

Via.Aqua

Aquaculture, Seafood & Marketing



ETUDES et CONSEILS
MARKET RESEARCH and CONSULTANCY

L'avenir de la poissonnerie en France

Synthèse de l'étude réalisée pour



Décembre 2011

Préambule

Une définition de l'univers de la poissonnerie

Le secteur de la poissonnerie désigne l'ensemble des opérateurs commercialisant au détail des produits de la mer frais, bruts ou préparés, et pour qui ces ventes représentent en valeur plus de 75% du CA total.

- **Au détail** : ventes à l'utilisateur final, le consommateur, avec un taux de TVA réduit (cad 7% depuis 2012), excluant des ventes à des intermédiaires ou des transformateurs. S'y ajoutent cependant les ventes à la restauration, essentiellement la restauration indépendante.
- **Produits frais** : sont exclus de l'univers les commerces de détail alimentaire qui vendent des produits de la mer en majorité surgelés (freezer centers et home service).
- **Produits bruts ou préparés** : la gamme analysée couvre les produits issus directement de la pêche et de l'aquaculture, les produits semi-transformés en atelier de poissonnerie (1ère transformation : filetage, 2ème transformation: produits élaborés crus, 3ème transformation : produits élaborés cuits), les produits de négoce achetés et revendus (citrons, sauces, vins, herbes, conserves, produits réfrigérés etc.).

Cette activité s'exerce à travers quatre types de points de vente : magasin de ville, échoppe sous marché couvert, étal sur marché forain, et tournées itinérantes avec camion spécialisé. L'essentiel des entreprises de ce secteur est répertorié sous deux codes APE : 4723 Z et 4781 Z.

Le programme de travail de cette étude

Elle a été réalisée de février à novembre 2011.

Elle s'est appuyée sur de nombreuses sources documentaires et statistiques disponibles, notamment celles des fichiers de l'INSEE et les données du panel de consommateurs Kantar World Panel fournies par FranceAgriMer ainsi que sur des démarches et enquêtes *ad hoc* : 40 entretiens semi-directifs avec des professionnels répartis sur l'ensemble du territoire, une enquête quantitative auprès de 150 poissonniers, 3 focus groupes de consommateurs, un groupe prospectif de professionnels de la filière produits de la mer...

Les pages qui suivent présentent une synthèse de ces travaux en cinq parties :

1. Etat des lieux du secteur
2. Typologies des entreprises
3. Facteurs influençant l'avenir de la poissonnerie
4. Quelles perspectives à moyen terme pour la poissonnerie ?
5. Les grandes lignes d'un projet pour le secteur

1. Etat des lieux

Une poursuite du recul du nombre de poissonneries et une distribution spatiale très spécifique

En 2010, le secteur comptait 2563 entreprises exploitant 2926 établissements. Il réalisait un chiffre d'affaires cumulé estimé à 1135 millions d'euros. L'emploi direct s'élevait à 7475 équivalents temps plein, dont 68% de salariés.

Ces effectifs (entreprises et emplois) sont en baisse régulière sur les deux dernières décennies. La diminution est de -18% pour les entreprises entre 2001 et 2011, et de -11% pour les effectifs employés entre 2002 et 2007, malgré un bon taux de création d'entreprises (154 créations par an).

La pyramide des âges n'est pas étrangère à ce recul : ainsi, près de 40% des dirigeants des entreprises de la poissonnerie ont plus de 50 ans et pour 72% d'entre ces derniers la relève ne semble pas très assurée, puisqu'ils déclarent ne pas avoir de successeur identifié. A l'inverse, les moins de 30 ans ne sont que 4%, et le secteur souffre d'un manque d'attractivité, qui se ressent dans l'émiettement et la vulnérabilité de sa formation professionnelle.

La densité d'implantation moyenne (4 établissements pour 100 000 habitants), en revanche, est très faible par rapport à celle des boulangeries, des boucheries ou des magasins de la grande distribution. Ainsi, par exemple, la densité est de 38 établissements pour 100 000 habitants pour le secteur de la boucherie.

La répartition géographique sur le territoire est très inégale. Avec une densité moyenne pouvant atteindre 20 poissonneries pour 100 000 habitants, les régions littorales sont beaucoup mieux desservies que l'intérieur des terres, où cette densité peut être 10 fois moindre.

En conséquence, les deux tiers des poissonneries françaises sont implantées sur les départements littoraux :






- 18.5% sur la façade Manche – Mer du Nord
- 25% sur la façade Atlantique
- 22% sur la façade Méditerranéenne

L'île de France regroupe pour sa part près de 13% des établissements.

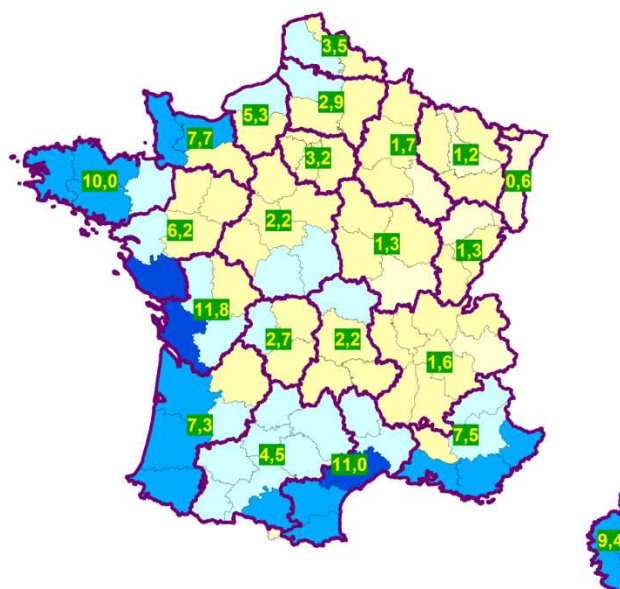
Soit au total une concentration de 80% des établissements sur moins de 30 départements.

Nombre d'établissements de poissonnerie pour 100 000 habitants

Densité par département

	15,5 - 26,6
	7,3 - 15,5
	3,4 - 7,3
	1,1 - 3,4
	0 - 1,1

Densité régionale



Un métier artisanal avec certaines spécificités par rapport aux autres métiers de bouche.

L'entreprise moyenne est typiquement artisanale, avec une taille et des résultats classiques dans le secteur des métiers de bouche, proches notamment de ceux de la boucherie : CA moyen 443K€ (mais CA médian proche de 270K€), taux de marge brute moyen 36.7%, taux de valeur ajoutée de 26.3% et charges de personnel à 7.3% du CA.

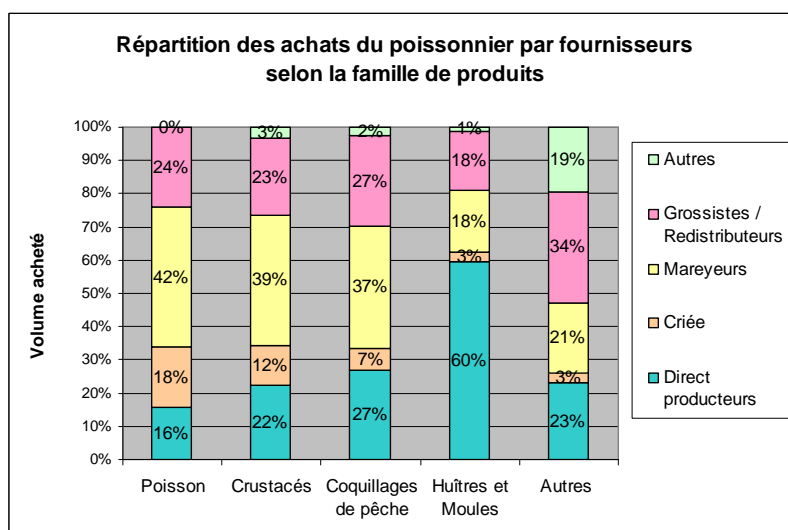
Outre la faible densité des points de vente, le secteur de la poissonnerie présente une autre particularité par rapport aux autres métiers de bouche : sa plus forte présence relative sur les marchés (de plein air ou couverts), puisque près d'une entreprise sur deux affiche des ventes par ce circuit (contre une sur six environ dans le cas de la boucherie).

Ce point est important, notamment si l'on considère la notion d'*emplacement de vente*, lequel peut être défini comme un point de contact géographiquement identifié, permanent ou intermittent (exemple : une fois par semaine), entre une offre de produits de la mer frais au détail et une zone de chalandise.

Sous cet angle, qui rend compte du maillage territorial de l'offre de la poissonnerie de manière à la fois plus fine et plus dynamique, la proportion plus forte d'entreprises actives sur les marchés redresse en sa faveur la pénétration géographique de la poissonnerie, sous-évaluée par la représentation cartographique de la densité d'établissements fixes. Une approche de quantification de ce phénomène serait intéressante.

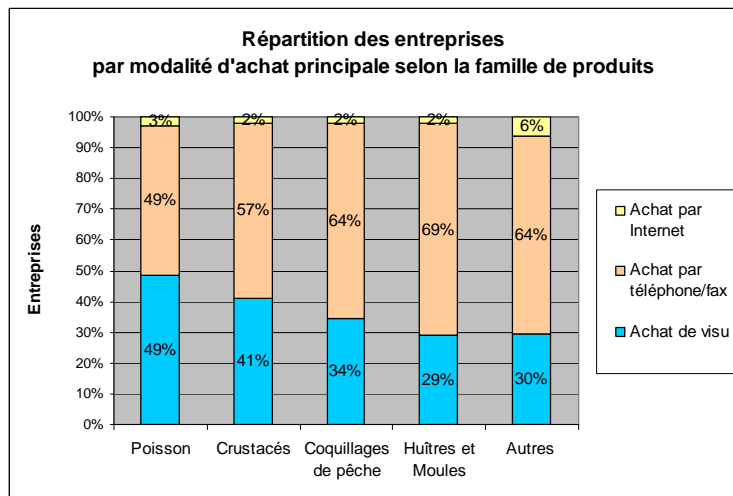
L'approvisionnement quotidien des points de vente : un des enjeux du métier.

Les circuits d'approvisionnement de la poissonnerie sont très variés. Ils sont fortement influencés à la fois par le type de produits achetés et par la localisation géographique de l'entreprise.



Enquêtes VIA AQUA – PROTEIS 2011

Les modes d'achat (par téléphone, de visu sur marché de gros, ou via Internet) et les modalités de rapatriement des marchandises (proportions entre emporté et livré) sont également très variables selon les catégories de produits et les localisations.



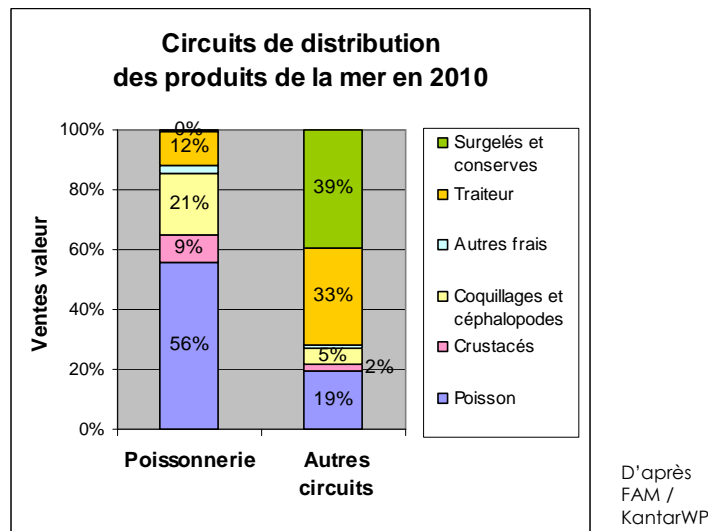
Enquêtes VIA AQUA – PROTEIS 2011

Schématiquement et logiquement, plus les poissonneries sont proches du littoral, plus les achats se font de visu auprès d'opérateurs amont (producteurs, criées). Plus elles en sont éloignées, plus les achats et les livraisons passent par des intermédiaires (mareyeurs, grossistes, transporteurs). Cette dichotomie introduit de fortes disparités entre les poissonneries en ce qui concerne le prix d'achat net des produits (prix d'achat + coût du transport sur achat).

C'est un des paramètres discriminants majeurs dans la typologie des entreprises de la poissonnerie française. Cependant, l'évolution des modes d'achat sous criée (ouverture aux ventes à distance, règlement et fonctionnement par places de marché industriel/côtier, interconnexion, ..) pourrait modifier un peu la donne sur ce point, en faisant progresser la part d'achats directs par les poissonniers, aux dépens de la marée en gros, acheteuse majeure en criée et fournisseur du commerce de détail.

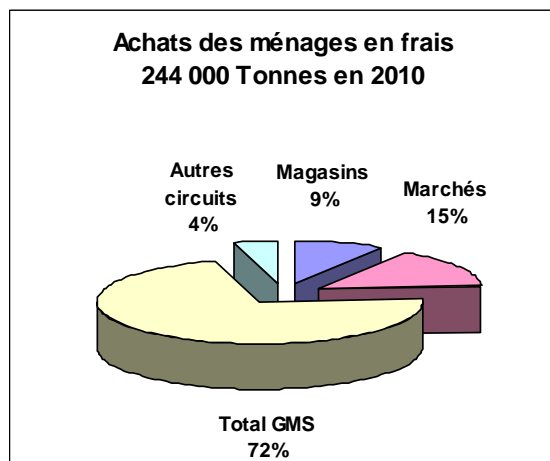
Malgré son recul, la poissonnerie a mieux résisté que d'autres métiers de bouche : elle affiche en 2010 une part de marché de 24% en volume sur le marché des ménages.

Dans un secteur des produits de la mer globalement en progression, les produits frais dominent très largement dans les ventes de la poissonnerie (88% en poids relatif), ce qui n'est pas nécessairement un point fort car ce segment du marché a tendance à se contracter. A l'inverse, si les achats des ménages en produits traiteurs sont en forte progression (+150% en 10 ans), la poissonnerie n'a pas su y prendre pied (seulement 12% de ses ventes en 2010).

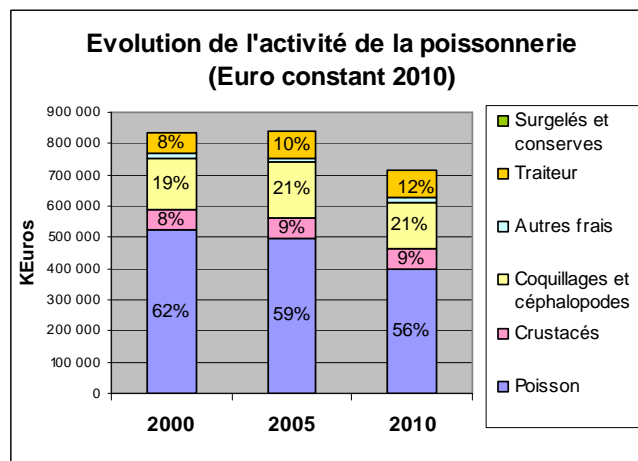


Conjugué à la diminution du nombre total d'entreprises, ce relatif manque d'adaptation à l'évolution de la demande entraîne des pertes de parts de marché : sur la décennie 2000 – 2010, avec des prix en hausse, la poissonnerie est en recul de 18% en valeur (euros constants) et de 28% en volumes.

Mais, au final, la poissonnerie de détail dans ses différentes formes (magasins et marchés) résiste mieux que d'autres métiers de bouche, avec une part de marché des achats frais ménages de 24% en volume et 27% en valeur.



D'après FranceAgriMer / Kantar Worldpanel



D'après FranceAgriMer / Kantar Worldpanel

Ce recul n'est pas uniforme au sein du secteur : les poissonneries opérant sur les marchés s'en sortent mieux que celles qui travaillent à partir de magasins fixes, car elles profitent à la fois de la bonne tenue générale des marchés forains et de prix de vente moins élevés que ceux des magasins.

Pour cette raison entre autre, le type de point de vente est un deuxième discriminant fondamental de la typologie des entreprises du secteur, car celles-ci affichent une tendance forte à la radicalisation de leur positionnement entre magasins et marchés, et très faible à la poly-activité magasin/marché.

Par rapport à l'offre en produits frais de la Grande Distribution, celle de la poissonnerie se singularise par des prix plus élevés et une plus grande variété. Si les GMS donnent le ton sur les références leaders en volume comme les crevettes cuites, les moules ou le saumon, les poissonneries retrouvent des marges de manœuvre sur les coquillages, le poisson de pêche français et les crustacés frais.

Une clientèle assez typée et une perception positive des marchés forains

La clientèle des poissonneries est très largement composée de particuliers (plus de 90% du CA) et d'un peu de restaurants (environ 5% du CA). Elle présente un profil qui se raccorde à l'ensemble des consommateurs de produits de la mer, tout en exagérant certaines caractéristiques, comme l'âge élevé, ou le pouvoir d'achat supérieur à la moyenne. Elle est par ailleurs plus urbaine que rurale, et proportionnellement plus importante dans les régions sur-consommatrices de poisson (Littoral, région Parisienne).

Deux types de saisons sont des moments clés pour les poissonneries : les périodes de fêtes (Pâques et Noël), et la saison estivale. Chacune d'elles va compter davantage pour l'une ou l'autre catégorie de poissonneries, selon son implantation géographique. L'été favorise les points de vente en zone côtière touristique, les fêtes (notamment Noël) sont cruciales pour les poissonneries implantées sur les lieux de résidence habituelle.

Pour les poissonniers interrogés au cours de l'étude, la concurrence perçue comme étant la plus vive est d'abord celle de la Grande Distribution, devant celle de leurs confrères. La concurrence des producteurs de coquillages ou pêcheurs pratiquant la vente directe au

consommateur est pour sa part surtout présente dans les départements côtiers, où elle est source de conflits entre les deux professions.

De son côté, le consommateur distingue nettement trois types de lieux d'achat possibles pour du poisson frais : le rayon marée des GMS, les magasins de quartier et les marchés (couverts ou de plein air).

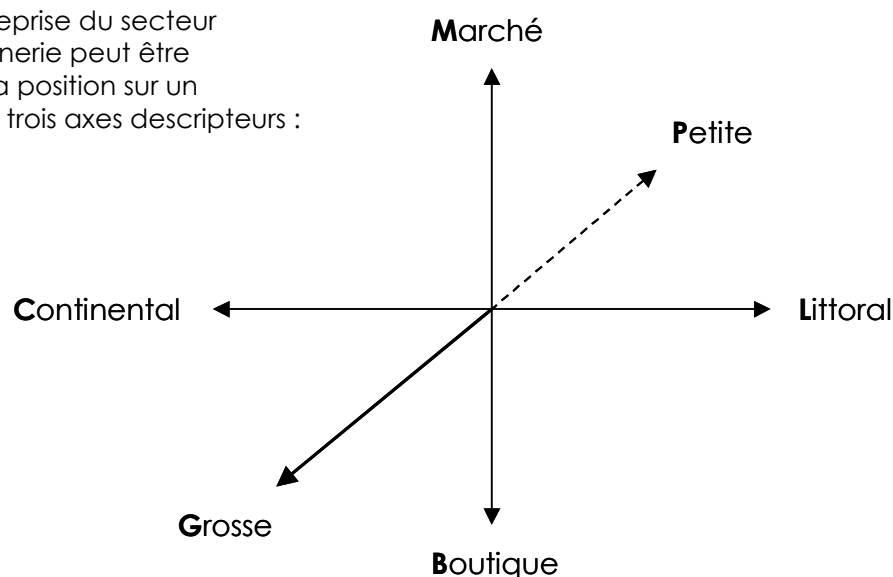
Magasins et marchés bénéficient en commun d'une forte image de fraîcheur associée au « marché aux poissons », tandis que l'image de la GMS se structure autour de la standardisation industrielle, des volumes et des produits importés.

Les marchés sont associés aux vacances et au plaisir. Les GMS, quant à elles, offrent de nombreux atouts de praticité : facilité d'accès, offre complète sous le même toit (marée, traiteur, surgelé et conserve). Entre les deux, les poissonneries sédentaires (magasins) souffrent d'un manque de visibilité et d'accessibilité, du fait de leur raréfaction.

Les comportements d'achat en poissonnerie se ressentent de ces différences de perception : fréquentation supérieure en fin de semaine (vendredi, samedi et dimanche), mode d'achat majoritairement sur impulsion, proportion notable d'acheteurs masculins, taux de pénétration plus faible que celui des rayons marée de la GD (10% contre 67%).

2. Typologie des entreprises

Chaque entreprise du secteur de la poissonnerie peut être décrite par sa position sur un ensemble de trois axes descripteurs :



Axe n°1 : le type de point de vente, qui va du magasin fixe à la vente ambulante, en passant par une proximité de plus en plus grande avec l'univers « marché »

- A l'extrémité « Marché » (notée **M**) domine une ambiance de dynamisme, de mobilité et de légèreté
- A l'extrémité « Boutique » (notée **B**) règnent une certaine rigidité structurelle et un rayonnement en baisse



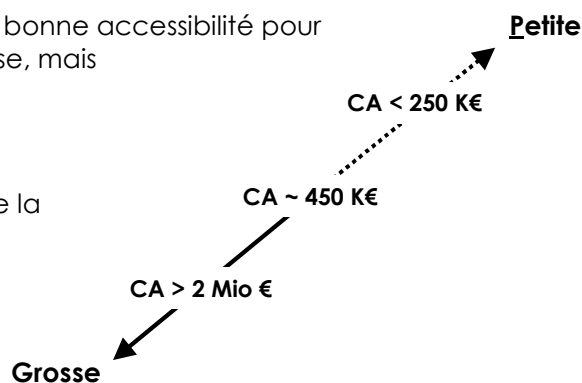
Axe n° 2 : la localisation géographique du point de vente, qui va être déterminante :

- pour le système d'approvisionnement en raison de la distance à la source,
- et pour la saisonnalité de l'activité en raison du type d'habitat (rural, urbain, touristique)



Axe n°3 : le profil économique de l'entreprise, essentiellement exprimé par son niveau de chiffre d'affaires

- A l'extrémité « Petite » (notée **P**) une bonne accessibilité pour de nouveaux entrants, de la souplesse, mais des vulnérabilités
- A l'extrémité « Grosse » (notée **G**), de la puissance d'achat, des économies d'échelle, des capacités à investir, mais plus de charges fixes



Sur ce référentiel en trois axes, huit combinaisons de trois extrémités sont possibles. Mais, comme le montre le tableau ci-dessous, elles ne définissent que quatre grands types d'entreprises :

Type	Localisation	Taille	Type de points de vente
L	Littoral	Grosse	Marché
	Littoral	Grosse	Boutique
	Littoral	Petite	Marché
	Littoral	Petite	Boutique
G	Continental	Grosse	Marché
	Continental	Grosse	Boutique
M	Continental	Petite	Marché
B	Continental	Petite	Boutique

Type L : « Littoral ». Il correspond à une localisation géographique sur les régions côtières. La taille et le type de point de vente importent moins que ce critère, qui les transcende. Il est généralement synonyme d'approvisionnements plus directs, de clientèle plus nombreuse, plus régulière et plus consommatrice, et d'impact souvent positif de la saison touristique. On peut grouper sous cette bannière des entreprises plus ou moins grandes et des types de points de vente variés.

Sur la base de la gamme de chiffres d'affaires des entreprises du secteur, on peut estimer que ce type regroupe une bonne moitié d'entre elles.

Type G : « Grosse ». Loin du littoral, c'est le critère de la taille économique qui va cliver le plus, car dans un contexte où les approvisionnements sont moins faciles, il va influencer la puissance d'achat et tout ce qui en découle en matière de compétitivité. En termes de types de points de vente, ce groupe rassemble aussi bien des magasins que des marchés forains.

Type M : « Marché ». Quand une entreprise n'est ni grosse, ni dans une région côtière, le facteur le plus discriminant est le type de point de vente. La bonne résistance des marchés forains, fixes ou occasionnels, couverts ou de plein air, à l'érosion du commerce de détail, est avérée : baisse de l'indice INSEE de CA de 6% entre 2000 et 2010, contre une baisse de 15% sur la même période pour les poissonneries en magasins.

Cette résistance est portée à la fois par les tendances à l'œuvre sur les modes d'achat (recherche de prix grâce à la concurrence mais aussi de fraîcheur, de convivialité, d'authenticité) et par des politiques urbaines qui ont tendance à favoriser les marchés forains (circulation, stationnement, animation).

Tout ceci procure aux entreprises exerçant dans cet univers un environnement généralement porteur, à même de leur permettre de tirer leur épingle du jeu malgré leur taille et leurs éventuelles difficultés d'approvisionnement.

Type B : « Boutiques ». Ce dernier type regroupe toutes les entreprises qui n'appartiennent à aucun des types précédents. De petite taille et continentales, elles sont attachées à un emplacement fixe dont la commercialité évolue en majeure partie indépendamment de leur propre stratégie (profil socio-économique de la zone de chalandise, accessibilité du magasin, politique d'urbanisme dans le quartier, dynamisme du commerce alimentaire alentour, coût du foncier,...). Ce sont les plus fragiles et les plus menacées par les évolutions en cours.

Si l'appartenance à l'un ou l'autre de ces types confère aux entreprises des atouts et des handicaps distincts pour leur performance économique, elle ne détermine pas à elle seule leur plus ou moins grande réussite.

En effet, les nombreux **facteur-clés de succès**, que l'entreprise doit s'efforcer de maîtriser, s'appliquent indistinctement à tous les types. Selon que cette maîtrise résulte exclusivement ou partiellement de l'entreprise, ils peuvent être classés en deux catégories, internes (endogènes) ou externes (exogènes):

Facteurs internes :

Qualité, fraîcheur, origine, diversité, variété, saisonnalité, présentation des produits frais
Accueil, disponibilité, convivialité, sourire, sens commercial
Informations, conseils, services, horaires, commandes, livraisons, produits traiteurs
Expérience, connaissances, compétence, professionnalisme, réassurance
Propreté, hygiène, décoration, mise en scène, emballages, équipement
Formation, gestion, fidélisation du personnel
Savoir-faire aux achats, gammes de prix
Communication, animation, spectacle, innovation, diversification, segmentation
Performances financières (marge brute et valeur ajoutée)

Facteurs externes :

Parking, stationnement à proximité immédiate
Taille et superficie du local
Zone de chalandise, type de clientèle, emplacement, localisation géographique
Concurrence au sein de la zone de chalandise
Qualité et facilité des approvisionnements
Capacité à obtenir des financements à court et moyen/long terme

3. Facteurs influençant l'avenir de la poissonnerie

Quatre grandes familles de paramètres influencent la trajectoire et les performances économiques des entreprises de poissonnerie :

1. La disponibilité des produits de la mer frais pour la poissonnerie,
2. La place de la poissonnerie dans la distribution alimentaire,
3. La consommation et le consommateur de produits de la mer frais,
4. Le degré de maîtrise par les entreprises de leurs facteurs-clés de succès internes et externes.

L'analyse prospective réalisée dans le cadre de cette étude permet de tracer à grands traits les évolutions qui vont influencer la poissonnerie et ce à une échéance de 5-10 ans :

- Les produits de la mer vont continuer à bénéficier d'une bonne image en général et le vieillissement de la population devrait entraîner un accroissement quasi mécanique du nombre de clients potentiels de la poissonnerie, compte tenu du profil type de sa clientèle.
- Cependant, quand les ménages sont contraints par une crise économique à des arbitrages budgétaires, ils les rendent - notamment - en défaveur de leurs achats alimentaires. Le secteur des produits de la mer dans son ensemble est plus que d'autres concerné par cette menace, compte tenu de son image de produits chers.
- Dans un tel contexte, la poissonnerie aura du mal à élargir sa base de clientèle vers des tranches d'âge plus jeunes, synonymes de revenus plus médians, qui seront probablement plus touchés par la crise.
- Pour sa part, la grande distribution doit s'adapter à deux contraintes majeures : d'une part les mauvaises performances du format « hypermarché » et d'autre part le recul sensible des ventes des produits non alimentaires que les consommateurs achètent dorénavant sur internet. La réponse des enseignes consiste à un recentrage sur l'alimentaire au sein de formats plus réduits (< 10 000 m²) et la couverture du territoire par un réseau de magasins « drive ». Plus spécifiquement et malgré sa faible rentabilité, le rayon marée est considéré comme essentiel en terme d'image et de levier de fréquentation. Dans ce contexte, la concurrence des rayons marée avec la poissonnerie traditionnelle risque de ne pas s'atténuer.
- Le commerce traditionnel va continuer à se contracter, au profit de multiples concepts nouveaux (e-commerce, reconquête des centres ville par la Grande Distribution, rénovation des marchés, circuits courts, ...). Sauf à monter dans l'un ou l'autre de ces trains, la poissonnerie traditionnelle sera nécessairement impactée, même si sa forte présence sur les marchés constitue indéniablement un amortisseur.
- La disponibilité en produits de la mer frais accessibles au secteur de la poissonnerie va se réduire, sous l'influence de multiples facteurs (baisse de la pêche, stagnation des importations, concurrence aux achats, peu d'implication dans les produits aquacoles, court-circuits dans les chaînes d'approvisionnement, hausse des coûts de transport et des contraintes sur la logistique du « dernier kilomètre », ..). Faute de s'être redéployée dans le traiteur ou dans d'autres segments, la poissonnerie risque de souffrir de sa dépendance à cette famille de produits.
- Enfin, les perspectives sur l'amélioration de la formation, de l'attractivité du métier, de la cohésion de la profession de poissonnier, de la capacité d'innovation et de diversification sont plutôt incertaines. Dans l'état actuel des choses, elles ne constituent pas en soi un élément positif pour l'avenir.

4. La poissonnerie française dans une perspective à 10 ans

Une analyse différentielle de l'évolution décrite ci-dessus, appliquée à chacun des quatre grands types de poissonnerie, permet d'esquisser un portrait du futur de la poissonnerie.

Le constat pour le secteur dans son ensemble prolonge l'analyse de ses forces et faiblesses: ses parts de marché vont s'amenuiser. L'assise de son offre de base (le frais brut ou peu transformé) va s'éroder encore, et l'assise de sa base marché ne va progresser que faiblement (recrutement de seniors et hausse de leur pouvoir d'achat).

De tout ceci, il devrait résulter que le secteur va continuer à perdre des entreprises, car incapable de résister massivement et uniformément à un ensemble de vents contraires.

Mais, s'il est donc fortement probable que le nombre total d'opérateurs diminue, les évolutions ne seront pas les mêmes pour tous.

Un profil semble vraiment perdant, celui des entreprises « **Continental/Boutique/Petite Taille** ». Il cumule les handicaps et une forte érosion de ses effectifs est à prévoir.

Les autres profils ont tous des atouts gagnants :

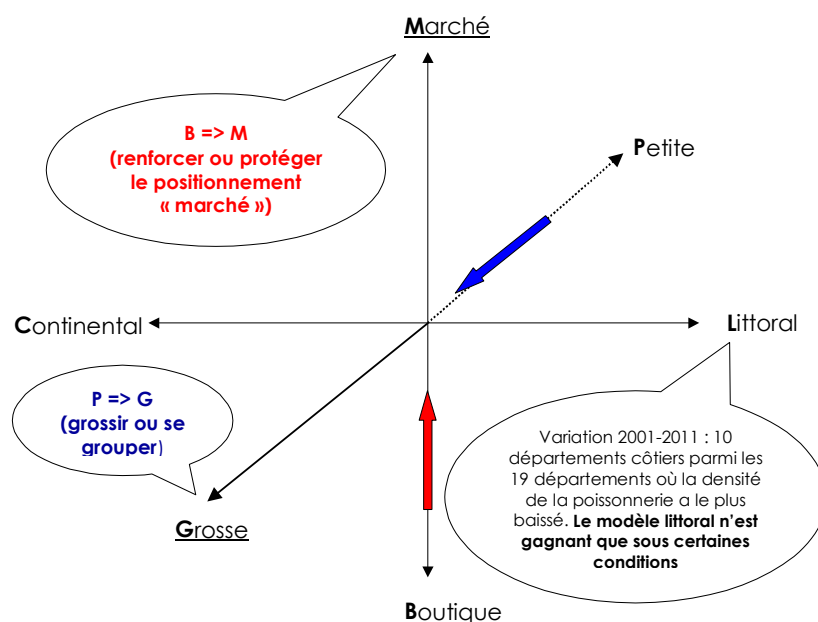
Le « **Littoral** » est favorisé par sa localisation géographique, qui lui donne un avantage sur les achats (offre) et sur les ventes (demande). Cependant, la forte densité de poissonneries est synonyme de forte concurrence : le taux de marge brute est inférieur de 4 à 5 points à celui des autres régions, et des disparitions d'entreprises dans ce groupe, synonymes de baisse de densité, sont également à prévoir. C'est aussi dans ces zones côtières que la concurrence des ventes directes des producteurs et des pêcheurs se font le plus sentir.

Le « **Continental/Marché/Petite Taille** » bénéficie de la dynamique des marchés (échoppes et plein air), ce qui peut compenser les éventuelles fragilités liées à la taille des entreprises. Ce profil bénéficie de perspectives motivantes.

Le « **Continental/Grande Taille** » profite de sa puissance, qui l'avantage dans tous les domaines (achats, taille des points de vente, assortiment, équipe, etc..).

Pour ces raisons, et de façon générale, il est probable que le secteur de la poissonnerie verra un accroissement de la taille économique moyenne de ses entreprises. Ce sera une réponse partielle à la baisse de ses effectifs.

De tout ceci émergent des axes possibles de renforcement, à même d'aider les poissonniers à se construire un avenir positif en faisant mouvement le long des axes typologiques.



Quand ils s'expriment sur ce sujet de leur avenir, les poissonniers sont plutôt optimistes pour leur propre entreprise (70% lui voit un avenir de croissance ou de stabilité), mais plutôt pessimistes sur l'avenir de leur secteur pris dans son ensemble (54% lui prédisent une évolution négative ou très négative). En forçant le trait, on peut dire que ceci illustre de façon frappante une des caractéristiques intrinsèques et paradoxales de cette profession d'artisans : chacun se fait confiance, mais personne ne fait confiance à tout le monde. Dans un contexte morose, la profession est sur la défensive.

5. Un projet pour le secteur

Ces perspectives d'ensemble plutôt préoccupantes ne doivent pas empêcher - et peuvent même légitimer - un projet pour rebondir, car il existe des leviers à différents niveaux :

- Rebondir au niveau de l'entreprise, par un travail sur la maîtrise des facteurs-clés de succès individuels
- Redynamiser la poissonnerie de détail, par un travail sur les thématiques concernant le secteur dans son ensemble
- Contribuer à amplifier la dynamique de l'univers de consommation des produits de la mer frais, par des initiatives interprofessionnelles avec les autres maillons de la filière et les autres circuits de distribution
- Répondre aux évolutions en cours du commerce alimentaire, en investissant dans les tendances porteuses, comme celle des marchés, des nouveaux concepts type « food hall », et des fortes attentes qualitatives du consommateur.

En actionnant ces leviers, la poissonnerie française pourra viser **trois objectifs stratégiques** :

1. Améliorer l'attractivité, l'accessibilité et la pérennité du métier de poissonnier
2. Défendre et diversifier ses parts de marché dans la distribution des produits de la mer, en maintenant sa position dans le frais et en se positionnant sur les autres segments plus porteurs
3. Consolider un réseau de points de vente répondant aux attentes de sa cible de clientèle et dont la distribution géographique colle au potentiel de son marché.

Ces trois objectifs stratégiques se déclinent en **trois groupes d'objectifs opérationnels** qui constituent autant de recommandations :

- Les réponses à apporter aux attentes des consommateurs vis-à-vis de la poissonnerie de détail et identifiées lors des entretiens avec les consommateurs
- Les facteurs clés de succès à maîtriser pour chaque entreprise
- Les initiatives à conforter ou développer par les instances professionnelles avec l'appui des pouvoirs publics et des élus locaux dans la défense du commerce alimentaire de proximité et des métiers de bouche, et de la filière des produits de la mer frais.

Chacun de ces objectifs opérationnels est précisé dans les paragraphes qui suivent.

Les principales attentes formulées lors des entretiens par les consommateurs vis-à-vis de la poissonnerie.

1 Offrir une gamme de produits plus complète et plus pratique, notamment :

- ➔ Des produits traiteur maison
- ➔ Des produits prêts-à-cuire
- ➔ Des produits prêts à manger en portions unitaires (Unité Vente Consommateur)

2 Améliorer l'attractivité du point de vente et la communication, notamment

- ➔ Le renforcement des garanties sur les produits
- ➔ Améliorer les conseils précis du poissonnier (saisonnalité, mise en œuvre)
- ➔ Mettre en place un label « qualité garantie poissonnerie »
- ➔ Améliorer la compétence technique et commerciale du personnel
- ➔ Un affichage plus clair des espèces, des prix, de l'origine
- ➔ Des étals plus attractifs : aspect des produits, rangement, décoration, éclairage

3 Améliorer le service aux clients

- ➔ Des emballages plus étanches, plus propres, plus pratiques
- ➔ Des horaires mieux adaptés aux besoins de la clientèle (fin de journée, non-stop le samedi)

4 Elargir l'offre de services sur le point de vente

- ➔ Proposer une offre de dégustation de produits de la mer et de vins adoptés

5 Enfin, améliorer l'accessibilité et les synergies avec d'autres commerces de bouche

- ➔ - Poissonneries installées dans des pôles regroupant plusieurs commerces alimentaires
- ➔ - Facilités de parking.

Les facteurs clés de succès à maîtriser par les entreprises sont de deux types

Les facteurs clés de succès sont nombreux ; ils ont été présentés en page 9 sous forme de deux groupes, les facteurs internes et les facteurs externes.

L'étape suivante pourrait consister en une hiérarchisation de ces facteurs et l'élaboration de valeur de référence pour chacun de ces indicateurs. Mais comme l'analyse typologique et les entretiens qualitatifs l'ont montré, il y a pratiquement autant de scénarios gagnants que de situations avec la nécessité évidente de s'adapter à sa zone de chalandise, la dynamique et le savoir-faire du poissonnier restant dans le statut de l'artisanat le meilleur gage de la réussite.

La question serait donc plutôt à ce stade de la réflexion de mettre à disposition de chaque poissonnier les moyens :

- D'une part de conduire lui-même son diagnostic sur les différentes dimensions de son métier pour identifier ses points forts et ses points faibles
- De trouver auprès de ses collègues et des formes organisées de la profession des conseils, des outils pour s'informer, se former et s'appropriier les solutions pour optimiser son entreprise.

Dans cet objectif, certains groupements mettent à disposition de leurs adhérents des services de diagnostics réalisés par des professionnels. Les sessions de formations, les concours des meilleurs ouvriers de France sont aussi des moyens à maintenir et à développer.

En réponse aux caractéristiques du secteur (forte dispersion des acteurs) et aux contraintes de temps, il semblerait logique de mobiliser Internet pour mettre à disposition de tous les professionnels une boîte à outils « profession poissonnier ».

L'objectif consiste à :

- Rompre l'isolement du chef d'entreprise
- Mettre à sa disposition en temps réel une boîte à outils informative couvrant toutes les dimensions technico-économiques du métier, équivalente à la valise du Fiom de 1990, intitulée *Profession Poissonnier*.

La solution d'un site Internet dédié, dont l'accès est réservé aux professionnels, présente de très nombreux avantages : économique, évolutif, connexion avec l'ensemble des autres informations disponibles sur Internet.

Sur la base de ce qui avait été réalisé dans le passé et qui reste pertinent, les chapitres à couvrir dans ce site sont :

- ❖ Le marché : de la mer à l'étal
- ❖ L'entreprise : installation mode d'emploi, entrée et sortie du métier
- ❖ Le point de vente : aménager pour séduire
- ❖ Le produit : gestion des assortiments, élargissement de gamme
- ❖ La gestion : les indicateurs, le suivi, le benchmark
- ❖ Le personnel, la formation
- ❖ La réglementation

L'outil Internet offre de très riches potentialités et chacun de ces chapitres pourrait comporter :

- ❖ Une synthèse informative, des renvois aux liens spécialisés sur chaque thème
- ❖ Des indicateurs de références, des outils interactifs avec des bases de données, une banque d'images (photographies, vidéos, etc.)

Le pilotage de ce projet, sa conception et son suivi doivent se faire en étroite concertation avec les instances professionnelles, gage d'une part de son caractère opérationnel et d'autre part de son adoption et de son utilisation au jour le jour par les poissonniers.

Six thématiques apparaissent stratégiques pour le secteur de la poissonnerie dans son ensemble et méritent donc une réflexion et des initiatives au niveau national

1. **La formation et le recrutement des équipes** : formation primaire des jeunes et des adultes, formation continue des salariés, organisation du recrutement
2. **Le positionnement de la poissonnerie**: positionnement dans la distribution alimentaire, attractivité et image de la poissonnerie, communication vis-à-vis des clients
3. **Optimisation de la filière des produits de la mer frais** : accès à la ressource, réglementation, relations avec les maillons amont (mareyeurs et pêcheurs)
4. **La maîtrise de la concurrence : différenciation stratégique vis-à-vis de la** grande distribution et des autres circuits (drive, freezers centers, ventes directes, etc.)
5. **L'accès à l'immobilier commercial** : politiques des élus locaux en matière de commerce de détail alimentaire, des marchés forains, gestion de l'immobilier commercial
6. **Gouvernance et action professionnelle** : coordination, concertation, collaboration, coopération, communication au sein de la profession

Enfin, en réponse à la faiblesse que constituerait un isolement de la profession, la poissonnerie doit développer des synergies dans deux directions :

- Celle **des métiers de bouche** avec ses collègues des secteurs boulangeries, boucheries charcuteries, primeurs fruits & légumes tant sur des projets locaux (immobilier commercial, marchés) qu'au niveau national pour défendre l'artisanat des métiers de bouche
- Celle **de l'univers des produits de la mer** en participant aux initiatives interprofessionnelles via les instances de gouvernance (France Filière Pêche) pour dynamiser la consommation, préserver la ressource et optimiser le fonctionnement économique de la filière de l'amont à l'aval.