

Entre traditionalisme et modernisme : l'industrie du homard du golfe du Saint-Laurent à l'heure des choix

Maurice BEAUDIN

Institut canadien de recherche
sur le développement régional
Université de Moncton, E1A3E9
NOUVEAU-BRUNSWICK
Canada

Résumé : La transformation du homard dans le sud du golfe du Saint-Laurent est une industrie unique. C'est la seule région à transformer, sur une base industrielle, le homard dont la demande internationale est plutôt orientée vers le vivant. Embrassant d'emblée les nouveaux développements technologiques, pêcheurs et transformateurs ont bien du mal à se débarrasser d'anciennes façons de faire, devenues contre-productives et qui minent dangereusement leur niveau de compétitivité. Pourtant, les perspectives commerciales pour les produits et sous-produits du homard ont rarement été aussi prometteuses. Des choix s'imposent pour les acteurs de l'industrie qui auront fort à faire pour amener leur secteur d'activité à entrer de plain-pied dans l'économie moderne.

Mots-clés : Golfe du Saint-Laurent. Provinces Maritimes. Canada. Pêches. Industrie du homard. Ressources naturelles. Géographie des échanges.

Abstract : Lobster processing in the southern Gulf of Saint-Lawrence is an unique industry. It is the only region to process lobster on an industrial scale, species for which demand is rather oriented towards a live or fresh product. Eager to adopt new technologies, both fishers and processors face difficulties in distancing themselves from traditional, counter-productive schemes, which undermine their competitive level. Nevertheless, commercial prospects for lobster products have rarely been more promising. Industry stakeholders have to make critical decisions in the near future in order to bring their respective sector up to par with the requirements of the new economy.

Key words : Gulf of Saint-Lawrence. Maritime Provinces. Canada. Fisheries. Lobster Processing. Natural Resources. Geography of Trade.

L'Est canadien est reconnu pour ses pêcheries et son importante production halieutique. En dépit des moratoires sur les principaux stocks de poisson de fond, dont la morue, qui continuent de priver des segments entiers de l'industrie du traitement, la production et les exportations sont en hausse. On observe par ailleurs une plus grande variété de produits transformés, dont une proportion grandissante de produits élaborés ou à valeur ajoutée (Beaudin, 2001).

Un tel dynamisme étonne lorsqu'on sait que l'industrie des pêches dans la région est lourdement hypothéquée, en raison des moratoires imposés depuis une décennie sur les principaux stocks de poisson de fond. Surprenant aussi de constater une telle vitalité dans un domaine, celui des ressources naturelles, qui est particulièrement sensible aux changements cycliques et structurels dans l'économie (Porter, 1991). Les économies font le plus souvent face à la raréfaction de leurs ressources naturelles, alors même que les prix internationaux pour les produits de base tendent à baisser (Freudenberg, 1992 ; Reich, 1988).

Faisant fi de la théorie économique, le secteur des pêches au Canada atlantique semble ainsi vouloir se repositionner, de crise en crise (nous en identifions au moins quatre majeures depuis les années 1960), pour repartir de plus belle sur de nouvelles bases. Cette souplesse d'adaptation relèverait de plusieurs facteurs, dont la forte hétérogénéité de l'industrie (Randall et Ironside, 1996), la dynamique socio-communautaire des milieux de pêche (Brown, 1995 ; Picot et Heath, 1991 ; Lamson et Hanson, 1984),

ainsi que les contorsions découlant des politiques gouvernementales (Copes, 1990). Ce qui expliquerait la nature caméléonesque des pêcheries de la côte est canadienne.

Dans cet espace régional nous apparaît un secteur distinct, dans un cadre spatial également distinct. Il s'agit du secteur de la transformation du homard, pour lequel la partie sud-ouest du golfe du Saint-Laurent⁽¹⁾ assume un leadership incontestable (fig. 1). Cette région est la seule à vouloir transformer sur une base industrielle le homard, dont la demande est plutôt orientée vers le frais. Le homard et ses sous-produits y contribuent pour une part bien plus élevée qu'ailleurs (50-70 %) de la valeur totale exportée de poissons et de fruits de mer, amplifiant du même coup les retombées économiques générées par cette espèce.

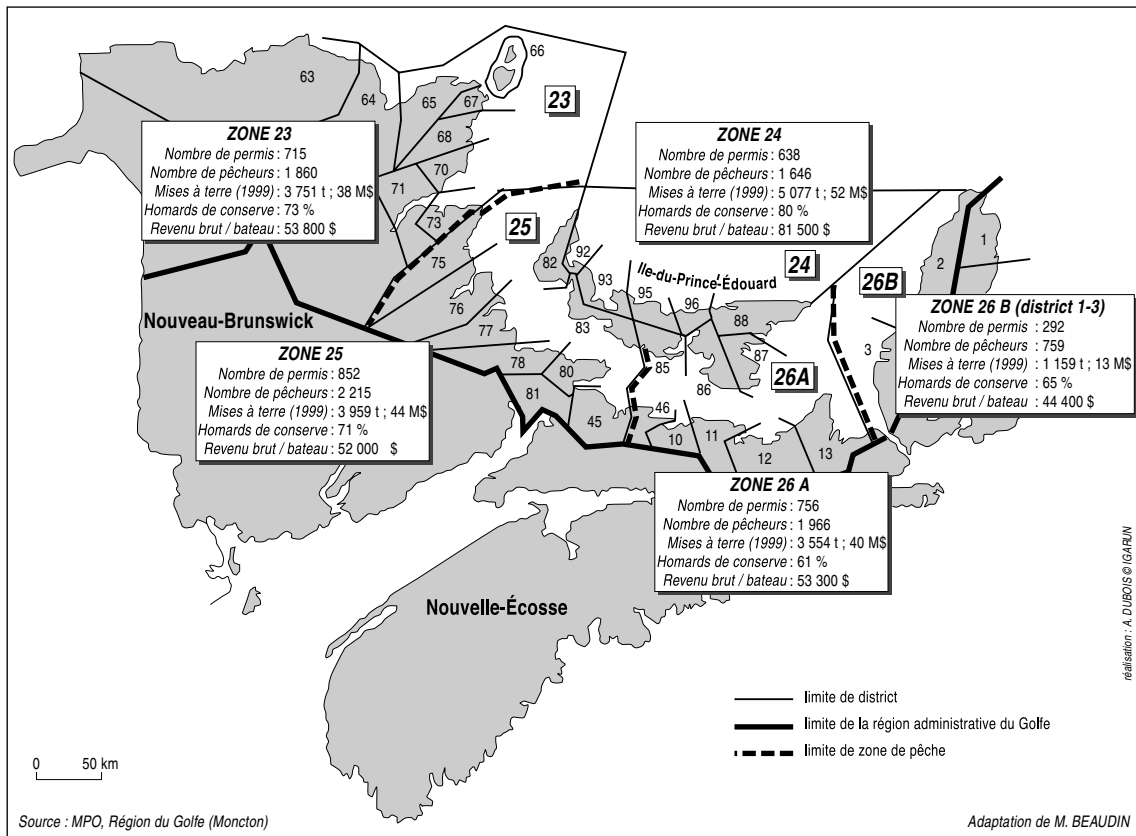


Fig. 1 : La pêche du homard dans le sud du golfe

Ce savoir-faire, la région l'a hérité en partie de sa position géographique, mais également en raison du type varié d'entrepreneuriat qu'on y retrouve. Contrairement aux régions de Terre-Neuve et du plateau néo-écossais, où prédomine la grande entreprise verticalement intégrée, le sud du golfe est le fief d'une mosaïque d'entreprises, allant de la petite entreprise familiale à la co-entreprise (pêcheurs-transformateurs), en passant par les coopératives de production, les alliances stratégiques et les entreprises associatives. Les activités mixtes (traitement simultané ou en rotation de différentes espèces selon l'apport saisonnier) sont par ailleurs courantes dans cette partie du golfe, qui est davantage affectée par la saisonnalité mais jouit en même temps d'une relative diversité halieutique (Beaudin, 1997).

L'industrie du homard, comme l'a si bien décrit le géographe Jean Chaussade (1983), prend une dimension particulière dans le sud du golfe en raison de l'abondance exceptionnelle du homard, de la haute valeur marchande de ce crustacé et, surtout, en raison du caractère essentiellement artisanal de cette pêche⁽²⁾. Ces énoncés d'il y a deux décennies sont encore de nos jours tout à fait à propos. Car en

dépît de l'avancée fulgurante des technologies, la pêche du homard maintient son caractère traditionnel et, dans un certain sens, artisanal. Il faut dire que la nature même de cette ressource (crustacé décapode), son aire de distribution (proximité du littoral) et son imposante réglementation, notamment l'utilisation exclusive du casier, contribuent à maintenir cet aspect traditionnel d'une pêche pourtant imprégnée de modernisme.

Plus que partout ailleurs au Canada atlantique, la pêche du homard dans le sud du golfe induit sa spécificité à l'ensemble du secteur halieutique. Dans cet espace où prédomine la pêche côtière et, secondairement, la pêche semi-hauturière, il va sans dire que l'activité entourant l'exploitation et la commercialisation du homard impose son rythme et façonne, jusqu'à un certain point, l'ensemble du profil halieutique régional⁽³⁾. D'où l'importance de ce type d'activité qui représente le principal gagne-pain, non seulement de la grande majorité des quelque 13 600 pêcheurs et travailleurs d'usine pour qui le homard s'avère l'espèce-clé, mais également pour les nombreuses collectivités côtières dont l'économie repose en bonne partie sur l'exploitation de ce crustacé.

La relative stabilité des pêcheries dans le sud du golfe, qu'on attribue en bonne partie au homard, se confirme dans les données annuelles sur les mises à terre, en particulier la valeur à quai, ainsi que sur la production des usines et les exportations. Pour autant, nombre d'indices nous amènent à penser que l'industrie du homard, dans cette région, a atteint un palier historique ; des facteurs tant internes qu'externes influent sur sa capacité à soutenir la croissance observée depuis deux décennies. Car si l'industrie a, depuis le milieu des années 1970, bénéficié à la fois d'un cycle de production et de prix à la hausse, elle s'est, par le fait même, surcapitalisée sans pour autant s'affranchir de son carcan (façons de faire) hérité d'une époque révolue. Et cela a deux conséquences majeures : d'abord, au niveau de la récolte, la rentabilité des entreprises de pêche ne peut être soutenue qu'avec des efforts (investissements) additionnels, d'où une productivité marginale décroissante ; puis, dans le secteur du traitement, où la concurrence pour la matière première mine dangereusement les marges de profit des transformateurs. Le repli sur le marché du vivant pour le homard, qui explique l'essaimage des petits acheteurs indépendants, ajoute à ces contraintes qui conduisent à la surenchère pour les produits de base.

Ainsi, le contexte dans lequel opèrent les principaux acteurs de l'industrie du homard évolue rapidement, à commencer par le secteur de la récolte qui semble confronté à une baisse des rendements marginaux en raison du cycle baissier de la ressource et de la surcapitalisation des flottilles de pêche. À défaut d'un approvisionnement local suffisant, les transformateurs établis n'ont, pour leur part, d'autre choix que d'importer des quantités croissantes de homard des États-Unis ; une stratégie risquée s'il en est, lorsque l'on considère les coûts additionnels de transport et les fluctuations dans les termes de l'échange.

Est-ce à dire que l'industrie du homard, dans le sud du golfe du Saint-Laurent, a atteint son apogée et qu'un déclin est inévitable ? Rien ne nous permet de l'affirmer. Ce dont on est plus certain, c'est que pour un nombre grandissant d'opérateurs et d'industriels, le statu quo n'est plus de mise. Il est clair que le contexte actuel mène à l'érosion des marges de profit et, subséquentement, à la baisse de compétitivité. Ce phénomène a d'ailleurs déjà cours alors que plusieurs transformateurs établis ont carrément abandonné la transformation du homard. Pour survivre, l'industrie devra se débarrasser de certaines manières de faire qui sont contre-productives ; elle devra se regrouper par le biais d'ententes stratégiques ou d'alliances et, à la manière des grandes entreprises verticalement intégrées, développer ses propres circuits de distribution-commercialisation. Ce dernier point constitue, à notre avis, le chaînon faible d'un secteur qui est considéré comme le fleuron de l'industrie des pêches du golfe.

I - UN SEGMENT STABILISATEUR DANS UNE INDUSTRIE MOUVEMENTÉE

Le homard d'Amérique (*Homarus americanus*) dont l'aire de distribution s'étend des côtes du Labrador jusqu'en Virginie, se concentre dans les secteurs de la baie de Fundy-golfe du Maine, ainsi que dans la partie méridionale du golfe du Saint-Laurent, communément désignée sous le vocable "sud du golfe".

Après avoir fluctué entre 25 et 30 milliers de tonnes des années 1950 jusqu'à la mi-1970, les débarquements de homard américain sur la côte atlantique ont repris à la hausse, pour atteindre un niveau de 83 000 tonnes en 1999 (fig. 2).

L'Est canadien contribue entre 55 et 65 % des mises à terre. Les pêcheurs du sud du golfe débarquent ces dernières années environ 18 000 tonnes de homard, soit 40 % des captures du côté canadien. Celui-ci est de plus petite taille (les trois quarts des prises sont destinées à la conserve)⁽⁴⁾ comparativement au homard pêché sur le plateau néo-écossais, dans la baie de Fundy ou dans le golfe du Maine. Dans le sud du golfe, le homard demeure, et de loin, l'espèce-clé. Même si le crabe des neiges tend, certaines années, à rivaliser en termes d'apports, c'est sur le homard que compte la grande majorité des pêcheurs puisque cette espèce génère, bon an mal an, entre 50 et 60 % de la valeur totale débarquée.

Cette prédominance du homard est d'autant plus réelle que le sud du golfe est la seule région à vouloir transformer cette espèce sur une base industrielle. En effet, la moitié des 145 usines de transformation du poisson opérant dans l'espace régional traitent le homard ; et près de la moitié des travailleurs du poisson (toutes espèces confondues) sont affectés à la transformation de ce crustacé⁽⁵⁾. Les industriels de la région doivent même importer du homard des États de la Nouvelle-Angleterre (plus de 16 000 tonnes durant l'année 2000 ; 184 millions \$) pour combler leurs besoins en produits primaires en vue de maximiser leurs opérations.

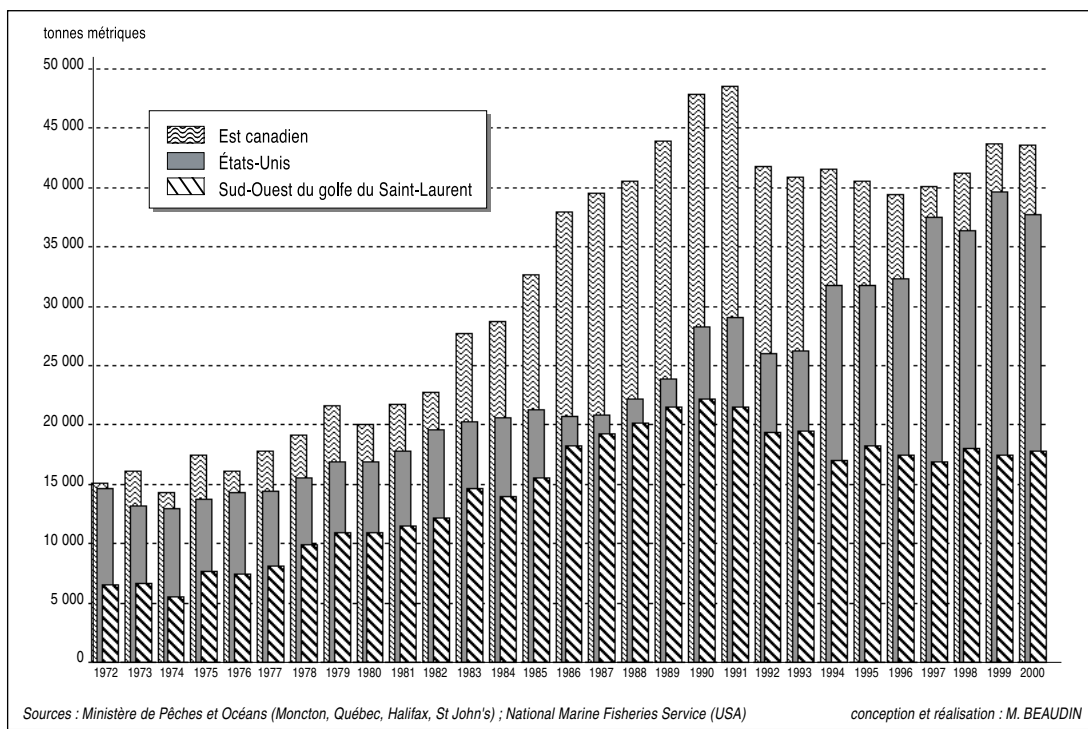


Fig. 2 : Les débarquements de homard américain sur la côte atlantique

Ainsi, le sud du golfe du Saint-Laurent a su développer et maintenir un savoir-faire régional en matière de transformation du homard. Ce savoir-faire, la région l'a acquis lors de la deuxième moitié du XIX^e siècle avec l'avènement de nouveaux procédés de mise en conserve. La région n'avait cependant pas le monopole pour ce qui est de la mise en boîte du homard ; cette exclusivité viendra avec l'expansion du marché américain pour le homard frais, à partir de la décennie 1880 et qui s'est intensifié par la suite (Dewolf, 1975).

En vigueur à partir de 1992, les moratoires sur plusieurs importants stocks de poisson, dont la morue, ont grandement perturbé l'industrie du traitement sur toute la côte atlantique, de même qu'à l'intérieur du golfe. Le poisson de fond s'avérait par excellence la ressource à transformer en raison des volumes accessibles, des coûts raisonnables d'approvisionnement et également en raison du savoir-faire traditionnel lié à la pêche et au traitement industriel de ce type d'espèce.

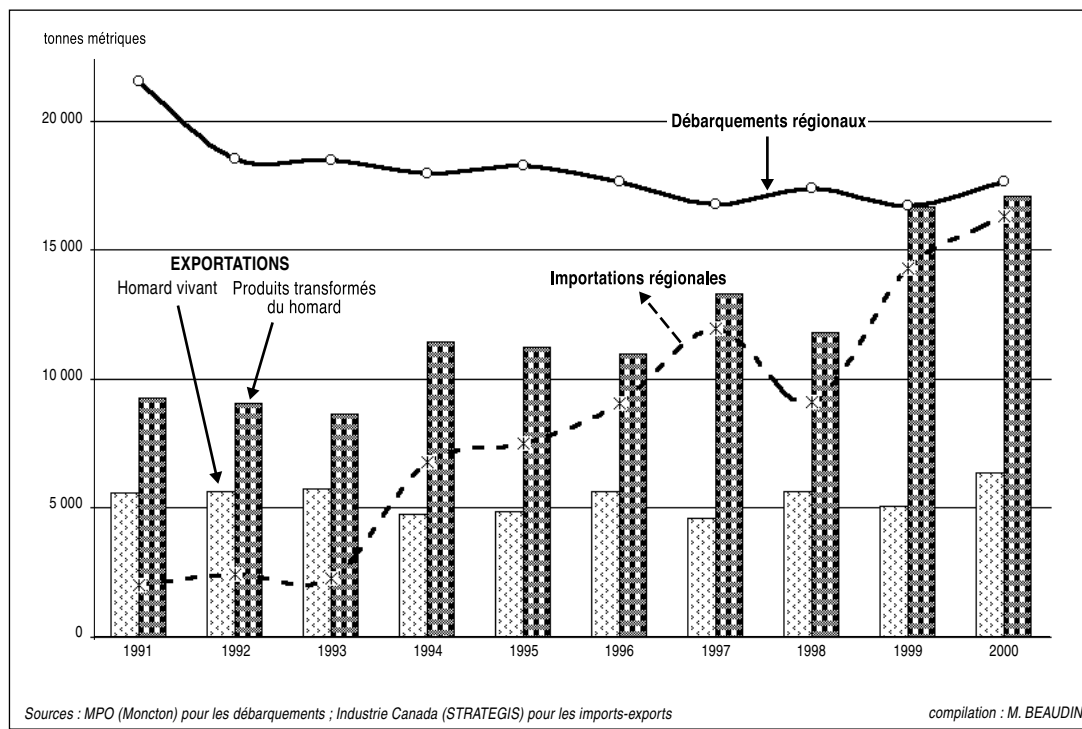


Fig. 3 : Débarquements et commerce du homard américain dans le sud du golfe

Le secteur du homard évoluant dans un segment distinct de celui du poisson de fond, on pourrait penser qu'il a été épargné par la crise qui secoue ce secteur d'activité. Ce qui est partiellement vrai. Mais justement parce que le secteur du poisson de fond représentait un important segment de l'industrie des pêches dans le sud du golfe, l'industrie du homard en a ressenti l'onde de choc. Avant ces moratoires, le poisson de fond représentait environ 50 000 tonnes de matières à transformer pour les usines locales, un apport qui se situe désormais à un niveau de 5 000 à 6 000 tonnes. Plusieurs transformateurs ayant des opérations mixtes (traitant le homard et d'autres espèces) ont dû se replier sur le homard, le crabe des neiges ou la crevette, accentuant dès lors la pression sur les prix pour l'approvisionnement primaire. Néanmoins, l'industrie des pêches dans le sud du golfe s'est plutôt bien tirée d'affaire durant les années de moratoire. Cela s'explique par la relative diversification des pêcheries, ainsi que par les diverses formes d'entrepreneuriat qu'on y trouve. En plus de compter sur une pêche côtière traditionnelle et généralement stable qu'est celle du homard, les pêcheurs du sud du golfe ont été les premiers sur la côte atlantique, à partir des années 1970, à exploiter les gisements de crabe des neiges suite à l'épuisement des stocks de crabe royal d'Alaska. Ils ont bénéficié, par ailleurs, de lucratifs marchés, bien que cycliques, pour la roque de hareng (une espèce abondante dans le golfe), ainsi que pour la crevette, tout en pratiquant quelques pêches d'appoint.

Le homard représente toutefois l'espèce-clé dans le sud du golfe, avec un apport à quai de 186 M\$ pour l'année 2000, soit 51,5 % de la valeur totale débarquée de produits de la mer. Cela correspond étroitement à sa part historique qui se situe à 53 % sur la période des vingt dernières années. Le crabe des neiges, dont la pêche est beaucoup plus concentrée (nord-est du Nouveau-Brunswick et nord du Cap-Breton essentiellement) s'arroge également une part importante des captures en termes de valeur.

Cette part est très fluctuante, cependant, en raison des cycles fréquents et prononcés de la ressource, et aussi en raison de fortes variations annuelles des prix. La part du crabe des neiges à la valeur totale débarquée dans la région oscille entre 10 et 25 %.

Bien que ces deux espèces, le homard et le crabe des neiges, semblent monopoliser l'ensemble de la production régionale, plusieurs autres espèces apportent une contribution variable mais soutenue. Leur apport totalise 85 M\$ au cours de l'année 2000, soit environ le quart des arrivages. Cette contribution des autres espèces est importante car elle génère des revenus d'appoint aux flottilles, tout en assurant un approvisionnement varié et complémentaire aux industriels de la transformation et aux commerçants. On arrive ainsi à éponger, dans une certaine mesure, les difficultés conjoncturelles liées à la biologie des stocks, ou encore, aux fluctuations de la demande.

Bref, la relative diversité des pêcheries du golfe, avec l'apport soutenu et régulier du homard, a permis à cette région de contrer les effets dévastateurs qu'ont eu, ailleurs dans l'Atlantique, les moratoires sur le poisson de fond. Le homard tend ainsi à jouer le rôle de stabilisateur dans une industrie complexe et particulièrement segmentée, une industrie exposée à de nombreux aléas, tant de nature structurelle que conjoncturelle.

II - UN APPORT ÉCONOMIQUE DIFFUS

L'industrie du homard, de par sa structure atomisée et son étalement géographique, engendre des liens multiples avec les autres secteurs de l'économie. Elle concerne donc un grand nombre d'acteurs. D'où son importance dans le tissu socioéconomique régional, d'autant plus que ce type de pêche est pratiqué par un groupe dominant de pêcheurs, les côtiers. À vrai dire, la productivité (du homard) varie beaucoup d'une région à l'autre, voire d'un secteur ou d'un district de pêche à un autre⁽⁶⁾. Mais l'apport économique y est partout évident : à l'exception de quelques districts⁽⁷⁾ bonifiés depuis peu par l'essor de la pêche du crabe des neiges, le homard régularise et régit, dans bien des cas, l'économie de la majorité des petits centres côtiers répartis dans l'arc sud-ouest du golfe.

La figure 1 permet de visualiser les différentes zones de pêche dans l'espace régional. C'est le littoral nord de l'île du Prince-Édouard (zone 24) qui s'avère la région la plus productive, mais également celle où on enregistre le taux de capture de petite taille le plus élevé. La zone 26 B (littoral nord du Cap-Breton) est aussi très productive, bien qu'on y retrouve beaucoup moins de pêcheurs de homard. Les trois autres zones se comparent en termes d'effectifs et de valeur moyenne débarquée. Pour ce qui est des activités de transformation, elles se concentrent dans la zone 25.

Dans le but de mieux circonscrire l'industrie du homard dans le contexte régional, nous avons regroupé dans le tableau 1 plusieurs indices relatifs à ce secteur d'activité. On y voit qu'au cours de l'année 2000, cette pêche a rapporté 186 millions de dollars (valeur à quai) aux 3 250 homardiens du sud du golfe, soit une moyenne par bateau de 57 200 \$. Cette moyenne est inférieure à celle observée sur le plateau néo-écossais ou dans la baie de Fundy, mais supérieure au rendement observé ailleurs dans le golfe.

Considérant les coûts d'exploitation, ces revenus bruts demeurent modestes, surtout qu'il s'agit de l'activité première de la grande majorité des pêcheurs côtiers⁽⁸⁾. Cette pêche ne dure toutefois que huit semaines et d'autres pêches d'appoint peuvent aider à arrondir les revenus annuels du pêcheur de homard, tout comme les allocations de chômage qui peuvent représenter une part allant du tiers (pour le pêcheur-propriétaire) à plus de la moitié (aide-pêcheur) des revenus nets générés par l'activité de pêche⁽⁹⁾.

Cet apport primaire, jumelé aux importations de homard, se traduit par une production (produits transformés) qui généralement atteint deux fois et demie la valeur débarquée, un ratio qui tend à augmenter avec l'importation accrue de homard pour fins de transformation. Il s'ajoute à cette production les ventes en frais qui, ces dernières années, oscillent autour de 100 M\$.

	Est N-B	Î-P-É	Nord N-É	Sud du golfe
SECTEUR PRIMAIRE (RÉCOLTE)				
Débarquements de homard	5 933 t	8 659 t	3 205 t	17 797 t
- en millions de \$	59 M\$	92 M\$	36 M\$	186 M\$
- part des débqt. régionaux (valeur)	46 %	68 %	48 %	51 %
Nombre de homardiers	1 285	1 295	670	3 250
Rev. brut / bateau (homard seul.)	45 900 \$	71 000 \$	53 700 \$	57 200 \$
Nb homardiers / Ens. de la flottille	63 %	89 %	84 %	75 %
TRANSFORMATION / COMMERCIALISATION				
Nb d'usines de traitement du homard	34	26	11	71
Employés (trait. & manut. du homard)	2 789	1 735	686	5 210
Produits transformés du homard (1997)	262 M\$	73 M\$	5 M\$	340 M\$
Exportations totales de homard	369 M\$	155 M\$	26 M\$	550 M\$
- frais ou vivant	12,5 %	6,5 %	98 %	18 %
- produits congelés / conservés	87,5 %	93,5 %	2 %	82 %

Sources : Bureaux régionaux du MPO pour les débarquements, permis et bateaux, production et données sur l'emploi/revenus ; Industrie Canada (Strategis) pour les imports-exports ; compilations de M. Beaudin

Tableau 1 : Données régionales comparatives sur l'industrie du homard, année 2000

Somme toute, l'industrie du homard, dans le sud du golfe, semble maintenir une cadence soutenue, et ce, en dépit de la baisse des approvisionnements locaux (environ 4 000 tonnes en moins ou -18 % depuis 1991, fig. 3). Le segment des produits transformés du homard y est particulièrement dynamique, son volume ayant presque doublé depuis dix ans.

Ce sont les importations de homard qui ont permis de maintenir le rythme, au prix toutefois d'une dépendance accrue des industriels régionaux sur le homard en provenance du Maine ; ce qui apporte un nouvel élément de risque dans l'industrie. Car si le taux de change favorise les exportateurs canadiens vis-à-vis de leurs acheteurs américains, il contribue inversement à pénaliser les importateurs, qui doivent payer un prix relatif plus élevé que s'ils s'approvisionnaient localement, sans compter les coûts additionnels liés au transport. Les producteurs du sud du golfe ont pu, jusqu'ici, obtenir le homard américain à un prix raisonnable, et ce, en dépit de la faiblesse du dollar canadien. Le homard acheté du côté américain est relativement peu cher en raison de sa carapace molle (homard en mue) et se prête donc mieux à la transformation. Mais, le recours à cette source d'approvisionnement d'un nombre grandissant de transformateurs des Maritimes, engendre une pression à la hausse sur les prix. L'engouement pour le homard s'est vite transposé sur les prix offerts aux pêcheurs qui, en termes constants, se sont appréciés de 9 % sur une base annuelle au cours des années 1990.

La montée des prix du homard ne résulte pas uniquement de la demande extérieure, mais également de la concurrence qui prévaut au plan régional pour s'approvisionner en produits primaires. Une réglementation poreuse en ce qui a trait au déchargement, à la vente et au transport du homard en est en partie responsable. Par exemple, rien que sur la côte est du Nouveau-Brunswick, nous avons relevé pour l'année 1999 au moins 51 usines ayant un permis de transformation du homard, dont à peine la moitié devaient effectivement traiter cette espèce étant donné le manque de volume et son prix d'acquisition jugé trop élevé. En plus des transformateurs, la région comptait 288 détaillants, 253 grossistes, une soixantaine de marchés de poisson, ainsi que 386 acheteurs-trafiquants pouvant opérer

en toute liberté (Beaudin, 1999). Que d'acteurs, en effet, pour des arrivages totalisant à peine 6 000 tonnes ! C'est ce qui expliquerait pourquoi le prix pour le homard de conserve a augmenté plus rapidement que celui de "marché", alors que la demande est généralement plus dynamique pour ce dernier produit.

III - LA RECHERCHE DE "PROFITABILITÉ"

Le contexte dans lequel évolue l'industrie des pêches en général et auquel ne saurait échapper le secteur du homard est en pleine évolution. Le cycle baissier de la ressource observé dans le sud du golfe, depuis près d'une décennie, jumelé aux dévaluations récentes du dollar canadien (vis-à-vis du dollar américain) forcent les transformateurs de homard à rationaliser encore davantage leurs opérations et, surtout, à maintenir au plus bas le coût d'acquisition de la matière première. Il en va de la survie de l'ensemble du secteur.

Car l'incertitude en matière d'approvisionnement (accessibilité et coût d'acquisition des produits de base) représente une épée de Damoclès pour les transformateurs, qui risquent à tout moment de voir leur plan de gestion complètement chambardé. Non seulement l'organisation du travail s'en trouve dès lors affectée, mais également toute la planification stratégique de l'entreprise vis-à-vis de ses investissements en équipements et en ressources humaines, vis-à-vis de ses fournisseurs de produits et services liés à la production, vis-à-vis de ses distributeurs et de ses acheteurs. Pour le pêcheur, la situation n'est pas moins critique dans la mesure où ses revenus risquent de chuter drastiquement en raison de la baisse moyenne des captures et des coûts d'exploitation à la hausse.

Aux difficultés de valorisation industrielle des produits du homard s'ajoute le manque de coordination dans la commercialisation-distribution. La multiplicité d'intermédiaires dans l'acheminement du homard du pêcheur au consommateur a un impact direct sur l'efficacité du circuit de distribution-commercialisation. Nous relevons ainsi cinq secteurs principaux (ou paliers) dans l'organisation commerciale (fig. 4). Cette structure est presque inchangée depuis 50 ans. Mais des évolutions notables sont en cours et des changements majeurs attendent l'ensemble du circuit de distribution-commercialisation. La globalisation des échanges, la tendance à la concentration dans le secteur agroalimentaire, l'accès aux nouvelles technologies de transport et d'entreposage, ainsi que la sophistication des moyens de communication, sont les facteurs généralement mentionnés qui sous-tendent ces changements. Face à l'érosion des marges de profit, industriels et importateurs s'efforcent de contrôler au mieux leurs prix de revient, en se débarrassant, par exemple, d'un intermédiaire. Ce que font de plus en plus les grandes centrales d'achat en transigeant directement avec les fournisseurs de produits de base.

Le positionnement des transformateurs, à l'intérieur du circuit commercial du homard, nous paraît des plus vulnérable. Situés entre l'aval et l'amont de la filière pêche, ces derniers doivent opérer en liaison directe avec d'une part leurs fournisseurs de matière première et, d'autre part, avec les courtiers et centrales d'achat. Les fournisseurs primaires veulent maximiser leurs gains, ce qui est normal, tandis que les gros acheteurs maintiennent autant que possible les prix au plus bas. De surcroît, les courtiers et les grossistes dictent non seulement le prix de base des différents produits, mais les volumes à traiter, le format, l'emballage, la présentation. L'entreprise qui ne veut pas se soumettre à ces exigences doit accumuler des inventaires, un risque que peu d'entre elles veulent ou peuvent assumer. En termes simples, on dira que le transformateur est pris en tenaille entre le pêcheur et l'acheteur.

Avec la mise en place des accords de libre-échange nord-américain (ALENA), de l'intensification des relations avec l'Union européenne, et également du renouveau du marché domestique canadien des fruits de mer, on assiste à la mise en place graduelle d'une structure plus opérationnelle, dans laquelle seuls les joueurs les mieux réseautés vont pouvoir développer leurs activités sur le long terme. De plus en plus, les industriels locaux vont devoir directement faire affaire, tant commercialement que techniquement, avec les grands fabricants-distributeurs de la chaîne agroalimentaire au Canada et à l'étranger.

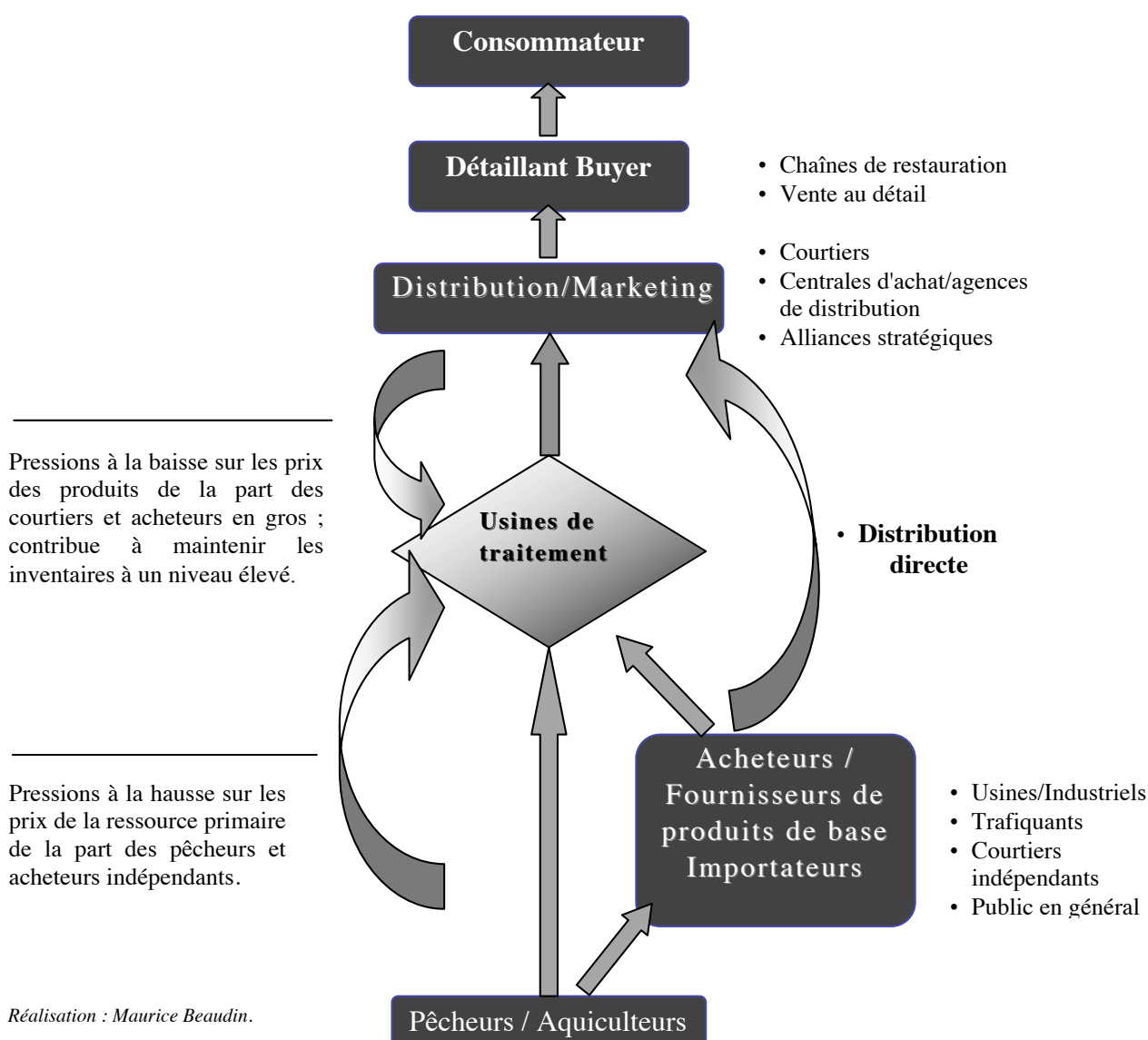


Fig. 4 : Les circuits d'achats/ventes, de commercialisation et de distribution des produits du homard dans l'est canadien

Conclusion

La transformation du homard, une industrie plus que centenaire dans le sud du golfe, se retrouve aujourd'hui dans une situation pour le moins ambiguë. Au plan commercial, l'industrie semble avoir le vent dans les voiles, avec une variété grandissante de produits et sous-produits du homard, des exportations en hausse et une demande davantage diversifiée. Au-delà des indices commerciaux se dessinent cependant des enjeux pour lesquels l'industrie, en général, n'est peut-être pas bien préparée.

On constate aisément, en effet, que les avantages comparatifs dont disposaient jusqu'ici les transformateurs de homard de cette région sont en train de s'effriter. En dépit de facteurs conjoncturels favorables pour l'industrie, la situation s'est détériorée au fil des ans. Un nombre grandissant de transformateurs enregistrent des pertes ces dernières années (Beaudin, 1999). À défaut de matière

première suffisante à un coût compétitif, plusieurs transformateurs établis depuis longtemps ont dû cesser leurs opérations, alors que d'autres usines ont été acquises par des intérêts de l'extérieur. La surenchère pour l'obtention du produit primaire, le manque de recherche et développement, le sous-financement des transformateurs, entre autres, contribuent à ronger la compétitivité des entreprises qui ont de plus en plus de difficultés à rentabiliser leurs opérations.

Qui plus est, l'absence ou le manque de personnel spécialisé gêne le positionnement stratégique des entreprises, que ce soit au niveau de la gestion interne, de l'organisation de la production, de la diversification/valorisation des produits, ou encore, au niveau des techniques commerciales. Les entreprises, on le sait, n'ont par ailleurs que peu sinon aucun contrôle sur le pôle stratégique que sont les circuits de distribution.

D'autres aspects, peut-être moins tangibles, s'additionnent aux facteurs déjà mentionnés et rendent d'autant plus problématique l'adaptation des entreprises. Ces aspects tiennent aux mutations dans la filière agroalimentaire au niveau international, notamment au registre de la gestion des entreprises (montée du corporatisme industriel avec la multiplication des partenariats et alliances stratégiques), au registre des technologies et de la réglementation (standards internationaux de la qualité et de la conception des produits), ainsi qu'à celui de la distribution-commercialisation.

S'il est un enseignement à retenir de l'expérience récente dans l'industrie des pêches de l'Atlantique, c'est que l'approche volume (stratégie axée sur une production de masse), en particulier dans le segment des fruits de mer, ne peut plus fonctionner. Ne serait-il pas plus sensé d'avoir une industrie moins "gourmande" sur le plan des ressources, qui puisse faire davantage de place aux compétences et qui sache combiner son savoir-faire traditionnel avec l'ingénierie moderne de gestion-commercialisation? C'est ce que préconisent de plus en plus d'intervenants, dont plusieurs transformateurs de homard.

Mais pour cela, il faudra que l'entrepreneuriat actuel de type familial ou coopératif s'ouvre davantage aux principes du corporatisme industriel. Il faudra parallèlement que l'État cesse d'utiliser l'industrie des pêches comme déversoir de main-d'œuvre pour combler ses politiques sociales, ce qui a de toute évidence mené à la situation d'extrême surcapacité que l'on observe aujourd'hui dans l'industrie. Il faudra que les deux niveaux de gouvernement, provincial et fédéral, se concertent en vue de mettre un peu plus d'ordre dans cette industrie, notamment pour ce qui est du contrôle à quai, de l'encadrement des acheteurs, de la réglementation liée aux permis de transformation, ainsi que du support technique et financier qui se doit d'être mieux ciblé afin de permettre aux segments porteurs de l'industrie de renforcer leur niveau de compétitivité.

Aux industriels de la transformation, il incombe de se rapprocher des intermédiaires en amont (pêcheurs) et en aval (acheteurs en gros), en établissant des liens stratégiques sur la base de partenariats, en particulier avec les pêcheurs. En clair, un grand virage est souhaitable, où l'industrie devra adapter ses structures au niveau de la gestion en favorisant :

- une plus grande ouverture de l'entreprise au prix, s'il le faut, d'une dilution du contrôle (alliances stratégiques, partenariats) ;
- une différenciation plus poussée des produits, en recourant à du personnel qualifié et spécialisé dans les champs technologique et commercial (cette option nécessitera un niveau plus poussé d'automatisation/mécanisation) ;
- une gestion plus transparente et mieux structurée (réingénierie de l'ensemble des opérations, meilleure orchestration des volets import-export) ;
- ainsi qu'un meilleur réseautage au niveau de la distribution et de la mise en marché.

Les développements récents observés dans plusieurs segments de l'industrie canadienne des pêches, y compris celui du homard, laissent entrevoir une telle orientation.

Notes

- 1 - Comprend les zones côtières nord et est du Nouveau-Brunswick, l'île du Prince Édouard, ainsi que le littoral nord (face au golfe) de la Nouvelle-Écosse. En vue d'alléger le texte, nous ferons allusion au sud du golfe.
- 2 - Pour avoir étudié (thèse de doctorat d'État) et vécu le milieu maritime de l'est canadien au cours des années 1970, Jean Chaussade nous a offert une excellente synthèse des pêcheries du golfe du Saint-Laurent. Son ouvrage *La pêche et les pêcheurs des Provinces Maritimes du Canada*, publié en 1983 aux presses de l'Université de Montréal, demeure la référence en ce domaine.
- 3 - Des 4 450 unités que compte la flottille de pêche dans le sud du golfe, 120 seulement ne sont pas considérées comme côtières et huit bateaux côtiers (d'une longueur inférieure à 13,6 mètres) sur dix s'adonnent à la pêche du homard.
- 4 - On distinguera le homard de "consERVE", dont la taille minimale (thorax) varie, selon les secteurs, de 66,7 à 74,0 mm. Ce homard est dirigé pour l'essentiel vers les usines de traitement. Le homard de type "marché" atteint au minimum 81,0 mm et alimente le marché en frais. Le prix unitaire du homard frais est supérieur d'environ 25 à 30 % à celui du homard de conserve.
- 5 - D'après un sondage du ministère de la division des Services économiques du MPO (Ministère de Pêches et Océans), réalisé auprès des usines à l'automne 2000.
- 6 - Voir MPO - Sciences, Rapports sur l'état des stocks : *Homard du sud-ouest de la Nouvelle-Écosse*, C3-62(1998) ; et *Homard de la baie de Fundy*, C3-61(1998).
- 7 - Des 34 districts de pêche que compte la région, au moins 28 bénéficient avant tout du homard.
- 8 - Le homard représente 85 % et plus des recettes des homardiers, une part historiquement élevée en raison des moratoires sur le poisson de fond, ainsi que la faiblesse du marché japonais pour la rogue de hareng.
- 9 - Estimations fournies par l'Union des Pêcheurs des Maritimes (UPM).

Bibliographie

- BEAUDIN M., 2001. *La valorisation des produits de la mer dans l'est canadien*. ICRDR, Université de Moncton, 301 p.
- BEAUDIN M., 1999. *La viabilité de l'industrie de la transformation du homard au Nouveau-Brunswick*. Rapport soumis au ministère des Pêches et de l'Aquaculture (Fredericton) et à l'Association des empaqueteurs du Nouveau-Brunswick (Moncton), 131 p.
- BEAUDIN M., 1997. *L'adaptation économique des régions maritimes de pêche : le cas des communautés du golfe du Saint-Laurent*. Thèse de doctorat, Université de Nantes, 649 p.
- BROWN M., 1995. Competitiveness in a Resource Dependent Region : The Case of Food Processing in Canada's Maritime Provinces. *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. XVIII, 3, pp. 401-425.
- CHAUSSADE J., 1983. *La pêche et les pêcheurs des Provinces Maritimes du Canada*. Presses de l'Université de Montréal, 303 p.
- COPES P., 1993. The Place of the Fishery in Atlantic Canada's Regional Development. *Fisheries Economics and Trade*, Esbjerg, University Centre of South Jutland, 23 p.
- DEWOLF G., 1975. La pêche du homard dans les Maritimes : conséquences économiques de la réglementation. *Office des recherches sur les pêcheries du Canada*, Bulletin 187F, 61 p.
- FREUDENBERG, W.R., 1992. Addictive Economies : Extractive Industries and Vulnerable Localities in a Changing World Economy. *Rural Sociology*, 57, 3, pp. 305-332.
- LAMSON C. et HANSON A. (eds), 1984. *Atlantic Fisheries and Coastal Communities*. Ocean Studies Program, Université Dalhousie (Halifax).
- PICOT G. et HEATH J., 1991. Les petites collectivités du Canada atlantique : Structure industrielle et caractéristiques du marché du travail au début des années 1980. Direction des études analytiques, *Statistique Canada*, n° 40, 51 p.
- PORTER M., 1991. *Le Canada à la croisée des chemins : les nouvelles réalités concurrentielles*. Harvard Business School, préparé pour le Conseil canadien des chefs d'entreprises et le gouvernement du Canada, 119 p.
- RANDALL J. et IRONSIDE G., 1996. Communities on the Edge : An Economic Geography of Resource-dependent Communities in Canada. *Le Géographe canadien*, 40, n° 1, pp. 17-35.
- REICH R., 1988. The Rural Crisis, and What to Do About It. *Economic Development Quarterly*, vol. 2, n° 2.