

# Saisir les opportunités offertes par la libéralisation des marchés

Le dernier cycle de négociations de l'OMC a échoué dans ses velléités de poursuivre la libéralisation des échanges internationaux.

Bien que cela n'ait pour l'heure aucune conséquence pour l'industrie agroalimentaire suisse, les entreprises qui misent sur un développement durable seraient bien inspirées de se préparer à l'élargissement des marchés. Le groupe alimentaire Emmi se dote pour sa part de structures euro-compatibles et se focalise sur ses activités à l'étranger dans l'attente d'une intensification de la concurrence et des prochaines étapes de la libéralisation. Emmi est un fabricant qui s'engage afin que la Suisse demeure son principal site de production et fournisseur de matières premières. Il est, toutefois, tributaire d'une agriculture saine, à l'écoute du marché et parfaitement opérationnelle.

## Une agriculture opérationnelle est d'un intérêt vital

Ce n'est pas la veille, mais depuis bien plus de dix ans que le groupe Emmi a annoncé sa ferme intention de réussir et de rester indépendant dans une Europe ouverte. Ces dernières années, l'intention est devenue une réalité empreinte de réussite. Emmi a développé et lancé avec succès toute une gamme d'aliments sur le marché international. La commercialisation de la boisson tendance Caffè Latte au printemps 2004 a démontré de façon saisissante qu'un produit haut de gamme associé à une présentation adéquate pouvait tenir tête à des multinationales hors de Suisse. Les exportations de fromages suisses – par exemple les produits de première qualité comme les spécialités Kaltbach-Les Affinés en Grotte – constituent un véritable moteur de croissance, prouvant ainsi qu'un produit bien positionné et différencié peut devenir une véritable réussite. Le fromage partage d'ailleurs la vedette avec le chocolat, au palmarès des denrées alimentaires suisses les plus exportées.

## Pleins feux sur les innovations et sur la croissance à l'étranger

La force d'innovation d'Emmi ne représente pas une fin en soi, mais permet à l'entreprise de se démarquer clairement de ses concurrents, aussi bien en Suisse qu'à l'étranger. Or plus la différenciation par rapport à la concurrence est importante, moins la pression sur les prix se fait sentir. Innovation et qualité sont donc au cœur de la stratégie adoptée par Emmi, qui privilégie l'expansion internationale du groupe. Les investissements que ce dernier effectue en Europe et en Amérique du Nord constituent le fondement même de sa croissance future.

Cette focalisation sur la croissance à l'étranger repose sur des évidences: outre la libéralisation du marché et l'ouverture des frontières qui se profilent, le groupe ne peut plus enregistrer de progression significative en Suisse. Le processus de concentration de l'industrie laitière helvétique est en effet déjà bien avancé et les nouveaux acteurs du marché venus de l'étranger attisent la concurrence. L'expansion reste, en revanche, tout à fait pos-

sible dans d'autres pays à fort pouvoir d'achat, notamment en Europe. Pour réussir durablement sur les marchés internationaux, il importe, cependant, de disposer de structures saines et de jouir d'un contexte politique favorable sur son marché d'origine. La sortie anticipée du contingentement laitier et la création de structures davantage adaptées au marché, qui en découle, constituent actuellement des étapes importantes en ce sens. Les producteurs de lait pourront désormais concentrer leur stratégie sur le volume ou les prix. Ces changements améliorent ainsi la flexibilité et les performances de l'agriculture suisse, ceci indépendamment de la poursuite du processus d'adaptations structurelles.

## De bonnes cartes en main grâce à des structures compétitives

Avec la fusion des usines Emmi de Lucerne et de l'Aargauer Zentralmolkerei au sein de Mittelland Molkerei AG, Emmi possède de bonnes cartes pour fabriquer avec une plus grande efficacité des produits de grande consommation tels que le lait et le beurre, ce qui accroît ses chances de survie lors du processus d'ouverture du marché européen. Si la taille ne constitue pas un gage de succès en soi, elle représente une condition essentielle à long terme afin de pouvoir produire à des prix concurrentiels en Suisse, main dans la main avec des partenaires flexibles et tournés vers l'avenir. Un marketing professionnel, un haut niveau de qualité et une forte capacité d'innovation ne peuvent en effet donner de résultats qu'en présence d'une productivité et d'un approvisionnement en matières premières compétitifs dans le temps. Nous sommes convaincus que nous n'aurons pas à nous battre face au «dumping», mais que nous pourrions compter sur un «bonus Emmi». Si on a le courage de prendre des risques, l'esprit d'entreprise et des produits d'excellente qualité, la matière première qu'est le lait suisse a de l'avenir et gagnera certainement encore du terrain. ■



**Walter Huber**  
CEO du groupe Emmi,  
Lucerne