

Changements organisationnels et valorisation des produits frais de la pêche en France

Haja RAZAFIMANDIMBY • Université de Bretagne Occidentale, UMR AMURE, Brest

Cet article a pour objectif de montrer les apports des innovations organisationnelles à la valorisation des produits frais de la pêche en France. Des entretiens menés auprès des acteurs clés de la filière ont d'abord permis de dresser une typologie succincte de l'innovation organisationnelle dans la filière pêche fraîche. Les résultats de ces entretiens montrent ensuite que les changements organisationnels intervenus dans la filière ont amené les acteurs à adopter de nouvelles façons de travailler, qui à leur tour, ont permis de répondre aux attentes des consommateurs en matière de qualité et de fraîcheur grâce à la mise en place du juste-à-temps ; en matière de traçabilité avec la gestion de la chaîne d'approvisionnement et en termes de disponibilité à cause du système de double approvisionnement.

MOTS-CLÉS : *changement organisationnel, filière, valorisation, produits frais, attentes des consommateurs*

Organisational changes and valuation of fresh fish products in France

This article aims to show the contributions of organizational innovations on the valuation of fresh fish products in France. Interviews led with sector key players allowed at first to draw up a brief typology of the organizational innovations in the fresh fishing supply chain. The result shows that the organizational changes that intervened in the fishing supply chain forced the actors to adopt new ways of working, which in turn, allowed to meet the consumer expectations in quality and in freshness, thanks to the implementation of just-in-time, in traceability due to the management of the supply chain, and in terms of availability by the system of dual sourcing. (JEL: O33, Q22).

KEYWORDS: *organizational change, supply chain, market value, fresh fishery products, consumer expectations*

La filière pêche fraîche française connaît des problèmes structurels majeurs depuis la fin des années 1980. La difficulté de la filière à s'organiser ainsi que la diminution de la ressource en poisson sont reconnues comme étant les principales causes de ces problèmes. Une des solutions longtemps préconisées pour sortir de cette situation était une meilleure valorisation des produits (Rapport Guedon, 2011). Cette valorisation, définie ici comme l'amélioration de la qualité perçue (Reynaud, 2009), vise essentiellement à répondre aux attentes exprimées par les consommateurs. Si plusieurs études se sont penchées sur ces attentes (Mariojous, 2003 ; Gouin *et al.*,

2009 ; Franceagrimer, 2012) les méthodes adoptées par les acteurs pour y parvenir n'ont pas été étudiées. Dans le cas des produits frais de la pêche, les méthodes adoptées ne peuvent être séparées de trois changements majeurs intervenus dans la filière : i) l'entrée de la grande distribution dans la commercialisation des produits frais, ii) l'introduction en masse des produits d'importation dans l'offre de produits frais, et enfin iii) l'évolution de la demande et des habitudes alimentaires des consommateurs. Ces changements ont amené les acteurs à adopter de nouvelles stratégies d'approvisionnement et de vente, autrement dit, de nouvelles organisations de travail en

vue d'une meilleure valorisation du produit frais. Cet article a pour objet d'identifier ces différentes Innovations organisationnelles (IO) adoptées et d'analyser leurs apports à la valorisation des produits frais¹. Bien qu'utilisé indifféremment par plusieurs auteurs (Askenazy et Gianella, 2000 ; Greenan et Mairesse, 2006), nous privilégierons le terme innovation organisationnelle par rapport à celui de changement organisationnel. En cela, nous nous inscrivons dans la réflexion menée par Alter (1995) qui, en analysant les travaux de Schumpeter (1912), distingue l'invention – réalisation d'une nouvelle ressource pour l'entreprise – de l'innovation – intégration de cette nouvelle ressource dans un bien ou un service mis sur le marché.

Les apports des IO à la valorisation des produits frais ont été très peu analysés dans la littérature. La plupart des travaux qui traitent des IO ont montré les effets de celles-ci sur la compétitivité et la performance d'une organisation (Damanpour *et al.*, 1989 ; Greenan, 2003), et aussi sur la productivité, les délais, la qualité de service et la flexibilité Hammer et Champy, 1993). Les résultats de ces études ont été vérifiés tant dans l'industrie manufacturière en général que dans l'industrie agro-alimentaire. Alors que beaucoup de ces travaux sont orientés vers l'entreprise, nous nous proposons ici d'orienter notre étude vers le consommateur. Ce choix est justifié dans la mesure où une meilleure compréhension de la demande permet une analyse dynamique de la structuration de l'offre. La dernière étude Franceagrimer (2012) sur les attentes des consommateurs des produits carnés et aquatiques en France confirme les besoins en termes de

fraicheur, de praticité et de sécurité entendue au sens de traçabilité. Prenant appui sur une enquête auprès des acteurs clés de la filière, notre étude vise à répondre à la question suivante : en quoi les innovations organisationnelles ont-elles permis de répondre à ces attentes ? L'article est organisé en quatre sections. Nous présentons dans un premier temps les principaux changements dont la filière pêche française a été l'objet ces quarante dernières années. Nous présenterons ensuite une récente typologie de l'IO, que nous adapterons au cas de la filière pêche. Nous continuerons par la méthodologie d'enquête. Enfin, nous nous consacrerons à l'analyse des IO générées par les changements intervenus dans cette filière et des apports de ces innovations à la valorisation des produits frais.

Trois transformations de la filière pêche fraîche

1. Le poids des grandes et moyennes surfaces dans la filière

Le premier changement réside dans la part de marché de plus en plus importante de la grande distribution dans la commercialisation des produits frais. Présent dans la grande distribution dès l'émergence de celle-ci en France, le poisson frais a tout de suite été considéré par les distributeurs comme un produit d'appel destiné à attirer la clientèle (Leray, 2003). Ainsi, la part de marché des grandes et moyennes surfaces (GMS) dans la commercialisation des produits frais hors restauration individuelle et collective n'a cessé de progresser. Elle est passée de 22 % en 1983 à 51 % dix ans plus tard (Paquette, 1995) pour atteindre un niveau historique de 72,5 % en 2009 réduisant d'autant la part de marché des autres circuits de distribution traditionnel (marché, poissonnerie...). Lorsque l'on s'intéresse aux produits traiteurs réfrigérés, là aussi la part de marché de la grande distribution arrive à un niveau jamais égalé. Le prix attractif, la facilité, la praticité et le

1. S'intéresser aux produits frais revient à exclure les autres grands segments du marché tels que les surgelés, sauriserie, conserves, plats préparés, etc. Sont inclus en revanche certains produits traiteur réfrigérés vendus dans le rayon frais (exemple : crevette rose cuite).

gain de temps propres aux grandes surfaces ainsi que la confiance qu'accordent les consommateurs aux enseignes expliquent cette croissance. Les parts de marché des GMS excèdent 70 % pour tous les produits, qu'ils soient issus de la pêche ou de l'aquaculture, de la production française ou de l'importation. Le *tableau 1* montre la part de marché des GMS pour quelques espèces les plus consommées. Parmi les cinq espèces les plus consommées en volume, seules les huîtres ne dépassent pas la barre des 70 % de part de marché détenue par les GMS grâce notamment à la vente au marché et dans une moindre mesure à la vente directe. Les espèces de poissons présentées dans ce tableau sont consommées en très grande partie sous forme découpée ou en filet.

Tableau 1. Part de marché des GMS pour quelques produits phares consommés en frais

Part de marché en 2010	Volume	Valeur
Saumon	88,1%	85,1%
Cabillaud	82,6%	78,3%
Perche du Nil	88,0%	80,9%
Pangas	94,7%	93,3%
Crevette rose/ Gambas	90,4%	84,0%

Source : Franceagrimer, 2010.

2. Part de l'importation dans la filière

Le deuxième changement majeur observé dans la filière pêche concerne les produits d'importation dans l'offre de produits frais. En 2009, les cinq espèces les plus consommées (moule, huître, saumon, cabillaud et perche du Nil) représentaient plus de 49 % du volume des produits commercialisés en frais et 41,25% en valeur. Viennent s'ajouter à ces cinq espèces les crevettes/gambas cuites. Celles-ci représentaient 21,44 % en volume et 19,37% en valeur du chiffre d'affaires du segment traiteur réfrigéré en 2009. Ces six produits forment, selon les professionnels de la grande distribution,

le « poids lourd » du rayon. Mais à regarder de près, cinq des six espèces sont des produits d'élevage et/ou d'aquaculture. Seul le cabillaud figure dans la liste des espèces sauvages capturées par la pêche française. De même, lorsque l'on observe les cinq espèces les plus importées, on retrouve le saumon, la crevette et le cabillaud, soit trois des six espèces mentionnées. Ces données indiquent que la France consomme essentiellement des produits d'importation et d'élevage. La baisse des captures au niveau français, le niveau de prix relativement bas des produits d'aquaculture, la préférence des distributeurs pour les produits d'aquaculture en raison de leur volume, taille et qualité jugés constants et déterminables à l'avance contrairement à ceux qui sont issus de la pêche sont les principaux arguments expliquant la hausse des produits d'importation dans l'offre de produits frais.

3. Une transformation de la demande

L'évolution de la demande, couplée au changement d'habitudes des consommateurs constitue le dernier changement d'importance intervenu dans la filière. Le rôle joué par la grande distribution dans la commercialisation des produits de la mer est un des éléments clés de l'augmentation de la demande de poisson en France. La crise sanitaire déclenchée dans la filière bovine en mars 1996 a aussi été un accélérateur. Dès cette année, la consommation de produits aquatiques en France progresse fortement pour atteindre en 2010 plus de 36 kg/hab/an dépassant même depuis 2004 celle de la viande de porc – viande la plus consommée dans l'Hexagone. Le développement de l'aquaculture a aussi contribué à cette augmentation de la demande globale par exemple en ce qui concerne la crevette tropicale. La consommation de cette espèce a été largement facilitée par le développement d'une activité de cuisson de crustacés dans certains gros marchés (France, Espagne).

Un dernier élément vient de la réceptivité du marché aux nouvelles espèces telles que le lieu d'Alaska dans les années 1980, le hoki, le grenadier et la perche du Nil dans les années 1990, le tilapia au début des années 2000 et le panga depuis 2005. Ces nouvelles espèces qualifiées d'exotiques présentent la caractéristique de répondre aux attentes qualitatives et économiques des consommateurs (filets de poisson blanc sans arêtes, sans goût marqué et à bas prix). Elles répondent pareillement aux besoins de la distribution en matière de volume et de disponibilité. Si tous ces éléments expliquent la hausse de la demande globale, il n'en va pas de même pour l'évolution à l'intérieur de chaque segment composant l'offre. Les graphiques de l'annexe B illustrent ces évolutions, soulignant notamment une progression constante des produits traiteur réfrigérés allant de 13,68 % en 1999 à près de 24 % en 2009 soit une progression moyenne d'un point par an. L'achat de produits traiteur au détriment de produits frais traditionnels témoigne de la modification du comportement d'achat des consommateurs. Le temps de plus en plus court consacré à la préparation du repas, le taux d'activité professionnelle des femmes en constante augmentation, la nature même des produits de la pêche (odeur, difficulté de préparation, arêtes...) et le fait que le consommateur soit moins familier de ces produits constituent autant de facteurs sociologiques expliquant cette transformation de la demande. Pour s'adapter à ces trois changements structurels majeurs, les acteurs de la filière ont dû modifier leurs façons de travailler et adopter de nouvelles organisations de travail. Ces nouvelles organisations sont analysées sous l'angle de l'innovation organisationnelle dans la littérature économique.

L'innovation organisationnelle

Depuis la mise en évidence par Schumpeter (1912) du rôle important de l'innovation

dans le développement économique, plusieurs travaux se sont penchés sur le rôle particulier de l'innovation organisationnelle et en ont proposé des définitions (Hage et Aiken, 1970 ; Daft et Becker, 1978 ; Wijnberg, 2004). Jusqu'à présent, aucun consensus n'a été trouvé pour une définition commune de l'IO (Lam, 2005). Nous adoptons ici la définition de l'innovation organisationnelle la plus couramment utilisée dans la littérature (Greenan, 2003 ; Llach *et al.*, 2011). Il s'agit de celle donnée par Damanpour et Evan (1984) et Damanpour (1987) selon laquelle l'innovation organisationnelle consiste, pour une organisation, en un changement de structure et de processus dû à la mise en œuvre d'une nouvelle politique de gestion, d'un nouveau concept de travail ou d'une nouvelle pratique. Cette nouvelle pratique peut prendre la forme d'un travail d'équipe dans la production, dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou dans la gestion de la qualité. Le manuel d'Oslo de l'OCDE (2005) reprend cette définition.

1. Typologie des innovations organisationnelles

Sur la base de cette définition, divers auteurs (Coriat, 2001 ; Wengel *et al.*, 2000) ont proposé de classer les innovations organisationnelles. Armbruster *et al.* (2008) s'appuient sur ces travaux pour distinguer l'IO structurelle de l'IO procédurale. La première influence, change et améliore les responsabilités, la ligne de commande et la circulation des informations. Elle rénove le nombre de niveaux hiérarchiques, la structure de division des fonctions (la R&D, la production, les ressources humaines, la finance, etc.) ou encore l'orientation client. L'IO procédurale affecte quant à elle les routines, les processus et les opérations d'une société. L'IO procédurale peut aussi influencer la vitesse et la flexibilité de production (ex. processus d'amélioration continue ou cercles de qualité). En outre, les auteurs séparent l'innovation

organisationnelle en deux dimensions : intra-organisationnelle et inter-organisationnelle. L'innovation intra-organisationnelle se produit à l'intérieur de l'organisation et peut concerner un département ou une fonction particulière à l'intérieur de celle-ci tout en affectant l'ensemble de la structure ou de la stratégie de l'entreprise. C'est le cas par exemple de la mise en place du travail en équipe, des cercles de qualité ou encore de la certification de l'entreprise sous une norme de qualité (par exemple ISO 9000). L'innovation inter-organisationnelle inclut en revanche les nouvelles structures organisationnelles au-delà des frontières d'une firme. Elle comprend aussi bien l'environnement de l'organisation (par exemple la recherche et développement en coopération avec les clients), que le processus de juste-à-temps avec les fournisseurs/clients ou encore la gestion pratique de l'approvisionnement avec les fournisseurs.

À partir de ces distinctions (structurelle/procédurale, inter/intra-organisationnelle), Armbruster *et al.* (2008) dressent une

typologie des innovations organisationnelles (tableau 2). Au regard des travaux sur l'innovation menés dans l'industrie alimentaire (Traill et Meulenbergh, 2002) et dans l'industrie de la pêche (Jeffs 2003), souvent centrés sur l'innovation produit et *process*, la typologie de l'IO dressée ci-dessus présente à la fois un intérêt théorique et pratique. Sur le plan théorique, elle se distingue de l'approche « apprentissage organisationnel » développée par Argyris et Schön (1978) dans la mesure où elle s'inscrit dans la réalisation d'une nouvelle forme d'organisation, c'est-à-dire d'un réel changement alors qu'Argyris et Schön (1978) n'assimilent pas le changement à de l'apprentissage (Cayla, 2007). Elle se distingue aussi de l'approche « routines organisationnelles » développée dans la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982) parce qu'elle est résolument tournée vers le futur², alors que les modèles incarnés par la notion de routine sont, selon Arena et Lazaric (2003), envisagés par des modes d'ajustements des comportements tournés vers le seul passé. L'apport conceptuel

Tableau 2. Typologie des innovations organisationnelles

Innovation	Intra-organisationnelle	Inter-organisationnelle
Structurelle	<ul style="list-style-type: none"> - Travail d'équipe fonctionnel - Décentralisation de planification, fonctionnement et contrôle de direction - Cellules industrielles ou segments - Réduction du niveau hiérarchique ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération/réseaux/alliances (R&D, production, service, ventes, etc.) - Faire ou acheter/externaliser - Délocalisation/transfert ...
Procédurale	<ul style="list-style-type: none"> - Travail d'équipe dans la production - Élargissement et enrichissement du travail - Ingénierie - Processus d'amélioration continu - Cercles de qualité - Audits de qualité/certification - Maintenance préventive ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Juste-à-temps (du client vers le fournisseur) - Simple ou double approvisionnement - Gestion de la chaîne d'approvisionnement - Audits de qualité clients ...

Source : Armbruster *et al.*, 2008.

2. « We define organizational innovation as the use of new managerial and working concepts and practices » (Armbruster *et al.*, 2008).

de Armbruster *et al.* (2008) contribue, selon nous, à dissiper l'ambiguïté relevée par Lam (2005). Sur le plan pratique, l'intérêt majeur de cette typologie repose essentiellement sur la transversalité de l'analyse. Elle intègre les différentes approches incluses jusque-là dans le concept d'IO, à savoir le *lean production* développé par Womack *et al.* (1990) ainsi que les différentes approches managériales de type *business reengineering* (Hammer et Champy, 1993), *total quality management* (Ishikawa, 1985), *intelligent organization* (Pinchot et Pinchot, 1993) ou encore *agile enterprise* (Goldman *et al.*, 1995). D'autres typologies de l'IO ont été développées auparavant (Gera et Gu, 2004), et d'autres encore sont apparues plus récemment (Mothe *et al.*, 2012), mais aucune d'elles n'adopte une vision à la fois horizontale et verticale des différents aspects. Le deuxième intérêt pratique de la typologie choisie vient de sa proximité avec les innovations observées dans la grande distribution. Dans son livre *Innover dans la grande distribution*, Gallouj (2007) propose d'analyser l'innovation commerciale en trois dimensions : intra-organisationnelle, organisationnelle et inter-organisationnelle. Mais ces dimensions souffrent de l'optique « orientation client » proposée par Armbruster *et al.* (2008) dans sa distinction de l'IO structurelle et procédurale. En raison de la place occupée par la grande distribution dans la commercialisation des produits frais, il apparaît important d'analyser les IO dans toutes leurs dimensions en tenant compte de l'orientation client que l'on peut interpréter comme les attentes des consommateurs. Enfin, l'enjeu que représente la qualité du produit pour la filière conduit à choisir une typologie qui intègre cette option. Grâce à sa configuration structurelle/procédurale et intra-/inter-organisationnelle, la typologie d'Armbruster *et al.* répond à cette exigence.

Méthodologie d'enquête

Les résultats présentés ici sont le fruit d'entretiens que nous avons menés auprès de dix-sept acteurs clés de la filière au niveau national. Il s'agit d'entretiens semi-directifs de cinquante minutes en moyenne. Cette méthode a été adoptée, car elle présente l'avantage de laisser l'interviewé libre de ses propos, d'induire le moins possible ses réponses et ce afin d'éviter des réponses stéréotypées (Aujas *et al.*, 2011). L'échantillon est composé tout d'abord de cinq responsables d'organisations de producteurs (OP), dont la première OP d'Europe, le tout représentant un nombre total d'adhérents de près de 1 500 navires débarquant près de 75 % en volume du débarquement français. Il comprend également les dirigeants de deux entreprises de transport représentant à elles deux plus de 70 % du marché du transport des produits frais de la mer en France, d'une entreprise de mareyage, de deux grossistes, d'une association interprofessionnelle, de deux centrales d'achats, ainsi que trois responsables marée de grandes et moyennes surfaces qui représentent en tout quatre enseignes de distribution détenant près de 65 % de part de marché en volume et enfin un représentant de la fédération des poissonniers de France. Les entretiens ont eu lieu en 2010 et 2012, sur le lieu de travail des personnes concernées. L'interview a été réalisée à l'aide d'un guide d'entretien commun sur les questions relatives à l'IO et à la valorisation du produit. Une adaptation à chaque type d'acteurs a été apportée pour les questions propres à la structure de l'entreprise et à son marché. Outre les questions ayant trait à l'identification de la personne interviewée, son rôle et ses principales activités dans l'organisation, la série de questions sur la structure de l'entreprise a constitué la première partie du guide d'entretien. La deuxième partie portait sur l'IO et la valorisation. Le volet IO incluait des questions telles que : que

recouvre pour vous la notion d'innovation organisationnelle ? Pensez-vous que le changement organisationnel peut toucher la filière pêche ? Si oui, sous quelle forme et à quel niveau, sinon pourquoi ? Quels ont été les changements observés dans les méthodes de travail, les relations avec les différents acteurs de la filière ? Ce volet abordait également des questions liées aux contraintes organisationnelles relatives au secteur de l'interviewé ainsi que ses attentes en termes d'innovation. La politique et la démarche menée en matière de qualité, le positionnement de la structure en termes de traçabilité, les voies de valorisation possible des produits frais et les principaux déterminants de la valeur d'un produit constituent quelques-unes des questions posées dans le volet valorisation. Chaque partie du questionnaire était composée de six grandes questions, dont certaines étaient accompagnées de sous-questions complémentaires de manière à avoir une précision maximale ou un complément d'information. Les interviews ont été enregistrées. Une fois les enregistrements transcrits, la méthode de l'Analyse de contenu (Berelson, 1952) a été appliquée. Il s'agit d'« un ensemble de techniques d'analyse des communications visant à obtenir des indicateurs permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de production ou de réception de ces messages » (Bardin, 2007). Cette méthode permet d'établir une grille d'analyse catégorielle, tout en privilégiant la transversalité thématique (Bardin, 2007). Elle apparaît donc être la mieux adaptée à la question posée et est également la plus répandue, selon Krippendorff (2003), pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Ainsi, après avoir classé les documents transcrits par type d'acteurs, nous avons procédé au codage en utilisant le thème à la fois comme unité d'enregistrement et comme critère de catégorisation (Bardin, 2007). Nous avons terminé les

différentes phases par le traitement et la synthèse des résultats.

Nature et apports des innovations organisationnelles

Au regard de la typologie des IO dressée par Armbruster *et al.* (2008), la filière pêche apparaît surtout concernée par l'innovation inter-organisationnelle et procédurale. Les points mentionnés dans cette rubrique se rapportent tous à la démarche dite de *supply chain management*. Il s'agit, selon Colin (2005), de dépasser une démarche intra-organisationnelle, qui se déploie dans le cadre hiérarchique, pour passer à une démarche inter-organisationnelle qui implique aussi bien les fournisseurs que les clients, voire les consommateurs finaux, et cela dans un cadre volontaire imprégné des rapports de forces inhérents aux positions concurrentielles de chaque acteur sur le marché. L'implication des consommateurs finaux s'est produite par l'expression de leurs attentes. Ainsi les changements opérés dans la filière ces dernières années ont permis de dresser une nouvelle typologie propre à la filière pêche (tableau 3). Cette nouvelle typologie met en relief les attentes des consommateurs et ce que les innovations ont pu apporter pour y répondre.

1. Nature des innovations organisationnelles observées

D'après la définition de l'innovation organisationnelle retenue plus haut, nous avons observé dans la filière pêche la pratique de quatre principales innovations organisationnelles. Il s'agit du juste-à-temps, du double approvisionnement, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des audits de qualité (tableau 3).

Considéré par Burmeister (2000) comme une IO, le juste-à-temps a été pratiqué par la grande distribution dès le début des années 1970. Il consiste dans la filière pêche fraîche à livrer le produit dans les différents points de vente dans un délai maximum de

Tableau 3. Typologies des innovations organisationnelles dans la filière pêche

Attentes du consommateur	Innovations organisationnelles adoptées	Mise en œuvre sous forme de	Période de mise en œuvre effective
Produits frais	Juste-à-temps	– Livraison en 24, 36 ou 48 heures des points de vente	– Début des années 1970
Disponibilité du produit	Double approvisionnement	– Approvisionnement national – Sourcing à l'international	– Approvisionnement national dès le début des GMS en 1963. – Sourcing international dès la montée du rayon marée au début des années 1990
Traçabilité	Gestion de la chaîne d'approvisionnement	– Traçabilité, chaîne du froid, normes sanitaires des lieux de stockages du produit, ...	– 1995 pour la traçabilité
Produits sains	Audits de qualité	– Mise en place des cahiers des charges et contractualisation entre fournisseurs et distributeurs – Mise en place du service agréage au sein des centrales d'achats – Mise en place des signes de qualité au niveau du producteur (label rouge, MSC, bar de ligne, ...)	– Début des années 1980 – 1993 pour la contractualisation des huitres et pour les transformateurs. Année 2000 pour les contrats avec les mareyeurs – Agréage dès 1986 – Signes officiels de qualité, année 1990 – MSC 2010

Source : l'auteur à partir d'une enquête auprès de 17 acteurs-clés de la filière (2011-2012).

48 heures après sa sortie du port. L'objectif est de garder la fraîcheur du poisson et d'éviter les pertes liées à sa fragilité.

« Ce qui est prépondérant sur l'activité, c'est la notion de délai puisqu'il y a une accélération du temps dès l'instant où le produit touche terre. En gros, quand on est sur le territoire français, tout est à faire dans un délai très contraint. Pour nous logisticiens, c'est ce que l'on appelle un délai A pour A, c'est-à-dire qu'on charge le jour A dans un port et on livre toujours le jour A dans la nuit sur une plate-forme, que cela soit une plate-forme composite ou une plate-forme de la GMS » (Directeur national marée d'une entreprise de transport spécialisée dans le frais).

Déjà pratiqué par les poissonniers se trouvant près des lieux de débarquements, le juste-à-temps a vu sa pratique s'étendre

à l'ensemble des acteurs en aval depuis l'entrée de la grande distribution dans la commercialisation des produits frais.

Le double approvisionnement constitue la deuxième innovation organisationnelle observée. Il s'agit pour les acteurs de s'approvisionner à la fois auprès des producteurs nationaux et internationaux. L'approvisionnement à l'international est alors appelé le *sourcing*. Il consiste en la prospection et l'achat auprès de tous les pays producteurs du produit recherché. Sont notamment concernés les principaux produits du rayon sur lesquels une rupture de stock peut être préjudiciable à l'image de marque de l'enseigne. Aujourd'hui, certaines enseignes ont pour devise de chercher le produit là où il se trouve.

« À chaque fois qu'on ne trouve pas de produits quelque part, la réaction des

acheteurs, ce n'est pas de revenir en disant "je n'ai rien trouvé", mais d'aller chercher ailleurs et d'en trouver, quitte à ce qu'on trouve une autre espèce. Aujourd'hui, parmi les choses qui se sont améliorées c'est qu'il y a des frets aériens qui sont assez classiques, donc on n'a pas de limite géographique pour acheter. On va avoir une limite technique, qualitative, éthique, mais on n'a pas de limite autrement pour acheter » (Directeur national marée d'une grande surface).

Ainsi s'opère un changement d'état d'esprit consistant à s'affranchir des contraintes géographiques et à penser global. Praticué initialement par les transformateurs et les grossistes, le *sourcing* est devenu une pratique courante des centrales d'achats des GMS à partir des années 1990. Certains gros mareyeurs le pratiquent à petite échelle afin de fournir les poissonniers vendant des produits réfrigérés tels que la crevette rose.

La troisième IO pratiquée dans la filière est la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Si la gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend plusieurs aspects dont la coordination et la collaboration avec les partenaires, ces dernières se sont surtout manifestées dans la filière pêche au travers de la traçabilité. Définie initialement par la norme ISO 8402 de 1994 comme « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées » (Lecomte *et al.*, 2006), la traçabilité devient selon Faraggi (2006) « l'aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné ». Souvent considérée comme le résultat d'une obligation réglementaire, la traçabilité est toutefois devenue un axe majeur de la politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour les acteurs de la filière. Ainsi, dès 1995, Carrefour a mis la traçabilité au cœur de sa politique commerciale en matière de produits de la mer avec le saumon norvégien. Renforcée par

le règlement européen n° 104/2000 portant organisation commune des marchés dans le secteur des produits de la pêche et de l'aquaculture, la traçabilité dans la pêche inclut aujourd'hui la zone de pêche, la méthode de production, la dénomination commerciale de l'espèce, le classement par catégorie de qualité, de taille ou de poids, l'emballage, la présentation ainsi que l'étiquetage. Chacun des grands groupes de distribution a alors établi son propre procédé pour suivre et garantir la traçabilité du produit. Leclerc cite par exemple la mise en place du système d'identification par radio fréquence (RFID) qui permet d'identifier l'itinéraire exact d'un produit (le nom du bateau de pêche, le nom du mareyeur, le jour de son arrivée dans la centrale d'achat...) ainsi que ses caractéristiques (appellation, poids, taille...). Actuellement, ce système est appliqué aux produits vendus en libre-service chez Leclerc mais son utilisation tend à gagner du terrain.

« La traçabilité aujourd'hui : grâce à la pêche responsable que nous mettons en place avec la SCAPECHE, nous pouvons remonter toute la filière, du lieu de pêche jusqu'au jour de vente et point de vente. Pareil pour les Produits de Nos Marques, tous les jours on sait les zones de pêche, quel bateau, quel endroit, quand est-il parti, arrivé chez nous, quand a-t-il été livré au point de vente, quand a-t-il été vendu au point de vente... » (Acheteur national marée d'une grande surface).

Les audits de qualité sont les dernières IO adoptées par la filière. Cela consiste en la mise en place d'une contractualisation, assortie d'un cahier des charges, entre fournisseurs et distributeurs dès le début des années 1980 ; d'un service agréage pour le contrôle de conformité de la marchandise livrée au cahier des charges dès 1986 ; d'un signe officiel de qualité (label rouge, bar de ligne...) au niveau du producteur à partir des années 1990. Ces audits de qualité sont surtout l'œuvre de la

grande distribution. Soucieuse de la qualité du produit associée à l'image de marque, celle-ci sera le moteur de cette innovation en imposant la nouvelle façon de faire à ses fournisseurs – grossistes et mareyeurs. Ainsi, lorsqu'on interroge leurs représentants sur leur politique en matière de qualité, la réponse est sans ambiguïté :

« *Intransigeance ! On a actuellement une trentaine d'agréés salariés qui, tous les soirs, contrôlent la marchandise sur l'ensemble des plates-formes de France. Le taux de refus est passé en cinq ans de quasiment 3,5 % à 0,5 %. Cela veut dire que là-dessus on a fait un effort considérable pour imposer des standards aux fournisseurs et pour garantir une fraîcheur optimale...Oui, il y a un cahier des charges – une bible – qui est alimenté chaque année. Il doit faire plus de cinquante pages maintenant avec un descriptif produit, les tailles réglementaires, les appellations latines, avec la coupe parce qu'il faut savoir qu'on travaille tous nos filets sans flancs depuis plus de dix ans maintenant pour éviter le problème de parasitisme, donc tout est consigné dans un cahier des charges extrêmement pointu où tout est écrit noir sur blanc avec photo à l'appui* » (Directeur national marée d'une grande surface).

2. Apports des innovations organisationnelles à la valorisation du produit

La théorie néoclassique définit la valeur d'un bien en faisant appel à son utilité, entendue comme sa capacité à satisfaire le besoin du consommateur (Samuelson, 1990). On peut donc définir la valorisation d'un bien comme tout aspect ou attribut, intrinsèque ou extrinsèque, visant à améliorer l'utilité de ce bien en vue d'une meilleure satisfaction du besoin de son utilisateur. Dans le cas de produits frais de la pêche, ce besoin porte essentiellement sur la fraîcheur, la praticité, la disponibilité, et la sécurité (Mariojouis, 2003 ; Gouin *et al.*, 2009 ; Franceagrimer,

2012). Bien que communes à tous les segments (produits traiteur réfrigérés, surgelés, etc.), ces attentes sont particulièrement prononcées pour les produits frais en raison des instants de consommation associés à ces derniers (repas festifs, convivialité...). Les IO observées ont permis d'améliorer la satisfaction de ces attentes d'abord en matière de qualité, entendue au sens de la fraîcheur puis en termes de disponibilité et de sécurité.

La qualité est le premier argument d'achat des consommateurs français de produits frais de la pêche (Gouin *et al.*, 2009). Elle a été améliorée par l'adoption du juste-à-temps puis par la mise en place de la plateforme de distribution au sein des GMS. Les attentes relatives à la fraîcheur ont en effet été, en grande partie, à l'origine de l'adoption de la pratique du juste-à-temps dans la filière. Rappelons que celle-ci consiste à réduire le temps se situant entre le débarquement du produit et sa mise en vente auprès du consommateur final.

« *Le juste-à-temps a été mis en place pour ajuster au mieux les flux par rapport à la demande du client, c'est-à-dire que, comme on a un produit fragile, l'objectif était de se doter de moyens qui puissent permettre de réagir immédiatement. C'était pour que l'on puisse avoir une visibilité du jour A au jour B. C'était vraiment pour le confort et l'amélioration des points de vente* » (Directeur national marée d'une grande surface).

Si le juste-à-temps est une stratégie d'abaissement des coûts pour les distributeurs (Sans et Coquart, 1998), il apparaît clairement, dans le cas du produit frais de la pêche, que la principale motivation des distributeurs est d'abord de répondre à une exigence de fraîcheur et de qualité émanant des consommateurs. Plus tard, le fonctionnement du juste-à-temps et l'amélioration de la qualité du produit ont encore été renforcés par la mise en place de la plateforme :

« Au début, les magasins s'approvisionnaient beaucoup en direct, on avait les très bons qui avaient la meilleure marchandise et ceux qui étaient un peu moins regardants avaient les produits plus ou moins douteux. L'intérêt de la mise en place d'une plateforme, c'est justement de niveler la qualité et de permettre aux gens moins "experts" de pouvoir accéder également au standard de qualité que l'on s'est fixé » (Directeur national marée d'une grande surface).

Le contraste entre les magasins situés sur le littoral et présentant une large gamme de produits avec ceux des zones plus continentales et proposant une variété d'espèces réduite s'est effacé par la même occasion, permettant ainsi d'entretenir une image de marque pour les distributeurs. Il est donc possible pour les consommateurs résidant dans le centre de la France de se procurer du poisson frais au même titre que la viande ou les fruits et légumes frais. De fait, la fraîcheur reste le premier critère de valorisation cité par les acteurs. Pour les distributeurs, la fraîcheur est également gage de qualité et offre par conséquent une possibilité de faire une marge plus importante.

Outre la fraîcheur, les IO ont aussi apporté une meilleure disponibilité du produit. En effet, par la pratique du double approvisionnement, les acteurs ont su rendre certains produits disponibles tout au long de l'année. Les consommateurs peuvent ainsi trouver le produit sur les étals à chaque fois qu'ils en ont besoin et les intermédiaires (mareyeurs, transporteurs...) un marché étalé dans le temps. Cette attente est fortement liée à l'augmentation de la demande des produits de la mer déjà décrite précédemment. Le résultat de cette pratique crée dans l'esprit du consommateur une certaine assurance de trouver le produit à chaque fois qu'il en cherche. Son principal inconvénient est que ceci est valable principalement pour les produits d'aquaculture.

D'autres dimensions de la qualité se trouvent au cœur des attentes du consommateur. Ainsi, la traçabilité arrive en troisième position des apports des IO à la valorisation des produits frais de la pêche. Destinée à restaurer la confiance des consommateurs dans les modes de production et d'élevage, les circuits de transformation et de commercialisation (Granjou, 2003), la traçabilité est aussi souvent une composante essentielle des stratégies de différenciation pour les entreprises (Valceschini, 2006). Cet effort, observé dans chaque enseigne, a immédiatement eu pour conséquence de rassurer les consommateurs sur la provenance de la marchandise et de maintenir voire d'augmenter légèrement depuis 2005 un niveau de consommation en baisse notamment pour les produits frais. La traçabilité a donc permis de valoriser le produit frais en donnant des informations pertinentes et crédibles aux consommateurs sur l'itinéraire du produit.

Enfin, une amélioration sensible de la qualité sanitaire du produit à différents stades de la filière représente le dernier des apports des innovations organisationnelles à la valorisation des produits frais. Les centrales se sont en effet dotées d'un service agrégé qui s'est intéressé en priorité à des produits de qualité, homogènes, disponibles en volumes importants tout au long de l'année et à des prix peu volatils. Si la qualité sanitaire relève, en partie, de la responsabilité de l'État, via les services vétérinaires, puis l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA) depuis la loi du 1^{er} juillet 1998, les autres dimensions de la qualité dépendent essentiellement de la responsabilité des acteurs. Pourtant, l'évaluation de la qualité des produits de la pêche ne peut se faire sur une analyse des caractéristiques internes du produit ou sur l'attachement à une marque. Elle se fait soit sur l'examen de son apparence (et dans la phase ultérieure à la transaction, sur sa dégustation), soit sur la confiance qu'aura l'acheteur dans le vendeur (Paquette, 1995). De ce fait, les acteurs

de la grande distribution ne se sont plus contentés des contrats de fourniture de produits conçus pour garantir un approvisionnement constant, ils ont aussi mis en place un cahier des charges décrivant la qualité exigée d'un produit et des audits de qualité réguliers le long de la chaîne d'approvisionnement. Cette pratique s'observe pour l'ensemble des distributeurs rencontrés. On peut citer en exemple le cas de Scarmor, une des centrales d'achats régionales du groupement indépendant Leclerc, qui a basé son cahier des charges sur celui de la marque *Amiral de Bretagne*. Cela veut dire qu'outre l'exigence relative au bateau (longueur inférieure à 24 mètres, immatriculation et débarquement en Bretagne, produits de moins de huit jours de marée), les espèces achetées doivent « satisfaire à la réglementation et appartenir au minimum à une catégorie de fraîcheur A, et qu'au moins 50 % de produits soit de qualité Extra... ». Ce cahier des charges spécifie à chaque acteur concerné (mareyeur, transformateur, transporteur...), ce qu'il doit respecter pour honorer son engagement. Par exemple, on lit dans la rubrique III intitulée « Conditionnement et étiquetage » des détails sur la procédure de colisage, de glaçage, d'étiquetage et de rangement. On voit donc bien, comme l'affirment Nicolas et Valceschini (1993), que la notion de qualité n'est plus centrée sur le produit, mais sur les méthodes et les procédés utilisés pour le concevoir, le fabriquer, le livrer, ainsi que sur les compétences techniques et les capacités organisationnelles du producteur. La question de la qualité apparaît intimement liée à celles de la planification stratégique et du management organisationnel de l'entreprise (Nicolas et Valceschini, 1993).

*

**

L'objectif premier de l'étude était d'évaluer les apports des innovations organisationnelles à la valorisation des produits frais de la pêche. Si l'approche habituelle faisait des IO une source immédiate d'avantage

comparatif, c'est-à-dire tourné vers l'entreprise, cette étude a tenté de montrer ce qu'elles ont apporté aux produits et aux attentes des consommateurs. Pour atteindre cet objectif, nous avons interrogé une vingtaine de professionnels de la filière en utilisant l'entretien semi-directif et la méthode de l'Analyse de contenu. Les résultats ont révélé que le besoin de fraîcheur était couvert par l'adoption du juste-à-temps, celui de la disponibilité du produit par la mise en place du double approvisionnement. De même, l'attente en matière de sécurité a été comblée par une traçabilité rigoureuse et enfin le souhait d'avoir de produits sains exprimé par les consommateurs a été satisfait par la mise en place de cahiers des charges et de services agréés destinés à contrôler la qualité de la marchandise. Ces résultats signifient également que le *supply chain* constituait le levier opérationnel le plus mobilisé pour valoriser le produit ; que la mise en place d'une politique « orientée client » ainsi que la prise en compte de la notion de qualité dans toutes ses dimensions ont contribué à rehausser la valeur des produits frais de la pêche. Mais si ce système a répondu aux attentes en matière de fraîcheur et donc de qualité, l'exigence sans cesse croissante de la grande distribution a contribué largement à la concentration des entreprises de l'amont, du mareyeur au transporteur en passant par le grossiste. Ainsi, quatre transporteurs spécialisés dans le frais concentrent aujourd'hui près de 90 % de la part de marché du transport. En outre, la part de marché importante de la grande distribution crée de fait un rapport de forces souvent défavorable à l'amont de la filière. Ce phénomène est cependant atténué par le caractère limité de la ressource. Enfin, la principale limite de cette étude est qu'elle n'a pas pu interroger les consommateurs sur leur perception de l'apport des innovations organisationnelles à la valorisation du produit. Celle-ci constitue pourtant une voie de recherche intéressante et doit faire l'objet d'une investigation ultérieure. ■

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter N. (1995) Peut-on programmer l'innovation ? *Revue française de gestion*, p. 78-86.
- Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. (2008). Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, n° 28, p. 644-657.
- Arena R., Lazaric N., (2003) La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter. *Revue économique*, p. 329-354.
- Argyris C., Schön C., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA Addison-Wesley.
- Aujas P., Lacroix A., Lemarié S., Reau R. (2011). Réduire l'usage des pesticides : un défi pour le conseil aux agriculteurs. *Économie rurale*, n° 324, p. 18-33.
- Askenazy P., Gianella C. (2000) Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. *Économie et Statistique*, n° 339-340, p. 219-242.
- Bardin L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Manuels », 291 p.
- Berelson B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press.
- Burmeister A. (2000). Juste à temps-stratégies logistiques et rôle du transport. *Les cahiers scientifiques du transport*, p. 45-62.
- Cayla D. (2007) *L'apprentissage organisationnel : entre processus adaptatif et changement dirigé*. Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, Université Paris I – Panthéon Sorbonne, 282 p.
- Colin J. (2005). Le supply chain management existe-t-il réellement ? *Revue Française de Gestion*, n°156, p. 135-149.
- Coriat B. (2001). Organizational innovation in European firms : a critical overview of the survey evidence. In Archibugi D., Lundvall B. (Eds.), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford-New York, Oxford University Press, p. 195-219.
- Daft R., Becker S. (1978). *Innovation in Organizations: Innovation Adoption in School Organizations*. New York, Elsevier
- Damanpour F., Evan W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance : the problem of "Organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, n° 29, p. 392-409.
- Damanpour F. (1987). The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 675-688.
- Damanpour F., Szabat K. A., Evan W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 587-601.
- Debril T. (2000). Mareyage et grande distribution: une double médiation sur le marché du poisson. *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, p. 433-455.
- Faraggi B. (2006). *Traçabilité : réglementation, normes, technologies, mise en œuvre*. Paris, Dunod, 197 p.
- Franceagrimer (2012). *Produits carnés et aquatiques : les unités de ventes consommateurs, attentes et besoins des consommateurs*, 68 p.
- Gallouj C. (2007). *Innovator dans la grande distribution*. Bruxelles, De Boeck Université, 372 p.
- Gera S., Gu W. (2004). The effect of Organizational Innovation and Information Technology on firm performance. *International Productivity Monitor*, n° 9, Fall 2004, p. 44-60.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K. (1995). *Agile competitors and virtual Organizations: strategies for enriching the Customer*. New York, Van Nostrand Reinhold.
- Gouin S., Fournis M., Hadouni L., Mesnildrey L., Lesueur M., Quinton C. (2009). *Études des attentes des consommateurs de produits de la mer frais et leurs comportements selon les circuits de distribution*. Rennes, Agrocampus Ouest, 81 p.
- Granjou C. (2003). L'introduction de la traçabilité dans la filière de la viande bovine.

- Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 115, p. 327-342.
- Greenan N. (2003). Organizational change, technology, employment and skills : an empirical study of French manufacturing, *Cambridge Journal of Economics*, 27, p. 287-316.
- Greenan N., Mairesse J. (2006). Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés : un exercice de mesure à partir de données couplées entreprises/salariés. *Revue économique*, vol.57, n° 6, p. 1137-1176.
- Guedon L. (2011) *Vouloir une politique de la pêche pour la France*, Rapport parlementaire. Paris, La Documentation française, 151 p.
- Hage J., Aiken M. (1970). *Social change in complex organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the corporation*. Harper Business.
- Ishikawa K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jeffs A. G. (2003). *Overview of Innovation and the New Zealand Seafood Industry*. NIWA Client Report AKL 2003-141. Auckland: National Institute of Water & Atmosphere.
- Krippendorff K. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Lam A. (2005). Organizational innovation. In Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford, Oxford University Press, p. 115-147.
- Lecomte C., Ta C. D., Vergote M. H. (2006). *Analyser et améliorer la traçabilité dans les industries agroalimentaires*, AFNOR, 215 p.
- Le Pen J.-R. (2011). *Compte rendu des assises de la filière pêche et produits de la mer*. 44 p., disponible sur le site www.assisesfiliererepeche.com, consulté le 20 octobre 2012.
- Leray G. (2003). *Poisson frais : les grandes surfaces montent au filet*. LSA n° 1797, 16 janvier, p. 54-56.
- Llach J., Casadesus M., Marimon F., (2011). Relationship between Quality-management Systems and Organizational Innovations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 21, n° 1, p. 52-66.
- Mariojouis C. (2003). Perception de la qualité du poisson par le consommateur : composantes et évolutions. *Cahiers des Nutritionnelles diététiques*, vol. 38, n° 1, p. 29-36.
- Mothe C., Nguyen-Thi U. T., Nguyen-Van P. (2012). *Complementarities in Organizational innovation practices: Empirical evidence from Luxembourg*. Communication à la 28e Journée de la Microéconomie Appliquée de Brest, disponible sur le site http://www.jma2012.fr/fichiers/110/MNN_Dec2011.pdf, consulté le 30 septembre 2012.
- Nelson R. R., Winter S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA, et Londres, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nicolas F., Valceschini E. (1993). Agroalimentaire et qualité : questions aux sciences sociales. *Économie rurale*, n° 217, p. 5-11.
- OCDE (2005). *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. 3^e édition, Éditions OCDE.
- Paquette P. (1995). La qualité en aquaculture : un enjeu dans la concurrence internationale. *Économie rurale*, n° 227, p. 44-50.
- Pinchot G., Pinchot E. (1993). *The End of Bureaucracy and the Rise of Intelligent Organization*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Reynaud E. (2009). La création de valeur en stratégie. *Revue française de gestion*, n° 196, p. 107-111.
- Samuelson A. (1990). *Les grands courants de la pensée économique, concepts de base et questions essentielles*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 343 p.
- Sans P., Coquart D. (1998). Grande distribution alimentaire et changements organisationnels : le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine. *Économie rurale*, n° 245-246, p. 111-118.
- Schumpeter J. A. (1912). *Théorie de l'évolution économique*. Paris, traduction française Dalloz, 1935.
- Traill B., Meulenbergh M. (2002). Innovation in the food industry. *Agribusiness*, vol. 18, n° 1, p. 1-21.
- Valceschini E. (2006). *Valorisation économique de la traçabilité : les stratégies*

- de qualité dans l'agroalimentaire.* Éd. Techniques Ingénieurs, 125 p.
- Wengel J., Lay G., Nylund A., Bager-sjogren L., Stoneman P., Bellini N., Bonaccorsi A., Shapira P. (2000). Analysis of empirical surveys on organizational innovation and lessons for future Community Innovation Surveys. *EIMS Publication*, n° 98/191, Karlsruhe.
- Wijnberg N. M. (2004). Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems. *Organization Studies*, vol. 25, n° 8, p. 1413-1433.
- Womack J., Jones D., Roos D. (1990). *The machine that changed the world: the story of lean Production.* New York, Harper Perennial.

ANNEXES

Annexe A. Données synthétiques de la filière pêche en France

	Nombre d'entreprises	Nombre d'emplois	Chiffre d'affaires
Producteurs (1)	7389 navires	10840 ETP	1720 M€
Mareyeurs (2)	380	5250	2200 M€
Transformateurs (3)	290	13300	4600 M€
Distributeurs :			
– Poissonniers (4)	2563	7475	1135 M€
– Grossistes (5)	735	5395	1017 M€ (6)
– GMS (7)	5300	10600	2475 M€
TOTAL	16657	52860	13147 M€

(1) Chiffres clés des filières pêche et aquaculture 2010 (Franceagrimer, 2010)

(2) Étude prospective sur les entreprises de mareyage, Proteis et Via Aqua (FranceAgrimer, 2009).

(3) Les entreprises françaises de transformations de produits de la mer (OFIMER, 2004)

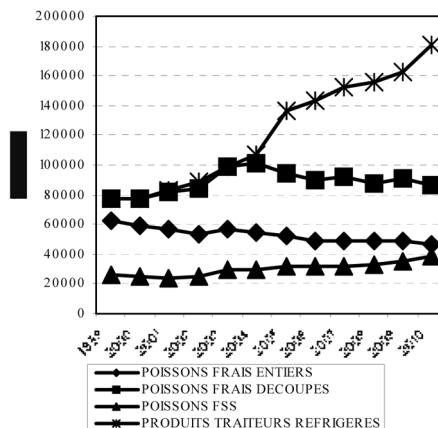
(4) FranceAgriMer, 2011

(5) Calcul propre en faisant la différence entre la base Alisse de l'INSEE et Franceagrimer 2009.

(6) http://insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/comfra06bh.pdf

(7) http://insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/comfra09g.PDF

Annexe B. Achat par type de produits



Note : FSS : Fumés, Séchés, Salés