.

Ces études préalables intègrent :

- le niveau des fonds en caisse en début d'exercice ainsi que le montant des cotisations que les producteurs sont disposés à payer ;

- la conjoncture intérieure et extérieure ;

- le coût de production.

Les décisions sont arrêtées par le conseil exécutif du Central Bureau qui se réunit chaque semaine et dont la composition varie selon les questions débattues.

Le Central Bureau est gouverné par les seuls producteurs. Son président est employé à plein temps par l'organisation ; il est salarié. Le financement est entièrement autonome et spécifique pour chaque produit. Il assure la régulation du secteur. C'est donc une organisation entièrement autonome qui régit le marché.

Or la réglementation du Marché commun a prévu une organisation de droit public pour assurer cette mission : celle-ci existe aux Pays-Bas sous la forme des « *Produktschappen* ». Le *produktschap voor groenten en fruits* est le groupement interprofessionnel pour les fruits et légumes dont la généralisation à tous les états membres a été prévu par l'organisation commune de marché.

C'est assez curieusement l'application de la politique agricole commune qui enlève au *Produktschap Fruits et Légumes Hollandais* l'essentiel de ses activités.

## **Plan du Produktschap fruits et légumes dans l'organisation du marché**

Les Produktschappen résultent d'une loi sur l'économie de 1950 organisant :

- 1 — la collaboration entre employeurs et employés ;
- 2 — la sauvegarde de leurs propres intérêts par les milieux économiques ;
- 3 — les pouvoirs en matière de droit public permettant d'établir les règles et de déployer des activités susceptibles de profiter à toutes les entreprises d'un secteur déterminé et auxquelles toutes contribuent financièrement.

Les Produktschappen ne sont pas seulement des organismes consultatifs. Ils ont été chargés d'organiser la participation de chacun à la marche de l'économie dans des secteurs bien déterminés.

Aujourd'hui, le Produktschap constitue l'intermédiaire normal pour l'application aux Pays-Bas de l'Organisation Commune de Marché.

### **PRODUKTSCHAP ET BEDRIJFSCHAP**

L'organisation professionnelle de droit public se compose de deux sortes de groupements :

- des groupements verticaux, interprofessionnels et spécialisés par produits ou groupes homogènes de produits, les Produktschappen, actuellement au nombre de 14 ;
- des groupements horizontaux particuliers à un groupe professionnel : les Bedrijfschappen ; il existe un Bedrijfschapp pour le commerce de gros des fruits et légumes, et un Bedrijfschapp pour le commerce de détail des fruits et légumes.

### **LE PRODUKTSCHAP FRUITS ET LEGUMES**

Il est dirigé par une commission paritaire entrepreneurs/salariés : 8 délégués représentent les employeurs (bedrijfschappen) et 8 délégués représentent les Unions de Salariés.

Il s'occupe de toutes les phases concernant la distribution entre producteurs et grossistes, producteurs et exportateurs, producteurs et conserveurs. Il n'intervient jamais sur la suite des opérations au-delà de ces stades.

Le Produktschap a divers organes : le comité directeur, le bureau, le président et le secrétaire.

Globalement, on peut faire la distinction suivante entre les activités du produktschap :

— actes de libre gestion, c'est-à-dire les travaux qu'effectue le produktschap sans user de ses pouvoirs réglementaires et qui n'impliquent pas l'exécution de réglementations, etc...

Le domaine de la libre gestion est, dans un certain sens, illimité. A titre d'exemples : donner des avis au gouvernement en faveur de tous les affiliés, faire des études et publier des rapports, par exemple sur la C.E.E.

— rédaction de réglementations : certaines précisent la perception des contributions, d'autres concernent les relations économiques entre le stade de production et celui de l'écoulement. Le gouvernement peut annuler une réglementation s'il la juge contraire au bien public. Finalement, le Produktschap peut être obligé par cogestion (on appelle ainsi la collaboration à l'exécution de règlements supérieurs) à établir des réglementations d'exécution.

— actes de direction concernant l'exécution d'ordonnances et d'autres règlements.

L'exécution peut avoir trait à des réglementations que le Produktschap a décrétées en vertu de ses pouvoirs propres (réglementations autonomes) aussi bien qu'à des réglementations établies, par exemple, pour l'exécution d'un règlement gouvernemental.

Il s'agit de l'octroi de licences, de la fixation des prélèvements et restitutions à l'exportation et versement des restitutions, etc...

### **PLACE ACTUELLE DU PRODUKTSCHAP**

Les pouvoirs du Produktschap concernaient :

— l'octroi de licences d'exportation : maintenant ces licences ne sont plus nécessaires pour commercer avec la CEE ;

— la fixation du montant des prélèvements et restitutions à l'exportation : actuellement ces fonctions sont assumées directement par la Commission de Bruxelles pour l'ensemble de la CEE ;

— l'inspection sanitaire et le contrôle de la qualité des produits exportés : on envisage la prochaine suppression de ce contrôle qui constitue une des dernières entraves au libre commerce des produits à l'intérieur de la CEE ;

— la représentation des professionnels du secteur auprès des pouvoirs publics : le produktschap est de droit conseiller du Ministre, mais, organe « imposé », il rivalise de ce point de vue avec l'organe émanant strictement des producteurs agricoles : le Central Bureau des veilingen.

Le Produktschap reste cependant l'interlocuteur du FEOGA pour le secteur des fruits et légumes. Il contrôle donc l'utilisation des crédits d'origine communautaire.

Jusqu'à présent, l'organisation agricole commune de marché n'est pas appliquée par les producteurs de fruits et légumes néerlandais. Ceux-ci restent entièrement fi-

dèles à leur organisation privée, fonctionnant sur financement professionnel (le Central Bureau des Veilingen).

Cependant, si les difficultés de marché s'aggravaient, il n'est pas impossible que le recours aux crédits du FEOGA devienne nécessaire pour assurer le financement des excédents et rééquilibrer la concurrence avec les pays qui y recourent largement : France et Italie. Le cas s'est déjà produit pour la pomme et le chou-fleur.

Le produktschap n'a plus les mêmes pouvoirs qu'auparavant, mais il reste l'organisme de droit public supérieur aux Bedrijfschappen du secteur : c'est une institution en cours d'évolution.

## **Evolution du système actuel**

La structure actuelle pour la mise en marché des fruits et légumes doit être repensée en fonction des changements intervenus en aval dans la distribution.

Le Produktschap ne s'intéresse qu'aux premiers stades de celle-ci, et encore dans une optique de neutralité vis-à-vis des différents circuits possibles.

La responsabilité de provoquer une évolution favorable aux producteurs néerlandais appartient donc plutôt au Central Bureau. Celui-ci dispose d'ailleurs, à cet effet, d'un ensemble de services d'étude de marché et de financement des investissements, et enfin d'un quasi-monopole des produits qui lui donnent les moyens d'intervenir.

L'évolution en cours en ce domaine est contrôlée par le Central Bureau, autrement dit par les producteurs.

### **LES MOBILES DE CHANGEMENT CONCERNANT D'ABORD L'EXPORTATION**

Désormais, 80 % des produits exportés sont vendus au commerce intégré ou à des entreprises très modernes livrant les supermarchés. Cela tient pour une part à la place occupée par l'Allemagne de l'Ouest dans les exportations : celle-ci a un commerce de détail très concentré. Cela tient pour le reste au choix des clients dans les autres pays, tels la Grande-Bretagne et la France.

Cette clientèle moderne est une clientèle de choix. La capacité d'achat d'une centrale est importante, sa solvabilité certaine : donc pas de problèmes financiers. La livraison ne nécessite pas le passage sur des marchés plus ou moins encombrés, elle se fait sur palettes. La rotation du gros matériel devient très rapide. Enfin

le passage des commandes se faisant la veille ou le matin avant le marché, il est possible de planifier les activités.

Mais cette clientèle très intéressante est aussi très exigeante. Par sa capacité d'achat, une centrale peut obtenir des réductions de prix. En mettant successivement les offres de chaque fournisseur potentiel en concurrence, elle est à même d'exercer sur chaque vendeur une pression considérable. Comme les marges sont étroites, cette pression se retrouve dans les offres de prix transmises ensuite par les exportateurs à leurs commissionnaires dans les différents veilingen. La concentration du commerce d'aval appelle nécessairement l'accroissement de la consommation étant faible, la concentration du commerce d'aval appelle nécessairement une concentration des exportateurs.

Ceci est aussi valable pour le marché intérieur.

Par ailleurs, le niveau des prix obtenus par un veiling étant d'autant plus élevé que sa fréquentation par le commerce est meilleure, il importe de réaliser une concentration parallèle des veilingen. Cette concentration des veilingen s'impose d'autant plus que certains ont perdu une partie de leur aire d'approvisionnement à cause de l'urbanisation, et que d'autres doivent se moderniser sans toujours avoir une activité suffisante pour amortir les nouveaux investissements.

Cette modernisation peut être induite par le coût croissant de la main-d'œuvre ou la nécessité de réaménager les transports. Chemins de fer et bateaux sont de moins en moins utilisés par suite de leur manque de souplesse : ils deviennent inutiles et sont complètement abandonnés lors de la construction des nouveaux veilingen géants.

Mais cette double concentration des exportateurs et des veilingen n'efface pas complètement la domination aval/amont : dans chaque hypothèse de concentration, il subsiste toujours trop d'exportateurs pour que chacun d'eux ne soit pas à la merci des acheteurs. Ensuite et surtout, cette concentration ne permet pas encore de répondre d'une manière satisfaisante au besoin de services nouveaux du commerce moderne : aucun opérateur ne peut assumer seul le risque représenté par les fluctuations de prix sur des produits peu différenciés.

En particulier, la programmation des ventes de fruits et légumes dans les magasins de détail en souffre. Or une telle programmation ouvrirait des perspectives très favorables à l'économie de tout le secteur (réduction des risques et possibilité de recourir plus efficacement à la publicité). On ne peut pas se contenter de concentrer le marché.

## **DEUX OPTIONS POUR TENIR EN RESPECT LA PUISSANCE DES ACHETEURS D'AVANT**

Ces deux options ont en commun le souci d'organiser une meilleure protection de la clientèle des opérateurs chargés de promouvoir la vente des produits hollandais à l'extérieur.

Pour l'instant, l'évolution envisagée dans les deux cas concerne peu le marché des produits destinés à la consommation intérieure. Mais ce n'est probablement qu'une étape.

### **Partage de la clientèle entre exportateurs**

**Principe :** Lorsqu'une firme X a un client en Allemagne, il ne serait pas alloué à une autre firme néerlandaise le droit de faire une transaction avec ce client, sauf accord amiable entre fournisseurs ou conditions très particulières. Chaque firme pourrait ainsi prendre des engagements précis de livraison et d'achat pour des périodes plus longues et avec beaucoup moins de risques.

Il serait même possible d'envisager une collaboration plus poussée avec la production agricole : disposant d'un tel avantage technique, ces firmes seraient susceptibles d'accroître notablement la demande des produits néerlandais. Il serait possible de leur prévoir en contrepartie des conditions d'achat spéciales étudiées en fonction des marchés ainsi obtenus (ou à « décrocher », ce qui est encore plus important).

Une négociation de ce projet s'est engagée entre le Central Bureau représentant les producteurs agricoles et l'Union des exportateurs. Un accord s'est réalisé. L'assemblée générale du Central Bureau l'a ratifié, mais celle de l'Union des exportateurs l'a repoussé en 1967.

Cette option a donc été provisoirement abandonnée dans sa forme initiale.

### **Prise de participation financière du Central Bureau dans les firmes d'exportation**

La solution de rechange adoptée par le Central Bureau, ou plutôt le détour nécessaire pour contourner l'obstacle précédent, ne requiert plus un accord préalable de la majorité des exportateurs.

**Principe :** Le Central Bureau a élaboré un contrat type adopté par son assemblée générale de producteurs et proposé depuis 1968 aux exportateurs qui voudront bien y souscrire.

Ce contrat prévoit que :

— 33 % du capital de la firme doit appartenir au Central Bureau ;

— le statut juridique de celle-ci est obligatoirement celui de la société anonyme ;

— le Central Bureau a une priorité de rachat de toutes les actions appelées à changer de main (vente ou succession) ;

— un accord du Central Bureau est nécessaire pour la désignation du directeur, ainsi que pour la fixation de son salaire ;

— la réglementation du marché doit être strictement respectée ;

— il ne doit pas être fait opposition aux rapprochements ou collaborations qui pourraient être envisagés par le Central Bureau ;

— l'utilisation des profits ne peut être décidée sans accord du Central Bureau.

Le contrat assez draconien apporte tout de même aux exportateurs qui l'acceptent, le financement dont ils ont besoin. Il apporte aux producteurs les garanties nécessaires pour une collaboration étroite avec un négoce qui les a toujours dominés. Les modalités de cette collaboration sont à l'étude ou en cours d'expérimentation (la section n° 2 du Central Bureau est une société anonyme commercialisant la pomme sur la base de cours fixés).

On pense qu'elle deviendra plus opérationnelle d'ici un an ou deux pour les articles exportés.

Au prix actuel jugé trop bas par les uns et trop fluctuant par les autres, il s'agit essentiellement de substituer un prix d'achat toujours plus uniforme pour tous les exportateurs, et fixé (pour les produits peu périssables comme la pomme) en vue de périodes plus ou moins longues.

La difficulté consiste à fixer le prix optimum à partir des perspectives de récolte et des perspectives de ventes à l'étranger. La fidélité de la clientèle est indispensable pour avoir de bonnes prévisions. Tout ceci définit encore un souci, une tendance, ou un axe d'action plutôt qu'un résultat acquis, lorsqu'il s'agit des produits les plus périssables.

Permettant aux producteurs de vendre plus cher et aux exportateurs d'être plus dynamiques, tout en prenant moins de risques, cette collaboration doit donc accroître leurs profits.

Cette offre de prise de participation financière, c'est-à-dire d'apport de capitaux sans intérêt non remboursable, au moment précis où le commerce d'exportation en difficulté doit faire face à des besoins d'investissements considérables dans un climat de parfaite incertitude sur l'activité future de la firme, crée, au profit des firmes qui l'acceptent, un grave déséquilibre dans les conditions de concurrence.

Les grandes firmes (à l'exception d'une très grande qui est aussi très polyvalente) ne semblent pas avoir le choix d'une autre solution. La concentration du

secteur se précipite. En 1971, après deux ans d'essai, le Central Bureau contrôle déjà 35 % du marché par l'intermédiaire de 10 firmes seulement.

Cette concentration du marché, doublée d'une prise de participation financière, va permettre de développer la vente sous marques lorsque le produit s'y prête. Ceci est difficile avec les légumes, généralement consommés après cuisson, ou d'une manière qui fait peu place à la saveur ou aux autres caractéristiques gustatives ; difficile d'une manière générale aussi pour tout produit subissant peu de transformation comme les fruits consommés frais.

Le Central Bureau possédant une partie du capital des sociétés d'exportation restera libre d'organiser sans délai le lancement et l'exploitation en commun d'une même marque commerciale. Une seule marque commerciale desservant alors une part très importante du marché, il deviendra possible de défendre, voire d'étendre ce marché par une publicité plus importante allant jusqu'au consommateur.

Actuellement une telle publicité est trop onéreuse pour chacune des plus grandes firmes. Aussi avaient-elles remplacé cette publicité par une autre moins coûteuse, destinée surtout aux intermédiaires (participation à des expositions : SIAL, Anuga à Cologne, semaine verte à Berlin... et journaux spécialisés), ou par une publicité commune avec ces intermédiaires (semaines publicitaires avec association des indicatifs commerciaux chez Spar, Codex, Una...).

Mais cette publicité restreinte ne libérait pas réellement la firme de l'emprise du commerce d'aval ; là se situe le vrai problème. Des considérations purement commerciales de cet ordre peuvent être à l'origine de la décision de collaborer avec le Central Bureau, tout autant que l'apport de capitaux (17). La peur d'avoir à basculer dans les bras des acheteurs peut aussi être la raison essentielle d'un rapprochement avec les producteurs.

La stratégie actuellement envisagée prévoit que la phase ultime de l'évolution en cours, celle où les firmes regroupées assureront seules la protection de leur marché, doit coïncider avec la suppression des contrôles de qualité encore exercés aux frontières à l'intérieur de la CEE.

Après cette libération totale des échanges qui pourraient intervenir d'ici trois ou quatre ans, pense-t-on, le Central Bureau prévoit la suppression de tout contrôle spécifique aux exportations.

Les firmes devront être en mesure de garantir elles-mêmes la qualité de leur marchandise et être sanctionnables par le marché en cas de légèreté, donc réaliser un chiffre d'affaire très important.

## **LES CONSEQUENCES POUR LES VEILINGEN... ET L'ORGANISATION COMMUNE DE MARCHÉ**

Lorsque les conditions techniques le permettront, la vente au cadran devra être abandonnée pour les produits d'exportation, c'est-à-dire pour les produits principaux : tomates, laitues, concombres..., donc dans les plus grands veilingen.

L'accord des producteurs pour cette suppression de la vente au cadran a déjà été donné en assemblée générale du Central Bureau.

Les fonctions essentielles du veiling restent de :

- concentrer la marchandise ;
- assurer l'application et le respect des règlements relatifs au marché (prix de retrait, destruction des retraits) ;
- assurer un contrôle de la qualité, et veiller éventuellement au cloisonnement des circuits entre marché intérieur et exportation.

Le veiling conserve donc la mission de réduire au maximum le coût de la distribution et ensuite de veiller à égaliser strictement les conditions de concurrence entre firmes, concurrence qui ne s'exercera plus sur le prix d'achat.

Le veiling est une institution dont l'histoire montre qu'elle a continuellement évolué pour mieux s'adapter aux besoins.

Pendant longtemps le groupe d'agents dominant était constitué par les grossistes et exportateurs : il fallait s'organiser par rapport à ce groupe : le veiling était alors le marché de vente aux enchères ayant pour mission d'assurer un maximum de concurrence entre acheteurs.

Aujourd'hui, la situation est sensiblement différente. Renforcer la concurrence entre exportateurs ne permet plus de faire échec à la pression sur les prix que subissent les producteurs ; le secteur tout entier est dominé par l'aval. L'institution est radicalement révisée pour y faire face.

On s'oriente vers la constitution de grands ensembles oligopolistiques capables d'utiliser les moyens modernes de maîtrise du marché — publicité et marques commerciales essentiellement — et chargé de négocier au nom des diverses catégories professionnelles menacées, auprès des puissants interlocuteurs d'aval.

(17) Ces différentes motivations jouent plus ou moins selon qu'il s'agit d'une entreprise personnelle ou sociétaire ; en société il est certain que l'attrait d'une aide financière est plus déterminant ; les actionnaires administrateurs sont relativement peu gênés par l'arrivée d'un actionnaire nouveau, fut-il exigeant. Avec une entreprise personnelle, c'est l'autorité jusqu'ici indivise qu'il faut partager ; ce sont plutôt les incertitudes sur l'avenir qui font alors la décision.

Cette orientation nouvelle dans la défense des agriculteurs caractérisée par une interpénétration accrue des intérêts divers en présence face au groupe dominant, par une intervention sélective auprès des entreprises de la distribution et par diverses autres pratiques restrictives vis-à-vis de la concurrence, n'est pas du tout conforme aux règles actuelles de la politique agricole commune.

Celle-ci exige entre autres la neutralité des interventions sur les circuits et le libre exercice de la concurrence : va-t-on lui sacrifier l'intérêt des producteurs agricoles ?

Cette nouvelle orientation dans la recherche d'un ajustement plus satisfaisant entre offre et demande à satisfaire paraît solidement justifiée sur le plan de la recherche de l'efficacité. Aussi notre analyse conduit-elle à escompter plutôt l'adaptation de la politique agricole commune à cette nouvelle réalité.

Si nos anticipations se révèlent exactes, le secteur des fruits et légumes ne devrait guère tarder à se structurer dans l'ensemble de la CEE autour de quelques grandes unités chargées de commercialiser les produits.

S'il en est ainsi, le fait (abandon concret des schémas de pensée traditionnels) aura tout simplement précédé une fois de plus le droit, qui n'est rien d'autre qu'un ensemble plus ou moins évolutif de règles au service des hommes.

\*\*

La Belgique s'engage hardiment, elle aussi, dans cette voie, pour les pommes et les poires (coopérative Centrapool) avec le concours du gouvernement dans le cadre d'un programme spécial.

Les Hollandais suivent évidemment l'opération avec intérêt, manifestant une certaine gêne devant l'offensive commerciale qui les prend de vitesse.

Resterons-nous longtemps dans l'expectative et les querelles idéologiques (18) ? Certes, l'orientation marketing pose de multiples difficultés :

- différenciation commerciale des produits peu ou pas transformés : elle risque de se faire en partie par l'emballage, d'une manière artificielle entraînant des coûts pour producteurs et consommateurs ;

- protection de la marque (coût de gestion de la marque) ;

- importance de la dimension commerciale optimum et du maintien des équilibres de rapport de force (problèmes de l'interprofession).

Mais ce n'est pas en voulant ignorer ces difficultés que l'on progressera beaucoup.

En définitive, la politique économique suggérée reste très libérale, tout en incitant fortement au renouveau : elle s'accommode du désir d'indépendance parfaitement respectable de certains, sans qu'il en résulte une paralysie pour la collectivité.

Moyennant l'abandon de schémas de pensée dépassés, la synthèse semble possible entre les analyses de problèmes de marché faites selon les deux optiques de la production et du marketing. Cette synthèse sera excellente s'il existe effectivement une vocation de pays agricole exportateur et la volonté d'en tirer parti.

La dimension du changement qui peut en résulter, n'est pas seulement économique.

---

(18) Avec le chou-fleur et l'artichaut, la Bretagne, une fois encore, paraît montrer la voie en France, si les projets actuels se développent comme prévu.