

Maraîchage bio : des stratégies commerciales en mutations

Charles Souillot (GAB 22) Agathe Perrin (MAB 22)

Éléments de contexte :

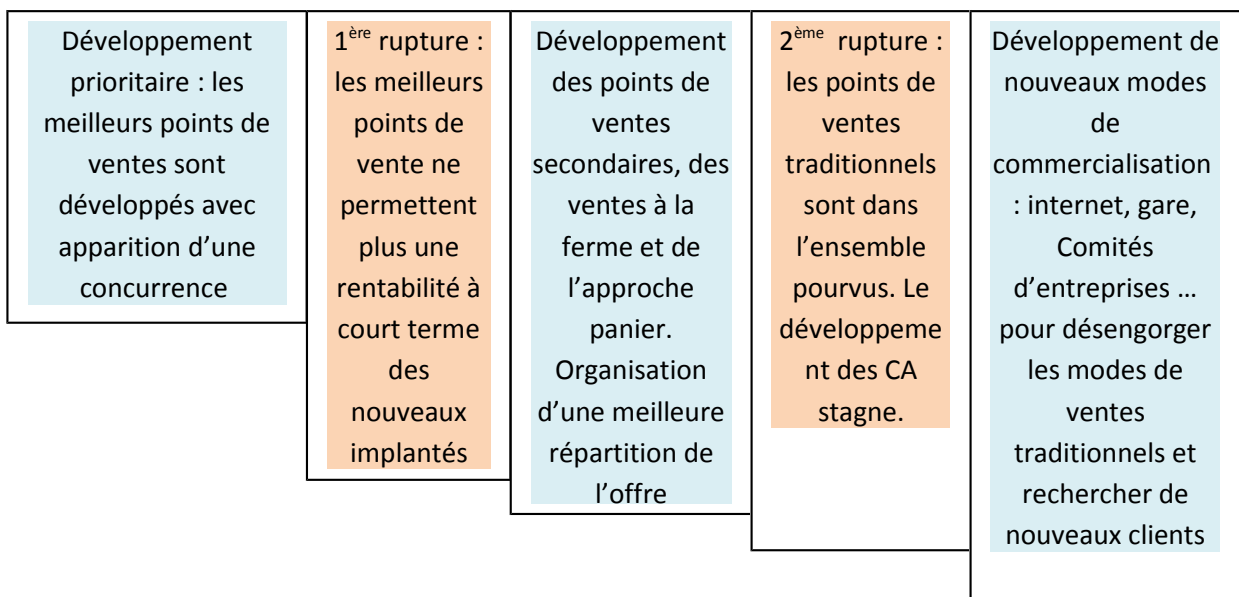
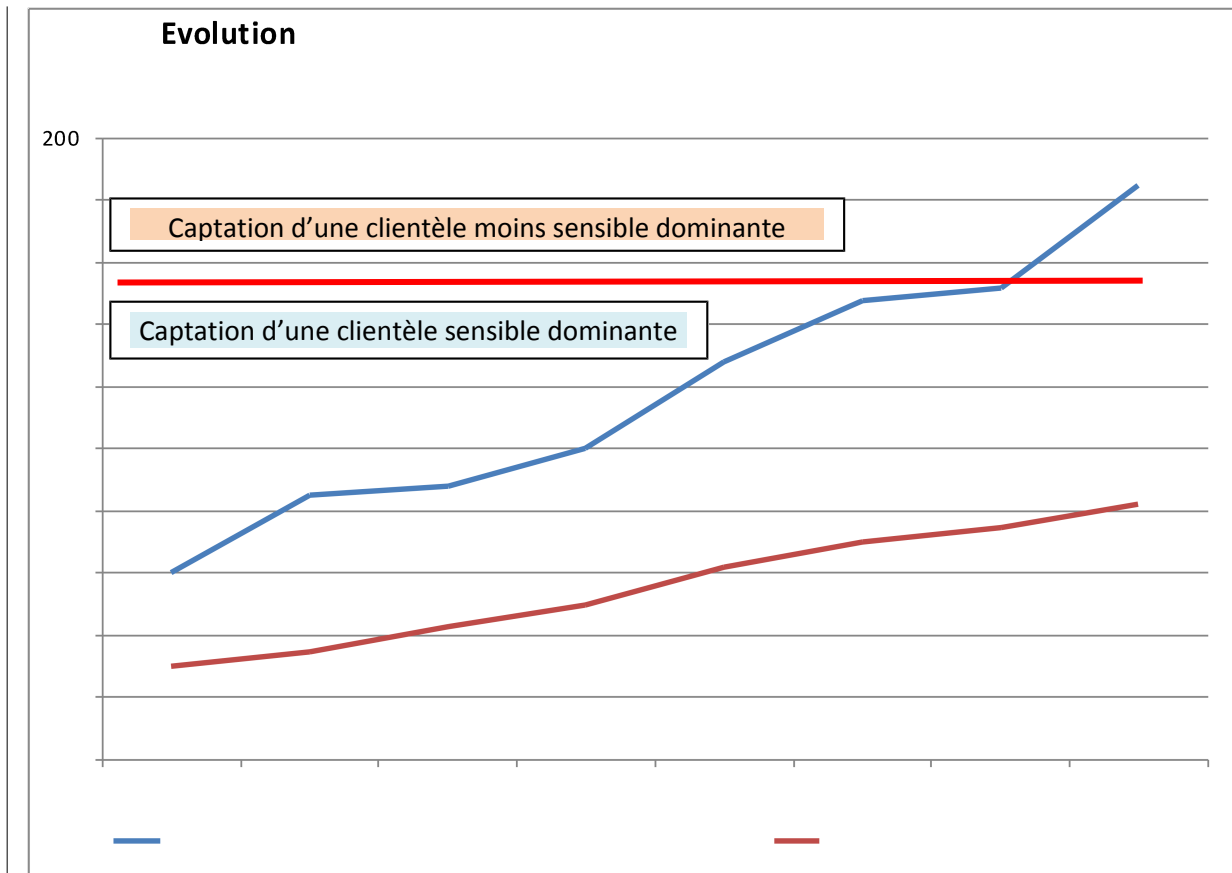
Le nombre de maraîchers installés en agriculture biologique a fortement évolué ces dernières années en Bretagne. Aujourd'hui près de 5 % des installations en agriculture de la région sont le fait de maraîchers bio. Ce phénomène, loin de s'estomper, continue son ascension amenant son lot de débats et d'interrogations quant à l'évolution des débouchés et la sécurisation économique de chacun.

Depuis 5 ans, le nombre de producteurs de légumes BIO de Bretagne en vente directe a doublé. L'analyse de la consommation montre que seulement 10 à 15 % de la population est captée par les circuits de ventes directes bio (1 intermédiaire maximum de la fourche à la fourchette), offrant des perspectives d'évolutions importantes quant au développement de la filière (estimation à partir du baromètre agence bio).

Si ce panorama est intéressant et semble conforter la dynamique d'installation, il appelle un travail de fond pour identifier la population non touchée et l'aborder de manière pertinente. C'est bien l'ensemble des schémas traditionnels de commercialisation qu'il convient de faire évoluer pour permettre une meilleure approche du paysage et un développement économique des structures agricoles BIO naissantes et existantes.

Cet article, loin d'imposer des recettes et solutions toutes faites, relate des éléments de réflexion et des pistes de travail mises en place par le GAB 22, la FNAB et Richard Laizeau consultant en gestion et arboriculteur Bio. Il est clair que chaque cas est particulier, nécessitant de mener une réflexion spécifique en fonction de son propre contexte et de la perception que chacun a de la vente.

Schéma de développement du paysage commercial : éléments d'analyse sur les Côtes d'Armor



Pourquoi le développement des stratégies commerciales est-il primordial

Pour aider les nouveaux installés

Lors de la phase d'installation, l'attention est en général focalisée sur le système productif, cœur du projet occultant bien souvent la stratégie commerciale. Cette dernière est bien souvent idéalisée : « si on a des légumes on les vendra ». Ce constat peut aboutir à certaines désillusions de la part des jeunes installés, où les premières années le facteur limitant du développement est, d'une part, la capacité de vente de l'exploitation et, d'autre part, le temps consacré à la vente, peu envisagé au départ et impactant le temps de production de manière souvent importante au démarrage du projet. Ce constat est souvent renforcé par des chiffres d'affaires prévisionnels non atteints les premières années avec des incidences non négligeables sur le développement futur des exploitations. Il est donc fondamental de bien réfléchir à une stratégie cohérente avec son projet, ses envies et son environnement à cette période où l'on a à priori plus de temps pour pouvoir le faire.

Pour accompagner le développement de la bio

Aujourd'hui, les stratégies commerciales développées sont majoritairement caractérisées par un modèle traditionnel : marchés, vente à la ferme et orientées vers une population sensible ayant accès à ces points de ventes. L'offre se concentre majoritairement sur 15 % de la population, ignorant une majorité n'ayant pas la possibilité de se rendre sur les lieux de ventes ou moins sensibles à l'argumentaire de la bio et de la proximité.

Le développement de la bio et du nombre d'exploitations maraîchères passe par la fidélisation des clients existants et le développement de nouvelles clientèles. Il induit l'apport d'un service unique qui plus que l'argumentaire sanitaire et environnemental permettra de développer au départ une relation de confiance puis un développement de conscience auprès de ces populations.

Ce développement passe par une évolution des modèles commerciaux vers de nouveaux horizons souvent difficiles à envisager : exploitation des lieux à fort passage, services à l'entreprise, développement de l'outil internet. Il a pour conséquence le passage de stratégies commerciales statiques à des schémas dynamiques. Les points de ventes ne sont donc plus figés mais doivent sans cesse évoluer pour correspondre aux consommateurs et anticiper les évolutions du paysage.

Pour éviter que les relations ne se dégradent

L'évolution importante de l'offre induit des ruptures dans l'évolution des chiffres d'affaires et dans les relations entre maraîchers. Ces ruptures sont tout d'abord palpables sur les lieux de ventes les plus fréquentés où la représentation des maraîchers est naturellement concentrée, puis sur l'ensemble des lieux de vente traditionnels où progressivement la concurrence augmente. Inévitablement les relations se dégradent, l'autre étant perçu dès lors comme concurrent et non plus comme un potentiel partenaire. Les discussions s'arrêtent et les projets de groupes sont rendus difficiles laissant place à un individualisme pesant et délétère.

L'évolution des schémas commerciaux est donc importante pour diminuer la pression de ces lieux de ventes, afin d'apaiser les relations et d'envisager sereinement l'arrivée des futurs maraîchers. Elle est également essentielle à la mise en place d'un dialogue constructif permettant la construction du paysage de manière concertée voir mutualisée.

Pour faire émerger de nouvelles démarches

Proposer un service innovant, développer une image répondant à l'attente consommateur, travailler une gamme correspondant aux besoins et suscitant l'envie, vendre à un prix rémunérateur et pérennisant la structure ne sont pas choses faciles. La mise en place de ces mécanismes suscite le travail en réseau qui au départ se construit autour de réflexions de groupes, puis évolue vers des projets communs de productions et/ou de ventes.

Ces évolutions de conception de la production ou de la vente vers des outils mutualisés ouvrent des portes intéressantes. Elles rendent accessibles des équipements difficilement supportables par les modèles classiques, elles participent à une réduction du temps de travail, au développement d'une nouvelle clientèle (services, augmentation de la gamme) et à l'intégration d'une dimension sociale forte (mutualisation de salariés). Le modèle commercial s'intègre alors plus solidement dans un projet de territoire.

Si le jeu en vaut la chandelle, on observe parfois des difficultés de fonctionnement dans les modèles collectifs liés souvent à une mauvaise prise en compte des volontés multiples et parfois divergentes, ainsi qu'à des niveaux d'investissements inégaux. Les tensions pouvant être générées par la mise en commun se doivent d'être abordées relativement tôt dans la construction de ces schémas, pour écarter le maximum de situations à problèmes. Depuis 2 ans, le GAB d'Armor propose la mise en place, préalable à la création d'un projet collectif, d'un débat sous forme de jeu de rôle permettant d'envisager de manière détachée des situations critiques afin de faciliter leur éventuelle gestion à venir.

Une stratégie en accord avec soi et économiquement pertinente :

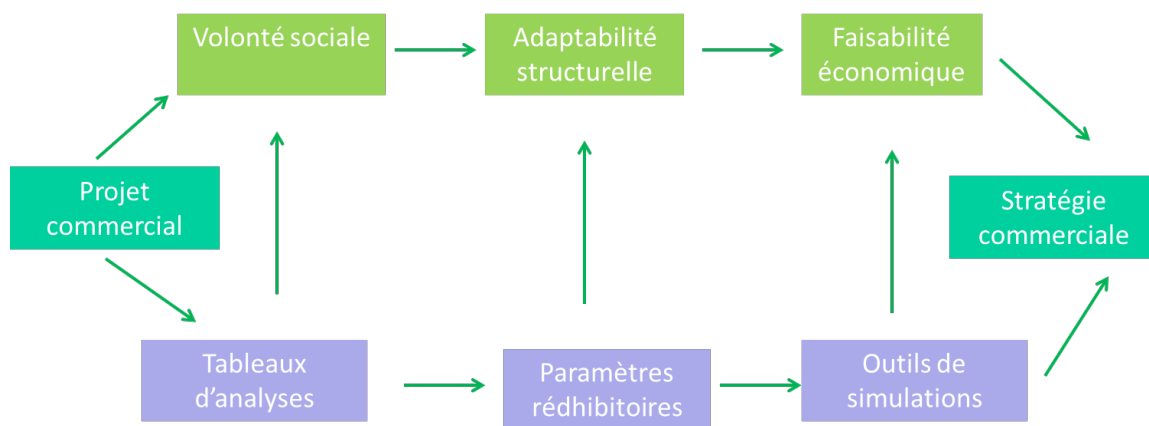
Un cheminement par étapes :

Dans les circuits courts, de multiples schémas sont envisageables, ouvrant un champ des possibles non limitant. La vente est souvent vécue comme quelque chose de très superficiel, pourtant il s'agit d'une relation interpersonnelle très importante. De plus, pour qu'il y ait fidélisation, elle doit permettre de créer une satisfaction qui induit le retour. Il est nécessaire de faire changer le regard sur la notion de vente : elle n'est pas instantanée, mais s'inscrit dans le temps au travers de la relation créée entre producteur et consommateur. Il est donc essentiel que le producteur se sente bien dans sa vente.

Dès lors, on ne peut pas se cantonner à l'analyse classique potentiel client / panier moyen / % de personnes captés / concurrence existante. L'analyse de la prise de risque est bien fondamentale, mais doit intervenir après une analyse introspective de ce que l'on est prêt à mettre en place. Ce que l'on veut, puis ce que l'on peut.

La définition d'une stratégie commerciale n'est pas une évidence : elle se construit par étapes, c'est un projet qui mûrit.

Peut-on formaliser une méthode de réflexion ?



Le schéma ci dessus propose un cheminement par étape issu de travaux avec plusieurs maraîchers sur l'importance de remettre la volonté sociale au centre du dispositif.

Le projet émane d'une volonté sociale en lien avec la personne, ses envies et perceptions. Ce projet intime est ensuite confronté à des situations existantes sur le territoire. Certaines idées préconçues peuvent en effet créer un décalage entre l'envie/projet et la réalité. Ensuite, vient la réflexion sur l'adéquation entre structure et projet. En effet, certains paramètres peuvent être rédhibitoires. Par exemple, une surface insuffisante pour développer de la vente en gros. C'est seulement en dernier lieu que l'analyse économique du projet est réalisée, grâce à la mobilisation d'outils de simulation simples. Par ces différentes étapes, on passe de l'accompagnement du projet (idée) à la définition d'une stratégie commerciale. Attention : cette dernière n'est pas immuable.

Nécessité d'interroger la rentabilité de son mode de vente

La vente en circuits de proximité suppose d'intégrer de nouvelles données au métier.

La première est la dimension temps (temps de transport, de préparation des marchés, de la vente, de la relation client...). Elle est souvent sous-évaluée voire même incompatible avec certains objectifs personnels (avoir plus de temps pour vivre chez soi, s'impliquer dans des organisations...).

Il est donc fondamental d'analyser le résultat obtenu en rapport avec le temps passé sur chaque vente pour initier une démarche d'analyse de la rentabilité des points de ventes.

Le constat qui a été dressé avec plusieurs maraîchers est le suivant :

- quand on analyse une vente, on tient rarement compte du temps passé
- il est rare qu'il y ait une analyse objectivée d'un lieu de vente (« tu crois que je dois arrêter ? »)
- les lieux de vente ne sont pas souvent remis en cause, même si les chiffres d'affaires générés sont faibles et le restent dans le temps.

Une première démarche simple consiste à analyser le volume d'activité de la vente au regard du temps dédié à celle-ci. L'axiome de départ est que le temps de vente doit au moins être rémunéré par la vente, car si ce n'est pas le cas, il va sans dire qu'on ne rémunère pas le temps passé à la production. Une grille de calcul rapide et sans besoin d'une comptabilité a été mise en place par le GAB d'Armor. Elle permet de calculer le coût de la vente (temps de travail, transport et autres charges directes sans intégrer les charges liées au renouvellement des équipements) par lieu de vente puis globalement sur l'exploitation. On en déduit la part du résultat restant pour la rémunération du travail de la production, et en partant sur une base horaire validée collectivement on définit le nombre d'heures de travail rémunérées par an. Généralement, le résultat suscite la réaction.

Cette démarche a pour but d'arriver à une donnée chiffrée et donc objectivée qui permet de discuter et de faire émerger des attentes pour améliorer ses ventes (au moins en partie) et également pour mieux les gérer (à partir de quel chiffre d'affaire par marché cela est-il pertinent d'être 2 par exemple).

Envisager une évolution de sa stratégie

De l'autre côté de l'étal :

Les consommateurs en circuits courts ne viennent pas uniquement chercher un produit, mais également une relation sociale. Le producteur doit donc être en mesure d'y répondre, mais aussi de la gérer. Comment créer de la satisfaction pour fidéliser les clients ? Quelle posture selon leur sensibilisation : clients militants, clients venus par curiosité pour la première fois... ? Il semble primordial de garder en tête 2 objectifs pour guider sa posture : rassurer et susciter la curiosité.

Le consommateur va vouloir un positionnement simple et fort de la part du producteur pour initier une confiance. Les actes d'achat sont principalement générés par le triptyque suivant, qui amène son lot de questions et de réflexions :

- Image reflétée : la qualité exceptionnelle de mes produits transparaît-elle ? mon statut de producteur est-il bien identifié ? l'image que je reflète est-elle celle que je souhaite ? ...
- L'intimité de service : quel plus j'apporte à la vente de mes légumes par rapport aux autres : du conseil, des idées nouvelles, un accès à ce type de produits à de nouvelles populations ?...

- Le prix : sans plus-value bien identifiée sur les autres points, le consommateur va se tourner vers l'offre la plus basse, puisqu'aucun élément selon lui ne justifie de payer plus cher. L'enjeu est bien de passer de l'usage (la fonction d'un légume est de nous nourrir) à l'image (je me nourris avec des légumes dont je connais la provenance, cultivés dans le respect de l'environnement et de ma santé, et avec lesquels, sur les conseils avisés du producteur, je réalise des recettes extraordinaires...).

Comment faire passer mes légumes bios de produits d'usage à des produits d'image ? Le consommateur a été bercé dans l'idée qu'il peut tout avoir, aujourd'hui la société de consommation montre ses limites. Les consommateurs ressentent le besoin de redonner du sens à leur consommation. L'agriculture biologique est en capacité d'y répondre en créant du lien à la terre, une consommation locale, respectueuse des hommes et des ressources naturelles. Des opportunités de différenciation par l'image existent et sont importantes.

Mise en relation des attentes de la population et du consommateur en particulier : le monde se sépare en deux ...

Il est important d'identifier les typologies de consommateurs pour bien construire sa stratégie de communication et éviter les actions qui ne servent à rien.

Une vision simpliste de cette analyse peut être : le monde se sépare en deux, les consommateurs qui m'achètent des produits et ceux qui ne m'en achètent pas. De prime abord plusieurs questions se dégagent : comment initier l'envie et la curiosité de ceux qui ne m'achètent pas ? Suis-je suffisamment connu ? Comment conforter puis renforcer la volonté de mes clients de m'acheter des produits ?

En approfondissant l'analyse on peut aboutir à la typologie suivante :

Ceux qui ne me connaissent pas et/ou qui me connaissent mais ne sont jamais venus : un potentiel de consommateurs de proximité (renouvellement de la population, personne non sensibilisée). L'objectif est de les faire venir et réaliser un 1^{er} achat. Les notions d'image et de reconnaissance sont celles recherchées.

Ceux qui viennent pour la première fois ou ponctuellement : un potentiel de consolidation des achats existe. L'objectif est de réaliser le premier achat, de les faire revenir et de passer du client occasionnel au client régulier. Les notions d'accueil, de confiance et de service rendu sont alors primordiales.

Ceux qui viennent régulièrement (30 à 100 % des achats réalisés chez vous en légumes) : un potentiel pour recruter de nouveaux clients. L'objectif est d'en faire des clients prescripteurs, eux-mêmes étant déjà convaincus. Les notions de services et d'innovation sont alors importantes.

Des axes de réflexions se dégagent :

Se différencier positivement correspond à se distinguer sur d'autres dimensions que celle du prix. Ce travail est nécessaire pour valoriser ses produits à leur juste valeur. De plus, chercher à se différencier positivement est moteur d'innovations !

Le travail sur l'image :

Qu'on le souhaite ou non, une image nous est nécessairement associée dans le cadre de notre relation avec les consommateurs, en lien avec notre personne, l'agencement de notre lieu de vente... Soit on fait le choix de la construire, soit on la subit ! La concurrence est subie, l'image assumée est construite. Pour mettre cette image en cohérence avec soi, mieux vaut la construire.

Plusieurs formations autour de l'agencement des points de ventes ont été construites ces dernières années pour permettre une meilleure valorisation de ses produits, souvent accompagnées d'une analyse de la posture. Le parti-pris de notre réseau est bien de travailler sur la pédagogie, la confiance et l'innovation. Nous sommes bien sur des notions d'éducation populaire, de manger en conscience et de redécouverte du goût. Ce sont tous ces paramètres que l'on cherche à mettre en valeur au travers de notre personne (posture, apparence, ...) et de nos produits.

Le travail sur le service

Le service quant à lui est souvent abordé de manière indirecte. Il peut être travaillé autour de la notion « on vend plus que des légumes », avec la construction d'appuis culinaires, de conseil en jardinage, d'histoires autour des légumes proposés ou de travail sur des goûts et des saveurs correspondant à chacun.

Il peut aussi être travaillé autour de la notion de nouveaux réseaux de clientèles. Avec la mise en place de services adaptés comme la livraison aux comités d'entreprises, la construction d'une offre internet, la vente sur des lieux novateurs... mais aussi par la mise en place de méthodes de vente adaptées à la clientèle ciblée : paniers imposés, méthode des lots, paniers à la carte via internet ...

Nous sommes loin d'avoir exploré l'ensemble des services supportables par une structure maraîchère répondant à des besoins de consommateurs et reflétant nos valeurs.

Une ouverture vers un mode de fixation du prix ascendant

Mieux se différencier permet une réflexion plus apaisée quant à la détermination de ses prix de vente. On s'affranchit partiellement du vieil adage qui veut que le prix soit perçu comme subi dans le monde agricole (l'organisation des filières traditionnelles y étant pour quelque chose), non maîtrisé et souvent non maîtrisable. Une pratique courante de construction des prix sur les marchés est de faire le tour des bans et de prendre comme prix de vente une moyenne ne correspondant en rien à la réalité de l'exploitation.

La question du juste prix est au centre des préoccupations du réseau FNAB et de son projet d'économie bio. Depuis 2009, la FNAB propose aux producteurs une démarche et un outil pour qu'ils construisent eux-mêmes leurs prix de revient. L'objectif étant qu'ils gagnent en maîtrise et autonomie de décision sur la construction de leur politique tarifaire, qu'elle soit définie en fonction de leurs objectifs et de faire de cet outil, un outil de gestion et de projection à l'échelle de la ferme.

Maîtriser ses prix de revient pour construire ses prix de vente, c'est :

- Sortir d'une démarche descendante de construction des prix agricoles. Le prix producteur est défini en fonction d'un prix consommateur acceptable duquel sont déduites les marges brutes des différents intermédiaires, les producteurs devant s'adapter et compresser leur coût de production. Les variables d'ajustement d'un tel système sont la rémunération de la force de travail et l'environnement.
- Renforcer l'autonomie sur la ferme qui passe également par une maîtrise de la gestion
- Etre en capacité d'identifier des marges de progression et d'explicitier son prix.

Cette démarche novatrice est aujourd'hui de plus en plus usitée, elle doit s'associer à une réflexion de fond sur la mise en œuvre de sa vente. Pour pouvoir faire évoluer ses prix il faut être identifié, véhiculer une image et apporter un service justifié aux yeux du consommateur.

Des réflexions qui induisent des évolutions des systèmes productifs :

Répondre aux attentes consommateurs n'induit pas, comme le voudrait le modèle de commercialisation majoritaire, de disposer de tout, tout le temps, mais bien de proposer des produits ayant une identité forte pour chaque saison et correspondant aux habitudes de consommation. Ce constat est renforcé par une tendance forte de l'évolution de la consommation qui favorise l'achat de produits prêts à consommer plutôt que ceux nécessitant un long moment de préparation.

La gamme proposée peut s'en trouver transformée avec l'abandon de certains légumes et la réintroduction de produits plus demandés. En règle générale 80 % du chiffre d'affaire est réalisé par 20 % des légumes de l'exploitation. Si ces légumes divergent d'une ferme à l'autre, le ratio reste relativement constant. Une attention toute particulière doit leur être portée.

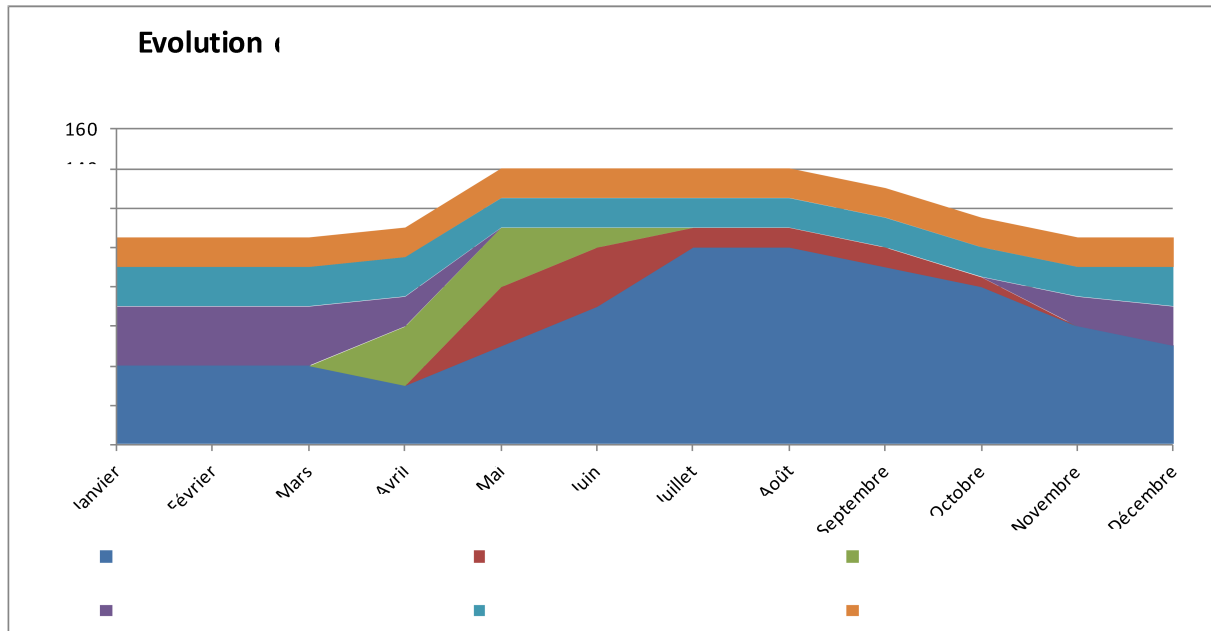
Parmi les grands standards, on observe les « légumes ratatouille » et la pomme de terre, le haricot mais aussi une forte évolution des primeurs, de la fraise, de l'asperge et des légumes feuilles avec pour produits phares : le mesclun et l'endive.

L'incidence de ces produits sur les étals va au-delà du chiffre d'affaire qu'ils génèrent puisque leur présence induit l'achat d'autres légumes de l'étal. Le graphique suivant illustre une étude en cours de réalisation au niveau des Côtes d'Armor, évaluant les conséquences de l'introduction de cultures identitaires sur le chiffre d'affaire global d'un marché.

En règle général les marchés du département subissent une grande variabilité de leurs chiffres d'affaire en fonction de la saison (ratio de 1 à 3), d'une part lié à une variabilité de fréquentation (hiver/été) et d'autre part à une limitation de l'offre à certaines périodes (mars-avril-mai). L'objectif de cette étude est d'atténuer ces fluctuations pour garder des marchés économiquement intéressants l'hiver, mais aussi pour entretenir une fréquentation soutenue des points de vente. On observe au final plusieurs mécaniques complémentaires :

- l'introduction de la fraise et de l'asperge ont permis de maintenir les marchés d'avril et mai à un niveau estival,
- l'endive a eu une incidence notable sur les marchés d'hiver,

- le mesclun a permis la mise en place d'un produit haut de gamme de manière constante sur l'année, drainant une clientèle d' « accros »,
- le tout a participé à l'arrivée de nouveaux clients et à la fidélisation des anciens avec une augmentation importante du panier moyen.



Un chiffre d'affaire davantage nivelé peut permettre une sécurisation économique des exploitations, qui ne jouent plus leur saison sur 3 ou 4 mois, et peut induire une pérennisation de la main d'œuvre permettant d'assumer ces cultures identitaires très chronophages.

On peut intuitivement aujourd'hui observer des orientations stratégiques vers des gammes plus réduites et très ciblées, qui permettent une évolution des chiffres d'affaires et une pérennisation de la main d'œuvre. Elles s'accompagnent en général d'une augmentation du % de surfaces sous abris permettant plus de flexibilité et un apport de produits à des périodes où la fréquentation des points de vente est importante alors que les gammes produites sont réduites.

Conclusions et perspectives

Nous sommes, aujourd'hui, sur des modèles commerciaux en mutation de par l'augmentation de l'offre et l'évolution de la demande. Pour les appréhender, notre force est de travailler en réseau, à même de guider la réflexion et d'aider à prendre de la hauteur pour analyser ce qui est mis en place, comment l'améliorer et comment innover. Il s'agit de mettre en lumière, au travers du dialogue et de l'échange, les nombreuses marges de manœuvre existantes pour ne plus « subir » la vente, mais en devenir véritablement acteur. C'est pourquoi il nous paraît, plus que jamais, aujourd'hui nécessaire de se concentrer sur le pourquoi avant de définir le comment.