

# COMMERCIALISER DES PRODUITS AGRICOLES SANS ÉTUDE DE MARCHÉ : FACTEURS DE RÉUSSITE DE TROIS COOPÉRATIVES EN ISRAËL DANS LES ANNÉES 1980

par Zvi Galor\*

**A** lors que l'étude de marché n'est pas toujours efficace pour assurer la commercialisation des produits agricoles, cet article présente une approche originale développée en Israël par des coopératives agricoles ayant réussi à créer des marchés de consommateurs pour écouler les productions de leurs membres.

Le mouvement coopératif a démarré en Israël vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle avec la fondation par le baron Rothschild des vineries coopératives de Carmel Mizrahi. Bien que de renommée médiocre, ce vignoble a dominé le marché israélien du vin de table jusqu'à la fin des années 1980. Puis le mouvement coopératif rural dans ce pays a pris un second élan avec la création des kibboutzim et des moshavim au début du XX<sup>e</sup> siècle (Galor et Sofer, 2011). Le kibboutz, village collectif, et le moshav, village coopératif, constituent les deux types caractéristiques de communautés rurales en Israël. Ces coopératives de premier degré, dont les membres sont des individus, ont fondé des coopératives du deuxième degré, comme les entreprises régionales et les vineries. Ces structures de type multifonctionnel étaient dispersées sur tout le territoire d'Israël (Galor, 2015). Au cours de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la production viticole est devenue excédentaire, ce qui a entraîné des difficultés de commercialisation. Dans cet article, nous présentons trois études de cas où les agriculteurs, membres d'une coopérative, ont élaboré un plan de commercialisation à partir de la marque qu'ils ont créée pour leurs produits. Si le facteur coopératif a été déterminant dans la réussite du processus de commercialisation, il convient également de mentionner l'importance du rôle joué par les dirigeants de ces structures.

## **Création d'un produit par la vinerie Ramat Hagolan**

Signalée pour la première fois dans l'Ancien Testament, la production de vin a été présente dans cette région du Proche-Orient jusqu'à

---

\*Consultant en développement des coopératives israéliennes

la conquête musulmane du pays en 637 de notre ère. Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, le vin israélien était connu pour sa faible qualité et son prix très bas. Dans leur article sur l'industrie vinicole israélienne, Simons et Roberts (2008) ont montré comment les fondateurs de coopératives, lorsqu'ils n'ont aucune expérience préalable d'un produit spécifique qu'ils tentent de commercialiser, reproduisent généralement le fonctionnement de leurs concurrents les plus expérimentés. Cela a été le cas pendant de nombreuses années chez les viticulteurs israéliens.

La cave du Ramat Hagolan (plateau du Golan) a été fondée au début des années 1980 par une coopérative du second degré composée de quatre kibboutzim et de quatre moshavim, toutes coopératives du premier degré situées sur le plateau du Golan<sup>1</sup>. Les membres de ces huit villages ont planté des vignobles sur des terres spécialement adaptées à la production de vin. Cependant, selon Shimshon Welner, fondateur du kibboutz et d'une coopérative régionale, la cave a été lancée sans aucune expérience ni connaissance préalable.

À la suite de la parution dans le *New York Times*, en mai 1985, d'un article vantant les qualités viticoles du sol du Golan, les dirigeants des villages coopératifs ont demandé à Shimshon Welner<sup>2</sup> de mettre en place une nouvelle cave. Celui-ci a pris conseil auprès de spécialistes états-uniens et obtenu un produit de qualité qui l'a incité à ne pas le vendre sur le marché local mais seulement à un certain nombre de restaurants haut de gamme, à un prix dix fois supérieur au tarif moyen en Israël. Sans aucune publicité ni annonce officielle, seulement par le bouche-à-oreille, ce vin de qualité a rapidement conquis une notoriété fondée sur la spécificité du terroir du Golan.

Un autre élément très important du succès des vineries Ramat Hagolan a été leur capacité à produire des vins de qualité casher, selon la tradition juive. Habituellement, le vin produit par des non-juifs hors d'Israël doit subir, pour être considéré comme casher, un procédé spécial qui altère sa qualité. Or le vin de Ramat Hagolan étant produit par des juifs, membres des coopératives propriétaires de la cave, il ne subissait aucune transformation, ce qui lui conférait un avantage sur le marché du vin casher aux États-Unis.

Dès sa création, le vignoble Ramat Hagolan a gagné une place de premier rang dans l'industrie vinicole israélienne. Ses vins, présentés dans des bouteilles attrayantes avec des étiquettes originales, ont remporté des prix internationaux à plusieurs reprises. C'est là un exemple remarquable de la façon dont un produit agricole local peut se développer pour devenir leader sur le marché national et international. Cette réussite commerciale repose sur les éléments suivants : l'identité du terroir ; sa rareté, justifiant son prix élevé ; la vente à l'exportation en ciblant un marché étranger recherchant un vin casher de très bonne qualité ; l'élaboration d'une marque.

---

(1) La région du Golan culmine à environ mille mètres d'altitude. L'été y est sec et l'hiver très froid. Son sol volcanique est propice à la viticulture.

(2) Ces renseignements ont été obtenus en 2017 par l'auteur auprès de Shimshon Welner, fondateur de Ramat Hagolan.

## La réussite des raisins Tali du moshav Lachish : susciter un nouveau marché

Sensiblement différent est le cas des producteurs de raisins de table du moshav Lachish. Fondé à la fin des années 1950, celui-ci rassemble actuellement 66 foyers qui possèdent des fermes de taille égale. Après avoir entrepris diverses activités agricoles au fil des ans (élevage bovin et de volailles, culture florale), les membres de ce village coopératif se sont tous engagés, chacun sur sa propre ferme, dans la production de raisins de table<sup>3</sup>.

(3) Entretien de l'auteur avec David Ivri, membre du moshav Lachish, le 15 octobre 2017.

La consommation de ce fruit est devenue très populaire en Israël, suscitant une concurrence entre producteurs. Après avoir subi des pertes, les membres de Lachish ont décidé de vendre leurs raisins à un prix plus rentable. Cette tâche a été confiée à David Ivri, membre du moshav et vigneron lui-même, qui a mis l'accent sur le caractère unique des raisins du moshav Lachish. Les membres du collectif se sont engagés dans la culture d'un fruit de la meilleure qualité possible, qu'il s'agissait de différencier par un marquage, selon un processus similaire à celui qui avait été mis en œuvre par l'industrie du raisin de Californie.

Le premier élément était le choix d'une variété spéciale de raisins de table. Le moshav a choisi de planter des vignes « Thompson Seedless », qui produisaient une espèce inconnue en Israël jusqu'aux années 1980. La dégustation de raisins de table sans pépins était une expérience innovante pour les consommateurs. Le processus de marquage comprenait la création d'un nom pour les raisins Lachish, ainsi que le choix d'un emballage original et l'élaboration d'une campagne de publicité. Le jingle « Tali », diffusé sur toutes les radios du pays, est devenu synonyme de début de l'été.

Le succès de la commercialisation du raisin Tali repose essentiellement sur le fait que le moshav est une coopérative. Dans cette structure, l'entité coopérative joue un rôle important, car chaque membre possède sa propre ferme, qu'il cultive avec sa famille. Le moshav, en tant que coopérative, sert d'agent et son rôle est de commercialiser les raisins sur le marché local. Les membres doivent apporter leurs produits au centre de collecte, où ceux-ci sont marqués et emballés selon les instructions des techniciens professionnels employés par la coopérative-moshav. Cette dernière transfère à ses membres l'argent de la vente, une fois déduits les frais de fonctionnement nécessaires à la commercialisation des raisins Tali. Comme toute coopérative, le moshav Lachish appartient entièrement à ses membres et se doit d'opérer à leur avantage (Galor, 2015).

La réussite du moshav Lachish est largement due à la personnalité d'un de ses membres, qui a initié la culture du raisin sur un terroir particulier et créé le nom de marque Tali, qui a toujours le même succès sur les marchés d'Israël. Le choix d'une variété sans pépins a également été déterminant, car les coopérateurs étaient les seuls en

Israël à introduire ce type de produit sur le marché. Ainsi, le moshav a réussi à commercialiser des produits qui étaient déjà cultivés par ses membres en suscitant une demande des consommateurs.

## Les pastèques du moshav Hatzeva : la force de l'idée coopérative

Le cas des pastèques du moshav Hatzeva se démarque des deux précédents, dans la mesure où cette production agricole a cessé d'exister, en dépit de son succès.

Fondé au début des années 1970, le moshav Hatzeva est situé dans la région d'Arava, qui fait partie de la vallée du rift du Jourdain, à mi-chemin entre Beer-Shev'a et Eilat. Le climat y est très chaud en été et tempéré en hiver, ce qui donne à ce moshav un avantage sur les producteurs des régions septentrionales d'Israël. En effet, les produits agricoles y parviennent à maturité plus tôt, ce qui favorise leur écoulement sur le marché local ainsi que sur le marché d'exportation européen.

Les principaux revenus du moshav proviennent de la culture de fruits et légumes. Au cours des années 1980, Hatzeva comptait cent membres fermiers-unités agricoles, et chaque agriculteur cultivait 6 hectares de terre irrigués par l'eau forée<sup>4</sup>. La principale production était la pastèque sans pépins, avec une récolte de près de 8 000 tonnes en 1986. Mais la saturation du marché israélien a conduit les coopérateurs-agriculteurs à envisager de nouvelles pratiques de vente. Itsik Idan, un membre/agriculteur qui dirigeait le comité de commercialisation, prit alors l'initiative de mener une série de consultations auprès d'experts en commercialisation, de marchands de fruits et légumes, de spécialistes en publicité et même du moshav Lachish, en raison de son expérience dans la vente de raisins de table. Fort de ces informations, le comité de gestion du moshav Hatzeva décida au printemps 1987 d'établir un nom de marque, avec pour objectif d'inciter les consommateurs à préférer leur pastèque à toute autre. La marque Hatzeva, fondée sur la qualité et la maturité des fruits, parvint à occuper 70 % du marché. Il avait fallu pour cela convaincre les membres de travailler avec une agence de publicité, ce qui n'était pas dans les pratiques du moshav, mais cette collaboration s'avéra fructueuse. Chacun des membres du moshav perçut une somme déterminée en fonction du prix moyen auquel le produit était vendu sur le marché, après déduction des frais de commercialisation. Il n'y avait ni excédent ni profit pour le moshav-coopérative, qui fonctionnait au prix coûtant. La campagne publicitaire s'avéra très efficace et elle se poursuivit jusqu'en 1990. Son succès fut tel que la marque « pastèque Hatzeva » est toujours utilisée aujourd'hui pour commercialiser ce fruit cultivé dans tout le pays, mais plus dans le moshav Hatzeva, qui a cessé ses activités durant la crise qui a touché toutes les coopératives rurales israéliennes, moshav et kibboutz.

(4) Ces informations ont été obtenues auprès de Itsik Idan et de Haïm Levitta, un agriculteur membre de Hatzeva et ancien trésorier du moshav.

## Conclusion

---

Dans cet article, nous avons présenté trois situations dans lesquelles des agriculteurs membres de coopératives ont réussi à créer une demande et un marché pour leurs produits. De ces trois études de cas se dégagent plusieurs facteurs de réussite : le choix de cultiver un produit de qualité ; l'implication particulière d'un membre de la coopérative ; la capacité d'identifier le marché où la production coopérative pourra s'écouler au meilleur prix possible ; l'utilisation de tous les outils de marketing existants. Il nous semble intéressant de poursuivre cette recherche sur les modes de commercialisation mis en œuvre dans le cadre des coopératives agricoles, qu'ils aient été couronnés de succès ou non, non seulement en Israël mais dans le monde entier. Les résultats d'une étude élargie pourraient être utiles pour la communauté des coopératives rurales.

## BIBLIOGRAPHIE

---

**Galor Z.**, 2015, « Le mochav classique et ses départements en Israël » *Recma*, n° 336, p. 95-103.

**Galor Z. et Sofer M.**, 2011, « Évolution passée et récente des villages coopératifs en Israël », *Recma*, n° 321, p. 19-21.

**Simons T. et Roberts P. W.**, 2008, « Local and non-local pre- founding experience and new organizational form penetration : The case of the Israeli wine industry », *Administrative Science Quarterly*, n° 53, p. 235-265.