

Trois scénarios stratégiques pour la filière cunicole à l'horizon 2025

J.L.PETIT¹, D. LE CREN², G. COULETEL³, P. MAGDELAIN³, M. BALLAN⁴, Y.TREGARO⁴

¹ Cabinet PERI G, rue de l'Île Mystérieuse, 80440 Boves, France

² Comité Lapin Interprofessionnel Pour la Promotion des Produits, 28 rue du Rocher 75008 Paris, France

³ ITAVI, Service Economie, 4 rue de la Bienfaisance 75008 Paris, France

⁴ FranceAgriMer, Direction Marchés Etudes et Prospective (MEP), 12 rue Henri Rol-Tanguy - TSA 20002 - 93555 Montreuil sous Bois Cedex, France

Résumé. La prospective cunicole a consisté en une démarche participative conduite par un groupe de 24 personnes réunissant des représentants de la filière et des chercheurs. La méthode a permis d'élaborer trois scénarios contrastés : l'un centré sur les produits transformés, le second sur la diversification des systèmes d'élevage, et un troisième portant sur la compétitivité par le prix. Les scénarios sont un outil pour améliorer la qualité de la réflexion stratégique au sein de la filière. L'objectif est de faciliter l'élaboration d'une stratégie collective, basée sur un diagnostic partagé et une vision commune des principaux enjeux auxquels la filière va devoir faire face.

Abstract. **Three strategic scenarios to 2025 for the french rabbit industry.** The rabbit foresight study consisted of a collaborative approach driven by a group of 24 persons gathering representatives of the sector and researchers. The method led to the construction of three contrasted scenarios: one about transformed products, a second one about the breeding systems diversification, and a third one on economic competitiveness. The scenarios will stimulate the strategic thinking within the sector. The objective is to set up a collective strategy, based on a shared diagnosis and a common vision of the main challenges that the sector is likely to face.

Introduction

La production cunicole en France connaît une érosion structurelle depuis les années 70. Les élevages rationnels avaient réussi à maintenir les volumes autour de 80 000 tonnes de viande, mais depuis 2007, le nombre d'élevages a fortement diminué et les résultats économiques se sont dégradés. En 2010, le Comité Lapin Interprofessionnel Pour la Promotion des Produits, qui rassemble l'ensemble des acteurs de la filière, a décidé d'engager une démarche prospective pour explorer de nouvelles pistes de développement comme cela venait de se faire pour la filière avicole (Jez *et al*, 2009). La première étape de cette initiative a consisté à construire trois scénarios stratégiques à l'horizon 2025. Ce document présente successivement : la méthode employée pour élaborer les scénarios, une synthèse des trois scénarios et les premiers enseignements qui peuvent en être tirés.

1. Méthode d'élaboration des scénarios

La prospective n'a pas pour objectif de prévoir le futur, mais d'aider des acteurs à anticiper des évolutions, par nature incertaines, qui peuvent affecter leur activité de façon positive ou négative. La méthode employée pour la prospective de la filière cunicole consiste à construire des scénarios exploratoires contrastés (Sebillotte *et al*, 2002). L'élaboration des scénarios exploratoires repose sur quatre étapes essentielles :

- Réalisation d'un état des lieux et d'une rétrospective de la filière à quinze ans
- Identification et caractérisation des composantes clés de l'avenir de la filière
- Recherche des hypothèses d'évolution à l'horizon 2025 (tendances lourdes et signaux de rupture) et

construction de micro scénarios par composante
- Sélection et rédaction de scénarios globaux contrastés.

Les scénarios, qui décrivent des « futurs possibles » pour la filière et son environnement, constituent une base de réflexion pour identifier des enjeux communs à l'ensemble des acteurs et faire des choix stratégiques à moyen et long terme. Pour construire ces scénarios, le choix a été fait d'une démarche participative conduite par un groupe de 24 personnes représentant les différents maillons de la filière. Une spécificité importante de cette approche est d'organiser le dialogue entre les parties prenantes pour favoriser la prise en compte de l'ensemble des dimensions de la situation et faciliter l'émergence d'innovations systémiques.

Dans les sections suivantes, nous présentons une synthèse de l'état des lieux de la filière et des variables clés. Les trois scénarios globaux sont ensuite introduits et commentés. Pour des raisons de place, nous n'exposons pas les résultats intermédiaires relatifs aux micro-scénarios.

2. Evolutions récentes de la production et de la consommation de viande de lapin

En 2010, la consommation de viande de lapin en France est estimée à un peu plus de 60 000 tonnes; ce qui représente moins de 1 kg par habitant. Il y a quinze ans, la consommation était évaluée à plus de 85 000 tonnes, soit 1,5 kg par habitant. La baisse de la consommation de lapin s'inscrit dans le contexte du déclin global de la consommation de viande. Néanmoins, la baisse est plus rapide en lapin. Celui-ci représentait 1,5% des volumes de viandes en 1995, il en représente désormais 1%. Cette chute significative

est généralement expliquée par un déficit de notoriété du lapin et par le fait que ce soit « une viande à cuisiner » qui répond difficilement aux critères de rapidité et de praticité, moteurs de la consommation d'aujourd'hui. Le lapin n'est pas spontanément présent à l'esprit des consommateurs et serait une viande à l'image un peu vieillie. De fait, le lapin perd des acheteurs et peine à s'imposer chez les jeunes. Il appartient pourtant à la catégorie des viandes blanches, segment le plus dynamique du marché. Son profil nutritionnel est particulièrement intéressant pour la clientèle des urbains actifs. En dépit de ces conditions de marché difficiles, la filière cunicole française a su faire évoluer ses techniques et certains de ses acteurs sont reconnus dans leur domaine au niveau mondial (génétique, fabricants d'aliments). Ce rang est le fruit d'une mutation rapide opérée dans les années 1990 et 2000, avec la mise en place d'un système d'élevage rationnel, basé sur l'insémination artificielle et la conduite en bande unique. Cette transformation radicale des conditions d'élevage a été rendue possible par une collaboration active entre les différents acteurs de la filière : groupements de producteurs, sélectionneurs, fabricants d'aliments et équipementiers. Aujourd'hui, un peu plus de 1500 élevages professionnels sont présents en France, dont 80% dans les départements du Grand-Ouest. Ces élevages sont fédérés par 24 groupements de producteurs. Ils livrent l'équivalent de 48000 tonnes de carcasses dans 96 abattoirs contrôlés. L'abattage et la transformation tendent à se concentrer. Les cinq premiers abatteurs contrôlent 75% du marché. La demande croissante des consommateurs pour des modes de production plus respectueux du bien-être animal, est un facteur susceptible d'entraîner une évolution de la réglementation, et doit inciter les acteurs de la filière à réfléchir aux adaptations de leur modèle de production de viande de lapin pour mieux répondre aux attentes sociétales.

3. Les quatre composantes clés de l'avenir de la filière lapin

La construction des scénarios est basée sur l'identification et l'analyse des variables clés qui sont les principaux facteurs d'incertitude pour la filière, à moyen-long terme. Le groupe de prospective a regroupé ces variables en quatre composantes principales.

3.1. Evolution des modes de distribution, du comportement des consommateurs et des attentes sociétales

L'avenir de la filière lapin est étroitement lié à sa capacité à conquérir de nouveaux consommateurs et à être présente dans les différents circuits de distribution. L'évolution du comportement des consommateurs sera un facteur déterminant. La variable prix et la conjoncture économique jouent un rôle important, mais les questions du rapport à l'alimentation dans la société, de la propension à cuisiner et de la perception des enjeux environnementaux et éthiques peuvent être des facteurs de rupture. L'évolution des systèmes de distribution est à surveiller, notamment la tendance au

retour au commerce de proximité, l'émergence de nouveaux concepts de distribution spécialisée et le développement de la vente en ligne.

3.2. Evolution des systèmes de production du lapin de l'amont à l'abattoir

Il existe aujourd'hui un modèle d'élevage dominant, qui s'est imposé progressivement au cours des quinze dernières années, parce qu'il répondait à des contraintes en matière de productivité, de maîtrise sanitaire, de traçabilité et de conditions de travail. L'évolution de ce modèle est une question clé pour le futur de la filière. Des changements sont déjà engagés pour améliorer le bien être animal; par exemple, l'adoption de la cage aménagée. Des ruptures sont également possibles, sous forme d'une modification substantielle du mode d'habitat et d'une transformation de la conduite d'élevage. Ces ruptures peuvent être le fruit d'une stratégie délibérée des acteurs pour offrir aux consommateurs une gamme diversifiée de produits, segmentée en fonction du mode d'élevage. De plus, pour répondre aux impératifs d'une transformation plus poussée, la filière lapin doit accroître la compétitivité de ses élevages d'une part et d'autre part, orienter ses efforts vers l'optimisation des processus d'abattage et de découpe.

3.3. Evolution du mode d'organisation et de gouvernance de la filière

La filière lapin fonctionne encore largement en flux poussés. Cette assertion doit être relativisée du fait de l'existence de plannings de production définis conjointement par les abatteurs et les groupements de producteurs et de dispositifs de régulation visant notamment à réduire la production en été. Néanmoins, la coordination entre l'amont et l'aval de la filière reste une question ouverte et plusieurs modes de gouvernance, allant du contrat spot à l'intégration, peuvent être envisagés pour l'avenir. Ces modalités seront étroitement liées à l'évolution de la concentration de la filière lapin et à son positionnement par rapport aux autres filières viande, notamment par rapport à la volaille. Deux hypothèses contrastées peuvent être imaginées : le maintien d'une filière lapin autonome, portée par des entreprises leaders ayant une forte activité cunicole, ou l'intégration de la filière lapin dans l'univers de la volaille. Ces évolutions auront un impact fort sur l'interprofession mais également sur les stratégies d'innovation et de marketing des entreprises d'abattage.

3.4. Import-export et relations internationales

Avec l'interruption entre 2002 et 2005 des importations de viande de lapin de Chine, le marché du lapin est redevenu essentiellement franco-français. Les importations sont négligeables (5% des volumes) et les exportations (12% des volumes) concernent soit des marchés de niche, soit des opérations de dégageant. La situation est différente en matière de transfert de technologie. Les leaders français de la génétique et de l'alimentation animale, ainsi que les équipementiers, ont en général une activité export

significative. Si la tendance est au maintien de cette situation globale, on peut néanmoins envisager des évolutions significatives, notamment le gain de parts de marché, en Europe, dans les pays ayant une tradition cunicole. Ces gains seraient imputables à une stratégie volontariste des abatteurs français, qui prendraient appui sur le savoir-faire national pour développer leurs ventes, soit en direction de l'Europe du Sud, soit vers les pays de l'Est.

4. Trois scénarios contrastés pour la filière cunicole à l'horizon 2025

Pour chacune des composantes, des micro-scénarios ont été élaborés, reflétant les tendances lourdes, les phénomènes émergents et les hypothèses de rupture. Ces micro-scénarios ont été combinés pour former

trois scénarios contrastés (cf. Tableaux 1 et 2) : le premier s'intitule « le lapin gagne sa place dans les produits transformés », le second « diversification des systèmes d'élevage, un challenge réussi. » et enfin le troisième « compétitivité par le prix ».

5. . Enjeux stratégiques et leviers d'action

Au regard des scénarios élaborés, plusieurs enjeux majeurs apparaissent :

- Conquérir de nouveaux consommateurs, notamment chez les plus jeunes
- Définir une stratégie de réponse aux attentes sociétales
- Gagner en compétitivité
- Anticiper les besoins d'évolution de la filière, en termes de mode d'organisation et de structure.

Tab. 1 : Trois scénarios contrastés d'évolution de la filière cunicole française à l'horizon 2025

Composantes	Scénario 1 Le lapin gagne sa place dans les produits transformés	Scénario 2 Diversification des systèmes d'élevage : un challenge réussi	Scénario 3 La compétitivité par le prix
Evolution des modes de distribution, du comportement des consommateurs et des attentes sociétales	Dans un contexte économique positif, augmentation de la demande de produits rapides et faciles à préparer. Evolution de la grande distribution avec développement des magasins de petit format en centre ville et de la vente en ligne avec livraison à domicile ou sur le lieu de travail.	Fortes attentes des consommateurs pour des produits authentiques respectant des normes élevées en matière de protection de l'environnement et de bien être animal.	Dans un contexte économique difficile, à croissance très faible, bipolarisation des comportements d'achat avec une consommation de masse de produits standardisés à prix modérés et une consommation occasionnelle ou élitiste de produits haut de gamme.
Evolution des systèmes et des modes de production du lapin	Evolution des systèmes d'élevage avec amélioration des modes d'habitat et des gains de productivité (augmentation de la taille des élevages) Efforts de recherche-développement dans les abattoirs pour mettre au point et pour industrialiser une gamme de produits élaborés attractifs et compétitifs	Mise au point et déploiement, dans 20% des exploitations, d'un nouveau modèle d'élevage rationnel intégrant une transformation du mode de logement, de la conduite du cheptel et pouvant se décliner vers un lapin bio. Développement d'une politique marketing basée sur la différenciation de sous-filières.	Recherche de gains de productivité à toutes les étapes de la filière. Accélération de la concentration des élevages et des abattoirs pour dégager des économies d'échelle.

<p>Evolution du mode d'organisation et de gouvernance de la filière</p>	<p>Rapprochement avec l'univers de la volaille pour tirer parti de synergies dans le domaine de la seconde transformation et de la distribution.</p>	<p>Efforts de recherche-développement coordonnés par l'interprofession pour mettre au point un système d'élevage alternatif.</p> <p>Développement de coordination à l'échelle régionale pour mettre en place des démarches locales.</p>	<p>Rôle réduit de l'interprofession.</p> <p>Tendance à l'intégration des éleveurs par les abattoirs pour diminuer les coûts de transaction.</p>
<p>Import-export et relations internationales</p>	<p>Sensible augmentation des exportations de viande de lapin liée au dynamisme des industriels et à la maîtrise technique de l'ensemble des acteurs de la filière.</p>	<p>La création d'un nouveau système d'élevage permet d'exploiter des marchés de niche en Europe.</p>	<p>La filière française conserve quelques marchés à l'exportation du fait de sa compétitivité, mais les volumes restent faibles.</p>

Tab. 2 : Projections de quelques variables quantitatives à l'horizon 2025, pour les trois scénarios retenus

Critères	1995	2010	2025		
			S1	S2	S3
Nombre d'élevages > 200 CM	2 000	1 550	1 050	1 300	600
Nombre total de lapines	786 000	680 000	610 000	620 000	450 000
Nombre de lapines/élevage	393	439	581	477	750
Production totale (TEC)	84 000	65 000	65 000	55 000	45 000
Abattages contrôlés (TEC)	60 000	48 000	50 000	43 000	35 000
Fabrications d'aliments (T)	675 000	415 000	385 000	360 000	250 000
Indice de consommation France	4,6	3,7	3,4	3,8	3,2
Indice de consommation élevages rationnels	3,9	3,5	3,2	3,7	2,9
Exports - Imports (tonnes)	-3 160	3 050	4 000	2 000	1 500
Consommation globale de viande /habitant/an (kg)	99,13	91,52	85	75	70
Consommation de viande de lapin/habitant/an (kg)	1,50	0,95	0,88	0,77	0,63
Part des systèmes d'élevage "standards"	100%	100%	0%	0%	100%
Part des systèmes d'élevage "standards +"	0%	0%	95%	80%	0%
Part des systèmes d'élevage "alternatifs"	0%	0%	5%	20%	0%

S1 : Le lapin gagne sa place dans les produits transformés

S2 : Diversification des systèmes d'élevage : un challenge réussi

S3 : La compétitivité par le prix

Systèmes d'élevage "standards +" : logement en cages aménagées

Systèmes d'élevage "alternatifs" : modèle d'élevage rationnel intégrant une transformation du mode de logement, de la conduite du cheptel et pouvant se décliner vers un lapin bio.

Face à ces enjeux, plusieurs leviers peuvent être actionnés. La conquête de nouveaux consommateurs pourrait être traitée comme une problématique de communication, avec l'objectif de rajeunir l'image de la viande de lapin. Mais ce serait une démarche réductrice et vouée à peu de succès que de limiter les efforts à la communication. Le développement d'une gamme de produits transformés ou semi-transformés, faciles et rapides à préparer, bénéficiant d'une bonne image nutritionnelle apparaît comme un impératif pour séduire les urbains actifs et les consommateurs plus jeunes. La gamme existante est insuffisamment structurée et pas toujours très bien référencée. Le lapin reste très majoritairement vendu entier, découpé ou non. Le défi consiste donc à créer une «success-story» du lapin, au rayon des produits «convenience». Des gains de compétitivité en élevage sont nécessaires mais non suffisants. Des initiatives stratégiques plus globales et intégrées doivent être envisagées pour lever les obstacles à un repositionnement du lapin dans les linéaires. Le besoin de recherche-développement, d'industrialisation et de marketing peut être partiellement résolu par la mutualisation des compétences et des moyens au sein de la filière, des synergies industrielles au sein d'entreprises ou par des

partenariats, internes au secteur du lapin ou associant d'autres secteurs.

Définir une stratégie de réponse aux attentes sociétales est une problématique qui concerne tous les acteurs de la filière cunicole. Cet enjeu peut être abordé de façon défensive ou offensive. Le scénario 2, élaboré par le groupe de prospective, privilégie une approche proactive visant à répondre aux différents segments de consommateurs: ceux dont le comportement est motivé par le niveau de prix à la recherche d'un produit dûment réglementé et compétitif issu d'élevages ayant fait progresser le modèle technique actuel; ceux dont les exigences éthiques orienteront leur choix vers un lapin issu d'un modèle d'élevage alternatif privilégiant le bien-être animal avec, par exemple, une phase d'engraissement plus longue, en parc, et dans certains cas une alimentation bio. La mise en place de cette stratégie va demander des efforts importants pour concevoir, tester et déployer un mode alternatif d'élevage rationnel, économiquement viable. Etant donné qu'il n'existe à ce jour aucun exemple réussi de solution d'élevage alternative dans les pays producteurs voisins, les acteurs de la filière française qui disposent d'un niveau de compétence technique élevé ont tout

intérêt à coordonner leur démarche, pour mutualiser les ressources, mais aussi pour avoir un impact plus fort vis-à-vis de la distribution et des prescripteurs. Dans ce scénario, la contribution de la recherche publique est impérative, aux côtés des acteurs privés. Si dans les scénarios¹ et ², des gains de compétitivité sont attendus, dans le scénario³, l'hypothèse retenue de crise économique persistante met en évidence pour la filière lapin le risque encouru par la seule logique de réduction des coûts. La menace consisterait alors pour le secteur à tomber sous un volume critique qui ne permette plus de soutenir le progrès technique et la promotion du produit. L'intensification de la production trouve aussi ses limites dans l'image qu'en perçoit le consommateur. L'organisation de la filière diffère selon les scénarios. D'un schéma de filière tirée par l'univers de la volaille dans le scénario¹ à celui d'une filière qui maintient son autonomie et ses particularismes dans le scénario², le besoin de contractualisation est manifeste pour permettre aux acteurs de mettre en place des systèmes de production efficaces au plan de la compétitivité, équitables au plan de la répartition des marges et sécurisants face aux risques financiers générés par les investissements de la filière. Quel que soit le scénario, la filière cunicole est amenée à se concentrer à restructurer certains pans de son activité. Ces évolutions relèvent des stratégies des entreprises impliquées dans la filière. Néanmoins, il est important de pouvoir fournir aux acteurs économiques des perspectives et un cadre d'analyse commun leur permettant d'élaborer leur réflexion.

Conclusion

La démarche Prospective a généré trois scénarios volontairement contrastés pour ouvrir le champ à des orientations stratégiques innovantes. L'objectif est d'aboutir à l'élaboration d'une stratégie collective, basée sur un diagnostic partagé et une vision commune des principaux enjeux auxquels la filière va devoir faire face. L'interprofession constitue un cadre structuré qui facilite les prises de décisions autour de projets d'intérêt général en s'appuyant sur des compétences scientifiques et techniques externes et en mettant en place des outils de pilotage efficaces. Le passage des scénarios à la stratégie sera une démonstration de la capacité d'action collective des acteurs.

Références

- SEBILLOTTE M, SEBILLOTTE C. 2002 Recherche finalisée, organisations et prospective : la méthode prospective SYSPAHMM (Système, Processus, Agrégats d'Hypothèses, Micro- et Macro scénarios), *OCL Vol. 9 N° 5 Septembre-Octobre 2002* (329).
- JEZ C, BEAUMONT C, MAGDELAINE P. La filière avicole française à l'horizon 2025. Une prospective INRA-ITAVI. *INRA Prod. Anim.*, 2010, 23 (5), 379-390