

l'expérience de l'exportation de la chevrette *Macrobrachium rosenbergii* en Guyane Française

Denis LACROIX / Ifremer Cayenne
Yann MAUBRAS / Ifremer Paris

Pêche au filet.



L'élevage de la chevrette *Macrobrachium rosenbergii* a été introduit en Guyane au début de la décennie 80 pour aider le développement économique de ce département. Les atouts naturels de cette région permettaient d'envisager d'emblée une culture d'exportation vers le marché métropolitain. Les premiers bassins sont ensemencés en 1983 et la production dépasse la capacité d'absorption du marché local dès 1986 (36 t.). La SICA des producteurs tente d'écouler en 1987 les dizaines de tonnes en stock sur le marché de gros de la métropole mais se heurte à la concurrence de produits similaires, beaucoup moins chers, en provenance du Sud-Est-Asiatique.

En 1987, une étude de marketing montre qu'il existe un marché potentiel pour la chevrette à un prix élevé mais à des conditions précises : animal présenté en frais, sur place, dans le circuit de la grande distribution avec un nom et des fiches-recettes ; information et animation auprès des chefs de rayon et de la clientèle finale.

Suivant ces recommandations, une campagne est lancée en novembre 1988 avec l'aide de l'État et de l'Ifremer et donne d'excellents résultats : 44 tonnes vendues de janvier à décembre 1989 (soit 50 % de la production de la Guyane) à un prix de vente de 99,5 F/kg.

La poursuite de l'opération par le groupement des producteurs en 1990 se solde par un échec en raison du manque de rigueur des producteurs et de leur incapacité à financer ce redéploiement. La démonstration a cependant été faite que la chevrette a une place de crustacé haut-de-gamme à condition d'être valorisée en fonction de la clientèle visée.

origine de l'aquaculture de chevrette en Guyane :

Le programme de développement de l'élevage de la chevrette en Guyane a démarré en 1982... Initié par l'État Français dans le cadre du "plan vert" de Guyane, son objectif était de participer au développement économique comme activité productrice complémentaire de celles déjà existantes (pêche industrielle de crevettes) et en cours d'implantation (élevage bovin, riziculture). Sa mise en place a donc relevé d'un plan défini en 1981 par les responsables administratifs (D.D.A.F.), scientifiques et techniques (IFREMER) ainsi que par des promoteurs locaux.

La Guyane présente, en effet, des atouts naturels importants pour l'aquaculture d'eau douce : le réseau hydrographique est dense et non pollué, de grands espaces sont disponibles, le climat est chaud (26° en moyenne annuelle) et stable (environ 10° d'écart entre la moyenne des minima et celle des maxima). Pour utiliser ces potentialités propres à ce département d'Outre-Mer, la chevrette est apparue dès 1978 l'animal aquatique le mieux adapté.

L'IFREMER, qui travaillait sur cette espèce depuis 1973 au Centre Océanologique du Pacifique et maîtrisait déjà les techniques de production, décide de s'engager dans ce plan de développement en y participant directement : en préalable à son lancement, pour contrôler que l'espèce s'adapte bien à l'environ-

nement guyanais (tests de grossissement réalisés en 1980 à partir de post-larves provenant de l'écloserie de la Martinique), et pendant la phase de démarrage, en assurant le fonctionnement de certains maillons sensibles de la filière d'élevage, notamment la production de post-larves, la formation des aquaculteurs et l'assistance technique.

L'objectif initial du plan était d'atteindre une production de 500 t/an correspondant à une surface de 200 ha de bassins d'un rendement annuel moyen de 2,5 t par ha.

Cette production devait permettre d'ouvrir et de maintenir durablement des marchés à l'exportation, le marché local étant très limité (100.000 habitants en 1980).

Il faut souligner que, si des efforts considérables étaient prévus pour développer les structures de production (prêts bonifiés, subventions pour la construction de bassins et l'achat des post-larves et de l'aliment, assistance technique sur plusieurs années, etc...), il avait été clairement exprimé à l'origine que la responsabilité de la commercialisation devait

Récolte de 120 kg sur un bassin de 0,6 ha.



photo Y. Maubras/Ifremer

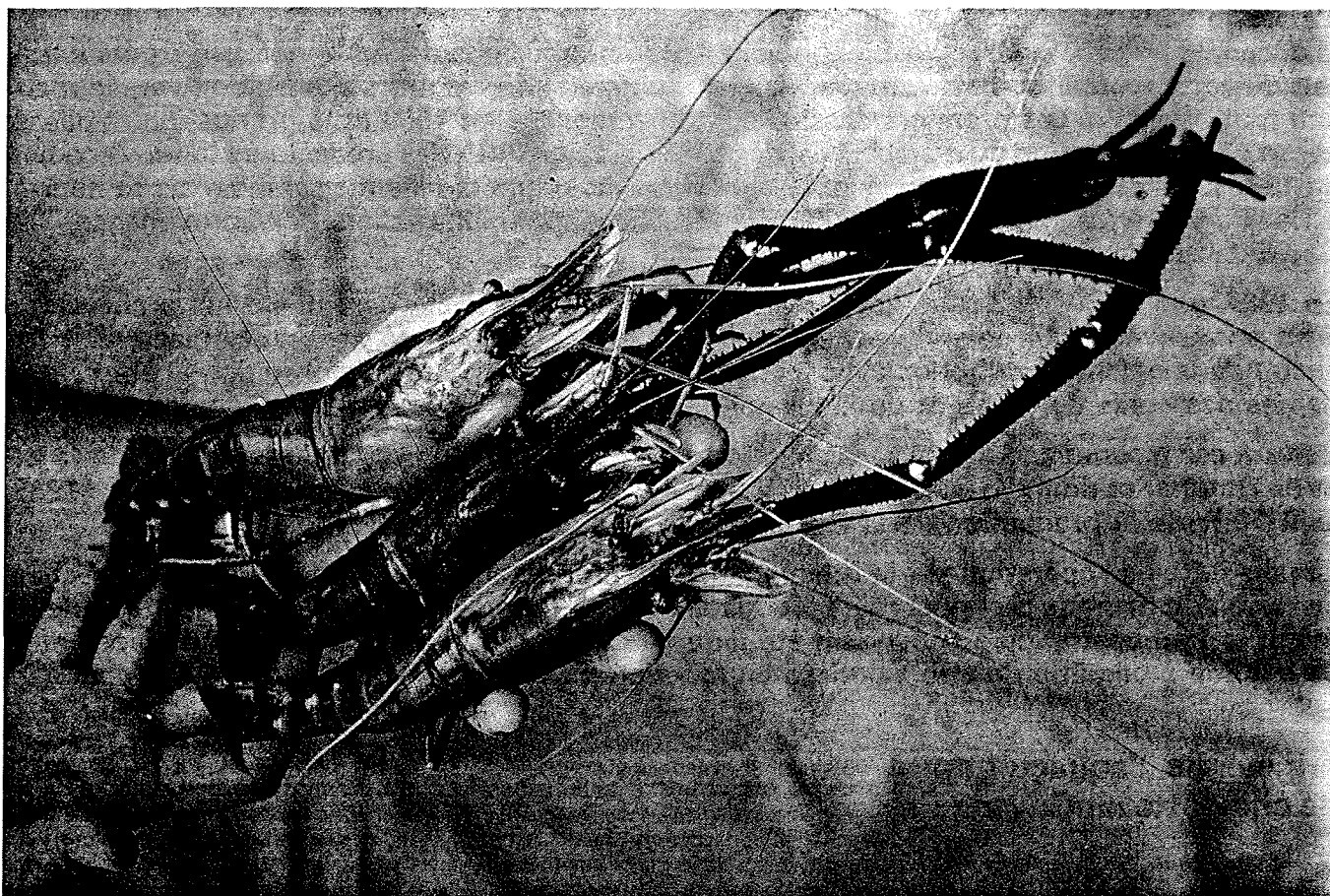


photo Y. Maubras/Ifremer

Crevettes bleues : gros mâles de 150 g.

être du ressort des producteurs et n'entraîne pas dans le champ de l'assistance gouvernementale.

succès technique et échec commercial

Le programme de développement se déroule au début conformément au plan prévu :

- De 1982 à 1984 : identification des promoteurs intéressés, choix des sites, études des fermes, montage des schémas de financement, construction des unités de production (fermes et éclosérie).

- De 1984 à 1986 : démarrage des exploitations accompagné d'actions de formation et d'assistance technique.

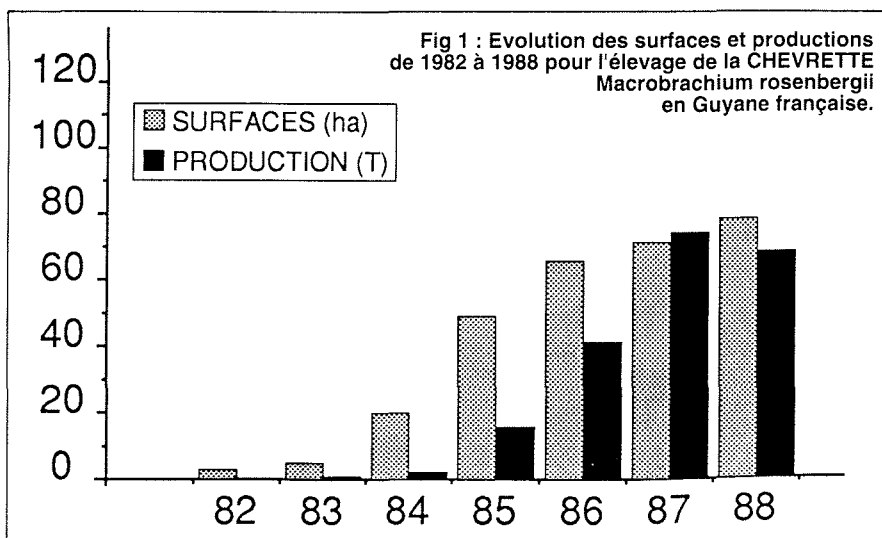
- En 1986 et en 1987 : premières tentatives d'exportation. Les producteurs se regroupent dans une SICA (Société d'Intérêt Collectif Agricole) en vue d'essayer d'exporter le surplus de production qui dépasse fin 1986 la capacité d'absorption du marché local estimée à environ 20 t/an (fig.1).

En 1987 le stock invendu atteint 40 tonnes, représentant un manque à percevoir

de 3 millions de francs, entraînant l'abandon de certains aquaculteurs (d'où la réduction de la production en 1988) et la mise en sommeil de la SICA dont la situation financière est au bord de la faillite.

Que s'est-il passé ?

Laissée seule face à ses problèmes de commercialisation et moyens financiers, la SICA a tenté de réaliser quelques ventes en frais et en congelé auprès de grossistes métropolitains mais sans stratégie



de marketing ni de politique commerciale cohérente et continue.

Elle s'était heurtée très vite dans le domaine du congelé à la chevrette du sud-est Asiatique. Celle-ci occupe un marché de 200 t/an en France, dans le circuit de la restauration asiatique, le prix à l'importation était de 40 à 50 f le kg, alors que le prix de revient sorti de ferme en Guyane était à cette époque de 64 à 116 F/kg. Sa qualité souvent médiocre donne une mauvaise image de marque auprès des importateurs et des grossistes, mauvaise image qui a naturellement desservi la Chevrette de Guyane.

En dehors du "circuit Asiatique" les professionnels considèrent la Chevrette comme une "Gambas bas de gamme", ayant un goût fade et posant constamment des problèmes sanitaires. Ils sont donc très sceptiques à l'égard d'une autre Chevrette.

Dans le domaine du frais des tentatives furent faites en direction de la grande distribution. L'accueil fut plutôt favorable au départ, mais très vite on se heurte à un triple handicap :

- **Le manque de fiabilité** des livraisons en temps et en quantité.
- Les prix : vendue 105 F/kg aux grands magasins à succursales (GMS), elle se retrouve au détail à un prix de 175 F/kg, voisin de celui de la Gambas.
- **La méconnaissance** du produit par le consommateur qui ne reçoit aucune information sur ce produit nouveau et notamment la façon spécifique de le cuisiner.

D'autres tentatives vers le marché Nord-Américain en surgelé se soldèrent par un échec.

l'analyse marketing définit la stratégie de commercialisation

l'analyse du problème

Les producteurs et IFREMER dès la mi-87 demandent à l'Office de Développement de l'Économie Agricole des Départements d'Outre-Mer (ODEADOM) d'aider la filière dans sa démarche de commercialisation.

Deux études sont commandées, l'une au ministère de l'agriculture et l'autre au cabinet GEM, société spécialisée dans le marketing agro-alimentaire et notamment les produits de la mer. La première étude publiée en octobre 1987 établit que le coût de revient moyen du kilo de chevrette est de 93 F avec des perspectives sérieuses de gains de productivité à moyen terme.

La seconde étude montre qu'il existe

pour la chevrette un créneau de vente en métropole à des prix élevés à condition d'adopter une stratégie de commercialisation très bien ciblée. Cette stratégie part des critiques formulées habituellement à l'encontre de la chevrette et définit la réponse la mieux adaptée pour valoriser le produit.

Le tableau 1 résume l'ensemble des réponses apportées par l'analyse marketing aux "défauts" de la chevrette. Cette approche, qui se démarque totalement du marché traditionnel de la chevrette,

transforme ainsi chaque "faiblesse" en atout : la chair n'est pas fade, elle est fine, la forte proportion de la tête permet de la vendre entière ce qui lui donne un "look" original, etc...

la stratégie de commercialisation

Elle découle de l'analyse marketing et s'appuie sur 5 éléments :

- a) **Le produit** : présentation en frais, avec un calibre homogène, positionné haut

Tri de crevettes bleues dans le filet sélectif en fin de pêche.



photo Y. Maubras/Ifremer

conomie



Mise en caisse provisoire avant la dernière couche de glace.

la plus grande ferme de chevrette de la région. En effet, dès le début de sa production en 1986, cette ferme de 37 ha située à Porto Rico, a cherché à développer une politique de marketing très ciblée vers une clientèle américaine plutôt jeune et curieuse de produits nouveaux : animal présenté entier, en frais, nom original "langostinos del caribe", valorisation du goût non salé ("sweet") et de la faible teneur en cholestérol ("diet shrimp"). En 1988, sur les 90 tonnes produites, 55 % ont été exportés en frais dont la moitié sur New-York.

l'opération "crevette bleue des Caraïbes"

le montage de l'opération

Début 1988, à la demande des producteurs, l'IFREMER constitue un dossier de demande d'aide auprès de l'ODEADOM pour un programme de lancement commercial d'une durée de un an sur la base des recommandations du rapport GEM.

Le programme prévoit de réaliser la vente de 24 t dans l'année au prix moyen

de 105 F/kg H.T. départ entrepôt, payé 80 F/kg H.T. au producteur (7,4 F de conditionnement + 7,6 F de fret avion + 5 F de transitaire + 5 F de transport final) soit une ressource de 600 000 F, à laquelle s'ajouterait une aide de l'ODEADOM de 380 000 F permettant de financer l'agent commercial et son fonctionnement (480 000 F), les frais de conditionnement, expédition et transit (360 000 F et le matériel de publicité préparé par la société GEM (140 000 F).

L'accord de l'ODEADOM en juillet 1988, permet de mettre en place les éléments du programme :

- rassemblement des producteurs restants au sein d'un GIE, structure responsable de la campagne et bénéficiaire des aides ODEADOM :

- recrutement par IFREMER d'un opérateur commercial spécialisé dans la vente des produits de la mer dans la grande distribution.

La campagne est définie suivant quatre caractéristiques :

a) Marché visé : la grande distribution en France (Hyper et Super marché).

b) Prise des commandes auprès du GIE, facturation, prospection et animation sur les lieux de vente (deux jours par semaine) assurées par le représentant du GIE basé en métropole.

c) Réalisation de l'ensemble du matériel de communication : dossier commercial, matériel de présentation et fiches recettes sur le lieu de vente par GEM et IFREMER (voir en annexe), montage diaporama IFREMER.

d) Présentation du produit : frais, sur glace, avec une identité : "crevettes bleues des Caraïbes", remise aux clients de fiches-recettes pour chaque achat.

Au plan logistique deux avions acheminent le produit de Guyane en métropole : celui du lundi arrivant le mardi à Paris, limité en tonnage à 310 kg net et celui du vendredi arrivant le samedi non limité en quantité.

Le produit pêché le vendredi en Guyane ne sera donc acheté par la clientèle qu'une semaine plus tard ce qui nécessite une chaîne de froid rigoureuse pour conserver à l'animal une bonne qualité.

Pour assurer cette qualité, un protocole de traitement de la pêche très rigoureux a été mis en place par le GIE, depuis la pêche jusqu'à l'expédition en boîtes isothermes de 2,5 kg de produit net.

la campagne-test

a) résultats

Elle se déroule du 1^{er} novembre 1988 au 6 octobre 1989 avec les résultats suivants :

Opération chevrette (campagne 89/90).

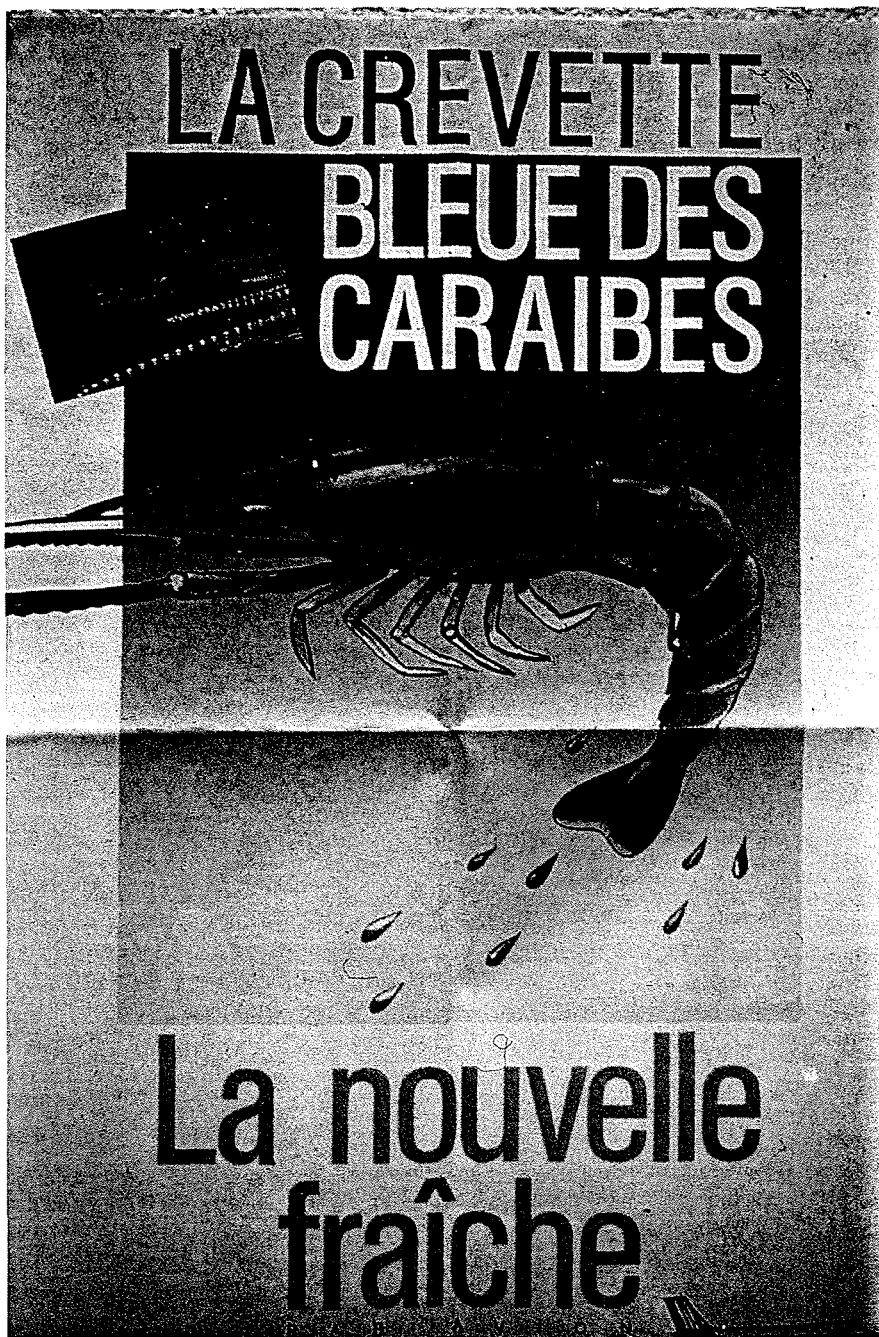


photo Y. Maubras/Ifremer

de gamme proche de la Gambas qui devient la référence pour le prix.

b) **Le prix** : analogue à celui de la Gambas soit environ 110 F HT/kg rendu au distributeur.

c) **La force de vente** : présence en métropole d'un vendeur expérimenté pour pouvoir prospecter et animer les ventes de façon continue, ce qui est indispensable lorsqu'il s'agit du lancement et de la promotion d'un nouveau produit.

d) **La clientèle ciblée** :

- Les hypermarchés, tout en sélectionnant un nombre restreint d'enseignes mais en les associant le plus possible à la promotion du produit.

- La grande restauration, partenaire utile important pour faire connaître le produit sur un plan médiatique.

e) **La communication** : c'est un volet déterminant pour imposer le positionnement spécifique de la Chevrette. La communication doit être axée le plus loin possible vers la fin de la chaîne de distribution : chef de rayon et vendeur du rayon poissonnerie, matériel de promotion sur les lieux de vente pour le consommateur.

Il est nécessaire d'imposer une certaine

Critiques	Réponses correspondantes de la valorisation
Espèce inconnue ou marginale	- lui donner un nom commercial attrayant, - ajouter une origine valorisante (exotique et festive), - elle n'est pas connue car elle est "rare" et "nouvelle".
Qualité et provenance douteuses	Avantages naturels de l'élevage : - qualité parfaite toute l'année grâce à un contrôle du milieu d'élevage et une chaîne du froid fiable dès la sortie de l'eau, - programmation des pêches et souplesse d'adaptation aux contraintes du marché : calibres et quantités expédiées varient rapidement avec la demande.
Son goût est fade	- la finesse de la chair permet d'utiliser des recettes très variées (intéressant en restauration), - l'absence de sel et la faible teneur en cholestérol, permettent d'en faire une "crevette de régime" (USA).
Elle a une grosse tête	il faut la commercialiser entière : - gain de poids, - meilleur aspect surtout en frais par sa couleur bleue.

Tableau 1 : critiques formulées contre la chevrette et réponses correspondantes pour la valorisation.

image du produit : nouveau, original, exotique, élitiste. Il faut éviter le concept d'aquaculture et d'eau douce.

Bien que fondée sur l'analyse du seul marché français, cette stratégie reprend exactement la demande commerciale de

Matériel de présentation sur les lieux de vente en métropole (campagnes 88, 89, 90).



Le fichier comprend 80 hypermarchés français sur 700 existants (CONTINENT avec 34 % des ventes, CARREFOUR, EUROMARCHE, MAMMOUTH, RALLYE) et 6 en Belgique (INNO), quelques grossistes et restaurants parisiens.

De janvier à décembre 1989, le total du tonnage vendu a été de 44 t, soit la moitié de la production de la Guyane.

Le prix de vente auprès des consommateurs a été de 140 à 160 F/kg TTC, prix jugé attractif comparé à celui des Gambas (160 à 190 F/kg TTC).

b) effets au plan commercial

Le produit répond bien aux besoins de la grande distribution dont l'objectif est de s'imposer comme leader dans la commercialisation des produits de la mer (en 1988 les GMS ont réalisé 40 % du C.A. national de la consommation de détail des produits de la mer), de se passer des intermédiaires (grossistes, MIN) en travaillant directement avec des producteurs, de valoriser leurs rayons poissonnerie vers des produits hauts de gamme, et de fiabiliser leur approvisionnement (d'où un intérêt certain pour l'aquaculture).

Le matériel (fiches-recettes) et l'animation jouent un rôle très important en direction de la clientèle finale (conseil et information entraînant peu à peu le geste de réachat) ainsi que vers le distributeur qui lui aussi, par le professionnalisme qu'il sent de la part de son interlocuteur, devient peu à peu un partenaire impliqué, prenant le relais dans la promotion du produit.

suite et fin de l'exportation

A la fin de la première campagne, la société NORIMPEX (spécialisée dans la distribution de produits d'aquaculture haut de gamme) a pris le relais de la commercialisation en recrutant un agent commercial, M. PHILIPPE, et en passant un contrat d'exclusivité d'approvisionnement avec le GIE (M. PHILIPPE ne pouvant plus assurer à lui tout seul la prospection, l'animation, la prise de commandes, le suivi des livraisons, la facturation et la recouvrement des créances).

Cela a permis de pérenniser l'action commerciale démarrée pour plusieurs raisons :

Cette solution présentait deux avantages :

- elle permettait de prendre en charge toute la partie administrative et financière (commandes, suivi des livraisons, facturation, recouvrement) afin de libérer M. PHILIPPE pour le travail essentiel de prospection et d'animation des ventes.

- elle limitait l'augmentation du prix de vente client, NORIMPEX étalant les nouvelles charges fixes sur la Chevette et

Tableau 2 - Résultats de la campagne "crevette bleue des Caraïbes"

	prévu	réalisé	écart
Quantité vendue (kg)	24 000	28 454	+ 18 %
Chiffre d'affaires HT (KF)	2 520	2 831	+ 12 %
Prix moyen (F/Kg hors échantillon)	105	99,5	- 5 %
Quantité d'échantillon (kg)		2 289	

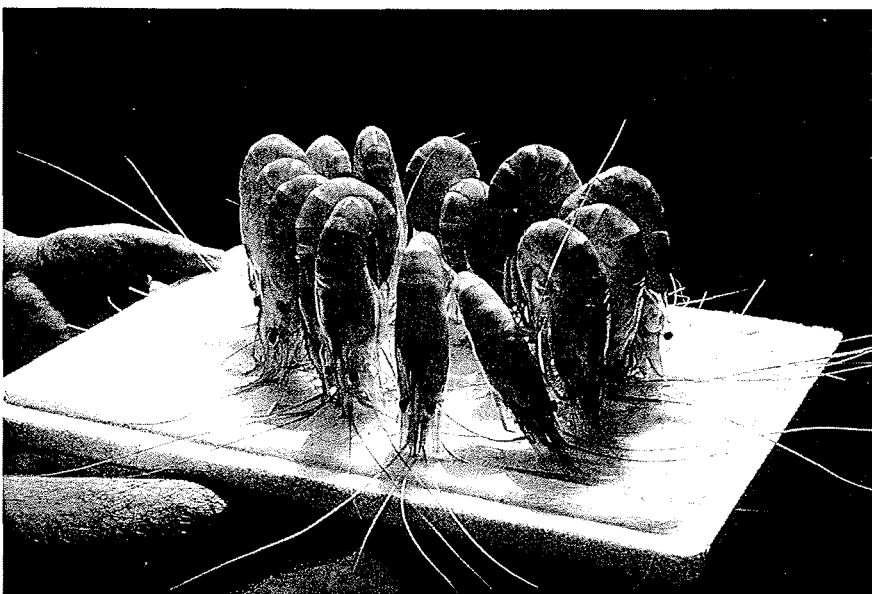


photo Y. Maubras/lfrermer

Essai de « cuite fraîche du jour ».

sur ses autres produits, tout en ayant les capacités de poursuivre l'effort commercial et en préservant le prix de vente du producteur à son niveau actuel.

L'objectif était d'assurer des livraisons de 1,5 à 2 tonnes par semaine pour un total de 100 tonnes en 1990. Ce doublement de l'exportation était justifié par le fait que la société GEM avait décelé d'autres axes de développement : le congelé libre service, les plats cuisinés, la crevette fraîche cuite du jour (marché de plus en plus demandeur).

Par ailleurs, divers contacts dans des pays européens voisins de la France (Belgique, Suisse, Espagne) avaient révélé que des importateurs étaient intéressés par ce nouveau produit.

Malgré ce contexte favorable, l'objectif de 100 tonnes exportées en 1990 n'a pu être tenu (32 tonnes exportées) pour deux raisons majeures :

- le manque de rigueur des producteurs

a entraîné des fluctuations dans la qualité du produit expédié et une fréquente absence de respect des quantités commandées.

Ces deux défauts ont entraîné naturellement la perte de certains marchés (manque de fiabilité dans les approvisionnements) et un important manque à gagner, les chevrettes de médiocre qualité étant alors bradées à Rungis.

- la très mauvaise situation financière des producteurs et notamment du principal expéditeur (SAOR) qui a dû déposer son bilan en novembre 1990 - n'a pas permis de financer le redéploiement de la production vers le marché de frais : machine à glace et bacs à saumure fiables, stock de boîtes isothermes importées suffisant en cas d'arrêt de la fabrication locale, etc.

A l'évidence, cet effort de valorisation est intervenu trop tard pour sauver les entreprises déjà trop endettées après deux

années d'impasse commerciale et de vente en-dessous du prix de revient. Il a pourtant démontré de manière claire le bien-fondé de l'approche marketing puisque les prévisions de ventes ont été dépassées au cours de la première phase.

conclusion

L'expérience du développement de l'élevage de la chevette en Guyane est d'abord un succès technique au plan de la production : la plupart des aquaculteurs ont atteint, voire dépassé le rendement de 2 t/ha/an dès la 2^e année de production sans jamais de retard d'approvisionnement en post-larves ou de manque d'information technique. De 1987 à 1990, la Guyane a été le premier producteur de chevrettes de l'ensemble des DOM-TOM (voir annexe).

Par ailleurs, l'opération "crevette bleue des Caraïbes" a démontré, qu'il était possible de vendre plusieurs dizaines de tonnes de chevrettes sur le marché métropolitain à un prix deux fois supérieur au produit équivalent d'importation, à la double condition de la rigueur dans les approvisionnements (en qualité et en quantité) et d'un travail de valorisation bien ciblé.

Malgré ces deux succès, le programme de développement ne pourra pas être mené à son terme la principale raison est que la commercialisation n'a été étudiée qu'après la montée en puissance de la production alors qu'elle aurait dû être prévue dès l'origine du programme. Par ailleurs, le travail de préparation de la commercialisation ne doit pas être confié aux seuls éleveurs qui ont déjà la

Annexe 1 - Exportations mensuelles de "crevette bleue des Caraïbes" vers la métropole de novembre 1988 à novembre 1990

Novembre 1988	325	
Décembre 1988	2 045	
Total 1988	2 360	
Janvier 1989	1 378	
Février	1 475	
Mars	2 813	
Avril	2 375	28 454 kg vendus
Mai	2 875	2 289 kg d'échantillons
Juin	4 215	2 831 000 F de chiffre d'affaire
Juillet	5 160	99,5 F prix moyen d'achat
Août	2 895	
Septembre	4 875	
Octobre	5 278	
Novembre	4 715	
Décembre	5 845	
Total 1989	43 899	= 49 % de la production de la Guyane
Janvier 1990	2 250	
Février	1 563	
Mars	3 938	
Avril	4 750	
Mai	4 063	
Juin	5 410	
Juillet	927	
Août	2 307	
Septembre	3 492	
Octobre	1 877	
Novembre	1 537	
Total 1990	32 114	= 36 % de la production de la Guyane
Total 88-90	78 373	

OPÉRATION GIE - ODEADOM - IFREMER

"Crevette bleue des Caraïbes"

28 454 kg vendus
2 289 kg d'échantillons
2 831 000 F de chiffre d'affaire
99,5 F prix moyen d'achat

charge de lancer leur entreprise. Cette responsabilité doit être confiée à **des professionnels** de la vente en liaison étroite avec les producteurs. Elle doit être financée par une **aide spécifique** sur plu-

sieurs années jusqu'à ce que les éleveurs (regroupés en SICA ou GIE) soient capables d'un assurer la charge, une fois leur production stabilisée. Cette composante commerciale (analyse du marché potentiel, étude de rentabilité) doit même précéder tout projet de développement aquacole.

P. SANDIFER, expert américain de la chevette déclarait 1988 au congrès du GCFI que tout investisseur potentiel en aquaculture devrait répondre, **dans cet ordre**, à deux questions :

- 1- Can you sell what you want to grow ?
- 2- Can you grow what you can sell ?

Ces deux questions ont malheureusement été posées dans l'ordre inverse en Guyane et surtout avec 4 ans de décalage entre la 1^{re} et la 2^e question.

Cette contribution a été présentée à World Aquaculture 91 à San Juan, Puerto Rico au mois de juin 1991.

« Bon appétit ».



photo Y. Maubras/Ifremer