

THESES & MASTERS



***Analyse concurrentielle
d'un secteur aquacole***

Master of Science du CIHEAM-IAMM n°20

Leïla TEMRI

1993

Série "Thèses & Masters"

Ce Master est le vingtième numéro de la série *Thèses & Masters* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (voir liste en fin de volume).

Cette collection réunit les thèses *Master of Science* du CIHEAM-IAM-M ayant obtenu la mention "*Publication*", ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants-chercheurs.

La thèse *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :

Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole

a été soutenue par Mme Leïla TEMRI en mars 1991 devant le jury suivant :

M. J.L. RASTOIN	: Professeur, ENSA, Montpellier,	Président
M. R. PEREZ	: Professeur, Montpellier I, Directeur du CIHEAM-IAMM,	Membre
M. M. GARRABE	: Professeur, Montpellier I,	Membre
M. M. ALLAYA	: Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAM, Montpellier,	Membre

Le texte a été mis en forme pour publication définitive par Marie-Claude TIGOULET pour le Bureau des Publications de l'Institut de Montpellier.

CIHEAM
Institut Agronomique Méditerranéen
de Montpellier

Directeur : Roland PEREZ

3191, route de Mende - B.P. 5056
34033 Montpellier Cédex 1 - France
Tél. 67 04 60 00 Télex 480 783 F
Fax : 67.54.25.27

Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole

Master of Science du CIHEAM-IAMM
(soutenu en mars 1991)

Leïla TEMRI

CIHEAM/IAMM
collection *Thèses et Masters* n°20

1993

L'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions n'engagent que leur auteur.

TEMRI (Leïla).- Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole.-
Montpellier : CIHEAM-IAMM, 1993.- 92p.- (Thèse Master of Science, IAM-M, 1991,
Collection *Thèses & Masters*, n° 20)

Avant-Propos

Les enquêtes réalisées au cours de ce travail ont été effectuées pour le cabinet d'études PHD CONSEILS, à Montpellier, dans le cadre d'une étude destinée au Syndicat des Aquaculteurs Méditerranéens. Les résultats complets figurent dans le document confidentiel " Eléments de réflexion sur la commercialisation du loup d'élevage dans cinq pays de la communauté européenne : France, Italie, Espagne, Royaume-Uni, République Fédérale Allemande ". Le travail de terrain a été effectué en collaboration avec deux étudiantes de l'E.S.C.A.E. de Montpellier, chargées plus particulièrement de l'Espagne et de l'Italie . Nous avons également bénéficié des résultats des premières enquêtes effectuées en R.F.A par le cabinet d'études parisien GEM, dans le cadre d'une étude portant sur un thème similaire.

Remerciements

Je tiens à remercier les Professeurs Roland PEREZ et Jean-Louis RASTOIN, qui ont dirigé respectivement ce mémoire et le mémoire de D.E.A. de Sciences de Gestion dont il est issu, pour leurs conseils efficaces et éclairés, et la bienveillance qu'ils m'ont témoignée.

Philippe DEBAR, directeur de PHD Conseils, a conduit, avec Jérôme BONFILS, Président du Syndicat des Aquaculteurs de Méditerranée, le travail de terrain. Qu'ils soient remerciés pour leur direction amicale.

J'ai bénéficié, pour ce mémoire, du travail effectué par Ludivine CRESPO et Anne VALETTE, étudiantes à l'ESCAE, notamment pour l'Espagne et l'Italie. J'ai largement fait usage des résultats de leurs enquêtes.

Mahmoud ALLAYA, enseignant-chercheur à l'IAM-M, et Michel GARRABE, Maître de conférence à l'Université de Montpellier I, ont bien voulu faire partie de ce jury. Je les remercie sincèrement pour leurs observations constructives.

Enfin, je suis reconnaissante à François d'HAUTEVILLE, Professeur à l'ESCAE de Montpellier, d'être à l'origine de ma participation à l'étude de terrain.

Introduction

Dans le domaine de l'agro-alimentaire, les produits aquatiques ont toujours occupé une place particulière. En effet, s'il s'agit bien d'alimentation, en revanche le support physique de leur production est le milieu aqueux, à la différence de l'agriculture, qui est pratiquée à terre, et près de 90 % de la production est issue de la mer, le reste d'eau douce ou saumâtre (OCDE, 1989). Aussi, le statut des produits aquatiques a-t-il toujours été ambigu, dépendant tantôt du domaine maritime, tantôt du domaine agricole. La pêche a donné lieu à des études spécifiques ; elle constitue un monde à part par rapport à l'agriculture. Plus proche de l'agriculture parce qu'il s'agit d'élevage, l'aquaculture est une activité très ancienne : les premières traces remontent à plusieurs siècles auparavant, en Chine (OCDE, 1989). La stagnation des captures de produits de la mer provenant des pêches traditionnelles face à une demande en croissance continue est l'une des principales causes du fort développement de cette activité durant la dernière décennie, avec un engagement de plus en plus important des puissances politiques, des investisseurs privés et des systèmes financiers d'assistance dans les programmes et projets d'aquaculture (FERLIN, 1989). Son développement est intimement lié à celui de l'ensemble des produits aquatiques. Enfin, la transformation des produits de la mer se développe de plus en plus, pour faire face à une demande elle aussi croissante et en évolution rapide.

Les activités liées aux produits aquatiques s'inscrivent dans le contexte plus global de l'agro-alimentaire. La problématique générale de l'agro-alimentaire a été étudiée notamment par le professeur L. MALASSIS dans deux ouvrages fondamentaux consacrés à l'Economie Agro-alimentaire (1979 et, avec M. PADILLA, 1986). L'auteur y distingue cette discipline de l'Economie Rurale, et y développe des concepts de base tels que le modèle de production alimentaire, les modèles de consommation alimentaire et agro-nutritionnel, le modèle agro-industriel, et le complexe agro-alimentaire. Celui-ci est défini comme "l'ensemble des activités concourant à la fonction "alimentation" dans une société donnée", et comprend sept sous-ensembles :

- l'agriculture et la pêche,
- les industries alimentaires,
- la distribution agro-alimentaire,
- la restauration institutionnelle et commerciale,
- les industries et services liés fournissant les consommations intermédiaires et les équipements,
- les sociétés de négoce international des produits agro-alimentaires,
- les unités socio-économiques de consommation.

Situé au point de convergence entre le champ sectoriel de l'agro-industrie et l'analyse stratégique, le réseau de recherche Agropolis-Stratégies a développé cette problématique dans une optique de gestion agro-industrielle. R. PEREZ et J.L. RASTOIN ont notamment assuré la coordination d'un numéro de la revue "Economie et Sociétés" (1989) consacré aux stratégies agro-industrielles, ayant pour objectif "d'analyser, d'interpréter les dynamiques en cours dans le système agro-industriel dans un souci d'information et d'aide aux choix stratégiques".

C'est dans ce courant que s'inscrit notre travail. Nous nous situons dans le cadre du système agro-alimentaire, c'est-à-dire du complexe agro-alimentaire considéré comme un système, étudié grâce aux outils de la gestion des organisations, c'est-à-dire relativement à la conduite des organisations, dans une optique d'analyse stratégique.

Selon le modèle d'analyse stratégique de l'Ecole de Harvard, le L.C.A.G., reconnu comme modèle de base de la démarche stratégique (RAMANANTSOA, 1989), la formulation de la stratégie requiert cinq étapes préalables :

- l'analyse de l'environnement de l'entreprise ou analyse externe,
- le diagnostic interne de l'entreprise,
- ces deux premières étapes permettent le recensement et l'évaluation des possibilités d'action,
- il faut alors y intégrer les valeurs des dirigeants de l'entreprise, ou " culture d'entreprise",
- puis les valeurs de l'environnement de l'entreprise.

Ce n'est qu'au terme de l'ensemble de ces cinq étapes que la stratégie peut être formulée, puis mise en oeuvre. Bien entendu, des variantes existent dans l'ordre ou l'intitulé de ces étapes préalables : un certain nombre d'auteurs, et notamment R.A. THIETART (1984) et M. MARCHESNAY (1986), considèrent que la fixation des objectifs ou des buts de l'entreprise ou des dirigeants constitue l'étape initiale, puis doivent ensuite être réalisées l'analyse externe, puis interne.

Pour notre part, nous limiterons cette analyse stratégique à l'analyse externe ou analyse de l'environnement, dans la mesure où nous ne nous référons à aucune entreprise en particulier.

1 - Les objectifs

Le premier objectif de ce travail est donc l'identification des facteurs déterminants, appelés également facteurs-clés de succès, c'est-à-dire, selon B. RAMANANTSOA (1989), "d'opportunités dont il faudra tenir compte et de menaces qu'il conviendra d'éviter ou dont il faudra savoir limiter la portée", dans le contexte sectoriel de l'élevage du loup ou bar "*Dicentrarchus labrax*".

Cet objectif servira de base à une réflexion plus globale sur les méthodes d'analyse externe dans le cadre d'une démarche stratégique.

En effet, si l'intégration de l'environnement dans le domaine de la stratégie remonte au milieu des années 60, avec la naissance de la démarche stratégique moderne (JOFFRE et KOENIG, 1985), on peut par contre déplorer, avec F. BIDAULT (1988) le manque d'ouvrages traitant de l'analyse de l'environnement en termes opérationnels.

A priori, deux courants peuvent être utilisés :

- d'une part, l'analyse de filière, issue de l'économie industrielle, qui, selon R. PEREZ (1983), s'articule avec la stratégie en ce sens qu'elle fait référence à la stratégie des acteurs. Cette articulation ne saurait être confondue avec la stratégie d'intégration le long d'une filière : c'est un outil d'analyse, permettant de mettre en évidence des phénomènes dynamiques et donc des rapports de force. L'approche par filière est la plus commune dans les études agro-alimentaires, et s'inscrit dans des problématiques diverses (LAURET, 1983).
- d'autre part, l'analyse externe proprement dite, ou analyse de l'environnement, issue de la pensée stratégique.

Nous engagerons un débat sur l'intérêt respectif de ces deux approches dans un objectif de formulation de la stratégie.

Il s'agit donc d'un travail de recherche appliquée, ayant une définition empirique :

A partir d'un champ d'étude, le loup d'élevage, un double objectif est assigné : descriptif d'une part, puisqu'il s'agit d'identifier des facteurs et de décrire des mécanismes, d'aide à la décision d'autre part, puisque ces facteurs doivent être classés en contraintes, qu'il s'agira de surmonter, et opportunités qu'il faudra saisir, à des fins stratégiques.

Ces objectifs impliquent un choix au niveau de la base: analyse stratégique issue de la pensée stratégique, ou analyse de filière issue de l'économie industrielle ? Enfin, cette question résolue, un choix méthodologique devra être effectué, puis mis en oeuvre afin de répondre à nos objectifs.

2 - Un intérêt émanant du champ étudié, mais à portée générale

- sur le plan théorique, la comparaison entre l'analyse stratégique externe et l'analyse de filière peut être fructueuse.

En effet, pour les produits de la mer, très peu de travaux ont été effectués dans une optique de management stratégique. Ainsi, l'étude des résultats d'une interrogation en base de données à partir des réseaux CAB, RESAGRI, ainsi que de l'IFREMER (Institut Français de Recherches pour l'Exploitation de la Mer) a montré que sur plus de 200 références concernant les produits de la mer d'un point de vue économique, seules trois comportaient une approche en terme de management stratégique. En revanche, l'analyse en terme de filières est très fréquente. L'étude de notre champ peut ainsi servir de base à une comparaison entre l'analyse stratégique et l'analyse de filière. Bien entendu, il ne s'agit pas d'engager une polémique entre l'économie industrielle et l'approche managériale, dans la mesure où cette dernière a déjà emprunté un certain nombre d'outils et de concepts à la première (BIDAULT, 1988), comme à d'autres disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'économie ou le droit (DE MONTMORILLON, 1987), mais plutôt de mettre en évidence les complémentarités et les synergies. Sur le plan théorique, ce travail s'inscrit dans la direction de recherche "stratégie et environnement : évaluation de l'environnement" définie par R.A. THIETART (1981) dans un bilan sur les préoccupations de la recherche en matière de stratégie.

- sur le plan méthodologique peu d'ouvrages ou d'articles sont consacrés expressément à l'analyse externe ou analyse de l'environnement.

Dans la littérature française, on peut citer la Thèse d'Etat de A.C. MARTINET (1975), centrée sur la grande entreprise, et l'ouvrage plus récent de F. BIDAULT (1988), " Le champ stratégique de l'entreprise", que A.C. MARTINET (1989) qualifie de " meilleure synthèse en langue française sur les concepts et outils nécessaires à l'analyse du théâtre des opérations de l'entreprise ". En revanche, beaucoup de travaux concernent l'analyse de filière, mais rarement dans une optique de formulation stratégique. Or il est admis depuis longtemps que l'environnement joue un rôle très important par rapport à la firme. L'entreprise doit impérativement comprendre la dynamique de l'environnement afin d'être en mesure de maîtriser celui-ci, et la dimension "environnement" est essentielle dans le concept de stratégie. Ainsi, H. de BODINAT et V. MERCIER (1979) définissent la stratégie comme "la façon dont l'entreprise investit ses ressources financières ou humaines, pour modifier à son avantage ou stabiliser une situation concurrentielle, en fonction des changements présents ou futurs de son environnement". Traditionnellement, l'analyse interne de l'entreprise a longtemps été privilégiée. Mais l'internationalisation croissante des économies et la montée des contre-pouvoirs (associations de consommateurs, organisations syndicales, dans les années soixante-dix), ont "démontré que l'entreprise était un système ouvert, qui devait vivre en symbiose avec son environnement" (STRATEGOR, 1988), d'où l'intérêt d'étudier des méthodologies opérationnelles propres à l'analyse de l'environnement. Cet intérêt est également lié au champ de l'étude, car là encore on ne trouve que peu d'approches méthodologiques d'analyse externe issues du management stratégique dans le cadre de l'étude des produits de la mer.

- sur le plan pratique, les produits aquatiques ont une importance croissante. L'aquaculture y est de plus en plus présente :

Dans l'agro-alimentaire, les produits issus de l'eau, qu'elle soit douce ou marine, de pêche dans le milieu naturel ou par des méthodes d'élevage, prennent une place de plus en plus importante .

. Sur le plan économique, les poissons et préparations à base de poissons occupent le cinquième rang, en valeur, des exportations mondiales de produits alimentaires, soit 8,8 % (GATT in AGRODATA, 1987). En 1987, ces produits se situaient au premier rang des importations agro-alimentaires de l'OCDE, soit 15,8 % de la valeur totale, et c'est ce groupe de produits qui a connu la plus importante variation annuelle entre 1979 et 1987, soit 9 % (AGRODATA, 1990). De plus les qualités nutritives des produits aquatiques en font des aliments de choix sur le plan diététique : richesse en protéines, faible teneur en graisses, propriétés préventives contre les maladies cardio-vasculaires (AUGIER, 1989), éléments nutritifs, vitamines et minéraux (TEUSCHER, 1986). Dans de nombreux pays en voie de

développement, les produits aquatiques assurent parfois l'essentiel des ressources en protéines. Enfin, le développement de nouvelles technologies alimentaires -conservation, chaîne de froid, emballage -, la modification des habitudes de consommation dans les pays développés - souci diététique, achat de plats cuisinés -, l'amélioration des conditions de transport, permettent une meilleure diffusion des produits aquatiques.

Pour la FRANCE, 20ème producteur mondial de produits de la pêche, loin derrière le JAPON, qui domine tant le secteur des pêches que celui de la transformation, l'URSS, et la CHINE, les produits de la mer représentent un enjeu économique non négligeable. 80% des produits aquatiques proviennent de la pêche, qui connaît une stagnation au niveau des captures, et 20% de l'aquaculture. Le commerce extérieur français des produits aquatiques se caractérise par un grave déficit, qui a atteint 8 milliards de francs en 1988. Selon le Ministère de la Mer, ce déficit serait structurel, car il serait dû à une croissance de la demande impossible à satisfaire par une production nationale soit quasi-inexistante, pour certains produits, soit insuffisante pour d'autres. On note globalement une augmentation de la part des produits aquatiques frais ou transformés dans la consommation alimentaire. De plus, le taux de croissance annuelle de la valeur de cette consommation est supérieur à celui de l'ensemble de la consommation alimentaire française, notamment en ce qui concerne les produits transformés. En France, les 2/3 des produits de la mer sont consommés à l'état frais, mais on constate un déplacement sensible de la consommation des produits frais vers les produits transformés.

. Dans ce contexte, l'aquaculture présente plusieurs avantages:

Sur le plan mondial, R. BILLARD (1989) y voit 7 enjeux, d'inégale importance suivant les pays et les contextes:

- * l'assurance d'une meilleure couverture des besoins en protéines animales, principalement dans les pays en voie de développement,
- * la recherche d'une diversification des sources de protéines animales, en particulier au Brésil,
- * la production d'espèces de haute valeur commerciale, destinées principalement à l'exportation, dans les pays en voie de développement et dans certains pays de l'Est,
- * la couverture de la demande intérieure et l'affranchissement vis-à-vis d'importations coûteuses, démarche fréquente dans les pays développés,
- * le maintien d'une activité de production en zone rurale et la valorisation de terres de faible valeur agricole, dans une optique de diversification,
- * la contribution à la protection et à la conservation des espèces, par le repeuplement du milieu naturel grâce à des animaux d'élevage,
- * la production de technologies et de savoir-faire destinés à l'exportation.

C.C SCHMIDT (1989) y voit essentiellement "un apport alimentaire substantiel" et "des emplois dans une branche d'activité saine et rentable". Enfin, de façon synthétique, P. FERLIN (1989) y voit une réduction de la différence entre l'offre et la demande de produits de la mer, une augmentation des ressources en devises, par diminution des importations ou par augmentation des exportations, et un moyen de valorisation de ressources naturelles et humaines.

En France, ce sont essentiellement le souci de réduire le déficit commercial, et d'exporter une technologie de pointe qui ont dominé les orientations de la recherche depuis plus de 20 ans, tout au moins en ce qui concerne l'aquaculture marine. D'autres productions s'inscrivent dans une logique de maintien de l'espace rural, ou de repeuplement du milieu naturel. Dans le dossier consacré à l'aquaculture par la revue "Chambre d'Agriculture" (1989), c'est essentiellement l'aspect "recherche d'une diversification des activités productives" qui est considéré comme primordial pour la France. Mais cette perspective concerne surtout l'aquaculture d'eau douce.

3 - Notre problématique de l'élevage du loup s'articule autour de quatre axes : technique, commercial, politique, économique.

L'aquaculture, du fait de son émergence dans les pays développés, suscite de nombreuses interrogations, et sa problématique a déjà fait l'objet de nombreux débats. Selon la définition de la FAO, maintenant admise dans le monde entier, l'aquaculture consiste dans "l'élevage d'organismes aquatiques, poissons, mollusques, crustacés et plantes aquatiques. L'élevage implique une forme quelconque d'intervention dans le processus d'augmentation de la production, et également la propriété individuelle ou juridique du stock d'élevage. Par contre, les produits de la pêche sont exploitables publiquement en tant que ressource de propriété commune" (OCDE, 1989a). Pour J. QUERELLOU (1988), il existe plusieurs conceptions de l'aquaculture, selon que l'on se place du point de vue du touriste - qui voit dans cette activité une façon originale de modeler l'espace -, de l'industriel - qui en considère avant tout l'aspect technique et financier -, ou des ingénieurs agronomes et biologistes, adeptes de la "révolution aquacole" qui remplacerait le stade de la cueillette dans l'activité halieutique et permettrait même de résoudre le problème de la faim. Cet auteur se garde bien de trancher entre ces différents points de vue, et propose de retenir simplement que l'aquaculture est "une activité liée au secteur primaire, visant par la mise en oeuvre de techniques culturales à fournir des produits industriels ou alimentaires issus de l'exploitation des ressources vivantes." Plus simplement, par référence à l'agriculture, l'aquaculture peut être définie comme "la culture du milieu aquatique" (Information Agricole, 1989). On distingue généralement l'aquaculture traditionnelle, qui désigne les élevages pratiqués depuis de nombreuses années, telles que les huîtres et les moules en France, et l'aquaculture nouvelle qui concerne de nouvelles espèces telles que le loup. Dans les pays en voie de développement, c'est surtout l'introduction d'espèces constituant des sources de protéines de bonne qualité qui est étudiée, tandis que dans les pays développés, on recherche avant tout des espèces à haute valeur marchande, répondant à une demande de type gastronomique plutôt que de subsistance.

P. FERLIN (1989) dresse un bilan complet de l'aquaculture mondiale. L'aquaculture est une activité économique en pleine croissance. Cette croissance s'est considérablement accrue au cours de la dernière décennie, avec une progression annuelle de 3 à 8 %. Actuellement, la production de l'aquaculture ne représente qu'à peine 12 % de la production mondiale de produits de la pêche, pour une valeur de 12 milliards de dollars, soit près de 30% de la valeur totale. On envisage que cette valeur puisse atteindre plus de 50 % du total pêche et aquaculture à la fin du siècle, pour une production de 22 millions de tonnes. Cette répartition est fortement dépendante des groupes d'espèces, puisque si 7 % seulement de la production mondiale de poissons provient d'élevages, en revanche près de 80 % de celle des mollusques est issue d'aquaculture. De plus cette production est inégalement répartie dans le monde : l'Asie concentre 82 % de la production mondiale d'aquaculture (OCDE, 1989).

La production est essentiellement, à l'heure actuelle, de type familial et artisanal. Mais depuis quelques années, un secteur industriel, composé d'unités de grande taille, tourné vers l'exportation, a fait son apparition. Il représenterait approximativement 5 à 10 % de l'aquaculture mondiale, mais serait en croissance rapide. Les gouvernements et administrations, grâce à des encouragements financiers et fiscaux, des efforts en matière de recherche, de vulgarisation, et de formation, contribuent au développement de l'aquaculture. Ils sont soutenus depuis les années 70 par des acteurs financiers en particulier les grandes banques mondiales ou régionales et les organismes internationaux.

L'OCDE (1989), au cours d'une réunion élargie du Comité des Pêcheries qui s'est tenue en Juin 1988, a défini la problématique de l'aquaculture dans les pays membres, articulée autour de 4 thèmes:

- * Aspects biologiques et techniques : il s'agit essentiellement de problèmes de zootechnie, c'est-à-dire de technique et technologie de la production, de pathologie, de maîtrise de la qualité de l'eau, et enfin de l'impact de l'aquaculture sur l'environnement naturel. Les problèmes spécifiques aux unités de grande échelle sont également évoqués.
- * Problèmes liés à la commercialisation des produits de l'aquaculture : sur la base d'un constat optimiste ("l'aquaculture a une chance exceptionnelle de se tailler une place sur le marché"), il

est préconisé de mettre en place des circuits simples de distribution, de développer davantage les productions, et de maintenir la qualité à un haut niveau. Pour ce faire, il est conseillé de s'inspirer du modèle norvégien pour le saumon d'élevage, qui consiste à faire transiter la totalité de la production de petits éleveurs par un organisme de commercialisation unique, mais également d'utiliser les circuits du secteur traditionnel de la pêche. Des modalités d'organisation et des stratégies de commercialisation bien adaptées permettront un développement des marchés. Sont évoqués les difficultés de dimensionnement des marchés potentiels des produits de l'aquaculture, les risques de concurrence entre les produits de la pêche et ceux de l'aquaculture, risques qui semblent peu importants compte tenu de la demande, et enfin les obstacles commerciaux à la circulation des produits entre les différents pays.

* Le rôle des administrations nationales dans le développement de l'aquaculture constitue également un point important. Il s'avère ainsi intéressant de déterminer a posteriori les conditions de succès ou d'échec des mesures prises afin notamment d'identifier les obstacles au développement. Le rôle des pouvoirs publics dans les conditions d'accès aux sites, un des facteurs limitants majeurs du développement, et d'arbitrage entre les différentes activités économiques a été soulevé.

* L'économie de l'aquaculture : l'accès aux facteurs de production, sites, aliments ou juvéniles, mais également capitaux constitue un obstacle au développement de l'aquaculture. La concurrence avec d'autres activités pour la farine de poisson, source essentielle d'alimentation des animaux d'élevage, est un point crucial. La taille optimale des unités, et notamment la possibilité d'économies d'échelle, qui semble remise en cause dans certains cas, fait également l'objet d'un débat. Enfin, le rôle de l'aquaculture comme générateur d'emploi suscite des discussions.

Les contraintes d'ordre écologique, économique, social, institutionnel et politique semblent plus importantes que celles liées au domaine technologique ou à l'investissement.

D'autres auteurs (BILLARD, 1989 ; SCHMIDT, 1989 ; FERLIN, 1989) évoquent en outre :

. sur le plan biologique, la nécessité de recherches dans le domaine de l'amélioration génétique et la non maîtrise des événements climatiques, qui fait de l'aquaculture une activité à haut risque.

. dans le domaine de la commercialisation, la nécessité de mettre en place des techniques et des structures de conditionnement et de transformation des produits, ainsi que la promotion de la consommation du poisson, même si des progrès ont été réalisés dans ce domaine. De plus, l'inadéquation entre l'offre et la demande de produits peut jouer dans les deux sens (offre inférieure, mais aussi parfois supérieure à la demande).

. dans le cadre des interventions publiques, les insuffisances d'infrastructures de base dans les pays en voie de développement, de services vétérinaires appropriés dans les pays développés, de l'assistance technique et de la formation des cadres sont soulignées.

. enfin, sur le plan économique, la nécessité de l'amélioration des processus de gestion technique et financière des projets de grande taille est évoquée.

Cette brève analyse nous permet :

- d'une part de retrouver les quatre points d'ancrage classiques de l'analyse de l'environnement :

- * facteurs techniques,
- * facteurs économiques et commerciaux,
- * facteurs politiques,
- * facteurs sociaux enfin.

- d'autre part de mettre en évidence l'étroitesse des relations entre l'aquaculture et la pêche voire la transformation, relations de complémentarité, de concurrence ou de dépendance, et qu'il s'agira d'approfondir.

- enfin, il faut noter l'existence d'une concurrence avec d'autres activités économiques .

Le plan de notre travail est le suivant :

- Dans une première partie, nous engagerons une réflexion sur le cadre théorique et méthodologique de l'analyse de l'environnement stratégique. Nous exposerons successivement les deux types d'approches possibles, l'analyse de filière puis l'analyse stratégique externe avec, pour chacune, les avantages et inconvénients respectifs par rapport à notre objectif initial

Nous expliquerons ensuite la démarche qui nous a conduite à privilégier l'analyse concurrentielle sectorielle de Michaël PORTER, qui se trouve en fait à l'intersection entre l'économie industrielle et la pensée stratégique.

- Dans une deuxième partie, nous expliciterons la mise en oeuvre de la méthodologie choisie relativement au champ étudié, et les résultats obtenus. Nous définirons le secteur étudié et ses spécificités, puis les modalités d'application de l'analyse sectorielle. Nous exposerons ensuite les résultats obtenus par rapport aux cinq forces concurrentielles définies par M. PORTER : les entrants potentiels, les concurrents actuels du secteur, les produits substitués, les clients et les fournisseurs.

**Chapitre I : A la recherche d'un
cadre théorie et méthodologique
approprié**

Dans le cadre d'une analyse de l'environnement stratégique, le choix du cadre théorique puis méthodologique pose un certain nombre de problèmes.

En effet, en égard à la nature et aux objectifs de notre recherche, plusieurs possibilités se présentent.

- d'une part, la nature agro-alimentaire du champ incite à une étude en termes de filière, concept fort répandu et largement utilisé par les agro-économistes, dans une optique non seulement de description et de compréhension des systèmes agro-alimentaires (LAURET, 1983), mais également d'aide à la décision, et ce, comme le souligne Annie LAMBERT (1984) pour différents types de décideurs, allant du chef d'entreprise agro-alimentaire aux responsables des politiques nationales. De plus, ce concept a connu d'importants développements dans le domaine de l'économie industrielle, puis a été utilisé dans celui de la gestion des entreprises, dans une optique stratégique (voir notamment F. BIDAULT, 1988, et M. MARCHESNAY, 1986).

- d'autre part, l'objectif d'aide à la formulation de la stratégie conduit à chercher dans la pensée stratégique le cadre théorique et méthodologique adéquat. En effet, l'analyse de l'environnement fait partie intégrante du domaine de la stratégie, même si, en regard des développements accordés à l'analyse interne, aux études sur les organisations, l'analyse externe fait quelque peu figure de parent pauvre. De plus le centrage de la pensée stratégique sur l'entreprise incite à rechercher le cadre théorique dans le domaine strict de la gestion, dont le champ englobe "un ensemble de pratiques, de connaissances théoriques ou techniques et de discours relatifs à la conduite des organisations en général et des entreprises en particulier." (COHEN, 1989).

Nous examinerons donc les développements de ces deux approches dans le détail. Nous expliquerons ensuite pourquoi, pour résoudre un problème d'analyse stratégique particulier, celui de l'élevage du loup, nous avons choisi, dans le domaine de l'analyse stratégique, un modèle intermédiaire, celui de l'analyse concurrentielle sectorielle de Michaël PORTER. Il apporte une nouvelle vision dans la problématique agro-alimentaire.

1- L'analyse de filière, une approche "mésoanalytique" dominante dans les études agro-alimentaires

Chronologiquement, il semble bien que l'approche par filière ait été antérieure dans le domaine agro-alimentaire par rapport aux études industrielles en général, et plus particulièrement en économie industrielle. Cependant, pour respecter une logique qui va du global -l'industrie en général- à une application particulière -le domaine agro-alimentaire-, nous étudierons en premier lieu la notion de filière dans l'économie industrielle, discipline qui est l'un des supports les plus actifs de sa diffusion. Puis nous examinerons ce concept plus spécifiquement dans le domaine agro-alimentaire, où selon Serge KOULYTCHIZKY (1985) et de nombreux auteurs, il connaît une utilisation de plus en plus dominante.

A - La filière dans l'économie industrielle.

La littérature offre très peu de références autres que françaises en matière de filière. Ce concept, dont les traductions dans d'autres langues sont généralement imparfaites, est en effet issu directement du courant de l'économie industrielle française. Cette discipline, que certains auteurs (MARCHESNAY, 1983 ; ARENA, 1983) dénomment "mésoanalyse", c'est-à-dire analyse des niveaux intermédiaires entre la micro et la macro-économie, couvre selon Francis BIDAULT (in FENNETEAU, 1985) "l'espace inter-firmes à la fois déterminé par et influençant la stratégie des entreprises". Le concept de filière s'inscrit parfaitement dans cet espace, puisqu'il se situe à mi-chemin entre la firme et l'ensemble du système productif, dont il est un sous-système.

Plusieurs tentatives de synthèse des travaux effectués sur la base du concept de filière ont été réalisées, en particulier par Y. MORVAN (1982, 1985) et M. RAINELLI (1988).

Il en ressort notamment que :

- S'il est établi que le développement de ce concept dans le domaine de l'économie industrielle date des années 70, en revanche son origine dans cette discipline est peu précise. Selon Y. MORVAN (1985), elle résulterait d'une volonté, initiée par F. PERROUX, de "révision de la théorie de l'équilibre général, conduisant de plus en plus à raisonner en termes de systèmes et de structures", du développement antérieur d'études réalisées dans cette optique dans d'autres domaines, notamment agro-alimentaire et industrie, et enfin par la mise en place d'une planification en FRANCE, qui a nécessité une réflexion sur "les liaisons entre différentes activités composant l'industrie" (ARENA, 1988).

- On peut difficilement, à l'heure actuelle, proposer une définition claire et unique de la filière. Cependant, Y. MORVAN (1985) y repère trois éléments constitutifs invariants :

- * un "espace de technologies", c'est-à-dire une "succession d'opérations de transformations dissociables, séparables, liées entre elles par des enchaînements de techniques et de technologies",
- * un "espace de relations" commerciales et financières établies entre tous les stades de la filière,
- * un "espace de stratégies", c'est-à-dire un "ensemble d'actions économiques qui président à la mise en valeur des moyens de production et assurent l'articulation des opérations."

C'est donc un sous-système du système productif, ayant une logique propre, avec des interdépendances entre les éléments constitutifs, et dont la dynamique provient de jeux de domination endogènes ou exogènes.

- Quatre à cinq "rôles" ou "interprétations" sont attribués à la filière. Selon Y. MORVAN, la filière est :

- * un outil d'analyse technique, destiné à décrire les cheminements nécessaires à l'élaboration d'un produit, -ce qu' ARENA (1988) appelle "approche monographique correspondant à la filière produit"- ou d'analyse technico-économique, prenant en compte les technologies développées, la nature des produits intermédiaires et finaux, et la nature des marchés lieux d'échanges d'un stade de production à l'autre ;
- * une modalité de découpage du système productif basée sur les relations d'achat-vente entre les branches de l'économie,
- * une méthode d'analyse de la stratégie des firmes : la compréhension des comportements des agents économiques s'appuie sur la filière ;
- * un instrument de politique industrielle : la filière sert de point de référence pour orienter l'intervention des Pouvoirs Publics.

Enfin Y. MORVAN voit dans la filière un intérêt théorique et méthodologique dont les applications peuvent être fécondes. C'est un "concept en construction" introduisant une nouvelle vision de la réalité, à condition que certains points soient éclaircis, et qui sert de base à un "ensemble de démarches que suit l'esprit pour saisir un phénomène et en démonter les mécanismes".

Les différentes études portant sur ou utilisant le concept de filière reprennent les questions évoquées ci-dessus :

- en ce qui concerne la définition de la filière, c'est surtout le point de départ, l'essence de la filière qui alimente les débats. Pour certains (voir notamment PEREZ, 1978 ; DUFOUR et TORRE, 1985), l'unité de la filière réside dans la matière première. D'autres (FENNETEAU, 1985 ; MONTFORT, 1985) la localisent dans le produit fini, bien ou service. Un troisième groupe (C. ROUX, P. GARROUSTE, 1985) la situe au niveau du procédé technique

A partir de là, se posent deux types de problèmes en rapport avec le rôle de la filière :

- d'un point de vue statique, quels sont les éléments constitutifs à mettre en évidence ? Pour certains auteurs, notamment dans une optique économétrique, ce sont essentiellement des flux économiques, c'est-à-dire les éléments de la comptabilité nationale qui permettent d'identifier les filières (MONTFORT, 1985 ; DUFOUR et TORRE, 1985 ; ARENA, RAINELLI et TORRE, 1988). Pour d'autres, tels GARROUSTE (1985 et 1988), ROUX (1985), FLORIOT (1985), c'est l'approche technique ou technico-économique qui doit être privilégiée et définit le champ de la filière. Enfin, un troisième groupe d'auteurs, comme CRETON (1985), FENNETEAU (1985), ou encore DE BANDT (1988), estiment que l'élément constitutif déterminant de la filière est le comportement, autrement dit la stratégie des acteurs qui la composent.

On retrouve cette division au niveau de l'analyse de la dynamique de la filière. Pour certains, le facteur déterminant de l'évolution de la filière est la technique ou la technologie, pour d'autres, c'est la stratégie des acteurs. Certains se demandent en outre si les facteurs d'évolution sont endogènes ou proviennent de l'environnement de la filière.

Finalement, la filière apparaît comme un mode de représentation systémique, plus ou moins linéaire, de la réalité, dont les éléments constitutifs, articulés autour d'un point central - ressource, produit fini ou technique selon le cas - sont en interaction, produisant sa dynamique. Ce système subit également des influences externes, qui participent à son évolution, et en font un sous-système du système productif. A l'inverse de Joëlle TOLEDANO (1978), qui estime que "le concept de filière a été utilisé concrètement pour désigner des réalités très différentes", il nous semble au contraire que chaque auteur privilégie une vision d'une même réalité, de ce sous-système, sous un angle particulier, dans une optique statique ou dynamique. C'est donc l'ensemble des angles de vision qui doit être pris en compte. C'est pourquoi la définition donnée par Yves MORVAN (1985) nous semble la plus complète : "La filière est une succession d'opérations de transformation aboutissant à la production de biens (ou d'ensembles de biens) [ou de services]; l'articulation de ces opérations est largement influencée par l'état des techniques et des technologies en cours et est définie par les stratégies propres des agents qui cherchent à valoriser au mieux leur capital... Les relations entre les activités et les agents révèlent des interdépendances et des complémentarités, mais sont aussi largement déterminées par les relations hiérarchiques dont le jeu contribue à assurer la dynamique de l'ensemble. Utilisée à plusieurs niveaux d'analyse, la filière apparaît comme un système, plus ou moins capable selon les cas d'assurer sa propre transformation."

B - La filière dans le domaine agro-alimentaire.

Dans le domaine agro-alimentaire, les travaux sur les filières ont connu un développement spectaculaire, et donné lieu à plusieurs tentatives de synthèse, notamment par F. LAURET (1983) et A. LAMBERT (1984).

- L'origine du concept de filière est bien identifiée. Il dérive de la notion d'"agribusiness", développée dans les années 50 par J.H. DAVIS et R.A. GOLDBERG, de l'école de HARVARD. Ce terme a été utilisé publiquement pour la première fois par John H. DAVIS en 1955 (DAVIS et GOLDBERG, 1957). Il est défini comme " la somme totale de toutes les opérations impliquées dans la production et la distribution des produits de la ferme ; les opérations de production sur la ferme, le stockage, le traitement, et la distribution des produits agricoles et les questions qui en découlent". GOLDBERG (1968) a ensuite développé ce concept dans le souci de fournir un outil d'analyse efficace pour les stratégies privées comme publiques. Il définit alors les participants impliqués dans la production, la transformation, et le marketing d'un produit de la ferme : fournisseurs, agriculteurs, agents de stockage, transformateurs, grossistes, et détaillants, mais également toutes les institutions qui influencent et coordonnent les étapes successives d'un flux de produit : gouvernement, marchés futurs et associations commerciales. Selon L. MALASSIS (1973), le développement de ce concept par GOLDBERG répondait à la recherche d'une représentation globale de l'ensemble des activités en rapport avec l'agriculture. Pour F. LAURET (1983), il ne s'agit d'ailleurs que d'un renouveau de ce concept, dû au développement des stratégies de planification ou de contrôle, privées ou publiques. La filiation serait triple : classique, d'une part, avec notamment les travaux d'Adam SMITH sur la division du travail, marxiste, avec KAUTSKY qui annonce les recherches sur l'intégration verticale dans son analyse des rapports entre agriculture et industries d'aval, et enfin systémique, à partir de la théorie

générale des systèmes de L. VON BERTALANFFY, diffusée en France par Y. BAREL et J. DE ROSNAY. S. KOULYTCHISKY (1985) estime que la filière constitue l'aboutissement actuel de l'évolution de la recherche "par strates successives" : à l'idée de canal, développée par L.P. BRUCKLIN, s'est ajoutée une dimension socio-politique due à l'école behavioriste ; BARANOFF puis MICALIEFF ont ensuite développé respectivement l'approche en termes de système et d'intermédiation des échanges. L'analyse de filière a alors permis l'analyse systémique d'un champ restreint.

A partir des travaux de DAVIS et GOLDBERG, le concept a été repris empiriquement notamment il y a une vingtaine d'années par l'OMNIUM de MASSY-RUNGIS, dans une optique d'approche de l'entreprise par les systèmes ; il représentait un prolongement de l'analyse de système au niveau macroéconomique (A. LAMBERT, 1984). Cependant, la filière évoque plutôt une méthode qu'un concept dans le domaine de l'agro-alimentaire (M. LEUSIE, 1984).

- La plupart des auteurs reprennent le problème de la définition de la filière, sur les plans conceptuels, mais aussi méthodologique et pratique. Qu'est-ce qu'une filière, par rapport à quoi faut-il la définir, et comment faut-il la délimiter ?

Pour F. LAURET, la filière "est une abstraction, une représentation d'une partie de la réalité économique ...". C'est ce qui la différencie des chaînes d'entreprises, des canaux, des circuits, qui sont des réalités concrètes, observables. Pour A. LAMBERT, elle "représente un ensemble d'agents économiques...". Pour R. MOREAU (1984), c'est "un ensemble structuré et un réseau de relations."

Sur le plan méthodologique, les différents auteurs se demandent quel point de référence il faut adopter : une matière première, un produit fini, ou un groupe de produits ? P. CHALMIN (1982), D. SOULIE (1982) mais aussi S. KOULYTCHISKY (1985) recommandent une attitude pragmatique : la filière doit être définie en fonction de la nature et des objectifs de la recherche ou du donneur d'ordre.

Enfin, les chercheurs s'interrogent sur les limites à imposer à la filière, verticalement et horizontalement : quels agents économiques faut-il prendre en compte, et quels stades de transformation faut-il inclure ? D. SOULIE (1982) se demande en outre quel degré de dissociation dans le processus de transformation il faut atteindre. Là encore, le pragmatisme est conseillé.

- Le rôle de la filière, et par là son intérêt, sont également largement évoqués.

Pour A. LAMBERT, R. MOREAU ou encore M. LEUSIE, la filière peut être appréhendée à plusieurs niveaux :

- * par l'entreprise, pour la définition de sa stratégie : c'est alors un outil d'aide à la décision ;
- * par l'Etat en tant que guide ou support de sa politique économique,
- * par les chercheurs comme outil de la connaissance et de la compréhension de l'évolution socio-économique.

F. LAURET classe les travaux basés sur la filière en deux catégories :

- * ceux visant à la mesure, à la quantification de l'activité économique,
- * ceux visant à la description et à l'explication du fonctionnement des filières, soit dans une optique "industrielle", c'est-à-dire en posant la primauté de l'industrie dans l'ensemble des filières agro-alimentaires, soit dans une optique "systémique", en s'attachant avant tout à "décrire la réalité dans sa totalité et sa diversité".

C'est encore F. LAURET et A. LAMBERT qui expliquent le mieux l'intérêt de la filière dans ces différents types d'approches. Il réside dans :

- * la mise en évidence et la compréhension des relations entre les différentes composantes de la filière, préalablement identifiée ;
- * l'analyse de la logique interne qui guide les comportements des différents agents au travers de ces interrelations. Elle peut être réalisée dans différents cadres théoriques, qui ont généralement en commun la mise en évidence des effets de domination.

* la quantification de l'activité économique. On peut noter dans cette optique, concernant les produits de la mer, les travaux du CEP (1986).

* certains voient dans le développement des filières une "réponse aux données économiques actuelles", au delà des stratégies d'intégration ;

* Enfin, ce type de recherches peut permettre des comparaisons entre les filières.

- Plusieurs auteurs proposent des méthodes pratiques d'analyse de filière. Celle présentée par P. CHALMIN (1982) nous semble la plus complète. Elle dérive directement des travaux de GOLDBERG et implique :

- * l'identification du produit.
- * l'identification des itinéraires suivis par le produit.
- * le repérage des fonctions et des opérations le long de la filière.
- * le repérage de l'environnement direct ou indirect de chacun des stades de la filière.
- * le positionnement des différents agents économiques et administratifs le long de la filière.

A partir de ce travail, un certain nombre d'interactions peuvent être étudiées, certaines d'ordre général, d'autres propres aux systèmes agro-alimentaires :

- * Stratégie des agents au sein de la filière et problème de l'intégration verticale.
- * Identification des principaux pôles de dynamisme de la filière.
- * Interactions structures privées / structures publiques.
- * Interactions systèmes agricoles et agraires par rapport au reste de la filière.
- * Structure des différentes valeurs ajoutées au long de la filière.
- * Relations entre certaines "familles" de filières.

R. MOREAU (1984) propose un traitement de type économétrique permettant des comparaisons entre les différents stades de la filière.

- Enfin, les développements possibles des travaux sur les filières, mais aussi ses limites sont énoncés par certains auteurs. Ainsi, S. KOULYTCHISKY note un besoin d'information sur les "nœuds" de la filière, point-clés où s'établit la politique d'ensemble, soit encore ses points de force, et les "étranglements", ou points de faiblesse de la filière. F. LAURET préconise le développement de la comparaison entre filières afin de déterminer, par une démarche historique et comparative, les invariants. Cependant, il reconnaît l'inaptitude des études de filières relativement à certains problèmes posés par les entreprises à activité diversifiée.

Globalement, donc, le concept de filière et ses applications ne divergent guère dans l'agro-alimentaire par rapport à l'économie industrielle. On retrouve les mêmes questions d'ordre conceptuel, méthodologique et pratique. Il semble a priori que la vision sous l'angle de la technologie soit moins développée dans l'agro-alimentaire, mais des recherches bibliographiques supplémentaires seraient nécessaires pour confirmer cette impression. De plus, l'apparition du concept dans une perspective historique est plus largement traitée dans l'agro-alimentaire.

C - Filière et stratégie.

Plusieurs auteurs ont mentionné l'analyse de filière en tant qu'outil dans le cadre du management, en particulier d'aide à la décision pour les responsables des firmes. Cependant, la référence à la stratégie intervient plus particulièrement dans le cas de l'intégration verticale et des problèmes qui en découlent (voir notamment Y. MORVAN, 1985 ; C. STOFFAES, 1980). R. PEREZ (1983) souligne cependant que la référence aux filières dans l'analyse stratégique ne saurait être confondue avec une stratégie d'intégration le long d'une filière. Il indique que les filières sont reliées aux stratégies par une relation réciproque : l'évolution des filières est due en particulier au dynamisme des organisations qui la composent, et les organisations subissent les influences de la filière à laquelle elles appartiennent. L'articulation est donc beaucoup plus large que celle précédemment décrite. S. KOULYTCHISKY souligne que l'approche des filières développée par R. GOLDBERG aux Etats-Unis est résolument stratégiste et vise à traiter "efficacement les occasions et les défis et économies alimentaires des Etats-

Unis et du monde " (R.GOLDBERG, 1968 in S. KOULYTCHISKY, 1985). Il préconise une stratégie globale de filière, mais aussi une stratégie de partenaires associés à l'intérieur de la filière pour résoudre les défis et opportunités de l'agro-alimentaire français.

Par rapport à nos propres objectifs, c'est le propos de ce dernier auteur sur les nouveaux besoins en analyse de filière qui nous semble le plus pertinent : il propose un développement des recherches sur les "noeuds" de force et les "étranglements", points de faiblesse.

- Les "noeuds", qui conditionnent l'ensemble des comportements en amont et en aval, se situent au point de rencontre où se fixe, entre les partenaires confrontés, une politique qui rejaillit sur l'ensemble des autres partenaires du système. Ils visent l'ensemble des relations technico-socio-économiques, et leur étude suppose l'individualisation des acteurs successifs, la connaissance de leur poids respectif, le pouvoir de négociation dont ils disposent. Elle s'étend à l'environnement de la filière.

- Les "étranglements", points de faiblesse de la filière, peuvent être situés au niveau des processus matériels de production et d'écoulement, au niveau financier, ou au plan de l'information.

Ces "noeuds" et "étranglements" nous semblent équivalents aux opportunités et contraintes dont la recherche constitue l'objectif de notre travail. Ils rejoignent l'analyse de la logique interne qui guide les comportements des agents, énoncée par F. LAURET et A. LAMBERT.

De plus, nous retenons que l'analyse de filière permet la mise en évidence des relations de domination entre les acteurs.

2- L'analyse externe dans la démarche stratégique

Le vocable de "stratégie" recouvre un très grand nombre de courants de pensée et surtout de démarches. La plupart des auteurs français s'accordent pour attribuer son origine à l'art militaire, et notamment aux travaux du Général VON CLAUSEWITZ (MARTINET, 1975). Il semble cependant que l'on puisse remonter beaucoup plus loin dans le temps, en particulier au chinois SUN TZU auquel on attribue l'ouvrage "L'art de la guerre" réédité en 1978. Ces travaux ont inspirés les auteurs considérés comme les pionniers de la démarche stratégique, l'école de HARVARD, avec le modèle du L.C.A.G., des initiales de ses auteurs, et Igor ANSOFF, vers le milieu des années 60. A.C. MARTINET, dans sa thèse d'Etat consacrée à l'analyse de l'environnement (1975), retient quant à lui trois courants principaux :

- le "long range planning", qu'il considère plus comme une technique qu'un véritable concept, tandis que les travaux du B.C.G., centrés la stratégie de l'entreprise sur la dynamique concurrentielle, forment une véritable école ;
- la "corporate strategy" de I. ANSOFF et P. TABATONI ;
- la "business policy" de l'école de Harvard : LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREW et GUTT (L.C.A.G.), CHANDLER, SCOTT.

Depuis, on peut noter que cette troisième école a été alimentée par les travaux de PORTER, tandis que le courant du B.C.G., malgré quelques tentatives d'améliorations, est tombé en désuétude.

Pour un certain nombre d'auteurs, notamment B. RAMANANTSOA (1989), A.C. MARTINET (1975), HUSSEY (1982), la stratégie est axée autour de la relation "entreprise-environnement". Dans un premier temps, nous examinerons la prise en compte de l'environnement dans le concept de stratégie, après un bref rappel de la place de l'environnement dans les différentes théories de la firme et de l'organisation.

Il s'avère que l'environnement a donné lieu à des développements d'ordre plus méthodologique ou "technique" qu'à une véritable conceptualisation, du moins dans le domaine de la stratégie. L'analyse de l'environnement, ou analyse externe, constitue ainsi l'une des étapes de l'analyse stratégique. Celle-ci doit conduire à la formulation de la stratégie. Nous examinerons dans un deuxième temps quelles sont les méthodes d'analyse externe proposées dans la littérature.

A - Environnement et stratégie

A.C. MARTINET (1975) a réalisé une synthèse des modalités de la prise en compte de l'environnement dans différentes théories de la firme et des organisations qui ont précédé le développement de la stratégie.

- Dans la théorie classique de la firme, ou théorie micro-économique, l'environnement est confondu avec les marchés, marché du produit que vend la firme, et marchés des facteurs de production. Ces marchés ne subissent aucune contrainte extérieure. Un seul indicateur, le prix, dont dérive le profit, suffit à décrire le marché. De plus, les relations entre les firmes ne sont pas prises en compte. Selon F. PERROUX, la firme est dans un environnement "paramétrique", indéformable. F. PERROUX distingue alors deux niveaux d'environnement : l'un rigide, sur lequel la firme ne peut avoir aucune prise, l'autre plastique, qu'elle peut modifier.

- L'école des relations humaines se préoccupe, notamment avec A.H. MASLOW et sa hiérarchie des besoins, C. ARGYRIS et R. LIKERT, de l'environnement sociologique, appelé par certains "environnement interne".

- L'école de la capacité cognitive, dénommée également, par la suite, école behavioriste, développe l'étude des relations entre la firme et son environnement. En particulier, CYERT et MARCH estiment qu'au lieu de chercher à prévoir l'évolution de leur environnement, les firmes doivent chercher à en limiter l'incertitude en mettant en place des procédures et règles, et en établissant un "entourage négocié" (ententes etc...).

- L'école classique du management, développée par A.P. SLOAN; P.F. DRUCKER; E. DALE, A. CHANDLER aux Etats-Unis, et O. GELINIER en France, ne semble pas considérer l'environnement de façon notable.

- En revanche, la théorie des systèmes dont K. VON BERTALANFFY est l'un des grands concepteurs, a donné lieu à de très importants développements relativement à la firme. L'environnement d'un système est constitué de l'ensemble des éléments qui n'appartiennent pas au système mais sont susceptibles d'affecter ce système. Le système est donc borné, et les frontières sont déterminées en fonction du niveau de résolution demandé. Les relations entre système et environnement sont appelées transactions. L'entreprise est considérée comme un système ouvert, c'est-à-dire en interaction avec son environnement. Des transactions physiques : biens et services, personnels, signes monétaires et financiers, et informationnelles sont effectuées avec l'environnement. L'entreprise est composée de deux sous-systèmes : un sous-système de management, qui porte essentiellement sur les transactions et relations informationnelles, et un sous-système logistique destiné à acquérir et transformer les inputs (facteurs).

- EMERY et TRIST, deux auteurs anglais, ont mis en lumière la structure causale de l'environnement dans le comportement de la firme, du fait notamment qu'il existe des relations entre éléments de l'environnement. La structure de ces éléments permet de définir quatre types d'environnements : placide et stochastique, placide mais polarisé, perturbé et réagissant, turbulent. Le concept d'environnement turbulent fera par la suite l'objet de nombreux développements (JOFFRE et KOENIG, 1985).

- Les théories dites "contingentes" sont focalisées sur l'interface entreprise-environnement. Pour A.C. MARTINET, qui considère à l'époque (1975) que ces théories ne sont pas achevées, un courant accorde cependant une attention particulière à l'environnement : les travaux de P.R. LAWRENCE et J.W. LORSCH mettent en évidence le rôle de l'incertitude de l'environnement en tant que variable explicative de la structure des firmes.

- Pour A.C. MARTINET, toujours en 1975, il n'existe pas de théorie stratégique de la firme, mais I. ANSOFF en a jeté les bases. Ce pionnier considère que l'environnement ne peut être caractérisé par des variables de type uniquement marketing ou uniquement production, mais qu'il existe des interactions de type social ou politique. A partir d'un découpage :

* des liaisons en deux groupes, liaisons économiques concernant les ressources de toute nature, et liaisons politiques relatives aux libertés et contraintes,

* des activités en activités compétitives, qui concernent les transactions existantes, et activités entrepreneuriales, relatives aux apparitions, disparitions ou modifications de liaisons,

I. ANSOFF définit quatre types de "sous-environnements" en croisant liaisons et activités. Il indique en outre que la limite de l'environnement est celle qui est perçue par l'observateur, et est donc dépendante de lui.

En ce qui concerne le concept de stratégie, A.C. MARTINET estime en 1975 qu'il est articulé autour du noyau dur constitué par la dialectique entre la firme et son environnement. Par la suite (1983), il y ajoutera une dimension interne à l'entreprise, et considèrera que c'est la cohérence entre les deux aspects qui est essentielle. Il classe ce qu'il appelle la "technologie de la prise en compte de l'environnement dans la planification stratégique" en trois types de démarches :

- descriptives : les différents éléments de l'environnement sont simplement classés dans un but opératoire, afin de guider la firme dans ses choix. Le Professeur F.J. AGUILAR propose une méthode un peu plus analytique, qui finalise la recherche d'informations sur l'environnement.

- analytiques : ces démarches s'efforcent de mettre en relation des variables externes et des éléments internes à l'entreprise. Les travaux de R.N. FARMER et B.M. RICHMAN, ainsi que ceux de M. HENRY et H. HOSSENAMODE s'inscrivent dans ce courant.

- techniques.

D'autres auteurs ont opéré des classifications différentes dans l'évolution de la pensée stratégique. Ainsi, J.C. MATHE (1987) considère également que la grande majorité des écoles mentionnées ci-dessus ont contribué à l'évolution de la pensée stratégique, mais les classe suivant deux courants ou "paradigmes originels" :

- le paradigme de la rationalité stratégique, qui situe l'entreprise dans un contexte presque exclusivement concurrentiel, et comprend quatre écoles :

- * l'école d'Harvard, avec notamment le modèle L.C.A.G., la modèle contingent, avec les travaux de CHANDLER, LAWRENCE et LORSCH, le modèle d'analyse industrielle de PORTER.
- * l'école de la planification, fondée par ANSOFF, HOFER et SCHENDEL,
- * l'école du positionnement matriciel, utile surtout pour la gestion d'un portefeuille d'activités,
- * l'école quantitative, qui renforce, grâce aux statistiques, les techniques de gestion des portefeuilles.

- le paradigme du comportement stratégique, d'inspiration sociologique et, selon J.C. MATHE, centré plutôt sur la firme. Y sont incluses :

- * l'école behavioriste, fondée par SIMON, MARCH, CYERT, et MINTZBERG.
- * l'école systémique, développée par KATZ, KHAN et CROZIER.
- * l'école incrémentaliste qui, avec LINDBLOM, BRAYBROOKE, PETERS et WATERMAN, prône comme objectif principal l'amélioration de la situation existante en s'appuyant notamment sur une écoute attentive de la clientèle.

P. JOFFRE et G. KOENIG (1985) présentent une approche chronologique de la pensée stratégique, depuis l'école de Harvard -modèle du L.C.A.G.- jusqu'aux tendances actuelles, en soulignant un recentrage du système de prévision de l'entreprise sur des signaux sélectionnés et déterminants de l'environnement au détriment de l'analyse des tendances lourdes. Ils mentionnent les apports de l'économie industrielle -analyse de PORTER-, de la finance et du marketing dans la pensée stratégique. Ils remarquent également que celle-ci oscille entre deux pôles qu'elle a du mal à appréhender conjointement : l'environnement et l'entreprise. Ils estiment qu'un apport intéressant consiste à considérer non plus la firme isolée dans son environnement, mais en tenant compte des

relations qu'elle entretient avec d'autres "unités actives". Dans la lignée d'EMERY et TRIST, des travaux consacrés au concept de turbulence, que nous avons mentionnés auparavant, considèrent cette propriété non pas comme une caractéristique propre de l'environnement, mais comme une propriété des relations d'une firme avec ses milieux extérieurs. Cependant, toujours selon P. JOFFRE et G. KOENIG, les publications plus récentes mettent davantage l'accent sur le premier type de problématique. Enfin, l'idée d'une dépendance et d'un contrôle externe de la firme suscitent des travaux portant sur le processus d'"enactment", processus par lequel l'environnement est représenté pour l'entreprise et devient ainsi une réalité concrète. Ce processus s'articule autour de deux dimensions : la communication et l'information d'une part, les modifications des relations de dépendance, grâce à différentes politiques, d'autre part.

M. MARCHESNAY (1986) définit deux conceptions de la démarche stratégique :

- le "management" ou "planification stratégique", héritée de H. FAYOL, qui s'intéresse aux choix à long terme et établit des procédures.

- une conception popularisée par les travaux de I. ANSOFF, qui s'intéresse aux choix de l'entreprise en fonction de son environnement, et met l'accent sur les aspects externes de l'entreprise.

B. RAMANANTSOA (1989) considère que la stratégie est "une réflexion qui concerne la relation entreprise-environnement", même si l'intérieur de l'entreprise doit être pris en compte. Cet auteur distingue deux courants de pensée dans la stratégie :

- l'école managériale, qui propose des approches rationnelles et normatives,
- l'école proche de la pensée behavioriste, cherchant à analyser les rapports de force au sein de l'entreprise, et dont la démarche est plus normative.

Nous retrouvons la classification opérée par J.C. MATHE. B. RAMANANTSOA propose ensuite une approche chronologique de la pensée stratégique, dans laquelle on peut notamment relever :

- la prise en compte de l'environnement chez les "prophètes", la Harvard Business School, avec le modèle du L.C.A.G. et Igor ANSOFF ; la première étape des démarches qu'ils proposent est en effet dans les deux cas l'analyse de l'environnement, afin d'en repérer opportunités et menaces,
- la prépondérance croissante de la relation entreprise-concurrents dans la réflexion stratégique des années 70, avec "l'ère des matrices" puis l'analyse de M. PORTER, et enfin l'analyse technologique,
- actuellement, des stratégies de rupture, c'est-à-dire de modification du jeu concurrentiel, et des stratégies relationnelles et d'alliance font l'objet de nouveaux développements.

L'étude de la littérature récente en matière de stratégie montre que l'environnement est très peu conceptualisé. On trouve essentiellement des considérations descriptives, ou méthodologiques, ou normatives.

De nombreux développements sont accordés aux évolutions des tendances "lourdes" de l'environnement. Ainsi A.C. MARTINET (1983) souligne les modifications des dimensions technico-économiques -mondialisation de l'économie, turbulences technologiques, stagflation, nouvelle compétition industrielle- et socio-politiques -problèmes sociaux internes de l'emploi, mouvements écologiques, montée des contre-pouvoirs tels que syndicats et associations de consommateurs-. Il indique (1985) que les conditions récentes d'environnement depuis le premier choc pétrolier ont été bien analysées par ABERNATHY, CLARK, et DRUCKER.

Remontant à la révolution industrielle, J.C. TARONDEAU (1988) relate l'évolution de l'environnement industriel et ses mutations technologiques, économiques et sociales, à l'origine des nouveaux modes de gestion industrielle.

A l'unanimité, les auteurs soulignent la complexification croissante de l'environnement et l'incertitude qui en découle. Cette complexification entraîne la nécessité de la prise en compte d'un nombre croissant d'informations pour la détermination de la stratégie. Les dimensions spatiales et temporelles de l'environnement devant être considérées sont ainsi l'objet de nombreux débats.

Classiquement, l'environnement est divisé en "environnement concurrentiel" ou "propre à l'industrie" (au sens anglo-saxon du terme industrie) et analyse de l'environnement externe à l'industrie. Les facteurs de cet environnement externe sont regroupés en catégories plus ou moins nombreuses. Le plus fréquemment, quatre catégories de facteurs sont mentionnées : sociaux, économiques, politiques, technologiques. HUSSEY (1982) définit six classes de facteurs : démographiques, économiques, légaux, technologiques, écologiques, sociologiques. G.E. STEINER (in A.C.MARTINET, 1975) présente un "spectre" de dix-neuf facteurs d'environnement rangés en : facteurs contrôlables, partiellement contrôlables, et non contrôlables. B. KARLOF (1987) détermine trois types de facteurs externes à l'industrie : économiques, sociaux et démographiques.

Un certain nombre d'auteurs estiment que l'analyse de l'environnement peut être limitée à l'analyse concurrentielle. Ainsi en est-il de l'école de Harvard (HARVARD-L'EXPANSION, 1978-79) et de STRATEGOR, l'équipe du centre HEC-ISA (1988).

MARCHESNAY (1986) quant à lui distingue trois niveaux d'environnement :

- le "macro-environnement" constitué par des variables "sociétales" : culturelles, politiques, réglementaires, géographiques ;
- le "méso-environnement" qui comprend : les substituts, la filière de production, l'environnement géographique local ;
- le "micro-environnement" ou "environnement spécifié, constitué par les partenaires directs de l'entreprise : fournisseurs, réseaux bancaire et financier, commercial et administratif, social.

F. BIDAULT (1988), dans son ouvrage "Le champ stratégique de l'entreprise" néglige délibérément le niveau sociétal qui, selon lui, peut également receler des contraintes et opportunités pour l'entreprise, mais ne bénéficie pas d'outils d'analyse adéquats. En revanche, il distingue dans son analyse le niveau de "l'industrie", caractérisé par l'évolution de l'offre et de la demande, et "l'environnement concurrentiel". Ce deuxième niveau peut lui-même être analysé à différentes échelles : intensité concurrentielle, déterminée par les forces concurrentielles, filières et réseaux, qui permettent l'examen de la nature des relations entretenues avec l'amont et l'aval, ainsi que les relations entre les firmes, et enfin l'arène stratégique qui englobe les filières de produits substituts potentiels.

M. PORTER (1982 et 1986) distingue également deux niveaux d'analyse : les forces concurrentielles agissant sur le secteur concurrentiel, et l'analyse du secteur concurrentiel lui-même.

Finalement, on retrouve le même type de débat que celui relatif aux frontières de la filière, ou plus globalement aux limites spatiales du système à prendre en considération dans l'analyse.

Une autre dimension de l'environnement, la dimension temporelle, suscite un second débat. MARCHESNAY (1986) soulignait déjà la dichotomie entre le management ou planification stratégique, préoccupé de choix à long terme, et la conception axée sur l'environnement, sans préoccupation temporelle. Cette dichotomie se retrouve dans l'ensemble de la littérature. Ainsi, P. JOFFRE et G. KOENIG (1985) estiment que l'horizon de planification se raccourcit. R.D. MICHMAN (1989) expose les avantages des techniques de prévision des évolutions de l'environnement sur le long terme, qui permettent, selon lui, "d'éviter les mauvaises surprises" -menaces-, de détecter les opportunités, de mieux s'adapter aux variations, et même d'influencer le cours des événements plutôt que de devoir s'y adapter.

Les aspects méthodologiques liés à l'environnement seront examinés ci-dessous. Il s'agit des nombreuses méthodes d'analyse externe.

Quant à l'aspect normatif des études liées à l'environnement, il consiste essentiellement à définir des stratégies appropriées en fonction des conditions d'environnement. C'est notamment l'un des objectifs de A.C. MARTINET dans sa thèse d'Etat (1975), l'un des prolongements des travaux de M. PORTER (1982, 1986 et 1983 avec K.R. HARRIGAN) qui propose différentes stratégies en fonction du contexte concurrentiel, ou encore de ceux du B.C.G. (in A.C. MARTINET, 1988). La présentation de ce type de travaux, plus axée sur la stratégie proprement dite que sur l'analyse de l'environnement, dépasse le cadre de notre étude.

Notons enfin l'existence d'un certain nombre de travaux portant sur les relations entre stratégie, structure et environnement. Ces travaux s'inscrivent dans le prolongement du modèle contingent issu de CHANDLER, d'une part, LAWRENCE et LORSCH d'autre part. On peut citer notamment D.J. HALL et M.A. SAIAS (1988), qui considèrent que c'est la structure qui conditionne la stratégie, donc le comportement de la firme dans son environnement, et non l'état de l'environnement qui détermine la structure organisationnelle. G.G. DESS et N.K. ORIGER (1987) proposent une conceptualisation de l'environnement selon trois dimensions : magnificence, dynamisme et complexité. En fonction de la dimension la plus saillante, un consensus dans la formulation de la stratégie sera plus ou moins nécessaire et aisé à obtenir. Pour ces auteurs, l'environnement est déterminant de la structure.

Là encore, ce type de travaux, situé à l'interface entre la firme et l'environnement, s'il présente un très grand intérêt, notamment sur le plan conceptuel et théorique, nous éloigne cependant de notre objectif.

B - Analyse externe et analyse stratégique

La formulation d'une stratégie suppose l'analyse préalable de la situation. Nous avons vu précédemment que cette analyse était généralement décomposée en analyse externe, dont l'objectif est de mettre en évidence les opportunités offertes et les menaces à éviter, issues de l'environnement, et l'analyse interne, destinée à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise face à cet environnement, mais aussi le potentiel de l'entreprise.

L'analyse externe, objet de nos préoccupations, a donné lieu à la mise au point d'une multitude de méthodes, outils et techniques d'analyse. Outre leur contenu propre, la variété des théories auxquels ils se rattachent, des hypothèses qu'ils comportent, ces modèles diffèrent sur beaucoup d'autres plans :

- nous avons vu précédemment que les dimensions spatiales et temporelles de l'environnement à prendre en compte variaient selon les auteurs. F. BIDAULT (1988) remarque très justement que la dimension à considérer dépend de la localisation probable des facteurs de succès ;

- certains modèles s'adressent à des firmes mono-produits, tandis que d'autres sont destinés à faciliter les choix entre différentes activités pour les entreprises disposant d'un portefeuille de produits. Dans ce deuxième cas, l'analyse requiert au préalable la réalisation d'une "segmentation stratégique", afin d'identifier des "domaines d'activité stratégique" (D.A.S.) ou "centres d'activité stratégique" qui correspondent le plus souvent à des couples produit-marché ;

- les auteurs divergent sur la chronologie à adopter dans la réalisation des différents niveaux d'analyse. Certains auteurs, tels STRATEGOR (1988) préconisent une analyse allant en s'élargissant ; d'autres, tels B. KARLOF (1987) partent d'un espace large et aboutissent au niveau de la firme. Si, pour une entreprise multi-produit, il apparaît plus logique d'examiner en premier lieu chaque D.A.S. puis d'examiner les relations positives et négatives entre ces D.A.S., pour une entreprise mono-produit, on peut remarquer, avec J.C. MATHE (1987) que "ce découpage recouvre en fait la même réalité", et donc peu importe le sens dans lequel on examine les données de l'environnement.

Les auteurs d'ouvrages généraux sur la stratégie adoptent différentes classifications pour présenter les méthodes, techniques et outils d'analyse externe. Ainsi, par exemple, A.C. MARTINET a successivement opéré les classifications suivantes :

- 1975 : Démarches de la prise en compte de l'environnement dans la planification stratégique :
 - * descriptives
 - * analytiques
 - * techniques
- 1983 : * Méthodes classiques
 - * Analyse industrielle
- 1988 : Classement des principales méthodes suivant deux dimensions :
 - * degré de formalisation
 - * degré d'exhaustivité

Suivant ces dimensions, sont recensées des démarches :

- * descriptives
- * formalisées
- * ouvertes

R.A. THIETART (1984) décrit successivement :

- des méthodes et techniques d'audit externe pour chaque domaine d'activité stratégique, analyse de l'offre et de la demande, puis de la concurrence. Il préconise aussi l'étude des tendances socio-politiques et technico-économiques,
- des méthodes formelles d'évaluation et d'aide à la formulation de la stratégie, regroupées en :
 - * méthodes d'analyse d'activités individuelles,
 - * analyse de portefeuille d'activités,
 - * méthodes mixtes d'évaluation et de choix des stratégies.

J.C. MATHE (1987) définit deux niveaux d'analyse externe :

- l'analyse concurrentielle, qui doit préciser les limites et la structure du champ concurrentiel, ainsi que l'intensité des pressions concurrentielles,
- l'analyse économique qui a pour objet l'étude de la demande, de l'offre, et du contexte hors-marché de l'entreprise.

F. BIDAULT (1988) présente une méthode très complète d'analyse du "champ stratégique" de l'entreprise comprenant :

- l'étude du fonctionnement de l'industrie à travers la dynamique de l'offre et de la demande,
- l'analyse de l'environnement de l'industrie, à trois niveaux, que nous avons précédemment évoqués (déterminants de l'intensité concurrentielle, filière, arène stratégique),
- analyse et diagnostic spécifiques à la concurrence, destinés à identifier les positionnements respectifs des concurrents et leurs avantages compétitifs,
- méthodes d'analyse prospective de l'environnement.

Finalement, à travers toutes ces présentations, on s'aperçoit qu'il s'agit globalement des mêmes méthodes, outils ou techniques, des mêmes "ingrédients", exposés suivant différentes logiques ou objectifs, dans un souci généralement pédagogique. Nous ne présenterons pas chacun de ces outils dans le détail, dans la mesure où ils figurent dans tous les manuels.

Quelques auteurs présentent des démarches différentes ou nouvelles. Ainsi avons-nous relevé le travail de A.C. MARTINET (1975) dont l'objectif est de "tenter de développer un cadre conceptuel et méthodologique permettant la prise en compte des variables d'environnement dans la procédure de planification stratégique". Ce travail s'appuie, d'un point de vue conceptuel, sur la prise en compte de l'environnement dans diverses théories antérieures, et sur une enquête auprès d'entreprises destinée à recenser les méthodes de planification stratégique en usage dans ces entreprises.

Dans le prolongement de ce travail, Martine MAIRE (1984) tente de mettre au point une méthodologie d'évaluation de l'environnement, en tant qu'outil d'aide à la décision dans le cadre d'une stratégie de coopération avec un partenaire étranger, et à portée opérationnelle.

Signalons également la méthode originale d'analyse externe proposée par ROWE, MASON et DICKEL (1982). Elle a le mérite d'une part de replacer l'analyse externe et les autres composantes de la stratégie dans le contexte global de la stratégie ou "strategic management", d'autre part de proposer une méthode d'analyse externe de l'environnement qui prend en compte le comportement des différents acteurs. Cette méthode comprend quatre démarches complémentaires :

- l'examen des opportunités et menaces de l'environnement (environmental scanning) est effectué à travers la description des événements et tendances de l'environnement (au sens large);
- l'analyse des forces en présence (stakeholders) ou la détermination des "groupes d'intérêt" consiste à identifier ces forces, à formuler des hypothèses sur elles, c'est-à-dire à estimer pour chacune d'elles si elle accentue des conditions favorables ou au contraire défavorables. Les hypothèses sont

classées par ordre d'importance et de probabilité de réalisation, puis les avantages et inconvénients totaux générés par ces forces sont comparés ;

- l'analyse de l'attitude de l'entreprise face à ses obligations sociales -sur les plans économique, légal, éthique, etc...- ;

- l'examen des forces non rationnelles : politiques, morales, esthétiques, religieuses, et de leurs effets positifs ou négatifs sur la stratégie, à l'aide d'un test heuristique.

Le choix est donc vaste parmi toutes les démarches proposées. Notons au passage qu'une clarification, au niveau sémantique, entre les mots "démarche", "méthode", "technique", "outil", "modèle", faciliterait le repérage et le choix dans l'approche externe de la stratégie.

Comme pour les filières, on peut avancer que le choix des dimensions spatiale et temporelle à prendre en compte sera fonction de la nature des objectifs de l'étude entreprise. La méthode choisie devra s'efforcer de déterminer le mieux possible, dans le vaste ensemble des variables d'environnement susceptibles de constituer des opportunités ou des menaces, lesquelles sont réellement déterminantes. La chronologie des différentes étapes nécessaires à l'analyse n'est pas déterminante dans le choix de la méthode, ainsi que nous l'avons mentionné auparavant.

En revanche, le degré de formalisation de la démarche est un point qui entre en ligne de compte dans la mesure où les informations disponibles sur le champ traité sont relativement hétérogènes.

3 - Le choix de l'analyse concurrentielle de M. Porter

Il s'agit maintenant de déterminer la méthodologie la plus appropriée pour réaliser notre analyse dans le domaine de l'élevage aquacole du loup ou bar -nous emploierons indifféremment l'une ou l'autre des deux dénominations usuelles de ce poisson-, c'est-à-dire d'identifier les contraintes et opportunités de l'environnement pour ce type de produit.

Dans un premier temps, un choix devra être effectué entre les deux courants que nous avons présentés, l'analyse de filière et l'analyse stratégique, en tenant compte des particularités du champ étudié. Puis, parmi les différentes méthodes proposées dans le courant choisi, il faudra déterminer laquelle s'applique le mieux à notre problématique. Rappelons que la problématique de l'aquaculture s'articule autour de quatre axes :

- biologique et technique, autrement dit technologique,
- commercial,
- politique,
- économique.

L'aspect social est inclus dans le domaine économique. En France, du fait du faible nombre d'acteurs concernés par l'activité "élevage de loup", du moins à l'heure actuelle, c'est surtout le problème de la concurrence avec la pêche qui retient l'attention. Compte tenu du peu d'informations déjà disponibles, de la limitation du temps et des moyens, l'analyse sera effectuée, dans ce mémoire, uniquement qualitativement, mais une quantification ultérieure doit pouvoir être opérée.

Ces considérations permettent de définir les deux qualités principales nécessaires à la méthodologie choisie :

- dimension spatiale relativement large, puisque les forces économiques, politiques, technologiques, et sociales doivent être prises en compte, mais centrée sur le secteur productif,
- souplesse, degré de formalisation faible, afin de permettre une quantification ultérieure,

De plus, la méthode ne devra pas être totalement exhaustive, mais permettre d'identifier rapidement les éléments déterminants, susceptibles d'être développés par la suite.

Partant de ce constat, faut-il choisir l'analyse de filière ou l'analyse stratégique ?

A - Analyse de filière ou analyse stratégique ?

Examinons les avantages et inconvénients respectifs de chacun de ces deux courants, en fonction des qualités nécessaires énumérées ci-dessus.

- Par rapport à la dimension spatiale, les deux types d'analyse présentent tous deux l'avantage de définir les limites en fonction de la nature et des objectifs de l'étude. Pour l'analyse de filière, le chercheur délimite lui-même son champ d'observation, tandis que l'analyse stratégique propose une panoplie de méthodes utilisables en fonction des dimensions choisies. Cependant, l'analyse de filière a tendance à privilégier une orientation "verticale" axée autour de processus de transformation successifs. Ceci peut conduire à négliger certains acteurs importants tels que les pouvoirs publics ou les banques, qui ne participent pas directement au processus. Sur ce plan, l'analyse stratégique offre une vision plus "concentrique", et donc moins réductrice, par rapport à notre objet d'étude qui est centré sur la firme.

- En ce qui concerne la souplesse, là encore les deux types d'analyse peuvent être envisagés. Ainsi, l'analyse de filière ne représente pas réellement une démarche formalisée, mais constitue plutôt une vision, un découpage conceptuel, à partir duquel différentes techniques ou méthodes peuvent être appliquées, en fonction des objectifs. F. LAURET (1983) a montré que l'analyse de filière était utilisée dans différents cadres théoriques. La variété de l'utilisation du concept de filière témoigne de sa polyvalence et par là de sa souplesse : c'est au chercheur d'adapter cette notion en fonction de ses besoins. Elle présente en outre l'avantage de permettre la mise en évidence des relations de domination et par là, sans doute, les menaces et opportunités. Cependant, on peut noter qu'en dehors des stratégies d'intégration le long de la filière, l'utilisation de ce concept en tant qu'outil d'aide à la décision pour la gestion semble avoir été peu développé, du moins sur le plan théorique. L'analyse stratégique présente, elle aussi, des démarches peu formalisées, ne nécessitant pas des informations multiples ou d'une grande précision. De plus ces démarches sont généralement orientées vers l'identification des menaces et opportunités que présente l'environnement pour la firme.

- Enfin, F. LAURET (1983) fait remarquer que l'analyse de filière demande du temps et une immersion dans le milieu étudié. Ceci va à l'encontre des conditions que nous avons exposées auparavant. En revanche, l'analyse stratégique propose certaines démarches modulables en fonction du temps et des ressources disponibles.

Ainsi, considérant les trois points développés ci-dessus, nous avons privilégié l'analyse stratégique pour notre étude initiale de terrain. Cela ne signifie nullement que l'analyse de filière soit à exclure définitivement de toute analyse stratégique. Au contraire, son étude en temps qu'outil d'aide à la décision pour le gestionnaire d'entreprise mériterait certainement des développements plus approfondis. Mais là n'est pas l'objet de notre propos.

Parmi les différentes méthodes proposées par l'analyse stratégique, l'une d'entre elles, l'analyse concurrentielle, a fait l'objet de notre choix. Avant de préciser davantage les raisons de ce choix, exposons le contenu de cette méthode.

B - L'analyse concurrentielle de M. PORTER

L'analyse stratégique développée par M. PORTER (1982 puis 1986) fit, selon STRATEGOR (1988), l'effet d'une bombe lors de son apparition ! Au confluent entre l'économie industrielle et la stratégie d'entreprise, tous deux objets des travaux de M. PORTER à la Harvard Business School, elle considère que le domaine essentiel de l'environnement, celui qui présente une importance capitale pour la firme est le secteur ou l'ensemble des secteurs dans lesquels elle entre en compétition avec d'autres entreprises. L'espace considéré comme lieu d'élaboration de la stratégie est donc le domaine concurrentiel, et la structure du secteur y est déterminante. De la compréhension fine de ce secteur et des règles du jeu concurrentiel qui y règne, dépend la mise au point de la stratégie. En particulier, c'est dans cet espace que sont contenues les opportunités et les menaces générées par l'environnement. En conséquence, M. PORTER, dans son premier ouvrage "Choix stratégique et concurrence" (1982), propose un "ensemble organisé de techniques analytiques destiné à aider la

firme à analyser l'ensemble de son ou ses secteurs d'activité et à prévoir son évolution, à situer la place de ses concurrents et la sienne propre, et à traduire face à la concurrence, cette analyse en une stratégie adaptée aux activités particulières que mène la firme". La méthode d'analyse proposée présente donc un caractère normatif, et s'adresse, de l'aveu même de l'auteur, avant tout à des praticiens.

L'analyse de l'évolution de l'environnement dans la formulation de la stratégie face à la concurrence passe, selon M. PORTER, par quatre étapes :

- 1 - Analyse du secteur : repérage des facteurs-clés, possibilités offertes et menaces pesant sur ce secteur ;
- 2 - Analyse de la concurrence : possibilités et limites des concurrents actuels et évolution probable ;
- 3 - Analyse de la société : menaces et opportunités générées par les principaux facteurs politiques, sociaux, et gouvernementaux ;
- 4 - Forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à ses concurrents présents ou futurs, en fonction de l'analyse précédente.

M. PORTER distingue donc plusieurs niveaux d'analyse :

- le secteur, défini comme étant le "groupe de firmes qui fabriquent des produits (biens ou services) étroitement substituables". En fait, l'auteur détermine la **structure** du secteur, à travers les forces concurrentielles qui s'exercent sur ce secteur. Mais il précise que pour lui la concurrence dépasse les partenaires existants, pour englober les clients, les fournisseurs, les producteurs de produits de remplacement, et les entrants potentiels, et peut être qualifiée de "rivalité élargie" ;
- la concurrence, constituée par les firmes appartenant au secteur ;
- la société dans son ensemble ;
- la firme.

En fait, M. PORTER distingue seulement trois niveaux :

- l'environnement, qui contient les forces concurrentielles structurant le secteur,
- le secteur c'est-à-dire la concurrence,
- la firme.

Dans son premier ouvrage, il propose des techniques d'analyse :

- de l'interface environnement / secteur concurrentiel,
- de la concurrence.

A partir du premier niveau d'analyse, il définit trois types de stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation, concentration.

Puis il propose un niveau d'analyse plus fin, celui de la concurrence. L'étude des signaux du marché, puis les techniques d'analyse structurelle à l'intérieur des secteurs, avec le repérage des "groupes stratégiques", permettent de préciser ce deuxième niveau d'analyse.

On peut reprocher à M. PORTER, dans cet ouvrage, le manque de précision quant aux définitions du secteur et de la concurrence : s'agit-il du même objet ? Dans le cas d'une réponse négative, quelle est la différence ? Cependant, l'un des intérêts que présente cette démarche, est de proposer différents niveaux d'analyse concentriques par rapport à la firme.

Dans son deuxième ouvrage, "L'avantage concurrentiel", M. PORTER (1986) décrit une méthode d'analyse interne de la firme, basée sur le concept de chaîne de valeur, seul moyen, aux yeux de l'auteur, de diagnostiquer ou de renforcer un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur permet de décomposer la firme en activités de conception, production, commercialisation et distribution. On peut ainsi comprendre le comportement des coûts et saisir les sources existantes ou potentielles de différenciation, qui permettent d'orienter la stratégie. M. PORTER introduit également la notion de

champ concurrentiel, c'est-à-dire l'ensemble des activités d'une firme, incluant : les segments du secteur couverts, l'intégration, à savoir les activités liées aux inputs que la firme réalise elle-même, les marchés géographiques, et enfin les "secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée". Le champ concurrentiel a une grande influence sur la chaîne de valeur.

Finalement, M. PORTER reprend la totalité de l'analyse classique issue du modèle L.C.A.G. de ses prédécesseurs à l'école de Harvard, mais en introduisant de nouveaux concepts et de nouvelles techniques d'analyse pour parvenir à une formulation satisfaisante de la stratégie, en se basant sur l'articulation opportunités-menaces de l'environnement / forces-faiblesses de la firme.

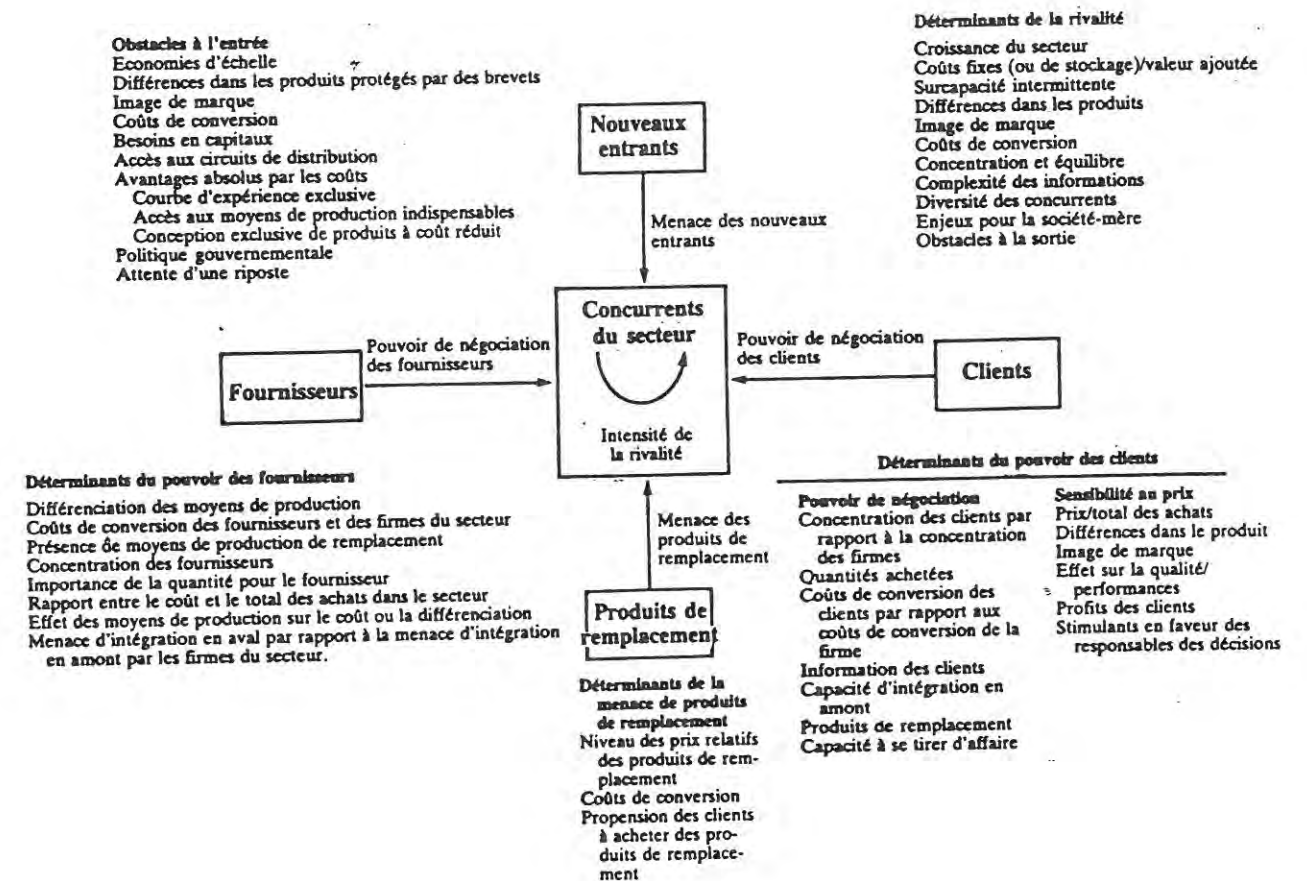
Pour notre part, nous avons retenu, dans un premier temps, le niveau d'analyse de la structure du secteur pour répondre à notre objectif, qui est, rappelons-le à nouveau, d'identifier les opportunités et menaces liées à l'environnement pour le secteur de l'élevage du loup.

La technique proposée par M. PORTER a pour objectif d'identifier les principales caractéristiques structurelles des secteurs qui commandent l'intensité avec laquelle les forces de la concurrence s'exercent, et, par suite, la rentabilité des secteurs. Le postulat de base est ainsi que l'intensité de la concurrence influe sur la rentabilité du secteur, mesurée par le taux de rendement du capital investi. Celui-ci est un indicateur de l'attrait que représente le secteur pour la firme.

Cette intensité concurrentielle est déterminée par le jeu combiné de cinq "forces concurrentielles" fondamentales : entrée sur le marché, menace de produits de remplacement, pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs, rivalité entre les concurrents existants. L'intensité de chaque force concurrentielle dépend d'un certain nombre de caractéristiques économiques et techniques de base dans chaque secteur. La figure 1 résume les caractéristiques essentielles de chaque force concurrentielle :

- les nouveaux entrants dans un secteur peuvent, en diminuant les prix de l'offre ou en entraînant une hausse des coûts des entreprises en place par des frais de publicité supplémentaires ou autres, modifier la rentabilité du secteur. L'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée qui existent et de la réaction possible des concurrents en place face à cette menace ;

Figure 1 : Composantes de la structure d'un secteur



Source : M. PORTER (1986)

- l'intensité de la rivalité entre concurrents existants peut faire évoluer la rentabilité du secteur. En effet, les firmes engagées sont mutuellement dépendantes, et une action engagée par une firme, comme par exemple une diminution du prix de vente, nécessite une réaction de l'ensemble des autres concurrents. L'intensité de la rivalité dépend de nombreux facteurs (voir schéma). Ceux-ci peuvent être modifiés au cours du temps, entraînant une variation de l'intensité de la rivalité ;

- la pression exercée par les produits de remplacement peut limiter les rendements potentiels du secteur, en imposant un plafond au prix que les firmes du secteur peuvent prélever. L'identification des produits de remplacement consiste à chercher les produits susceptibles de remplir la même fonction que le produit du secteur ;

- les clients peuvent avoir une influence sur la rentabilité du secteur en contraignant, par exemple, à des diminutions de prix. Le pouvoir que possède chacun des groupes importants de clients du secteur dépend des caractéristiques relatives à la situation de ce groupe sur le marché -concentration, par exemple- et à l'importance relative des achats qu'il effectue dans le secteur, par rapport à l'ensemble de ses dépenses. Le pouvoir des clients peut se modifier dans le temps, par exemple par concentration de la clientèle. Le choix du groupe de clients est une décision stratégique capitale pour une firme ;

- le pouvoir de négociation des fournisseurs se rapproche de celui des clients. Les fournisseurs peuvent ainsi diminuer la rentabilité d'un secteur en imposant une hausse de leurs prix ou en diminuant la qualité des produits et services proposés. Leur pouvoir dépend également de leur situation sur le marché, et de l'importance des fournitures au secteur par rapport à leurs ventes totales. Il faut comprendre fournisseurs au sens large, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas seulement de produits ou services, mais qu'il faut considérer également le marché de la main-d'oeuvre.

- enfin, une mention est faite à l'action de l'Etat, qui doit être prise en compte dans l'analyse, et peut s'exercer par l'intermédiaire de chacune des cinq forces concurrentielles.

Le cadre d'analyse ainsi présenté doit servir à identifier rapidement les caractéristiques structurelles fondamentales qui déterminent la nature de la concurrence dans un secteur particulier.

C - Intérêt de cette méthode d'analyse pour la réalisation de notre étude de terrain

La méthode d'analyse concurrentielle proposée par M. PORTER a été l'objet de nombreux commentaires dans la littérature, et a suscité de nombreuses réflexions, parfois contradictoires.

La plupart des auteurs notent, dans une perspective historique, l'apport conceptuel de Michaël PORTER qui a enrichi l'analyse stratégique classique en y introduisant des concepts de l'économie industrielle. Pour F. BIDAULT (1988), il s'agit d'une véritable révolution, même si l'approche de l'environnement reste classique en privilégiant la dimension concurrence directe ou indirecte. Pour P. JOFFRE et G. KOENIG (1985), ce rapprochement a permis la mise en évidence du rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise, et souligne le caractère contingent de la stratégie. G. PETIT (1984) remarque également cette mise en évidence de la contingence à la réalité, et note que cette analyse est celle du méso-environnement. B. RAMANANTSOA (1989) estime que M. PORTER, en étant le premier à articuler l'analyse sectorielle avec la stratégie des entreprises, permet une analyse plus fine des systèmes concurrentiels. Enfin J.C. MATHE (1987) analyse cette méthode comme cherchant à construire un pont entre l'analyse de l'entreprise (stratégie) et l'analyse de son environnement (l'industrie).

En même temps, cette démarche présente une vision élargie du champ de l'analyse. Pour M. MARCHESNAY (1986), elle est ainsi plus complète. Pour STRATEGOR (1988), cette vision renouvelée et élargie des forces qui vont déterminer le jeu concurrentiel entre les entreprises permet de mettre en lumière les facteurs d'évolution et d'élargir considérablement la perception du contexte concurrentiel. Pour G. PETIT (1984), il s'agit d'une perception très ouverte du champ de la réflexion stratégique, où les déterminants de la position stratégique sont situés à l'extérieur de l'activité. A.C.

MARTINET (1985) note qu'il s'agit d'une méthode heuristique plutôt que d'un modèle fermé. Il remarque en outre (1988) qu'il s'agit d'une démarche ouverte, qui ne se contente pas de déterminer la position de l'entreprise face à ses concurrents selon deux dimensions traditionnelles, mais dresse une carte de l'ensemble des forces concurrentielles.

L'aspect dynamique de la démarche est également souligné. Ainsi, STRATEGOR (1988) note que les facteurs-clés d'évolution du secteur, identifiés dans une optique dynamique, permettent de comprendre et d'anticiper leurs changements. Pour P. JOFFRE et G. KOENIG (1985), il s'agit d'une analyse de la dynamique sectorielle : M. PORTER montre que la dynamique concurrentielle peut s'exercer à l'intérieur du secteur par évitement des menaces et/ou négociation avec des partenaires extérieurs. Pour G. PETIT (1984), cette démarche permet de mettre en évidence une dynamique concurrentielle propre à chaque secteur.

Cette méthode, comme le soulignent STRATEGOR (1988) et G. PETIT (1984) permet de décrire et analyser, et, par là, de mieux comprendre le comportement des acteurs. Elle diffère en ce sens de l'approche "normative" des comportements d'acteurs développée dans les modèles micro-économiques de la théorie de la firme.

G. PETIT (1984) note que l'apport de M. PORTER se situe, comme celui de ses collègues de Harvard, ou celui de ANSOFF, au niveau d'une démarche organisée "d'analyse" et non au niveau de "modèles".

Enfin, sur le plan pratique, l'analyse de M. PORTER présente de nombreux avantages :

- A.C. MARTINET (1985) souligne son opérationnalité. Auparavant (1983), il avait écrit qu'elle représentait le "cadre méthodologique le plus directement exploitable pour un stratège d'entreprise". G. PETIT (1984) relève, comme l'auteur lui-même l'indique, qu'elle est destinée à des praticiens. De plus, l'analyse se fait en fonction du degré de maturité de l'industrie, et de la structure de la concurrence, et est relativement modulable selon les ressources et le temps dont on dispose (A.C. MARTINET, 1988) ;

- plusieurs auteurs (A.C. MARTINET, 1985 ; G. PETIT, 1984) constatent la relative exhaustivité de cette démarche, qui "s'appuie sur de longues check-lists de facteurs à prendre en compte". Elle laisse toutefois place à l'expérience et à la subjectivité de l'analyste dans le choix des facteurs à considérer, selon P. JOFFRE et G. KOENIG (1985), et G. PETIT (1984) ;

- enfin, STRATEGOR (1988) note qu'elle permet un inventaire précis des menaces potentielles du secteur et des parades destinées à les contourner.

Cependant, dans ce concert de louanges, quelques critiques, bien entendu, sont formulées :

- le principal reproche adressé à la démarche proposée par M. PORTER est de considérer le jeu concurrentiel comme mécanisme central. Ceci conduit à négliger les autres formes de relations, sous-traitance, donneurs d'ordre, distributeurs, pouvoirs publics (A.C. MARTINET, 1985 et 1988). A.C. MARTINET, (1988) et G. PETIT (1984) estiment que les dimensions économiques et techniques de la décision sont privilégiées, au détriment des dimensions psychologiques et politiques (hommes et organisations). De plus, A.C. MARTINET (1985) remarque que le qualitatif domine la dimension technico-économique, et M. MARCHESNAY (1986) que l'industrie est identifiée à un produit, réminiscence du marché ;

- G. PETIT (1984), A.C. MARTINET (1988) et STRATEGOR (1988) estiment en outre que la démarche d'analyse concurrentielle s'applique essentiellement à la gestion mono-produit ;

- enfin STRATEGOR (1988) souligne certaines difficultés de mise en oeuvre, en particulier la masse d'informations à collecter, qui justifierait la mise en place d'un véritable "observatoire de la concurrence".

Pour notre part, nous avons considéré que l'analyse de M. PORTER s'accordait bien avec nos objectifs pour les raisons suivantes :

- la dimension spatiale de cette analyse prend en compte la plupart des dimensions importantes que nous avons énumérées auparavant. Certes, les dimensions politiques et sociales sont traitées de façon moins approfondies que celles techniques et économiques, mais dans notre cas, l'aspect psychologique et organisationnel apparaît encore comme secondaire dans la problématique. En revanche, les relations politiques avec l'Etat sont à considérer, ainsi que M. PORTER l'indique, à l'intérieur de chacune des cinq forces concurrentielles ;

- la méthode d'analyse est simple, ainsi que l'a souligné A.C. MARTINET, modulable, et laisse une relative autonomie à l'analyste.

- de plus, même si certains soulignent son exhaustivité et la masse d'informations nécessaires, sa souplesse permet de n'utiliser que les informations disponibles sur le moment, quitte à affiner l'analyse par la suite ;

- nous avons également apprécié dans cette analyse la mise en évidence de la dynamique sectorielle, qui permet une anticipation des changements et la possibilité de compréhension des comportements des acteurs ;

- enfin, l'opérationnalité immédiate de cette démarche a constitué un facteur de choix décisif.

Toutes ces raisons nous ont conduite à privilégier l'adoption de la méthode d'analyse concurrentielle sectorielle de Michaël PORTER comme support de notre étude de terrain. Elle nous semble la plus adéquate, même si des adaptations doivent être effectuées.

Chapitre II : Application de l'analyse concurrentielle au secteur de la production de loup et résultats

Le choix du cadre théorique et méthodologique ayant été effectué et justifié, il s'agit maintenant d'expliquer comment nous avons adapté la méthodologie choisie à l'étude de notre secteur, et quels résultats ont été obtenus grâce à cette démarche.

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement le contexte mondial des produits de la mer, et situerons la place de l'aquaculture et de l'élevage du loup dans ce contexte. Nous expliquerons ensuite comment, à partir de l'analyse de la bibliographie existante et d'entretiens préliminaires avec les professionnels du secteur, nous avons défini le secteur étudié, identifié les éléments constituant les cinq forces concurrentielles s'exerçant sur ce secteur, et formulé certaines hypothèses qui ont orienté nos recherches en privilégiant l'examen de certaines forces par rapport à d'autres. Nous soulignerons également les difficultés rencontrées lors de la réalisation de ce travail.

Rappelons que les enquêtes réalisées ont été effectuées dans le cadre d'une étude destinée à un syndicat d'éleveurs, au sein d'un cabinet d'étude, et avec la collaboration de deux étudiantes de l'E.S.C.A.E., chargées plus particulièrement de deux pays : l'Italie et l'Espagne.

Enfin, nous exposerons les résultats obtenus pour chacune des cinq forces concurrentielles, et en déduirons quels sont, à notre avis, les facteurs d'évolution qui semblent déterminants pour le secteur.

1 - Les produits de la mer : un secteur en croissance où l'aquaculture constitue un enjeu non négligeable

Avant de présenter les résultats de l'analyse concurrentielle du secteur de la production de loup d'élevage, il nous semble nécessaire de présenter l'évolution globale des marchés mondiaux des produits de la mer, puis de situer l'aquaculture et l'élevage du loup au sein des activités liées à ces produits.

A - L'offre mondiale des produits de la mer : relative stagnation des captures, mais formidable développement des échanges.

-Selon la FAO (1989a), après la deuxième guerre mondiale, une demande soutenue en poissons pour l'alimentation humaine et animale a entraîné de la part des pays développés et en développement une pression croissante sur les ressources halieutiques, accentuée par des innovations techniques : fibres synthétiques pour les filets, surgélation en mer, etc... Face au risque accru de surexploitation des stocks, le régime de libre accès aux ressources halieutiques, qui prévalait depuis des siècles, s'est progressivement modifié par l'extension des juridictions des pays côtiers à un rayon de 200 milles nautiques. Cette mutation du régime juridique des océans a été reconnue dans la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer, adoptée en décembre 1982.

Les captures ont connu une croissance lente pendant les années 70, qui s'est accélérée pendant les années 80. La production dépasse maintenant 90 millions de tonnes par an (tableau 1 et figure 2), mais l'accroissement est dû surtout à des captures de petites espèces pélagiques, transformées en grande partie en farine de poisson, tandis que les espèces démersales, utilisées directement pour la consommation humaine, ne progressent pas. En 1987, après 10 années de croissance soutenue, la production mondiale des pêches marque un pallier, en raison du contingentement des captures. Le JAPON et l'URSS dominent largement cette production.

L'extension de la juridiction des états à 200 milles s'est traduite sur la production des pays européens par une baisse des apports à partir de 1977. Cette diminution a été sensible surtout en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas (J. GUEGUEN, 1987).

La production française s'établit annuellement à près de 800.000 tonnes, dont environ 150.000 tonnes de mollusques d'élevage. Globalement, on ne constate pas de tendance marquée dans l'évolution de cette production, mais des différences apparaissent par groupes de produits. Ainsi, le contingentement des captures a entraîné une régression des tonnages de poisson en 1977, contrebalancée par la suite par les résultats de la flotte thonière. Les récoltes d'algues, par contre, ont doublé entre 1980 et 1985 pour satisfaire la demande importante en alginates (J. GUEGUEN, 1987). La FRANCE se situe à la 21e place mondiale, et au 3e rang européen, derrière le DANEMARK et l'ESPAGNE.

Figure 2 : Produits de la pêche
Evolution des captures mondiales

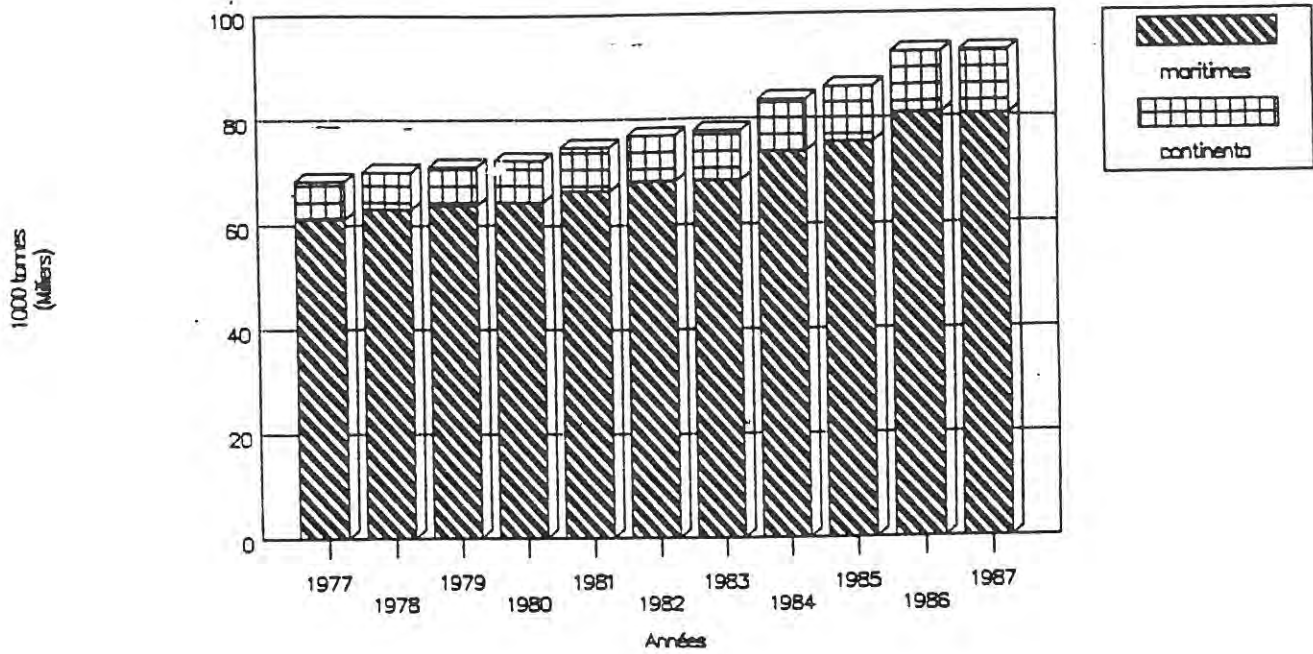


Tableau 1 : Produits de la pêche . Evolution des captures mondiales
(1000 tonnes)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
TOT.MONDE	68 224,6	70 147,4	71 055,2	72 127,9	74 777,5	76 862,7	77 597,5	83 710,5	85 988,2	92 349,2	92 693,4
dont :											
- maritime	61 100,4	63 112,5	63 797,9	64 459,6	66 628,0	68 350,7	68 318,1	73 810,6	75 403,3	80 961,1	80 501,2
- continent	7 124,2	7 034,9	7 257,3	7 668,3	8 149,5	8 512,0	9 279,4	9 899,9	10 584,9	11 388,1	12 192,2

Source : FAO

- Le commerce mondial des produits de la mer est en croissance continue et considérable. Parmi les échanges mondiaux de produits alimentaires et forestiers, c'est le secteur qui a connu le plus fort accroissement. Selon la FAO (1989a), de 1981 à 1987, les échanges mondiaux de ces produits ont augmenté de plus de 50% en volume, et d'environ 75% en valeur. Entre 1986 et 1987, la valeur a augmenté de 22%, et le volume de 6%. Ce développement est dû à une forte demande mondiale, qui, face à l'insuffisance des disponibilités en certaines espèces prisées, entraîne une augmentation considérable des prix et stimule le commerce. Par rapport à la viande et aux autres types de protéines animales, les poissons sont ceux dont les prix ont le plus fortement augmenté. Le CANADA reste le plus gros exportateur mondial de produits de la mer, tandis que le JAPON, bien que premier producteur, est également le principal importateur (tableau 2).

Le solde du commerce extérieur des produits de la mer de la CEE est globalement déficitaire (tableau 3). Parmi les pays membres, seuls le DANEMARK, les PAYS-BAS, l'IRLANDE, et le PORTUGAL présentent un solde positif ou équilibré. Le DANEMARK est le 3e exportateur mondial, après le CANADA et les USA, tandis que la FRANCE se situe au 3e rang mondial des importateurs, derrière le JAPON et les USA.

Le commerce extérieur des produits de la mer en FRANCE se caractérise par un déficit durable, qualifié de structurel. 8 espèces représentent plus de 60% de ce déficit : les salmonidés, le cabillaud, les crevettes, les thonidés, les sardines, les soles, les crabes et les langoustes. Certaines espèces, telles que les salmonidés, sont produites au niveau national en faible quantité, d'autres en quantité insuffisante par rapport à la demande - crabes, langoustes, crevettes -, d'autres enfin - sardines, maquereau - subissent la concurrence de la production étrangère. Les principaux fournisseurs de la FRANCE sont le ROYAUME-UNI, la NORVEGE, et le DANEMARK, tandis que l'ITALIE et l'ESPAGNE absorbent à eux deux plus de 50% de la valeur des exportations (LSA, 1988).

B - Une demande en croissance.

Le tableau de l'utilisation des captures mondiales (tableau 4) montre une certaine stabilité dans la répartition des captures entre la consommation humaine, qui concentre plus de 70% de l'offre, et le traitement industriel, essentiellement la fabrication d'huile et de farines, destinées en grande partie à l'alimentation animale. Ce poste représente 25 à 30% des captures.

Parmi les produits destinés à la consommation humaine, les poissons frais, et surtout congelés, occupent une place légèrement croissante, au détriment des produits salés, séchés et fumés, et des conserves. Le tableau 5, dont il faut manier les données avec une grande prudence, montre une évolution croissante des disponibilités totales très légèrement supérieure à celle de la population totale.

Tableau 2 : Commerce mondial des produits de la mer
Principaux pays importateurs et exportateurs en 1987

PAYS IMPORTATEURS	Valeur des Importations (1000 \$US)	PAYS EXPORTATEURS	Valeur des Exportations (1000 \$US)
1 - JAPON	8 308 077	1 - CANADA	2 092 170
2 - USA	5 662 329	2 - USA	1 836 451
3 - FRANCE	2 022 470	3 - DANEMARK	1 750 652
4 - ITALIE	1 738 226	4 - REP CORÉE	1 505 697
5 - ROY.-UNI	1 386 818	5 - NORVEGE	1 474 930
6 - ESPAGNE	1 321 771	6 - THAILANDE	1 261 066
7 - RFA	1 270 495	7 - ISLANDE	1 071 067
8 - DANEMARK	842 476	8 - PAYS-BAS	953 177
9 - HONG-KONG	794 280	9 - CHINE	912 476
10 - BELGIQUE	529 941	10 - JAPON	889 828
		11 - ROY.-UNI	717 565
		12 - FRANCE	654 464
TOT. IMP. MONDE	30 509 006	TOT. EXP. MONDE	28 075 674

Source : FAO

Tableau 3 : Produits de la mer
Balances commerciales des pays européens en 1987
1000 DOLLARS US

PAYS	IMPORT.	EXPORT.	SOLDES
FRANCE	2 022 470	654 464	-1 368 006
ITALIE	1 738 226	140 270	-1 597 956
ROY.-UNI	1 386 818	717 565	-669 253
ESPAGNE	1 321 771	474 752	-847 019
RFA	1 270 495	439 657	-830 838
DANEMARK	842 476	1 750 652	908 176
BELGIQUE	529 941	167 005	-362 936
PAYS-BAS	509 430	953 177	443 747
PORTUGAL	424 716	153 753	-270 963
GRECE	123 587	-	-
IRLANDE	61 554	199 083	137 529

Source : FAO

Tableau 4 : Utilisation des captures halieutiques mondiales
(en pourcentage)

	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Consommation humaine	72,0	72,8	73,9	73,6	72,0	72,8	71,0	70,6	70,9	72,4
- Marée fraîche	19,4	19,8	20,6	20,5	18,6	19,0	18,4	18,7	20,8	21,8
- Congélation	22,4	22,7	22,6	23,0	24,3	24,3	24,1	23,7	23,6	23,8
- Séchage, fumage, salage...	15,4	15,3	15,7	15,4	15,2	15,2	14,6	14,8	14,1	14,2
- Conserves	14,8	15,0	15,0	14,7	13,9	14,3	13,9	13,4	12,4	12,6
Autres utilisations	28,0	27,2	26,1	26,4	28,0	27,2	29,0	29,4	29,1	27,6
- Traitement industriel	27,0	26,2	25,1	25,4	27,0	26,1	27,9	28,2	28,0	26,5
- Utilisations diverses	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,1	1,1
TOTAL MONDIAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : FAO

. On peut également noter que les pays développés, qui représentent un quart de la population mondiale, concentrent plus de la moitié des ressources halieutiques disponibles. Selon la FAO (in J.P. BOUDE, 1987), les besoins mondiaux atteindront d'ici l'an 2000 113,5 à 125,4 millions de tonnes, avec une consommation moyenne par habitant de l'ordre de 15 à 17 kg.

Au niveau européen, on constate que c'est la FRANCE qui possède les disponibilités en produits de la pêche les plus importantes, mais le PORTUGAL et l'ESPAGNE sont les plus gros consommateurs par habitant. On peut noter la surprenante diminution de la consommation danoise, qui semble due conjointement à une diminution des captures, une augmentation de l'usage non alimentaire de celles-ci et des exportations, tandis que l'accroissement des importations a été insuffisant pour combler les écarts. La plupart des pays européens ont suivi une évolution similaire : raréfaction des captures face à une demande croissante, d'où évolution rapide des prix.

La FRANCE se situe au 3e rang des consommateurs européens, avec près de 26 kg de produits de la pêche par habitant et par an. Sa consommation se répartit ainsi :

- frais	: 55,0%
- surgelés	: 27,7%
- conserves	: 11,4%
- sauriserie	: 5,8%

En ce qui concerne les produits frais, d'après les données de l'INSEE, la part relative des produits de la pêche dans la consommation des produits agricoles, sylvicoles et de la pêche a augmenté, mais la part de ces derniers a diminué dans la consommation nationale globale. Ils ont connu une évolution moyenne de +12,3% par an entre 1984 et 1988. Cette croissance est due non pas à une augmentation en volume - +0,9% par an durant la même période -, mais à une évolution rapide des prix - +10,5% par an - largement supérieure à celle de l'ensemble des produits agricoles et des Industries Agro-Alimentaires (+4,7% par an en moyenne).

Selon B. PINET (1988), dans la consommation alimentaire globale, les produits de la mer se situent dans les familles de produits à croissance modérée. Les produits alimentaires qui progressent le plus rapidement sont ceux d'emploi facile, ou élaborés, ou encore à caractère diététique ou de santé. Pour les produits de la mer, cette évolution semble confirmée : J.C. PIQUION (1985) estime que l'évolution du mode de vie devrait conduire à un ralentissement de la consommation des produits frais au profit des produits élaborés et d'emploi aisé. D'ores et déjà, cette évolution s'est traduite dans les statistiques publiées par l'INSEE, puisque les produits transformés progressent plus vite que les produits frais, et que l'accroissement de consommation constaté pour les premiers est dû essentiellement à l'augmentation des prix, tandis que celle observée pour les produits de la mer transformés provient d'une augmentation sensible des volumes consommés.

Tableau 5 : Disponibilités alimentaires mondiales en produits de la pêche

	1980 -1982		1982 -1984		1984 -1986	
	TOTAL(t)	kg/hab/an	TOTAL(t)	kg/hab/an	TOTAL(t)	kg/hab/an
MONDE	55 720 833	12,3	56 735 732	12,1	60 035 670	12,4
<i>PD</i>	<i>29 926 789</i>	<i>25,2</i>	<i>29 837 076</i>	<i>25,0</i>	<i>30 574 190</i>	<i>25,3</i>
USA	3 821 886	16,6	4 074 002	17,4	4 412 620	18,5
CANADA	520 601	21,4	533 083	21,4	567 209	22,4
JAPON	10 120 939	86,0	8 886 419	74,5	8 363 669	69,3
CEE	5 903 609	18,5	6 135 679	19,1	6 529 029	20,3
BELG.LUX	193 642	18,9	192 111	18,8	185 168	18,1
DANEMARK	235 474	46,0	112 449	22,0	107 215	21,0
FRANCE	1 314 390	24,3	1 357 208	24,8	1 423 715	25,8
RFA	520 499	8,4	571 873	9,3	633 003	10,4
GRECE	165 970	17,1	174 037	17,8	182 844	18,4
IRLANDE	55 632	16,2	46 579	13,2	54 499	15,1
ITALIE	717 989	12,7	875 547	15,4	1 023 749	17,9
PAYS-BAS	124 245	8,7	137 696	9,6	123 316	8,5
ROY.-UNI	982 638	17,5	1 002 124	17,7	1 065 776	18,8
ESPAGNE	1 310 303	34,8	1 297 301	34,2	1 290 627	33,6
PORTUGAL	282 827	28,9	368 754	36,6	439 116	43,0
URSS	6 903 579	25,8	7 441 701	27,3	7 879 446	28,4
<i>PVD</i>	<i>25 794 044</i>	<i>7,7</i>	<i>26 898 656</i>	<i>7,7</i>	<i>29 461 480</i>	<i>8,1</i>
CHINE	4 324 651	4,3	4 969 558	4,9	6 403 263	6,2

Source : d'après FAO

C - Quelle place pour l'aquaculture ?

Selon la FAO (in J.P. BOUDE, 1987), la demande mondiale en produits de la mer sera, en l'an 2000, de l'ordre de 113,5 à 125,4 millions de tonnes, dont 93 à 105 millions destinées à la seule consommation humaine. Les prévisions de captures, à la même période, sont de l'ordre de 90 à 95 millions de tonnes. Le déficit global de production serait donc de l'ordre de 20 à 30 millions de tonnes. De plus, selon J.P. BOUDE, il existe une mauvaise adéquation entre la production et la consommation : les producteurs seraient ainsi préoccupés uniquement par un souci quantitatif, sans prise en compte des besoins et désirs de la demande. De plus, les structures de transport et de conservation seraient mal adaptées, et la politique de marketing "halieutique", au sens de "l'étude scientifique de la demande", quasi-inexistante, en dehors du JAPON.

Le développement de l'aquaculture est le plus souvent justifié par la nécessité de combler l'écart entre la production stagnante et la demande croissante. Certains systèmes aquacoles, de type extensif et utilisant la production naturelle en mer ou en eau douce, semblent effectivement en mesure de contribuer à réduire le déficit mondial de l'offre, sous réserve de la mise en place de dispositions techniques, institutionnelles et juridiques adéquates. Cependant, dans les pays développés, la demande s'oriente vers des produits à haute valeur, qui participent actuellement de façon croissante aux déficits des balances commerciales de ces pays. Mais il faut noter que ces espèces nécessitent, pour leur alimentation, de la chair de poissons de pêche plus courants. L'OCDE considère que pour produire un kg de poisson d'élevage, il faut au moins 3 kg de poissons destinés à l'industrie de la farine et de l'huile. De plus, les prix de revient et de vente des produits issus de ces élevages les rendent inaccessibles à une grande partie de la population. Aussi, ce type d'élevage n'est-il pas considéré comme permettant de réduire le déficit global de l'alimentation humaine, mais plutôt comme un secteur industriel visant à la rentabilité, la création d'emplois, ou le développement économique local. Dans les pays membres de l'OCDE, l'expansion de ce secteur est favorisée par la croissance de la demande pour ce type de produits.

Tous types d'aquaculture confondus, l'évolution récente de la production est résumée dans le tableau 6. Si l'aquaculture ne représente actuellement qu'environ 10% de l'offre mondiale de produits de la mer, on estime en revanche que cette part atteindra 20 à 25% d'ici la fin du siècle. En valeur, les principaux pays producteurs sont la CHINE (plus de 6 milliards de dollars en 1987), le JAPON - près de 4 milliards de dollars -, puis les USA, les PHILIPPINES, l'URSS et l'EQUATEUR, avec chacun plus de 500 millions de dollars. La FRANCE se situe au 7e rang mondial.

L'élevage du loup fait partie du secteur des produits à valeur élevée. Techniquement, il est classé dans l'aquaculture dite "nouvelle", par opposition à l'aquaculture "traditionnelle", constituée en FRANCE essentiellement par la conchyliculture. La finalité de cette élevage l'apparente effectivement à un secteur industriel, visant à la rentabilité bien plus qu'à la réduction du déficit mondial de l'offre, compte tenu des quantités produites et des prix pratiqués. Il devrait toutefois permettre de réduire l'écart entre une offre stagnante, voire en régression, et une demande croissante.

Tableau 6 : Evolution de la production mondiale d'aquaculture de 1984 à 1987

	1984	1985	1986	1987
Production (tonnes)	10 468 423	11 456 693	12 462 649	13 207 916
Valeur (1000 \$US)	11 684 334	12 846 425	15 599 688	18 165 688

Source : FAO

2 - Application de l'analyse concurrentielle au secteur de l'élevage du loup

Une fois le cadre méthodologique de la recherche déterminé, le premier travail a consisté à analyser la bibliographie disponible sur l'élevage du loup, afin de définir avec précision le secteur, et de déterminer les éléments constituant les cinq forces concurrentielles.

Il s'est avéré que les ouvrages disponibles sur le sujet pouvaient se compter sur les doigts de la main ! Cependant, une étude très complète a été réalisée par le CEP en 1988, et mise à jour en 1990. Elle présente toutefois l'inconvénient de regrouper les données relatives au loup et à la dorade, ce qui ne facilite guère la tâche ! De plus, elle ne considère qu'une partie de l'espace méditerranéen, alors que d'autres sources, notamment l'OCDE (1989a) et la FAO (1989b) mentionnent une production de loup aux Etats-Unis et dans d'autres pays du bassin méditerranéen. Néanmoins, c'est essentiellement cette étude, ainsi que d'autres travaux du CEP qui ont servi de base à notre travail.

A - La définition du secteur étudié

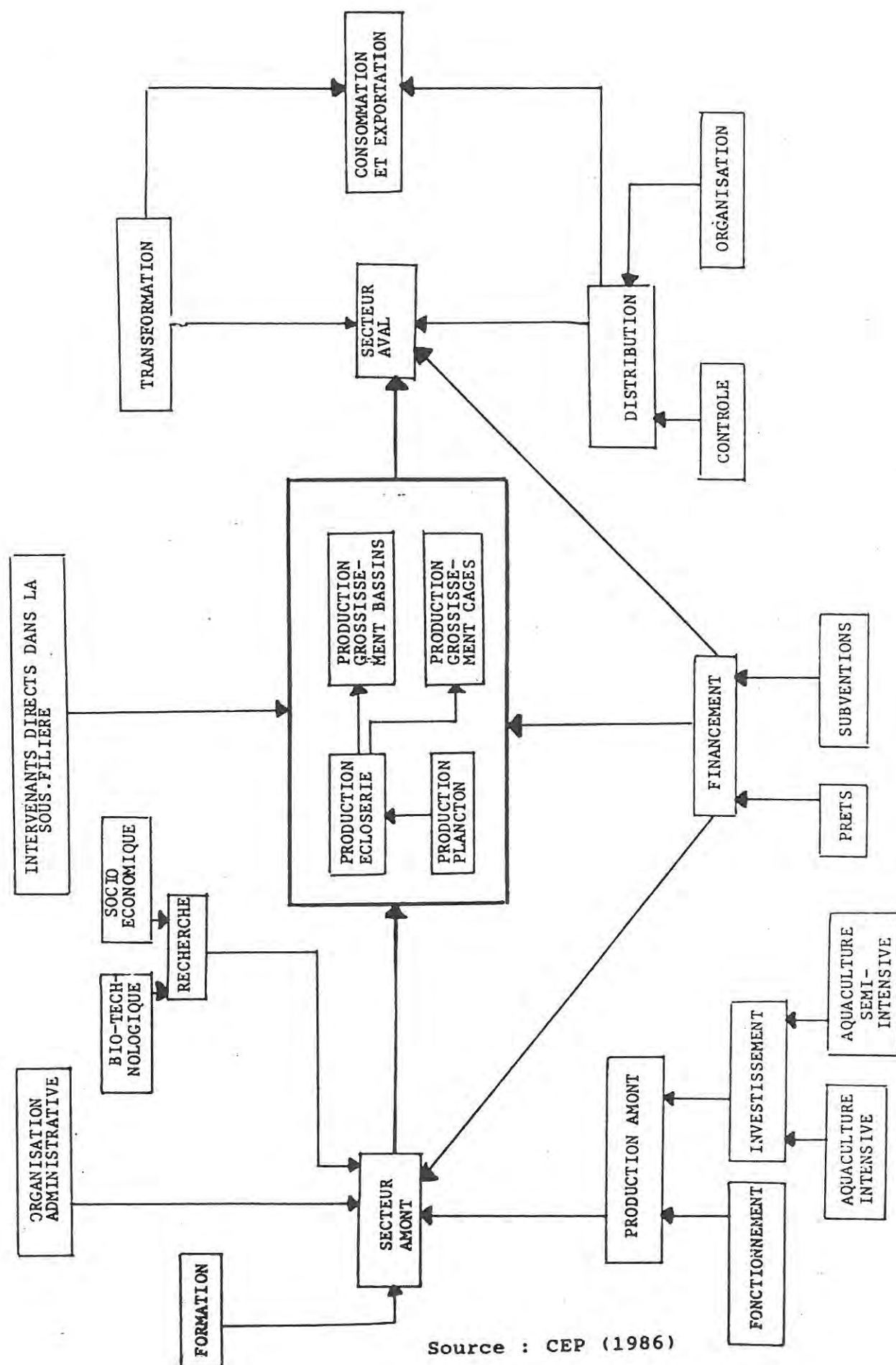
Dans une étude destinée à mesurer la production nette de la filière "cultures marines", le CEP (1986) découpe celle-ci en deux sous-filières, les sous-filières "Aquaculture traditionnelle" et "Aquaculture nouvelle". L'élevage du loup fait partie de cette dernière. Celle-ci est décomposée selon le schéma de la figure 3, et comprend :

- un secteur amont composé des fonctions :
 - * production amont
 - * recherche
 - * organisation administrative
 - * formation
- un secteur productif qui comprend trois niveaux :
 - * production d'animaux phyto ou zooplanctoniques
 - * production d'alevins
 - * production de grossissement

Les deux premiers niveaux sont parfois considérés comme des sous-productions, tandis que le niveau de la production de grossissement peut être lui-même découpé en plusieurs types en fonction des techniques d'élevage.

- un secteur aval englobant :
 - * la distribution
 - * la transformation

Figure 3 : La filière "Aquaculture nouvelle"



Source : CEP (1986)

- On note enfin que la fonction "financement" intervient dans les trois secteurs décrits ci-dessus.

Pour notre part, nous définirons le secteur que nous étudions comme étant celui de la production de loup -ou bar- commercialisable, grossi à partir d'alevins de 1 gramme, destiné, directement ou en passant par des circuits de commercialisation plus ou moins longs, à la consommation finale, éventuellement à la transformation. Ce produit peut être obtenu par différentes techniques d'élevage, avec éventuellement une phase de prégrossissement. Nous n'incluons pas les productions de plancton et d'alevins; elles feront partie du secteur amont, et seront donc comprises dans les fournitures.

B - les éléments constitutifs des cinq forces concurrentielles

L'étude bibliographique, notamment l'étude du CEP (1988) spécifique au bar et à la dorade, et un travail de R. TANGUY (1988) sur les coûts de production du loup, nous ont permis d'identifier d'une part les acteurs qui animent les cinq forces concurrentielles, d'autre part différents éléments importants à prendre en considération pour la compréhension de la structure et de la dynamique du secteur.

La figure 4 définit les acteurs qui participent à la structuration du secteur :

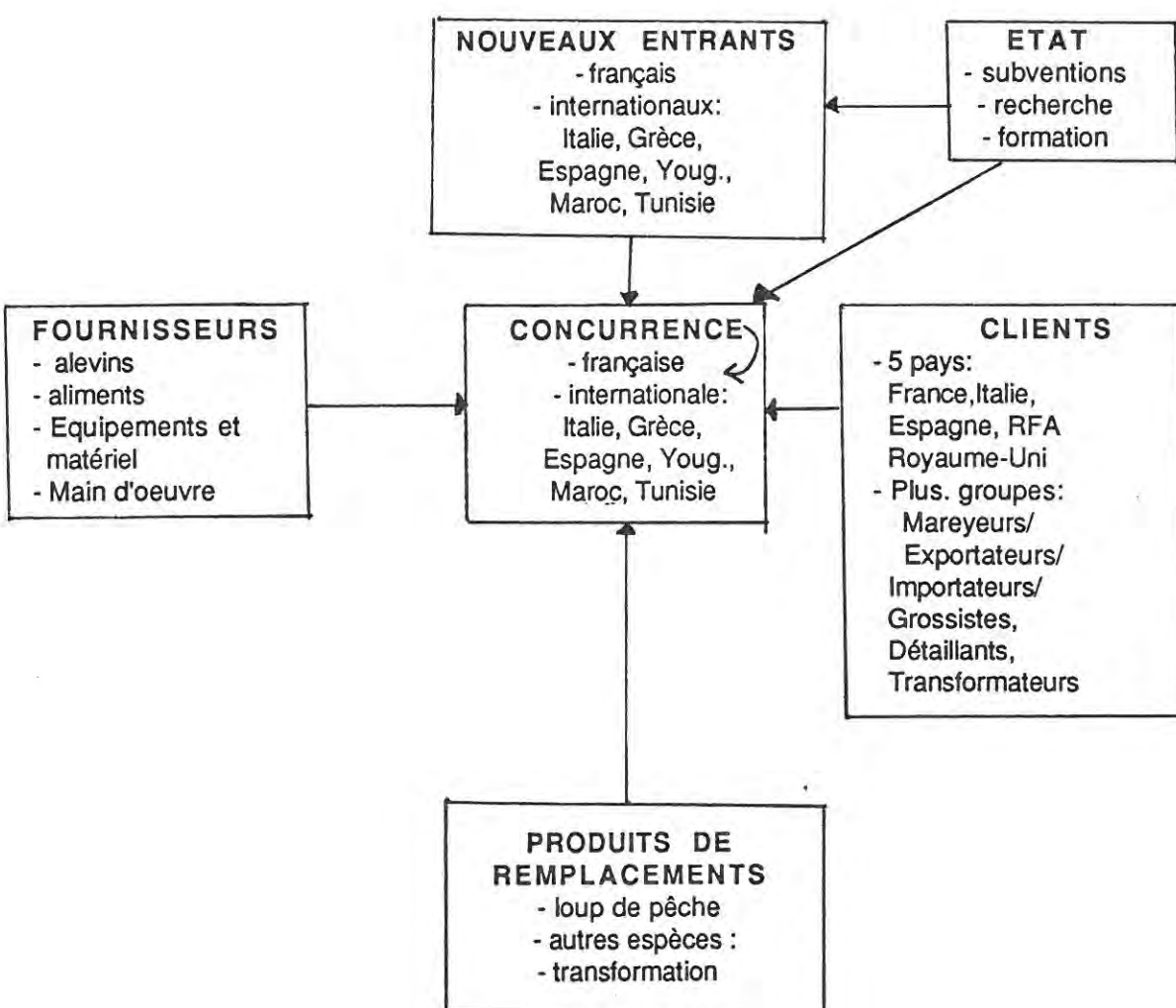
- En ce qui concerne les concurrents existants du secteur, on peut distinguer la concurrence nationale et internationale. En effet, au niveau national, plusieurs entreprises se partagent la production, avec des techniques, des tailles, des circuits de commercialisation différents. Mais ils ont en commun un environnement économique, et surtout une politique gouvernementale, qui se traduit notamment par des incitations financières, l'accès à la formation et aux résultats de la recherche.

Au niveau international, chaque état mène sa propre politique, et il existe -ou non- des traditions et des usages communs, qui diffèrent d'un pays à l'autre. Il existera plus facilement des ententes plus ou moins tacites au niveau d'un pays qu'entre plusieurs pays.

Les pays que nous considérerons, dans un premier temps, au niveau de la concurrence sont, outre la France : l'Italie, l'Espagne, la Grèce, la Yougoslavie, la Tunisie, et le Maroc. Ce sont en effet les seuls pays pour lesquels nous disposons d'informations. Nous avons vu cependant qu'il existe d'autres pays producteurs.

- Cette distinction : niveau national/international est reprise, pour les mêmes raisons, et en considérant les mêmes pays, pour les nouveaux entrants. Il existe en effet des projets d'élevage de loup en France, mais aussi dans d'autres pays du bassin méditerranéen.

Figure 4 : Structure du secteur de l'élevage du loup :
Les acteurs

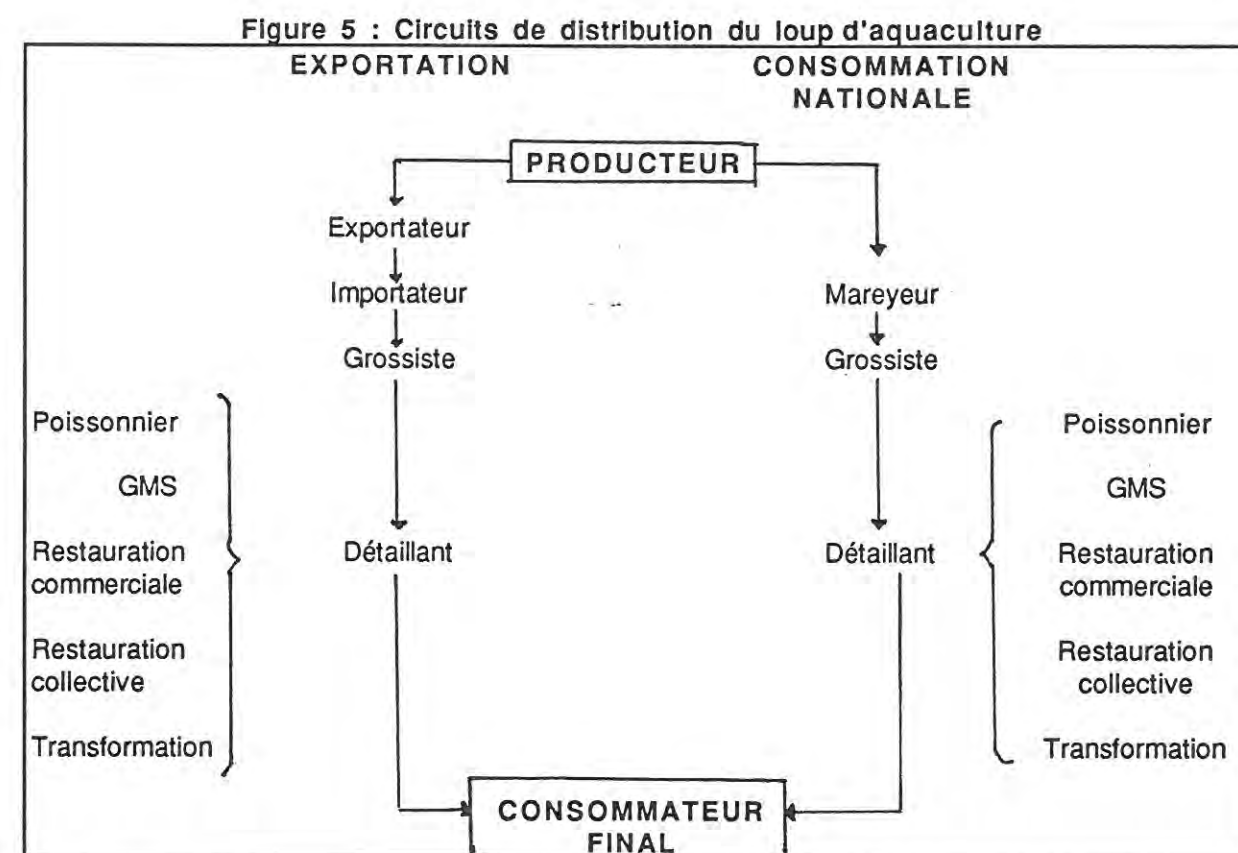


- Les fournisseurs doivent apporter au secteur :

- * sur le plan matériel, des alevins de 1 gramme, produits dans des écloséries, destinés à devenir des adultes commercialisables, des aliments, des équipements et du matériel, qui varient selon les techniques employées,
- * de la main-d'oeuvre

L'accès aux sites, aux financements, aux résultats de la recherche, et à la formation, sera traité dans la partie concernant la concurrence et les entrants potentiels.

- Différents circuits de commercialisation peuvent être utilisés, avant d'aboutir au consommateur final, permettant d'identifier plusieurs groupes de clients actuels ou potentiels. Le schéma ci-après résume ces possibilités :



Bien entendu, dans la pratique, un nombre plus ou moins important d'intermédiaire peut être court-circuité.

On peut d'ores et déjà éliminer l'étude des ventes à la restauration collective, compte tenu du prix élevé du bar. De plus, nous n'avons pas étudié les transformateurs à l'étranger, en raison des résultats enregistrés en France, qui montrent que le loup n'est pas utilisé, à l'heure actuelle, dans la transformation, en raison de sa bonne valorisation en frais.

Les pays étudiés au niveau de l'exportation : ITALIE, ESPAGNE, ANGLETERRE et RFA, ont été sélectionnés par les professionnels. L'ITALIE est actuellement le marché idéal, qui absorbe la plus grande partie du loup produit, l'ESPAGNE est un pays traditionnellement consommateur de poissons, et enfin, en ANGLETERRE et en RFA, il semble qu'une tendance à l'augmentation de la consommation de poissons fins se dessine. L'analyse bibliographique fait état d'autres pays potentiellement consommateurs, tels que la SUISSE, les pays scandinaves ou d'Amérique du Nord, voir même le JAPON. Mais compte tenu du temps imparti pour réaliser une étude déjà vaste, une sélection a dû être opérée, en prenant en considération l'importance probable des marchés et l'accessibilité de l'information.

- Les produits substitués nous paraissaient, au départ, constitués essentiellement du loup de pêche, de la même espèce que le produit d'aquaculture. Au cours de la recherche, il s'est avéré que d'autres poissons répondaient à l'appellation générique de "loup" ou "bar", et pouvaient de ce fait être considérés comme des produits de remplacement. Il s'agit généralement de poissons de valeurs organoleptique et commerciale bien moindres. Ils peuvent être commercialisés en frais, mais également sous forme transformée. Au cours de la recherche, nous avons tenté de déterminer s'il existait d'autres produits pouvant être considérés comme substitués.

- Enfin, d'autres intervenants jouent un rôle dans le secteur : l'Etat, essentiellement, mais aussi les banques et les organismes d'assurance.

L'analyse bibliographique et les entretiens préliminaires ont également mis en évidence un certain nombre d'éléments importants pour le fonctionnement du secteur :

- Le choix de la technique d'élevage peut avoir une influence non négligeable sur les coûts de production.

- La disponibilité en sites propices à l'aquaculture constituait jusqu'à présent l'un des facteurs limitants essentiels au développement de l'élevage, particulièrement en FRANCE. Les conditions du milieu naturel, liées à la qualité de l'eau et aux risques climatiques, sont également des facteurs ayant une importance considérable.

- Enfin, nous avons déjà mentionné la portée des politiques gouvernementales en matière de financement, de recherche et de formation.

C - Les caractéristiques du secteur : l'innovation technologique à l'origine de son émergence.

Face à la menace croissante de surexploitation des stocks dans le milieu naturel, et afin de limiter la sortie de devises consécutive à l'approvisionnement des marchés des produits de la mer, de plus en plus déficitaires, d'importants travaux de recherche dans le domaine de l'aquaculture ont été entrepris depuis 20 à 30 ans. En ce qui concerne l'élevage du loup, ils se sont concrétisés par des essais, qui ont abouti, depuis une dizaine d'années, à la mise en place d'entreprises de production en FRANCE, en ITALIE, puis en ESPAGNE. Le transfert technologique a ensuite été effectué dans d'autres pays du bassin méditerranéen, et la production ne commence à être réellement significative que depuis 1984. C'est donc une innovation technologique qui, en permettant de maîtriser les cycles naturels du loup, et de les reproduire en milieu artificiel ou "semi-artificiel", se trouve à l'origine du secteur.

Celui-ci peut être qualifié de secteur "naissant", ou "en émergence", car il correspond aux caractéristiques suivantes, énoncées par M. PORTER : incertitude technologique et stratégique, coûts initiaux élevés mais en réduction rapide, sociétés embryonnaires. Dans notre cas, effectivement, plusieurs techniques d'élevage coexistent, depuis l'élevage en bassins en terre, jusqu'aux cages en mer abritée, d'autres sont en cours d'expérimentation en particulier les techniques off-shore ; à notre connaissance, il n'existe pas encore de stratégies, notamment commerciales, bien définies et clairement énoncées, chaque entreprise commercialisant "au jour le jour", ce qui s'explique également par la faiblesse de la production actuelle ; le coût des investissements est élevé, dépendant des caractéristiques du milieu naturel ; enfin, les entreprises sont le plus souvent de petite taille : selon le CEP (1990), pour l'ensemble des productions de poissons marins,

* 75 % des entreprises méditerranéennes produisent moins de 30 tonnes par exploitation ; elles assurent moins de 25 % de la production.

* 55 % des entreprises produisent moins de 10 tonnes.

Il est vraisemblable que cette tendance générale de l'aquaculture méditerranéenne est également valable pour le loup pris isolément.

Cependant, le développement des techniques en cages en mer ouverte devrait permettre de lever l'une des principales contraintes à l'extension de l'activité : la disponibilité en sites. De plus, l'arrivée de

groupes industriels et financiers, supportant des projets importants, avec des moyens considérables, modifiera, probablement à court terme, la configuration du secteur.

D - L'hypothèse majeure : l'arrivée de nouveaux entrants modifiera les relations avec la clientèle

Tous les avis concordent : actuellement, le marché du loup est encore loin d'être saturé, la demande étant nettement supérieure à l'offre. Cette situation permet d'obtenir des prix très intéressants pour le produit. Cependant, des projets de taille importante au niveau national, et nombreux sur le plan international, risquent de modifier rapidement cette conjoncture. Nous formulons l'hypothèse qu'une augmentation conséquente de l'offre d'aquaculture modifiera en premier lieu les rapports de force avec la clientèle.

De plus, les informations bibliographiques et les entretiens préliminaires laissent entrevoir que certains entrants potentiels auront des coûts de production moins élevés que les concurrents actuels, du fait d'économies d'échelle ou de conditions de milieu naturel plus favorables. Ces prévisions laissent augurer qu'il ne sera pas possible de mettre en oeuvre une stratégie de domination par les coûts. Aussi, faut-il d'ores et déjà étudier les possibilités de différenciation du produit, qui est jusqu'à présent totalement indifférencié, ou des services liés, et également les opportunités éventuelles de concentration de l'offre de l'entreprise sur un groupe de clients, un segment ou un marché géographique. C'est dans cette optique que nous avons élaboré notre plan de travail.

E - Présentation du plan de travail adopté

Compte tenu des considérations précédentes, nous avons privilégié, dans notre recherche de terrain, l'étude des relations avec la clientèle. Un questionnaire a ainsi été mis au point globalement, puis adapté pour chaque groupe de clientèle -mareyeur/exportateur/importateur/ grossiste, poissonnier, restaurateur et transformateur-, dans chacun des cinq pays cible potentielle.

Ce questionnaire global, qui figure en annexe, avait cinq objectifs :

1 - Evaluer l'importance du loup pour chaque type de client (de manière qualitative, car les premières tentatives de quantification se sont soldées par des échecs), 2 - Connaître les pratiques commerciales actuelles du client par rapport au loup, 3 - Identifier les obstacles actuels à l'achat et les facteurs de différenciation envisageables par rapport aux concurrents : caractéristiques du produit et services annexes recherchés ou appréciés, freins à l'achat, etc....Il répondait aussi aux demandes les plus urgentes des professionnels, qui souhaitaient avoir en priorité des informations de nature commerciale. Ce questionnaire a été administré :

- en direct ou par téléphone en FRANCE,

- en direct puis complété par des envois postaux en ITALIE, en ESPAGNE, et en ANGLETERRE,

- par voie postale uniquement, pour des raisons de temps et de communication en RFA. Nous avons bénéficié, dans ce pays des résultats des premières enquêtes effectuées par le cabinet d'étude parisien GEM, effectuant une étude parallèle pour le compte d'un syndicat concurrent (voir avant-propos).

Les listes d'adresses ont été établies soit à partir de documents publiés par le CFCE ou les PEE des pays concernés, ou bien, pour les restaurants, de guides gastronomiques tels que le "GAULT ET MILLAU" (FRANCE), le "GUIDE MICHELIN" (RFA), ou encore le guide londonien "EATING OUT".

Le tableau 7 résume la structure des réponses enregistrées. Du fait d'une consommation considérée comme quasi-exclusive dans l'hôtellerie et la restauration commerciale haut de gamme ou spécialisée, en FRANCE comme à l'étranger, les enquêtes auprès de ce type de clientèle ont été privilégiées. On peut également noter qu'en RFA, les taux de réponse aux questionnaires, envoyés exclusivement par voie postale, ont été très bons : 9%, dont 5% de réponses positives pour les importateurs-grossistes, et 15,6% de retours, tous positifs, pour les hôteliers et restaurateurs.

Tableau 7 : Structure des enquêtes réalisées auprès de la clientèle

		FRANCE	ITALIE	ESPAGNE	RU	RFA	TOTAL
Marey./Gross Importateurs	E.contactées	20	71	55	18	120	284
	Réponses	12	19	9	8	6	54
Restauration commerciale	E.contactées	26	7	26	29	90	178
	Réponses	26	7	4	7	14	58
Poissonniers	E.contactées	6	0	0	1	0	7
	Réponses	6	0	0	1	0	7
GMS	E.contactées	8	39	13	11	0	71
	Réponses	8	2	3	5	0	18
Transf.	E.contactées	15	0	0	0	0	15
	Réponses	15	0	0	0	0	15
TOTAL	E.contactées	75	117	94	59	210	555
	Réponses	67	28	16	21	20	152

N.B.: Entreprises contactées = quel que soit le type de contact : entretien en face à face, par téléphone, ou enquête par voie postale, et non compris les retours pour adresse erronée

Parallèlement, des recherches bibliographiques et des entretiens auprès de professionnels du secteur étaient poursuivis, afin d'approfondir la connaissance des cinq forces concurrentielles. En effet, si, en ce qui concerne les clients potentiels, nous avons pu, avec les deux stagiaires de l'ESCAE, nous rendre dans les pays clients actuels ou potentiels, par contre les moyens mis à notre disposition et le temps imparti ne nous ont pas permis de nous déplacer dans la plupart des pays producteurs, ni même de réaliser des enquêtes auprès des entreprises de grossissement dans les pays à la fois producteurs et consommateurs. C'est donc essentiellement par entretiens et analyse bibliographique que nous avons étudié la concurrence existante et potentielle et les relations avec les fournisseurs. Les produits substitués ont été étudiés conjointement à travers les questionnaires aux clients, et l'analyse bibliographique. Bien entendu, la documentation disponible nous a aussi fourni un certain nombre d'informations sur les marchés.

Enfin, nous avons tenté d'intégrer les éléments, considérés dans l'analyse bibliographique comme déterminants, et définis précédemment - contraintes naturelles, choix techniques et politiques gouvernementales - dans le schéma de la structure sectorielle.

Nous n'avons pas cherché, au cours de nos enquêtes, à apporter d'éléments quantitatifs, dans la mesure où, compte tenu des informations disponibles, ce travail est avant tout exploratoire. De plus, l'échantillon enquêté n'a pas été défini de façon suffisamment rigoureuse pour permettre une analyse statistique. Nous avons cherché à répartir les enquêtes entre les différents groupes de clients de façon à obtenir le maximum d'informations de nature et d'origine diverses. Les résultats des enquêtes effectuées ont été traités manuellement. Les informations quantitatives qui figurent dans ce document proviennent donc uniquement de la bibliographie ou de nos entretiens.

F - Les difficultés de la mise en oeuvre

Au cours de nos recherches, nous nous sommes heurtés à un certain nombre de difficultés :

- L'absence de données quantitatives fiables rend difficile l'évaluation des rapports de forces. L'espèce concernée, le *Dicentrarchus labrax*, n'est isolée dans les statistiques douanières que depuis 1989, et, semble-t-il au vu de certaines données, de façon erronée : la production et le commerce extérieur de chaque pays, que ce soit en aquaculture ou en pêche, diffèrent selon les sources ; il n'existe pratiquement pas de données relatives à la consommation du loup dans les pays étudiés, et enfin, dans les documents les plus complets, ceux du CEP, les chiffres relatifs au bar et à la dorade sont, la plupart du temps, confondus.

- Le produit admet deux dénominations de vente, en FRANCE: "bar commun" en Atlantique et dans la Manche, "loup" en Méditerranée. Des poissons, d'espèces voisines ou, au contraire très éloignées,

peuvent légalement porter le même nom générique de "bar" ou "loup". Cette confusion existe également dans d'autres pays, notamment en ALLEMAGNE. Elle diminue encore la fiabilité des données, en particulier celles relatives à la pêche, mais a aussi pu créer des confusions au moment des enquêtes.

- L'accès aux documents concernant les produits de la mer est relativement difficile. Un seul organisme en FRANCE, l'IFREMER (Institut Français de Recherches pour l'Exploitation de la Mer) est chargé de la recherche et d'une grande partie du développement en aquaculture. Des contacts ont aisément pu être établis avec les chercheurs, mais par contre l'accès aux documents que centralise cet institut a été réduit, dans la mesure où celui-ci n'était pas donneur d'ordre. De surcroît, l'IFREMER pilote une étude parallèle, bien que plus large, commanditée par un syndicat concurrent, financée en partie par les pouvoirs publics, et confiée au cabinet parisien GEM. Cette rivalité a encore augmenté les difficultés d'accès à la documentation, même publique, mais fort heureusement un consensus a pu être trouvé, et une collaboration entre les deux cabinets a pu être instaurée.

- Enfin, signalons la difficulté d'obtenir des informations sur les marchés des produits de la mer allemand et anglais, à plus forte raison concernant spécifiquement le loup, les Postes d'Expansion Economique (PEE) de l'Ambassade de France dans ces deux pays ne disposant que de peu d'informations sur ces produits, considérés généralement comme secondaires. De plus, dans ces deux pays, les services proposés par les PEE sont marchands, ce qui n'est pas -encore!- le cas de l'ITALIE ni de l'ESPAGNE, de surcroît habitués à fournir des informations sur ce type de produits.

3 - Résultats : les facteurs déterminants de l'évolution du secteur de l'élevage du loup .

Les modalités d'application de la méthodologie d'analyse structurelle sectorielle lors de notre première approche ayant été décrites, et les hypothèses adoptées énoncées, examinons maintenant les résultats de cette analyse préliminaire en fonction des cinq forces concurrentielles. Nous présenterons ces résultats suivant un plan qui diffère de celui de M. PORTER, mais qui nous semble mieux adapté à notre secteur et aux informations que nous avons pu collecter. Ainsi, nous examinerons les résultats relatifs à la concurrence existante avant ceux concernant les nouveaux entrants, dans la mesure où un certain nombre de caractéristiques actuelles ont une influence sur les conditions d'entrée dans le secteur. De plus, les développements consacrés aux relations avec la clientèle seront nettement plus importants que ceux relatifs aux fournisseurs.

A - L'élevage du loup : les enjeux

Poisson connu et apprécié surtout des populations de l'Europe du Sud et du pourtour méditerranéen, le loup est commercialisé essentiellement entier, en frais, parfois congelé. Le marché est approvisionné surtout par des poissons de pêche, mais les disponibilités sont faibles et en régression compte-tenu de la surexploitation des stocks sauvages. C'est un poisson de haute valeur commerciale ; selon S.A. SHAW et A. CURRY (1989), ce serait souvent le poisson fin le plus cher sur les marchés européens. Globalement, le marché actuel est caractérisé par :

- une variation importante des prix, en fonction des disponibilités plus que de la demande,
- une limitation de la commercialisation au secteur des grossistes et de la restauration, limitation renforcée par les prix pratiqués,
- une méconnaissance du produit de la part des consommateurs en dehors des marchés traditionnels tels que l'ITALIE, l'ESPAGNE, ou la FRANCE.

Techniquement, les résultats de l'élevage du loup sont encourageants, puisque le cycle d'élevage est totalement maîtrisé, y compris la reproduction en captivité. Des recherches en vue de l'augmentation des taux de survie sont en cours, et leur aboutissement permettrait l'amélioration de la rentabilité des

élevages. De plus, selon S.A. SHAW et A. CURRY, le loup dispose d'un certain nombre d'atouts sur le plan commercial :

- une demande croissante pour des poissons fins, alors qu'aucune augmentation significative des captures ne semble se manifester,
- le niveau élevé des prix pratiqués, qui confirme l'existence d'une demande forte,
- des opportunités d'extension de la demande grâce à une régularité des approvisionnements et une stabilité plus importante des prix,
- la possibilité de standardiser les tailles et la qualité du produit.

Bien entendu, le rôle du maintien d'un niveau de prix élevé est crucial pour la rentabilité du secteur, mais jusqu'à présent, les prévisions de prix sont excessivement délicates à élaborer de façon fiable. L'expérience du saumon d'élevage a rendu les spécialistes extrêmement prudents : nul n'avait prévu ni le développement quantitatif considérable de la production, ni l'effondrement corollaire des prix.

B - Une concurrence internationale et hétérogène

L'évolution de la production de loup d'élevage dans le bassin méditerranéen, qui concentre la quasi-totalité de la production, a été la suivante depuis 1984 :

Tableau 8 : Evolution de la production mondiale de loup d'élevage (en tonnes)

1984	1985	1986	1987	1988
285	306	410	755	998

Source : CEP (1990)

Il s'agit donc d'un secteur en croissance rapide, puisque la production a été multipliée par 3,5 en 4 ans (aucune estimation du chiffre d'affaire n'est disponible), et cette croissance devrait se poursuivre dans la mesure où l'on considère que le marché est loin d'être saturé, ce que nos enquêtes confirment, ainsi que nous le verrons plus loin.

Selon le CEP, sept pays se répartissent la production, et il faut également noter le démarrage récent de l'activité en NORVEGE, pays qui a fait ses preuves dans l'élevage et la commercialisation du saumon.

Tableau 9 : Panorama du secteur productif du loup d'aquaculture en 1987

	Prod. 87 (t.)	Cap. de prod.	Nbre unités	%/ total	Prod.moy./ unité	%/ tot.prod.
MAROC	15	ND	1	1,9	15,0	1,5
ESPAGNE	14	ND	12	22,2	1,2	1,5
FRANCE	103	700	9	16,7	11,5	10,4
ITALIE	>450	ND	11	20,3	41,0	45,5
YOUgoslavie	300	500	2	3,7	150,0	30,3
GRECE	70-100	ND	15	27,8	5,7	8,6
TUNISIE	22	450	4	7,4	5,5	2,2
TOTAL	975-1005	ND	54	100	18,3	100

* la distinction entre bar et dorade n'a pas été faite pour ce pays

Source : d'après CEP (1988)

On peut constater, d'après ce tableau, que trois pays, l'ITALIE, la YOUgoslavie et la FRANCE, se partagent près de 87% de la production, avec seulement 41 % des unités.

La FAO (1989b) avance d'autres chiffres, et prend en compte d'autres pays producteurs :

Tableau 10 : Production de bar d'élevage en 1987, d'après la FAO (tonnes)

Chypre	France	Grèce	Italie	Portugal	Espagne	Tunisie	Youg.*
0	140	60	250	52	38	40	100

* espèce de bar non déterminée

Source : FAO (1989b)

Ce tableau illustre la difficulté d'obtenir des données fiables : le total de la production s'élève, d'après la FAO, seulement à 680 tonnes et est nettement inférieur à celui déterminé par le CEP, et les productions par pays diffèrent également. Selon la FAO, il existe d'autres pays producteurs, notamment dans le bassin méditerranéen : en particulier CHYPRE, bien que sa production soit nulle en 1987, et le PORTUGAL. Néanmoins, ces concurrents ne seront pas pris en considération dans cette étude faute d'informations disponibles.

Par ailleurs, il convient de noter la grande hétérogénéité des concurrents existants, entre les pays, mais aussi à l'intérieur de chaque pays.

- Ainsi, l'ITALIE produit avant tout pour sa consommation nationale, et de nombreuses techniques d'élevage sont utilisées, depuis des élevages très extensifs en "valle" jusqu'à l'élevage intensif en bassins en terre. L'organisation de l'aquaculture n'est pas clairement définie, ni les compétences bien établies au niveau institutionnel, et l'initiative privée est fréquente, soutenue par des crédits publics.

- En YOUgoslavie, la production est issue de deux entreprises seulement, dont une seule produit significativement, et est soutenue par une volonté politique manifeste. Elle est entièrement tournée vers l'exportation.

- L'ESPAGNE se consacre surtout à la dorade, et les unités aquacoles de dorades ne produisent qu'accessoirement du loup.

- En TUNISIE, le développement de l'aquaculture par des PME à dimension familiale, suivant des techniques semi-intensives, est préconisé par les pouvoirs publics. Pourtant, selon le CEP, seuls deux projets sont en fonctionnement, dont l'un, financé par des investisseurs privés, a une capacité de 400 tonnes.

- Au MAROC, un seul site, à capitaux privés, a produit du loup, entièrement exporté.

- En GRECE, la diversité des entreprises est également très grande ; se cotoient :

- * entreprises privées -13- et entreprises d'initiative publique,
- * grossissement en bassins -1- et grossissement en cages,
- * entreprises "intégrées", c'est-à-dire disposant d'une écloserie propre de production d'alevins, et entreprises utilisant des alevins de pêche ou achetés à l'extérieur,
- * entreprises de petite taille, gérées par des coopératives de pêcheurs, des structures associatives ou des privés, et entreprises de type industriel.

La production de ces entreprises est destinée essentiellement à l'exportation.

- En FRANCE, le grossissement, pour l'ensemble bar-dorade, est effectué dans deux catégories d'entreprises : 5 unités intégrées et 10 unités spécialisées. Elles fonctionnent grâce à deux types de structures :

- * des bassins à terre, qui engendrent des coûts de pompage élevés,
- * des cages en pleine eau, sur structures fixes ou flottantes, en mer semi-abritée, puis, depuis 1988, en mer ouverte -off-shore- (un élevage en région PACA).

La production en cages est dominante depuis 1987.

Cette hétérogénéité des techniques, des structures, et des vocations entraîne une diversité des logiques d'action, et donc très certainement des stratégies. Elles peuvent varier non seulement d'un pays à l'autre, mais encore d'un concurrent à l'autre.

Il convient de noter que beaucoup d'entreprises ne sont encore qu'en phase de démarrage, voire expérimentale, et n'ont pas encore atteint le stade de la production de routine, ce qui fausse quelque peu les résultats.

Ces entreprises sont généralement spécialisées dans l'aquaculture, mais peuvent élever conjointement plusieurs types d'animaux marins, le plus souvent bar et dorade. Cependant, les installations sont édifiées spécifiquement pour l'aquaculture, ce qui constitue un obstacle à la sortie.

Il existe encore peu d'intervenants de type industriel, qui agissent dans une logique de capital-risque, mais, ainsi que nous le verrons dans le paragraphe suivant, leur importance est croissante.

Il convient de rappeler que le produit, vendu en frais, est indifférencié à l'heure actuelle, la distinction entre produit de la pêche et d'aquaculture n'étant même pas toujours opérée. Le produit d'aquaculture se caractérise néanmoins, par rapport au produit de la pêche, par une taille relativement constante de 350 à 400 grammes environ, appelée "loup-portion".

Sur le plan de la rentabilité du secteur, nous ne disposons que de peu de données réelles. Une simulation a été réalisée par R. TANGUY (1988), à partir d'hypothèses moyennes, pour une entreprise produisant en routine 30 tonnes par an de loup, en cages. La rentabilité d'une telle entreprise, définie par le ratio bénéfice/chiffre d'affaire, serait de 24 % soit "l'un des meilleurs niveaux de rentabilité rencontrés en agriculture". Cette estimation concorde avec les avis des experts, et l'engouement provoqué par cette activité, l'écho qu'elle trouve auprès d'industriels tels que BOUYGUES (voir plus loin) confirme cette hypothèse, bien que la diversité des situations ne permette pas d'avancer de chiffres aussi précis.

La concurrence actuelle est donc encore faible, caractérisée surtout par son hétérogénéité quant aux techniques, aux structures et aux logiques d'action des concurrents. Ceux-ci se partagent un marché en plein essor, dans un secteur dont la rentabilité apparaît comme exceptionnelle en regard d'autres activités du même type.

L'arrivée imminente de nouveaux concurrents risque de modifier rapidement une situation actuellement très favorable.

C - Des entrants potentiels menaçants

Le secteur de l'aquaculture est caractérisé par l'importance de nombre de projets présentés -ou non- à des financements européens ou nationaux. L'étude bibliographique n'a pas permis d'identifier le loup à l'intérieur des projets d'aquaculture prévus. Le tableau ci-après concerne l'ensemble des poissons marins d'élevage -essentiellement bar, dorade et turbot-, et comprend également les éclosiers pour ces espèces.

Tableau 11 : Poissons marins d'élevage :
Comparaison du secteur existant et des projets en 1989

	Italie	Grèce	Espagne	Maroc	Tunisie	Youg..	France	Total
Secteur existant								
Nbre E.	25	69	14	1	5	2	18	134
Prod. Alevins*	4,8	2,4	6,8	ND	ND	2,9	7,3	>24,2
Gross.**	>900	750	350	ND	ND	300	239	>2539
Projets Nbre E.	ND	26	16	ND	ND	0	16	>58
Capacité prod. Alevins*	ND	3,1	4,1	ND	ND	0	1,8	>9
Gross.**	ND	750	1050	ND	ND	0	>1150	>2950

* millions d'unités

** tonnes

Source : d'après CEP (1990)

On peut noter que seule l'ESPAGNE produit essentiellement de la dorade, tandis que pour la GRECE, les informations sont contradictoires sur la prépondérance du loup ou de la dorade.

L'examen de ce tableau montre que la capacité de production devrait être doublée, avec un nombre d'entreprises plus faible que précédemment, donc avec une augmentation des tailles moyennes des entreprises. Il faut néanmoins rester prudent dans la manipulation des chiffres, d'une part parce que leur fiabilité n'est pas certaine, d'autre part parce que les projets sont plus nombreux que les réalisations effectives.

En FRANCE, on peut noter que le volume des investissements prévus pour 1988/1989 a doublé par rapport à 1987/1988, pour des projets moins nombreux mais de plus grande envergure. La région PACA devrait bénéficier de 80% des investissements. Près de 80% des 1150 tonnes prévues seraient assurées par deux projets off-shore, en CORSE et en région PACA. :

* projet SCORSA, de 300 tonnes, en Corse,

* projet PRIMO, de 600 tonnes, en PACA, porté par l'entreprise BOUYGUES et soutenu par l'IFREMER, représentant un investissement de 80 MF.

En outre, dans le cadre des projets industriels, il existe un projet intégré de 800 tonnes à MONACO, le projet P2M (Pisciculture Marine Monégasque), non subventionné, porté par une entreprise belge de transports maritimes, et représentant un investissement de 55 MF.

Face à cette situation, il convient d'analyser de façon plus précise quels sont les atouts et les contraintes de chaque concurrent potentiel. L'information étant insuffisante pour examiner chaque projet isolément, nous examinerons donc ces éléments au niveau de chaque pays. Nous avons retenu, avec le CEP (1988 et 1990), les éléments figurant dans le tableau récapitulatif ci-après.

Nous n'avons pas fait figurer les économies d'échelle compte tenu du fait que nous ne disposons pas d'information suffisante sur les projets individuels, et que, de toute façon, les données financières sont pratiquement inaccessibles à l'heure actuelle.

Jusqu'à présent, l'accès aux circuits de distribution ne semble pas constituer un obstacle à l'entrée, dans la mesure où l'offre est encore largement insuffisante par rapport à la demande.

Actuellement, on ne peut pas non plus avancer d'estimation quant à l'influence de la courbe d'apprentissage ou d'expérience. Il semble cependant que l'expérience de certains pays, comme la YOUGOSLAVIE, en matière d'élevage piscicole, même s'il s'agit d'autres poissons, peut constituer un avantage. La NORVEGE également, bien qu'elle n'entre pas dans le cadre de cette étude peut, si ses intentions se confirment, se révéler redoutable compte tenu de sa réussite dans l'élevage et la commercialisation du saumon.

Bien que le produit soit actuellement indifférencié, nous verrons par la suite que l'origine géographique d'un produit peut constituer un élément de différenciation, positif ou négatif selon le cas.

Tableau 12 : Facteurs déterminants de la menace de nouveaux entrants pour le secteur de l'élevage du loup

Concurrents Facteurs	Italie	Grèce	Espagne
<u>1-Sites</u> -Disponibilité -Conditions	nombreux bonnes	nombreux très fav.	limités favorables
<u>2-Accès aux cons.interm.</u> -Alevins -Aliments	dépendance ?	dépendance import	dépendance ?
<u>3-Financement bancaire</u>	?	peu adapté	?
<u>4-Environnement institutionnel</u>	confus	encourageant	centralisé
<u>5-Politique gouvernementale</u> -Recherche	manque de coordination	en dvpt	insuffisante
-Formation	?	en dvpt	biologique surtout
-Subventions ou prêts bonif.	?	oui	oui
-Primes à l'export	?	?	oui
-Réservation des sites	?	?	?
<u>6-Assurances</u>	?	non	?

.../...

Concurrents Facteurs	Maroc	Tunisie	Yougosl.	France
<u>1-Sites</u> -Disponibilité -Conditions	? ?	limités peu fav.	localisés favorables	limités moyennes
<u>2-Accès aux cons.interm.</u> -Alevins -Aliments	dépendance ?	dépendance import	dépendance import	bonne qualité bonne qualité
<u>3-Financement bancaire</u>	peu adapté	peu adapté	peu adapté	?
<u>4-Environnement institutionnel</u>	?	encourage cert.types de projets	encourageant	développé
<u>5-Politique gouvernementale</u> -Recherche	un institut	3 organismes d'Etat	expérience pisciculture coordination	avance
-Formation	à l'étranger	prioritaire	?	oui
-Subventions ou prêts bonif.	oui	oui	?	oui
-Primes à l'export	?	?	oui	?
-Réservation des sites	?	?	oui	?
<u>6-Assurances</u>	?	?	possible	oui

Source : Synthèse d'après CEP (1988)

Enfin, il convient de noter que les transferts technologiques sont effectués essentiellement à partir de la FRANCE et de l'ITALIE, par des organismes de recherche publics ou des sociétés d'ingénierie privées. Les technologies seront probablement, de ce fait, sensiblement identiques dans tous les pays.

Globalement, il faut signaler que les techniques de grossissement en cage ouverte, en mer semi-abritée et surtout ouverte (GRECE, YOUGOSLAVIE, FRANCE pour ces dernières), ont permis de réduire un certain nombre de contraintes :

- limitation des sites disponibles (FRANCE, ESPAGNE),
- concurrence avec d'autres activités économiques sur le littoral (GRECE),
- coûts d'installation, notamment de viabilisation de nouveaux sites à terre élevés (ITALIE),
- risques climatiques, notamment variations thermiques de l'eau en lagune.

Néanmoins, un certain nombre d'obstacles subsistent :

- pour l'ensemble des concurrents, les besoins élevés en capital initial, et le temps de retour relativement long de l'investissement - R. TANGUY considère que le seuil de rentabilité d'une exploitation produisant 30 tonnes n'est atteint qu'en quatrième année - sont accentués par l'insuffisance du financement bancaire, et entraînent une intervention très forte des Etats.

- la dépendance vis-à-vis de l'étranger de certains pays pour l'approvisionnement en alevins et en aliments peut limiter le développement. Mais elle peut être surmontée par la mise en place de structures appropriées.

- les sites les plus favorables semblent être localisés en GRECE et à CHYPRE. Selon certaines sources, la qualité du milieu naturel permettrait d'obtenir des produits commercialisables en deux ans au lieu de trois habituellement. Si cette information se confirme, ces pays représentent des concurrents potentiellement très dangereux, même si, par ailleurs, leur organisation administrative constitue un frein au développement de l'activité.

- la FRANCE dispose d'un avantage en matière de recherche, mais celle-ci est plutôt orientée vers les projets de grande envergure. Ainsi, elle soutient activement le projet PRIMO de BOUYGUES, qui dispose déjà d'une solide assise financière. En FRANCE, c'est donc surtout l'arrivée de concurrents de type industriel qui inquiète les producteurs en place.

Ainsi, il semble que l'arrivée de nouveaux entrants constitue une menace bien réelle pour le secteur existant, que ce soit sur le plan national ou international. En FRANCE, la taille des projets et les économies d'échelle probables qui en résulteront, le soutien des pouvoirs publics à ces projets, qui mobilisent une bonne partie des crédits disponibles, provoquent l'inquiétude de certains concurrents en place, et leurs réactions auprès des pouvoirs publics et dans la presse. A l'étranger, certains pays bénéficient de conditions naturelles plus favorables, de coûts de main d'oeuvre probablement moins élevés, de subventions importantes. S'ils subissent également des contraintes telles que l'inefficacité de certaines administrations, le manque d'expérience, la dépendance vis-à-vis de l'extérieur pour l'approvisionnement en consommations intermédiaires, des possibilités d'action relativement rapide sur ces contraintes existent. En revanche, seules des innovations technologiques, plus aléatoires, permettraient de surmonter les contraintes liées aux sites.

D - L'identification insuffisante du produit favorise la présence de substituts

Les produits substitués peuvent être classés en deux catégories :

- d'une part, les produits de la pêche de la même espèce que le poisson d'élevage,
- d'autre part, des espèces ou même des genres différents, portant le même nom générique.

En ce qui concerne le bar de pêche, les principaux pays producteurs sont : la FRANCE, l'ITALIE, l'ESPAGNE, la TUNISIE, la YOUGOSLAVIE, la TURQUIE, le PORTUGAL et le ROYAUME-UNI. La FRANCE concentre 80% de l'offre de pêche de l'espèce concernée. Globalement, cette offre stagne et ne suffit pas à satisfaire la demande croissante. En FRANCE, elle est irrégulière, saisonnière,

concentrée durant le premier trimestre de l'année, et une part difficilement appréciable des transactions échappe aux statistiques officielles. Le tableau suivant montre que la production d'aquaculture est passée de 0,07% de l'offre totale en 1983 à plus de 17% en 1987.

Tableau 13 : Statistiques mondiales de production de bar
Pêche et Aquaculture
(tonnes)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Bar aquaculture	2	285	306	410	>755	998
Bar pêche commun	2696	4531	3808	4405	4400	3601
TOTAL	2098	4816	4414	4815	5155	4599

Source : CEP (1990) et FAO pour pêche 1988

Il faut également noter qu'il existe une rubrique *Dicentrarchus spp*, qui comprend les espèces de bar non déterminées. Les quantités pêchées sont à peu près équivalentes à celles du bar commun, ce qui peut signifier une production de pêche double.

Nos enquêtes auprès des groupes de clients ont montré que par rapport au bar de pêche, le bar d'aquaculture n'était considéré que comme un produit substitut, rendu nécessaire par la raréfaction des stocks naturels. Il existe un certain a priori contre le bar d'élevage, même si les avantages : régularité de l'approvisionnement, calibrage du produit, et stabilisation des cours, en sont perçus. La totalité des clients potentiels interrogés dans tous les pays estiment que le bar d'aquaculture doit être proposé à un prix inférieur à celui du bar de pêche, éventuellement fixe tout au long de l'année. Le bar de pêche présente toutefois l'avantage, à l'heure actuelle, de permettre une excellente valorisation du produit d'aquaculture, car les cours de celui-ci sont alignés sur ceux du produit de pêche, et sont ainsi sans rapport direct avec les coûts de production. Il est cependant très probable qu'à terme, quand l'offre d'aquaculture augmentera, il n'en sera plus de même, et les clients seront en mesure de négocier les prix d'un produit aujourd'hui très recherché. Il semble également que ce soit le prix du bar de pêche sur le marché italien, très demandeur, qui détermine le niveau des cours sur le marché français, en particulier en région méditerranéenne.

Des possibilités de transformation du produit frais existent : selon les experts contactés, notamment au laboratoire "Utilisation et Valorisation des Produits" de l'IFREMER à Nantes, deux types de techniques, visant à prolonger la durée limite de consommation, peuvent être intéressantes : l'ionisation et les techniques de cuisson sous vide du produit seul ou cuisiné. Ces dernières techniques semblent avoir un impact croissant dans la restauration. Le marché pour ce type de produits est en évolution rapide : tous produits confondus, l'accroissement de la production française entre 1987 et 1988 a été de 31%, et les produits de la mer représentent 30% de ce marché (KNOCKAERT, 1989). Néanmoins, l'excellente valorisation actuelle du produit en frais rend l'utilisation de ces techniques inopportune dans l'immédiat.

En ce qui concerne les autres espèces, il ressort de nos enquêtes qu'aucun autre poisson ne se situe réellement en position de concurrence avec le loup, qui apparaît comme un poisson haut-de-gamme, réservé plutôt aux connaisseurs en raison de son prix élevé. A la rigueur, il peut être comparé au turbot ou à la dorade, poissons dont l'élevage est aussi pratiqué, ou encore, en Angleterre et en RFA, à la sole. Cependant, il existe d'autres espèces de bar de pêche, de moindre valeur organoleptique et commerciale, qui sont parfois utilisées en remplacement du bar commun, généralement à l'insu du consommateur. On peut ainsi citer le bar tacheté ou "loubine", que l'on peut rencontrer en particulier en FRANCE et en RFA, à la place du bar commun. Et surtout, il existe un poisson d'un genre totalement différent, le genre *Anarichas*, pêché en Mer du Nord, de qualité bien moindre, mais qui admet la dénomination de vente "loup de mer". L'espèce la plus fréquente porte le nom officiel de "loup de l'Atlantique". On la trouve généralement sous forme de filets congelés ou décongelés dans

les rayons poissonneries de certains supermarchés, ou bien entre dans la confection de plats cuisinés d'entreprises de transformation ou de certains restaurants. La mention "de l'Atlantique" ou "de mer" est obligatoire pour les filets congelés et dans les restaurants, mais ce règlement n'est pas toujours respecté, notamment dans les supermarchés. De plus, cette mention n'est pas obligatoire pour les plats cuisinés commercialisés, puisque l'arrêté du 16 mars 1982, qui régit la dénomination des poissons, stipule que "lorsque les poissons marins sont vendus à l'état surgelé sous un autre mode de représentation que ceux visés à l'article 2 [soit entier, vidés, étêtés, en filets], ou lorsqu'ils sont en conserve ou en semi-conserve, la dénomination de vente peut être le nom français générique...", en l'occurrence "loup". Il existe des exceptions à cette règle, mais le loup n'en bénéficie pas. La plupart des entreprises de transformation utilisent cette lacune de la législation à leur profit, et ne mentionnent pas "de mer" sur les emballages des plats cuisinés qu'elles commercialisent. Cependant, selon la station IFREMER de Nantes, une nouvelle réglementation est en cours d'examen à BRUXELLES. Elle viserait à transformer la dénomination "loup de mer" en "poisson loup". Cette proposition suscite, semble-t-il, des réticences au sein de la CEE.

La législation actuelle permet donc une confusion au niveau de l'identification des produits de la mer, confusion qui pénalise le loup d'aquaculture en autorisant l'association du nom "loup" à un produit médiocre et bon marché, nuisant ainsi à l'image du produit auprès des consommateurs peu avertis. En revanche, il semble que le bar commun de pêche ait un effet positif sur les cours du bar d'aquaculture, effet qui risque de ne pas se prolonger très longtemps si l'offre d'aquaculture augmente.

E - La modification des relations avec la clientèle contraintes et opportunités

Ainsi que nous l'avons indiqué auparavant, nous avons particulièrement développé l'étude des relations avec la clientèle, grâce aux enquêtes réalisées dans cinq pays. Nous présenterons les résultats des enquêtes réalisées par pays

a) Le marché italien

C'est le plus attractif, de par les quantités qu'il absorbe, et les prix qu'il peut atteindre. En effet, la demande est largement supérieure aux quantités offertes par la production nationale, notamment pour les poissons fins. L'ITALIE est le premier client de la FRANCE en ce qui concerne les produits de la mer, et absorbe 34% de ses exportations ; à l'inverse, la FRANCE fournissait, en 1988, 64% de la valeur des importations italiennes de poissons, crustacés et mollusques (FRONTIER, 1989). La consommation italienne de produits de la mer est structurée ainsi (CEP, 1988):

Poissons frais	: 57%
Poissons surgelés	: 20%
Conserves	: 23%

Les italiens marquent une nette préférence pour le poisson frais italien avant tout, mais aussi méditerranéen, quel que soit le prix.

Les circuits de commercialisation sont organisés de façon similaire à ceux de la FRANCE, les intermédiaires étant impliqués en plus ou moins grand nombre. Les principaux marchés de gros, qui concentrent 30% de l'ensemble des grossistes, sont:

ROME	: 16 287 tonnes traitées en 1985,
MILAN	: 14 258 tonnes traitées en 1985,
TURIN	: 6 728 tonnes traitées en 1985

L'ITALIE représenterait, selon les sources, un marché pour le loup de 3 500 à 6 000 tonnes, fortement dépendant des importations. Ce poisson constitue l'une des plus fortes demandes du marché italien en matière de produits de la mer. Il est consommé surtout dans le Nord de l'ITALIE (régions de MILAN, POUILLES, GENES), où il est, selon le CEP (1990), le premier poisson de la restauration. En revanche, le loup est peu consommé dans les ménages. Les italiens consomment du loup toute l'année, de préférence du petit bar de ligne de 400 g de poids moyen, mais aussi, surtout à Noël, du gros bar pélagique de moindre qualité mais beaucoup moins cher.

Les prix varient en fonction :

- de la taille du poisson : on distingue généralement 3 tailles, et les prix sont inversement proportionnels à la taille.
- de la région : ils sont généralement plus élevés dans le Nord de l'ITALIE,
- de la saison : ils sont maximum à Noël, à Pâques, et durant l'été,
- de la provenance : la préférence pour les produits nationaux se traduit au niveau de la rémunération.

Le poisson d'élevage est parfaitement adapté, par la taille du produit, à la demande italienne. Une particularité de ce marché doit être mentionnée : le poisson doit être présenté "croqué", c'est-à-dire que la colonne vertébrale du loup doit être brisée aussitôt après la pêche afin d'emballer le poisson courbé. C'est une garantie de fraîcheur pour les clients italiens.

Mais l'ITALIE est aussi le marché convoité par l'ensemble des producteurs méditerranéens, et la concurrence sera difficile, même si la FRANCE bénéficie de la bonne image de ses poissons et de relations commerciales déjà bien développées pour ce type de produits.

- Le loup apparaît comme un poisson indispensable dans la gamme de produits des grossistes italiens. Ils en vendent toute l'année, avec une demande légèrement accrue à Noël et pendant l'été (mai à septembre inclus).

Ils s'approvisionnent en FRANCE, premier fournisseur étranger de loup, dans d'autres pays méditerranéens, ou auprès d'autres grossistes italiens. La taille la plus demandée est le loup-portion (300-500 g), ou plus gros durant les fêtes de fin d'année. Leur clientèle est composée de grossistes et de poissonniers, ainsi que de restaurateurs. Le poisson d'élevage a pour eux une bonne image, même s'ils estiment que le loup d'élevage a un goût différent de celui de pêche. Ils sont prêts à acheter du loup d'élevage sans hésiter, même régulièrement. La moitié d'entre eux souhaite un prix stable pendant toute l'année, mais quand même plus faible, en moyenne, que pour le loup de pêche : environ 125 F/kg.

- Les poissonniers achètent des loups de moins de 700 g, sur les marchés de gros. Ils préfèrent bien sûr le loup italien, mais n'ont d'a priori négatif ni envers le loup français, ni envers le poisson d'élevage.

- Les deux centrales d'achat interrogées s'approvisionnent sur les marchés de gros, tout au long de l'année. Elles souhaitent des tailles allant de 400 g à 1 kg, et vendent le loup 155 à 174 F/kg. Elles n'ont pas d'a priori envers les poissons français, mais ont un avis partagé vis-à-vis du poisson d'élevage.

- Le loup est le poisson "numéro un" de la restauration italienne, indispensable à tous les restaurateurs. Ils s'approvisionnent auprès de grossistes, en loup-portion (300-400 g) ou un peu plus gros (2-3 kg) préparé en filets. Ils sont prêts à le payer jusqu'à 190 F/kg. Ils considèrent que le poisson d'élevage n'a pas une image particulièrement bonne, mais sont prêts à en acheter régulièrement, si possible directement aux producteurs.

Il ressort de ces entretiens que le loup est un poisson indispensable à tous les niveaux du circuit de commercialisation italien. Il existe une demande notoire pour du loup-portion, mais également pour des tailles plus importantes. Le loup de pêche français supplée déjà aux déficiences de l'approvisionnement national, et bénéficie d'une bonne image. Il n'existe pas d'a priori négatif catégorique envers le loup d'élevage, dont le prix même semble peu discuté. L'ITALIE constitue donc un marché idéal quant aux besoins des consommateurs, mais qui sera certainement très disputé.

b) Le marché français

En FRANCE, selon une étude réalisée par MOTIVACTION (1985), la consommation de poissons se développe sensiblement, et 72% des ménagères en achètent. Il est cependant considéré, à juste titre, comme un aliment cher. Les produits frais totalisent environ 55% de la consommation totale de

produits de la mer (tableau). Un certain nombre de freins à la consommation de poissons frais existent, en particulier : craintes quant à la fraîcheur, et manque de savoir-faire culinaire. Ces craintes sont accentuées pour les produits haut-de-gamme, chers.

L'évolution de la part de chacun des circuits de distribution pour les produits de la mer frais, salés, séchés et fumés a été la suivante :

	1980	1986	1988
Poissonniers	43,8	36,2	33
Marchés	21,5	20,4	21
GMS	20,5	31,9	33
Ventes directes	5,0	4,4	5
Divers	9,2	7,1	8

Source : LSA (1988) et Fiom (1989)

On observe donc une progression nette dans les grandes surfaces, au détriment des détaillants traditionnels. Néanmoins, ces derniers résistent plutôt bien, en comparaison avec d'autres secteurs.

Selon l'étude MOTIVATION, 26% des consommateurs de poissons consomment du loup, dont 4% régulièrement. Mais seulement 15% des acheteurs en achètent, dont 1% régulièrement. Car le loup est consommé presque exclusivement au restaurant. Enfin, dans cette étude, on note que le bar n'apparaît pas parmi les poissons cités spontanément.

D'après nos enquêtes, il ressort que le consommateur français de loup est un connaisseur, qui attribue une image de poisson festif, très fin, au loup.

- Les enquêtes auprès des mareyeurs et grossistes français ont été réalisées dans plusieurs régions : M.I.N. de RUNGIS, M.I.N. de SAUMATY, à MARSEILLE, et port de SETE. On constate des différences notoires d'attitudes et de comportement entre ces trois centres.

* Le loup qui transite à RUNGIS est surtout destiné aux restaurants et, dans une moindre mesure, aux restaurateurs. En 1989, 310 tonnes ont été traitées, dont 19 importées d'ANGLETERRE ou d'IRLANDE. Les cours moyens mensuels ont variés de 70 F/kg, en janvier, à 140 F/kg, en mai. Le bar de 1 kg est le plus demandé, et l'on n'hésitera pas à vendre, comme en BRETAGNE, du gros bar pélagique en provenance de l'ATLANTIQUE. Mais les restaurateurs apprécient aussi le loup-portion. Les grossistes de RUNGIS divergent quant à leur attitude envers le loup d'élevage. Certains sont prêts à en acheter régulièrement, d'autres seulement quand le bar de pêche manquera, d'autres enfin ne veulent pas en entendre parler.

* A MARSEILLE, 155 tonnes de loup ont été vendues en 1989, avec des cours mensuels moyens variant entre 90 F (février) et 165 F (décembre). Les écarts de prix sont très nets entre le loup de Méditerranée et le bar de l'Atlantique. La clientèle est composée essentiellement de restaurateurs et de poissonniers marseillais, mais également d'Italiens. Les grossistes marseillais ont une image a priori négative du loup d'élevage, qu'ils jugent moins bon que le loup de pêche, bien qu'ils n'en aient jamais vu ou vendu. Le loup d'élevage serait éventuellement pour eux un produit de remplacement en cas de manque de bar de pêche.

* A la criée de SETE, 53,5 tonnes de loup ont été commercialisées en 1989, au prix moyen de 109 F/kg. Ce prix moyen varie selon les tailles :

petit loup - 200 à 600 g -	: 97,26 F/kg
loup moyen - 600 g à 3 kg	: 113,6 F/kg
gros loup - plus de 3 kg	: 93,68 F/kg,

et selon les saisons : ils grimpent d'avril à août.

Ce loup est presque exclusivement exporté vers l'ITALIE, où les acheteurs sont peu difficiles quant au prix. Selon certains mareyeurs, les cours chutent de 40 F/kg dès que les italiens ne sont plus preneurs. Une demande existe toute l'année, avec cependant une pression plus forte à Noël. Les tailles demandées sont variables, depuis le loup-portion, vendu surtout au Nord de l'ITALIE, jusqu'au gros loup, consommé plutôt dans le Sud, et dans toute l'ITALIE à Noël.

Le poisson d'élevage a plutôt une mauvaise image auprès des mareyeurs sétois, mais ils en achèteraient quand même si leurs clients étaient d'accord.

- Les poissonniers de l'HERAULT s'approvisionnent à la criée, auprès des grossistes ou bien des pêcheurs à la ligne. Le principal frein l'achat en criée semble être la taille des caisses (10 à 15 kg), et l'absence de calibrage du poisson. Ils achètent du loup-portion, ou bien de plus de 1 kg, à des prix pouvant atteindre 130, ou même 150 F/kg. Ils considèrent que le poisson d'élevage a plutôt une mauvaise image auprès de leurs clients, qui sont des connaisseurs. Mais ils sont conscients des avantages procurés par la stabilité des prix, le calibrage, la régularité de l'approvisionnement, et sont prêts à acheter du loup d'élevage au prix de 90 F/kg, et jusqu'à 115 F en été.

- Un certain nombre de grandes surfaces, notamment dans l'HERAULT (EUROMARCHE, CARREFOUR, MAMMOUTH), ont la possibilité de s'approvisionner directement en criée ou auprès des producteurs, sans passer par leur centrale d'achat - ce n'est pas le cas de CASINO, ni d'AUCHAN, et MONTLAUR est actuellement en train de revoir sa politique d'approvisionnement en frais -. L'importance du prix est primordiale pour ce type de clientèle, et les tailles souhaitées varient de 800 g à 1,5 kg.

- Le loup est un poisson très apprécié dans la restauration française haut-de-gamme ou spécialisée. Il est très demandé, mais le prix constitue le principal frein de l'achat, et pour le restaurateur, et pour le consommateur. En dehors des régions touristiques (Méditerranée), il n'y a pas de saisonnalité dans la consommation.

L'approvisionnement est effectué le plus souvent dans les criées et marchés de gros locaux, plus rarement directement auprès de pêcheurs. Les tailles les plus fréquemment demandées sont le loup-portion (300 à 450 g) et double-portion (600 à 800 g), certains restaurateurs ayant des exigences très précises, d'autres subissant les aléas des disponibilités. Les prix d'achat annoncés varient entre 90 et 200 F/kg, avec une "fourchette fréquente" de 100 à 160 F/kg.

La plupart des restaurateurs manifestent un a priori négatif envers les poissons d'élevage. Le loup d'aquaculture est mieux connu en Méditerranée qu'à Paris, mais dans l'ensemble moyennement apprécié. On ne trouve qu'un seul inconditionnel dans l'ensemble de l'échantillon. Cependant, les restaurateurs perçoivent bien les avantages commerciaux du loup d'élevage. Presque tous réclament des prix moins élevés que pour le bar de pêche.

- Actuellement, le "vrai" bar n'est pas transformé, compte-tenu de son excellente - voire excessive - valorisation en frais. Cependant, une demande existe, qui est satisfaite à partir d'autres espèces, du genre *Dicentrarchus*, comme le bar tacheté, payé environ 65 F/kg, ou bien d'autres genres, le plus souvent *Anarichas*, le loup de mer, acheté 30 à 40 F/kg.

De grandes tailles sont demandées : 1 à 4 kg, et généralement les filets congelés sont préférés. Les transformateurs seraient éventuellement intéressés par du loup d'élevage, leur permettant un approvisionnement régulier, mais le prix qu'ils proposent est rédhibitoire : 30 à 65 F/kg.

En FRANCE, nous constatons donc l'existence d'une demande importante, limitée essentiellement par le prix. On note également un régionalisme net dans les comportements, avec, en Méditerranée, des exigences plus précises quant à la taille mais une meilleure rémunération. L'importance du calibrage est nette, d'autant plus que le prix est en rapport avec la taille. Le marché italien a également une importance sur les prix, sensible jusqu'en BRETAGNE. Enfin, il apparaît une méfiance assez marquée vis-à-vis des poissons d'élevage, bien que ses avantages commerciaux aient été bien perçus.

c) Le marché espagnol

De façon générale, l'ESPAGNE constitue un marché privilégié pour les produits de la mer. L'Espagnol a la réputation d'être non seulement un gros consommateur, mais également un grand connaisseur de produits de la mer. Les poissons frais représentaient, en 1984, 48% de la consommation. Celle-ci est régionalisée, avec notamment deux pôles urbains importants : MADRID et BARCELONE.

Depuis 1980, le marché du poisson est contrôlé par le FROM, équivalent du FIOM (Fonds d'Intervention et d'Orientation des Marchés des Produits des Pêches Maritimes et des Cultures Marines) français. 12 marchés de gros traitent 92% des tonnages du territoire, soit 350.000 tonnes. Les plus importants sont MADRID, qui absorbe à lui seul 150.000 tonnes, BARCELONE, BILBAO, VALENCE, et SEVILLE. Les grossistes regroupés dans les marchés sont dénommés "Asentadores".

Les ventes au détail de poissons frais sont réalisées à plus de 80% dans les poissonneries traditionnelles et de marché. Cependant, la grande distribution se développe considérablement.

On trouve peu de données sur la consommation du loup en ESPAGNE. La demande a été estimée en 1986 à 363-467 tonnes, et les Pouvoirs Publics prévoient qu'elle atteindra 850 à 1650 tonnes en 1993. Elle est actuellement loin d'être saturée. Selon la FAO (S.A. SHAW et A. CURRY, 1989), la demande est plus nette sur le littoral Nord et dans les grandes villes. De plus, contrairement à l'ITALIE, le prix du loup augmente avec la taille. Selon les poissonniers interrogés lors de nos enquêtes, les zones les plus favorables à la consommation du loup sont le Nord-Ouest et le Nord-Est, ainsi que la côte Est touristique et les grandes villes : MADRID, BARCELONE, BILBAO, SAN SEBASTIAN, SANTANDER, SEVILLE, VALENCE, ALICANTE (zones à fort revenu et à forte consommation de poisson frais). Le loup est un plat privilégié pour Noël, Pâques, ou les vacances, mais il est également courant d'en consommer le dimanche, ou pour une occasion particulière. La taille privilégiée à l'unanimité est le gros loup de 1 à 3 kg, préparé en tranches ou en filets, mais dans les zones touristiques - côte Est notamment -, il existe une demande, plus marginale et saisonnière, de loup-portion ou double-portion.

- La plupart des grossistes espagnols contactés sont extrêmement intéressés par le loup d'élevage. Plusieurs contrats d'exclusivité ont même été proposés à MADRID.

Actuellement, le loup disponible vient d'ESPAGNE, où il est moins cher, de FRANCE, ou du PORTUGAL. Le MAROC n'a jamais été cité, sans doute en raison des mauvaises relations commerciales entre les deux pays.

Il existe deux créneaux de tailles demandées : 1 à 1,5 kg, et surtout plus de 3,5 kg, sans tailles intermédiaires entre les deux. A BARCELONE, plus près de la côte Est touristique, on rencontre également une demande pour du loup-portion. Les prix annoncés varient de 55 à 165 F/kg. La clientèle est espagnole essentiellement, détaillants ou grossistes hors-marché. L'attitude vis-à-vis du poisson d'aquaculture est partagée, mais tous sont prêts à essayer le loup d'élevage, même s'ils l'estiment de moins bonne qualité que le loup de pêche. Ils réclament des prix moindres que ceux du loup de pêche, éventuellement stables.

- Les poissonniers et les grandes surfaces ont une excellente opinion du loup. Leur approvisionnement est dépendant de leur zone d'implantation. Ils souhaitent des tailles comprises entre 1 et 2 kg. Malgré quelques réticences envers les poissons d'aquaculture, ils seraient intéressés par du loup d'élevage, pour des prix allant de 72 à 110 F/kg.

- Les restaurateurs espagnols proposent du loup beaucoup plus fréquemment que leurs homologues français, notamment parmi les restaurants moyens.

L'approvisionnement s'effectue le plus souvent chez un grossiste "asentador", éventuellement en criée. Le prix n'est pas un critère de choix déterminant pour les restaurateurs interrogés, mais la qualité a une grande importance. La taille demandée à l'unanimité est de 3 à 4 kg. L'opinion par rapport au poisson d'élevage est mitigée, mais le loup d'aquaculture n'a jamais été goûté.

Le marché espagnol semble donc demandeur de loup, à des prix intéressants. Mais les tailles demandées, en dehors des zones touristiques, fréquentées de façon saisonnière, sont supérieures à celles produites actuellement.

d) Le marché britannique

Le ROYAUME-UNI constitue un marché traditionnellement exportateur de produits de la mer vers la FRANCE. C'est en effet le premier fournisseur de la FRANCE, avec un solde pour ces produits s'élevant en 1987 à 1,1 milliards de francs en faveur du ROYAUME-UNI. Les poissons frais et congelés représentent 54% des importations françaises en provenance de ce pays.

La consommation de poissons, au ROYAUME-UNI, est en croissance, comme dans les autres pays européens. Le poisson frais reste le plus consommé, avec 25% du marché des produits de la mer, mais il tend à être nettement concurrencé par le poisson réfrigéré, c'est-à-dire conditionné - sous atmosphère contrôlée par exemple - et présenté dans une vitrine réfrigérée. La demande s'oriente de plus en plus vers des produits prêts à l'emploi. Selon MINTEL (MENECIER, 1990), le développement du conditionnement sous atmosphère contrôlée pourrait permettre une croissance de 9% par an de la consommation de poisson frais et réfrigéré. La consommation est plus importante dans le Sud du ROYAUME-UNI, plus peuplé.

Le principal marché de gros est BILLINGSGATE ; situé à LONDRES, il traite environ 35.000 tonnes de poisson par an, dont 22% importées. Il compte 65 "fishmerchants". Des lignes de transport françaises et anglaises assurent les liaisons avec la FRANCE, principalement par BOULOGNE. D'autres importateurs sont localisés à HULL, dans le Nord-Est de l'ANGLETERRE, et il existe des marchés de gros à BIRMINGHAM, BRISTOL, GLASGOW, LIVERPOOL et MANCHESTER. Le nombre de poissonniers est en diminution depuis plusieurs années ; ainsi, entre 1961 et 1988, il est passé de 6.300 à 2.000. De plus, en 1988, la part des poissonniers dans les ventes de poissons frais est passée en dessous des 50%. La part des chaînes de distribution, en revanche, ne cesse de croître, et devrait atteindre 25% en 1990. Les restaurateurs, notamment londoniens, s'approvisionnent essentiellement chez les grossistes.

Bien entendu, il n'existe pas de données sur la consommation du bar au ROYAUME-UNI. Il semble cependant, et nos enquêtes le confirment, exister une demande croissante, mais issue d'un segment étroit de clientèle : restauration haut-de-gamme ou étrangère, épicerie fines, ou même consommation ménagère de populations immigrées méditerranéennes ou asiatiques. Les restaurateurs français et haut-de-gamme semblent être les prescripteurs privilégiés pour la diffusion du loup.

- Les grossistes-importateurs anglais interrogés se trouvent, à une exception près, dans la région londonienne. La commercialisation du loup semble être le fait d'importateurs spécialisés en poissons fins, et ayant une clientèle attirée de restaurateurs. Tous estiment que la demande est importante et régulière, mais limitée à un créneau spécialisé. Le loup a auprès d'eux une image de poisson exceptionnel, à part.

Ils s'approvisionnent auprès de pêcheurs anglais, sur d'autres marchés anglais, ou à l'étranger (FRANCE, ESPAGNE, GRECE, ITALIE).

La taille doit être d'au moins 1 lb (environ 500 g), et les prix sont très variables, allant de 44 à 220 F/kg, avec des fourchettes très larges pour un même opérateur. L'essentiel de la clientèle est composé de restaurateurs, mais aussi de poissonniers, ou même, pour l'un d'entre eux, de particuliers. A une exception près, ils prendraient régulièrement du loup d'élevage, à un prix plus faible que le loup de pêche. Certains semblent très intéressés.

- Le seul poissonnier rencontré a indiqué qu'il existe une demande importante et croissante pour le loup, de la part d'une clientèle variée, allant de la ménagère jusqu'aux restaurateurs, avec notamment une clientèle d'origine asiatique achetant plus particulièrement du loup-portion. La plupart des poissonniers s'approvisionnent à BILLINGSGATE, à des prix variant entre 66 et 198 F/kg.

- Deux grands magasins londoniens et quelques chaînes de distribution nous ont indiqué qu'il existe une demande régulière de loup, parfois impossible à satisfaire en raison des prix pratiqués, éventuellement de l'absence de captures.

L'approvisionnement s'effectue auprès de grossistes ou d'importateurs anglais, en plusieurs endroits du pays. Le loup viendrait parfois, cependant, des pays du GOLFE ou d'EGYPTE. Les prix pratiqués s'échelonnent entre 88 et 200 F/kg. La clientèle est variable quant aux statuts sociaux et aux origines ethniques. Ces distributeurs sont prêts à acheter du loup d'élevage, si la qualité est bonne, de préférence par l'intermédiaire d'un importateur.

- Les restaurateurs interrogés sont tous très intéressés par le loup, mais souhaitent une taille minimum de 600 g, plus fréquemment de 2 à 5,5 kg.

Ils s'approvisionnent chacun auprès de plusieurs fournisseurs, à LONDRES ou dans d'autres parties de l'ANGLETERRE. L'approvisionnement est soumis aux aléas climatiques. Les prix d'achat varient entre 70 et 180 F/kg. Les restaurateurs sont prêts à acheter du loup d'élevage, s'il est de bonne qualité, éventuellement, pour certains, directement auprès des producteurs.

Le marché anglais présente donc une demande pour le loup, spécialisée même si elle semble toucher un public varié, et pour des tailles supérieures à celles produites actuellement. Le prix, mais aussi les ruptures d'approvisionnement sont un frein au développement de la diffusion du produit. De plus, certains importateurs français viendraient s'approvisionner à BILLINGSGATE, provoquant une hausse des cours. On peut noter une distorsion entre les prix annoncés par les grossistes et ceux des restaurateurs, les maxima des premiers étant supérieurs à ceux des seconds. Il ne semble pas y avoir d'a priori notoire envers le poisson d'élevage.

e) Le marché allemand

Le marché allemand des produits de la mer est approvisionné à 80% par des importations - 63% en 1979 -. 40% d'entre elles sont des poissons et filets frais. La FRANCE est le 7e fournisseur de la RFA en produits de la mer. L'offre globale est dominée par les produits transformés, les produits frais n'en représentant que 13,5% environ. Le marché du frais reste peu diversifié, et est approvisionné à 70% par des importations.

La consommation de produits de la mer en RFA a augmenté régulièrement de 1982 à 1986. En 1987, une baisse considérable a été enregistrée. Elle est due à un incident sanitaire, la découverte de nématodes dans certains poissons, qui a fortement secoué l'opinion publique, s'est répercuté sur les ventes, et a même entraîné des modifications de la législation (ordonnance sur "Les exigences de salubrité relatives aux poissons et coquillages"). Il existe de fortes disparités régionales pour la consommation de produits de la mer : dans le Nord du pays, elle dépasse 30 kg par habitant et par an, tandis que dans le Sud, elle ne dépasse pas 4 à 5 kg. Cependant, cette répartition ne concerne pas les poissons fins.

Le circuit de distribution des produits de la mer en RFA est marqué par la concentration. Ainsi, le commerce de gros est assuré par environ 150 grossistes seulement, dont une cinquantaine de mareyeurs côtiers, localisés essentiellement à BREMERHAVEN et CUXHAVEN, et une cinquantaine de grossistes de l'intérieur. La principale entreprise de gros est la DEUTSCHE SEE, qui possède 36 succursales réparties sur toute la RFA, 5 en AUTRICHE, et une en SUISSE. Elle assure le traitement de 35% du poisson frais en RFA. En 1986, elle a distribué 800 tonnes de produits, représentant un chiffre d'affaires de 400 millions de DM. Les produits de la mer frais, dont le bar, constituent plus de 43% de son chiffre d'affaires. Les 2500 poissonneries allemandes assurent plus de 40% des ventes de poissons frais, la grande distribution, près du quart, et présente un assortiment plus varié. Le groupe NORDSEE, qui possède des filiales d'importations, dont la DEUTSCHE SEE, détient également 147 poissonneries de détail, dont 8 poissonneries "LA MER" qui visent une clientèle d'amateurs de produits de la mer fins, frais ou fumés.

En ce qui concerne le bar, on estime à 190 tonnes par an la consommation actuelle (S.A. SHAW, A. CURRY, 1989), le marché étant approvisionné par des importations en provenance de FRANCE, d'ITALIE, et du MAROC. Des opportunités pour les poissons fins existent, grâce au développement

de la "nouvelle cuisine" dans la restauration haut-de-gamme, et à la pollution de la Mer du Nord, qui détourne le consommateur des espèces traditionnelles au profit de poissons fins et de qualité. Cependant, la RFA, comme le ROYAUME-UNI, ne constituera certainement qu'un marché limité et spécialisé, mais sans doute plus aisé à atteindre en raison de la tradition d'importation de produits agro-alimentaires et de la mer qui prévaut.

- Les importateurs-grossistes allemands interrogés achètent du loup lorsque leur clientèle en réclame : l'absence de loup est motivée par l'absence de demande, plus rarement par le prix jugé excessif. Pour ceux qui en commercialisent, la demande est importante et régulière, et le loup a une excellente image.

L'approvisionnement s'effectue uniquement sur les marchés étrangers : RUNGIS, mais aussi GRANDE-BRETAGNE et PAYS-BAS, moins chers, ainsi que BELGIQUE. Le poisson français est considéré comme d'excellente qualité, mais les opérateurs sont plutôt mal perçus. Les tailles souhaitées sont très variables, allant de 350 g à plus de 2 kg. Le poisson doit être éviscéré. Les prix d'achat annoncés sont généralement compris entre 67 et 150 F/kg, allant jusqu'à 220 F. Ils sont variables au cours de l'année. La clientèle est composée essentiellement de restaurateurs, éventuellement de grossistes, voire - 1 cas - de poissonniers.

L'opinion vis-à-vis du poisson d'élevage est partagée, en fonction des expériences antérieures, mais tous achèteraient du loup d'élevage, pour un prix plus faible : 67 à 100 F/kg. On remarque également une grande préoccupation à propos de la qualité du poisson, qui doit être exempt de tout traitement médicamenteux.

Indiquons que pour des raisons d'organisation, nous n'avons pas interrogé la DEUTSCHE SEE, ni sa société-mère, la NORDSEE, ces enquêtes ayant été laissées à la charge du cabinet GEM.

- Le prix trop élevé est le principal frein à l'achat du loup pour les hôteliers et les restaurateurs allemands ayant répondu au questionnaire. Ils estiment par contre que la demande est importante et régulière.

Ils s'approvisionnent auprès de grossistes ou de poissonniers, et veulent majoritairement du loup de 1 kg. Les prix proposés varient entre 90 et 220 F/kg, 100 à 135 F/kg étant la fourchette la plus fréquemment annoncée. L'élevage est considéré comme "un mal nécessaire" pour pallier l'épuisement des stocks naturels, et presque tous les restaurateurs seraient prêts à acheter du loup d'élevage, si la qualité est bonne. Bien entendu, le prix devrait être inférieur à celui du bar de pêche, compris entre 67 et 120 F/kg.

Il existe donc une demande pour du loup en RFA, spécialisée mais régulière. Au sein de ce créneau spécialisé, le prix semble être le frein essentiel à une expansion plus importante de cette demande. La clientèle allemande potentielle est également caractérisée par un souci diététique et écologique marqué par la reconnaissance du poisson d'élevage en tant que substitut aux stocks naturels épuisés, mais également par la crainte des substances artificielles ou toxiques.

Enfin, on constate une distorsion entre les tailles demandées par la restauration, et celles souhaitées par les importateurs. Elles suggèrent l'existence d'un autre type de clientèle pour le loup.

L'ensemble de ces réponses nous indique donc que le loup est un poisson dont la demande est croissante dans tous les pays étudiés. En 1986, la FAO estimait cette demande à 6 à 8000 tonnes (AQUA REVUE, 1986). Il est absolument indispensable en ITALIE, mais dans les autres pays des freins entravent le développement de sa commercialisation :

- en premier lieu, le niveau des prix pratiqués, et l'ampleur de ses fluctuations,
- les ruptures d'approvisionnement liées aux aléas climatiques,
- l'absence de calibrage ou l'inadéquation des tailles disponibles par rapport à celles demandées,
- enfin, en dehors de l'ITALIE et de l'ESPAGNE, la méconnaissance du produit par les consommateurs est flagrante.

En ce qui concerne le loup d'élevage, il semble que les plus grandes réticences soient observées en FRANCE. Sans doute ce phénomène est-il à mettre en relation avec le premier rang de la FRANCE parmi les producteurs de bar de pêche. On peut également relier les opinions vis-à-vis du loup d'élevage aux expériences antérieures des distributeurs avec d'autres poissons d'élevage. Ainsi, le turbot d'élevage a généralement provoqué une attitude plutôt défavorable, tandis que le saumon constitue une expérience positive.

Dans tous les cas, un certain nombre de mesures semblent susceptibles d'influencer favorablement la clientèle potentielle :

- Bien entendu, le prix est un facteur qui paraît avoir une influence déterminante sur la demande. Il sera donc nécessaire d'étudier la mise en place d'une politique de prix adaptée.
- Des tests de dégustation semblent les mieux à même de convaincre les acheteurs éventuels de la qualité du produit. C'est un préalable important, notamment dans les relations avec le commerce traditionnel.
- Une organisation dynamique et performante de la commercialisation est nécessaire, avec éventuellement la prise en charge de la livraison, sous réserve, bien entendu, que les coûts ne soient pas rédhibitoires. On peut remarquer que certains marchés, notamment la GRANDE-BRETAGNE, sont déjà touchés par les productions aquacoles en provenance d'autres pays, tels que l'EGYPTE, l'ITALIE, ou la GRECE.

D'autres éléments doivent également être pris en considération dans l'étude des relations avec la clientèle :

- Les grossistes, mareyeurs et importateurs sont susceptibles d'écouler des quantités importantes, et, surtout à l'étranger, sont mieux à même de suivre de près l'évolution des marchés. Mais ils sont mieux organisés que des clients de petite taille tels que les restaurateurs, et ne permettent pas de maîtriser la clientèle finale et donc l'image du poisson d'élevage. De plus, le poisson d'aquaculture sera en concurrence directe avec le poisson de pêche.
- La restauration représente une force plus dispersée, susceptible de préserver l'image haut de gamme du loup, et donc une valorisation intéressante. Cependant, l'atomisation de ce type de clientèle peut entraîner des surcoûts de distribution.
- Les poissonniers peuvent jouer un rôle de prescripteurs, et sont généralement associés à une image de qualité. Par contre, ils représentent également une clientèle atomisée, nécessitant un suivi commercial étroit.
- Enfin, les grandes surfaces permettent d'écouler des quantités importantes, et de façon régulière. Par contre, les conditions qu'elles proposent sont souvent draconiennes, elles ne bénéficient pas d'une image "haut de gamme", et risquent plutôt de banaliser le produit. Elles n'ont pas exprimé un véritable besoin en loup d'élevage, ce qui met les producteurs en position -défavorable- de demandeurs. Il est cependant probable qu'à terme, ce type de clientèle sera touché par des producteurs, en particulier ceux qualifiés d'"industriels", qui devront écouler des quantités importantes. Il convient de noter, à cet égard, que la production d'aquaculture est parfaitement adaptée à ce type de distributeur : elle permet en effet d'assurer un approvisionnement régulier, dans des délais précis, ce que ne peut garantir la pêche. Il est certain qu'une pénétration massive de loup d'élevage dans ce créneau aura des répercussions sur l'ensemble du secteur.

F - Une information très réduite sur les fournisseurs

La production de loup d'élevage nécessite des approvisionnements spécialisés. R. TANGUY (1988) a calculé qu'en année de référence, la répartition des charges était la suivante :

-salaires et charges sociales	33%
- achats d'alevins	20%
- achats d'aliments	18%
- amortissements	13%
- autres	16%

Les trois premiers postes représentent plus de 70% des charges.

Nous avons vu, au cours de l'étude des nouveaux entrants, que certains pays auraient probablement des coûts de main d'oeuvre moins élevés qu'en France, mais aussi du personnel moins bien formé. Il faut aussi remarquer que les hypothèses de rémunération de la main d'oeuvre de la simulation de R. TANGUY sont optimistes, et dans la réalité, la main d'oeuvre, en France, et particulièrement dans les petites unités, est souvent sous-payée par rapport à ses compétences.

Beaucoup de producteurs tentent de s'affranchir des contraintes d'approvisionnement en alevins en réalisant des unités dites "intégrées", c'est-à-dire comprenant des écloséries. Cela leur permet de plus de commercialiser les alevins excédentaires sur les marchés les plus intéressants. Dans d'autres cas, les gouvernements construisent des écloséries publiques. En France, l'IFREMER, qui dispose d'écloséries expérimentales, a souvent approvisionné certains producteurs en difficulté. Bien entendu, les écloséries sont spécifiques à la production d'alevins de poissons, ou éventuellement d'autres organismes aquatiques. Elles sont donc liées étroitement au secteur du grossissement, et l'on considère généralement l'ensemble éclosérie/grossissement conjointement dans les programmes de développement. Cependant, plusieurs pays sont encore dépendants de l'extérieur pour leur approvisionnement en alevins.

En ce qui concerne les aliments, peu de sociétés fabriquent encore ce type d'approvisionnement, spécifique au secteur aquacole. Il s'agit généralement de sociétés d'aliments pour poissons, et l'élevage du loup peut ne représenter qu'une faible part de leur chiffre d'affaires. Ces firmes bénéficient également des résultats de la recherche, et travailleraient souvent en collaboration étroite avec les producteurs pour l'amélioration des produits qu'elles fournissent. Les prix qu'elles pratiquent sont souvent jugés excessifs. Certains pays doivent importer leurs aliments, ce qui constitue une contrainte. Mais des recherches sont généralement menées parallèlement afin de développer une production nationale à base de composants locaux.

En ce qui concerne les investissements, nous ne disposons que de peu de données. Dans le cas de l'élevage en cages en mer, selon R. TANGUY (1988), les structures flottantes destinées à supporter les cages représentent 51% de l'investissement. Une seule structure répondant aux exigences de ce type d'élevage est actuellement commercialisée en France. La fabrication en est réalisée en Autriche. Parmi les autres investissements nécessaires, en mer ou à terre, peu de matériel est directement conçu pour l'élevage du loup : beaucoup provient d'activités anciennes comme l'agriculture ou la pêche. En France, les producteurs sont donc particulièrement dépendants de leurs fournisseurs en ce qui concerne les équipements.

Enfin, notons que la politique gouvernementale peut influencer l'accès aux approvisionnements, notamment en ce qui concerne les écloséries, ou peut-être les usines de fabrication d'aliments, par le biais de subventions.

G - Synthèse des observations

La figure 6 résume l'état actuel de nos observations.

La première conclusion qui s'impose est que le marché du loup représente un potentiel très important, qui peut être développé en levant un certain nombre de contraintes. Il est très difficile d'avancer un chiffre quant à la taille du marché : les meilleurs spécialistes n'osent s'y risquer, et tous gardent en mémoire les prévisions les plus optimistes réalisées pour le saumon d'élevage il y a quelques années, qui ont été largement balayées... avec en contre-partie une banalisation du produit et des prix en chute libre. Ils assurent néanmoins un revenu confortable aux éleveurs. En ce qui concerne le loup, il est manifeste que le niveau trop élevé des prix à certains moments de l'année, conséquence de la raréfaction de l'offre de pêche face à une demande croissante, et l'ampleur des fluctuations de ce prix tout au long de l'année constituent les principaux freins à l'achat du loup, notamment en FRANCE où la production est exportée en grande partie en ITALIE, marché plus attractif. De plus, il existe un a priori négatif envers le loup d'élevage, particulièrement sensible en FRANCE, et qu'il faudra surmonter.

L'hétérogénéité des concurrents, tant au niveau national qu'international, ne facilite pas la compréhension de la structure du secteur, car les objectifs et les stratégies de chacun divergent. Cela rendra probablement difficile la conclusion d'accords ou la réalisation d'actions communes, même au niveau national, en particulier celles destinées au maintien d'une image haut de gamme.

La rentabilité du secteur est actuellement particulièrement intéressante, et attire de nombreux candidats.

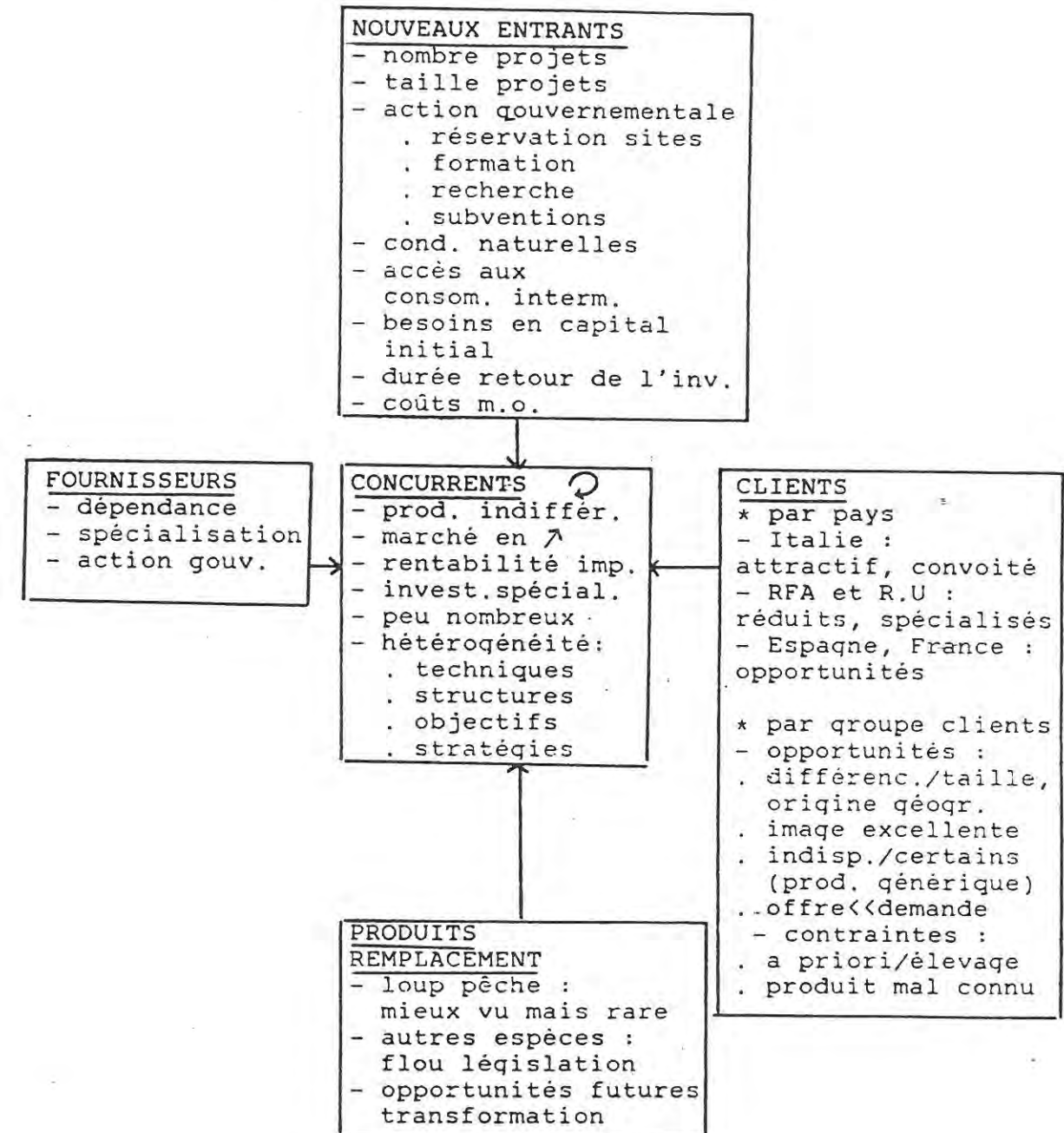
L'arrivée de nouveaux entrants semble réellement constituer une menace pour les concurrents en place et pour la rentabilité future du secteur. Ces concurrents potentiels devraient, si les réalisations confirment les attentes, bénéficier d'avantages non négligeables : économies d'échelle et soutien de la recherche, en FRANCE, sites de production favorables et coûts de main d'oeuvre moindres, dans certains cas, à l'étranger. Les contraintes actuelles qui pèsent sur certains pays -dépendance de l'étranger pour les approvisionnements en consommations intermédiaires, notamment-, peuvent être levées rapidement. L'évolution de la concurrence potentielle est également fortement conditionnée par les politiques gouvernementales mises en place. Ainsi, certains pays comme le MAROC semblent présenter des potentialités en sites, mais le développement de l'activité ne semble guère être encouragé. En tout état de cause, si les projets se réalisent dans les conditions attendues, l'entrée dans le secteur de nouveaux concurrents va modifier rapidement sa configuration et transformer les relations avec ses partenaires actuels.

Les relations avec la clientèle seront très probablement, ainsi que nous en avons formulé l'hypothèse, les plus influencées par une offre quantitativement supérieure. En effet, les concurrents potentiels semblent fortement présenter des conditions leur permettant d'obtenir des coûts de production moindres. Les prix, qui constituent actuellement un frein au développement quantitatif du marché, vont donc chuter, dans un délai qu'il est difficile d'estimer, d'autant plus court que les productions atteintes seront élevées et que certaines entreprises auront des quantités importantes à écouler. Le pouvoir de négociation avec la clientèle sera certainement modifié. L'exemple du saumon, que ses cours rendaient autrefois inabordable, et qui maintenant inonde les supermarchés à des prix inimaginables quelques années auparavant, est à cet égard édifiant. Il semble donc que c'est l'organisation de la commercialisation qui sera déterminante dans les relations avec la clientèle, dans la mesure où un syndicat de petits producteurs ne sera pas en mesure de se battre sur les coûts de production. Nous avons entamé un débat sur le choix du groupe de clients, sélection qui doit être rigoureuse, et mis en évidence que des possibilités de différenciation existaient, pour un produit jusqu'à présent indifférencié. En particulier, un marché existe pour des tailles supérieures à celles produites actuellement. Des recherches devraient être entreprises dès à présent pour déterminer les conditions techniques et économiques de production d'animaux de taille supérieure.

Les produits substitués ne constituent pas, à l'heure actuelle, une véritable menace. La raréfaction du loup de pêche en fait un concurrent peu actif, même s'il est plus apprécié que le loup d'élevage. De plus, actuellement, il influence de façon positive les prix du loup d'élevage dont les cours sont alignés sur les siens. La concurrence avec d'autres espèces de pêche pourrait, à la longue, ternir l'image de marque du loup si des actions d'information du consommateur, et des pressions au niveau législatif ne sont pas entreprises. Il convient également de suivre attentivement l'évolution de la pénétration des nouvelles techniques de conservation, en particulier l'ionisation et la cuisson sous vide, dans la restauration, cible privilégiée, directement ou indirectement, du loup.

Enfin, les rapports avec les fournisseurs ne semblent pas très préoccupants. Certes, à l'heure actuelle ils sont favorables aux producteurs français par rapport à la plupart de leurs homologues étrangers, qui dépendent d'un approvisionnement extérieur en consommations intermédiaires. Cette situation peut cependant se modifier rapidement. Par contre, en ce qui concerne la main-d'oeuvre, qui représente aussi une part non négligeable des charges, certains pays sont plus favorisés, et une modification de cette situation sera certainement moins rapide.

Figure 6 : Facteurs déterminants du secteur de l'élevage du loup: synthèse des observations effectuées



Conclusion et perspectives pour une approche systémique

Si cette étude a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs déterminants du secteur, de façon qualitative, des prolongements sont nécessaires, en particulier une quantification plus précise des résultats. Mais avant d'entreprendre une telle démarche, il nous semble opportun de revenir sur la méthodologie choisie et de s'interroger sur sa pertinence en vue d'une quantification. En effet, si l'analyse structurelle sectorielle offre un grand nombre d'attraits pour identifier les facteurs déterminants de l'élevage du loup, à l'usage, elle nous semble également présenter quelques inconvénients, notamment par rapport à un champ aussi restreint que celui de l'élevage du loup.

Cette méthode nous a semblé une trame pertinente, nous permettant de mettre en évidence de façon relativement rapide un certain nombre de facteurs déterminants de l'évolution du secteur de l'élevage du loup. Elle s'est révélée pratique à l'usage, souple, et relativement simple à mettre en oeuvre. Elle a notamment permis de repérer, parmi les informations disponibles, lesquelles pouvaient être importantes, et le champ d'investigation qu'elle englobe semble effectivement contenir les éléments déterminants de la structure du secteur et de son évolution.

En revanche, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés dans la mise en oeuvre, du fait notamment du manque de données, qui n'a, en particulier, pas permis une quantification satisfaisante compte tenu du temps et des moyens disponibles. Nous avons évoqué également la non fiabilité des informations figurant dans la littérature et les statistiques publiques. Une analyse fine, précise et rigoureuse aurait nécessité du temps et des moyens peu en rapport avec l'importance actuelle du secteur sur le plan économique. La nécessité d'élargir les frontières du "secteur" tel que le définit M. PORTER, et en particulier, dans notre cas, d'y inclure les problèmes de la pêche, nous apparaît donc.

Par ailleurs, l'analyse concurrentielle ne met pas suffisamment en évidence, à notre avis, les interrelations qui existent entre les différentes forces concurrentielles s'exerçant sur le secteur. Ainsi, par exemple, nous avons vu, lors de notre étude de terrain, que l'intensité de la menace de nouveaux entrants est liée aux relations avec les fournisseurs, relations présentes ou futures car certains concurrents doivent s'affranchir de la dépendance par rapport à l'extérieur pour leur approvisionnement en consommations intermédiaires s'ils veulent être réellement compétitifs ; ou encore, que l'Etat peut avoir une action sur différents acteurs des forces concurrentielles. Cette action s'exerce généralement de manière coordonnée, à la fois aux concurrents en place, aux fournisseurs et aux entrants potentiels ; on peut également noter que le secteur de la pêche, qui fournit les produits de remplacement, fonctionne parfois comme fournisseur d'alevins, etc... On ne peut donc pas considérer l'action que chaque force concurrentielle exerce sur le secteur de manière isolée : il existe des relations entre ces forces, et elles ne se limitent pas aux liaisons fournisseurs/secteur productif/clientèle.

Dans cet ordre d'idée, l'étude de terrain nous a fourni un certain nombre d'enseignements .

- Ainsi, à travers l'exemple de l'élevage du loup, nous avons pu vérifier, ainsi que nous l'avons évoqué, l'étroite interaction entre les différents secteurs : pêche, aquaculture, voire même transformation.

En particulier, nous avons vu que le loup d'élevage est actuellement positionné comme produit substitut du loup de pêche. Il convient, à cet égard, d'opérer une distinction entre les produits d'aquaculture traditionnelle tels que les huîtres et les moules, en France, et ceux d'aquaculture nouvelle. Les premiers, qui n'existent pratiquement plus qu'à l'état cultivé, ne suscitent plus de réticences vis-à-vis de leur mode de production. En revanche, l'analyse des réponses aux questionnaires clients montre clairement que les a priori constatés au niveau du produit d'élevage s'adressent sans conteste à son mode de production et non au produit générique. C'est donc la réticence face à l'aquaculture nouvelle qu'il faut prendre en compte dans les facteurs d'évolution, en

considérant que la mauvaise image d'un produit d'aquaculture peut avoir des répercussions sur l'ensemble des produits du même type.

Nous avons vu également que certains problèmes liés à la pêche ont des implications au niveau de l'aquaculture, et même de la transformation. L'exemple de la dénomination est à cet égard édifiant.

On peut encore noter que le prix du bar d'aquaculture est actuellement aligné sur celui du bar de pêche, sans considération de leurs modes de production respectifs, et en dépit des différences d'attitude de la clientèle vis-à-vis de ces deux types de produits, dans la mesure où ils utilisent les mêmes circuits de commercialisation.

- L'étude de l'élevage du loup confirme également la dimension internationale des activités liées aux produits de la mer, aussi bien en ce qui concerne la production que les marchés. Cette internationalisation se manifeste aussi bien à l'intérieur de chaque secteur que dans les relations entre les secteurs. Ainsi, pour l'élevage du loup, certains pays sont dépendants de l'étranger pour les approvisionnements en consommations intermédiaires et l'assistance technique. Cette internationalisation est particulièrement marquée en ce qui concerne la pêche, où la gestion des zones de pêche internationales provoque de nombreux conflits. La part croissante des multinationales dans la transformation, dominée par des entreprises japonaises d'armement diversifiées, confirme ce dimensionnement.

- L'étude de l'élevage du loup a mis en évidence le rôle important de certains acteurs tels que les pouvoirs publics et les institutions internationales. Ce rôle est particulièrement marqué dans l'aquaculture nouvelle, à travers les systèmes de financement, la recherche, la formation, et la législation. Il intervient également dans la pêche, où, notamment, les conflits à propos des zones de pêche sont fréquents. Les organismes de financement, nationaux ou internationaux, ont aussi une influence sur le développement des activités liées aux produits de la mer, par le biais des moyens de financement qu'ils proposent au niveau des Etats comme des particuliers.

- Les technologies doivent être prises en considération. Nous avons ainsi vu qu'elles pouvaient jouer un rôle important pour l'élevage du loup, en permettant de lever les contraintes liées aux sites. Dans la transformation, le rôle de l'innovation semble primordial.

- Enfin, l'importance des facteurs culturels et sociaux mérite d'être soulignée. L'importance des considérations d'ordre écologique et diététique dans le développement de la consommation du loup a ainsi été mise en évidence, notamment dans les réponses enregistrées en RFA. Cet état d'esprit permet d'une part de susciter un intérêt croissant pour les produits de la mer, et d'autre part de limiter la réticence vis-à-vis des produits d'aquaculture, en justifiant cette activité par "la lutte contre la surexploitation des stocks naturels".

Partant de ce constat, la nécessité d'une analyse de type systémique apparaît clairement. Le concept de complexe agro-alimentaire élaboré par L. MALASSIS peut constituer une base de travail (voir introduction). Les travaux de J.L. RASTOIN (1981), qui définit et préconise une approche de type systémique du complexe agro-alimentaire représentent également une trame pertinente. J.L. RASTOIN définit un "système agro-alimentaire", étudié en deux temps, conformément à l'analyse des systèmes : identification et régulation.

Le système agro-alimentaire est composé de trois sous-systèmes :

- * un sous-système de production ou "agro-industriel", comportant l'ensemble agriculture, industries agro-alimentaires et entreprises d'approvisionnement,
- * un sous-système de distribution incluant les entreprises de commercialisation et la restauration,
- * un sous-système dit "satellite", comprenant les entreprises de production de biens d'équipement et les services liés à la production et la distribution.

La régulation est assurée par le jeu de groupes de pression :

- * entreprises d'amont,
- * organisations agricoles,
- * entreprises de distribution,
- * entreprises financières,
- * Etat et institutions internationales,
- * firmes multinationales,
- * organisations de consommateurs.

L'analyse peut être réalisée par produits en opérant un découpage du système productif.

En combinant l'ensemble de ces concepts avec l'analyse structurelle, il nous semble possible de réaliser une analyse plus complète, à condition toutefois de réaliser un découpage pertinent du système étudié.

Bibliographie

Ouvrages

- * **Association pour le Développement de la Firme et l'Industrie (ADEFI).**- Economie Industrielle : problématique et méthodologie.- Paris : Economica, 1983.- 192p - (Colloque organisé par le Groupe ESC de Lyon).
- * **Association pour le Développement de la Firme et l'Industrie (ADEFI).**- L'analyse de filière.- Paris : Economica, 1985.- 147 p.- (colloque organisé par le Centre de Recherche et d'Etudes Appliquées du Groupe ESC de Nantes)
- * **AGRODATA.**- Les 100 premiers groupes agroindustriels mondiaux, 4e éd.- Montpellier : CIHEAM-IAM, 1987.- 770 p.
- * **AGRODATA.**- Les 100 premiers groupes agro-industriels mondiaux, 5e éd., 2 volumes.- Montpellier : CIHEAM-IAM, 1990.- 987 p.
- * **ANSOFF (I.).**- Stratégie du développement de l'entreprise: analyse d'une politique de croissance et d'expansion.- Puteaux : Ed. Hommes et Techniques, 1968.- 165 p.
- * **ARENA et al. .**- Traité d'économie industrielle .- Paris : Economica, 1988.- 965 p.
- * **BIDAULT (F.).**- Le champ stratégique de l'entreprise.- Paris : Economica, 1988.- 365 p.- (Coll.Gestion)
- * **Centre d'Etudes et de Projets (CEP)** - Les effets induits par l'exploitation des ressources marines vivantes : le cas du Languedoc-Roussillon ; La filière cultures marines.- Montpellier : Faculté de Droit et des Sciences Economiques, 1986.- 451 p.
- * **Centre d'Etudes et de Projets (CEP).**- Etude bibliographique bar-dorade: approche des systèmes productifs et des marchés.- Montpellier : CEP, 1988. - Vol.1 Synthèse, 114 p.- Vol.2 Analyse par pays, 317 p.- (Contrat CEP/FIOM n° 47/87).
- * **Centre d'Etudes et de Projets (CEP)** .- Production et marchés du bar et de la dorade dans le bassin méditerranéen.- Montpellier : CEP, 1990.- 27 p.
- * **Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE).**- Les produits de la mer français en Italie.- Paris : CFCE, 1988.
- * **DAVIS (J.H.), GOLDBERG (R.A.).**- A concept of agribusiness.- Boston : Harvard University, 1957.- 136 p.
- * **Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'agriculture (FAOa).**- La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture : 1989.- Rome : FAO, 1989.- 171 p.
- * **GOLDBERG (R.A.).**- Agribusiness coordination : a system approach to the wheat, soybean and Florida orange economies.- Boston : Harvard University, 1968.- 256 p.
- * **HARVARD-L'EXPANSION.**- Stratégie.- Paris : Groupe Expansion, 1979.- 154 p.
- * **HUSSEY (D).**- Corporate planning : theory and practice, 2d ed.- Oxford [...] : Pergamon Press, 1982.- 523 p.

- * JOFFRE (P.), KOENIG (G.).- Stratégie d'entreprise : antimanuel.- Paris : Economica, 1985.- 247p.- (Coll. Gestion)
- * KARLOF (B.).- Business strategy in practice.- Chichester [...] : John Wiley & Sons, 1987.- 184 p.
- * MALASSIS (L.).- Economie Agro-Alimentaire, t. I : Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire.- Paris : Cujas, 1979.- 437 p.
- * MALASSIS (L.), PADILLA (M.).- Economie Agro-Alimentaire, t.II : L'économie mondiale.- Paris : Cujas, 1986.- 449 p.
- * MARCHESNAY (M.).- La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle.- Paris : Chotard et Associés, 1986.- 248 p.
- * MARTINET (A.C.).- Analyse de l'environnement, planification et management stratégique de la grande entreprise.- Paris : Université Paris-Dauphine, 1975.- 317 p.- (Th. de Doctorat d'Etat Sc. de Gestion)
- * MARTINET (A.C.).- Stratégie.- Paris : Vuibert, 1983.- 322 p.- (Coll. Gestion)
- * MARTINET (A.C.).- Diagnostic stratégique.- Paris : Vuibert, 1988.- 157 p.- (Coll. Vuibert Entreprise)
- * MATHE (J.C.).- Politique générale de l'entreprise : analyse et management stratégique.- Paris : Economica, 1987.- 245 p.- (Coll. Techniques de Gestion)
- * MENNECIER (P.).- Le marché du poisson frais au Royaume-Uni.- Londres : PEE, 1990
- * MINTZBERG (H.).- Structure et dynamique des organisations.- Paris : Editions d'Organisation, 1982.- 434 p.
- * MONTIGAUD (J.C.).- Filières et firmes agro-industrielles : le cas des fruits et légumes transformés.- Montpellier, 1975.- t.1 et 2 : 336 p.- (Th.Sciences Economiques)
- * MORVAN (Y.).- Fondements d'économie industrielle.- Paris : Economica, 1985.- 482 p.
- * MOTIVATION.- Les consommateurs et les produits de la mer.- Paris : contrat FIOM, 1985.
- * Organisation de Coopération et de Développement Economiques (O.C.D.E.a.).- Aquaculture : l'émergence d'une industrie nouvelle.- Paris : OCDE, 1989.- 134 p.
- * PEREZ (R.), RASTOIN (J.L.) Eds.- "Les stratégies agro-industrielles".- *Economies et sociétés* (Cahiers de l'I.S.M.E.A.) AG n° 20.- Grenoble: P.U.G., 1989.- 229 p.
- * PORTER (M.).- Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.- Paris : Economica, 1982.- 426 p.
- * PORTER (M.).- L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.- Paris : Interéditions, 1986.- 647 p.
- * RASTOIN (J.L.).- Structure et croissance des firmes agro-alimentaires multinationales , 2d éd.- Montpellier : IAM, 1981.- 384 p.- (Texte de la Thèse soutenue à la Faculté de Sciences Economiques pour l'obtention du Doctorat d'Etat)
- * ROWE (A.J.), MASON (R.O.), DICKEL (K.E.).- Strategic Management & Business Policy : a methodological approach.- Reading [...] : Addison-Wesley ed., 1982.- 544 p.

- * STRATEGOR.- Stratégie, structure, décision, identité.- Paris : Interéditions, 1988.- 611 p.
- * SHAW (S.A.), CURRY (A.).- Markets in Europe for selected aquaculture species : salmon, trout, seabass, seabream, ROME : FAO Globefish, vol.1, 1989.- 121 p.
- * TANGUY (R.).- Projet d'élevage du loup (*Dicentrarchus labrax*) en mer : étude technico-économique du prégrossissement et du grossissement en cages.- INA-P.G., CRCAM, Station IFREMER Palavas, 1988, t.I et II.- (Mémoire de D.A.A.)
- * THIETART (R.A.).- La stratégie d'entreprise.- Paris : Mc Graw Hill, 1984.- 185 p. (Coll. Stratégie et Management)
- * THIETART (R.A.), BARRAUX (J.) Eds.- Les fondements de la stratégie : sélection d'articles de la Revue Française de Gestion.- Paris : FNEGE/Le Nouvel Economiste, 1988.- 159 p.

Articles

- Dossier : les filières agro-alimentaires .- in : *Agriscopes* n°3, 1984, pp. 7 - 87
- Etat de l'aquaculture en Europe.- in : *Aqua-Revues* n°6, 1986, pp. 33-34
- ARENA (R.).- Mésoanalyse et théorie de l'Economie Industrielle.- extrait de : *Economie Industrielle* : problématique et méthodologie, par ADEFI.- Paris : Economica, 1983.- pp. 21-40
- ARENA (R.), RAINELLI (M.), TORRE (A.).- Filières et découpage du système productif.- extrait de: *Traité d'économie industrielle* , par ARENA et al.- Paris : Economica, 1988.- pp. 249-261
- AUGIER (P.).- L'aquaculture, une filière d'avenir.- in : *Chambre d'agriculture*, n° 764, 1989, pp. 4-7
- BILLARD (R.).- Des politiques de développement aquacole dans le monde.- in : *Chambre d'agriculture*, n° 764, 1989, pp.8-14
- BOUDE (J.P.).- La consommation des "produits de la mer".- in : *Cahiers de Nutrition et Diététique*, vol. XXII, fasc.4, 1987, pp. 337-341
- CHALMIN (P.) .- L'analyse par filières appliquée aux marchés internationaux des produits agricoles.- extrait de : *Les marchés internationaux des matières premières*, par C. Mouton et P. Chalmin eds.- Paris : Economica, 1982.- pp.105-117
- COHEN (E.).- Epistémologie de la Gestion.- extrait de: *-Encyclopédie de Gestion*, par P. JOFFRE et Y. SIMON.- Paris : Economica, 1989.- pp. 1055-1074
- CRETON (L.).- Quelques réflexions à partir de l'analyse de la filière électronique.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp. 93-107
- DE BANDT (J.).- La filière comme méso-système.- extrait de : *Traité d'économie industrielle* , par R. ARENA et al.- Paris : Economica, 1988.- pp. 242-249
- DE BODINAT (H.), MERCIER (V.).- L'analyse stratégique moderne.- extrait de: *Stratégie*, par HARVARD/L'EXPANSION.- Paris : Groupe Expansion, 1979.- pp.10-23

- **DE MONTMORILLON (B.)**.- Les apports de l'économie industrielle aux sciences de gestion.- extrait de : *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, par G. CHARREAUX et al.- Paris : Economica, 1987.- pp. 131-151
- **DESS (G.G.), ORIGER (N.K.)**.- Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : a conceptual Integration.- in : *Academy of Management Review*, vol.12, n°2, pp. 313-330
- **DUFOUR (D.), TORRE (A.)**.- Filières et structures polaires.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp.27-43
- **DUMÉZ (H.), JEUNEMAITRE (A.)**.- Le plan interactif : une nouvelle conception de la stratégie d'entreprise.- in : *Annales des Mines* : Gérer et comprendre, n°14, 1989, pp. 63-68
- **Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)**.- Production de l'aquaculture (1984-1987).- *FAO Fisheries Circular* n° 815, Révision 1, 1989, 130 p.
- **FENNETEAU (H.)**.- Le cas des industries liées à l'automobile.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp.109-121
- **FERLIN (P.)**.- Les aquacultures : situation dans le monde.- in : *Aqua-revue*, n°5, 1989, pp. 5-7
- **FLORIOT (J.L.)**.- Le génie des systèmes industriels.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp. 71-87
- **FRONTIER (G.)**.- L'Italie : un déficit incontournable.- in : *MOCI*, n° 869, 1989, pp. 7-10 (Cahier Central)
- **GARROUSTE (P.)**.- L'exemple de la Forge.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp. 53-58
- **GUEGUEN (J.)**.- L'exploitation des ressources marines en France.- in : *Cahiers de Nutrition et Diététique*, vol. XXII, fasc.4, 1987, pp. 295-306
- **HALL (D.J.), SAIAS (M.A.)**.- Les contraintes structurelles du processus stratégique.- extrait de : *Les fondements de la stratégie* : sélection d'articles de la Revue Française de Gestion, par R.A. THIETART et J. BARRAUX édés.- Paris : FNEGE/Le Nouvel Economiste, 1988.- pp. 116-127
- **HARRIGAN (K.R.), PORTER (M.)**.- Quelles stratégies pour les secteurs en déclin?.- extrait de : *Stratégies II*, par HARVARD L'EXPANSION, Paris : Groupe Expansion, 1983.- pp. 103-113
- L'aquaculture.- in : *Information Agricole*, n° 608, 1984, pp. 37-42
- **KNOCKAERT (C.)**.- Une innovation dans l'art culinaire : la cuisson sous vide ; application aux produits de la mer.- in : *Equinoxe* n°28, 1989, pp.12-19
- **KOULYTCHIZKY (S.)**.- Analyse et stratégie de filière : une approche nouvelle en agro-alimentaire.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp. 131-143
- **LABOURDETTE (A.)**.- La recherche dans le domaine de la stratégie des organisations.- extrait de : *La recherche en Sciences de Gestion* : développement et perspectives en France dans les années 80, par ISEOR.- Lyon : ISEOR/FNEGE, 1984.- pp. 146-149
- **LAMBERT (A.)**.- L'analyse de filière comme outil de la connaissance.- in : *Agriscopes* n°3, 1984, pp. 40-47

- **LAURET (F.)**.- Sur les filières agro-alimentaires.- in : *Economies et sociétés* (Cahiers de l'I.S.M.E.A.), série AG n°17, 1983, pp. 721-740
- **LEUSIE (M.)**.- L'analyse de filière : une approche encore neuve et discutée aujourd'hui.- in : *Agriscopes* n°3, 1984, pp. 11-13
- Dossier : suivez le poisson....- in : *LSA*, n°1115, 1988, pp. 50-73
- **MAIRE (M.)**.- Une méthodologie d'évaluation de l'environnement.- in : *Revue Française de Gestion*, n°49, 1984, pp.61-71
- **MALASSIS (L.)**.- L'agro-industrie : méthodes et concepts.- in : *Economies et Sociétés* (Cahier de l'I.S.E.A.), série AG n° 11, 1973, pp. 2023-2029
- **MALASSIS (L.)**.- Filières et systèmes agro-alimentaires.- in : *Economies et sociétés* (Cahiers de l'I.S.M.E.A.), série AG n°17, 1983, pp. 913-921
- **MARCHESNAY (M.)**.- Où en est la mésoanalyse ?.- extrait de : *Economie Industrielle* : Problématique et Méthodologie, par ADEFI.- Paris : Economica, 1983, pp. 11-19
- **MARTINET (A.C.)**.- L'ère du management stratégique.- in : *Revue Française de Gestion*, n° 52-53, 1985, pp. 32-36
- **MARTINET (A.C.)**.- Les discours sur la stratégie d'entreprise.- in : *Revue Française de Gestion*, n° 67, 1988, pp. 49-59
- **MARTINET (A.C.)**.- Stratégie et management : des avancées.- in : *Revue Française de Gestion*, n°74, 1989, pp. 127-128
- **MERCKELBACH (A.)**.- Valoriser les produits de la mer : une nécessité.- in : *Equinoxe*, n° 24, 1989, pp. 12-13
- **MICHMAN (R.D.)**.- Why forecast for the Long Term ?.- in : *The journal of business strategy*, vol.10, n°5, 1989, pp. 36-40
- **MONTFORT (J.)**.- L'analyse des filières de production.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp.17-25
- **MOREAU (R.)**.- Contribution à l'analyse économique de filière et à ses applications.- in : *Agriscopes* n°3, 1984, pp. 77-81
- **MORVAN (Y.)**.- Réflexions sur le contenu et le destin d'un concept : la filière.- extrait de : *Entreprises et Organisations* : Mélanges en hommage à Jane AUBERT-KRIER.- Paris : Economica, 1982.- pp. 131-164
- **PEREZ (R.)**.- Les filières de production sucrière : note d'orientation.- extrait de : *Filières industrielles et stratégies d'entreprises*, Actes du colloque ADEFI, par ADEFI, 1978.- pp. 1-13
- **PEREZ (R.)**.- Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégie.- extrait de : *Economie industrielle* : problématique et méthodologie, par ADEFI.- Paris : Economica, 1983.- pp. 69-74
- **PETIT (G.)**.- L'analyse stratégique selon PORTER.- in : *Enseignement et Gestion*, n°29, 1984, pp. 61-69

- PICQUION (J.C.).- Transformation des produits de la mer : un secteur sensible.- in : *Equinoxe*, n°3, 1985, pp. 13-18
- PINET (B.).- Evolution quantitative de la consommation alimentaire.- in : *Cahiers de Nutrition et Diététique*, vol. XXIII, fasc.6, 1988, pp. 455-458
- QUERELLOU (J.).- L'aquaculture.- in : *Cahiers de Nutrition et Diététique*, vol. XXIII, fasc.2, 1988, pp. 140-146
- RAINELLI (M.).- Les filières.- extrait de : *Traité d'économie industrielle*, par R. ARENA et al. eds.- Paris : Economica, 1988.- pp. 233-237
- RAMANANTSOA (B.).- Pensée stratégique.- extrait de : *Encyclopédie de Gestion*, par P. JOFFRE et Y. SIMON eds.- Paris : Economica, 1989.- pp. 2023-2038
- ROUX (C.).- Les changements technologiques en Fonderie.- extrait de : *L'analyse de filière*, par ADEFI.- Paris : Economica, 1985.- pp. 59-70
- SCHMIDT (C.C.).- L'aquaculture : un poisson d'or ?.- in : *L'Observatoire de l'OCDE*, n°154, 1989, pp. 28-32
- SOULIE (D.).- L'analyse par filières : les filières de production ; quelques considérations méthodologiques.- extrait de : *Les marchés internationaux des matières premières*, par C. Mouton et P. Chalmin eds.- Paris : Economica, 1982.- pp. 95-103
- STOFFAES (C.).- Introduction : filières et stratégies industrielles.- in : *Annales des Mines : Gérer et comprendre*, n°1, 1980, pp. 9-20
- TARONDEAU (J.C.).- L'évolution de la gestion industrielle.- in : *Revue Française de Gestion*, n°70, 1988, pp. 24-32
- TEUSCHER (F.).- Le poisson, l'alimentation et la nutrition humaine.- in : *Alimentation et Nutrition*, vol. 12, n°2, 1986, pp. 2-10
- THIETART (R.A.).- La stratégie : aujourd'hui et demain.- in : *Economies et Sociétés* (Cahiers de l'I.S.M.E.A), série SG n°2, 1981, pp. 1443-1454
- TOLEDANO (J.).- A propos des filières industrielles.- in : *Revue d'Economie Industrielle*, n°6, 1978, pp. 149-158
- WEBER (J.).- Des économistes des pêches : pour quoi faire ?.- in : *Equinoxe*, n°1, 1985, pp. 37-43

Annexes

1- Questionnaire d'enquête

Date
Durée,
Nom, adresse, tél., nom du responsable

I - Motivation

- 1 - Avez-vous du bar?
 - 11 - Si non, pourquoi?
 - 12 - Si oui
 - 121 - Est-il indispensable?
 - 122 - En avez-vous constamment?
 - 123 - A-t-il une bonne image auprès des consommateurs?
 - 124 - Quels sont les poissons concurrents?
- | | | | |
|---------|--------|--------|-------|
| Daurade | Saumon | Turbot | Lotte |
|---------|--------|--------|-------|

II - Approvisionnement

- 21 - Ou vous approvisionnez-vous?
- 22 - Quelles quantités commandez-vous à chaque fois?
- 23 - A quelle fréquence?
- 24 - Quelles tailles désirez-vous?
- 25 - Etes-vous livré ou allez-vous chercher le poisson?
- 26 - A quel prix l'achetez-vous?
- 27 - Y a-t-il une saisonnalité dans la consommation (éventuellement, quand)?

III - Transformation et débouchés

- 301 - Quels types de préparations à base de bar réalisez-vous?
- 302 - Les plats à base de bar représentent-ils une part importante de votre C.A.?
- 303 - Qui sont vos clients?
- 304 - Exportez-vous?

IV - Bar d'aquaculture

- 4 - Achèteriez-vous du bar d'aquaculture?
- 41 - Si non pourquoi?
- 42 - Si oui,
- 4201 - Quels avantages y voyez-vous?
- 4202 - Quels inconvénients?
- 4203 - Quelle image le loup d'aquaculture a-t-il auprès de vous?
- 4204 - A quel prix seriez-vous prêt à l'acheter?

2- Liste des tableaux et figures

Tableaux

1 - Produits de la pêche : Evolution des captures mondiales	39
2 - Commerce mondial des produits de la mer : Principaux pays importateurs et exportateurs en 1987	41
3 - Produits de la mer : Balances commerciales des pays européens en 1987	41
4 - Utilisation des captures halieutiques mondiales	41
5 - Disponibilités alimentaires mondiales en produits de la pêche	43
6 - Evolution de la production mondiale d'aquaculture	44
7 - Structure des enquêtes réalisées auprès de la clientèle actuelle et potentielle des éleveurs de loup	52
8 - Evolution de la production mondiale de loup d'élevage	54
9 - Panorama du secteur productif du loup d'aquaculture en 1987	54
10 - Production du bar d'élevage en 1987 d'après la FAO	55
11 - Poissons marins d'élevage : comparaison du secteur existant et des projets en 1989	57
12 - Facteurs déterminants de la menace de nouveaux entrants pour le secteur de l'élevage du loup	58
13 - Statistiques mondiales de production de bar - Pêche et Aquaculture	61

Figures

1 - Composantes de la structure d'un secteur	31
2 - Produits de la pêche : Evolution des captures mondiales	38
3 - La filière "Aquaculture nouvelle"	46
4 - Structure du secteur de l'élevage du loup : les acteurs	48
5 - Circuits de distribution du loup d'aquaculture	49
6 - Facteurs déterminants du secteur de l'élevage du loup : synthèse des observations effectuées	73

Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole

Sommaire

	Pages
Introduction	3
1 - Les objectifs	6
2 - Un intérêt émanant du champ étudié, mais à portée générale	7
3 - Notre problématique de l'élevage du loup s'articule autour de quatre axes : technique, commercial, politique, économique	9
Chapitre I : A la recherche d'un cadre théorique et méthodologique approprié	13
1 - L'analyse de filière, une approche "mésoanalytique" dominante dans les études agro-alimentaires	15
A - La filière dans l'économie industrielle	15
B - La filière dans le domaine agro-alimentaire	17
C - Filière et stratégie	19
2 - L'analyse externe dans la démarche stratégique	20
A - Environnement et stratégie	21
B - Analyse externe et analyse stratégique	25
3 - Le choix de l'analyse concurrentielle de M. Porter	27
A - Analyse de filière ou analyse stratégique ?	28
B - L'analyse concurrentielle de M. PORTER	28
C - Intérêt de cette méthode d'analyse pour la réalisation de notre étude de terrain	32
Chapitre II : Application de l'analyse concurrentielle au secteur de la production de loup et résultats	35
1 - Les produits de la mer : un secteur en croissance ou l'aquaculture constitue un enjeu non négligeable	37
A - L'offre mondiale des produits de la mer: relative stagnation des captures, mais formidable développement des échanges	37
B - Une demande en croissance	40
C - Quelle place pour l'aquaculture ?	44
2 - Application de l'analyse concurrentielle au secteur de l'élevage du loup	45
A - La définition du secteur étudié	45
B - Les éléments constitutifs des cinq forces concurrentielles	47
C - Les caractéristiques du secteur : l'innovation technologique à l'origine de son émergence	50
D - L'hypothèse majeure : l'arrivée de nouveaux entrants modifiera les relations avec la clientèle	51
E - Présentation du plan de travail adopté	51
F - Les difficultés de la mise en oeuvre	52

3 - Résultats : Les facteurs déterminants de l'évolution du secteur de l'élevage du loup	53
A - L'élevage du loup : les enjeux	53
B - Une concurrence internationale et hétérogène	54
C - Des entrants potentiels menaçants	56
D - L'identification insuffisante du produit favorise la présence de substituts	60
E - La modification des relations avec la clientèle : contraintes et opportunités	62
F - Une information très réduite sur les fournisseurs	70
G - Synthèse des observations	71
 Conclusion et perspectives : pour une approche systémique	 75
Bibliographie	81
Annexes:	
1 - Questionnaire d'enquête	89
2 - Liste des tableaux et figures	90
Sommaire	91

CIHEAM

Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
Série «Thèses & Masters»

Numéros parus

- 1/ **Fernandez Canadas (Priscilla)**, 1987.- *Les importations de céréales pour l'alimentation animale en Espagne : l'impact de l'entrée dans la CEE.*- 135 p.
- 2/ **Koutsou (Stavrianl)**, 1988.- *Impact de l'émigration sur les systèmes agraires et le marché foncier (Etude comparative de deux villages de la Thrace du Nord-Est de la Grèce).*- 102 p. + ann.
- 3/ **Bokias (Efthimios)**, 1988.- *Le marché des oléagineux en Grèce : enjeux et perspectives.*- 89 p. + ann.
- 4/ **Brum (Argemiro Luis)**, 1988.- *L'évolution et les tendances du marché du soja. Le rôle de la CEE.*- 189 p. + ann.
- 5/ **Deybe (Daniel)**, 1989.- *Politiques agricoles et érosion des sols en Argentine : une méthodologie pour leur analyse.*- 95 p.
- 6/ **Vicien (Carmen)**, 1989.- *Les modèles de simulation comme outil pour la construction de fonctions de production : une application à la mesure de l'efficacité de la production agricole.*- 133 p.
- 7/ **Brunschwig (Gilles)**, 1990.- *Systèmes d'élevage extensif d'altitude dans les Andes Centrales du Pérou.*- 368 p. (200 FF)
- 8/ **Bravo (Gonzalo)**, 1990.- *Méthodes d'appréhension de la diversité d'exploitations agricoles (propositions pour un renouvellement de la démarche suivie à l'INTA, Argentine).*- 96 p.
- 9/ **Dorado (Guillermo)**, 1990.- *Fonctionnement technico-économique et gestion de l'exploitation agricole dans une perspective de développement (propositions théoriques et méthodologiques pour la région pampéenne de l'Argentine).*- 82 p. + ann.
- 10/ **Segre (Andrea)**, 1990.- *Dynamique de la consommation et du système agro-alimentaire italien.*- 207 p.
- 11/ **Malorgio (Giulio)**, 1990.- *Etude comparée des résultats technico-économiques de la production spécialisée de viande bovine dans deux zones difficiles française et italienne.*- 112 p.
- 12/ **Alt-Alhayane (Khadija)**, 1990.- *Les représentations du désert et de la désertification en Afrique du Nord.*- 87 p.
- 13/ **Soulé (Bla Gouira)**, 1992.- *Echanges frontaliers de produits agro-pastoraux et dynamisme du monde rural en pays Gourma (Burkina-Faso - Ghana - Togo).*- 113 p.
- 14/ **Perucca (Clorinda)**, 1992.- *Diagnostic paysager des systèmes de production paysans de la province de Misiones-Argentine.*- 133 p.
- 15/ **Farolfi (Stefano)**, 1992.- *Dynamique de la disponibilité et de la consommation alimentaire dans les pays de l'Europe de l'Est : le cas de la Pologne.*- 170 p.
- 16/ **Ladjili (Khaled)**, 1992.- *Hydraulique paysanne - hydraulique étatique : économie de l'agriculture irriguée au Cap-Bon (Tunisie).*- 252 p.
- 17/ **Blaskovic (Hana)**, 1992.- *Une analyse du système de production agricole socialisé dans la région continentale de la Croatie et les possibilités de réorganisation : tentative d'utilisation des modèles.*- 130 p.
- 18/ **Luzietoso (Ngualla)**, 1992.- *Les enjeux du développement agricole au Zaïre : modernisation et transformation des sociétés lignagères dans la vallée de l'Inkisi.*- 89 p.
- 19/ **Hacherouf (Adelmadjid)**, 1990.- *Evolution historique et comparative de la consommation alimentaire dans les pays du Maghreb Central. Algérie - Maroc - Tunisie.*- 135 p.
- 20/ **Temri (Leïla)**, 1991.- *Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole.*- 92 p.

Ces numéros peuvent être commandés au :
Bureau des Publications - CIHEAM-IAMM
3191, route de Mende - BP 5056
34033 Montpellier Cedex 1 (France)
Tél. : 67 04 60 00
Fax : 67 54 25 27

prix : 75FF (le numéro), sauf mention contraire

Analyse concurrentielle d'un secteur aquacole

TEMRI Leïla

Résumé

L'objectif de ce travail est d'identifier les facteurs déterminants de l'évolution du secteur de l'élevage du loup ou bar *Dicentrarchus labrax*, à travers l'étude des forces concurrentielles qui le structurent. L'analyse est limitée à la phase qualitative, et l'hypothèse de base est que l'arrivée massive de nouveaux concurrents modifiera les relations avec la clientèle.

Dans un premier temps, la place et le rôle de l'aquaculture au sein du "système agro-alimentaire", et plus particulièrement des produits aquatiques, sont mis en évidence. Puis l'analyse montre qu'il existe de réelles opportunités, notamment une demande importante non satisfaite par l'offre actuelle, et que des actions spécifiques, de nature commerciale, peuvent permettre de contourner la réelle menace que constituent les concurrents potentiels.

Mots-clés : Aquaculture - *Dicentrarchus* - Ressource halieutique - Filière - Politique de développement - Analyse input-output.

ISBN : 2-85352-130-3

Prix : 75 F



Centre International de Hautes Etudes
Agronomiques Méditerranéennes