



**HAL**  
open science

## Les entreprises agro-alimentaires bretonnes dans la concurrence internationale : éléments pour une stratégie à moyen terme

Claude Broussolle, Véronique Ferreira, Nathalie Le Drézen

### ► To cite this version:

Claude Broussolle, Véronique Ferreira, Nathalie Le Drézen. Les entreprises agro-alimentaires bretonnes dans la concurrence internationale : éléments pour une stratégie à moyen terme. [Rapport de recherche] INRA. 1992, 63 p. hal-01937064

**HAL Id: hal-01937064**

**<https://hal.science/hal-01937064v1>**

Submitted on 27 Nov 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## PROSPECTIVE AGRICULTURE 2000

### LES ENTREPRISES AGRO-ALIMENTAIRES BRETONNES DANS LA CONCURRENCE INTERNATIONALE *ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE A MOYEN TERME*

*Contribution au rapport à présenter au  
Comité Economique et Social  
pour la préparation du XIème Plan breton*

document réalisé par :

**Claude Broussolle**, INRA – Observatoire des IAA de Bretagne  
**Véronique Ferreira**, Observatoire des IAA de Bretagne  
**Nathalie Le Drezen**, Chambre d'Agriculture des Côtes d'Armor

Février 1992

# S O M M A I R E

	<i>pages</i>
Introduction	2
<b>I. Les entreprises bretonnes dans la concurrence internationale : le point de vue des industriels</b>	<b>4</b>
<b>1. L'achèvement du Grand Marché Européen</b>	<b>4</b>
1.1 Le Marché Unique et ses conséquences	4
1.2 Les stratégies à mettre en oeuvre	6
1.3 Les mesures d'accompagnement	8
<b>2. L'évolution du paysage agro-industriel</b>	<b>9</b>
2.1 Restructuration et mouvements de capitaux	9
2.2 La transmission des entreprises	11
2.3 Localisation des entreprises	13
2.4 Stratégies amont-aval	14
2.5 Les infrastructures lourdes	17
2.6 L'emploi	17
2.7 La recherche	18
2.8 Les aides aux entreprises	19
<b>II. La compétitivité des entreprises bretonnes</b>	<b>20</b>
1. La productivité dans l'industrie	21
2. Le choix des produits	23
3. L'innovation	25
4. Stratégie de groupe	27
5. Des mesures spécifiques en faveur des PME	30

## ANNEXES

CB220192  
Janvier 1992

# **LES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES BRETONNES**

## **DANS LA CONCURRENCE INTERNATIONALE :**

### **ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE A MOYEN TERME**

**C.BROUSSOLLE, V.FERREIRA, N.LE DREZEN**

Dans le cadre des études entreprises à l'initiative du Comité Economique et Social sur "les perspectives à l'horizon 2000 de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'aménagement rural en Bretagne", un groupe de travail a été constitué pour engager une réflexion sur les entreprises agroalimentaires bretonnes dans la concurrence internationale. L'objectif principal de cette réflexion est **l'élaboration d'une stratégie à moyen terme** qui devrait permettre à l'industrie bretonne de tirer le meilleur parti de l'achèvement du marché intérieur européen. Dans ce premier document de travail, on se propose d'aborder quelques problèmes liés à l'échéance de 1993 en examinant, dans une première partie, le point de vue des industriels tel qu'il résulte de deux enquêtes effectuées respectivement en 1989 et en 1991. Nous analyserons, ensuite, les processus et les mécanismes à travers lesquels va, finalement, se résumer la confrontation des firmes en insistant, plus particulièrement, sur l'innovation et la productivité dans l'industrie, le choix des produits et les rapprochements interentreprises. Nous terminerons ce document provisoire en proposant un certain nombre de mesures favorables au développement des PME

## INTRODUCTION

L'espace agroalimentaire européen est une réalité qui s'est progressivement élaborée et dont l'achèvement du marché communautaire en 1993 va accélérer l'unification.

La vision stratégique associée à ce marché de 340 millions de consommateurs ouvert à la concurrence est centrée sur **le développement d'oligopoles sectoriels** c'est-à-dire sur celui d'un petit nombre d'entreprises conscientes de l'interdépendance de leurs décisions et contrôlant une part croissante du marché.

Certes l'analyse des parts de marché par famille de produits montre que la situation est très variable suivant les secteurs. La tendance est néanmoins certaine. Elle traduit l'évolution d'une industrie agroalimentaire qui obéit de plus en plus nettement à une logique de développement comparable à celle que l'on observe dans les autres secteurs industriels.

Par ailleurs, il est très vraisemblable que le marché unique va **accentuer la déconnexion entre les activités des entreprises et leur espace économique initial**. C'est désormais **au niveau européen que la question des spécialisations et des pôles de compétitivité peut trouver sa réponse**.

Dans cette perspective les firmes nationales comme les autres entreprises européennes auront de plus en plus tendance à organiser leur développement sans référence particulière à leur espace national d'origine et leurs réseaux de production, de distribution et de recherche vont être réorganisés en conséquence.

D'autre part, en laissant libre cours à des évolutions structurelles qui sans elles ne pouvaient développer tous leurs effets, **l'ouverture des frontières peut modifier la hiérarchie des avantages comparatifs (techniques et humains) régionaux**.

Bien entendu, il serait illusoire de croire que la construction européenne sera en tous points rationnelle et qu'elle déterminera la répartition optimale des activités. On peut penser, néanmoins, que les européens seront amenés à tirer un meilleur parti de leur diversité et à jouer le jeu des avantages comparatifs de chaque pays, voire de chaque région s'ils veulent se doter des moyens de faire face à la concurrence internationale.

Quelles seront les conséquences de cette évolution sur l'économie régionale ? Dans la mesure où celle-ci dépend du jeu d'un grand nombre d'acteurs, beaucoup d'incertitudes demeurent. On peut toutefois penser que l'impact du marché unique sera fonction du portefeuille d'activités de la région et que l'aptitude de cette dernière à bénéficier du nouveau contexte économique dépendra de sa capacité à s'adapter au changement structurel. Un ajustement rapide sera d'autant plus nécessaire que la mobilité spatiale des entreprises devient de plus en plus grande y compris dans le secteur agroalimentaire.

En tout état de cause, une partie importante de l'effort de préparation à l'échéance de 1993, incombe aux entreprises elles-mêmes. Ce sont elles qui, par l'innovation (nouveaux produits, nouveaux procédés de fabrication) créent des avantages comparatifs microéconomiques. Certains de ces avantages peuvent subsister longtemps, d'autres, au contraire, disparaissent assez rapidement. En fait, les avantages comparatifs sont perpétuellement créés et renouvelés. Compte tenu de l'accélération du progrès scientifique et technique, ceux que la Bretagne a acquis au cours des trente dernières années dans le secteur agroalimentaire peuvent devenir insuffisants dans la concurrence internationale si les entreprises n'accélèrent pas leur redéploiement vers **la fabrication de produits à forte valeur ajoutée et si elles ne transforment pas quelques créneaux en des pôles de compétitivité** capables de résister à la concurrence des autres firmes européennes.

Sur un marché agrandi et fortement concurrentiel où **les opérateurs seront plus puissants et les consommateurs plus exigeants**, il s'agit de valoriser les technologies, d'accroître les compétences et d'adapter l'organisation des entreprises à une concurrence accrue. Les impératifs de la compétitivité sont, en effet, nombreux. Ils s'appellent : **qualité, innovation maîtrise des délais, flexibilité, service du client, productivité** et les firmes devront assurer leur mutation autour de la trilogie marchés-produits-processus de transformation. Elles seront également amenées à demander une adaptation toujours meilleure en variété, en qualité et en quantité des productions agricoles aux besoins de l'industrie.

Très concrètement, le problème se pose dans les termes suivants : **quels marchés abandonne-t-on, quels marchés conquiert-on, quelle part de marché minimum recherche-t-on, dans quels secteurs, sur quels produits, vers quelles technologies se recentre-t-on ?** On ne fera pas tout, on ne gagnera pas partout, il faut donc choisir en sachant que la mise en oeuvre de ces choix demandera plusieurs années et portera donc sur le moyen terme. C'est dans cette perspective que doit être définie la stratégie à

mettre en oeuvre par l'industrie bretonne si elle veut relever le défi que représente la mise en place du marché intérieur communautaire.

## **I- LES ENTREPRISES BRETONNES DANS LA CONCURRENCE INTERNATIONALE : LE POINT DE VUE DES INDUSTRIELS**

Une enquête effectuée en 1989 auprès de 69 entreprises permet de se faire une idée, non seulement sur la perception du marché unique par les industriels, mais aussi sur les stratégies qu'ils comptent mettre en oeuvre et sur les mesures d'accompagnement qu'ils demandent aux pouvoirs publics, aux chambres consulaires etc...

Une enquête supplémentaire réalisée en 1991-1992 auprès d'un certain nombre de chefs d'entreprises, actualise et complète les informations recueillies en 1989. Nous présenterons, successivement, les principaux résultats de ces deux enquêtes.

### ***1- L'achèvement du grand marché européen***

#### ***1-1- Le marché unique et ses conséquences***

Quel que soit le secteur auquel ils appartiennent, un consensus se dégage très nettement : l'achèvement du marché unique sera favorable à la diversité de l'offre, à l'innovation, aux entreprises multinationales, aux consommateurs et au rapprochement des goûts. L'ouverture d'un large marché n'est pas hors de portée du dynamisme d'entreprises bretonnes.

**Les industriels laitiers bretons** ne sont pas inquiets outre mesure par l'échéance de 1993. Certes, ils devront reconsidérer leurs prix et leurs coûts de production à la baisse et faire un effort substantiel dans le domaine de l'innovation et de l'amélioration de la qualité des produits, pour répondre aux goûts et habitudes de nouveaux consommateurs.

Parmi les handicaps couramment évoqués ressortent les normes françaises mal adaptées, la crainte de voir les entreprises d'autres pays européens - notamment des Pays-Bas - venir s'adresser directement à leurs producteurs, une assise financière réduite. Le problème de l'approvisionnement en lait à la suite de la mise en place des quotas n'est pas insoluble, pas plus que celui de la concurrence accrue pour celles - nombreuses - qui sont déjà habituées aux dures réalités du commerce international.

**Les industriels de la viande** estiment que l'échéance de 1993 aura comme conséquence de renforcer la modernisation industrielle et pour résultat une réduction du nombre des entreprises. La constitution de super-centrales de distribution de taille européenne qui entraînera une intensification de la pénétration commerciale étrangère, est sans nul doute le phénomène le plus redouté.

Les interrogations concernant la qualité des produits et leur évolution viennent en seconde position : ira-t-on vers des produits de moyenne gamme ? Quant aux conflits qui ne manqueront pas de se produire, qu'ils soient d'ordre réglementaire ou judiciaire : comment seront-ils résolus ?

**Le secteur de la salaison** s'est-il suffisamment préparé à cette nouvelle situation ? Les industriels sont inquiets, car ils sont conscients que leur petite taille ne les avantage pas, ni le coût d'acheminement de leurs produits à partir d'une région excentrée, et encore moins les normes qui leur sont imposées et qui sont toujours plus contraignantes que dans les autres pays de la CEE. Ils s'attendent à un renforcement de la concurrence, tant dans le domaine de la transformation que dans celui de la distribution.

L'opinion des **industriels de la volaille** tranche avec celle des autres branches : ils ont l'habitude de l'exportation et de ses contraintes. C'est ainsi qu'ils ont mis en place un outil industriel et commercial performant. La consommation mondiale de viande de volaille garde encore une forte marge de progression.

Cependant, cette situation favorable n'est pas sans zones d'ombre. La concurrence entre partenaires nationaux et européens ne doit pas être occultée, pas plus que les effets conjoncturels sur la volaille fraîche et le poulet export. Les répercussions sur la rentabilité d'entreprises confrontées à la pression croissante de la distribution se font vite sentir.

**Les industriels de la conserve** craignent, eux, un accroissement de la concurrence (Belgique, Espagne, Pays-Bas, Nord-Picardie) et redoutent de subir des handicaps structurels difficilement maîtrisables. Ils envisagent avec pessimisme l'invasion



du marché par des produits de qualité inférieure. Certains d'entre eux s'estiment pénalisés par leur éloignement des centres de consommation, le niveau des salaires et les coûts de la matière première nettement plus élevés en France que dans d'autres pays.

Cependant, l'industrie bretonne de la conserve bénéficie d'atouts non négligeables : la qualité des produits, un savoir-faire reconnu et des équipements modernes.

Si l'opportunité majeure pour les **biscuitiers** est l'accroissement du marché, certaines difficultés sont évoquées. Elles concernent essentiellement : les problèmes de logistique liés à la distance, les normes de production plus contraignantes, l'adaptation au goût des consommateurs européens, le rapport de force entre l'industrie et la grande distribution et la faiblesse des coûts de production en Espagne.

Pour la majorité d'entre eux, l'évolution ira vers une concentration industrielle ; le partenariat entre firmes européennes est rarement évoqué. Par ailleurs, l'industrie bretonne ne pourra se maintenir que grâce à des produits très typés et de haut de gamme.

### *1-2- Les stratégies à mettre en oeuvre*

Tous les industriels sont unanimes à reconnaître les efforts à mener dans le domaine commercial. La pratique des langues étrangères devient une obligation incontournable. D'autres priorités se dégagent également : l'amélioration du niveau général de formation du personnel, le développement de la fonction commerciale et du service de recherche-développement.

Dans le **secteur laitier**, les choix technologiques revêtent une grande importance : le développement de l'informatisation et de l'automatisation, la spécialisation par produit, par site industriel et segment de marché, la recherche d'un produit à haute valeur ajoutée et la diversité des conditionnements.

La fonction commerciale devra se développer pour mettre sur le marché des produits qui correspondent aux goûts des consommateurs. Il sera nécessaire de créer des alliances pour avoir un service recherche-développement digne de ce nom.

Pour la **volaille**, si l'adaptation constante au marché est nécessaire, les stratégies commerciales des grosses entreprises sont de produire des volumes importants d'un bon

rapport qualité-prix, d'élargir la gamme sur des sites adaptés avec appel éventuel à la sous-traitance. Les petites entreprises cherchent, de leur côté, à s'implanter sur des marchés locaux ou des créneaux porteurs avec des produits nouveaux, de grande qualité en faisant un effort sur le packaging.

Les stratégies industrielles diffèrent également. Les entreprises les plus importantes privilégient le développement externe par rachat d'entreprises étrangères et/ou par implantations.

Quant aux **industriels de la viande**, ils insistent sur les fonctions commerciales dans la mesure où le gain des parts de marché se fera, soit par implantation d'antennes commerciales à l'étranger, soit par des nouveaux accords de type association/partenariat.

Les produits devront subir une élaboration plus poussée pour dégager une plus grande valeur ajoutée. Ne devront être négligées ni l'adaptation aux normes, ni les habitudes de consommation. La gestion de la qualité est un souci majeur. Des améliorations seront à apporter tant au niveau des capacités de stockage des animaux sur pied que des capacités frigorifiques, sans oublier les efforts de logistique en amont et en aval.

Une préoccupation commune anime les industriels des secteurs de la viande et des légumes : l'approvisionnement. Pour les premiers, il s'agit d'encourager la production locale (quantité, qualité). Pour les seconds, la compétitivité entre régions dépend de l'approvisionnement (qualité, prix, logistique).

La stratégie industrielle des **transformateurs de légumes** consiste soit à poursuivre, soit à initier une restructuration dans un cadre régional, national ou international par rachat d'entreprises, constitution de groupes industriels, alliances ou accords commerciaux. Ceci passe par un renforcement de la politique commerciale (politique de marque, packaging...).

C'est une position que l'on retrouve dans le **secteur de la charcuterie**, avec en outre un souci particulier en matière d'export. La nécessité d'établir de nouvelles relations avec la distribution française et étrangère ressort également. Les choix technologiques sont de deux ordres : le développement de l'automatisation, de l'informatisation et le renforcement de la gestion de la qualité.

Les industriels considèrent comme insuffisants leurs services de recherche et souhaitent les intensifier. Enfin, une politique de diversification vers les plats cuisinés est clairement exprimée.

Les **biscuitiers** quant à eux mettent l'accent sur l'automatisation, le développement, le marketing, la diversification des produits et des activités. Ils envisagent aussi des alliances commerciales et industrielles.

### *1-3- Les mesures d'accompagnement*

Si l'effort principal reste du domaine des industriels, il n'en demeure pas moins que leur positionnement à l'horizon 93 dépend également de l'aptitude de la CEE, des Pouvoirs Publics, des organismes consulaires de la accompagner dans leur démarche, avec des spécificités dans chaque secteur.

Une certaine ambiguïté se dégage cependant des enquêtes. Elles concernent la formation des hommes, plus précisément dans le domaine linguistique, du marketing, des nouvelles technologies et de la gestion de la qualité. Il s'agit là davantage de moyens que de mesures d'accompagnement à proprement parler. Cela mis à part, les industriels dans leur globalité désireraient être informés sur les marchés, les législations européennes (normes fiscales) et la politique économique en général.

Ainsi, les **industriels laitiers** attendent de l'ensemble des instances une définition sans ambiguïté de la politique commune (politique des quotas ou politique d'exportation de la CEE) et l'harmonisation des législations, y compris les législations sociales.

Parmi d'autres mesures souhaitées figurent : l'aide à la formation du personnel et à la recherche, la restructuration de la production laitière et l'aide à l'installation des jeunes et enfin la mise en place d'une monnaie européenne et le développement d'un marché financier européen.

Dans le **secteur de la charcuterie**, les industriels invitent plus particulièrement les organisations professionnelles à mettre en place des structures fédératives européennes ou des clubs exports au plan européen.

Les industriels du **secteur de la volaille** proposent un encouragement au développement des entreprises, notamment des PME, par une politique favorable aux investissements, des plans de financement mieux adaptés et plus avantageux. Ils insistent également sur l'importance de l'attitude française face à certains blocages aux frontières de pays étrangers et mettent tous les espoirs dans la suppression totale d'entraves à la libre circulation des marchandises. Ils considèrent enfin que le désenclavement routier reste une priorité.

Si les **industriels de la viande** (porcs et bovins) font état de l'importance que revêt la défense des intérêts de la profession dans le cadre de négociations régionales, nationales et européennes (mise en place de la nouvelle législation liée au marché unique et à la suppression des barrières douanières), ils mettent également l'accent sur un allègement souhaité des lourdeurs administratives en matière d'investissement. Par ailleurs, ils attendent des organismes consulaires, une connaissance plus fine de la concurrence étrangère par rapport au marché breton et à sa transparence.

Outre les demandes précédemment formulées, les **industriels de la conserve de légumes** souhaitent qu'une harmonisation des réglementations intervienne rapidement.

Les **biscuitiers** quant à eux émettent des avis très partagés qui ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'ensemble de la profession. On peut noter cependant une forte demande en matière d'information sur les marchés étrangers, les réglementations et en matière de formation.

## ***2 - L'évolution du paysage agro-industriel***

*(d'après une enquête réalisée auprès d'un échantillon d'entreprises en 1991)*

### ***2.1 - Restructuration et mouvements de capitaux***

Les industriels dont les activités sont liées à l'amont constatent que des restructuration importantes sont intervenus ces dix dernières années.

Pour le lait, on a assisté à de nombreux regroupements entre coopératives et à des acquisitions d'entreprises privées régionales par des groupes privés ou coopératifs extérieurs à la région. Les industriels pensent que ces mouvements vont se poursuivre et que l'on pourrait assister dans les prochaines années à des participations de sociétés étrangères dans le capital d'entreprises de l'ouest. Enfin, ils s'inquiètent des transferts de centres de décision dans leur activité à l'extérieur de la Bretagne.

Les professionnels de la volaille considèrent, eux, que la majeure partie du marché national est réparti maintenant entre 5 groupes nationaux dont 2 ont leur siège en Bretagne et que, là aussi, des participations étrangères pourraient être envisagées si des problèmes de succession se posaient au sein de ces groupes.

Dans l'abattage bovin et porcin, les industriels constatent que les entreprises, elles aussi de grandes taille, sont de plus en plus souvent liées à la distribution. Cette participation, en assurant des débouchés aux abattoirs, leur occasionne une réduction des coûts commerciaux et logistiques. Les abatteurs craignent que le développement d'accords entre l'abattage et la distribution ne fragilise la situation des entreprises qui ne sont pas liées aux GMS en augmentant la concurrence sur un marché restreint.

Dans l'ensemble, les industriels de la première transformation considèrent que les restructurations les plus importantes sont passées au niveau régional et que, si il s'en produit d'autres, elles auront lieu à l'échelon national, voire international.

La situation est différente dans un second groupe d'entreprises au sein duquel figurent la charcuterie-salaisonnerie et la biscuiterie. Les entreprises sont ici constituées encore souvent de PME à capitaux familiaux.

Les industriels de ces 2 secteurs, interrogés au cours de cette enquête, considèrent que des mouvements importants vont intervenir d'ici l'an 2000. En effet, la charcuterie et la biscuiterie bretonnes sont composées de petites entreprises situées entre un amont (fournisseurs) et un aval (la distribution) constitués de grands groupes. La plupart de ces PME ne possèdent pas de marques fortes sur le marché national. Seuls des regroupements ou une croissance interne importante leur permettront de résister aux pressions de leur environnement commercial. Dans la biscuiterie, des achats récents d'entreprises par des groupes nationaux à un prix élevé pourraient accélérer la mise en vente des sociétés.

Enfin, l'industrie de l'oeuf constitue un domaine particulier qui ne rentre dans aucun de ces 2 schémas.

En effet, le conditionnement est effectué la plupart du temps à la sortie des élevages car les coûts de transport et de manutention du produit sont plus importants que les économies d'échelle qui peuvent être réalisées en concentrant sur un site industriel la collecte d'un grand nombre d'élevages.

Cependant, d'après les industriels, l'activité des casseries, elles aussi nombreuses dans les élevages, devrait se concentrer rapidement afin de répondre aux contraintes sanitaires imposées par la CEE.

## 2.2 - La Transmission des entreprises

Dans tous les secteurs, les industriels constatent une perte d'influence des entreprises privées à capitaux familiaux. Souvent fondées au lendemain de la seconde guerre mondiale, elles ont été confrontées soit à des problèmes de succession, soit à une diminution de leur rentabilité qui ne leur a plus permis de réinvestir pour rester compétitif.

Les industriels bretons interrogés ont exprimé leurs craintes face à la disparition de PME bretonnes qui constituaient un tissu économique dynamique réparti sur tout le territoire. Les transmissions d'entreprises sont trop souvent l'occasion de supprimer des sites industriels ou un personnel administratif qui font double emploi au sein du nouveau groupe. Les acteurs économiques, interrogés au sujet du nombre d'établissements qui resteraient en Bretagne en l'an 2000 se sont montrés très pessimistes :

Secteur	Nombre d'Ets en Bretagne	
	en 1990	prévision an 2000
Lait	50 - 55	une trentaine
Charcuterie - salaison	60 - 65	une trentaine
Biscuiterie	35 - 40	une quinzaine
Aliments du bétail	50 - 55	une trentaine
Abattage-découpe de volaille	60 - 65	une quarantaine
Casseries industrielles d'oeufs de plus de 5 salariés)	8	3

Néanmoins, il convient de relativiser ces résultats car, dans leurs prévisions, les personnes interrogées ne prennent en compte que le nombre d'entreprises qui existent déjà qui continueront d'exister en l'an 2000. Les créations d'entreprises nouvelles ou les implantations venant de l'extérieur sont difficiles à intégrer dans ce genre de raisonnement. Il est probable que les chiffres cités plus haut constituent un "seuil minimal" de présence des entreprises agro-alimentaires en l'an 2000 et que des créations ou implantations venant de l'extérieur compenseront les fermetures ou départs d'établissements.

Pour justifier ces chiffres, les responsables laitiers annoncent des suppressions de sites industriels lorsque ceux-ci après un regroupement font double emploi pour des produits basiques tels le beurre, la poudre de lait ou l'emmental. Selon eux, les restructurations des grands groupes privés de l'Ouest sont en cours d'achèvement, mais

il se produira encore des regroupements entre coopératives régionales, les petites entreprises privées rentables seront vendues et on assistera à des investissements des grandes entreprises bretonnes à l'étranger (pays de l'Est).

Dans l'abattage-découpe de volaille, les industriels prévoient des rachats d'entreprises bretonnes par des groupes anglo-saxons. Une certaine stabilisation de la demande en viande de volaille obligera les ateliers à accroître leurs performances technologiques pour rester sur le marché. Certains disparaîtront et ceux qui resteront verront leur taille augmenter.

L'activité des abattoirs bovins et porcins est soumise à une autorisation ministérielle délivrée en fonction de l'adéquation des capacités d'abattage à la production dans un lieu donné. Les créations de nouveaux outils sont ainsi limitées. Par contre les contraintes sanitaires françaises ou communautaires et la puissance des grands groupes en place devraient entraîner la fermeture des plus petites structures.

Celles qui resteront devront se différencier par leurs services de proximité, la rapidité de leurs réactions sur le marché ou la qualité de leurs prestations.

Dans la charcuterie-salaison, les industriels prévoient un renforcement des liens entre les entreprises et soit la grande distribution, soit l'abattage pour des produits basiques. Les entreprises qui ne se seront pas diversifiées ou qui ne seront pas liées à leur amont ou à leur aval risquent de disparaître.

L'abattage investira dans la charcuterie-salaison pour récupérer de la valeur ajoutée qui y est supérieure. Ces investissements auront lieu dans des outils de grande capacité, technologiquement performants pour des produits basiques.

Les professionnels de la biscuiterie considèrent que, pour les deux principaux types de produits bretons (produits à pâtes jaunes et à pâtes dures), il ne restera plus qu'une dizaine d'entreprises bretonnes en l'an 2000. Les groupes qui ont acheté des entreprises à prix élevés récemment vont être tentés de les revendre dès qu'ils pourront réaliser une plus-value. La distribution sera intéressée par l'achat des outils modernes produisant des produits basiques en grandes séries (quatre-quarts). A l'avenir les entreprises qui posséderont plusieurs établissements les conserveront s'ils sont spécialisés et performants. Ces outils resteront en Bretagne si les primes offertes lors de la création ou de la modernisation des entreprises sont plus attractives que dans d'autres régions, ou si la renommée de leurs produits est liée au terroir. Concernant les centres de décision dans ce secteur, les industriels soulignent que les principaux groupes nationaux ou multinationaux exerçant cette activité n'ont pas leur siège social en

Bretagne. Par contre, ils possèdent une assise financière permettant le rachat d'autres entreprises, ce que n'ont pas les sociétés bretonnes.

### 2.3 - Localisation des entreprises

#### a. les transferts intra-régionaux

Les industriels expliquent la répartition des activités agro-alimentaires sur le territoire breton par différentes raisons :

- . des raisons historiques tout d'abord : dans la biscuiterie, les produits étaient consommés traditionnellement près des zones côtières, ce qui a ensuite généré le savoir faire artisanal, puis industriel.

- . les infrastructures routières jouent un grand rôle d'attraction des activités : il n'y a qu'à voir la répartition des abattoirs et usines d'aliments du bétail le long de la voie express.

- . des problèmes de fiscalité locale pourraient inciter certains industriels à déplacer leurs activités.

- . enfin, les dirigeants d'entreprises de petite taille signalent qu'ils sont plus sensibles que les grandes entreprises à l'attrait des primes locales ou régionales offertes lors des implantations d'établissements.

#### b. les transferts extra-régionaux

Les professionnels de la seconde transformation, qui sont moins liés à la production, souhaiteraient rapprocher leur activité des zones de consommation. Il n'existe que quelques entreprises pour lesquelles leur notoriété est liée à la région. Les autres, pour expliquer leur présence en Bretagne, évoquent la qualité de la main d'oeuvre, le savoir-faire industriel ou l'action de primes à l'occasion de leur implantation.

Dans les industries de première transformation, les professionnels maintiennent les établissements dans la région grâce à la densité et à la qualité de ses productions agricoles et des économies engendrées dans la collecte d'une matière première en un même lieu. Un responsable laitier souligne ainsi que cela coûterait plus cher de transporter du lait liquide que du beurre ou de la poudre. Néanmoins, dans les productions animales, les abatteurs de volailles craignent que les problèmes liés à



l'environnement n'entraînent le déplacement de la dynamique d'élevage en dehors de la Bretagne. Les opportunités de développement de la transformation se situeront alors dans les régions limitrophes, voire à l'étranger.

## 2.4 - *Stratégies amont - aval*

### a. L'amont

Parmi les différentes activités agro-alimentaires, l'industrie de l'aliment du bétail se caractérise par sa forte dépendance vis-à-vis des décisions politiques internationales. 30 % des matières premières utilisées par les fabricants d'aliments bretons sont importées. Ce sont des PSC (corn gluten feed, corn distillers, manioc) et oléo-protéagineux (soja, arachide, tournesol, colza). Les matières premières métropolitaines (70 % des utilisations) sont les céréales, protéagineux (pois, féveroles) ou oléo-protéagineux (tournesol, colza). Selon les fabricants, seule une baisse brutale et importante, de l'ordre de - 30 % des prix des céréales pourrait relancer leur utilisation dans l'alimentation animale. Face à des baisses étalées dans le temps, la situation restera inchangée car les vendeurs de PSC adapteront leurs prix à ceux du marché. Ils se montrent également préoccupés du niveau de subvention et du prix du pois protéagineux dont la culture avait été relancée il y a 10 ans pour diminuer la dépendance de la France vis-à-vis du soja américain. Un niveau de rémunération trop faible de cette culture découragerait les producteurs et relancerait les formules de types céréales/soja dans l'aliment. Les industriels soulignent également les distorsions de concurrence que provoquent les taxes de co-responsabilité céréalières et les exigences sanitaires entre l'aliment industriel et les fabrications fermières. Les contrôles effectués sur les aflatoxines ont lieu au niveau de leurs produits finis. Il faudrait les pratiquer au niveau de toutes les matières premières destinées à l'alimentation du bétail, que ce soit auprès des industriels ou des fabrications fermières. Enfin, ils souhaitent la réussite de la réforme entreprise dans les ports français afin d'améliorer leurs compétitivités dans le transport des matières premières importées.

Dans l'industrie laitière, les professionnels reconnaissent que la qualité du lait produit en Bretagne constitue un atout pour la transformation. Cette qualité pourrait amener des entreprises qui ne sont pas présentes en Bretagne à y implanter des établissements ou à passer des accords de sous-traitance avec des entreprises bretonnes. Ils pensent que la Bretagne a mal tiré son épingle du jeu jusqu'à présent dans la répartition des quotas et souhaitent que les litrages ne quittent plus la région. Ils

regrettent que le lait soit encore un produit social et que l'expansion des producteurs les plus dynamiques soit bloquée par le seuil des 200 000 litres.

Les abatteurs de bovins pensent que l'on va vers une spécialisation plus poussée de leurs outils en fonction de la nature des animaux abattus (vaches de réforme ou taurillons). Les entreprises qui abattent des veaux ont maintenant une activité mono-produit. Cette dernière catégorie d'abatteurs exprime ses craintes face à la mise en place d'une prime de dénaturation des veaux mâles laitiers qui réduirait considérablement les disponibilités en veaux en Bretagne. Cette inquiétude est d'ailleurs partagée par les fabricants de poudre de lait maigre.

Les abatteurs de volaille, de porcs et les industriels de l'oeuf craignent que le coût des investissements allié aux problèmes d'environnement ne décourage les jeunes producteurs de s'installer en Bretagne. Le projet de complexe industriel (Pohlmann) dans l'Est de la France provoque des interrogations quant aux conséquences qui en résulteraient sur le prix des oeufs et sur la rentabilité des élevages bretons.

Pour ses approvisionnements en pièces de porcs, la charcuterie-salaison réalise des arbitrages entre les fournisseurs bretons, danois et néerlandais. Ces 2 pays étrangers parviennent à compenser le handicap de l'éloignement par des livraisons de pièces homogènes, en lots importants et à des prix compétitifs. Enfin, le secteur de la biscuiterie ne considère pas que la présence sur place d'une production importante d'oeufs et de beurre constitue un avantage déterminant pour lui.

#### b. L'aval

Toutes les activités agro-alimentaires, à l'exception de l'aliment du bétail, sont confrontées à la grande distribution.

Face à la prolifération des signes de reconnaissance de la qualité des produits, les industriels bretons se montrent très circonspects. Ils soulignent que la Bretagne ne possède pas d'image forte pour les produits alimentaires, image sur laquelle pourrait s'appuyer les fabricants dans leur communication pour bénéficier d'un capital de reconnaissance "gratuit" de la part du consommateur. C'est pourquoi ils croient davantage au développement de leurs propres marques qu'à des labels ou des actions de promotion collectives régionales.

Alors que les entreprises de petite dimension choisissent d'opter pour des produits haut de gamme et marketés, les entreprises de grande dimension, qui sont pour la plupart dans la première transformation, croient peu au développement d'actions marketing sur des produits actuellement considérés comme basiques. Ils pensent que la

Bretagne est bien placée pour faire des grandes séries de produits homogènes et de bonne qualité sanitaire grâce à la qualité de sa production et aux performances technologiques de ses outils (réponses de responsables du lait et de la volaille).

Les acteurs de la filière veau ont déjà soufferts de la mauvaise image qu'avaient leurs produits auprès des consommateurs et se montrent plus intéressés par le développement d'actions visant à développer les signes de la qualité. Les abatteurs de porc constatent que les 2/3 de la viande de porc part vers la 2ème transformation (charcuterie) et que le 1/3 vendu en frais fait trop souvent l'objet de promotions. Leur objectif est de produire une viande de bonne qualité technologique et homogène pour les transformateurs. La recherche de valeur ajoutée les pousse à investir dans la découpe et l'élaboration des pièces, dans la charcuterie ou dans le traitement du 5ème quartier.

Les abatteurs de porcs et de bovins ainsi que les charcutiers-salaisoniers craignent la concurrence de la viande de volaille et souhaiteraient que les prescripteurs médicaux révisent certains jugements qui leur paraissent trop négatifs sur leurs produits. Un abatteur de veaux regrette que le terme "escalope" n'ait pas été protégé et ait pu être approprié par la filière volaille. Cette dernière considère que le marché a déjà été partagé pour les produits marketés dans la volaille et qu'il sera difficile en Bretagne de concurrencer les produits labels qui existent en Pays de Loire et dans le Sud Ouest et qui ont une image très forte auprès du consommateur.

Les industriels bretons croient davantage dans le développement de produits-services, homogènes, issus d'une technologie avancée. Ils pensent que la consommation de volaille peut encore augmenter en France si on la compare avec celle des USA et que la concurrence sera accrue entre la dinde et le porc. Il n'existera à l'avenir que 4 grands bassins exportateurs de volaille en Europe : l'Ouest français, les Pays-Bas, le Danemark et la Hongrie.

Les industriels laitiers considèrent que le beurre allégé est un échec. L'absence d'AOC en Bretagne apparaît comme un handicap. Selon eux, la région est bien placée pour diminuer les coûts de production de produits basiques tels que le beurre et la poudre de lait. Les entreprises qui vendaient ces produits à l'intervention ont trouvé d'autres marchés et agissent en tant que sous-traitants pour les entreprises des régions dans lesquelles la production laitière disparaît. On assisterait donc à une spécialisation inter-régionale dans laquelle la Bretagne serait destinée à produire des aliments de base. Pour les entreprises de petite taille, les voies de la réussite passent par la diversification dans des produits hors du lait (jus de fruits, protéines végétales). C'est également le cas dans la charcuterie salaison où plusieurs stratégies produits se dessinent. Certaines entreprises se sont diversifiées dans des produits utilisant moins de porcs (salades) d'autres se sont

spécialisées sur quelques produits fabriqués en grandes quantités pour en diminuer les coûts (jambon cuit supérieur) et risquent de devenir les fabricants des marques distributeurs.

Pour les biscuitiers, les produits basiques tels les quatre-quarts devront être fabriqués dans de grandes unités performantes mais d'autres produits, tels les biscuits secs et les galettes pourront être marketés. Enfin, il y aura encore une multitude de petites entreprises artisanales positionnées sur des produits locaux..

Les industriels de ces deux dernières activités regrettent que la culture régionale demeure trop une culture de production ; il y a selon eux un déficit de culture commerciale en Bretagne.

Enfin, selon les fabricants d'aliments du bétail, la réforme de la PAC, en provoquant une chute des prix des matières premières, incitera les agriculteurs à davantage auto-consommer leurs céréales et à moins acheter d'aliments industriels. Il devrait alors s'en suivre une diminution de l'activité dans ce secteur

## *2.5 - Les infrastructures lourdes*

En matière d'amélioration des infrastructures la demande s'adresse essentiellement à la réalisation d'un axe routier Nord-Sud (principalement entre le port de Lorient et la ville de Saint-Brieuc, pour le secteur de l'aliment du bétail). Pour d'autres, il serait intéressant de développer un axe routier en "arêtes de poisson" afin de relier différentes villes du Centre Bretagne aux voies express déjà existantes.

Pour le secteur de l'aliment du bétail, il serait nécessaire aussi de mettre hors gel le réseau routier breton.

Le développement de celui-ci semble prioritaire sur les investissements portuaires

## *2.6 - L'emploi*

L'agro-alimentaire est la première force économique régionale, cependant certains bassins d'emploi du Centre Bretagne ont disparu.

Globalement, le nombre d'emploi dans l'agro-alimentaire risque de diminuer sur la Bretagne.

Pour le secteur laitier, ce sont les sièges sociaux des entreprises qui risquent de disparaître. Cela touchera plus précisément le personnel administratif (environ 250 personnes et le personnel non qualifié (environ 450 personnes).

Le secteur de la charcuterie, qui sera de plus en plus automatisé et robotisé, et dont le nombre d'entreprises risque d'être divisé par deux, verra donc sûrement une diminution du nombre d'emplois.

De par les conséquences de la PAC, c'est-à-dire la diminution du prix des céréales, le secteur de l'aliment du bétail prévoit une diminution importante du tonnage d'aliment fabriqué et donc par conséquent du nombre d'emplois.

Les industriels de la biscuiterie, ne voyant pas la nécessité d'être proches des zones de production d'oeufs et de beurre, c'est-à-dire, la Bretagne, prévoient un déplacement des biscuiteries vers les zones de chalandise.. La prévision la plus optimiste serait un maintien des effectifs à proximité des côtes.

Dans le secteur de l'oeuf, le développement des ovoproduits va compenser les progrès de productivité, ce qui maintiendra le nombre d'emplois.

Pour ce qui concerne la formation, d'un manière générale, on va assister à un développement de la demande de personnel qualifié (principalement dans les secteurs de la charcuterie et du lait). Il serait intéressant de faire des actions de formation spécifiques, d'adaptation des techniciens à de nouvelles technologies. D'après les salaisoniers, la formation continue devra aussi être développée.

Dans le secteur de la volaille, les avis sont divergents : pour certains il y a beaucoup trop de formations. Pour la plupart celles qui existent déjà ne sont pas adaptées. Les entreprises éprouvent le besoin de faire de la formation interne. Ils souhaiteraient également voir les formations agricoles initiales davantage se tourner vers la volaille.

## 2.7 - La recherche

Plusieurs bassins d'innovation ont déjà été créés en Bretagne (l'ADRIA à Quimper, le Zoopôle à Ploufragan, la biologie végétale dans le Nord-Finistère ...) cependant, certains secteurs estiment que la recherche est encore insuffisante :

- le secteur de la charcuterie, si on compare celle qui est réalisée en Bretagne par rapport aux Pays-Bas ou au Danemark.

Le principal problème reste celui de l'environnement, cet avis étant partagé aussi bien par le secteur de l'aviculture que celui de la charcuterie. Il y a nécessité de mettre en place une politique régionale assortie de moyens.

- le secteur de la biscuiterie, où la recherche est insuffisante au sujet des nouveaux ingrédients, de la conservation et de la texture des produits.

- le secteur des ovoproduits au sujet de la séparation des protéines de l'oeuf. Il y aurait nécessité de créer un Institut Technique de l'oeuf.

- le secteur de l'aliment du bétail, qui estime quant à lui que la recherche doit être dirigée vers l'amélioration de la qualité sanitaire des aliments et les progrès génétiques des souches animales.

## 2.8 - Les aides aux entreprises

La plupart des secteurs déplorent le départ hors Bretagne de nombreux centres de décision. Selon eux, il serait souhaitable que des aides favorisent leur maintien en Bretagne. Ces aides pourraient favoriser le rachat d'entreprises par des groupes dont le siège social est situé en Bretagne. Toutefois, ils reconnaissent que le budget régional risque d'être insuffisant au regard des sommes en jeu.

Selon le secteur laitier, les aides aux entreprises sont mal ciblées, c'est une industrie lourde, celles-ci s'adressent donc essentiellement à des petites entreprises.

Le secteur des oeufs déplore que les centres de conditionnement, considérés comme exerçant une activité commerciale, ne puissent avoir accès à ces aides.

Pour la salaisonnerie il y a un besoin essentiel, celui du Conseil-Assistance-Formation en stratégie de développement.

Enfin, les acteurs économiques estiment que les autorités régionales devraient supprimer le seuil des 500 salariés au-delà duquel les grandes entreprises ne peuvent plus bénéficier de certaines subventions.

Cette mesure risque de devenir de plus en plus restrictive car, au vu des restructurations passées ou à venir, la taille des groupes industriels a tendance à augmenter tant en chiffre d'affaires qu'en effectifs.

## II- LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES BRETONNES

Sur un marché agrandi et fortement concurrentiel, où les opérateurs seront plus puissants et les consommateurs plus exigeants, l'échéance de 1993 pose le problème de la compétitivité des firmes bretonnes.

Par définition, le concept de compétitivité est relatif : il signifie que les conditions de l'offre (rapport qualité-prix, respect des délais de livraison, organisation des réseaux commerciaux etc...) sont égales ou supérieures à celles des concurrents. Mais ce concept peut s'appliquer à différents niveaux d'analyse et l'on est conduit à séparer parmi les différents facteurs de compétitivité, ceux qui relèvent largement de la politique des entreprises : localisation des établissements, dimension des unités, techniques et processus de production etc... pour les distinguer des variables qui échappent à leur contrôle : taux de change, niveau des salaires, adéquation de la politique économique à l'impératif industriel etc...).

Par contraste avec cette première série d'approches on peut insister sur divers aspects spécifiques de la compétitivité. Ainsi peut-on se référer, en premier lieu, au degré d'ambition que s'assignent les entreprises bretonnes plongées dans le bain de la concurrence européenne. Dans ce cas, il convient de mettre l'accent sur les parts de marché et les gains ou pertes enregistrés à cet égard pour chaque couple marché-produit. Ce critère a le mérite de correspondre à des objectifs opérationnels. D'une manière générale, on peut dire qu'une entreprise est compétitive si elle sait maintenir ou développer sa position relative d'ensemble dans des conditions de viabilité financière satisfaisante.

Une troisième série d'approches consiste à dégager les causes de la compétitivité. Dans cette optique on peut retenir comme principales variables :

- les coûts salariaux par unité produite,
- le taux d'utilisation des capacités de production,
- la valorisation des matières premières utilisées,

- le prix de vente moyen des produits.

Une quatrième série d'approches insiste sur le choix des moyens par lesquels l'entreprise peut modifier à son avantage le partage des marchés. En schématisant quelque peu, on distingue deux types de produits. La première catégorie rassemblant ceux pour lesquels seul l'abaissement du prix relatif est susceptible de modifier le partage du marché : ce sont généralement des produits anciens et connus, de qualité homogène, de fabrication standard. Pour toute une catégorie de produits jeunes, variés, de qualités diverses, issus de techniques encore peu familières, l'arme du prix ne disparaît pas mais elle joue un rôle différent. Il s'agit de rechercher le prix maximum au-delà duquel quelles que soient la qualité attribuée au produit, l'image de marque de son producteur, un concurrent surgit et s'attribue une part de marché.

Malheureusement, la complexité de la notion de compétitivité et les difficultés de sa mesure ne nous permettront pas d'apporter des réponses à toutes les questions que soulèvent ces différentes approches. Nous nous limiterons à quelques aspects généraux.

### ***1- La productivité dans l'industrie***

Dans les économies modernes, sur des marchés concurrentiels de plus en plus ouverts aux échanges internationaux, la compétitivité des entreprises dépend essentiellement de leur productivité. Toutefois, sous son apparente simplicité, ce concept met en cause des phénomènes complexes souvent difficiles à appréhender et à analyser. Il existe d'ailleurs plusieurs notions de la productivité :

- la **productivité du travail** dont dépendent les possibilités d'augmenter les salaires,
- la **productivité du capital** qui conditionne la rentabilité des investissements,
- la **productivité globale** des facteurs de production qui permet l'analyse du progrès technique.

D'une étude effectuée par l'INSEE, il ressort que :

- **La qualification de la main d'oeuvre** est l'une des clés de la productivité des entreprises. Les firmes qui ont le plus haut niveau de productivité se caractérisent par une proportion plus élevée d'ingénieurs, de techniciens, de cadres administratifs et commerciaux dans leurs effectifs. La liaison entre qualification et productivité est



d'autant plus importante que l'entreprise met en oeuvre une technologie capitaliste et emploie une main d'oeuvre déjà très qualifiée.

- **La recherche-développement** se traduit par des améliorations dans les méthodes de production et dans les produits. Elle contribue, par conséquent, à améliorer la productivité des entreprises. Toutefois, et bien que son rendement soit important, sa contribution à la croissance de la productivité reste modeste par suite de la faiblesse des investissements dans ce domaine comparée à l'importance du capital physique.

- Une des voies privilégiées de diffusion du progrès technique passe par son incorporation dans des **équipements** plus performants qui permettent de réduire **les coûts de production et d'améliorer les caractéristiques des produits**. C'est ainsi qu'un rajeunissement d'un an de l'âge moyen du capital des firmes entraîne un gain moyen de la productivité globale de 1,9 % dans l'industrie de la viande et du lait. Ce gain est de 5,1 % dans les autres IAA. L'incidence sur la productivité d'un surcroît d'investissement est donc très différenciée suivant les secteurs.

- **Une meilleure combinaison des facteurs de production** (travail et capital) dégage aussi un surplus de productivité. Les IAA appartiennent à un groupe où les élasticités de substitution sont assez élevées. Toutefois, on constate que le degré de substituabilité entre le travail et le capital est plus faible dans l'industrie de la viande et du lait (0,33) que dans les autres IAA (0,72). En d'autres termes, les entreprises du premier secteur modifient moins leur combinaison productive que celle du second quand les coûts des facteurs de production varient. Il semble d'ailleurs que les résultats observés soient relativement indépendants des principales caractéristiques des entreprises.

- Mesurées en termes de production par unité de facteur, la productivité du travail, celle du capital et la productivité globale des facteurs augmentent depuis 1983. Pourtant et bien qu'une tendance favorable se dégage (rajeunissement des équipements, amélioration des qualifications...) aucune rupture n'est perceptible pour la productivité exprimée en terme de valeur ajoutée. Cette constatation conduit à penser que la combinaison productive n'a pas profondément gagné en efficacité depuis cette date pour l'ensemble de l'industrie. Le progrès technique s'est au contraire ralenti depuis 1985.

Par rapport aux tendances qui viennent d'être indiquées comment se situent les IAA bretonnes ? Les quelques éléments de réponse dont nous disposons grâce, en particulier aux études de la Banque de France, permettent de penser que la restructuration engagée depuis 1984-1985 commence à porter ses fruits. Toutefois, l'accroissement de la valeur ajoutée par salarié (+ 10,6 %) et celui de l'équipement

productif (+ 10,7 %) de 1987-1988 à 1988-1989 n'ont pas encore permis aux entreprises bretonnes de s'aligner sur leurs principaux concurrents nationaux dont les structures de production sont généralement plus concentrées et les productions plus axées sur la recherche de valeur ajoutée.

En définitive, on s'accorde à reconnaître que **l'amélioration de la productivité implique, à la fois la formation des hommes, la mise en place d'équipements plus performants et une meilleure combinaison des facteurs de production.**

## ***2- Le choix des produits***

L'analyse des comportements alimentaires européens met en évidence une certaine convergence des besoins. L'évolution observée est toutefois très lente et, dans un marché de 340 millions de consommateurs, beaucoup de produits resteront longtemps spécifiques de tels pays, voire de telles régions et ne seront consommés dans le reste de l'Europe qu'en tant que spécialités. En effet, on estime, à 20 % seulement le pourcentage des produits pour lesquels existe un goût homogène des consommateurs européens. Par conséquent, la fabrication de beaucoup de produits ne bénéficiera pas de l'existence d'économies d'échelle. Cette situation est favorable aux PME qui sauront s'adapter rapidement à la diversité des demandes. Elle doit conduire les firmes à **placer le choix des produits au centre de leurs réflexions stratégiques.**

On distingue deux types de différenciation des produits : **la différenciation horizontale et la différenciation verticale.** La première est associée à l'existence de plusieurs variétés. A prix égaux, chaque consommateur choisit un certain produit en fonction de ses goûts ou de sa localisation. Dans ce cas, il n'y a donc pas de bons ou de mauvais produits mais simplement des produits qui conviennent davantage aux uns qu'aux autres. Au contraire, la différenciation verticale trouve son origine dans un niveau variable de qualité. Un produit de bonne qualité est préféré à un produit de qualité moindre. Ce dernier trouve néanmoins des acheteurs car tout dépend des prix pratiqués et des revenus de sa clientèle. La distinction entre variété et qualité est utile car elle permet de mieux comprendre les mécanismes de concurrence et la structure de l'offre lorsque la taille du marché s'accroît.

C'est ainsi que dans le cas de la différenciation horizontale, on admet que la part de marché de chaque firme tend à s'amenuiser au fur et à mesure que la dimension du marché augmente. En revanche dans le cas de la différenciation verticale, la

fragmentation des parts de marché disparaît dans la mesure où certaines entreprises peuvent conserver un niveau donné de parts de marché quelle que soit la taille de celui-ci.

Bien entendu, la plupart des produits sont offerts à la fois selon une gamme de variétés et à des niveaux différents de qualité. Dans ce cas, on observe souvent que les firmes en concurrence minimisent leur différence le long d'une caractéristique et la maximisent le long d'une autre. Par ailleurs, il semble que la production de variétés de qualité croissante dans un marché dont la taille augmente par suite de l'ouverture des frontières conduise à une diminution du nombre d'entreprises viables. L'existence de barrières à l'entrée due à l'augmentation des coûts fixes en serait la cause. En effet, choisir et fabriquer un produit ne suffit pas, encore faut-il s'implanter sur le marché et les obstacles que rencontrent les firmes qui désirent le faire sont nombreux.

Certaines barrières sont de nature **institutionnelle ou réglementaire** ; par exemple, l'obligation d'adapter les unités de production aux normes sanitaires de la CEE. D'autres résultent **d'économies d'échelle**. L'existence d'une taille minimale efficiente limite le rôle des PME à certaines activités. Toutefois, outre le fait déjà signalé, que la fabrication de produits standardisés pour un marché de masse ne concernera que 20 % des produits consommés en Europe, il convient de remarquer que l'évolution technologique en cours modifie en permanence la façon dont le volume de production influence les coûts unitaires. D'ailleurs, et quel que soit le volume de production choisi, le coût unitaire peut être plus faible pour les firmes installées que pour les entrants potentiels. Ce différentiel de coût peut résulter d'un **effet d'apprentissage** ; les entreprises en place ont une expérience qui fait défaut à l'entrant potentiel ou, autre raison, les entreprises installées bénéficient à l'intérieur d'une filière, de tarifs privilégiés auprès de certains de leurs fournisseurs ou de l'existence d'un réseau de distribution efficace.

Enfin, la **différenciation des produits** peut être aussi une barrière à l'entrée. C'est le cas par exemple, lorsqu'une gamme étendue de produits doit être offerte aux consommateurs pour entrer sur le marché. Cette obligation peut entraîner des coûts élevés, malgré l'existence **d'économie d'envergure** quand la fourniture conjointe de la gamme complète est plus économique que la fourniture éclatée de plusieurs firmes spécialisées. Ajoutons que la différenciation des produits est aussi liée à la notoriété des firmes installées et à celle de leurs marques, ce qui constitue une importante barrière à l'entrée.

Dans un marché européen proche de la saturation, la **gamme des produits aptes à satisfaire les demandes des consommateurs est une variable stratégique essentielle**. Ce

sont, en effet, les choix des consommateurs et les caractéristiques des produits offerts qui définissent le nombre de firmes viables sur le marché. Dans cet environnement concurrentiel, **les PME ont des atouts certains (grande flexibilité liée à leur taille et à leur structure, capacité d'application de nouvelles technologies) et quelques handicaps (insuffisance de leurs capitaux propres, difficulté d'accès aux marchés financiers, absence d'économies d'échelle).**

### **3- L'innovation**

L'image traditionnelle de l'innovation dans l'industrie est celle d'un processus linéaire correspondant à une succession, bien ordonnée dans le temps, des phases de recherche, de fabrication et de vente des produits. Cette représentation qui assimile la technologie à de l'information diffusée dans le système économique, signifie que, pour être bien informé, l'industriel doit pouvoir disposer à tout moment d'un "annuaire" des techniques entre lesquelles il choisit. Dans cette optique, **l'innovation n'est rien d'autre qu'un processus d'adaptation de nouvelles machines, ou de nouveaux produits, et le rôle de l'industriel est alors de faire accepter par les consommateurs soit le nouveau produit, soit une plus grande quantité du produit existant fabriqué à un coût unitaire plus faible.**

L'analyse contemporaine du processus d'innovation met l'accent sur la dépendance réciproque des phases de la production entendue au sens large du terme. Dans cette approche, on insiste, en particulier, sur les effets en retour de chaque phase située en aval sur celle qui la précède (la distribution et le marketing sur la production, la production sur la conception, la conception sur l'invention).

En effet, dans ce modèle non linéaire, l'innovation affecte tous les domaines de la vie d'une entreprise et les conditions dans lesquelles elle se réalise sont caractéristiques à la fois **de son histoire, de son expérience et de sa perception des difficultés** auxquelles elle est confrontée. Les solutions qu'elle trouve ne figurent pas dans une sorte d'annuaire des techniques qu'il suffirait de consulter pour trouver une réponse appropriée. C'est un processus graduel qui suppose un niveau déterminé de connaissance scientifique et une capacité d'adaptation à un environnement qui se modifie sans cesse. En d'autres termes, chaque firme suit une **trajectoire technologique spécifique qui est le résultat de l'interaction de nombreuses variables économiques, techniques.. et qui traduit la flexibilité de réponse de la firme aux changements de son environnement.** Suivant qu'il s'agit de s'adapter à celui-ci ou au contraire de la modifier, le processus d'innovation adopté sera différent.

Dans les entreprises dont l'objectif est la satisfaction d'une demande importante, homogène et régulière, permettant des économies d'échelle, une des voies privilégiées de diffusion du progrès technique passe par son incorporation dans des équipements plus performants qui permettent de réduire les coûts de production et d'améliorer les caractéristiques des produits. Ces équipements sont conçus et développés dans des entités indépendantes, ou quasi indépendantes, des unités de production où ils seront installés.

La prise en compte d'une demande variée mais prévisible et, par conséquent, programmable, conduit à rechercher des économies de variété<sup>1</sup> mais ne modifie pas la nature de la relation entre recherche-développement et production. Comme précédemment, cette relation s'inscrit dans le cadre du schéma linéaire de l'innovation et **la flexibilité de réponse de la firme est fonction du degré de flexibilité des technologies disponibles** : c'est ainsi, par exemple, que substituer un système d'automatisation basé sur l'électronique à un système électromécanique améliore la capacité d'adaptation de l'entreprise.

Le problème se pose en des termes différents lorsque la firme est confrontée à des modifications imprévisibles de son environnement. Face à une telle situation, deux attitudes sont possibles : **s'adapter à l'incertitude ou essayer de la réduire.**

Une première source d'incertitudes trouve son origine dans **les variations imprévisibles de la demande**. Dans ces conditions, l'image d'un processus de production qui consiste à mettre en oeuvre une capacité productive préexistante pour satisfaire une demande donnée de l'extérieur disparaît pour laisser la place à celle d'une activité de recherche et de coordination d'inputs spécifiques qui, assemblés de différentes manières, donnent des produits correspondant aux besoins particuliers des clients,... le point important, ici, n'est pas tant l'accélération du rythme des innovations particulières que le fait que ces innovations doivent être conçues et développées dans le sein même du processus de production.

La deuxième source d'incertitude réside dans la **complexité croissante des trajectoires technologiques**. Celle d'une entreprise ne s'identifie pas nécessairement à la trajectoire technologique d'une industrie aux frontières bien délimitées ; l'industrie laitière en est un bon exemple. Le fractionnement de la matière première agricole en ses composantes, grâce en particulier aux progrès des biotechnologies et leur recombinaison pour des usages divers, font que cette industrie n'est plus limitée à ses domaines traditionnels de développement. Les perspectives qui en découlent sont à la fois pleine de

---

<sup>1</sup> Il y a économie de variété lorsque le coût de fabrication de plusieurs produits dans une même unité de production est inférieur à celui de leur production séparée.

promesses et d'incertitudes. On est ici au coeur du modèle non linéaire de l'innovation, car dans ce cas, la technologie n'est pas seulement un bien que l'on peut se procurer sur le marché elle est aussi un produit issu de l'activité de l'entreprise.

"Même si l'on bâtissait mille bases de données supplémentaires on ne voit pas qu'elles puissent fournir la clé pour évaluer les chances de telle ou telle voie technologique". Cette réflexion d'un industriel ne met pas en cause l'intérêt que présente la disponibilité d'informations, quasi instantanée, grâce à l'informatique, sur les procédés de fabrication et les produits, mais en souligne les limites.

**A une époque où les choix portent sur des sommes considérables susceptibles de mettre en jeu la survie de l'entreprise et où les enjeux sont européens, voire mondiaux, la trajectoire technologique adoptée est nécessairement le résultat de l'interaction de nombreuses variables techniques, économiques et politiques.** Reste que le choix entre plusieurs trajectoires possibles est difficile, car il existe un contraste flagrant entre les avancées de la science et les fragiles outils de décision dont dispose l'industriel.

#### **4- Stratégie de groupe**

L'influence du progrès technique et les impératifs de rentabilité poussent les entreprises et les marchés à **s'organiser en réseaux** étroitement imbriqués.

Cette structure en réseaux s'introduit également au coeur de l'entreprise. L'image traditionnelle de la firme transformant des matières premières en combinant machines et main-d'oeuvre pour en faire des produits commercialisables, correspond de moins en moins à la réalité. Les industriels sont en effet, de plus en plus des concepteurs, des maîtres d'ouvrage, des gestionnaires de marque, et de moins en moins des producteurs au sens habituel du terme. C'est ainsi que la production directe des grandes entreprises de l'automobile et de l'électronique couvre moins du quart de leur chiffre d'affaires global.

Bien que moins accentuée, cette tendance se manifeste également dans les industries agroalimentaires. En particulier, le fractionnement toujours plus poussé de la matière première agricole en ses différents composants et leur recombinaison pour des usages divers, conduisent l'industriel confronté à des problèmes relevant de disciplines multiples, à faire appel à des fournisseurs qui prennent en charge une part plus ou moins importante de ses fonctions. Si le donneur d'ordres reste le vrai maître du jeu, il n'en est pas moins vrai que le sous-traitant qui maîtrise une fonction et un marché devient un

partenaire essentiel. C'est le cas, par exemple, de l'industriel qui fournit "clés en main" des biosystèmes (association d'additifs et d'auxiliaires technologiques) nécessaires à la fabrication d'un produit déterminé.

**La désintégration de l'entreprise en de multiples fonctions conduit à un émiettement des circuits de réalisation des produits et s'accompagne fréquemment d'une délocalisation des implantations.** De proche en proche, le phénomène s'étend et de nouveaux rapports s'établissent d'une part, entre les firmes et, d'autre part, entre les entreprises et leur environnement (laboratoire de recherches, centre de formation, société d'études...). Dans un tel contexte, **le groupe d'entreprises** apparaît souvent comme la forme organisationnelle la mieux adaptée aux évolutions des techniques et à celles de la demande. Il associe dans une entité qui peut avoir des statuts extrêmement divers (holding financière, coopérative, association formelle ou informelle...), des partenaires (filiales, sous-traitants...) dont la dépendance mutuelle, très variable, a pour conséquence la complexité des relations de contrôle qui se nouent entre les différents pouvoirs impliqués dans les opérations contractuelles.

On estime que l'ensemble des groupes présents dans l'agroalimentaire réalise 58 % du chiffre d'affaires et 63 % de sa valeur ajoutée. Dans cette population hétérogène, de très grands groupes tels que BSN et NESTLE côtoient de petites structures familiales dont le comportement est très proche de celui de l'entreprise traditionnelle. Il est également intéressant de noter que l'on voit se multiplier les associations entre coopératives et sociétés de droit commercial. Cette évolution est d'autant plus marquée que les modifications récentes du statut des coopératives agricoles sur le plan fiscal et juridique leur ouvrent de nouvelles possibilités. Dans ce type de partenariat, on trouve :

- des entrepreneurs privés dynamiques qui apportent leur affaire à des coopératives. C'est pour eux la possibilité de poursuivre un développement qu'ils ne peuvent réaliser seuls face à un marché en expansion. Ce peut également être le moyen de réaliser la valeur de l'entreprise. La coopérative trouvera dans ce partenariat les moyens pour construire une filière économique et maîtriser un marché ;

- la démarche peut être inverse, c'est alors la coopérative qui apporte à une entreprise privée une organisation de la production. L'entreprise disposera ainsi d'un partenaire en amont pour se consacrer pleinement au développement industriel et commercial. Cette liaison avec un industriel majeur permettra à la coopérative d'assurer la pérennité de la production et de développer des relations avec un milieu mal connu.

L'analyse de l'évolution des groupes et de leurs effectifs, effectuée sur une période de douze ans (1974-1986), montre une capacité de réaction aux chocs externes plus forte que celle du reste de l'économie. Dans un contexte qui n'était pas toujours favorable, certains ont su utiliser la flexibilité que leur confère leur structure ; la division en entreprises de taille modeste, relativement spécialisées, permet une souplesse d'adaptation dont ils ont su profiter.

Toutefois, cette organisation du tissu productif, dans une économie en voie de modalisation, peut avoir des conséquences qui ne sont pas toutes favorables au développement d'une région. En effet, **des relations déséquilibrées au sein d'un réseau peuvent se traduire par un drainage des flux au profit de centres de décision extérieurs à la région, ou par un assujettissement à une logique de développement qui exclut certaines activités**, ce qui peut contribuer à la désagrégation du tissu industriel régional. En d'autres termes, la logique des réseaux et la logique territoriale ne coïncident pas. Cette distorsion conduit l'Etat et les régions à une redéfinition de leurs objectifs et à un redéploiement de leurs modes d'intervention, sachant que la compétition entre les différents espaces économiques n'a rien perdu de son importance.

Dans un marché qui va accentuer la déconnexion entre les activités des entreprises et leur espace économique initial, la région n'est pas seulement le lieu où se déploient les stratégies des agents économiques, elle est aussi **acteur du développement**. Elle contribue à **promouvoir un environnement physique, culturel et institutionnel** capable d'offrir aux producteurs des externalités positives susceptibles à la fois d'attirer des facteurs exogènes de développement et de favoriser l'émergence d'entreprises bretonnes compétitives.

En développant une politique visant à **réduire les coûts d'information et de décision** des acteurs, elle facilite l'insertion des entreprises dans la concurrence internationale.

En organisant **les transferts de technologie**, en créant des technopoles et en favorisant la création de réseaux, elle aide les firmes à effectuer les mutations technologiques porteuses de nouveaux marchés.

En agissant ainsi, elle contribue également à **l'aménagement spatial**. En effet, la maîtrise du pouvoir économique passe aujourd'hui par la capacité à se brancher sur de bons réseaux et à en devenir des noeuds incontournables ; **la puissance d'une région se mesure désormais à la variété et à la densité des réseaux auxquels elle appartient**.



La mise en oeuvre d'une telle politique est néanmoins difficile car le système qui se met en place est à la fois **complexe et peu stable**. En effet, outre de nombreux centres de décision privés, plusieurs institutions politiques (municipalités, départements, régions, Etat, CEE) interviennent avec chacune leurs objectifs propres dans le grand marchandage que crée la globalisation de la concurrence.

##### ***5- des mesures spécifiques en faveur des pme***

Ce rapport d'étape sur les entreprises agroalimentaires bretonnes serait incomplet s'il ne proposait pas un certain nombre de mesures spécifiques en matière de formation, de soutien à l'innovation, de fiscalité et d'accès aux financements, domaines où les handicaps des PME bretonnes semblent les plus importants.

Véritable audit des difficultés éprouvées par les PME françaises par rapport à leurs homologues communautaires, le rapport Ricol fait un certain nombre de propositions. Nous en donnons les grandes lignes tout en y ajoutant les contributions du groupe de travail.

Face à leurs concurrents européens les chefs d'entreprise s'estiment handicapés par leur grande **fragilité financière**. Disposant de fonds propres moins importants et n'ayant pas accès au marché financier, les PME françaises recourent plus fréquemment à l'endettement bancaire que leurs homologues européens. Leur pouvoir de négociation est faible. Elles supportent donc pour la plupart des frais financiers élevés. Beaucoup de responsables de PME réclament une remise à plat des conditions de crédit bancaire et une réduction des écarts de taux constatés au détriment des petites entreprises.

Cette vulnérabilité financière est tout à la fois aggravée et alimentée par les pratiques de règlements interentreprises, le délai de paiement des clients est en général supérieur à 90 jours, ce qui conduit les PME à recourir au financement coûteux d'un découvert structurel. Le rapport plaide pour une réduction à 30 jours des délais de règlement d'ici à 1992. Cet appel a été entendu puisque les pouvoirs publics ont décidé que le règlement des produits périssables se fera désormais à 30 jours à compter de la date de livraison.

Faibles en capitaux, les P.M.E. se sentent également vulnérables sur leurs ressources en hommes. **La formation permanente** est perçue par les salariés et les dirigeants d'entreprises comme une priorité. Ils souhaitent un développement des dispositifs de formation professionnelle avec pour objectif une plus grande

individualisation et une meilleure adaptation à des débouchés réels. Reste que beaucoup d'entreprises ne traduisent pas effectivement cette priorité dans les faits : les besoins en formation ne sont pas toujours systématiquement recensés et les plans de formation sont souvent inexistantes.

**La simplification d'un environnement législatif et réglementaire** trop complexe pour les P.M.E. est aussi affichée comme une priorité. Il est suggéré la création d'un droit économique moderne, aisément accessible, se substituant au droit des contrats de la consommation et de la concurrence qui actuellement s'additionnent et se contredisent parfois.

Sur le **plan fiscal**, le rapport Ricol déplore que la majorité des entreprises individuelles soit assujetties à l'impôt sur le revenu et ne tirent pas avantage de la diminution de l'impôt sur les sociétés. Il convient toutefois de signaler que dans le cadre du projet de loi de finances pour 1992, des mesures non négligeables sont prévues en faveur de P.M.E.<sup>2</sup> : le crédit d'impôt pour augmentation de capital, la réduction des droits de mutation du fonds de commerce, la suppression des droits d'apport etc....

S'agissant de la TVA, le groupe d'étude sur l'agroalimentaire fait remarquer que la Commission de Bruxelles avait proposé un système fortement unificateur de paiement de la TVA dans le pays de production et non dans celui de consommation. Ce système, dont l'avantage était de supprimer en même temps les frontières physiques et fiscales en Europe, avait l'inconvénient d'imposer une harmonisation quasi-complète de l'assiette et des taux de la TVA sous peine, pour le pays dissident, d'importantes délocalisations économiques. L'absence de consensus parmi les différents pays de la CEE conduisait en outre à ce que cette harmonisation se fasse au niveau le plus bas ce qui était préjudiciable aux finances publiques de nombreux pays. Sous l'impulsion de la France, le principe du calcul et du paiement de la TVA, dans le pays de consommation s'est imposé. Cela permet, en fait, de supprimer les frontières physiques sans supprimer les frontières fiscales.

Il reste toutefois un nombre considérable de questions pratiques non résolues à ce jour. Pour certaines, on peut espérer qu'elles le seront rapidement : trafic frontalier et franchise pour les particuliers, décalage d'un mois entre le paiement et la récupération de la TVA, etc...). Pour d'autres, la difficulté de leur résolution laisse craindre qu'elles

<sup>2</sup> En revanche, l'une d'entre elle risque de poser quelques problèmes aux P.M.E.. Il s'agit des droits qu'elles vont devoir payer dans certains cas de transmission d'entreprise "non seulement les droits devront être payés dès que sera révélé le don manuel mais ils le seront le plus souvent au taux maximum du barème des droits de succession, soit 40 % (taux applicable à partir de 11,2 millions de francs), compte tenu de l'importance du capital transmis quand il s'agit d'une P.M.E.. Fait aggravant : la valeur du capital prise en compte qui continuera d'être estimée au moment du don manuel ne sera plus dévalorisée par le temps, comme c'est actuellement le cas avec le paiement reporté au moment de la succession. Enfin, la mesure sera rétroactive, ce qui veut dire que les chefs d'entreprise qui auront transmis par ordres de mouvement au cours des années passées tomberont sous le coup des nouvelles dispositions..."

n'induisent en 1993 de véritables distorsions de concurrence grâce à des détournements de trafic, en particulier le maintien d'une zone à taux zéro en Grande-Bretagne pour les produits agroalimentaires peut être à l'origine de fraude. S'il est aisé de contrôler les grandes centrales d'achat, il l'est moins de contrôler une nuée de petits transporteurs qui essaieront de mettre sur le marché des produits qu'ils auront achetés pratiquement sans taxes (taux zéro) sans que le pays de consommation en soit informé.

Cette situation plaide en faveur, d'une part, d'un système de lutte efficace contre la fraude pour ne pas défavoriser le commerce légal et, d'autre part, en faveur d'écarts de taux de TVA modérés sur les produits agroalimentaires. Si en France, la plupart sont taxés au taux réduit ce qui limite l'intérêt d'une délocalisation de la production, en revanche le commerce des produits qui sont taxés au taux normal (18,6 %) devrait faire l'objet d'une attention soutenue des pouvoirs publics. Par ailleurs, la notion de "mise sur marché" devra être définie avec plus de précision pour que les opérateurs économiques puissent gérer sans trop de surcoût leur position fiscale. Une problématique très similaire peut être développée en ce qui concerne les accises.

Autre piste d'action concernant les PME : la mise en place de **formules d'intéressement** adaptées à l'entreprise, dont les salariés semblent frustrés et sont très demandeurs.

Concernant le **transfert d'information**, il convient d'insister sur le fait que "l'environnement conseil" des PME joue un rôle primordial dans leur développement. Il s'agit, par conséquent, d'aider les entreprises à prendre conscience de l'intérêt qu'elles ont à recourir à un conseil extérieur, et quand elles le font, de leur apprendre à mieux utiliser ce conseil.

La présence des PME sur les **marchés internationaux** est insuffisante. Les mesures qui ont été prises ont essentiellement pour but de faciliter l'accès des firmes aux multiples organismes et aux nombreuses procédures d'encouragement à l'exportation. Trois objectifs ont été fixés : simplifier, informer et adapter. L'unification des procédures de garantie des investissements contre le risque politique est la principale mesure de simplification. Elle était réclamée de longue date par les dirigeants de petites et moyennes entreprises. Jusqu'à présent, deux organismes, la COFACE (Compagnie française d'Assurance pour le Commerce Extérieur) d'une part et la BFCE (Banque française pour le Commerce Extérieur) d'autre part, proposaient aux entreprises une garantie leur permettant, contre versement de primes, d'être remboursées des pertes provoquées par des événements politiques inattendus dans le pays d'exportation. Désormais, les deux systèmes de garantie sont unifiés et la gestion du système est confiée à la COFACE.














En matière d'information sur les mécanismes de soutien à l'export, il est également prévu d'intensifier la coopération entre les différents organes de conseil (postes d'expansion économique, directions régionales du commerce extérieur, centre français du commerce extérieur, agence pour la coopération technique, chambres de commerce, etc..) qui fonctionnent sur l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne, en l'étendant prochainement aux Pays-Bas, au Portugal et au Japon.

Certains dispositifs globaux vont d'autre part faire l'objet d'un ciblage plus pointu, en faveur des petites et moyennes entreprises. La meilleure prise en compte dans les budgets garantis par la COFACE des dépenses de formation et de recrutement a pour but d'encourager l'embauche de spécialistes export par les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 300 millions de francs.

L'assurance prospection simplifiée peut, par ailleurs, être redemandée après un an d'interruption (contre deux auparavant) et son bénéfice est étendu aux PME-PMI dont le contrôle est détenu majoritairement par des sociétés de capital-risque. Le nombre de volontaires du service national en entreprise (VSNE) sera porté l'an prochain de 2 200 à 3 000. Le régime de provisions pour implantations commerciales à l'étranger est étendu à toutes les activités de services non financiers. Il n'est plus limité, hors CEE, à la première installation, sous forme de filiale.

On ne saurait terminer l'énumération des mesures prises ou à prendre en faveur des PME sans parler de leur développement technologique. **La modernisation technologique** des entreprises, leurs accès aux nouvelles techniques sont une nécessité permanente. Or le niveau technologique des PME est excessivement variable. Il faut tout à la fois aider les entreprises les plus en pointe à s'y maintenir et aider les autres à combler leur déficit technologique.

# ANNEXES

	<i>Pages</i>
 <b>Méthodologies de l'enquête de 1991</b>	<b>1</b>
 <b>Fiches sectorielles</b>	<b>3</b>
 <b>Aliments du bétail</b>	<b>3</b>
 <b>Abattage découpe de volaille</b>	<b>5</b>
 <b>Abattage bovin</b>	<b>7</b>
 <b>Filière veau</b>	<b>8</b>
 <b>Abattage porcin</b>	<b>11</b>
 <b>Charcuterie – salaison</b>	<b>13</b>
 <b>Secteur de l'oeuf</b>	<b>15</b>
 <b>Secteur laitier</b>	<b>19</b>
 <b>La biscuiterie</b>	<b>21</b>
 <b>La transformation de légumes</b>	<b>22</b>
 <b>Cartographie des IAA bretonnes *</b>	<b>24</b>

\* d'après "40 ans de révolution agricole en Bretagne" ; par Corentin CANEVET - 1991

# LES IAA DANS LE XIème PLAN

## Guide d'entretien avec les responsables professionnels

- Présentation de votre secteur en 1990 en Bretagne faite par l'interviewer (à l'aide de fiches sectorielles réalisées par V. FERREIRA)
    - Nombre d'entreprises et répartition par taille
    - Chiffre d'affaires du secteur en Bretagne
    - Part du secteur en Bretagne/France
    - Nombre d'emplois en Bretagne
    - Production en tonnes par types de produits
    - Principaux investissements réalisés au cours des années passées
    - Répartition du capital des principales entreprises bretonnes privées/coopératives, bretonnes/non bretonnes etc ...
    - Place des capitaux étrangers
    - Centre de décision extérieurs à la Bretagne
  - Votre sentiment sur l'évolution des différents chiffres présentés sur votre secteur à l'horizon 2 000, en particulier ;
    - réactions des entreprises par rapport à l'évolution prévisible de leur amont (↗ ou ↘ de la production agricole ...)
    - réactions des entreprises par rapport à l'évolution prévisible de leur aval (part croissante des GMS, etc ...)
    - réactions par rapport au marché unique de 93
  - ""→ Nombre d'entreprises et taille de celles qui resteront en 2 000  
Evolution des produits fabriqués en Bretagne  
Evolution de l'emploi (quantitatif et qualitatif)  
Evolution du capital : qui va investir dans votre secteur ?  
Place des capitaux étrangers, centres de décision extérieurs à la Bretagne
  - ""→ Principaux problèmes et principaux besoins de votre secteur (2 ou 3 problèmes) (emploi, investissements, recherche, etc ...)
- Quelques mots sur les subventions distribuées et leur répartition.

## Nombre de responsables professionnels rencontrés

---

Aliment du bétail	2	
Abattage bovin et porcin	1	+ synthèse d'une étude récente (1)
Charcuterie Salaison	2	
Oeufs	2	
Biscuiterie	2	
Lait	4	
Abattage découpe de volaille	3	

### *Entretiens réalisés par :*

**Nathalie LE DREZEN**

Chambre d'Agriculture des Côtes d'Armor

**Véronique FERREIRA**

Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne

**Pierre BELLEC**

Chambre d'Agriculture du Finistère

**en novembre – décembre 1991**

(1) - "Les filières viandes bovines et ovines – Quelles perspectives en Bretagne" par Monique PERENNEC - 1991

# LE SECTEUR DE L'ALIMENT DU BETAIL

## Nombre d'entreprises et activité

	1985	1988	1990
Nombre d'entreprises fabriquant + de 5 000 T/an en Bretagne	57	52	55
Tonnage total fabriqué en Bretagne (millions de tonnes)	5,5	6,5	7,2
Tonnage moyen fabriqué par site (milliers de tonnes)	96	125	131
Part de la Bretagne dans le tonnage France entière	37,8 %	39,5 %	42 %
dont privés	62 %	54 %	45 %
coopératives	38 %	46 %	55 %
CA du secteur de l'alimentation animale en Bretagne (milliards de francs)	10,4	12,1	12,5 *
Nombre d'entreprises de + de 500 000 T/an ayant leur siège en Bretagne	2	5	6
Production en Bretagne des entreprises de + de 500 000 T (milliers de tonnes)	1 360	3 347	4 827
Part dans la production bretonne	26 %	54 %	67 %

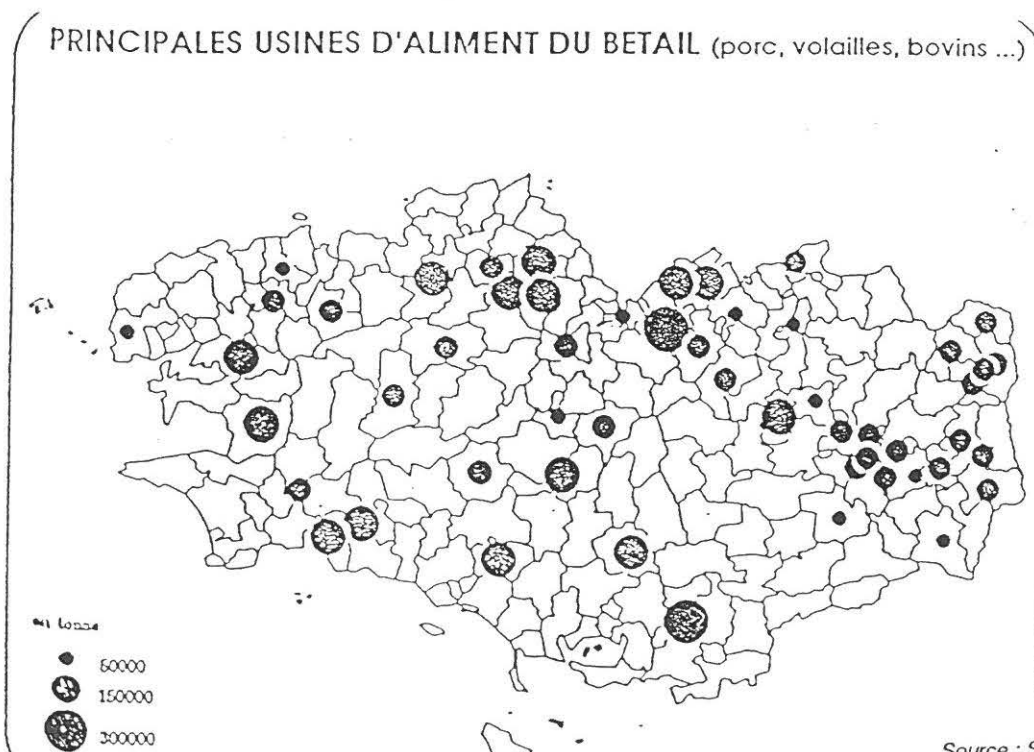
\* estimation

Source : Bulletin de l'Observatoire/SNIA-SYNCO PAC/enquête.

La fabrication française d'aliments du bétail, tout comme l'élevage hors sol, continue de se concentrer dans l'Ouest, et plus particulièrement en Bretagne.

L'effectif salarié employé dans l'industrie de l'alimentation animale en Bretagne se monte à environ 3 000 personnes et la densité de fabrication moyenne en Bretagne est de 250 T/km<sup>2</sup>, contre 35 pour la France entière.

En 1990, cinq entreprises d'aliments du bétail régionales ont produit plus de 500 000 T sur 20 sites de production et ont représenté 67 % du tonnage produit en Bretagne.



Source : SCEES



Les usines d'aliments du bétail sont concentrées le long de la quatre voies Rennes – Brest, ainsi que dans l'Est de l'Ille-et-Vilaine. Quelques grandes unités sont localisées près de la côte Sud de la Bretagne, ce qui leur facilite l'accès aux matières importées sur les ports de Lorient et St-Nazaire.

## Les fabrications

Les fabrications bretonnes  
(hors allaitement et pet-food) (milliers de tonnes)

	1987	1988	1989	1990
<b>Volailles</b> <i>part de la Bretagne dans la production française</i>	2 510 42,3 %	2 581 41,9 %	2 722 42,1 %	2 965 43,5 %
<b>Porcins</b> <i>part de la Bretagne dans la production française</i>	2 704 56,8 %	3 041 59,3 %	3 076 60 %	3 189 62,6 %
<b>Ruminants</b> <i>part de la Bretagne dans la production française</i>	657 20,3 %	742 20,3 %	813 19,4 %	918 22,1 %
<b>Divers</b>	107	123	125	134
<b>TOTAL</b>	5 978	6 487	6 736	7 206

Source : Bulletin Observatoire des IAA

Les différents types d'aliments fabriqués en Bretagne reflètent l'évolution des productions animales régionales. L'aliment du bétail est un produit pondéreux, de faible valeur unitaire ; qui, pour être compétitif, ne doit pas être transporté sur de grandes distances. La synergie entre la concentration des productions animales et celle de l'alimentation du bétail dans une même zone est évidente.

Il en va de même entre ces usines et leurs sources d'approvisionnement. Elles s'approvisionnent pour 28 % avec des matières premières importées débarquées sur les ports régionaux, et pour le reste par des produits métropolitains, pour partie d'origine bretonne, mais aussi avec de grandes quantités de produits provenant des zones céréalières du Grand Bassin Parisien.

La part des produits importés (manioc, tourteau de soja, sous-produits de maïs) était de 35 % il y a 5 ans et a diminué au profit de protéagineux métropolitains, tel le pois, dont la culture a connu une progression fulgurante grâce aux subventions communautaires.

La diminution des différentes formes de subvention octroyées aux grandes cultures dans le cadre de la PAC ne risque-t-elle pas de remettre en cause les structures d'approvisionnement dans l'aliment du bétail ?

## Evolution de la production agricole

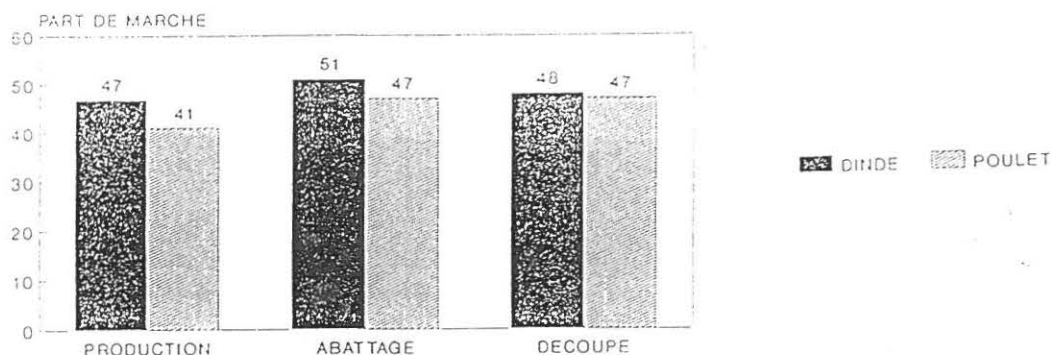
Les producteurs réunis pour la préparation du XIème Plan ont donné des avis sur l'évolution des productions animales en Bretagne d'ici l'an 2 000.

Les producteurs de volailles et de porcs se montrent relativement confiants dans l'évolution des quantités produites et prévoient une augmentation de 25 % des tonnages pour le porc et 25 % pour la volaille. Les éleveurs de bovins (lait et viande) se montrent plus pessimistes sur l'avenir de leur cheptel et prévoient une diminution de 30 % du nombre de vaches laitières pour un volume de production de lait équivalent.

Les problèmes d'environnement trouveront leur solution dans le traitement des déjections animales, mais aussi dans une optimisation de l'apport azoté dans les aliments du bétail.

# LE SECTEUR DE L'ABATTAGE – DECOUPE DE VOLAILLE

## Part de la Bretagne – Filière volailles



La Bretagne représentait 47 % des abattages français, toutes volailles confondues, en 1989 avec 613 070 T de produits. En 1986, elle représentait 41 % des abattages français avec 475 500 T

Chiffre d'affaires du secteur :

1986 =	6 790 MF
1988 =	7 750 MF
1989 =	8 890 MF

Nombre d'emplois dans l'abattage – découpe :

1982 =	7 393
1985 =	7 413
1989 =	8 900 soit 33 % du total national

Part du CA export dans le CA total :

	Bretagne	France
1983	46 %	22,5 %
1985	51 %	22,0 %
1988	39 %	17,0 %

Il y avait 62 unités d'abattage – découpe de volaille en Bretagne en 1990 avec prédominance du secteur privé.

### Taille des unités de production

	1986	1990
+ de 500 salariés	2	4
de 200 à 499 salariés	12	10
de 100 à 199 salariés	6	10
de 50 à 99 salariés	37	14
de 20 à 49 salariés		17
de 10 à 19 salariés		6
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>62</b>

Forte concentration de l'activité abattage – découpe de volaille dans le Morbihan qui représentait 48 % de l'emploi breton en 1989.

En 1990, on note une forte concentration de l'activité dans les grandes entreprises : les 24 établissements de 100 salariés et plus, représentent 82 % de l'emploi du secteur en Bretagne.

## Les produits bretons

### Abattages contrôlés de volailles en 1989

Espèce	Tonnage	Tendance depuis 5 ans	% Bretagne/France en 1989
Poulets	366 550	----- ↗	----- 47,7
Poules, coqs, poussins	26 500	----- ↘	----- 37,4
Canards	20 650	----- ↗	----- 28,3
Dindes	193 750	----- ↗	----- 54,4
Pintades	5 440	----- ↘	----- 12,4
Oies	180	----- ↘	----- 14,5
Total	613 070	-----	----- 46,7

Bien que la production et la transformation de dinde soient en augmentation, la part de la Bretagne dans les abattages français tend à décroître depuis plusieurs années.

Après avoir connu une crise en 1985 due à la concurrence des USA et du Brésil sur le Moyen-Orient, le poulet destiné à l'exportation semble repartir, grâce à un recentrage des entreprises sur les marchés de la CEE.

La production et l'abattage de canards ont été affectés récemment par la maladie de Derhzy.

### Répartition des capitaux

Quatre entreprises totalisent la moitié du CA du secteur en Bretagne : Doux SA (n°3 mondial), Tilly, Guyomarc'h, Unicopa.

Sur ces 4 sociétés : 3 sont privés et 1 coopérative  
2 ont leur siège social en Bretagne (DOUX et UNICOPA) et 2 sont contrôlées à l'extérieur de la Bretagne (GUYOMARC'H par PARIBAS et TILLY par BOURGOIN). Le rachat de ces 2 dernières entreprises s'est effectué au cours des 3 dernières années.

Les capitaux étrangers sont absents de la filière volaille bretonne. Par contre, le n°3 mondial de la volaille, DOUX, investit à l'étranger : Espagne et Allemagne.

### La Consommation

La consommation de volaille augmente dans les pays industrialisés, souvent au détriment des autres viandes. Elle bénéficie d'une image **diététique** positive et d'un prix au kg moins élevé que les viandes rouges.

Le consommateur réclame des produits de plus en plus élaborés et **pratiques** auxquels l'industrie a su s'adapter, particulièrement dans la **découpe** de la **dinde**.

### Evolution de la production

Les responsables de la production, réunis pour la préparation du XIème Plan Breton, ont retenus comme objectif une croissance de 5 % de la production de volaille d'ici l'an 2 000 en Bretagne et une légère augmentation de la part de la Bretagne en France.

Les producteurs reconnaissent l'impact que les problèmes d'environnement risquent d'avoir sur le développement du secteur avicole dans les années à venir (actuellement, il faut 16 ha pour assurer un plan d'épandage à un poulailler de 1 000 m<sup>2</sup>). Mais ils se montrent relativement confiants dans la recherche de solutions.

Un autre problème majeur est celui du financement de nouveaux bâtiments avicoles ou de la reprise d'installations existantes. Et ce d'autant plus que la DJA n'est pas accordée pour les éleveurs qui créent un élevage avicole à titre de production principale.

# LA VIANDE BOVINE

## Abattage - Transformation

### L'Abattage

- Le tonnage abattu en Bretagne excède la production de viande rouge, alors que c'était l'inverse il y a 10 ans.  
Au contraire, la production de veau excède les capacités d'abattage.
- L'abattage privé y est majoritaire (87 % des abattages de gros bovins, 74 % des abattages de veaux) contrairement au reste de la France où l'abattage public prédomine.
- La taille des outils est largement supérieure à la moyenne nationale. Le premier groupe, la SVA, représente 33 % des abattages régionaux de gros bovins depuis la reprise de GUERIN. 4 entreprises sur 36 (SVA, Bigard, Bif Armor, Kerméné) effectuent plus de 60 % des abattages de gros bovins en 1990. 3 de ces outils sont de capitaux privés et 1 seul appartient à la coopération.  
Les outils sont modernes : sur les 36, 20 abattoirs représentant 98 % du tonnage régional sont agréés à l'exportation.

### Situation du marché

- Une consommation qui stagne depuis 10 ans pour la viande rouge, et qui a diminué pour la viande de veau.
- Un déficit français important en quartiers arrières, émergence d'un déficit également en quartiers avants.
- Augmentation de la consommation de steacks hachés
- Augmentation de la part de la grande distribution dans la vente de viandes fraîches, émergence de la restauration collective.
- La préférence du consommateur va aux animaux de plus de 24 mois issus des troupeaux allaitants, puis aux vaches de réforme et enfin aux taurillons.

### Abattoirs bovins de plus de 18.000 tonnes par an en Bretagne en 1990

	GROS BOVINS	VEAUX	TOTAL
SVA Vitré	60.418	14.539	74.957
Liffré	15.093	3.044	18.137
Total SVA	75.511	17.583	93.094
BIGARD	41.000	1.421	42.421
GUERIN	33.676	4.279	37.955
BIF ARMOR	20.884	4.616	25.500
KERMENE	11.255	7.458	18.713
TOTAL	182.326	35.357	217.683
BRETAGNE	264.324	82.630	347.954

(Source : INTERBOVI Bretagne)

# LA FILIERE VEAU

## La production

Elle est concentrée dans l'Ouest et le Sud Ouest

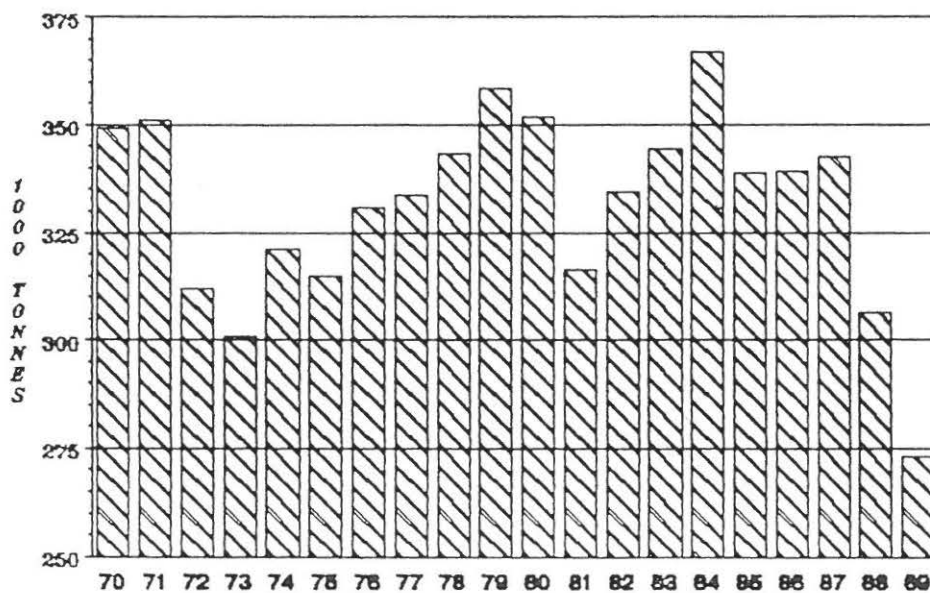
Région	Effectif en 88-89 (en têtes)	Part du cheptel national %
Bretagne	260 180	30,9
Pays de La Loire	95 546	11,4
Basse Normandie	58 126	6,9
Aquitaine	107 842	12,8
France	841 053	100

Le Grand Ouest totalisait près de 50 % des animaux présents en 1988 - 1989.

## La filière

Les abattages français de veaux de boucherie étaient de 273 000 tonnes en 1989 (2 365 000 têtes). Ce secteur a enregistré des baisses importantes depuis 1984.

### ABATTAGES DE VEAUX DE BOUCHERIE de 1970 à 1989

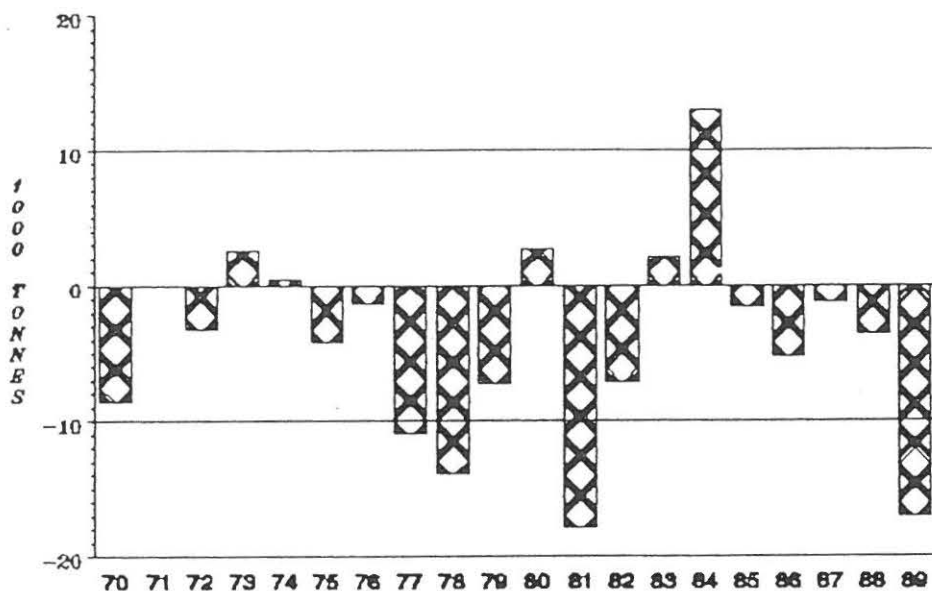


Source SCEES

Estimations pour 1989

alors que dans la même période, le solde du commerce extérieur devenait déficitaire

## SOLDE DU COMMERCE EXTERIEUR DE VIANDE DE VEAU

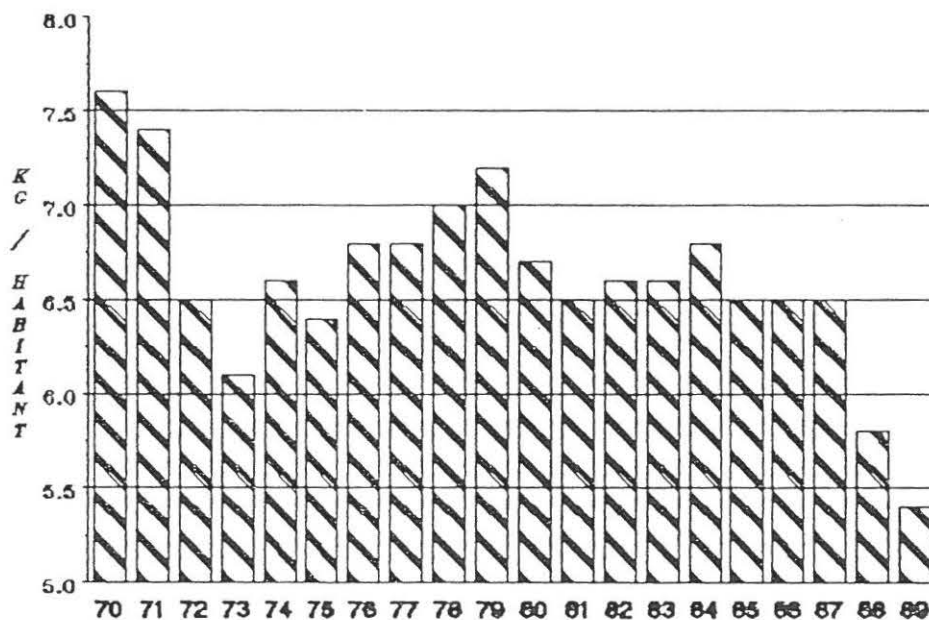


Source DOUANES

Estimations pour 1989

D'après le SCEES la consommation de viande de veau a diminué en France ces dernières années

## CONSOMMATION ANNUELLE MOYENNE PAR HABITANT

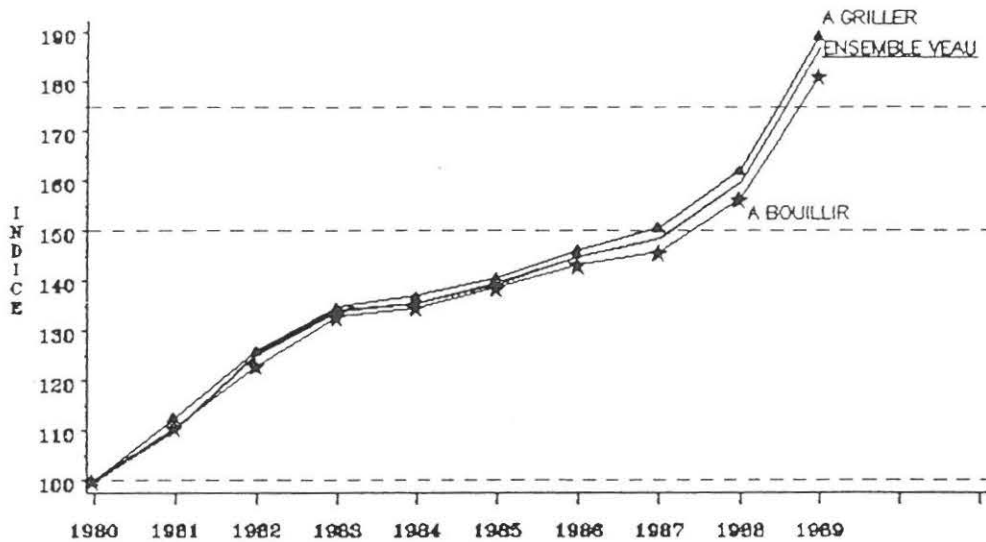


Source SCEES

Estimations pour 1989

alors que, selon SECODIP, les prix à la consommation n'ont cessé d'augmenter

**PRIX D ACHAT DES MENAGES  
VIANDE DE VEAU**  
Base 100 : 1980



Estimations pour 1989

Source SECODIP

**La transformation en Bretagne**

	1988	1990
Abattages de veaux en Bretagne (TEC)	87 061	82 600
% du tonnage abattu en France	28 %	≈ 30 %

La part de la Bretagne dans la production et l'abattage de veaux devrait augmenter d'ici l'an 2 000.

La Bretagne abat la quasi totalité des veaux produits dans la région.

La filière veau a été handicapée par les campagnes d'information qui se se sont succédées depuis 15 ans à propos de la qualité et du mode d'élevage du veau. En Bretagne, des démarches allant dans le sens d'une approche marketing commencent à voir le jour (veau Bretonin) mais cette production reste minoritaire.

Une grande incertitude pèse actuellement sur l'avenir de la production de veaux issus de l'élevage laitier avec les projets communautaires d'instauration d'une prime de "dénaturation" des jeunes veaux mâles laitiers.

## LE SECTEUR DE L'ABATTAGE DE PORCS

### Nombre d'entreprises et répartition

Nombre d'abattoirs de porcs	en Bretagne en 1989	:	21	
	en France	:	550	
Tonnage abattu en Bretagne			1985	1990
			546 333 T	780 159 T
Part de la Bretagne dans le tonnage français			38 %	48 %

Les statistiques ne permettent pas de distinguer les emplois de l'abattage de porc de ceux de l'abattage bovin. Dans les 10 prochaines années, l'augmentation des volumes traités va-t-elle être compensée par la mécanisation ou bien le secteur va-t-il embaucher ?

### Répartition des entreprises par classe de taille en Bretagne

Nombre de porcs abattus	nombre d'établissements		Part dans le tonnage régional	
	1986	1990	1986	1990
> 1 000 000	1	3	16,3 %	7,4 %
500 000 - 1 000 000	6	6	61,3 %	49,3 %
200 000 - 500 000	2	2	13,6 %	7,5 %
100 000 - 200 000	3	3	5,2 %	4,2 %
50 000 - 100 000	1	0	1,2 %	0 %
0 - 50 000	10	4	2,4 %	1,4 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Les abattages de porcs en Bretagne ont progressé de 42 % entre 1985 et 1990 alors que dans le même temps la production augmentait de 20 % et que l'abattage de porcs en France progressait de 12 %. On assiste à une concentration de la production porcine et de la 1ère transformation dans notre région.

On assiste à une concentration des abattages dans les grands outils de plus de 500 000 porcs/an et à la fermeture de petites unités de moins de 50 000 porcs, qui sont souvent des abattoirs publics.

### La découpe

Le tonnage de porcs découpés en Bretagne a augmenté de 58 % entre 1986 et 1990. La Bretagne, qui ne découpait que 21 % du tonnage de découpe de porcs français en transforme maintenant 30 %. Alors qu'en 1986, 48 % du tonnage abattu était découpé dans la région, ce taux est monté à 60 % en 1990, grâce aux investissements dans ce secteur des grands abattoirs bretons.

Enfin, seuls deux parmi les abattoirs de plus de 500 000 porcs sont mixtes bovins/porcs. Les autres sont spécialisés en porcs.

### Répartition des capitaux

Parmi les dix plus grands abattoirs bretons, cinq sont de capitaux privés et cinq sont coopératifs.

Les principaux investissements réalisés dans ces entreprises au cours des trois dernières années sont aussi bien



le fait d'entreprises privées (Gad, Kerméné) que coopératives (Olympig). Toutefois, la faible rentabilité des investissements, dans un secteur où le taux de marge nette est souvent inférieur à 1 % depuis plusieurs années, n'incite guère les investisseurs à y placer leurs capitaux. Les principaux investissements proviennent de la production, dans un souci de s'assurer des débouchés, du secteur de l'aliment du bétail pour assurer des débouchés à leurs clients producteurs, où des gens dont l'abattage est traditionnellement le métier, et qui, aujourd'hui, possèdent souvent des unités de charcuterie performantes et spécialisées sur quelques produits en plus de leur abattoir.

### **La consommation**

En 1990, la consommation française de produits à base de porc s'élève à 38 kg/habitant dont 1/3 sous forme de viande fraîche et 2/3 sous forme de produits transformés. Ce qui signifie qu'à l'issue de la découpe, les 2/3 de tonnages partent à la 2ème transformation alors que 1/3 est acheminé vers les différentes formes de distribution.

A ce stade, la viande de porc n'est pas un produit marqueté. Les charcutiers achètent les pièces dont ils ont besoin selon un cahier des charges comprenant des normes techniques, et la viande présentée à l'étalage au consommateur l'est souvent de façon anonyme.

Malgré une image de produit gras véhiculée par le corps médical auprès des consommateurs, le GIRA prévoit que la consommation de porcs augmentera d'ici l'an 2 000 pour atteindre 40 kg/habitant en France.

### **Evolution de la production**

Les responsables de la production qui se sont réunis lors de la préparation du XI<sup>e</sup> Plan tablent sur une augmentation de la production porcine de 25 % en Bretagne d'ici l'an 2 000. La part de la Bretagne dans la production porcine française serait alors de 60 % (contre 52 % actuellement) et celle du Grand Ouest de 80 %. Cette augmentation se ferait surtout par la croissance des élevages existant plus que par de nouvelles créations. Le nombre d'exploitations porcines devrait diminuer de moitié d'ici cette date.

### **Evolution de la distribution**

La distribution de viande de porc et de charcuterie est assurée actuellement à 60 % par la grande distribution, contre 40 % par le petit commerce. Les experts tablent sur une part croissante de la grande distribution et de la restauration hors foyer dans les années à venir.

# LE SECTEUR DE LA CHARCUTERIE – SALAISON EN BRETAGNE

## Nombre d'entreprises et répartition

Nombre d'entreprises de charcuterie salaison en Bretagne en 1989 : 63 (94 avec les plats cuisinés)  
 en France : 462

	1978	1986	1989
Tonnage produit en Bretagne	92 000 T	153 000 T	193 000 T
Chiffre d'affaires du secteur en Bretagne (en M.F.)	1,47	4,05	5,08
Part de la Bretagne dans le tonnage français	16 %	20,1 %	22,4 %
Nombre d'emplois en Bretagne	5 634	6 794	6 682

## Répartition des entreprises par classe de taille en Bretagne y compris secteur des plats cuisinés

Production	Nombre d'établissements		Part dans le tonnage régional	
	1984	1989	1984	1989
< 1 000 T	38	39	2,7 %	6,1 %
1 000 – 2 500 T	37	25	40,2 %	17,1 %
2 500 – 5 000 T	18	14	30,8 %	16,6 %
5 000 – 10 000 T	7	12	18,1 %	33,1 %
> 10 000 T	2	4	8,2 %	27,1 %
	-----	-----	-----	-----
	102	94	100	100

Depuis 1987, la progression de la production bretonne est de 27,6 %, la production française augmentant de 13,6 %.

Dans le même temps, le CA du secteur de la charcuterie en Bretagne a augmenté de 25 % contre 17,3 % dans l'hexagone.

La diminution des effectifs est moins sensible en Bretagne (-1,6 %) qu'en France (-4,4 %).

## Les produits bretons en 1989

Produits	Tonnage breton	Part du Tonnage Français
Jambon cuit	68 000 T	27,4 %
Pâtés	45 000 T	34,1 %
Andouille		62,4 %
Boudin	12 000 T	40,5 %
Tripes		28,7 %
Saucisson cuit		33,3 %
Saucisses	30 000 T	17,0 %

Forte spécialisation de la région dans le jambon cuit, les pâtés, les saucisses et saucissons cuits. Quasi absence des produits secs et fumés.

## **Répartition des capitaux**

Quatre entreprises (Olida, Kerméné, Charcuteries des Hautes Terres, Géo) ont leur siège social hors Bretagne, mais elles assurent 25 % de la production régionale.

Quatre charcuteries sont annexées à des ateliers d'abattage : Bernard, Cooperl, Kerméné, Bigard.

Trois sont filiales de groupe d'abattage : Clermont, Brocéliande, la SBS.

Prédominance des capitaux privés sur les capitaux coopératifs, importance des capitaux familiaux.

Absence de capitaux étrangers.

## **La consommation**

En 1990, la consommation française de produits à base de porc s'élève à 38 kg/habitant dont 1/3 sous forme de viande fraîche et 2/3 sous forme de produit transformés. Le GIRA évalue la consommation française à 40 kg/hab. en l'an 2 000, malgré l'image de produit gras du porc.

## **Evolution de la production**

Les responsables de la production porcine qui se sont réunis lors de la préparation du XIème Plan tablent sur une augmentation de la production porcine de 25 % en Bretagne d'ici l'an 2 000. La part de la Bretagne dans la production porcine française serait alors de 60 % (contre 52 % actuellement) et celle du Grand Ouest de 80 %. Cette augmentation se ferait surtout par la croissance des élevages existants plus que par de nouvelles créations. Le nombre d'exploitations porcines devrait diminuer de moitié d'ici cette date.

## **Evolution de la distribution**

La distribution de viande de porc et de charcuterie est assurée actuellement à 60 % par la grande distribution, contre 40 % par le petit commerce. Les experts tablent sur une part croissante de la grande distribution et de la restauration hors foyer dans les années à venir.

# LE SECTEUR DE L'OEUF

## Organisation de la filière

La France est le 1er producteur d'oeufs de la CEE avec 18,5 % du total produit en 1989. La production d'oeufs française est difficile à chiffrer en raison de l'autoconsommation et des ventes directes.

### Production d'oeufs dans la CEE (production indigène totale) (en millions d'unités)

	1988	1989	1990
CEE à 12	83 755	81 059	81 300
France	15 450	15 020	14 700
Grande-Bretagne	13 360	11 985	12 250
Allemagne de l'Ouest	12 032	11 884	12 000

### Production industrielle, hors auto-consommation et ventes directes

	1989	1990
Production industrielle d'oeufs française (en millions d'unités)	11 129	10 602
Production industrielle d'oeufs en Bretagne (en millions d'unités)	4 721	4 855
Part de la production française	33 %	36 %
Nombre de centres de conditionnement en Bretagne	151	(180 selon la DSV)
Part dans le total des centres de conditionnement en France	10,6 %	

	Bretagne		France
	1988	1989	1989
Part de la production industrielle conditionnée sur place par les producteurs	48 %	56 %	53 %
Part de la production industrielle acheminée dans les centres de conditionnement industriels	52 %	44	47 %

(une partie est comptabilisée 2 fois lorsque les oeufs sont conditionnés à la fois par les producteurs puis par les industriels)

La filière oeuf française se caractérise par une part importante de la production conditionnée par les producteurs dans des fermes de ponte. La Bretagne n'échappe pas à ce schéma, même si la taille de ses élevages (40 000 pondeuses en moyenne contre 28 000 en moyenne nationale) induit une certaine concentration de la production et du conditionnement ce qui laisse supposer des économies d'échelle.

## Répartition des centres de conditionnement par classe de taille

Production annuelle (milliers d'oeufs)	Nombre de centres en Bretagne	
	1983	1989
< 1 000	34	15
1 000 - 2 000		5
2 000 - 5 000	34	23
5 000 - 10 000		32
10 000 - 20 000	53	36
20 000 - 50 000	22	27
> 50 000	17	15
	160	153

**Evolution des centres de conditionnement en faveur des classes 5 Millions - 50 Millions d'oeufs**

## Les ovoproduits ou la "seconde transformation" de l'oeuf

Activités des casseries d'oeufs (en millions d'oeufs cassés)	1989	1990	Evolution %
Bretagne	418	539	+ 29 %
France	1 570	1 808	+ 15 %

L'activité des casseries s'est élevée à 1,8 Milliard d'oeufs en France en 1990, ce qui aboutit à 90 000 T d'ovoproduits.

En 1990, les casseries industrielles étaient au nombre de 12 en France, dont 8 établissements en Bretagne comptant au moins 5 salariés :

+ de 100 salariés	1
de 50 à 100	1
de 20 à 49	3
de 10 à 19	1
<b>Total</b>	<b>325 salariés début 1990</b>

Le chiffre d'affaires de ces entreprises en Bretagne était estimé à 590 Millions de francs en 1989 dont environ 10 % à l'exportation.

## Les produits et marchés

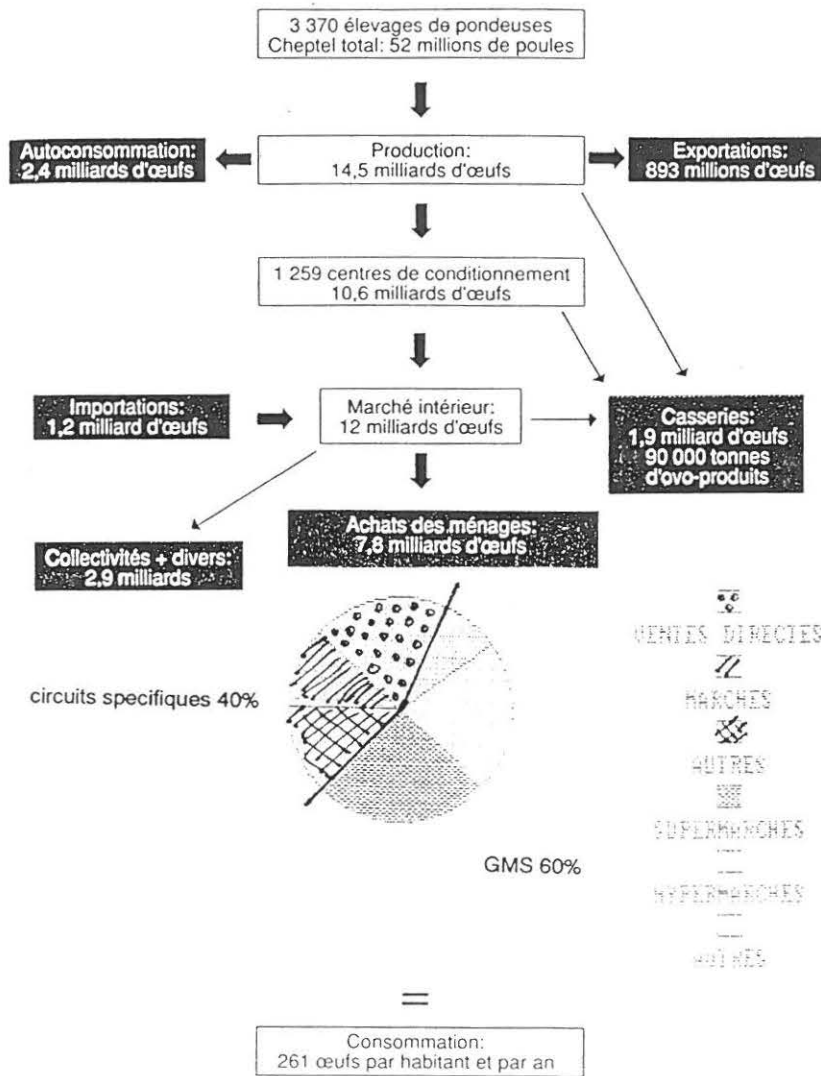
Sur les 15 Milliards d'oeufs produits en France, environ 8 Milliards sont vendus au consommateur sans être transformés, si ce n'est le conditionnement, par les différentes formes de distribution.

L'oeuf en coquille représente, toutes sortes de distributions confondues, environ 12 Milliards d'unités.

On estime le marché de la grande distribution à 4,5 Milliards d'œufs.

Les principaux groupes commerciaux sont Mas d'Auge, Matines SA et le GIE APPRO qui couvrent 40 % de ce marché

La filière en quelques chiffres



Source: ITAVI

Une soixantaine de producteurs-conditionneurs couvre la moitié du marché.

Les ovoproduits sont constitués principalement d'œufs entiers, de blancs ou de jaunes séparés, conditionnés sous forme principalement liquide, mais aussi parfois en poudre, à destination des boulangeries – pâtisseries ou de la Restauration Hors Foyer. Toutefois, des produits de commodité ont fait leur apparition depuis quelques années, à destination de ce dernier secteur ; mais aussi des ménages : omelettes, œufs durs ... Les chiffres donnés dans les schémas précédents (1,9 Milliard d'œufs en 1989) ont été dépassés depuis et approcheraient les 2,5 Milliards.

### **Répartition des capitaux**

Sur les 8 établissements bretons, 3 sont à capitaux coopératifs (CECAB – ABCD, GERCAVI, EPI-Bretagne). Parmi les 5 privés, 2 ont des capitaux majoritairement extérieurs à la Région (REBOURS, LAMANDE).

### **La consommation**

Chaque ménage consomme environ 3,2 œufs par semaine selon SECODIP. La non-consommation des œufs est due aux raisons suivantes (selon "Points de Vente")

1. effet salmonelles
2. effet cholestérol
3. l'exploitation médiatique des 2 aspects précédents
4. les consommateurs semblent réfractaires à la marque pour les œufs
5. la concurrence des plats cuisinés par rapport à la praticité de l'œuf
6. l'absence ou le (mauvais) merchandising des distributeurs
7. la non-mise en avant des qualités diététiques de l'œuf ("protéines nécessaires à l'organisme sans les lipides de la viande").

### **Evolution de la production**

Les producteurs réunis lors de la préparation du 11ème Plan breton ont noté que la production intensive d'œufs en Bretagne représente 43 % de la production intensive française. Ils prévoient une concentration et une tendance à la contractualisation de la production dans les années à venir, et signalent que la part de la Bretagne devrait se maintenir, mais avec un développement des ovoproduits.

# LE SECTEUR LAITIER

## Nombre d'entreprises et répartition

En 1989, il y avait 65 unités de plus de 5 salariés en Bretagne (production, distribution, collecte), et 1 123 au niveau national.

Les entreprises à statut coopératif représentent 31 % des établissements laitiers bretons et les entreprises à statut privé 69 %. Mais de nombreuses entreprises privées sont actuellement contrôlées par des coopératives

	1983	1989
Livraisons de lait en Bretagne (1 000 l.)	5 566 263	4 805 017
Chiffre d'affaires du secteur (Mrds F.)	13,5	19,4
Part de la Bretagne dans les livraisons de lait française	22 %	20,9 %
Effectif salarié de l'industrie laitière en Bretagne	6 550	6 094
	(1982)	

Les entreprises laitières bretonnes se caractérisent par leur grande dimension : la réception moyenne par établissement était en 1989 de 120 Millions de litres/an contre 25 Millions sur le territoire national. Les diversifications de certaines d'entre elles leur ont permis d'augmenter leur chiffre d'affaires malgré la diminution des litrages collectés.

La qualification des emplois ouvriers et de techniciens y est supérieure à la moyenne nationale, malgré le faible encadrement tertiaire (administratif et commercial) présent dans la région.

Le renforcement de la productivité interne a eu un effet notable sur l'emploi salarié en Bretagne : - 10 % de 1984 à 1990, alors que dans le même temps l'emploi dans l'ensemble des IAA progressait de 2 %.

## Répartition des entreprises par taille en 1989 Sur les 54 établissements de production et distribution de plus de 10 salariés

Taille	Nombre
de 200 à 500 salariés	14
de 100 à 199	11
de 50 à 99	8
de 20 à 49	15
de 10 à 19	6

On observe une dichotomie entre les grands groupes d'envergure internationale qui collectent sur la région d'un côté (ULN, Besnier-Bridel, Entremont) et de petites entreprises privées ou coopératives régionales de l'autre.

## Les produits laitiers fabriqués en Bretagne en 1989

	Evolution Bretagne de 1983 à 1989	Bretagne 1989	Bretagne/France % - 1989
Lait de consommation (1 000 l.)	+ 36 %	431 888	10,4 %
Lait fermenté (tonnes)	+ 56 %	50 288	5,5 %
Beurre (tonnes)	- 26 %	144 260	33,3 %
Fromage de vache (tonnes)	+ 28 %	89 697	14,6 %
Poudre de lait écrémé (tonnes)	- 46 %	164 289	36,9 %



Depuis 1983 la Bretagne progresse davantage que la France dans la production de laits de consommation, de laits fermentés et fromages, mais elle reste néanmoins fortement spécialisée en beurre et poudre.

### Répartition des capitaux

Les trois premières entreprises de collecte en Bretagne ont leur siège social à l'extérieur de la Bretagne, mais ont des capitaux français : Besnier-Bridel, ULN, Entremont.

Les trois suivantes sont des coopératives polyvalentes, dans lesquelles l'activité laitière tient une place importante et dont le siège social est breton : Unicopa, Coopagri, Even.

Les entreprises de taille inférieure sont de petites laiteries autonomes coopératives ou privées, spécialisées ou non dans la fabrication d'une gamme de produits laitiers. Ces petites laiteries autonomes deviennent rares, absorbées au cours des ans par des groupes importants. Celles qui restent en place ont su consentir des efforts importants en recherche et marketing.

La délocalisation des sièges sociaux des entreprises laitières régionales à l'extérieur de la Bretagne s'est amplifiée au cours de ces dernières années, mais les accords de participation et/ou coopération entre entreprises bretonnes et étrangères restent rares. Ces accords sont plus nombreux entre les entreprises de la région.

### La consommation

- substitution partielle du beurre "standard" par du beurre allégé en matière grasse, ce qui risque d'aggraver les excédents de matières grasses laitières sur le marché français et européen.

Production de beurre français en 1990	:	525 000 T
Achats de beurre par les ménages	:	252 000 T

- Emergence des produits substitués du lait à base de soja. Toutefois, la consommation apparente de lait et de produits laitiers augmente : 126 kg/habitant en 1979 ; 143,7 en 1989. Elle se fait au profit des produits frais et des fromages.

### Perspectives d'évolution de la production

Les responsables de la production réunis lors de la préparation du 11<sup>ème</sup> Plan tablent sur une stagnation de la production laitière bretonne et sur une régression du nombre de producteurs d'ici l'an 2 000, qui passeraient de 41 000 à 20 000 en Bretagne. Le nombre de vaches laitières diminuant d'un tiers, le litrage moyen par producteur passerait de 115 000 à 217 000 et la productivité par VL de 4 700 à 6 400 l.

Les producteurs reconnaissent toutefois que, plus que toute autre production, le lait est tributaire de décisions politiques dotées de grandes incertitudes et que dans ces prévisions la logique économique ne peut être la seule prise en compte.

# LA BISCUITERIE

## Nombre d'entreprises en Bretagne

		1988	% Bretagne/France en 1988
Nombre d'entreprises de	biscuiterie	40	21,0 %
	boulangerie industrielle	17	6,4 %
Effectif salarié dans la	biscuiterie	1 355	7,5 %
	banlangerie industrielle	1 786	10,2 %
CA du secteur de la	biscuiterie	981 MF	
	boulangerie industrielle	963 MF	

Le chiffre d'affaires moyen par entreprise de la boulangerie industrielle en Bretagne est supérieur à la moyenne française (56,6 MF contre 28,4). A l'inverse du secteur de la biscuiterie, composé de petites entreprises (48,8 MF contre 81). Mais ce dernier est un secteur fortement exportateur : 23 % de son CA en 1988. Le ratio VA/CAHT y était de 27 % en 1988. C'est le plus élevé de tous les secteurs des IAA de Bretagne, même si il est inférieur à la moyenne française (de l'ordre de 32 %).

Les entreprises de biscuiterie sont toutes de statut privé, les coopératives n'ayant pas investi dans ce secteur en raison des faibles liens qu'il entretient traditionnellement avec son amont régional (constitué en majorité de productions animales).

Enfin, la quasi-totalité des entreprises sont situées dans le Morbihan et le Sud-Finistère et possèdent en général un seul établissement. Seulement 6 d'entre elles employaient plus de 50 salariés en 1988.

# TRANSFORMATION DES LEGUMES

## Nombre d'entreprises et répartition

En Bretagne, nombre d'unités de production et activité

Secteur	1970	1980	1990	Tonnage 1989 Bretagne	Part de la Bretagne dans la production française en 89
Conserverie	28	22	13	238 750 T	23 %
Surgélation	0	3	8	110 000 T	40 %
4è et 5è gamme	0	0	2	2 000 T	7 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>350 000 T</b>	

La Bretagne comptait en 1990 **27 unités de production** de légumes transformés dont 23 pour les trois familles de produits de la conserverie, surgélation, 4è et 5è gamme.

**22 entreprises** de ce secteur ont leur siège social en Bretagne, ce qui représente 17 % des entreprises françaises.

Effectif salarié moyen permanent (> 20 h. de travail/semaine) et CA en Bretagne

	1982	1986	1989	
Effectif salarié	1 811	1 891	2 400	soit 1/5è du total national
CA HT du secteur en Bretagne	1 413 M.F.	1 976 M.F.	2 670 M.F.	
CA HT Bretagne/CA HT France	15 %	15,9 %	16,4 %	
CA HT coopératives/CA HT Bretagne	38 %	61 %	65 %	

Importance de l'emploi saisonnier dans le fonctionnement de ce secteur. Progression du CA des entreprises bretonnes au cours des dernières années, notamment dans la surgélation.

Le chiffre d'affaires moyen par entreprise en Bretagne est supérieur à la moyenne nationale (148,8 M.F. contre 145,3 M.F. France entière en 1988).

Le chiffre d'affaires moyen par salarié est également supérieur à la moyenne nationale d'environ 8 %.

Le taux de valeur ajoutée des entreprises bretonnes est supérieur à la moyenne française (26,5 % contre 22,8 % en 1988) et est le meilleur des IAA, avec la biscuiterie.

La part des exportations régionales dans le chiffre d'affaires est faible : 3,9 % en 1988. Les importations de légumes transformés de l'étranger dans la région sont d'ailleurs supérieures aux exportations régionales.

### Répartition des entreprises par classe de taille en 1990

Taille	Nombre
plus de 500 salariés	1
200 à 500	4
100 à 200	5
50 à 100	1
20 à 50	6
10 à 20	2
<b>Total</b>	<b>22</b>

Localisation dans le Finistère de 14 entreprises sur 22, à proximité des grandes zones de production.

Concentration économique de plus en forte : 85 % des tonnages de conserves sont réalisées par le groupe CECAB – D'AUCY et la coopérative de St-Yvi. 75 % des légumes surgelés viennent de GELAGRI (Coopagri) et de la SIALE (Unicopa).

### Les produits bretons

#### Conserves de légumes

Produits	Tonnage 1989 (tonnes poids net)	% Bretagne/France
Petits pois	52 052	27,3
Haricots verts	60 209	24,8
Haricots beurre	2 831	22,4
Macédoine	33 985	36,7
Céleris	12 783	56,3
Flageolets	11 000	19,2
Endives	1 876	29,5
Epinards	6 480	26,5
Autres	4 242	31,0

(non compris tomates et champignons)

Total Bretagne	238 738 T.
Total France	1 068 931 T.

Avec 1/4 de la production nationale, la Bretagne est au 2ème rang, derrière la Picardie (30 %) et devant le Nord (20 %).

### Répartition des capitaux

Deux établissements régionaux sur 28 ont leurs sièges sociaux hors Bretagne, mais ils représentent moins de 20 % du CA du secteur régional.

Deux entreprises extra-régionales ont des participations dans des entreprises bretonnes.

Investissements importants hors région du groupe CECAB qui a totalisé 300 000 T. en légumes appertisés en 1990.

Faible diversification des entreprises privées bretonnes en dehors du secteur des légumes transformés.

### La consommation

#### en appertisé

Marché relativement stable depuis plusieurs années pour les petits pois, le céleris, les épinards. Marché en progression pour les macédoines et autres mélanges, les haricots verts, les flageolets.

74 % de la distribution est assurée par les GMS. Rôle important des marques auprès des consommateurs. Bon positionnement des marques bretonnes (D'Aucy, Peny ...)

#### en surgelé

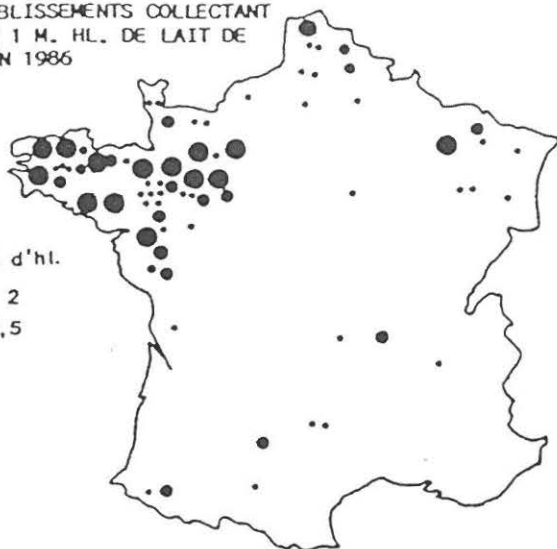
marché **porteur** correspondant à de plus grandes facilités d'emploi depuis l'apparition du micro-onde. Marché occupé aux 2/3 par les GMS et dominé par trois grandes marques : Findus, Bonduelle et Vivagel, possédées par des groupes extra-régionaux.

En Bretagne, 25 % de la production surgelée est vendue sous marques distributeurs.

L'INDUSTRIE LAITIERE

LES ETABLISSEMENTS COLLECTANT PLUS DE 1 M. HL. DE LAIT DE VACHE EN 1986

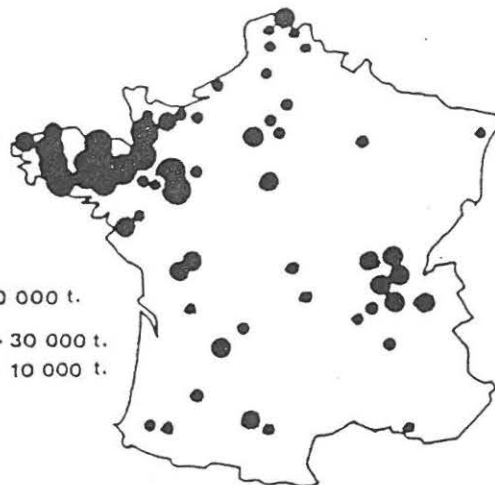
- > 2 M. d'hl.
- 1,5 à 2
- 1 à 1,5



LES ABATTOIRS DE PORCS

(PLUS DE 5 000 TONNES)

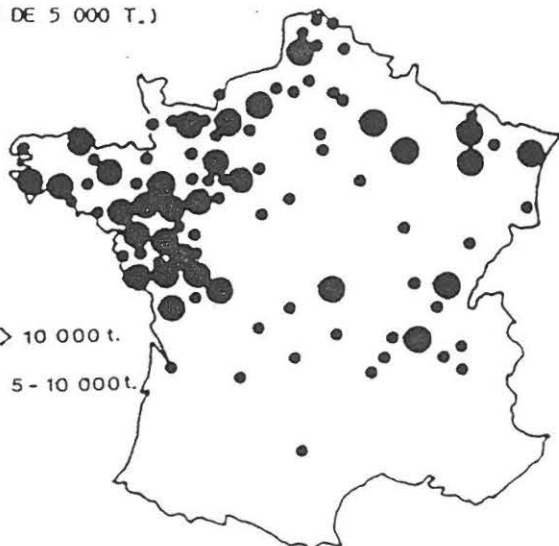
- > 30 000 t.
- 10 - 30 000 t.
- 5 - 10 000 t.



LES ABATTOIRS DE GROS BOVINS

(PLUS DE 5 000 T.)

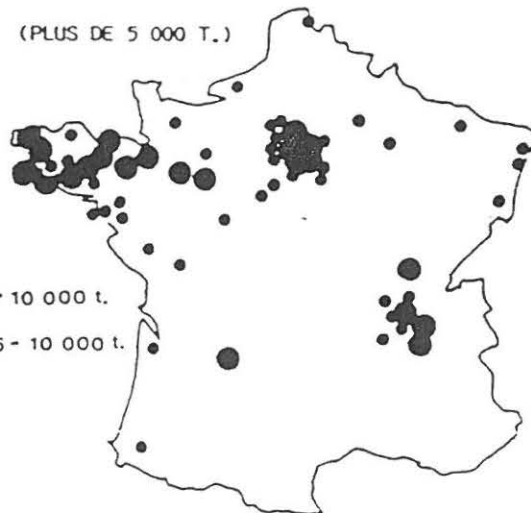
- > 10 000 t.
- 5 - 10 000 t.



LA DECOUPE DE PORCS

(PLUS DE 5 000 T.)

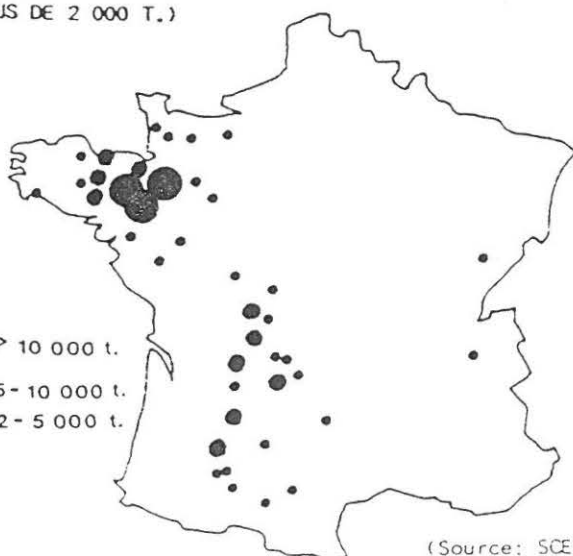
- > 10 000 t.
- 5 - 10 000 t.



LES ABATTOIRS DE VEAUX DE BOUCHERIE

(PLUS DE 2 000 T.)

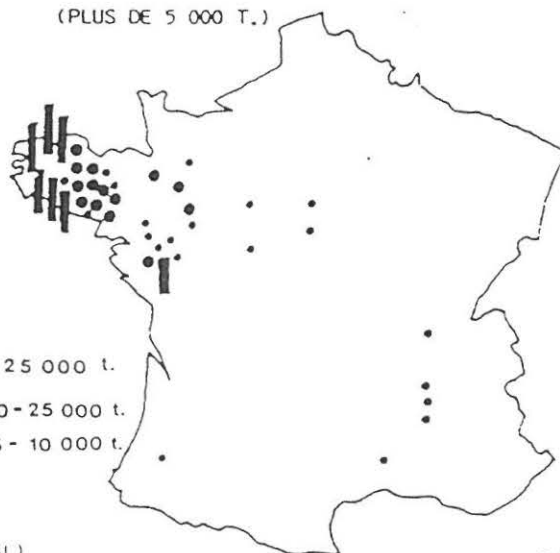
- > 10 000 t.
- 5 - 10 000 t.
- 2 - 5 000 t.



LES ABATTOIRS DE VOLAILLES

(PLUS DE 5 000 T.)

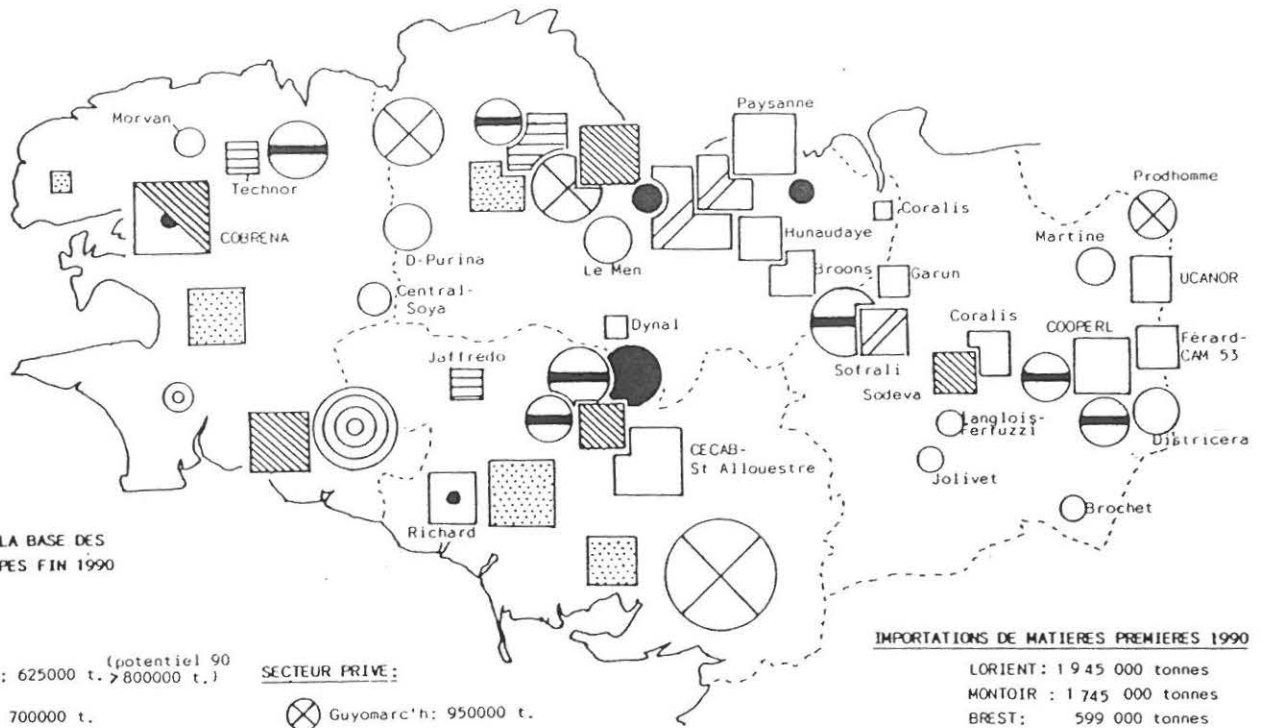
- > 25 000 t.
- 10 - 25 000 t.
- 5 - 10 000 t.



(Source: SCEES, OFIVAL)

CC

# LES UNITES DE FABRICATION D'ALIMENT DU BETAIL EN 1989-90



TONNAGES 1989 SUR LA BASE DES STRUCTURES DE GROUPES FIN 1990

**COOPERATIVES:**

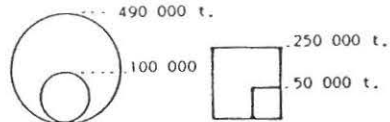
- Coopagri: 625000 t. (>800000 t. (potentiel 90))
- Unicopa: 700000 t.
- Gouessant: 570000 t.
- Ploudaniel: 300000 t.
- Argoat: 300000 t.
- Autres coop: ≥ 1200000 t.

**SECTEUR PRIVE:**

- Guyomarc'h: 950000 t.
- Glon: 850000 t.
- Doux: 330000 t.
- UFAC-Moulin St-Jacques: 230000 t.
- Autres privés: ≥ 650000 t.

**IMPORTATIONS DE MATIERES PREMIERES 1990**

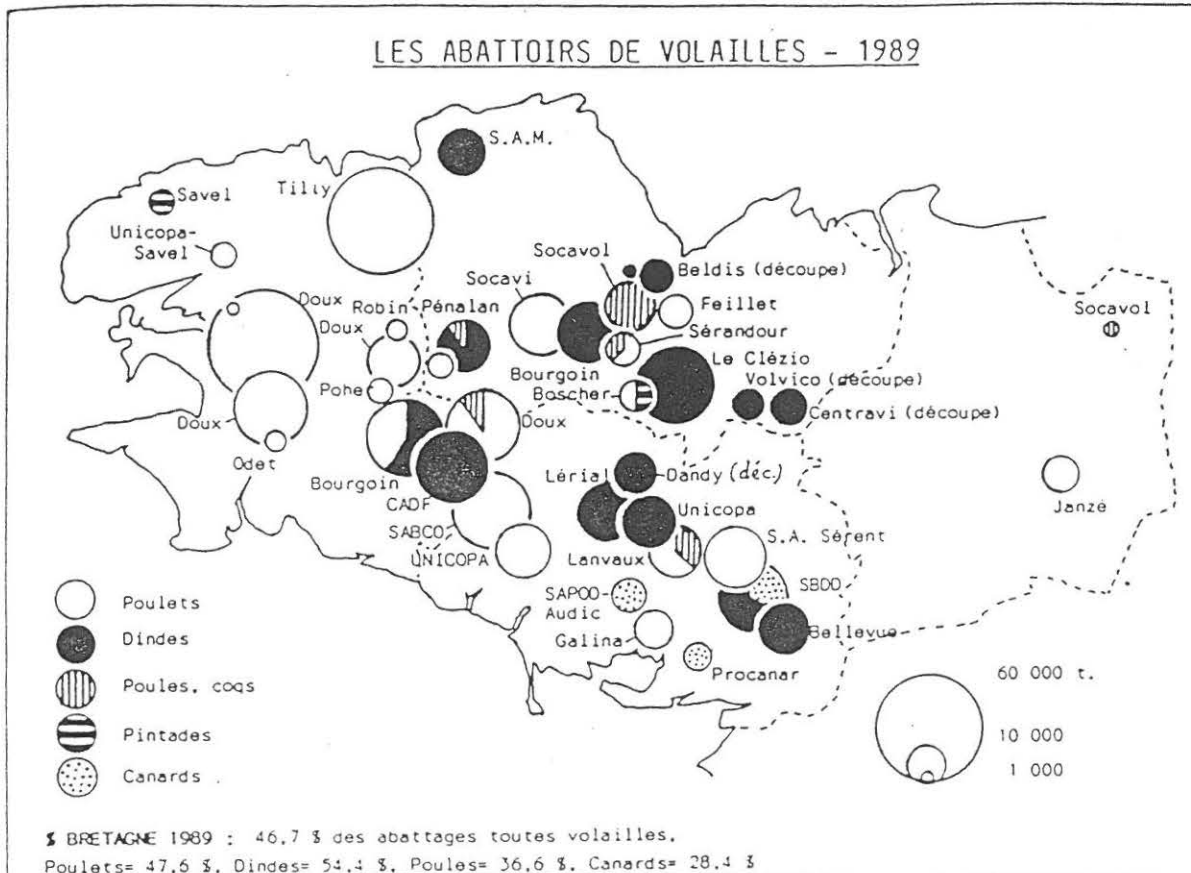
LORIENT: 1 945 000 tonnes  
 MONTOIR: 1 745 000 tonnes  
 BREST: 599 000 tonnes



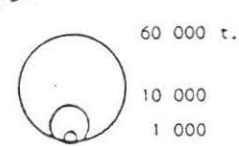
(Source: J. David)

CC

## LES ABATTOIRS DE VOLAILLES - 1989

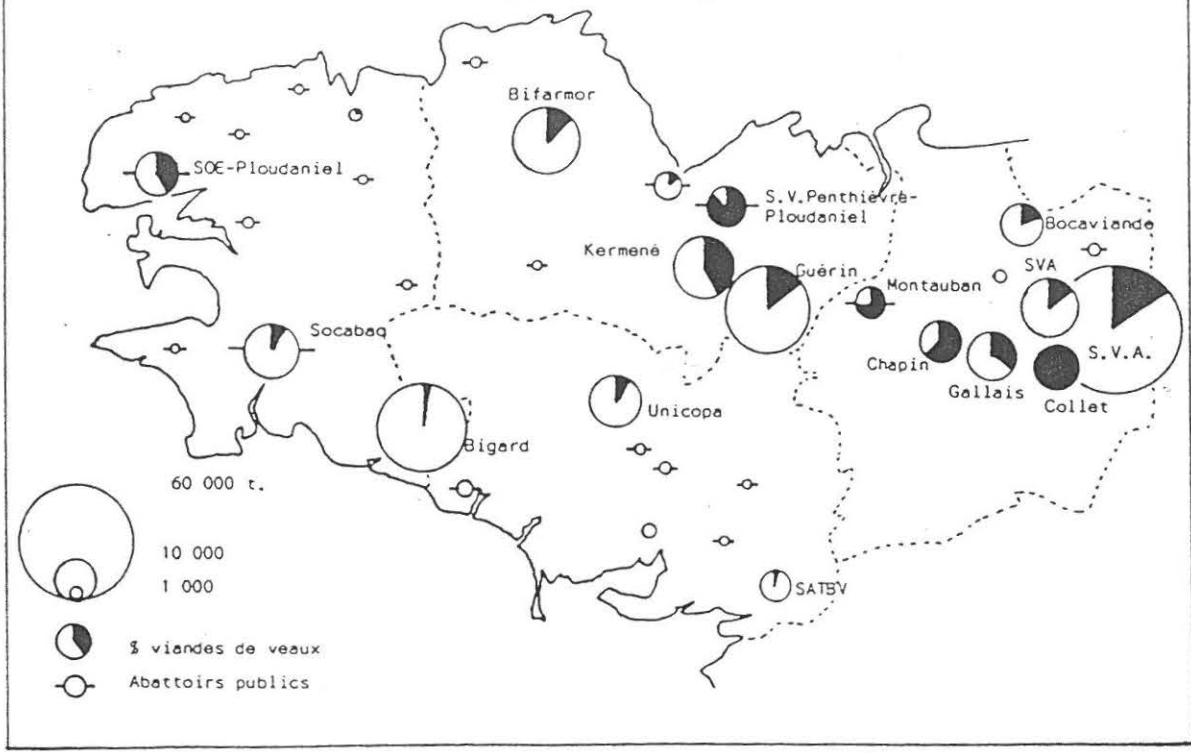


- Poulets
- Dindes
- Poules, coqs
- Pintades
- Canards

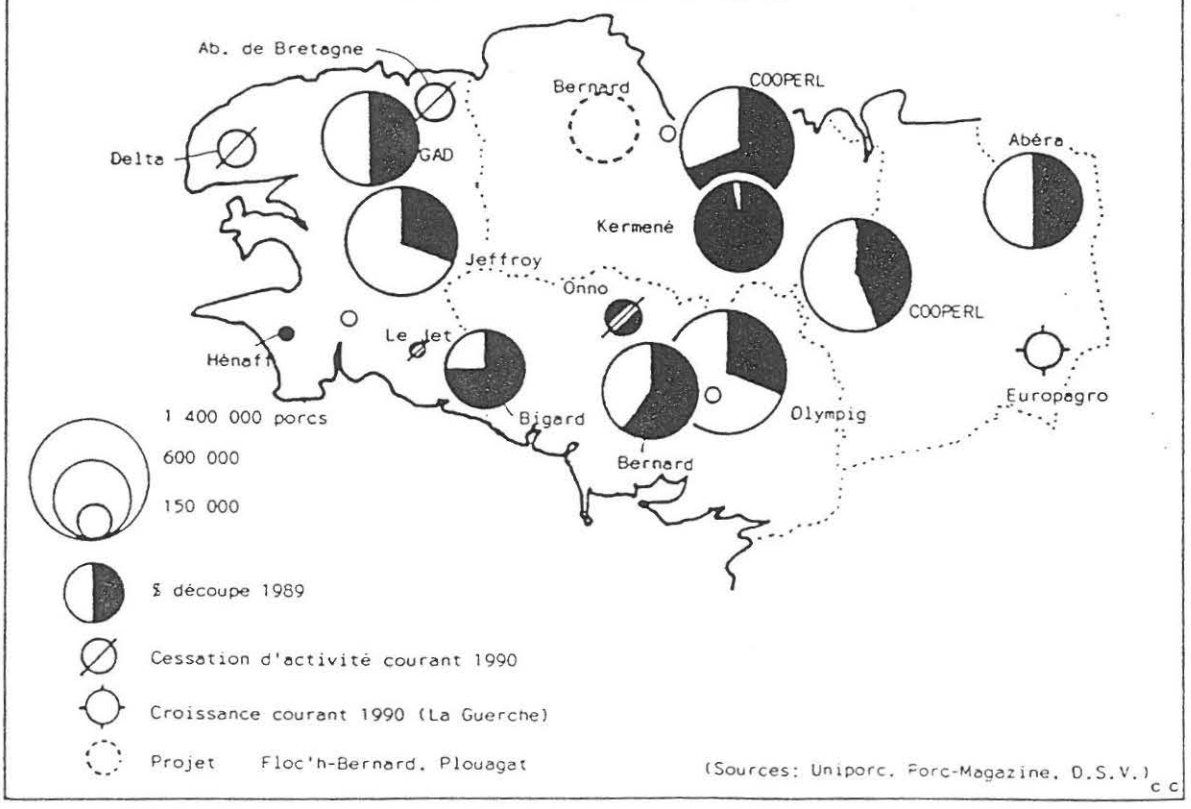


§ BRETAGNE 1989 : 46,7 % des abattages toutes volailles.  
 Poulets= 47,6 %, Dindes= 54,4 %, Poules= 36,6 %, Canards= 28,4 %

### ABATTOIRS BOVINS - 1989 (gros bovins et veaux)

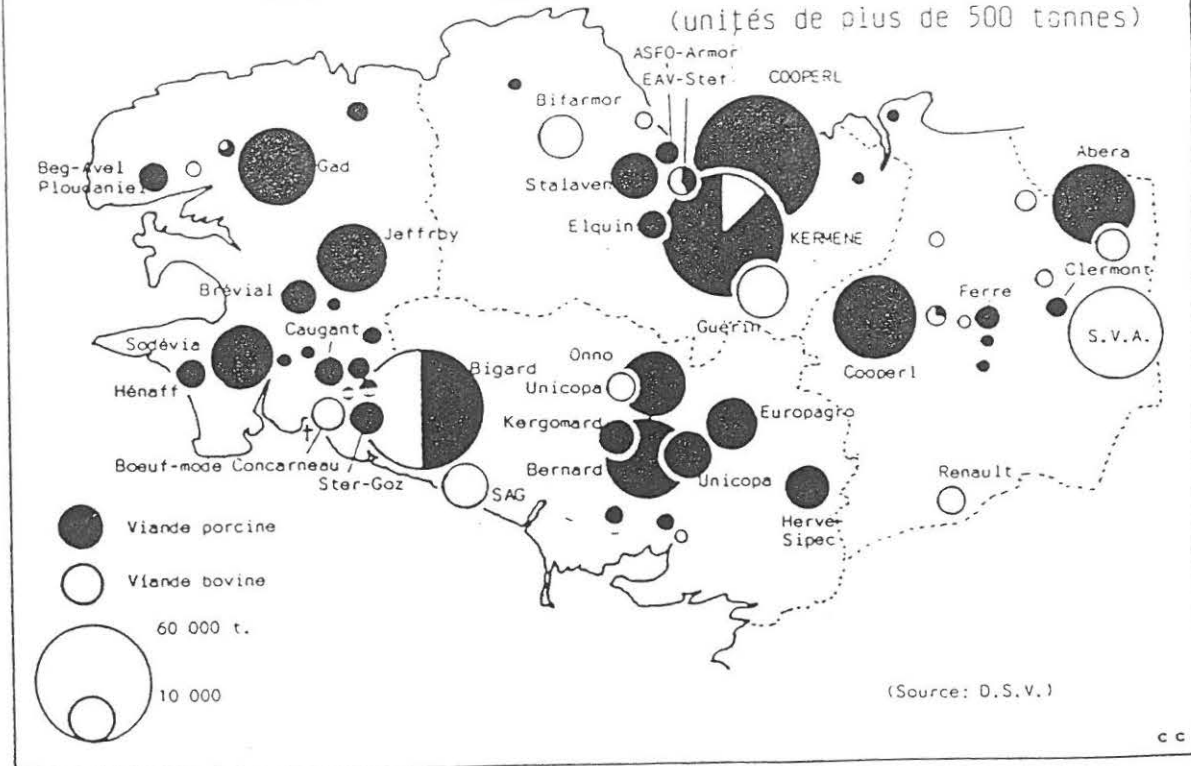


### LES ABATTOIRS DE PORCS EN 1990

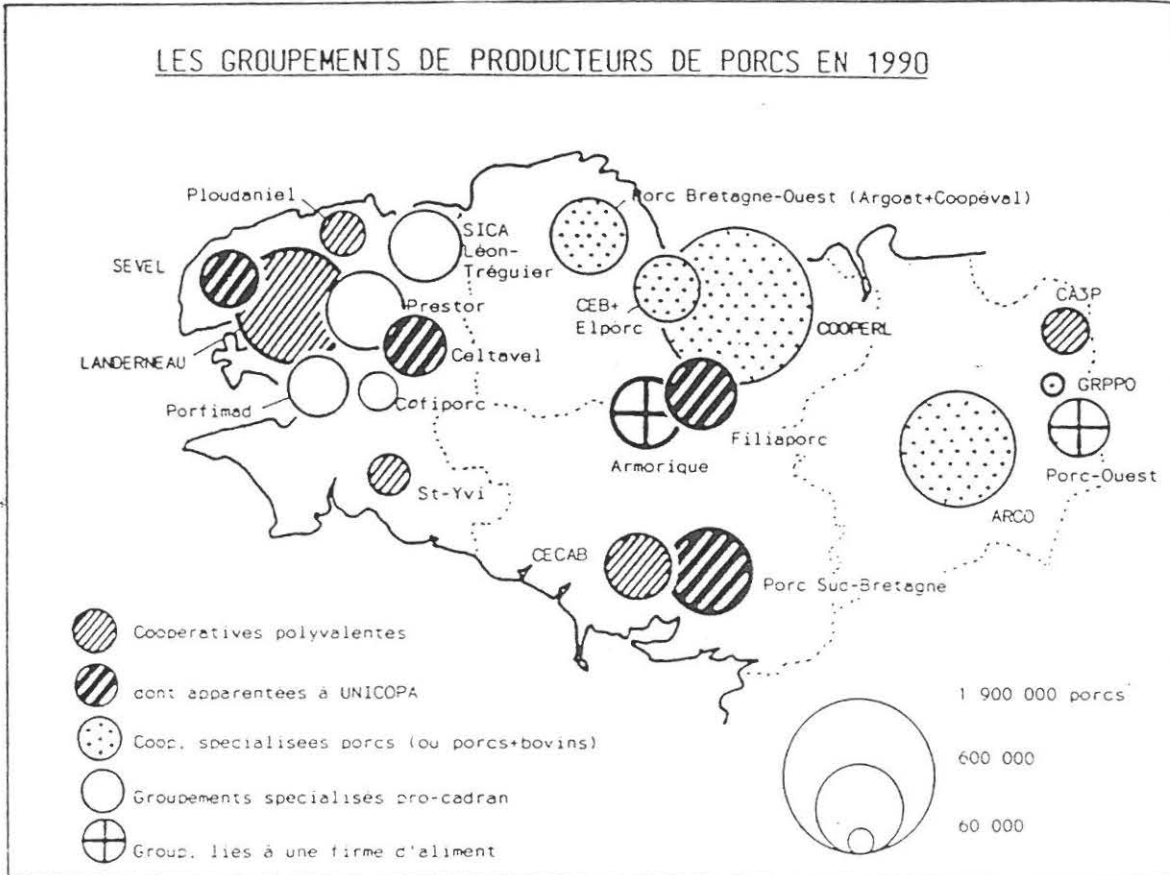


# DECOUPE DE BOVINS ET PORCINS - 1989

(unités de plus de 500 tonnes)



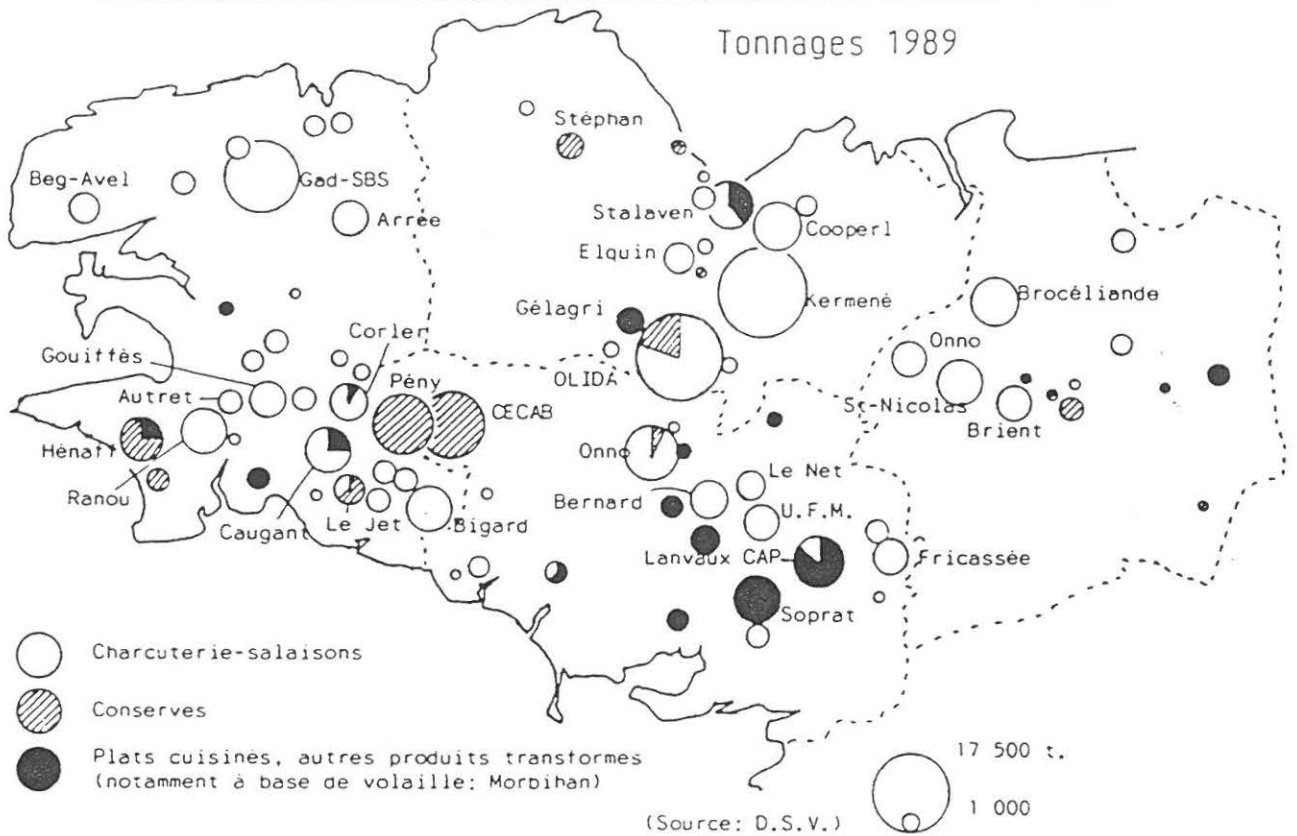
# LES GROUPEMENTS DE PRODUCTEURS DE PORCS EN 1990



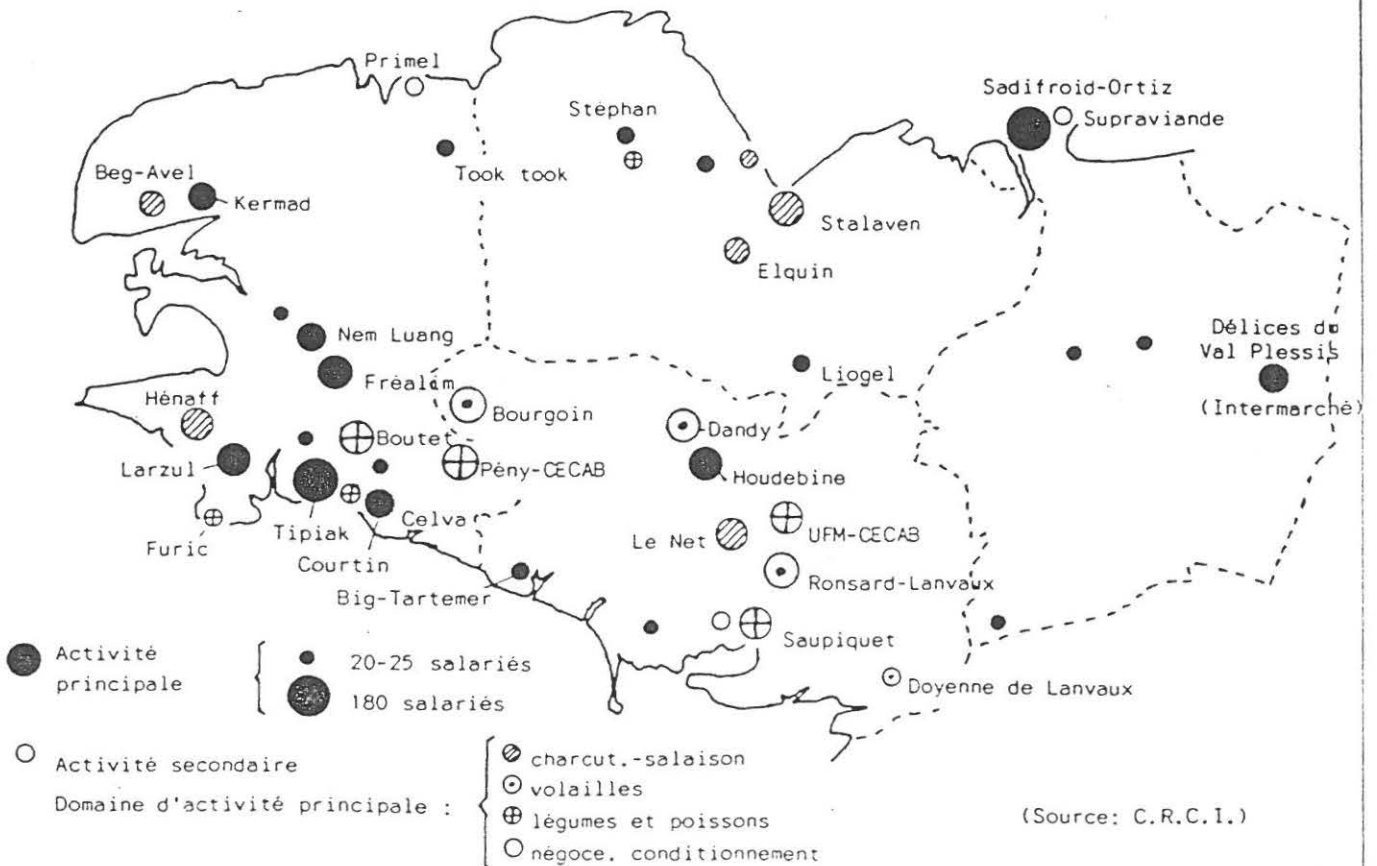


# CHARCUTERIE-SALAISSON, CONSERVES, PLATS CUISINES ET DIVERS

Tonnages 1989

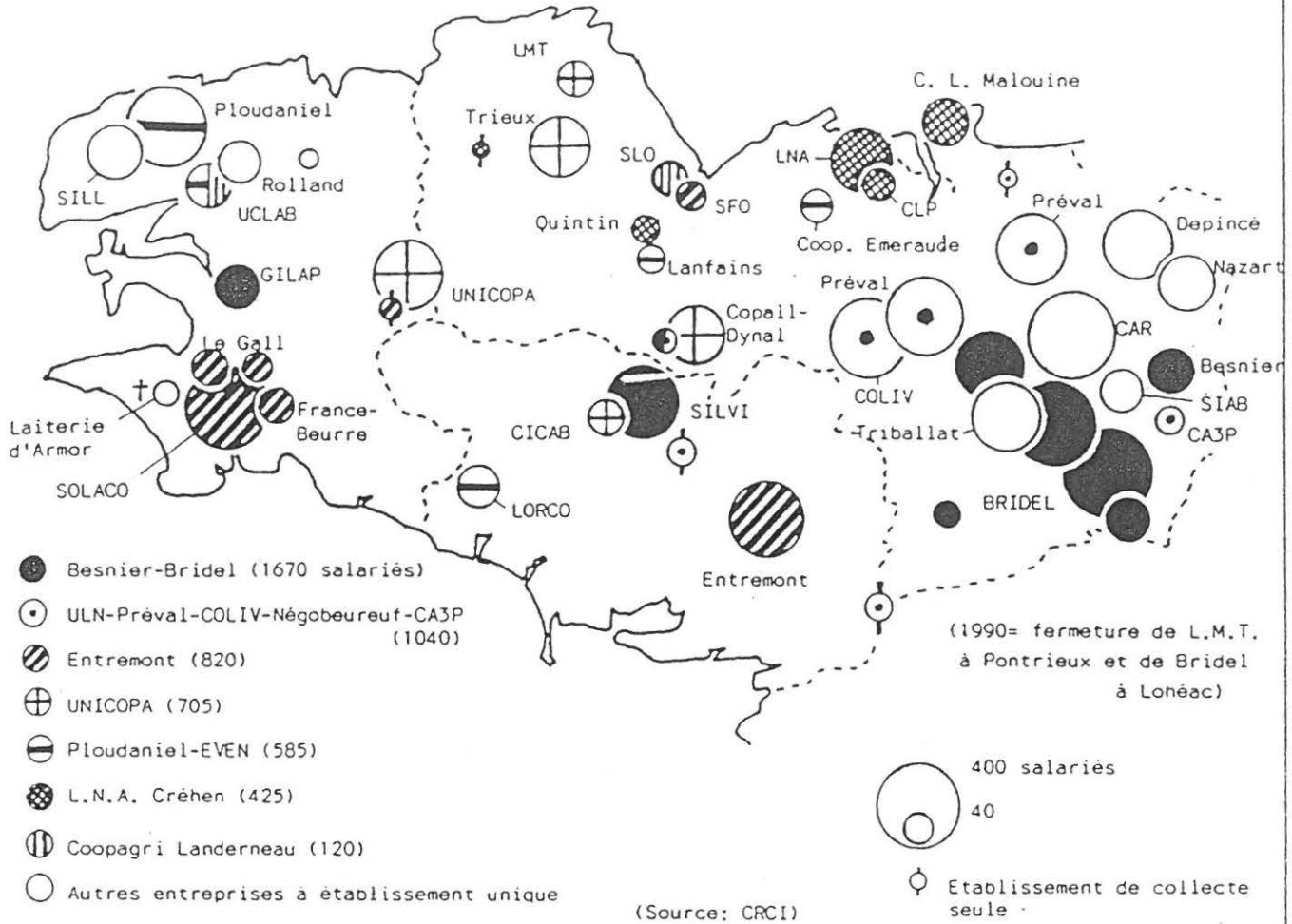


# FABRICATION DE PLATS CUISINES 1989-90



CC

# LES ETABLISSEMENTS LAITIERS EN 1989-90

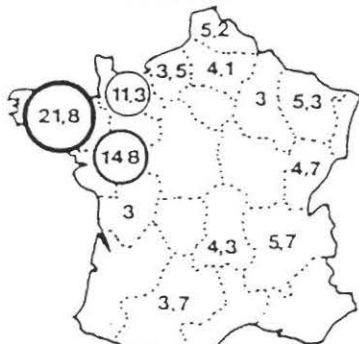


## LA FILIERE LAIT EN 1988

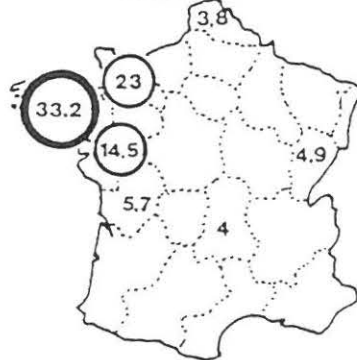
PART DE CHAQUE REGION EN %

(% intérieurs à 3 % non indiqués)

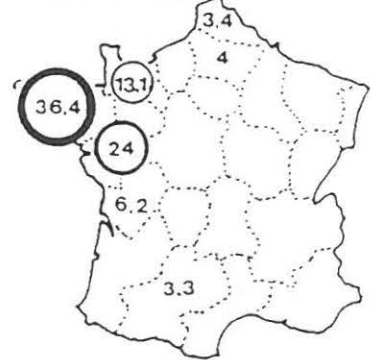
### LIVRAISONS A L'INDUSTRIE



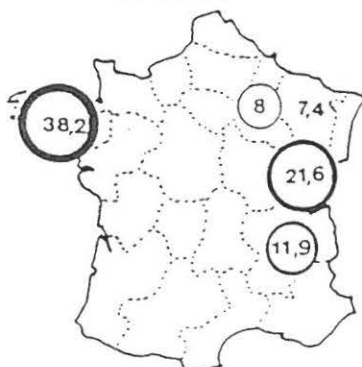
### BEURRE



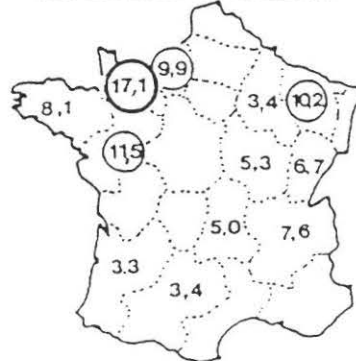
### POUDRE DE LAIT



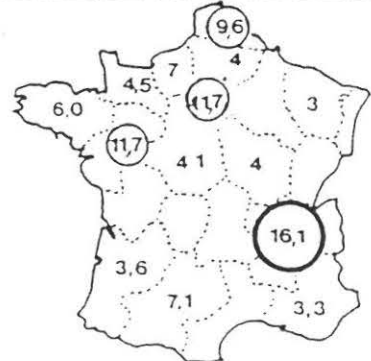
### EMMENTAL



### TOUS FROMAGES DE VACHES



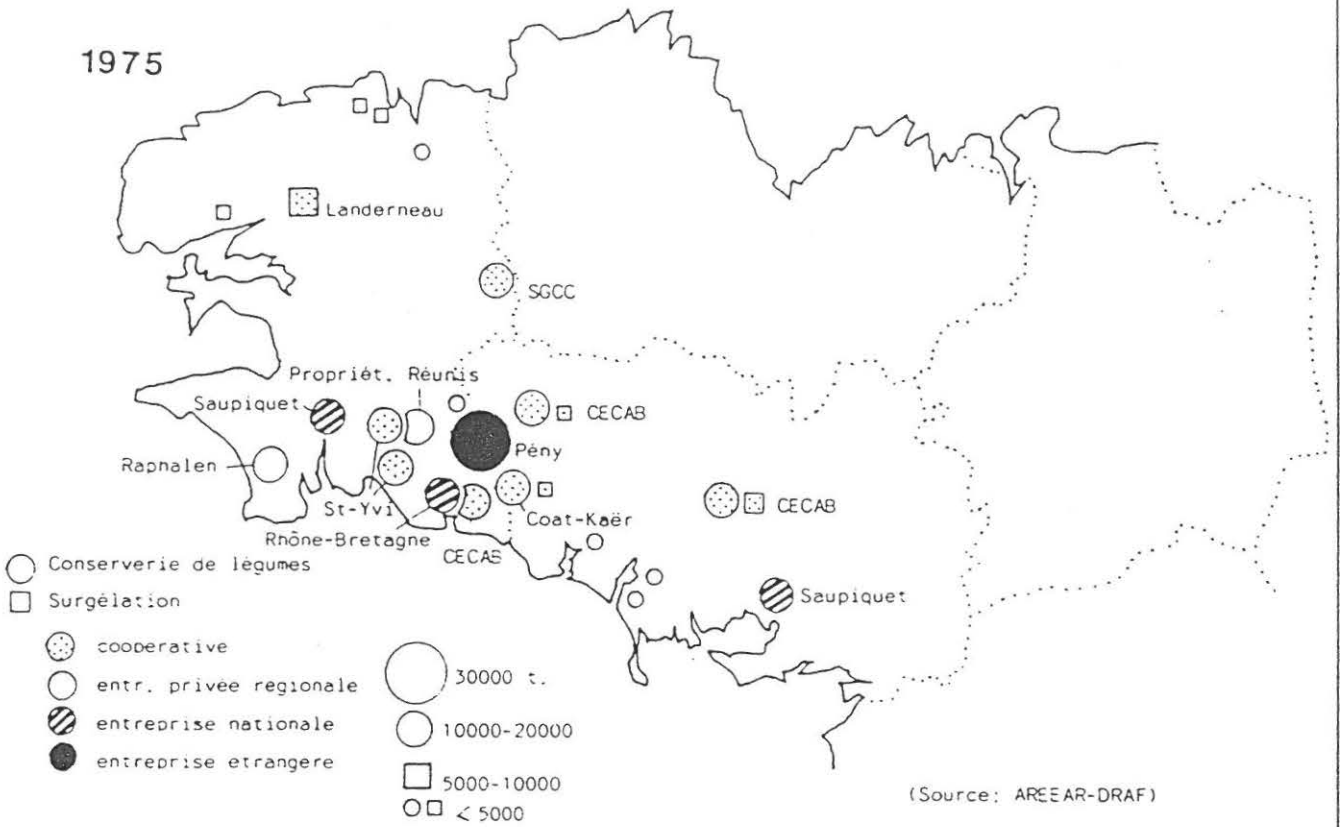
### Yaourts et autres laits fermentés



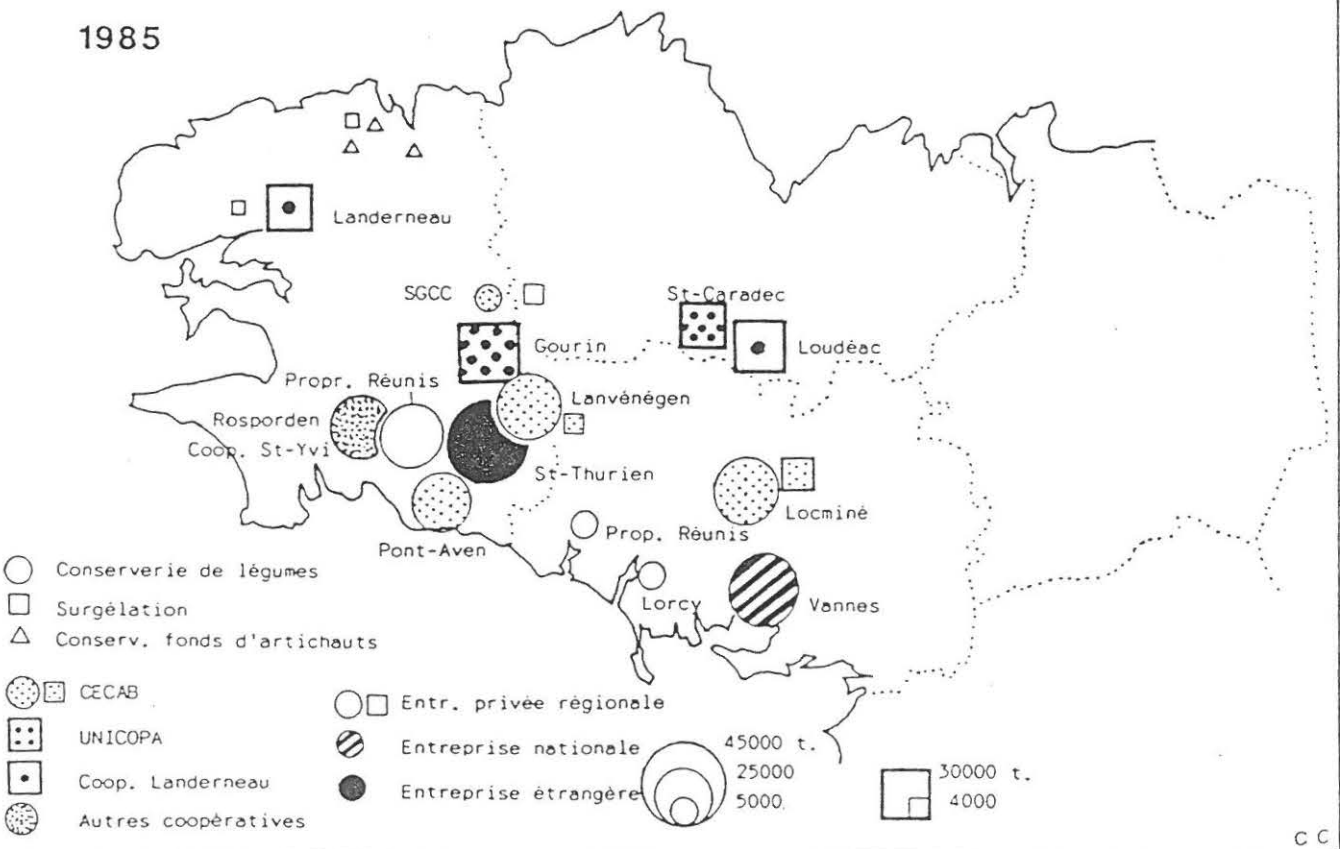
(SCEES) c.c

# CONSERVERIES-SURGELATION DE LEGUMES

1975



1985



CC