

- 9 MARS 2001

# La Revue de l'Observatoire des IAA

Numéro spécial - Mars 2001

ISSN 0299 - 6774

## Leçons du passé, voies du futur.

L'agroalimentaire breton  
à l'aube du 3<sup>ème</sup> millénaire

NUMÉRO  
SPÉCIAL



# Leçons du passé, voies du futur.

## L'agroalimentaire breton à l'aube du 3<sup>ème</sup> millénaire

*La coordination de ce numéro spécial a été assurée par :*

*Jean-Luc Perrot, du service économie  
de la Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne ;*

*Philippe Ruffio, du pôle d'enseignement supérieur  
et de recherche agronomique de Rennes ;*

*Jean-Paul Simier, du service économie  
de la Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne.*



## Produire en Bretagne des aliments pour la santé.

**L**es pays développés ayant atteint l'âge agro-industriel, l'industrie alimentaire joue désormais un rôle important dans la production des aliments des Hommes. Plus précisément, la mise à disposition des consommateurs de leurs aliments procède d'une chaîne alimentaire comportant six secteurs : l'agriculture, les industries alimentaires, la distribution, les opérations d'échange international, la restauration, les industries et services liés à cette chaîne et aux ménages. Chacun de ces secteurs a contribué, à sa manière, à améliorer la consommation alimentaire.

C'est à l'âge agro-industriel que les famines ont disparu d'Europe, que les taux de mortalité infantile ont considérablement diminué, que la durée moyenne de vie s'est allongée, que le stade de la consommation de masse a été atteint, que le consommateur est allé vers la saturation de ses besoins quantitatifs... Depuis 1980, la consommation alimentaire moyenne exprimée en calories est demeurée à peu près stable. Cependant, la dépense alimentaire moyenne par consommateur a continué d'augmenter en valeur absolue dans la plupart des pays. En relation avec la croissance du pouvoir d'achat du consommateur, le stade des substitutions qualitatives généralisées a été atteint : le consommateur substitue des qualités supérieures aux qualités courantes, achète des aliments service et servis que produisent l'industrie alimentaire et la restauration.

Un progrès alimentaire considérable a été obtenu depuis la moitié du XIXe siècle et se poursuit sous nos yeux. C'est pourtant le moment choisi par les consommateurs et les groupes de pression pour exposer leur rêve d'aliment naturel et dénoncer la "mal-bouffe". Jusqu'où faut-il remonter dans l'histoire pour retrouver l'élément naturel ? Jusqu'à l'aliment sauvage ? ... Tout ce que nous savons de ce type d'aliment fait penser qu'il était bien peu satisfaisant... Mais il n'est pas douteux que se développe de nos jours une importante contestation alimentaire, qui ne peut être sans fondement.

L'industrie alimentaire déstructure et restructure les produits de base, combine, additionne, purifie et diversifie, emballe et stocke... de manière telle qu'il arrive souvent que le consommateur ne sait plus ce qu'il consomme. C'est ce qu'affirme avec force le sociologue Fischler, quand il écrit que les aliments sont devenus des O.C.N.I., soit des "objets comestibles non identifiés". Mais il y a plus grave : les coupables d'utilisation de farines contaminées, de dioxine et autres, ont créé une crise de confiance à propos de la qualité des aliments agro-industriels. La maximisation du profit conduit à des excès parfaitement

inacceptables : mais attention !... Nous ne sommes plus dans une société de citoyens et de consommateurs soumis. Par ses excès, la société libérale engendre la réglementation, le contrôle, la sanction. Le capitalisme sauvage détruit ainsi sa liberté et donc s'autodétruit.

La chaîne alimentaire a été source de grands progrès et ses marges sont encore loin d'être épuisées, mais elle est aujourd'hui devant l'absolue obligation de démontrer qu'elle met sur le marché des aliments santé. Pour cela, elle doit perfectionner ses méthodes de production en vue de réduire ses effets polluants et améliorer nutritionnellement et du point de vue de l'hygiène et de la santé la qualité des produits alimentaires. Il faut à la fois le faire et le dire.

Hippocrate, le plus grand médecin de l'Antiquité, posait dans ses principes "que ton aliment soit ton médicament", signifiant qu'une alimentation saine et adaptée devrait dispenser de médicament... Tous les secteurs de la chaîne agroalimentaire ont un nouveau dialogue à établir avec les consommateurs, ainsi d'ailleurs que les scientifiques et les pouvoirs publics, pour démontrer que les techniques et les pratiques vont dans le sens de la production d'aliment santé. Cela passe par le renforcement au sein des entreprises des services d'hygiène, de nutrition, de consommation et de communication. La Nation a besoin d'un grand débat culturel sur notre devenir alimentaire, dans lequel doivent s'engager scientifiques, entreprises et pouvoirs publics... N'oublions pas que l'aliment remplit deux fonctions dans la société : satisfaire la nécessité et procurer du plaisir ; une alimentation saine et conviviale voilà bien l'objectif à atteindre.

Les industries alimentaires ont joué un rôle décisif dans le développement agricole et économique de la Bretagne. L'image de ces industries est liée à celle de la Bretagne. Il faut retrouver l'image d'une Bretagne non polluée, riche en produits du terroir et en innovations industrielles, fortement présente sur les marchés internationaux... expression de son dynamisme renouvelé, montrant une fois de plus, l'étonnante capacité de ses entrepreneurs et de sa population à s'adapter aux nouvelles aspirations de la société.

**Louis Malassis,**

*Professeur honoraire des Ecoles Nationales Supérieures Agronomiques de Rennes et de Montpellier  
Président fondateur d'Agropolis et d'Agropolis Muséum*

# Sommaire

## Editorial

- Produire en Bretagne des aliments pour la santé.  
par **Louis Malassis** ..... 3

## Présentation générale

- L'agroalimentaire breton à l'aube du troisième millénaire :  
leçons du passé, voies du futur.  
par le Comité de rédaction de la revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne ..... 6

## Les grandes mutations de l'agroalimentaire breton au cours des dernières décennies

- Émergence et développement de l'agroalimentaire breton :  
les initiatives locales au cœur de la dynamique.  
par **Corentin Canevet** ..... 9
- Les transformations de l'agroalimentaire breton depuis 1978 :  
l'essor de l'industrie des viandes et l'affirmation des groupes.  
par **Philippe Ruffio, Anne Furelaud, Renan Duthion et Lionel Gohier** ..... 15
- Les évolutions technologiques dans l'agroalimentaire :  
l'innovation au service de la productivité et de la sécurité.  
par **Patrick Allaume, Christophe Bazinet, Gilbert Blanchard, Jean-Érik Blochet,  
Gérard Brulé, Jean-René Kerjean, Yvon Lescoat, Patrick Jolivet et Jean-Louis Thapon** ..... 27
- Les investissements étrangers dans les IAA bretonnes depuis 1975 :  
une pénétration des capitaux étrangers encore toute relative.  
par **Stéphanie Benvel** ..... 40
- Les régions agroalimentaires françaises :  
des PME sur des niches valorisantes aux côtés d'entreprises traditionnelles en Bretagne.  
par **Annie Lambert et Anne-Laure Saives** ..... 46

## Les acteurs du système agroalimentaire en Bretagne

- Les acteurs du système agroalimentaire en Bretagne :  
des intervenants plus nombreux, aux intérêts divers.  
par **Pierre Daucé** ..... 54
  - L'internationalisation des entreprises alimentaires bretonnes :  
priorité à la présence européenne.  
par **Charles Texier** ..... 60
  - Les coopératives :  
un rôle structurant et régulateur de l'économie agroalimentaire bretonne.  
par **Pascal Perrot, Philippe Ruffio et Françoise Ledos** ..... 68
  - L'emploi dans l'agroalimentaire breton :  
nouvelles attentes, nouvelles qualifications, nouvelles exigences.  
par **Jean Busseray, Nicole Le Hir,  
Claude Lenormand, Jean-Louis Mouricou et Patricia Soussem** ..... 79
  - Les enjeux logistiques dans l'entreprise agroalimentaire :  
vers une approche globale de la gestion des flux.  
par **Vincent Hovelaque et Laurent Bironneau** ..... 88
  - Les mutations de la grande distribution :  
de nouveaux partenariats actifs pour les entreprises agroalimentaires.  
par **Stéphane Gouin** ..... 96
  - La Bretagne agroalimentaire face à l'Organisation Mondiale du commerce :  
nécessité d'une nouvelle stratégie.  
par **Jean-Paul Simier** ..... 107
  - Les consommateurs : acteurs et interlocuteurs des choix alimentaires.  
par **Anne-Marie Girardeau et Michèle Delabrosse** ..... 115
- ## Rétrospective statistique
- L'industrie agroalimentaire bretonne en chiffres de 1978 à 1998.  
par **Philippe Ruffio, Anne Furelaud, Renan Duthion et Lionel Gohier** ..... 121
- ## Coordonnées et contacts utiles
- ..... 142

## L'agroalimentaire breton à l'aube du troisième millénaire : leçons du passé, voies du futur.

Le Comité de rédaction de la revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne

Beaucoup d'interrogations émergent sur l'avenir de l'agroalimentaire en Bretagne. Les différentes crises sanitaires et de marchés ainsi que les alertes environnementales ne faisant que le renforcer, l'entrée dans le troisième millénaire a été l'occasion pour l'équipe rédactionnelle d'engager une réflexion sur la situation actuelle et sur les enjeux de cette industrie qui demeure vitale à l'échelle régionale.

Le Comité de rédaction a ainsi sollicité le concours d'acteurs et d'experts professionnels et scientifiques issus du monde de l'entreprise, des organisations professionnelles et associatives, de l'administration, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Que tous en soient ici vivement remerciés.

Les contributions réunies dans ce document ne visent pas tant à élaborer et à recommander des solutions qu'à proposer aux acteurs et décideurs locaux des repères pour mieux comprendre la dynamique dans laquelle s'est inscrit et se projette le développement de l'agroalimentaire breton.

Articulé en deux parties, ce numéro spécial vise tout d'abord à mettre en perspective les caractéristiques actuelles de ce secteur à la lumière de ses évolutions passées. En effet, les interrogations actuelles sont tout d'abord le résultat des évolutions contemporaines de cette industrie et de son environnement que l'expression des besoins atteints par les options stratégiques du passé. L'organisation de la deuxième partie du document relève du choix de privilégier une approche en termes de stratégies d'acteurs comme alternative à des démarches d'analyse sectorielles plus classiques. Si les conditions économiques, techniques et sociales du moment conditionnent le champ des possibles, le futur agroalimentaire breton sera ce que les acteurs privés et publics en feront. Ce choix reflète le sentiment partagé de l'équipe éditoriale que l'avenir se construit d'abord à l'initiative des individus et des organisations.

**L'analyse des conditions de développement historique (C. Canevet)** de ce qui deviendra au cours des années 60 et 70 une référence nationale connue comme "le modèle de développement breton", met en évidence les ressorts de cette dynamique régionale et les facteurs à l'œuvre pour expliquer ce qui peut apparaître comme un accident de l'histoire. Le développement agroalimentaire breton, à partir de la fin des années 50, résulte de la conjonction d'une situation de rupture économique et sociale, de la pression de facteurs extérieurs, d'un puissant mouve-

ment de mobilisation sociale autour de projets portés par quelques leaders charismatiques et de la mise en place de structures organisationnelles originales à l'époque. C'est dans cette alchimie de l'action sociale qu'est né un puissant mouvement de construction. Sans doute, peut-on puiser dans cette expérience la matière à imaginer un nouveau futur dont la région a besoin, le contexte actuel n'étant pas sans rappeler les défis des années 50.

La mobilisation des hommes et de leur génie organisationnel s'est notamment appuyée sur les ressources apportées par le progrès technologique (G. Blanchard et al.) d'abord mis au service des gains de productivité et désormais sollicité pour améliorer, d'une part, la qualité sanitaire et organoleptique des produits, la protection de l'environnement et, d'autre part, adapter l'offre à la différenciation des besoins du consommateur.

Cette modernisation s'est accompagnée d'un effort de capitalisation sans précédent de la part des acteurs locaux, des pouvoirs publics et des entreprises étrangères à la région. En particulier, les vicissitudes des capitaux internationaux en Bretagne sur 25 dernières années (S. Benvel) montrent à la fois la capacité d'attrait de la région mais aussi les difficultés pour ces capitaux à s'insérer durablement dans l'économie alimentaire bretonne. La période récente suggère néanmoins l'idée d'une internationalisation croissante du capital des entreprises bretonnes.

L'analyse de l'évolution économique des entreprises régionales sur les 20 dernières années (Ph. Ruffio et al.) et les caractéristiques actuelles du tissu industriel (A. Lambert et A.L. Saives) montrent l'extrême diversité structurelle et stratégique de ces activités. Tout en soulignant la fragilité des résultats acquis et une dégradation générale de la situation au cours de la dernière décennie, elles révèlent également les prémisses d'un renouvellement du tissu industriel.

La multiplicité des acteurs et la complexité de leur jeu rendaient difficile une analyse exhaustive dans la deuxième partie de ce numéro spécial. Notre choix tient compte à la fois de la présence d'acteurs incontournables dont le comportement futur sera déterminant à l'échelle régionale (les coopératives et la grande distribution par exemple), et de l'émergence de nouveaux protagonistes (les consommateurs et l'Organisation Mondiale du Commerce par exemple), qui remettent en cause les équilibres de pouvoir construits antérieurement.

P. Daucé rappelle le contexte économique général et souligne l'évolution de la demande sociale avant d'analyser comment la configuration des groupes d'intérêts s'est profondément modifiée ces dernières années. Il souligne, en particulier, la diversité du monde agricole et les tensions qui traversent les organisations professionnelles quant à la vision de l'avenir du monde paysan. Il note l'évolution du rôle et des modalités d'intervention des pouvoirs publics et identifie l'émergence de ces nouveaux acteurs dont le pouvoir est en cours de légitimation et dont l'échelle d'influence varie du local à l'international. Il s'agit, notamment, des salariés, de la grande distribution, des détenteurs de capitaux, des consommateurs et des usagers de l'espace rural.

Quatre types d'enjeux sont analysés en ce qui concerne le secteur industriel. C. Texier montre que l'international fait désormais partie de la dimension stratégique des firmes bretonnes, qu'il s'agisse des grandes entreprises mais aussi, de plus en plus fréquemment, des PME. Elles développent une véritable culture à l'international non seulement dans sa dimension commerciale mais aussi par une stratégie de filialisation à l'échelle européenne et mondiale.

Les enjeux logistiques représentent un autre défi majeur pour l'industrie alimentaire (V. Hovelaque et L. Bironneau) dans le souci de développer une nouvelle approche de la conception et de la gestion des flux en partenariat avec les acteurs de la filière. L'intégration fonctionnelle et sectorielle des activités logistiques, ainsi que le développement de systèmes d'informations adaptés, conduisent à l'affirmation et à l'organisation d'une véritable fonction logistique transversale dans l'entreprise.

Sur un autre plan, la gestion des ressources humaines pose des problèmes spécifiques dans l'industrie alimentaire : moyenne d'âge peu élevée des salariés, faiblesse des rémunérations et des qualifications, forte mobilité des employés, dégradation des conditions de travail (J. Bussery et al.). Les exigences nouvelles des salariés et l'inadéquation relative des profils eu égard à l'évolution et aux besoins des métiers exacerbent les tensions d'un marché du travail en déséquilibre avec la reprise de la croissance. L'amélioration des conditions de travail et des rémunérations, le développement des actions de formation et d'intégration des salariés dans l'entreprise apparaissent comme les pistes à privilégier.

Depuis la fin des années 50, les coopératives agricoles ont joué un rôle structurant et régulateur de l'économie agroalimentaire régionale. Leur avenir est un véritable enjeu organisationnel à l'échelle locale compte tenu de la diversité de leurs fonctions économiques, sociales et d'aménagement du territoire. La question des ressources financières et de la création de valeur (en termes de valorisation des actifs et des activités), ainsi que la complexité des schémas organisationnels actuels, conduisent à s'interroger sur leur capacité à rester un facteur d'innovation économique et sociale. P. Perrot et al. soulignent les pers-

pectives offertes, notamment, par la dynamique inter-coopérative et l'évolution nécessaire des pratiques de management et d'organisation.

Enfin, le document illustre le rôle de trois catégories d'acteurs désormais incontournables dans la redéfinition du projet de développement économique de l'industrie agroalimentaire régionale.

La grande distribution, partenaire majeur de la filière alimentaire, a fortement contribué à redéfinir les modes de consommation et d'approvisionnement des consommateurs dans les pays développés. De nouvelles relations avec leurs partenaires industriels sont actuellement explorées et mettent en œuvre de nouveaux concepts marketing et logistique (S. Guoin). L'activité de sous-traitance pour la grande distribution (MDD) est une voie indispensable sur laquelle les entreprises régionales ont résolument investi pour compenser leurs handicaps structurels de taille, de moyens et de pouvoir de marché. La présence forte de distributeurs d'origine locale, pratiquant notamment l'intégration capitaliste, offre également des perspectives intéressantes pour financer le développement de certaines firmes régionales.

L'Organisation Mondiale du Commerce est l'illustration même des nouvelles régulations économiques mises en place par les pouvoirs publics. J.P. Simier prend cet exemple pour démontrer que la filière agroalimentaire régionale est directement concernée par ces évolutions et qu'elle subira des pressions croissantes en faveur d'une libéralisation, d'une ouverture internationale et d'une remise en cause des instruments de protection et de soutien classiques des marchés, sur la base desquels s'est construite la réussite bretonne. Il souligne la nécessité de définir une stratégie de défense sur la base d'un nouveau projet de développement économique et d'une implication plus forte dans le fonctionnement des nouveaux dispositifs de régulation.

Le consommateur a longtemps fait confiance, d'une part, aux acteurs de la filière alimentaire qui ont su satisfaire ses exigences quantitatives, qualitatives et en termes de prix et, d'autre part, aux pouvoirs publics dépositaires de l'intérêt collectif. Ces relations ont été ébranlées depuis le début des années 90 et conduisent à une revendication forte de reconnaissance et de légitimité des consommateurs dans la conduite des affaires alimentaires. Dans ce contexte, A.M. Girardeau et M. Delabrosse rappellent que l'attention des consommateurs portera essentiellement sur l'information, la qualité, l'éthique, l'environnement et le refus d'une consommation à deux vitesses. L'enjeu étant de s'inscrire dans une démarche de développement durable paritaire.

Les contributions de ce numéro spécial offrent une analyse convergente des enjeux et défis pour l'avenir de l'industrie régionale. Quatre idées peuvent constituer les lignes de force d'un message à l'attention des acteurs, responsables et décideurs régionaux.

#### • un contexte de rupture

Au cours des cinquante dernières années, l'activité des entreprises agroalimentaires régionales s'est inscrite dans un contexte qui a certes profondément évolué, mais dont les grandes orientations n'ont pas été remises fondamentalement en cause jusqu'à une période récente, en dépit de crises régulières qui ont affecté telles ou telles activités ou productions. Or, les forces à l'œuvre dans le contexte actuel représentent un enjeu de nature tout à fait différente à l'image de la rupture économique et sociale des années 50. Le succès incontestable d'un modèle breton adapté aux circonstances de la deuxième moitié du vingtième siècle, ne doit pas devenir une source de conservatisme de structures et de comportements dans la période actuelle. Les efforts de modernisation et d'organisation de la filière agricole et alimentaire bretonne ont incontestablement contribué à l'amélioration du bien être économique régional. Les mutations économiques, sociales et techniques contemporaines nécessitent cependant un effort d'innovation et d'organisation radicalement nouveau.

#### • un nouveau développement économique via la diversification stratégique et la différenciation des produits

Le contexte économique actuel et la saturation globale des marchés alimentaires dans les pays développés rendent difficile la poursuite d'un développement quantitatif de l'industrie alimentaire régionale. Les deux nouveaux piliers d'une nouvelle stratégie de développement économique sont sans aucun doute la diversification et la différenciation.

Diversification stratégique, tout d'abord, au sens où le mythe des modèles uniques a vécu. Les voies à explorer sont multiples et les stratégies industrielles, commerciales (GMS, RHF, etc.) et financières nécessairement plurielles. Cette diversification stratégique doit aussi s'accompagner, à l'échelle régionale, d'une diversification économique des activités, des fabrications et des marchés pour créer et bénéficier de nouvelles opportunités et limiter les risques inhérents à la spécialisation<sup>1</sup>.

Différenciation des produits, ensuite, dans la mesure où la seule stratégie de domination par les coûts ne semble pas raisonnable dans un contexte de concurrence internationale et de contraintes structurelles de l'économie régionale. Sur les marchés des produits alimentaires intermédiaires - PAI -, cette différenciation peut s'appuyer sur la maîtrise technologique des procédés et la valeur technologique attribuée aux produits. Sur les marchés de consommation, elle s'appuiera plutôt sur la qualité des produits et des services apportée aux clients (praticabilité, etc.) ou aux intermédiaires commerciaux (logistique, assurance qualité, etc.).

1 - GMS : grandes et moyennes surfaces ; RHF : restauration hors foyer.  
2 - Cette idée n'est pas contradictoire avec un certain niveau de spécialisation des entreprises.

Plus que la matière, c'est l'immatériel qui sera la base d'un développement "durable" de la filière bretonne. L'image des produits, les valeurs qu'ils véhiculent, la notoriété des marques des produits alimentaires sont de ce point de vue centrales.

#### • une ouverture économique et capitalistique indispensable

L'insertion de l'industrie agroalimentaire bretonne dans l'économie européenne et mondiale est une réalité définitive. Elle le sera de plus en plus dans les prochaines années avec l'ouverture du capital des entreprises régionales à des intérêts français, européens ou mondiaux. En effet, sauf exception, la majorité des entreprises régionales n'ont pas les capacités financières pour développer des activités fortement capitalistiques (actifs immatériels et physiques), investir dans l'innovation et la R&D, développer des stratégies industrielles et commerciales innovantes, etc. S'il en était besoin, le renouvellement de la génération des capitaines d'industrie bretons fournira des opportunités en vue d'une réorganisation du capital de beaucoup d'entreprises familiales. La capacité d'attraction de la région sur le plan des compétences, des infrastructures, des sources potentielles de profit sera alors déterminante pour fixer ces capitaux et limiter les risques inhérents à une dépendance accrue à l'égard de centres d'intérêts extérieurs et de règles de gouvernance différentes et plus exigeantes (impératif de création de valeur pour l'actionnaire).

#### • l'intégration d'une nouvelle demande sociale et de nouveaux acteurs

La plupart des auteurs de ce document a relevé directement ou indirectement l'émergence d'une nouvelle demande sociale et la nécessité de tenir compte de nouveaux acteurs. Sans doute, est-ce une des évolutions majeures avec laquelle les dépositaires classiques d'une forme de cogestion de l'économie alimentaire (les agriculteurs, les firmes industrielles et de la distribution, l'état) devront partager leur pouvoir et intégrer les attentes complexes, hétérogènes et parfois contradictoires des consommateurs, des usagers de l'espace rural... et de leurs structures organisationnelles et de représentations (associations, ONG...). Plutôt que de générer des oppositions et des réflexes défensifs de part et d'autre, cette situation nouvelle doit conduire, au contraire, à rechercher et à imaginer les conditions d'une synergie dans l'action. Les responsables régionaux et les pouvoirs publics peuvent y trouver l'occasion de repenser l'action collective et publique dans le cadre régional.

Savoir innover, comprendre les évolutions profondes de la demande et de la société, saisir les opportunités de marchés, élever les niveaux de qualification, telles sont les conditions auxquelles doivent satisfaire les entreprises agroalimentaires régionales pour rester une source de richesse, d'emplois et de développement "durable" pour la Bretagne.

## Émergence et développement de l'agroalimentaire breton : les initiatives locales au cœur de la dynamique.

Corentin Canevet, UFR de Sciences sociales,  
Département géographie et aménagement de l'espace, Université de Rennes 2

Accompagnant la forte croissance de l'agriculture bretonne depuis les quatre dernières décennies, parfois l'impulsant directement, les industries agroalimentaires sont devenues un secteur fondamental de l'activité économique régionale. Première région agroalimentaire en France, la Bretagne réalise désormais 13% de l'activité agroalimentaire nationale et les effectifs des IAA y représentent le tiers des emplois industriels. Dans une région peu industrialisée, l'agroalimentaire a été à l'origine, depuis un quart de siècle surtout, d'une part essentielle des emplois nouveaux et a puissamment contribué au maintien du tissu économique et social rural, compensant partiellement la forte réduction des effectifs agricoles. L'emploi total du secteur des IAA est désormais proche de l'emploi agricole, parfois nettement plus important, notamment dans les filières avicole et porcine.

Pourquoi cet essor spectaculaire ? Quelles ont été les conditions d'émergence de l'agroalimentaire breton ? Modèle agricole breton<sup>1</sup> et essor agroalimentaire sont indissociables : le complexe agroalimentaire s'est en effet édifié directement sur le "gisement" agricole, sur les bassins de production et la croissance agricole a souvent précédé l'implantation des industries agroalimentaires. En outre, une part essentielle des impulsions agroalimentaires est d'origine directement agricole.

### 1 L'évolution générale : ses causes et ses caractéristiques

Le contexte économique des "Trente glorieuses", la pénurie alimentaire en France et en Europe dans les années 1950, la forte croissance économique, les volontés politiques très affirmées de stimuler la modernisation de l'agriculture et son intégration au système économique (lois d'orientation agricoles françaises de 1960 et 1962, Politique Agricole Commune et son système de prix garantis), ont constitué un cadre très favorable. Mais pourquoi l'explosion agricole et agroalimentaire s'est nettement plus affirmée en Bretagne que dans les autres régions ? Avant tout en raison de facteurs humains et socio-culturels.

En 1945-50, les chances de voir la Bretagne s'affirmer comme l'une des premières régions en France paraissent faibles et elle présentait plus de handicaps que d'atouts économiques ou géographiques. Tout en soulignant qu'elle ne serait pas mal placée, l'agronome Jean Chombart de Lauwe ne la situe pas en 1948 parmi les favoris, en raison "de son sol peu fertile, de son relief souvent accidenté, (...) du caractère peu instruit de ses agriculteurs" ; tandis que le géographe Maurice Le Lannou mettait l'accent sur "le prodigieux isolement" des campagnes bretonnes. Le planificateur auquel on aurait demandé vers 1950 de définir les zones les plus susceptibles d'accueillir des ateliers hors sol fonctionnant selon les techniques américaines n'aurait très vraisemblablement pas pensé à la Bretagne excentrée et toujours fidèle à une agriculture paysanne peu ouverte sur le marché. Même au milieu des années 1960, alors que la spécialisation avicole est déjà largement en place, que s'affirme l'intensification porcine et que se mobilise le syndicalisme agricole, de nombreux observateurs n'hésitent pas à parler d'anomalie, voire d'aberration économique. Le modèle breton s'est en effet apparemment développé contre la logique économique de marché.

Pourquoi ? Pour le comprendre, il faut se référer au contexte des campagnes bretonnes au début de cette période. Celles-ci se caractérisent par une importante pression démographique, une exigüité des surfaces disponibles par travailleur (5 ha par actif, 9 à 10 ha par exploitation), une grande faiblesse du niveau de vie rural, des possibilités très réduites de reconversion vers des emplois industriels ou tertiaires encore peu présents, un sous-équipement (voirie, électrification) et un enclavement qui aggravent les problèmes d'accès au marché. Autant d'éléments a priori négatifs, constitutifs du "problème breton". Mais cette force de travail familial dense et peu mobile, qui n'a d'autre alternative que d'intensifier le système agricole puisqu'elle refuse majoritairement l'émigration, est une population jeune, assez fortement scolarisée (très fortement parfois, comme dans le Finistère) et qui va s'appuyer sur un autre levier culturel décisif, la Jeunesse Agricole Catholique, la JAC qui selon le mot d'un sociologue, donne le baptême catholique à l'idée de modernisation et de changement économique. Le CELIB (Comité d'études et de liaison des intérêts bretons) a également largement contribué à légitimer auprès de la population l'idée de l'indispensable modernisation.

1 - C. Canevet (1992), *Le modèle agricole breton*, PUR, Rennes, 397 pages.

Cette modernisation-intensification se réalise tout d'abord dans le cadre du système de polyculture-élevage porté à son rendement maximum au cours des années 1950. Mais rapidement le recours aux élevages hors sol comme moyen de pallier l'étroitesse des structures d'exploitation devient possible et est perçu comme "un aspect de la lutte pour le plein-emploi de la capacité de travail et du combat pour l'amélioration du niveau de vie" (L. Malassis). Se développe ainsi l'aviculture sous contrat, principalement dans des régions plutôt difficiles et aux structures de production trop étroites, où les producteurs n'ont guère d'autre choix que d'accepter ces relations d'intégration. La production porcine, qui s'organise peu après, est plutôt caractéristique de régions plus aisées et sera directement pilotée par les agriculteurs eux-mêmes et leurs organisations économiques. Aux initiatives agroalimentaires d'artisans locaux et d'organisations agricoles s'ajoutent rapidement celles de firmes extérieures attirées par les opportunités liées à l'importance du gisement agricole en cours d'émergence.

Principalement au cours des années 1960, un bloc social moderniste, regroupant les agriculteurs moyens modernisés, les jeunes en cours de modernisation, les salariés des organisations agricoles, massivement d'origine rurale et influencés par la JAC, va s'engager avec enthousiasme dans la transformation technique et économique de l'agriculture et tenter de mettre en place un modèle syndical et coopératif de développement. La raison essentielle de l'efficacité productive acquise par les campagnes bretonnes sur les plans agricole et agroalimentaire tient à la conjugaison d'un intense mouvement social et de dynamiques agroalimentaires à la fois endogènes (les coopératives agricoles et les entrepreneurs privés locaux) et exogènes. L'ampleur et la rapidité des mutations tiennent à la rencontre, souvent conflictuelle avant 1970

(mais au moins un objectif général commun réunit les partenaires : promouvoir la modernisation, éliminer l'économie paysanne au profit de la croissance), et à la synergie entre ces dynamiques sociales et économiques. L'implantation du "grand" capital extérieur provoque en particulier une vive réaction du bloc moderniste paysan qui entend opposer la "coordination coopérative" à l'intégration capitaliste.

Dans cette dynamique d'édification progressive du complexe agroalimentaire, la part essentielle revient aux initiatives locales : il s'agit non d'une activité industrielle parachutée et décidée de l'extérieur, mais à l'inverse d'un développement avant tout endogène, étroitement lié au territoire et au terroir et plus rural qu'urbain.

L'impulsion initiale est agricole : c'est le développement agricole qui a entraîné la croissance agroalimentaire et les volumes de production ont précédé le plus souvent la transformation (à l'exception partielle de l'aviculture de chair, où les industries ont joué un rôle moteur).

Les principaux acteurs économiques du secteur privé émanent du rural : au départ simples artisans dans des bourgs ou des petits centres ruraux, ils sont devenus progressivement véritables chefs d'entreprises, les uns restant sur le site initial (Gad à Lampaul-Guimiliau, Tilly à Guerlesquin, Bridel à Martigné-Ferchaud puis à Retiers, Gilles à Collinée, Hénaff à Pouldreuzic, Caugant à Rosporden, etc.), les autres migrant vers des centres urbains à l'environnement plus propice aux affaires. Ainsi Glon, minotier à Hémonstoir, va créer sa première usine d'aliment à Pontivy ; Stalaven, boucher-charcutier à Bourbriac, s'implante à Saint-Brieuc ; Onno, boucher-charcutier à Pluméliau, s'établit à Pontivy.

Tableau 1 : L'évolution de la part de la Bretagne dans certaines branches agroalimentaires de 1950 à 1999

	1950	1960	1970	1980	1990	1999
<b>* Production d'aliments du bétail</b>						
Bretagne (en tonnes)	< 5 000	470 000	1 900 000	5 400 000	7 230 000	9 571 700
Part dans la production nationale (en %)	?	12 %	26 %	40 %	41,3 %	42 %
<b>* Lait</b>						
Collecte bretonne (M. hl)	< 2	5,5	27,5	51,29	49,18	46,83
% collecte nationale	< 2%	5,2 %	15 %	21,2 %	21,0 %	20,95 %
<b>* Bovins + porcins</b>						
Abattage bovins + porcins en Bretagne (en tonnes)	90 000	168 000	360 000	700 000	1 127 800	1 374 200
% abattage national (b + p)	< 7 %	9 %	15,5 %	22 %	33,8 %	36,1 %
% abattage national porcins	< 10 %	13 %	21 %	33,5 %	48 %	51,2 %
<b>* Aviculture</b>						
Abattage de poulets (t.)	?	60 000	95 000	245 000	396 400	423 300
% de l'abattage national	< 5 %	25 %	28 %	37 %	48,4 %	42,8 %
% abattage national dindes	-	-	56,3 %	56,5 %	53,7 %	48,1 %
Prod. d'œufs (milliards)	?	1,5	2,0	4,0	4,8	6,0
% de la prod. nationale	10 %	20 %	20,3 %	36 %	43,6 %	46,5 %

Source : SCES

Les firmes nationales et internationales commencent à s'implanter (dans les filières qu'elles investissent, la volaille de chair et le lait, mais pas le porc) seulement une fois le mouvement d'industrialisation - intensification déjà bien engagé ; dans le secteur avicole par exemple seulement à partir de 1959-60.

Les initiatives coopératives animées par des couches paysannes modernistes ont joué un rôle fondamental. Les sièges sociaux sont certes localisés dans des petites villes afin de bénéficier des commodités d'une certaine centralité (à Landerneau, Ploudaniel, Morlaix, Vannes, Guingamp, Lamballe, Cesson-Sévigné...), mais l'animation vient des campagnes.

## 2 Les étapes du développement

### 2.1 - Avant 1945-50 : une industrie agroalimentaire quasi inexistante

Dans les campagnes de la première moitié du siècle, l'économie agraire est avant tout fondée sur une logique paysanne et l'agriculture, déjà relativement intensive du fait d'une forte pression démographique, apparaît par contre en retard en terme d'intégration économique : insertion limitée au marché, campagnes sous-équipées (sur le plan de la voirie et de l'électrification notamment), environnement agroalimentaire quasi inexistant.

Si la Bretagne a fortement participé au commerce du beurre au 18<sup>ème</sup> siècle (approvisionnement de la Marine et exportation) et au-delà, cette production est fondée sur une logique de valorisation paysanne et ne s'oriente pas vers la collecte et la transformation industrielle, contrairement à la Charente par exemple. Le secteur laitier demeure ainsi presque totalement au stade de la fabrication du beurre fermier (la Bretagne compte 131 000 écrémeuses en 1929, soit 19,7 % du parc national) et la transformation n'est partiellement présente que dans le bassin de Rennes (Bridel, LU, Beurernes de l'Ouest, Delisse) et dans une partie du Bas-Léon (coopérative de Ploudaniel, Rolland). Dominent très largement les collecteurs de beurre et d'œufs, les négociants en bestiaux, les tueries particulières de porcs et de bovins.

Les coopératives elles-mêmes, encore peu nombreuses et modestes (à l'exception de l'Office central de Landerneau), se cantonnent au triptyque traditionnel approvisionnement en engrais, collecte de céréales et, dans certaines zones géographiques, commerce de "produits du sol" (c'est-à-dire pommes de terre ou légumes frais), en négligeant presque totalement les productions animales et à plus forte

raison leur transformation industrielle puisqu'on ne compte que deux coopératives intégrant cette dimension (la coopérative de Ploudaniel dans le secteur laitier, le Coat-Kaër à Quimper dans le secteur porcs-charcuterie-salaisons). Cette organisation paysanne n'exclut pas certaines ouvertures marchandes, mais qui s'intègrent toujours pleinement dans le système de polyculture-élevage, comme les légumes frais dans le Nord-Finistère et la zone malouine ou la pomme de terre de sélection dans les bassins de Châteaulin ou de Pontivy. L'élevage avicole pré-intensif orienté vers la ponte commence à émerger à partir des années 1930 au cœur de la Bretagne centrale, selon un axe Carhaix - Quintin, mais sans support industriel pour le moment.

Un secteur industriel original et puissant s'est par contre mis en place dans le Sud-Finistère, celui des conserveries. A partir du tissu des conserveries de poissons (qui connut son âge d'or dans les années 1880, avec 80 % de la production nationale et plus de la moitié de la production mondiale), une diversification s'est réalisée à partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle en direction des légumes (petits pois essentiellement : vers 1950 la Bretagne concentre encore 80 % de la production nationale), puis durant l'entre-deux-guerres plus timidement vers la charcuterie-salaisons. Créée en 1907 à Pouldreuzic, la conserverie de légumes Hénaff s'intéresse au pâté de porc à partir du début des années 1920, de même que l'entreprise Larzul de Plonéour-Lanvern fondée en 1910. Quelques entreprises, plus dispersées et de création plus tardive, apparaissent également dans les Côtes-d'Armor, comme Léon à Pédernec en 1927, Guilamoto à Ploec-sur-Lié en 1930.

### 2.2 - 1950-1960 : la période artisanale et les prémices de "l'industrialisation" de l'agriculture

Au cours des années 1950, sous l'impulsion de la Jeunesse agricole catholique, puis des CETA (centres d'études techniques agricoles) et des GVA (groupements de vulgarisation agricole), les campagnes bretonnes vont s'engager de plus en plus nettement dans un processus d'intensification du système de polyculture-élevage et de modernisation généralisée. Les progrès agrologiques (sélection des semences, engrais chimiques, révolution fourragère, insémination artificielle, sélection porcine, etc.) conduisent à une augmentation notable des rendements tandis que les progrès mécaniques (large diffusion du tracteur, généralisation de l'électrification autorisant la motorisation des travaux d'intérieur de ferme, eau courante, clôture électrique, etc.) améliorent de façon très sensible les conditions de travail et dégagent du temps pour se consacrer davantage aux productions animales.

Durant cette période, si l'évolution agroalimentaire est encore timide et les structures de collecte et de transformation toujours dominées par la dimension artisanale et locale, des changements significatifs vont cependant s'opérer dans plusieurs secteurs : le lait, la viande porcine, l'aviiculture surtout.

Des établissements laitiers nouveaux voient le jour, en particulier des coopératives qui prennent en charge l'approvisionnement des agglomérations en lait frais : la coopérative laitière de Rennes en 1949, celle de Plancoët l'année suivante, puis Guingamp et Saint-Brieuc en 1951, Brest en 1952, Loudéac en 1954, enfin Châteauneuf-du-Fauou et Lanfains. Certains collecteurs de beurre et œufs passent également à la collecte et à la transformation industrielle de la crème (la SILL, Société industrielle laitière du Léon, la SOCAVO, Société du val du Couesnon). Mais l'ensemble de la collecte industrielle ne représente encore en 1960 que 26 % de la production régionale. Si le taux de collecte atteint 50 % sur l'essentiel de l'Ille-et-Vilaine, il est en revanche inférieur à 10 % dans la plus grande partie de la Basse Bretagne.

Les premières chaînes d'abattage de porcs se mettent en place grâce aux progrès de l'industrie du froid, notamment le transport frigorifique qui autorise la localisation du stade de l'abattage dans les régions de production : abattoirs Person à Plouaret, Ster-Goz à Bannalec, Gilles à Collinée à partir de 1955, Gad à Lampaul-Guimiliau, Jeffroy à Châteauneuf-du-Fauou, Bénijo à Montfort-sur-Meu en 1959. Ces initiatives sont surtout le fait d'anciens bouchers-expéditeurs en vif qui abandonnent la vente vers l'extérieur et s'organisent pour prendre directement en charge l'abattage. À ces ateliers s'ajoutent les chaînes d'abattage liées aux fêtes de charcuterie-saisons (Hénaff à Pouldreuzic, Gouarn à Quimper, Jauou à Combril, Onno à Pontivy, Moréac à Moréac, Le Net à Josselin...).

Mais que l'agriculture reposait traditionnellement sur quelques productions clés étroitement liées au système de polyculture-élevage, le lait, les pommes de terre et les légumes, le porc, à un moindre degré la viande bovine et les autres productions végétales, une orientation nouvelle, en germination depuis les années 1930, va exploser à partir de 1954-55 : l'aviiculture intensive et bientôt industrielle. Si les élevages "ponte" démarrent dès 1947-48, particulièrement dans les Côtes-d'Armor, c'est surtout la production de poulets de chair qui connaît une croissance spectaculaire, dans le secteur de Carhaix - Gourin au départ et en liaison semble-t-il avec des Bretons émigrés aux USA, puis sous l'impulsion décisive de l'environnement industriel. Nombre de minotiers se reconvertisent en effet vers la vente d'aliments du bétail (en tant que concessionnaires de marques extérieures : Sanders, Duquesne, Totalment, Star...) et surtout, pour un nombre plus restreint, vers la fabrication. C'est le cas de Guymarc'h dès 1954 à partir de Saint-Nolff près de Vannes, puis Le Mélinier-Magadur à Languidic, Ménéz à Penzé près de Morlaix, les Moulins Saint-Jacques à Mor-de-Bretagne, etc. De la sorte, cette production "hors sol" peut prendre un essor rapide.

À l'aire originelle du centre ouest breton (Poher, Trégor) caractérisée par des structures nettement artisanales (minotiers marchands d'aliment, tueries de volailles) s'oppose rapidement le centre du Morbihan où les initiatives plus ambitieuses et plus structurées, en provenance des coopératives agricoles (la Rurale morbihannaise, la Coopérative des Agriculteurs du Morbihan) comme du secteur privé (principalement Guymarc'h et Le Mélinier), mettent en place la production sous contrat livrée dans les abattoirs industriels (premier abattoir Guymarc'h en 1956 à Vannes). La production gagne également le Finistère (premier abattoir Doux implanté à Port-Launay en 1955, imité rapidement par Tilly à Guerlesquin et par Passart à Plouneour-Ménez).

### 2.3 - 1960-1970 : l'explosion agricole et agroalimentaire et la bataille des capitaux

Le contexte général favorable (l'Europe des Six et son Marché commun, les lois agricoles de 1960 et 1962, la demande agroalimentaire soutenue, les débuts de reconstruction de l'appareil commercial) et le climat moderniste local conduisent à des mutations importantes : passage du système de polyculture-élevage animé par la ferme à un système agro-industriel impulsé par l'agro-industrie, mise en place d'une organisation économique du secteur agroalimentaire à l'initiative à la fois des pouvoirs publics, des entrepreneurs privés, de la profession agricole (coopératives, SICA et marchés au cadran, groupements de producteurs). Au-delà de la croissance des volumes de production, on assiste à la généralisation de la collecte du lait, à l'essor de l'industrie de l'alimentation animale, à la promotion de "l'agriculture organisée" autour de groupements coopératifs ou non (légumes, porcs, volailles...).

Deux secteurs connaissent des bouleversements spectaculaires durant la décennie 1960 et plus particulièrement pendant les années 1960-1965 : le secteur laitier et la branche avicole (à laquelle est étroitement associée à l'époque la fabrication d'aliment du bétail). On assiste à l'implantation relativement massive de capitaux extérieurs, processus de conquête du gisement agricole breton souvent perçu comme une intrusion.

Le passage en moins de dix années dans l'essentiel des campagnes bretonnes de la phase fermière à celle de la collecte systématique du lait entier est accompagné de mutations économiques, notamment les regroupements de négociants locaux afin de développer des outils industriels (par exemple le GILAP, groupement des industriels laitiers de l'Aulne et du Porzay, la SOLACO, société laitière de Cornouaille), et surtout l'implantation d'entreprises extérieures à la région : Entremont, originaire d'Anney, déjà présent depuis quelques années à Malestroit-

Missiriac, implante une grande unité à Quimper, tandis que le groupe normand Négobeureuf (négociants en beurre et œufs) développe ses installations de Redon et de Derval (puis plus tardivement Pontriou). Mais la conquête du bassin laitier est surtout marquée par l'offensive du groupe Perrier qui, en 1963-64, prend le contrôle de six laiteries d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan dont l'insuffisante surface financière ne leur permet pas d'engager les importants investissements exigés par le passage à la collecte du lait entier (parc de camions, tour de séchage du lait). On situait en 1964 à 46% la part du lait collecté et transformé par des entreprises non bretonnes.

La production avicole hors sol connaît une croissance accélérée durant les années 1958-1964. Si les acteurs locaux déjà en place (coopératives et entreprises privées) participent largement à cette évolution (comme l'illustre la création en 1960 de la société d'abattage Franc-poulet à Guingamp, à l'initiative notamment de divers fabricants d'aliment), le fait marquant est constitué par l'implantation massive de capitaux étrangers, en particulier américains, dans l'alimentation animale et l'abattage de volailles. La Compagnie française de nutrition animale, filiale d'Unilever, investit à Quintin et à Corlay. Ralston-Purina, à travers sa filiale Duquesne-Purina, s'implante à Loudéac (aliment du bétail), à Bignan (abattoir de poulet) et à Vern-sur-Seiche (couver). Cargill, via sa filiale belge Hens, s'installe à Guingamp et à Montreuil-sur-Ille. En 1964, ce capital étranger contrôle près de 25% de la fabrication régionale d'aliment pour bétail et 20% de la production de poulets.

Se juxtaposent et s'affrontent ainsi trois catégories d'acteurs, trois types d'entreprises aux logiques nettement différenciées, engagées dans une compétition à la fois économique et idéologique. Cette concurrence inédite stimule la croissance de certaines entreprises privées régionales (Bridel, Doux, Tilly...), accélère le rachat d'autres, notamment par les investisseurs extérieurs, surtout conduit à une réaction de défense de la part du bloc social moderniste agricole sur la base d'un profond renouvellement du mouvement coopératif. Le groupe Unicopa se constitue dès 1961 autour de l'activité avicole dans le secteur Morlaix-Pleyber-Christ, gagne les Côtes-d'Armor, reprend l'entreprise privée Le Mélinier de Languidic, se renforce par l'adhésion de coopératives morbihannaises. Pendant le même temps, les diverses coopératives de l'Office central de Landerneau se restructurent pour constituer Coopagri-Bretagne, tandis que voient également le jour d'autres unions coopératives : la CAR en Ille-et-Vilaine, la CECAB sur le Morbihan, etc. Ce renouvellement se concrétise par la mise en place d'équipements industriels nouveaux (centrales laitières, usines d'aliment du bétail, abattoirs de poulets, centres de conditionnement d'œufs, etc.), afin de conserver un "pouvoir économique paysan" face à l'intégration capitaliste.

### 2.4 - 1970-1982 : l'accélération de la croissance et la normalisation agroalimentaire

Alors qu'avant 1970 ce sont pour l'essentiel les énergies paysannes et les mobilisations sociales qui sont à la base de la modernisation, après 1970 le secteur agroalimentaire va s'affirmer de plus en plus et piloter l'agriculture. Si sur le plan agricole l'intensification généralisée a pu être qualifiée d'emballage productiviste (recours à des techniques lourdes, multiplication du hors sol - poulets export, pondeuses, porcs, veaux en batterie -, généralisation du maïs ensilage, très forte croissance des consommations intermédiaires en particulier engrais chimiques, produits phytosanitaires et aliment du bétail), l'évolution est également spectaculaire sur le plan industriel.

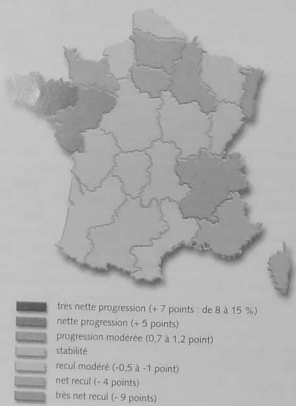
À la période de vive compétition et de conquête des bassins de production succède la phase de l'administration commune et de la rationalisation des relations entre entreprises agroalimentaires. La normalisation économique et idéologique de la coopération agricole, soumise comme les autres entreprises aux impératifs de l'efficacité économique, est révélatrice du degré d'intégration du complexe agroalimentaire désormais pleinement inséré dans l'économie dominante. La grève du lait de 1972 marque la fin du consensus moderniste au sein de la paysannerie et de l'association entre syndicalisme et coopération. Ce souci commun de l'efficacité économique conduit à des ententes et à des imbrications de capitaux dans des sociétés communes (Lacto-Bretagne à Loudéac constituée à parts égales par trois coopératives, Landerneau, Unicopa, Ploudaniel, et deux entreprises privées, Bridel et Entremont ; Société fromagère de l'Ouest commune à Landerneau et Entremont ; usine de surgélation de légumes SIALE commune à Unicopa et Ortiz ; abattoir de poulet-export SABCO associant Unicopa et le groupe franco-syrien Amallex, etc).

L'internationalisation du complexe agroalimentaire se renforce nettement au cours des années 1970. En amont, les importations de matières premières pour l'alimentation animale sont multipliées par six entre 1970 et 1982, tandis qu'en aval le développement spectaculaire de certains marchés d'exportation contribue à insérer étroitement le tissu agroalimentaire dans les circuits internationaux. Sous l'impulsion de Doux, Tilly et l'UNACO, le poulet-export s'impose au Moyen-Orient et la Bretagne, qui réalise 90% des exportations françaises dans ce domaine vers 1980, devient pratiquement l'égal des USA en matière de commerce mondial de poulet congelé. Les entreprises régionales connaissent une croissance soutenue dans le domaine avicole (la filière dinde par exemple avec Guymarc'h - Père Dodu), dans le secteur laitier (important développement de la fabrication d'emmental, triplement du volume de collecte de Bridel entre 1968 et 1982), dans l'alimentation animale (Glon, Piéto, Guymarc'h, les



coopératives Unicopa et Coopagri), dans l'abattage de viande (Bigard à Quimperlé, la SVA à Vitré, la Cooperi). Si certaines entreprises d'origine extérieure poursuivent leur développement (Entremont notamment) ou prennent pied en Bretagne (Bourgoin en reprenant l'abattoir Bernard à Corlay), le mouvement principal est plutôt au retrait. Ainsi, Perrier se désengage-t-il du secteur laitier en 1977-78 en revendant ses actifs au groupe coopératif Union Laitière Normande ("A l'époque [années 1960-70] les marges étaient encore confortables. Compte tenu de la politique agricole du Marché commun, c'est désormais une affaire à laisser entre les mains des producteurs" déclarait en 1980 dans l'hebdomadaire L'Expansion le PDG du groupe). La forte compétition dans le secteur de la fabrication de l'aliment du bétail, la faible rentabilité de l'activité de première transformation (abattage porc par exemple), la difficulté à conquérir une position dominante (abattage de volailles, fabrication d'aliment), expliquent également la décision de certains investisseurs de se désengager, rapidement (Ralston-Purina se dessaisit de son abattoir de volailles et de son couvoir, pour ne conserver qu'une modeste activité d'alimentation animale) ou plus progressivement (Cargill à la fin des années 1980 au profit de Glon).

Carte 1 : Évolution de la part relative de chaque région dans l'emploi national des IAA de 1954 à 1999



Malgré l'hétérogénéité des sources utilisées (recensement Insee 1954, EAE Scier 1989) et les changements intervenus dans la définition du champ des IAA, l'intérêt de la carte est de dégager les grandes tendances sur longue période, notamment le net renforcement des IAA dans les basses de production, de l'Ouest principalement, au détriment des localisations proches des grandes concentrations urbaines.

## 2.5 - 1982-2000 : le profond changement de contexte

Les considérables modifications du contexte économique au cours des années 1980 (fin des 30 glorieuses, saturation des marchés, quotas) et plus encore durant les années 1990 (GATT, OMC, nouvelles concurrences) mettent en évidence les fragilités et les faiblesses du complexe agroalimentaire : fragilité d'une spécialisation poussée en produits basiques soumis à la concurrence internationale la plus rude ; faiblesses liées à une valorisation agroalimentaire insuffisamment développée et au déficit de produits distinctifs à image de marque régionale. Les nouvelles attentes sociales et les exigences des consommateurs (qualité, sécurité sanitaire...), la mise en cause progressive du modèle agricole intensif en raison des atteintes importantes à l'environnement, conduisent à l'abandon de la perspective de la poursuite de la croissance des volumes de production et imposent des inflexions stratégiques pour les producteurs comme pour les IAA (qualité, valeur ajoutée, produits typés).

L'évolution des IAA en Bretagne est marquée par :

- une croissance importante de l'emploi et une amélioration progressive de la valorisation,
- l'essor d'entreprises régionales : Glon, Floch, Bigard-ABC, Cooperi, Cecab, Even, etc.
- un renforcement du secteur coopératif, mais avec des stratégies hésitantes (sur le plan avicole par exemple),
- une fluctuation du capital extérieur : implantation ou renforcement (Smithfield dans SBS Gad et Jean d'Erquet ; CNP Albert Frères dans Entremont ; Digrom dans Siale ; Unifrost dans Dujardin) ; mais retrait partiel de Cargill et disparition de Bourgoin...
- l'implantation décisive de la grande distribution : Intermarké principalement, présent sur de nombreux créneaux (Onno, Ranou, CI Léger, Capitaine Cook, armmements à la pêche, SVA, Filet bleu...).

## Conclusion

Le développement agroalimentaire breton est-il durable ? Cette croissance remarquable, fruit d'une convergence entre un puissant mouvement social et des volontés industrielles locales, a-t-elle été un "accident" de l'histoire ? Le défi des années 1960 était simple, sinon à mettre en œuvre, du moins à définir : la modernisation technique et économique en vue de la croissance, ceci dans un contexte économiquement et idéologiquement porteur. Le défi actuel est plus complexe en raison d'un contexte général plus difficile, d'un environnement instable et incertain, de logiques et de sensibilités différentes, d'appréciations divergentes sur l'héritage... Mais la Bretagne conserve pour l'avenir deux atouts essentiels dans cette compétition pour l'emploi : des producteurs compétents et aptes à s'adapter, un tissu agroalimentaire dynamique qui a déjà fait face à d'autres mutations.

## Les transformations de l'agroalimentaire breton depuis 1978 : l'essor de l'industrie des viandes et l'affirmation des groupes.

Philippe Ruffio, Anne Furelaud,

Département économie rurale et gestion, Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes

Renan Duthion, Lionel Gohier,

Service Régional de Statistique Agricole, Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt, Rennes.

L'industrie agroalimentaire bretonne s'est développée après la deuxième guerre mondiale à partir de petites entreprises industrielles locales issues de l'artisanat et du commerce rural (minotiers et négociants en agrofourmure / alimentation animale ; négociants en beurre et œufs / industrie laitière ; artisans bouchers charcutiers et négociants / abattage), mais ce n'est qu'à partir des années 60 qu'elle prend son véritable essor dans un contexte d'industrialisation de l'agriculture et de pénétration de capitaux extérieurs à la région. Après la phase d'expansion des années 60 et 70, elle est entrée au milieu des années 70 dans une période de mutation et de restructuration. Les deux dernières décennies ont ainsi été marquées par une évolution des structures et des stratégies des firmes dans un environnement économique et technique profondément modifié.

Depuis la fin des années 80 et la publication de quelques travaux de géographie économique<sup>1</sup>, peu d'études ont été réalisées pour rendre compte des évolutions de ce secteur sur une longue durée. Ce document est une contribution en vue de combler ce déficit à partir d'une analyse spécifique des résultats de l'enquête annuelle d'entreprise du ministère de l'agriculture et de la pêche,

sur la période 1978 – 1998<sup>2</sup>. Cette enquête, dont les principales caractéristiques sont rappelées dans l'introduction méthodologique de la rétrospective statistique (p.121), a pour objectif de fournir des informations sur les structures et les résultats économiques de l'appareil productif français<sup>3</sup>. Même si elle présente certaines limites techniques, c'est un outil précieux pour l'analyse des mutations du système industriel.

### 1 Une dynamique régionale favorable à l'industrie des viandes

L'importance économique de l'industrie agroalimentaire dans l'économie régionale n'est plus à démontrer puisqu'elle représente environ le tiers de l'industrie régionale (en termes d'emplois et de valeur ajoutée créée) et 5 à 6 % de l'économie régionale globale (tableau 1). En dépit de certaines variations inter-annuelles, ce pourcentage est resté globalement stable au cours des 20 dernières

Tableau 1 : Poids relatif du secteur des IAA (en % des autres secteurs)

A - Dans l'économie régionale	1982	1986	1990	1994	1998
<b>Emplois</b>					
IAA / Industrie	27,5	28,7	30,4	32,1	33,6
IAA / Ensemble Bretagne	4,9	4,9	5,4	5,5	5,6
<b>Valeur ajoutée**</b>					
IAA / Industrie	33,5	29,9	31,7	28,7	31,8
IAA / Ensemble Bretagne	6,6	5,7	6,1	5,5	6,0
<b>B - En comparaison avec le secteur agricole régional</b>	<b>1982</b>	<b>1986</b>	<b>1990</b>	<b>1994</b>	<b>1998</b>
<b>Emplois</b>					
IAA / Agriculture**	29,1	34,3	45,9	54,5	63,0
<b>Valeur ajoutée**</b>					
IAA / Agriculture**	68,7	69,4	83,7	74,9	86,6

Exemple de lecture : en 1982, les IAA représentent l'équivalent de 29,1 % de l'emploi agricole contre 63,0 % en 1998.

\* nouvelle série des comptes INSEE rebasée en 1990 ; en particulier, les comptes de l'agriculture sont en optique livraisons dans l'ancienne série et en optique production dans la nouvelle.

\*\* y compris sylviculture et pêche.

\*\*\* valeur ajoutée au prix de marché.

NB : l'emploi non salarié est omis pour les IAA et l'industrie.

Source : INSEE

1 - Par exemple : Canevet C. (1992) - Le modèle agricole breton, PUR, Rennes, 397 p. ; Sebille A. (1989) - Les IAA en Bretagne : dynamique des structures et développement régional, Thèse de doctorat, Université de Rennes 2, 2 tomes, 1313 p.

2 - En fonction des besoins, certaines informations complémentaires en provenance d'autres sources statistiques ont été utilisées.

3 - Pour améliorer la lisibilité du document, les abréviations courantes suivantes ont été utilisées : chiffre d'affaires (CA), capacité d'autofinancement (CAF), excédent brut d'exploitation (EBE), frans constants 78 (F78), industrie alimentaire (IAA), petite et moyenne entreprise (PME) valeur ajoutée (VA).

années. L'ensemble de l'économie bretonne a créé de nombreux emplois sur la période, de même que les IAA, même si ces dernières manifestent un rythme de croissance plus élevé, à partir de 1993.

Le phénomène le plus marquant de la période est l'affirmation de la prééminence de l'industrie agroalimentaire sur le secteur agricole. En effet, la conjugaison du déclin démographique agricole et du développement des emplois industriels font que l'IAA régionale représente désormais l'équivalent d'environ 39 % des emplois de la filière (agriculture et IAA) contre 23 % au début des années 80. Plus symbolique est l'année 1998, à partir de laquelle la valeur ajoutée créée par l'IAA régionale (artisans boulangers et charcutiers inclus) dépasse celle du secteur agricole, dans la nouvelle série des comptes sectoriels de l'INSEE.

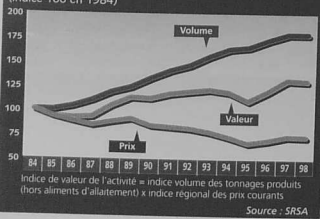
Les différents secteurs d'activité agroalimentaires ont connu des dynamiques de développement extrêmement variables qui ont conduit au déclin relatif de certaines activités et favorisé l'émergence de nouvelles. La deuxième moitié des années 80 apparaît comme une période charnière de l'évolution.

Avec la mise en place des quotas laitiers en 1984 et le coup d'arrêt porté à l'expansion du "fleuve blanc", l'industrie laitière est la grande victime de la période. A partir de 1987 pour les effectifs salariés et de 1990, pour le CA et la VA, s'amorce un repli de l'activité du secteur.

Après une crise au début des années 80 (crises avicoles et porcines) se traduisant par une stagnation des tonnages produits, l'industrie de l'alimentation animale a repris sa croissance pluri-décennale à compter de 1987, dans un contexte de diminution des prix pouvant compromettre son développement économique (graphique 1).

Tous les autres secteurs d'activité ont connu des rythmes de croissance importants. Ils se sont développés à un rythme nettement plus rapide que la moyenne française,

Graphique 1 : Évolution de l'activité de fabrication d'aliments du bétail en Bretagne (indice 100 en 1984)



Source : SRSA

4 - Sur la base de la valeur ajoutée, les données macroéconomiques de l'INSEE sur la période 1982-1996 confirment dans une certaine mesure cette tendance.

à l'exception de l'industrie de la volaille, particulièrement pénalisée, en Bretagne, par la crise des années 80 et la dégradation de la valeur ajoutée dans les années 90.

La palme de la croissance revient à l'industrie de l'abattage des viandes de boucherie et aux "autres IAA" (boulangerie, pâtisserie et biscuiterie industrielles principalement) qui ont respectivement multiplié par 4,1 et 2,7 la valeur ajoutée sectorielle créée en francs constants. La charcuterie industrielle a plus que doublé son niveau d'activité, tandis que les industries du poisson et des fruits et légumes se développaient significativement. En terme de VA, l'industrie de la volaille s'est surtout développée dans la première décennie, même si son chiffre d'affaires a poursuivi une ascension rapide dans les années 90. L'industrie de l'abattage et de la préparation industrielle des viandes sont les deux seuls secteurs où le taux de croissance de la VA a été supérieur à celui du chiffre d'affaires.

En définitive, ces évolutions contrastées ont modifié le paysage industriel agroalimentaire breton (tableau 2 et graphique 2). Secteurs leaders de l'industrie régionale à la fin des années 70 (respectivement 21% et 24% de la VA sectorielle régionale), le lait et l'alimentation animale déclinent en troisième et quatrième positions en terme de VA créée, pratiquement à égalité avec l'industrie de la volaille. L'ensemble de l'industrie des viandes (viandes de boucherie, volaille, préparation industrielle), qui représentait 35 % de la VA sectorielle régionale en 1978, atteint désormais 56 % du total. L'abattage des viandes (26 % de la VA régionale) est devenu le premier secteur industriel régional par la VA créée, devant la charcuterie industrielle (19%). Cette dernière passe d'ailleurs de la cinquième à la deuxième position, quand on ne raisonne plus en termes de chiffre d'affaires mais en VA. Les trois autres secteurs (poisson, fruits et légumes, "autres IAA") ne dépassent pas chacun 10 % de la VA sectorielle régionale. Les "autres IAA" passent toutefois du neuvième et dernier rang au sixième sur la période.

Des évolutions similaires sont observées à l'exportation où, parmi les secteurs exportateurs, le lait laisse la place à la volaille et à l'industrie des viandes de boucherie. A eux deux, ces deux secteurs représentent désormais plus de 75 % des exportations du secteur contre 53 %, il y a 20 ans.

Ces évolutions divergentes ont également affecté la place relative de l'industrie alimentaire régionale dans le contexte national.

Sur toute la période, le poids du secteur IAA breton tend à se renforcer, y compris en terme de valeur ajoutée créée, même si cet indicateur semble moins probant que les autres (chiffre d'affaires et effectifs salariés). Ainsi, la Bretagne représente en 1998 presque 14 % du chiffre d'affaires et des effectifs salariés nationaux, 9 % de la valeur ajoutée (respectivement 11,5, 8,5 et 7,6 % en 1978).

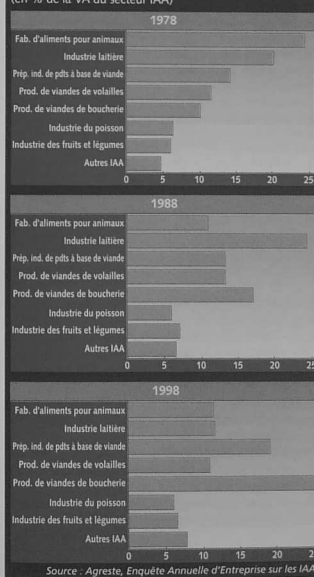
Tableau 2 : Evolution du poids relatif des différents secteurs de l'industrie alimentaire bretonne (en % du secteur des IAA)

	Viandes de boucherie	Viandes de volailles	Prép. Indus. viandes	Poisson	Fruits et légumes	Lait	Alimentation animale	«autres IAA»
<b>Chiffre d'affaires</b>								
1978	18,8	8,6	7,3	3,2	2,7	25,9	31,0	1,7
1988	25,0	7,8	7,1	3,2	3,5	32,3	17,1	3,4
1998	28,2	14,4	9,4	4,5	4,7	17,1	16,6	4,5
<b>Valeur Ajoutée</b>								
1978	10,2	11,6	13,9	6,6	6,2	20,7	24,0	4,8
1988	17,1	13,4	13,4	5,5	7,2	24,7	11,3	6,5
1998	25,8	11,2	18,6	5,6	6,6	11,8	11,5	7,9

Exemple de lecture : le secteur des viandes de boucherie réalise 18,8 % du chiffre d'affaires des IAA en 1978 contre 28,2 % en 1998.

Source : Agreste, Enquête Annuelle d'Entreprise sur les IAA

Graphique 2 : Évolution du poids relatif des principaux secteurs des IAA en Bretagne (en % de la VA du secteur IAA)



Source : Agreste, Enquête Annuelle d'Entreprise sur les IAA

5 - Par contre, la capacité exportatrice du secteur décline inexorablement passant de plus de 20 % du niveau national, au début des années 80, à moins de 5 % dans les années 90.

6 - Le poids de la Bretagne dans les fabrications nationales, en tonnage, a évolué comme suit : 25 % (1970), 37 % (1980), 41 % (1990), 44 % (1997).

C'est en matière d'exportation que la situation a beaucoup varié. Après avoir atteint un plafond en 1982 (12,4 % des exportations nationales), la capacité exportatrice régionale s'est globalement dégradée pour plonger à 6,9 % en 1993, avant de se redresser sur la période 1994 - 1998, dans un contexte moins favorable au niveau français. Ces évolutions sont dues en particulier à l'effondrement des exportations dans le secteur laitier à partir de 1989, et au développement de celles du secteur des viandes (viandes de boucherie et volailles).

L'industrie laitière bretonne a vu son poids dans le secteur laitier national s'accroître jusqu'à la fin des années 80 (le maximum est atteint avec 16,2 % du CA national en 1987, 11,8 % de la VA et 10,4 % des effectifs salariés en 1989) avant d'entamer une lente érosion sur la deuxième partie de la période pour atteindre, en 1998, un niveau comparable à 1978 (11,5 % du CA et 7,3 % de la VA). Cette évolution reste difficile à interpréter dans la mesure où la part de la Bretagne dans les fabrications nationales de produits laitiers a plutôt augmenté dans les trente dernières années. L'évolution différentielle du taux de valeur ajoutée à partir de 1989 (cf. infra et graphique 5) suggère cependant une valorisation moindre sur les marchés et un effet prix déterminant.

La situation est inverse pour l'industrie de l'alimentation animale qui, en valeur relative, décline jusqu'à la fin des années 80 et entreprend un redressement dans les années 90. Ainsi, l'alimentation animale régionale qui représentait 26,3 % de la VA sectorielle nationale en 1978, en représente actuellement 21,1 % contre 16,2 % en 1988 (respectivement 33,5 % et 31,1 % du chiffre d'affaires du secteur national en 1978 et 1998). Cette conclusion contraste avec les résultats bien connus des enquêtes de branches, où le poids de la Bretagne dans les fabrications nationales continue à augmenter. Toutefois, ils ne sont pas nécessairement contradictoires dans la mesure où, sur

Tableau 3 : Evolution de la part de la Bretagne dans la production française de produits laitiers

(en % du total national)	1970	1980	1990	1999
Collecte de lait	13,9	19,7	21,0	19,8
Laits liquides	4,7	7,2	10,9	12,2
Yaourts et lait fermentés	3,4	4,5	5,6	7,2
Beurre	23,1	29,4	33,8	25,2
Fromages	2,9	7,9	9,0	10,0
Emmental	-	29,0	34,8	39,7
Poudres de lait écrémé	28	38,8	33,2	34,1
Poudre de lactosérum	9,9	16,4	13,9	13,6
Caseïnes et caseïnates	28,5	29,9	38,8	34,2

Source : sources diverses (d'après enquêtes de branches)

le plan économique, cette industrie est fortement concurrentielle à l'échelle régionale, soumise à une pression intense sur les prix et que les produits fabriqués sont différents, avec des marges variables<sup>7</sup>.

L'importance de l'industrie de la volaille bretonne, dans l'ensemble national, a fluctué au cours de la période atteignant un plafond au début des années 80 (1982/83) puis au milieu des années 90 (1994/95), alors qu'elle manifeste un déclin sensible à la fin des années 80 et depuis 1996. Ce repli est particulièrement significatif au plan de la VA créée qui reflue de 36,6 % de la VA nationale du secteur en 1992, à 26,4 % en 1998.

A la différence des cas précédents, les secteurs des viandes de boucherie et de la charcuterie industrielle connaissent un développement significatif dans la région en comparaison avec la moyenne nationale. Le poids respectif de ces deux secteurs augmente sur la période. Ainsi, le secteur de l'abattage (bovins et porcins) passe de 20,6 à 32,0 % du CA national, de 18,3 à 32,4 % de la VA, et de 16,7 à 29,8 % des effectifs salariés. De même, pour les préparations industrielles à base de viandes : 10,7 à 18,8 % du CA ; 11,5 à 20,3 % de la VA ; 12,3 à 19,9 % des effectifs salariés. L'industrie régionale des fruits et légumes suit la même évolution, notamment au début des années 80 et 90, et représente désormais 12 à 14 % du secteur national. La tendance est identique pour le secteur des « autres IAA », même s'il représente toujours moins de 3 % du niveau national.

7- Principaux types d'aliments fabriqués en 1998 en Bretagne et en France (d'après SNIA-SYNCO-PAC)

(en % du tonnage)	Alim. porcins	Alim. volailles	Alim. bovins	Total
Bretagne	46,5	41,9	8,6	100
France	30,5	42,5	17,8	100

8- Pour l'industrie agroalimentaire, voir par exemple les travaux de D. Galliano de l'INRA.

9- La concentration absolue se réfère à la taille des unités, tandis que la concentration relative évoque la répartition d'une variable entre diverses unités.

## 2 L'émergence des grandes entreprises et des groupes industriels

L'exploitation des seules données de l'EAE ne permet pas une analyse approfondie des phénomènes de restructurations industrielles. Toutefois, depuis quelques années, l'exploitation conjointe de l'EAE du SCEES et de l'enquête sur les liaisons financières de l'INSEE a permis de produire des informations sur la structure des groupes en France<sup>8</sup>. A ce jour, aucun travail spécifique détaillé de ce type n'a été entrepris pour la Bretagne mais quelques données exploitées à partir des enquêtes 1997 permettent de compléter l'analyse des résultats de l'EAE et de tenir compte des phénomènes de concentration financière à l'œuvre dans l'industrie alimentaire et dans la plupart des secteurs industriels.

Afin de préciser la dynamique de concentration au cours du temps, trois indicateurs disponibles dans l'EAE ont permis une approche des mouvements de concentration technique et économique dans l'industrie, mesurés en termes relatifs ou absolus<sup>9</sup>.

### 2.1 - La concentration technique

La concentration technique concerne surtout le processus de production et s'intéresse principalement aux établissements. Le nombre de salariés par établissement permet classiquement d'approcher cette dimension même si c'est un critère discutable dans la mesure où l'évolution des effectifs, à structure industrielle équivalente, résulte également des évolutions technologiques (substitution du capital au travail) et de l'évolution du portefeuille d'activités des firmes.

Sur toute la période, l'effectif salarié moyen par établissement augmente de 25 % en Bretagne alors qu'il diminue de 15 % en France. Dans cette région, il passe ainsi de 85 à 107 salariés (87 à 75 en France). Les établissements bretons ont en général une taille supérieure à la moyenne française et cela, quelle que soit l'année considérée. Les « autres IAA » sont une exception avec des établissements beaucoup plus petits que la moyenne nationale, de même que l'industrie des légumes avant 1987.

Le secteur laitier et les aliments du bétail (jusqu'en 1986 pour ce dernier) voient leurs effectifs par établissement diminuer sur la période tandis que pour les autres secteurs, ils sont assez stables (poisson, « autres IAA »), ou augmen-

tent (volailles, fruits et légumes) dans des proportions qui peuvent être importantes. Ainsi, dans l'abattage des viandes de boucherie, l'effectif moyen passe de 71 à 193 personnes sur la période, mais ce mouvement traduit essentiellement l'intégration verticale des activités de découpe. La préparation industrielle de viande est un cas un peu à part, où les effectifs augmentent jusqu'en 1990 (122 salariés par établissement) pour diminuer ensuite autour de 100.

### 2.2 - La concentration économique

La concentration économique traduit l'évolution de la position des firmes sur le marché et peut s'analyser à travers la dimension moyenne des entreprises ou la répartition de l'activité par classes de taille (en chiffre d'affaires ou en nombre de salariés, par exemple).

Alors que le nombre d'entreprises du secteur, en Bretagne, a globalement augmenté sur la période, le chiffre d'affaires par entreprise en francs constants a augmenté d'environ 50 %. Il atteint 286 millions de francs courants en 1998 et est supérieur de 25 % à la moyenne française.

La plupart des secteurs ont vu la dimension de leurs entreprises augmenter sur la période. En francs constants, elle a été multipliée par trois pour les « autres IAA », par plus de 2,5 pour la préparation industrielle des viandes et les fruits et légumes, par 1,9 pour les viandes de boucherie et de volaille et 1,5 pour le poisson. Le secteur laitier est une exception où la taille moyenne a diminué dans la deuxième moitié des années 80 alors qu'elle était stabilisée au niveau français. Cette évolution est liée au ralentissement général de l'activité dans cette branche qui n'a pas été compensé, comme en France, par une diminution du nombre d'entreprises. A l'échelle nationale, la restructuration de ce secteur a été plus tardive tandis qu'elle avait déjà eu lieu auparavant en Bretagne. C'est ainsi que l'écart de taille (en CA moyen) entre les entreprises françaises et bretonnes, à l'avantage de ces dernières, a diminué sur la période (il était de 2,1 en 1978 et 1988 ; 1,3 en 1998). Depuis 1996, la dimension moyenne des entreprises laitières bretonnes en valeur ajoutée est même devenue inférieure à la moyenne française.

La diminution du nombre d'entreprises dans l'alimentation animale et le redressement de l'activité du secteur depuis 1986 ont permis de compenser la diminution de taille observée dans cette industrie au début des années 80 et de retrouver des dimensions comparables à celles de la fin des années 70.

D'une façon générale, la dimension moyenne des entreprises bretonnes est supérieure à la moyenne française. L'écart tend même à s'accroître à l'avantage de la Bretagne, dans le cas des viandes de boucherie, des préparations industrielles de viandes et des fruits et légumes. Pour ces deux derniers secteurs, les entreprises bretonnes sont désormais plus grandes que leurs homologues françaises. Lorsqu'on raisonne en VA par entreprise, il est à noter que l'écart avec la moyenne française est encore plus grand pour l'industrie des viandes de boucherie et la charcuterie industrielle.

Les secteurs bretons les plus concentrés sont le lait et les viandes de boucherie où les entreprises sont en moyenne 3,5 à 4 fois plus grandes que dans les secteurs de la charcuterie industrielle et du poisson, et plus de sept fois plus grandes par rapport aux « autres IAA », sachant que ces trois secteurs sont ceux où les entreprises sont les plus petites.

La répartition de l'activité sectorielle par classe de taille des entreprises (en nombre de salariés) est un indicateur classique de mesure de la concentration économique relative. Les chiffres disponibles pour les années 1978, 1988 et 1998 montrent que les entreprises de plus de 250 salariés<sup>10</sup> représentent une part croissante de l'activité du secteur en Bretagne, qui passe de 44 % à 60 % sur la période (graphique 3). Les grandes entreprises de plus de 500 salariés représentent désormais plus du tiers de l'activité et les petites entreprises de moins de 100 salariés voient leur part diminuer de 27 % à 19 % du chiffre d'affaires régional.

Toutefois, les différences sont importantes selon les secteurs (tableaux 4 et 5), entre l'industrie laitière et celle de la volaille qui se sont restructurées antérieurement à la période étudiée et pour lesquelles les grandes entreprises réalisent plus de 60 % de l'activité du secteur<sup>11</sup>, d'une part, et l'industrie des viandes de boucherie ou de charcuterie industrielle en cours de réorganisation, d'autre part. La concentration du secteur de l'abattage de viandes de boucherie a eu lieu principalement dans les années 80 alors qu'elle se manifeste plutôt dans les années 90 pour la charcuterie industrielle. L'industrie des fruits et légumes évolue également très fortement, comme les « autres IAA » (données couvertes par le secret statistique) même si le taux de concentration dans ce secteur demeure largement inférieur.

Dans ce paysage, l'industrie du poisson fait figure d'exception où l'on constate un doublement du nombre d'entreprises de moins de 250 salariés sur la période et une augmentation importante de l'activité de celles qui ont entre 100 et 250 salariés.

10 - Ce seuil de 250 salariés a été retenu pour des raisons de secret statistique et parce qu'il est en général en usage au niveau européen comme limite administrative supérieure pour la définition des PME. Rappelons que l'INSEE, en France, qualifie de PME les entreprises de moins de 500 salariés.

11 - Dans le secteur de la volaille, les années 90 sont même marquées par une forme de déconcentration avec le développement important de l'activité des entreprises de dimension intermédiaire (100 à 500 salariés).

12 - D'ailleurs, à l'échelle française, le tonnage moyen par entreprise a été multiplié par 3,7 de 1978 à 1998 (source : SNIA - Synco-pac).

Graphique 3 : Évolution de la concentration économique dans le secteur des IAA en Bretagne (répartition du CA sectoriel par classes de taille des entreprises en nombre de salariés)

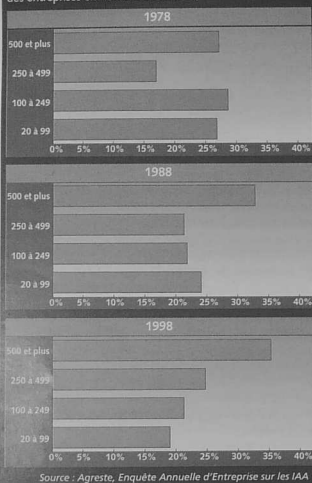


Tableau 4 : Pourcentage du chiffre d'affaires sectoriel réalisé par les entreprises de plus de 250 salariés en Bretagne

Secteurs	1978	1988	1998
Production de viande de boucherie	22,0	70,8	88,1
Production de viande de volailles	58,8	67,4	63,0
Préparations industrielles de produits à base de viandes	19,1	31,3	61,2
Industrie du poisson	50,7	55	19,5
Industrie des fruits et légumes	55	34,7	60,5
Industrie laitière	66,0	68,4	-
Fabrication d'aliments pour animaux	47,0	24,0	50,7
Ensemble	44,4	54,2	59,8

NB : les autres IAA sont soumises au secret statistique  
55 : secret statistique

Source : Agreste, Enquête Annuelle d'Entreprise sur les IAA

Pour l'industrie de l'alimentation animale, les entreprises de moins de 250 salariés ont fortement développé leur activité dans les années 80. Cette apparente déconcentration

Tableau 5 : Pourcentage du chiffre d'affaires sectoriel réalisé par les entreprises de plus de 500 salariés en Bretagne

Secteurs	1978	1988	1998
Production de viande de boucherie	0,0	49,8	82,1
Production de viande de volailles	41,1	42,1	30,8
Ensemble	27,4	32,9	35,2

NB : les autres secteurs sont couverts par le secret statistique.

Source : Agreste, Enquête Annuelle d'Entreprise sur les IAA

tration s'explique par la présence de groupes constitués à partir de structures de PME et par le fait que le nombre de salariés n'est sans doute pas l'indicateur le plus pertinent pour identifier les classes de taille, puisque c'est une industrie qui emploie peu de main d'œuvre<sup>13</sup>.

### 2.3 - La concentration financière et l'émergence des groupes industriels

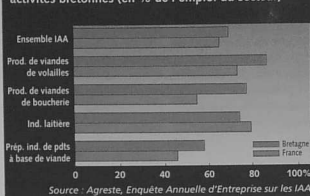
La concentration financière se réfère aux mouvements de capitaux opérés sous le contrôle des groupes bancaires, industriels ou financiers. Le développement rapide des relations de propriété entre les entreprises, par le biais des achats, prises de participation ou filialisations, est l'une des caractéristiques de l'évolution du système productif contemporain.

Pour ne s'en tenir qu'aux relations impliquant un contrôle majoritaire, les groupes d'entreprises, définis comme les ensembles formés d'une maison mère et de ses filiales contrôlées, directement ou non, à plus de 50 %, regroupent en 1997 environ 70 % de l'emploi et de la valeur ajoutée de l'agroalimentaire breton<sup>14</sup>. En France, l'emprise des groupes atteint 65 % des effectifs de l'agroalimentaire et près des trois quarts de la valeur ajoutée. Par convention, les "micro-groupes" de moins de 500 personnes ont été assimilés à des entreprises indépendantes. Leur prise en compte ferait passer la part des groupes à près de 80 % des effectifs en Bretagne et à 75 % en France.

Dominiée par quelques grands opérateurs, l'activité d'abattage de la volaille est largement soumise à l'influence des groupes (graphique 4). En 1997, ils concentraient 86 % de l'emploi régional de ce secteur. Le poids des groupes est également important dans l'abattage du bétail et dans l'activité laitière. Ils y rassemblent environ les trois quarts de l'emploi. L'emprise des groupes est moins forte dans l'industrie des préparations à base de viande ou la fabrication d'aliments pour animaux. Le poids des groupes est le plus faible, autour de 40 % de l'emploi, dans l'industrie du poisson.

L'influence des groupes est légèrement plus forte en Bretagne qu'en France et la région se situe dans le premier tiers des régions françaises (carte 1). Cela tient à une

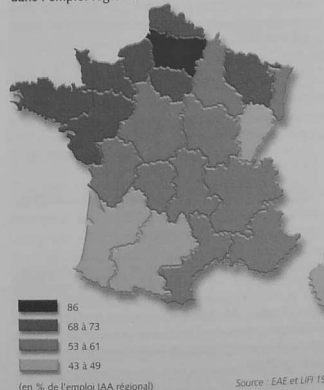
Graphique 4 : Poids des groupes dans les principales activités bretonnes (en % de l'emploi du secteur)



Source : Agreste, Enquête Annuelle d'Entreprise sur les IAA

particularité régionale. Le poids des groupes est en effet significativement plus élevé en Bretagne qu'en France dans le secteur de l'industrie de la viande. En particulier, l'abattage du bétail (porcs, bovins) est étroitement lié aux structures de groupe en Bretagne alors que nationalement les groupes ne concentrent que 55 % de l'emploi de cette activité. En revanche, la part des groupes est légèrement plus faible en Bretagne qu'en France dans le secteur laitier. Les filiales de groupes étrangers étaient très peu présentes en Bretagne en 1997. Elles contrôlaient moins de 5 % de l'emploi régional contre 20 % en France. Cette présence modeste tient en partie à l'importance de l'industrie de la viande, une activité très peu pénétrée par le capital étranger au niveau national.

Carte 1 : Le poids des groupes agroalimentaires dans l'emploi régional



(en % de l'emploi IAA régional)

Source : EAE et LIFI 1997

## 3 La dégradation des performances économiques dans les années 90

### 3.1 - Le défi de la VA relevé dans l'industrie des viandes

Depuis de nombreuses années, la capacité de la Bretagne à générer de la valeur ajoutée préoccupe les décideurs régionaux compte tenu de l'absence d'amélioration significative et de l'écart persistant qui existe entre le taux de valeur ajoutée de l'IAA bretonne (12,2 % en 1998) et la moyenne nationale (18,2 %). Cet écart d'environ 6 points est assez stable sur la période, en particulier depuis 1987 alors qu'il a pu atteindre plus de 7 points au début des années 80.

Ce qui apparaît comme un pari manqué doit toutefois être relativisé dans la mesure où il s'agit bien de la traduction de contraintes structurelles fortes et de la sensibilité des activités bretonnes aux conditions de marché. En effet, on peut estimer que les deux tiers de cet écart sont liés à l'absence ou à la faible importance, en Bretagne, de secteurs fortement créateurs de valeur ajoutée comme l'industrie des boissons et les « autres IAA » (taux de valeur ajoutée supérieur ou égal à 25 % à l'échelle française). De même, la faiblesse du taux de valeur ajoutée dans l'alimentation animale bretonne (8,4 % en Bretagne contre 12,4 % en France en 1998) est un gage de performance de l'agriculture régionale et résulte des efforts engagés par cette industrie pour procurer aux éleveurs des intrants à des prix compétitifs. Il est aussi lié au fait que la fabrication d'aliments pour animaux de compagnie, dont le taux de valeur ajoutée est deux fois plus élevé que celui des animaux de ferme, est peu présente en Bretagne<sup>14</sup>.

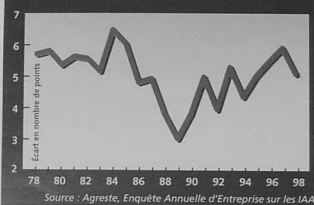
Dans ce contexte, et compte tenu de l'importance économique régionale de cette branche, la question de la valeur ajoutée renvoie principalement à la situation de l'industrie laitière qui reste préoccupante avec un taux de VA inférieur de 5 points en 1998 par rapport à la moyenne française. Les causes en sont parfaitement connues avec l'orientation historique de l'industrie régionale vers la fabrication de produits standards, longtemps soutenus dans le cadre de l'organisation commune des marchés. Alors que le taux de VA de l'industrie régionale reste stable sur la période, entre 8 % et 10 %, il a diminué à l'échelle française dans les années 80. Néanmoins, l'écart France Bretagne qui a eu tendance à se réduire jusqu'en 1989, tend de nouveau à s'accroître sur la période récente (graphique 5). En fait, les efforts consentis par les industriels locaux pour développer de nouvelles fabrications ont été pénalisés par la dégradation des conditions

13 - Ces estimations (données 1997) résultent de deux sources : l'enquête de l'Insee sur les liaisons financières entre sociétés (LIFI) et l'enquête annuelle d'entreprises (EAE) du Sces. L'appariement entre ces deux sources permet de caractériser chaque entreprise de l'EAE au regard de son appartenance à un groupe. Les informations fournies portent sur les entreprises d'au moins 20 salariés, ou ayant plus de 35 millions de chiffre d'affaires.

14 - En 1998, le taux de valeur ajoutée national de l'industrie de l'alimentation du bétail est de 12,4 %, soit 3,9 % pour les animaux de ferme et 20,2 % pour les animaux de compagnie.

de marché et les limites atteintes par les stratégies commerciales des produits de grande consommation. Le maintien du taux de valeur ajoutée régional résulte plutôt d'un effet de structure (le déclin de l'industrie du beurre) (voir encadré page 24).

**Graphique 5 : Evolution de l'écart de taux de valeur ajoutée entre la Bretagne et la France dans le secteur laitier (taux VA France - taux VA Bretagne)**



Pour les autres secteurs, la situation bretonne suit la tendance générale, même s'il faut noter une dégradation importante du taux de VA pour les «autres IAA» dont le taux passe de 36,2 à 21,5 en 20 ans, devenant depuis 1991 inférieur à la moyenne française. A l'échelle française et régionale, le taux de VA diminue très sensiblement dans l'industrie du poisson, des fruits et légumes et la volaille. Pour cette dernière, il chute particulièrement en Bretagne depuis 1989, après avoir connu une embellie significative dans cette région dans la deuxième moitié des années 80.

Avec les «autres IAA» et dans une moindre mesure l'industrie des fruits et légumes, la charcuterie industrielle est le secteur où le taux de VA est le plus élevé (plus de 20 %), mais à la différence des précédents il reste globalement stable sur la période. Finalement, c'est le secteur connexe de l'abattage des viandes de boucherie qui réalise les meilleures performances en terme de progression puisque le taux de VA dans ce secteur passe de 6,8 % à 11,1 %, comme en France, d'ailleurs. Même s'il reste faible, ce taux traduit l'évolution structurelle de cette filière où l'industrie de l'abattage a progressivement intégré les activités de découpes et de valorisation des carcasses, autrefois dévolues aux grossistes et détaillants en viandes.

### 3.2 - La fin des gains de productivité dans les années 90

La productivité apparente du travail (VA par salarié)<sup>15</sup> dans l'IAA bretonne a augmenté de 25 % en francs constants de 1978 à 1989 (passant de 88 000 F78 à

110 000 F78 par salarié) avant de diminuer au cours des années 90 pour retrouver son niveau initial. L'évolution bretonne a suivi la tendance française mais se révèle plus préoccupante dans la mesure où la France a connu un rythme de croissance presque deux fois plus important dans les années 80 et que depuis 1991, la productivité stagne mais ne diminue pas. Ainsi, la productivité apparente du travail dans l'industrie bretonne qui était inférieure de 11 % à la moyenne nationale en 1978, est actuellement inférieure de 35 %.

En fait, trois périodes doivent être distinguées :

- De 1980 à 1982, tous les indicateurs sont favorables. La productivité apparente du travail (VA / salarié) et du capital (VA / immobilisations corporelles brutes), ainsi que le degré d'intensité capitalistique (immobilisations / salarié) augmentent de façon concomitante. Les entreprises créent de la valeur ajoutée et le taux de substitution du capital au travail augmente.
- Pendant la période 82 - 89 (91 pour la France), la productivité apparente du capital commence à diminuer à un rythme qui s'infléchira peu jusqu'à la période actuelle. L'accroissement de la productivité du travail ne se poursuit que grâce à l'augmentation de l'intensité capitalistique dans le secteur permise par le ralentissement de la progression des effectifs salariés et les efforts consentis en matière d'investissements corporels à la fin des années 80. Cette phase correspond à une période d'accumulation du capital dans un contexte économique favorable à la création de valeur ajoutée. En France, la stabilité des effectifs salariés, voire leur diminution, explique des gains de productivité supérieurs.
- En Bretagne, alors que la VA créée continue à augmenter en francs constants, la dernière période est marquée par l'infléchissement de la politique d'investissement des entreprises et l'accélération de la croissance des effectifs salariés. La substitution du capital physique au travail se ralentit et la productivité de ce dernier facteur diminue. La stabilisation des effectifs et le maintien des investissements à un niveau plus élevé expliquent la relative stabilité de la productivité du travail au niveau français, alors que la VA créée stagne en francs constants.

Cette situation générale traduit en fait des évolutions contrastées selon les secteurs et une partie des variations observées est liée à un effet structurel (évolution du poids relatif des différents secteurs dans l'économie alimentaire régionale). En terme d'évolution, celui-ci reste cependant modeste et ne compromet pas la tendance générale.

L'industrie de l'abattage des viandes de boucherie a suivi cette évolution générale. Les gains de productivité réalisés en Bretagne et en France sont comparables et cette région conserve son avantage avec une productivité apparente du travail supérieure de 10%.

La situation est semblable pour l'industrie du poisson à la différence que la productivité du travail y est structurellement inférieure à la moyenne française (inférieure de 8 % en 1998). Elle a augmenté de 75 % jusqu'en 1991 avant de diminuer. La chute des années 90 est à mettre principalement au compte de l'accroissement des effectifs salariés alors que les investissements par salarié restent à un niveau élevé comparé aux années 80 et que les immobilisations corporelles continuent de croître.

L'industrie de la charcuterie industrielle ne connaît pas la rupture du début des années 90. En Bretagne, la productivité du travail augmente de plus de 40 % sur toute la période, à un rythme plus rapide qu'en France. La productivité du travail en Bretagne dépasse la moyenne française à partir de 1993. Cette situation s'explique par l'accélération de la substitution du capital au travail en fin de période, qui résulte de la politique d'investissements corporels des années 90 (supérieure à la moyenne française) et d'une augmentation limitée des effectifs salariés sur cette période.

Même pendant les années 80, la productivité apparente du travail n'a pas augmenté dans l'industrie de la volaille bretonne sauf à la fin des années 80. Les crises du secteur de la volaille à partir du début des années 90 expliquent la dégradation des indicateurs sur cette période. La valeur ajoutée en francs constants se stabilise et les effectifs continuent à augmenter. La productivité du travail qui était plutôt supérieure à la moyenne française antérieurement, devient inférieure à partir de 1994.

L'indicateur de productivité du travail dans l'industrie des fruits et légumes semble avoir été affecté par la rupture de série en 1992 concernant les données d'effectif salarié. En effet, c'est un secteur où les salariés saisonniers sont en nombre important et leur prise en compte dans les statistiques récentes pénalise les ratios de productivité du travail. Toutefois, si on tient compte de cette rupture, il semble que la productivité du travail dans ce secteur, en Bretagne, soit relativement stable depuis 1982. A l'échelle française, par contre, elle s'est améliorée de façon importante jusqu'en 1992, à la faveur d'une réduction des

effectifs salariés (augmentation de plus de 60 %). Compte tenu de la nouvelle méthode de calcul des effectifs salariés, la productivité en Bretagne apparaît inférieure à la moyenne nationale, de l'ordre de 10 à 15 %.

A l'échelle française, la productivité du travail dans l'industrie laitière a augmenté de 48 % jusqu'en 1989, atteignant depuis un palier stable de l'ordre de 130 000 F78. En Bretagne, la productivité du travail a suivi les aléas de l'activité au cours des deux dernières décennies en progressant surtout dans la deuxième moitié des années 80. Elle semble s'être stabilisée depuis 1990 à un niveau inférieur à la moyenne française, de l'ordre de 13 %. Depuis 1994 en Bretagne, le ralentissement des investissements corporels a interrompu le phénomène de substitution du capital au travail constant sur la période antérieure. Cette situation moyenne masque cependant une évolution divergente au sein de l'industrie laitière régionale. En effet, sur la période récente, la productivité du travail a augmenté dans l'industrie fromagère et la «fabrication des autres produits laitiers» tandis qu'elle déclinait dans l'industrie du beurre et des laits liquides.

L'augmentation de la productivité du travail dans l'industrie de l'alimentation animale bretonne, jusqu'en 1986, repose principalement sur une réduction des effectifs salariés du secteur. Elle s'est poursuivie ensuite jusqu'en 1990 grâce à la politique d'investissements intenses de la fin des années 80 et du début des années 90. La chute des investissements dans les années 90 et la reprise de l'emploi, alors que la conjoncture redevenait favorable, a remis en cause les gains de productivité acquis antérieurement. L'évolution a été comparable à l'échelle française.

Jusqu'en 1986, les «autres IAA» bretonnes ont évolué au même rythme que leurs homologues françaises. C'est à partir de cette date que la productivité du travail se stabilise en Bretagne alors qu'elle poursuit sa croissance en France (+ 60 % sur la période contre environ 20 % en Bretagne). Sur toute la période, au niveau national, se conjuguent à la fois un accroissement de la productivité du capital et un effort de substitution du capital au travail. En Bretagne, l'accroissement de l'intensité capitalistique par salarié compense seulement la diminution de la productivité du capital. En d'autres termes, au regard des moyens supplémentaires engagés dans les années 90, les «autres IAA» bretonnes ne dégagent pas suffisamment de VA.

<sup>15</sup> - La productivité apparente est une notion économique à ne pas confondre avec le rendement physique du travail. Si ce dernier augmente, la première peut toutefois diminuer sous l'effet de l'évolution des prix.

## Le défi de la valeur ajoutée dans l'industrie laitière bretonne

Au cours des deux dernières décennies, les industriels laitiers bretons ont consenti des efforts importants pour sortir de l'engrenage beurre poudre qui caractérisait le portefeuille produit des entreprises régionales, et l'année 1984 d'introduction des quotas marque une rupture nette dans les tendances antérieures. Ainsi, la production de beurre diminue régulièrement depuis 1983 où elle avait atteint un maximum de 194 000 tonnes (contre 92 000 tonnes en 1999, soit une diminution par deux de la production sur la période). Il en est de même pour les poudres de lait écrémé de 302 000 t à 103 000 t, soit une diminution par trois. Inversement, la production fromagère (60 % de la production régionale est constituée d'emmental en 1999 ; 66 % en 1983) a été multipliée par 1,8 pour atteindre 10 % de la production fromagère nationale en 1999 et la production de produits frais a été multipliée par 4 depuis 1980, soit 5,5 % de la production nationale en 1999. La production de lait de consommation a progressé jusqu'en 1993 (multiplié par deux entre 1982 et 1993) pour diminuer ensuite de 11 % entre 1993 et 1997, notamment en lait UHT.

En dépit de cette reorientation des productions, le taux de valeur ajoutée du secteur est resté globalement stable sur la période et ne s'est pas amélioré de façon significative. Au cours des années 90, la plupart des sous-secteurs ont même connu une diminution de leur taux (tableau 6), seule l'activité de glaces et sorbets réussissant à progresser, avec des taux supérieurs à 20 %.

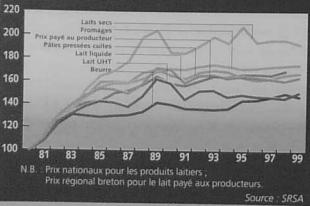
	Poids relatif*	Taux de VA**		
	1993	1998	93-94	97-98
Industrie laitière	100	100	9,1	8,1
Dont :				
Lait liquide et produits frais	16,6	21,6	10,7	9,5
Beurre	33,1	21,3	7,1	5,3
Fromages	24,0	29,2	8,4	7,5
Autres produits laitiers	20,7	23,6	10,2	7,5

\* en % du secteur laitier breton

\*\* moyenne 1993 - 1994 et 1997 - 1998

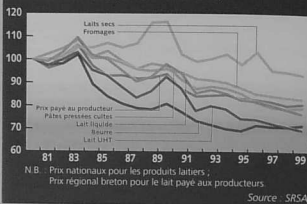
Source : Agreste, Enquête Annuelle d'Entreprise sur les IAA

Graphique 6 : Evolution du prix des produits laitiers en francs courants (indice 100 en 1980)

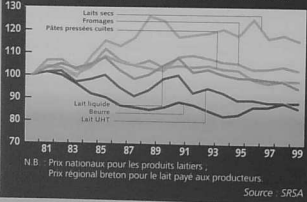


N.B. : Prix nationaux pour les produits laitiers ; Prix régional breton pour le lait payé aux producteurs. Source : SRS4

Graphique 7 : Evolution du prix des produits laitiers en francs constants (indice 100 en 1980)



Graphique 8 : Evolution du rapport de prix produits laitiers / prix payé au producteur (indice 100 en 1980)



Les efforts réalisés par les industriels ne se sont donc pas traduits sur le plan économique. Le prix des produits laitiers au niveau national s'est stabilisé dans les années 90 et a même diminué en francs constants depuis 1984 (à l'exception des poudres de lait dont le prix a diminué en francs constants depuis 1990) témoignant de leurs difficultés à s'imposer sur les marchés alors que, dans le même temps, le rapport avec le prix du lait payé aux producteurs régionaux a eu tendance à se dégrader, en particulier dans les années 90, conduisant récemment à une révision des modalités de fixation de prix pour tenir compte de la réalité des marchés. Au niveau breton, la faiblesse des marques régionales et la banalisation relative de certains produits sur les marchés (emmental, par exemple) ont vraisemblablement accentué ces phénomènes, l'écart de taux de valeur ajoutée par rapport à la France tendant à s'accroître dans les années 90.

Finalement, le maintien relatif du taux de valeur ajoutée de l'industrie laitière bretonne est surtout lié à un effet de structure. En effet, le déclin de l'industrie du beurre, dont le taux de valeur ajoutée est le plus faible, a eu un impact positif sur le taux de valeur ajoutée global de l'industrie régionale compensant l'effet négatif des prix.

1 - Voir par exemple :

- Le Drezon N - Evolution des fabrications de produits laitiers en Bretagne, 1992, Bulletin de l'Observatoire des IAA, n°30, juin 1993 ;  
- Le Drezon N - Fabrications de produits laitiers en Bretagne en 1999 ;  
l'Observatoire des IAA, n°58, juillet 2000.

2 - Données soumises au secret statistique.

## 3.3 - La dégradation des performances économiques dans les années 90

Quatre indicateurs classiques (taux de marge brute ; capacité d'autofinancement ; rentabilité des immobilisations ; chiffre d'affaires à l'exportation) permettent de rendre compte de la dégradation relative des performances économiques des entreprises bretonnes, au cours des années 90, en comparaison avec la décennie précédente.

Mesuré en francs constants, le niveau de l'EBE sectoriel breton stagne à partir de la fin des années 80. A partir de cette période, les ressources des entreprises bretonnes pour maintenir et développer leur outil de production et rémunérer les capitaux engagés (tant les capitaux propres que les capitaux empruntés) se stabilisent. La situation française manifeste la même tendance sur une période plus courte puisque la conjoncture favorable se maintient jusqu'au début des années 90 et que la tendance s'améliore ces dernières années.

Alors que le **taux de marge (EBE/VA)** restait stable en Bretagne dans les années 80, autour de 30-35 %, il se dégrade régulièrement depuis pour atteindre 24 % en 1998, quand la situation française s'est plutôt améliorée à la fin des années 80 pour se stabiliser à un niveau élevé dans les années 90 (environ 40 %). Pendant les années 90, la stratégie des entreprises bretonnes a favorisé l'emploi (augmentation des effectifs) alors que la VA créée restait insuffisante pour assurer le maintien de la productivité du travail et de la rémunération du capital.

Les secteurs de l'abattage des viandes de boucherie, de la charcuterie industrielle et des « autres IAA » sont les seules activités où les ressources des entreprises en EBE augmentent en francs constants, à un rythme d'ailleurs largement supérieur à la moyenne française pour les deux premières.

Après avoir atteint un pic en 1989, l'EBE sectoriel laitier breton chute dans la période suivante, de même que dans l'industrie de la volaille où il fluctue dans des proportions importantes.

A l'échelle bretonne, la préparation industrielle de produits à base de viandes est le seul secteur dont le taux de marge augmente sur la période, à partir de 1986 notamment, passant de 20 à 35 % (supérieur à la moyenne française depuis 1990). Dans les autres secteurs, comme la volaille, les fruits et légumes, les « autres IAA », il se dégrade tendanciellement sur toute la période, ou surtout en fin de période pour le poisson, les viandes de boucherie et les aliments du bétail. Il fluctue beaucoup dans l'industrie laitière, tout en se dégradant dans les années 90.

Finalement, en comparaison avec la moyenne française, l'abattage des viandes de boucherie est le secteur qui apparaît durablement le plus performant même si la tendance se dégrade dans la deuxième moitié des années 90. Inversement, la position relative des « autres IAA » bretonnes se dégrade fortement quand le ratio EBE/VA s'améliore en France (46 %) et reste stable en Bretagne (21 %) (augmentation importante des effectifs salariés).

A l'échelle bretonne, le **ratio CAF/CA** du secteur IAA reste globalement stable au cours de la période étudiée (1984 - 1998), autour de 2,5 %, à un niveau nettement inférieur à la moyenne française (plus de 4 %). Néanmoins, il présente le même type d'évolution intersectorielle que le ratio EBE/VA.

Avec un taux qui reste stable sur la période, le secteur de l'abattage des viandes de boucherie est plus performant que la moyenne nationale ; la charcuterie industrielle est le seul secteur en progression où le ratio CAF/CA triple sur la période et dépasse la moyenne française du secteur depuis 1989. Il reste stable (aliments du bétail), se dégrade (volailles, lait) ou fluctue fortement (poisson, fruits et légumes et « autres IAA ») pour les autres secteurs de l'économie alimentaire bretonne.

Avec un ratio CAF/CA qui dépasse 5,5 % ces dernières années, le secteur de la charcuterie industrielle est celui qui présente les meilleures capacités de développement, de même que celui des « autres IAA » dont le ratio CAF/CA est en général supérieur à 4 %. Les secteurs des fruits et légumes et du poisson semblent pouvoir générer des capacités d'autofinancement importantes mais elles ont fluctué au cours du temps. Pour les autres secteurs, le ratio CAF/CA est plutôt de l'ordre de 2 %.

Tandis qu'elle se maintient ou s'améliore dans les années 80 à l'échelle nationale, la **rentabilité du capital (EBE/immobilisations corporelles brutes)** se dégrade tendanciellement dans l'industrie agroalimentaire bretonne où elle passe, au cours de la période, de plus de 35 % à moins de 15 %, à un niveau inférieur à la moyenne nationale (environ 25 % dans les années 90). Tous les secteurs sans exception sont touchés par cette évolution qui se manifeste également au niveau national. La dégradation relative de la situation bretonne est à mettre au compte principalement de l'industrie laitière et dans une moindre mesure de l'industrie des fruits et légumes et des « autres IAA ». Pour ces dernières, les résultats régionaux se dégradent, tandis qu'ils s'améliorent plutôt au niveau national, au moins jusqu'au début des années 90.

La période fin des années 70 - début des années 80 a été favorable pour la région Bretagne. La rentabilité du capital y était nettement supérieure à la moyenne française en volailles, poisson, fruits et légumes et «autres IAA». Sur l'ensemble de la période, l'abattage des viandes de boucherie, l'industrie du poisson et dans une moindre mesure la charcuterie industrielle connaissent des performances plutôt supérieures à la moyenne française.

Alors que le **taux d'exportation** des IAA françaises augmente régulièrement sur la période et passe de 11,6 à plus de 18 % du CA, la situation bretonne fluctue au cours du temps, se dégrade à la fin des années 80 et au début des années 90, avant de s'améliorer dans la deuxième moitié des années 90. Cependant, le taux d'exportation des entreprises bretonnes reste bien en deçà de la moyenne française.

La capacité exportatrice des IAA bretonnes, reposait traditionnellement sur les secteurs de la volaille et du lait qui assuraient, à eux deux, plus de 70 % des exportations du secteur jusqu'en 1989, au rythme des débouchés sur les marchés des pays tiers. La chute des exportations dans le secteur laitier et les difficultés des marchés de la volaille, à la fin des années 80, ont durement touché le potentiel exportateur breton.

La situation s'améliore sur la période récente sous l'effet du redressement de la situation de la volaille (dont le taux d'exportation augmente significativement de 1993 à 1997) et des efforts du secteur de l'abattage des viandes de boucherie, qui représente désormais environ 30 % du CA à l'export du secteur IAA breton. En effet, sur la période étudiée, les exportations de ce secteur ont été multipliées par 4 en francs constants. La deuxième moitié des années 80 a aussi été marquée par l'expansion des exportations de la charcuterie industrielle (multipliées par 5 en francs constants de 1983 à 1991) même si elles semblent plafonner en francs constants à partir de 1991.

Les autres secteurs (poisson, notamment sur la période récente ; fruits et légumes dans les années 90 ; «autres IAA» depuis le milieu des années 80) ont fait des efforts très importants à l'exportation mais qui restent encore peu significatifs à l'échelle régionale. Le taux d'exportation de la transformation régionale des fruits et légumes reste inférieur de moitié à la moyenne française, laquelle traduit cependant la stratégie et les flux commerciaux intragroupe du leader européen de la transformation des légumes. Les «autres IAA» bretonnes ont également un taux d'exportation inférieur de moitié à la moyenne française de ce secteur.

Avec l'industrie laitière, l'alimentation animale régionale est le seul autre secteur qui se replie sur le marché intérieur alors que les acteurs nationaux de ce secteur poursuivent des efforts significatifs à l'exportation (elles ont été multipliées par 2,4 en F78 sur la période).

## Conclusion

En une vingtaine d'années, le paysage de l'industrie alimentaire bretonne a profondément évolué sur le plan des activités réalisées et des structures industrielles. Alors qu'il reposait depuis les années 60 sur le tandem lait et alimentation animale, la période récente a été marquée par l'essor des industries des viandes (boucherie, volaille, charcuterie industrielle) et le développement d'un secteur à haute valeur ajoutée, les "autres IAA" (principalement boulangeries, pâtisseries et biscuiteries industrielles) qui représentent désormais 8 % de la valeur ajoutée sectorielle bretonne. Ainsi, 56 % de la valeur ajoutée sectorielle régionale dépend des viandes, dont la moitié environ pour les viandes de boucherie (porcins et bovins).

La restructuration des sites industriels a permis l'émergence d'outils performants, tandis que la multiplication des prises de participation et de contrôle a contribué à l'affirmation de groupes industriels qui dominent désormais largement les PME indépendantes et concentrent environ 70 % de l'emploi et de la valeur ajoutée de l'agroalimentaire régional.

L'industrie alimentaire bretonne apparaît cependant comme un secteur extrêmement hétérogène dont l'évolution et les caractéristiques générales masquent des disparités importantes selon les activités. En conséquence, par le simple effet de l'agrégation de secteurs aux dynamiques différentes, certaines évolutions moyennes régionales résultent plus d'effets de structures (évolution du poids relatif de certaines activités) que de la variation des résultats propres aux industries considérées. Ce problème se pose également lors des comparaisons avec la moyenne de l'industrie française dont les caractéristiques (notamment en termes d'activités) sont très différentes.

S'il est incontestable que les industriels bretons ont entrepris des efforts significatifs pour développer et diversifier la gamme des produits fabriqués en Bretagne, l'industrie alimentaire bretonne reste encore tributaire d'activités à faible taux de valeur ajoutée, sensibles aux aléas du marché et dépendantes, pour partie, des mécanismes de soutien public. Ainsi, l'écart de taux de valeur ajoutée avec la moyenne française demeure stable sur la période, à un niveau inférieur de 6 points (12,2% contre 18,2%).

Les années 90 se caractérisent globalement par une détérioration des performances économiques des entreprises. Ce phénomène concerne également le niveau français, mais la situation bretonne, à des degrés divers, paraît plus préoccupante. Globalement, les entreprises mobilisent plus de moyens humains et financiers sans réussir à les valoriser en terme de richesse créée sur les marchés.

Les industries des viandes de boucherie et de la charcuterie industrielle sont incontestablement les gagnants de la période, tandis que la situation de l'industrie laitière et de la volaille se dégrade à différents titres et annonce des changements probables dans les années à venir.

## Les évolutions technologiques dans l'agroalimentaire : l'innovation au service de la productivité et de la sécurité.

**Patrick Allaume**, ID Mer, **Christophe Bazinet**, Bretagne Biotechnologies Végétales, **Gilbert Blanchard**, CBB développement, **Jean-Erik Blochet**, Zoopôle Développement, **Gérard Brulé**, Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes, **Jean-René Kerjean**, ITG Ouest - CRITT laitier breton, **Yvon Lescoat** et **Patrick Jolivet**, ADRIA, **Jean-Louis Thapon**, Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes

En ce début de siècle et de millénaire, il est d'usage de mettre en exergue les défaillances de notre système de production de denrées alimentaires. L'hyper sensibilité du consommateur relayée par le principe de précaution des politiques, de l'administration et surtout amplifiée par une presse mal informée des problèmes techniques, nous laisserait à penser que l'industrie agroalimentaire en général et bretonne en particulier proposerait en permanence à ses clients des produits présentant un risque majeur pour sa santé.

Nous savons bien qu'il n'en est rien et que, si les dérapages commis par quelques imprudents et escrocs sont inacceptables et doivent être dénoncés comme tels, il convient de temps à autre d'analyser objectivement l'évolution de ce secteur tant sous l'angle "produits et techniques de production", que pour ses aspects "consommateur" (sécurité alimentaire, commodité d'utilisation, diversité des goûts, ...).

Aussi, avons-nous demandé à quelques spécialistes du réseau "Bretagne Innovation" de nous présenter par secteur (animal, produits laitiers, ovoproduits, végétal et produits de la mer) les faits marquants de ces quarante dernières années.

Bien qu'ayant des compétences centrées sur la technologie, chacun a cherché à intégrer dans son analyse l'ensemble des paramètres qui ont influencé ou permis la transformation du paysage agroalimentaire breton. Sans vouloir prétendre à l'exhaustivité et à la vérité absolue, chacun a cherché à transmettre une image fidèle des récentes évolutions, aidé en cela par une implication au quotidien.

### 1 Quarante ans de sécurité alimentaire

Le consommateur a la mémoire courte ! Il suffit de revisiter ces quarante dernières années en Bretagne pour revivre la formidable révolution agroalimentaire qui a multiplié l'offre industrielle de produits élaborés et bousculé nos habitudes et nos modes de consommation. Jusqu'au début des années 60, la grande majorité des

produits élaborés se conserve à température ambiante. Les rayons des épiceries de nos villages et quartiers allignent huiles, pâtes, confitures, biscuits, conserves, bonbons à l'unité... et autre lait concentré sucré.

Dans les années 60-70, la chaîne du froid se met en place : l'éclosion des entrepôts frigorifiques, des superettes, des hypermarchés et des supermarchés, associée à la montée en puissance du parc domestique en réfrigérateurs puis en congélateurs permet à la filière lait d'abord (lait, yaourts, desserts) puis aux autres filières, porc (charcuterie), produits de la mer (poisson pané, saumon fumé), volaille (découpes), légumes (surgelés), farine (pâtisseries) de créer de la valeur ajoutée en diversifiant leur offre aux rayons coupe et libre service, en rayons frais et surgelés.

Les années 80 sont marquées par le développement du jambon et des plats cuisinés cuits sous-vide, des légumes 4<sup>ème</sup> gamme, des salades traiteurs, de la pâtisserie individuelle fourrée, de la charcuterie de la mer, des produits asiatiques (nems, soja...). Ces réussites, souvent associées à de nouveaux modes de conditionnement en vue de prolonger et de sécuriser la conservation, ne masquent pas l'échec relatif des produits allégés et de produits nouveaux lancés à la hâte et mal ajustés aux marchés de la restauration hors foyer et de la grande distribution.

Dans les années 90, les produits d'assemblage et les produits traiteurs atteignent leur maturité dans un marché dominé par les "produits pratiques" : la tranche, la portion, le "portionnable", le "micro-ondable" se généralisent en pâtisserie, viennoiserie, traiteur, charcuterie jusqu'aux plats cuisinés avec les enrobés cryogéniques. Le glissement irrémédiable de la demande de produits appertisés et congelés vers le frais prolongé ou l'ultra frais conduit à une diversification de l'offre en produits élaborés à base de fruits, de légumes, de produits de la mer ou de volaille.

Mieux maîtrisée grâce à la mesure des exigences clients (analyse sensorielle avec panels de consommateurs), l'innovation mise sur le packaging et la communication. On assiste au fort développement des produits issus d'une démarche de certification (labels, certification de conformité, agriculture biologique, AOC) et la percée des produits forme-santé.

## 1.1 - Des risques supplémentaires ?

Si cette visite rapide de l'offre de produits agroalimentaires montre à l'évidence que le consommateur a gagné en variété, en qualité, et en praticité, en est-il de même au niveau de l'innocuité des produits élaborés qu'il mange ?

Un certain nombre de facteurs peut contribuer, directement ou additionnellement, à entraîner des risques potentiels en toxicité chimique et/ou microbiologique :

- Le niveau de production atteint aujourd'hui des milliers de tonnes par an sur certains sites industriels, ce qui augmente les risques et exige une vigilance de tous les instants pour les produits sensibles.

- La chaîne du froid, si souvent décriée, a de bons maillons ! La faiblesse réside entre ceux-ci : attentes non réfrigérées en chargement et déchargement des camions ainsi que chez le consommateur lui-même dans son réfrigérateur surchargé et à 6/7°C de moyenne. La majorité des cas de listériose a pour origine des ruptures de la chaîne du froid.

- La Restauration Hors Foyer, avec plus de 6 milliards de repas servis par an en France, est un secteur sensible impliquant un contrôle efficace des risques sanitaires, en particulier en milieu scolaire, dans les hôpitaux, et en maisons de retraite.

- La demande croissante du consommateur pour le frais au détriment de l'appertisé et du surgelé nécessite une maîtrise plus forte des risques potentiels. Le développement des produits d'assemblage en frais prolongé, associant des ingrédients semi-ouvrés exempts de traitement de réduction ou de destruction de flore microbiologique après leur association, en est une parfaite illustration.

Tout ceci n'est pas sans conséquence sur le comportement du consommateur qui plébiscite les labels, et fait ainsi une confusion entre qualité et sécurité !

En réalité, les problèmes avérés de sécurité alimentaire sont aujourd'hui faibles, et sans commune mesure avec les risques potentiels que nous venons d'énoncer (Tableau 1). Pensons à ces années cinquante, avec la vente à la ferme de lait cru contaminé par le bacille tuberculeux, l'absence de contrôle sur la plupart des produits, les mauvaises conditions de conservation à une époque où la majorité des familles ne disposait pas de réfrigérateur.

Les progrès accomplis dans les outils de contrôle, puis de maîtrise de la sécurité, parlent d'eux même. Depuis une douzaine d'années, les TIAC (Toxi Infection Alimentaire Collective) sont relativement stables, et le nombre de cas sporadiques de listériose a été réduit par trois. Par contre des risques insidieux, parce que s'exprimant pour une faible proportion de personnes exposées et parfois tardivement, sont aujourd'hui identifiés et inquiètent l'opinion malgré leur impact réduit.

Tableau 1 : Bilan épidémiologique français en 1997

<b>OBÉSITÉ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 cas dont 3 hospitalisations et aucun décès</li> <li>• Létalité : 4% en moyenne</li> <li>• Aliments à risques : jambon salé artisanal ; conserves artisanales, ...</li> <li>• Déclaration obligatoire</li> </ul>	<b>LISTÉRIOSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 228 cas en métropole en 1997</li> <li>• Incidence : 0,39 cas pour 100 000 habitants</li> <li>• Létalité : 25 à 30%</li> <li>• Aliments à risques : produits au lait cru, charcuterie, ...</li> <li>• Déclaration obligatoire</li> </ul>
<b>BRUCELLOSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 77 cas en 1997</li> <li>• Incidence : 0,15 cas pour 100 000 habitants</li> <li>• Létalité : inférieure à 2%</li> <li>• Aliments à risques : produits laitiers frais (mais aussi contamination par animaux vivants ou morts)</li> <li>• Déclaration obligatoire</li> </ul>	<b>SHU (Syndrome Hémolytique et Urémique) chez l'enfant (généralement dû à Escherichia coli)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 cas en 1997</li> <li>• Incidence : 0,9 cas pour 100 000 habitants</li> <li>• Létalité : 1,1%</li> <li>• Aliments à risques : laits et dérivés, viande hachée, ...</li> <li>• Pas de déclaration obligatoire</li> <li>• Divers : E.coli identifiée dans 2,5% des TIAC en 1997</li> </ul>
<b>FIÈVRES TYPHOÏDES ET PARATYPHOÏDES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 109 cas en 1997 ; 4 décès depuis 1988, aucun en 1997</li> <li>• Incidence : 0,13 cas pour 100 000 habitants</li> <li>• Aliments à risques : eau contaminée (donc fruits et légumes), mais aussi charcuterie</li> <li>• Déclaration obligatoire</li> <li>• Divers : 70% des cas importés</li> </ul>	<b>NOUVEAU VARIANT DE LA MALADIE DE CREUTZFELDT JAKOB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 décès depuis 1996 et 1 cas diagnostiqué</li> <li>• Létalité : 100%</li> <li>• Aliments supposés à risque : abats de bovins (voire d'ovins)</li> <li>• Déclaration obligatoire</li> </ul>
<b>MALADIES LIÉES À LA CONSOMMATION D'ALCOOL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 513 décès en 1995 (cirrhose, psychose, intoxications et cancers sans les accidents de la route)</li> <li>• Divers : à comparer au 737 décès liés à la consommation d'aliments toxiques ou contaminés, toutes catégories confondues en 1995</li> </ul> <p>(Source : Inserm)</p>	<b>MALADIES LIÉES À DES AGENTS CHIMIQUES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature : métaux lourds, pesticides, dioxines, mycotoxines, produits de cuisson sur le feu, ...</li> <li>• Effets : parfois cancérigènes, lésions du système nerveux, du foie, des reins, etc...</li> <li>• Incidence et létalité : inconnue</li> <li>• Divers : généralement impossible d'attribuer à un de ces agents une pathologie donnée</li> </ul>

Source : La recherche 339, février 2001 d'après Bulletin Epidémiologique Annuel de l'Institut de veille sanitaire

## 1.2 - Risques chimiques

Deux types de dangers chimiques sont à considérer : les résidus liés aux pratiques agricoles (pesticides, nitrates...) et les pollutions issues des rejets industriels (métaux lourds, dioxines...). Dans les deux cas, l'identification ou la présomption vis-à-vis d'un danger ne traduit pas nécessairement une situation incontrôlée.

La surveillance régulière des indicateurs, la recherche de pratiques alternatives, l'octroi d'agrèments à l'issue de procédures d'évaluation sont des moyens d'actions effectifs et efficaces. Le problème souvent soulevé est celui de l'identification du danger lorsque celui-ci présente une évolution à long terme difficile à mettre en évidence. C'est le cas des pollutions progressives des nappes phréatiques par les nitrates utilisés en excès dans les amendements, dont la première dénonciation remonte au milieu des années 70.

Des processus de vérification, d'évaluation, de recherche de solutions sont alors mis en œuvre, mais leur aboutissement prend de longues années. Ces actions ne sont pas le seul fait des pouvoirs publics et en général, les parties impliquées dans la gestion d'un danger concourent à l'instruction du dossier dans le cadre de leur activité.

Malgré cette mobilisation, la crainte des risques chimiques demeure sensible pour plusieurs raisons :

- Les fraudes d'acteurs de la chaîne sont toujours possibles (rappelons le scandale de l'huile frelatée développé en Espagne dans les années 80, et plus récemment, les poulets contaminés par les dioxines).

- Des pollutions avérées présentent souvent des conséquences sur l'alimentation (cas des radio-pollutions faisant suite à la catastrophe de Tchernobyl, impact de la pollution pétrolière de l'Enka sur certaines zones d'élevages de coquillages).

- Les techniques d'analyses s'accroissent en spécificité et en sensibilité. Elles permettent de détecter de faibles traces dans les matières habituellement jugées non contaminées. A ceci s'ajoute le fait que la relation entre concentration en contaminants et expression pathologique est souvent mal connue pour de faibles niveaux.

Finalement, les risques chimiques sont gérables à la mesure de la documentation analytique dont on dispose sur l'ensemble du réseau des processus alimentaires. Nous ne manquons pas d'informations, mais la prise en compte de tendances, l'identification des effets à long terme et la surveillance des opérateurs requièrent une grande vigilance.

## 1.3 - Réaction aux composants biologiques

Il s'agit de molécules présentes dans un produit, soit d'une manière constitutive (cas des allergies), soit en raison d'une activité microbienne (toxines), ou résultant d'une pathologie (prions).

Selon le type de composant, la réaction provoquée peut dépendre fortement de l'hôte, les sensibilités à tel ou tel agent étant souvent très variables. C'est notamment le cas des allergies qui résultent d'une expression du système immunitaire en réaction à une protéine ayant suscité une hypersensibilité de l'organisme. Ces protéines n'ont rien de toxique mais présentent seulement des sites antigéniques se liant spécifiquement aux anticorps, déclenchant la synthèse d'immunoglobuline E dans le cas d'une allergie.

Le lait de vache ou de chèvre, le gluten du blé, l'arachide, et bien d'autres composants peuvent causer de telles manifestations. Leurs augmentations s'expliquent probablement par l'accroissement de la diversité des produits offerts, qu'ils soient naturels ou composés d'ingrédients constitutifs de la recette (épices, marquants exotiques comme certains fruits ou champignons), encore que les exemples cités ci-dessus n'aient rien d'exotique pour notre pays. N'oublions pas cependant que l'alimentation constitue une cause mineure parmi les allergies déclarées trouvant plus souvent leur origine dans l'environnement du patient (pollen, acariens, poil de chat...).

Les prions tiennent évidemment la une de l'actualité de part les questions qui se posent. Quelle est la véritable origine de l'agent de l'ESB, et dans quelle proportion celui-ci est-il transmissible à l'homme ? Nous sommes sur un problème émergent pour lequel les données objectives manquent tant pour se rassurer que pour s'alarmer. Les faits, les mécanismes et les solutions ne seront éclairés que progressivement par la recherche. Cependant l'opinion, sensibilisée par les médias, réclame une garantie immédiate, appelant des mesures qui risquent bien de produire des effets sans rapport avec leur objectif premier. Manquerions-nous de clairvoyance dans l'application du principe de précaution ?

## 1.4 - Maîtrise microbiologique

Le domaine qui a connu la plus grande évolution est celui du contrôle des dangers microbiologiques. La législation a progressivement développé des critères microbiologiques dans les aliments, avec des règles d'échantillonnage précis.

Parallèlement plusieurs générations de techniques plus spécifiques et plus sensibles se sont développées : les milieux de culture de bactériologie médicale s'avèrent inappropriés à l'analyse des aliments, de nouveaux



millieu plus sélectifs ont été mis au point. Les techniques immuno-enzymatiques développées au cours des années 80 ont permis de réduire le temps de l'analyse et de faciliter l'automatisation. A la fin des années 90, l'amplification de fragments d'ADN par PCR (Polymerase chain reaction) et le typage biomoléculaire ont ouvert un nouveau champ, réduisant encore les délais et offrant la possibilité d'une reconnaissance fine des souches. Une surveillance épidémiologique mieux organisée et des techniques analytiques plus performantes ont été le plus souvent à l'origine de l'apparition de nouveaux dangers (*Listeria*, *E. coli*, entérohémorragiques, *Campylobacter*, *Yersinia*). Ces dangers préexistaient sans être formellement identifiés et gérés.

La prise de conscience de ces différentes menaces a amené les professionnels du secteur alimentaire à réorganiser leur activité dès la fin des années 80. Des règles précises permettant de limiter la contamination sont établies selon une démarche HACCP (maîtrise des points, critiques, système d'auto-contrôle) qui vise à maîtriser l'hygiène grâce à une conduite adéquate du procédé de fabrication. Ainsi, les flux de matières et de personnes, la répartition des ateliers, les équipements, les traitements thermiques, l'eau, l'air, les surfaces sont organisés, contrôlés ou distribués de façon à exclure tout contact suspect et à limiter la prolifération ou la survie des germes.

L'expertise microbiologique en alimentaire reste complexe et requiert une masse d'informations importante pour pouvoir s'exercer sur une grande diversité de situations (variété des matières, des procédés, des produits, des conditions d'utilisation). Les scientifiques travaillent aujourd'hui sur l'élaboration de modèles prévisionnels et le traitement d'informations qualitatives afin de permettre de recourir à des bases d'informations et à des simulations pour étayer l'expertise et évaluer les comportements des germes ou la probabilité d'un danger pour un produit donné.

Les experts s'accordent sur le fait que la sécurité des aliments s'est considérablement améliorée ces vingt dernières années grâce à la mise en place d'outils de maîtrise et à l'organisation de la traçabilité des produits depuis les matières premières jusqu'au consommateur. Cependant, le phénomène de résonance médiatique, consécutif à des cas limités de contamination, amplifie les inquiétudes et occulte les progrès réalisés.

Les risques se compliquent pour les PME bretonnes qui doivent faire face à des coûts d'analyses élevés et se tournent vers l'extérieur pour bénéficier d'une expertise. Une intégration de la fonction sécurité dès la conception des produits au même titre que la fonction marketing devient aujourd'hui incontournable pour les entreprises agroalimentaires.

## 2 Quarante ans de développement autour des animaux qui nourrissent l'homme

Depuis le début des années 60, le secteur des productions animales a connu en Bretagne un accroissement considérable : entre 1970 et 1989, le tonnage de viande de porc produite passe de 260.000 t à 830.000 t, celui de la volaille de chair de 10.000 t à 550.000 t et la production d'œufs de consommation de 1.200 millions à 4.800 millions (en 1998, pour la seule viande de porc, la production atteint 1.200.000 t). Cet essor repose en grande partie sur le développement et la mise en œuvre de techniques dont les concepts avaient vu le jour pour la plupart dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

Pour la production de la viande de porcs, de volailles ou des œufs, l'épopée des "trente glorieuses" (1955-1984) repose sur le triptyque Sélection - Alimentation - Sanitaire qui conduit à une rationalisation de l'élevage et donne naissance aux élevages industriels "hors sol".

Le recours à la sélection génétique permet de produire des animaux capables de fournir une viande de qualité à des prix de revient de plus en plus bas. En 1960, apparaissent les premiers hybrides dans la production des volailles suivis quelques années plus tard par les premiers schémas de sélection en production porcine.

Si les animaux issus de la sélection sont à même d'atteindre des performances de croissance remarquables, ils nécessitent une alimentation parfaitement adaptée à leur potentiel génétique. C'est pourquoi, le secteur de l'alimentation animale connaît dans la même période une croissance forte. En 40 ans, le tonnage d'aliment fabriqué en France a été multiplié par 10 pour atteindre une production de plus de 21 millions de tonnes en 1998.

### 2.1 - Révolutions technologiques dans les usines d'aliments du bétail

Les découvertes des principes de bases de la nutrition se sont échelonnées dans la première partie du siècle (les principales vitamines ont été découvertes entre 1915 et 1950) ; les travaux sur les besoins azotés démarrent aux États-Unis à partir de 1940 mais c'est à partir de 1960, et parallèlement au développement des élevages, que va se mettre en place une production industrielle d'aliments hautement spécifiques adaptés à chaque type d'animaux. Les travaux de l'INRA sur les besoins nutritionnels des animaux durant cette période ont apporté une contribution majeure. Les matières premières mises en œuvre dans les usines subissent des traitements technologiques visant à améliorer la conservation, la manipulation, le transport, la valeur nutritive et l'innocuité des produits finis.

L'évolution des technologies a permis d'augmenter la capacité de production nationale sur des sites de moins en moins nombreux. Le passage du sac au vrac, de la farine au granulé ont représenté des étapes importantes dans ce secteur d'activité. Plus récemment, des technologies telles que l'extrusion apparue au début des années 80, et les traitements récents "d'hygiénisation" représentent des avancées technologiques importantes. L'introduction des liquides (apport d'additifs : enzymes, vitamines, probiotiques, etc.) dans l'aliment est également un thème d'intérêt pour les professionnels. L'augmentation des tonnages et l'amélioration de la qualité des produits nécessitent à tous les niveaux du processus industriel des équipements qui s'adaptent depuis les cellules de stockage, en passant par les systèmes de pesage, de mélange, de broyage (permettant l'accroissement de la surface d'accès aux enzymes digestives), de granulation (permettant une densification du produit) voire d'hygiénisation de l'aliment.

Au sein de chaque entreprise, des spécialistes de la nutrition, les formulateurs, établissent la ration optimale pour chaque animal à partir d'une connaissance poussée de la composition des matières premières, des besoins physiologiques de l'animal et ce, grâce à la programmation linéaire facilitée par l'usage des ordinateurs. Une alimentation basée sur le couple maïs-soja voit le jour : le maïs, inconnu en Bretagne en 1960, apporte l'énergie et le tourteau de soja apporte la fraction protéique nécessaire à la ration de l'animal.

### 2.2 - Maîtrise sanitaire et performances zootechniques au programme des élevages

Mais c'est surtout le développement de la maîtrise sanitaire qui va permettre le développement de ces filières dans lesquelles les animaux sont placés de fait dans des ambiances propices aux développements microbiens et aux troubles du comportement. Dans la filière volaille, après la lutte contre la pullorose et la coccidiose à la fin des années 50, de nouvelles pathologies émergent parmi lesquelles la bronchite infectieuse, l'encéphalomyélite ou encore les mycoplasmoses. Des épizooties importantes apparaissent dans les années 70 (maladie de Newcastle, maladie de Marek, maladie de Gumboro, laringo-trachéite et adénovirose). Chez les porcins, la lutte contre les pathologies affectant les systèmes respiratoire, digestif et la fonction de reproduction s'organise : la station de pathologie porcine de Ploufragan voit le jour en 1972. Cet établissement, fortement impliqué dans les programmes de recherches sur les pathologies émergentes, contribue aujourd'hui encore à l'amélioration sanitaire du cheptel régional (syndrome dysgénésique respiratoire porcine, maladie d'amaigrissement des porcelets, etc.).

Si l'industrie pharmaceutique vétérinaire a su produire des traitements curatifs ou préventifs, la maîtrise de l'aspect sanitaire passe par une évolution importante de la conduite des élevages : la conduite en bande (regroupement des animaux contemporains par stades physiologiques), la pratique des vides sanitaires et des opérations régulières de nettoyage et de désinfection, l'accès restreint et contrôlé à l'élevage, font partie des pratiques mises en place au cours de cette période. Enfin, de nombreuses innovations techniques ont amélioré les performances des bâtiments d'élevages : distribution automatique de l'aliment assistée par ordinateur, machines à soupe, pipettes d'abreuvement, programmes lumineux, batteries pour poules pondeuses (adoptées à partir de 1965), systèmes de contention des truies, systèmes de ventilation dynamique, systèmes de chauffage et de régulation de la température, matériaux de construction, etc.

L'ensemble de ces avancées techniques a permis un bond important des performances : le poids des poulets à 56 jours passe de 1,59 kg en 1966 à 2,36 kg en 1980, le nombre d'œufs pondus annuellement de 217 à 259 et le nombre de porcelets sevrés par truie et par an est passé de 12 à 22. L'élevage intensif avicole a permis une chute de la mortalité, une réduction de moitié de l'indice de consommation.

### 2.3 - Automatisation, productivité et hygiénisation dans les abattoirs

Lorsqu'on s'intéresse aux outils industriels situés en aval de la filière, abattoirs, ateliers de découpe et de transformation, une évolution comparable a été enregistrée. On assiste à une augmentation des cadences rendue possible par la mécanisation et l'automatisation des chaînes : des chaînes d'abattage sont capables d'atteindre des vitesses de plus de 8000 volailles à l'heure. Au niveau des abattoirs les révolutions technologiques sont cependant rares et l'innovation se fait discrètement et sans à-coups brusques. Durant ces dernières années, l'amélioration de la qualité hygiénique des carcasses et l'augmentation de la productivité ont été les principaux moteurs du progrès.

Dans le secteur de la volaille (schéma 1), les premières évolutions ont porté sur la mise en place de convoyeurs aériens immédiatement suivis par la mise en place de matériel d'échaudage et de plumaçon en continu. Cette évolution a ainsi touché les différents postes de l'abattoir : dans le cas des gros animaux et durant les temps d'attente avant l'abattage, on cherche à éviter le stress de l'animal dont les conséquences sur la qualité de la viande sont aujourd'hui bien établies. On utilise des logettes individuelles pour les bovins et des systèmes de douchage et de brumisation permettent de calmer les porcs. Dans le cas des bovins, la conception de ces locaux doit permettre une identification aisée des animaux. Une préoccupation éthique importante cherche à éviter toute souffrance à l'animal et l'étourdissement des animaux est une pratique obligatoire (directive 93/112/EEC). Pour les bovins, des études sont en cours pour utiliser l'électro-

narcose, déjà pratiquée chez les porcs et les volailles. Dans le cas des porcs, de grandes cadences (supérieures à 150 porcs/heure) peuvent être pratiquées sur "restrainers". L'anesthésie au CO<sub>2</sub> a également été envisagée. En volaille, elle permet de différer l'accrochage et conduit à une diminution du stress ; pour le porc, elle autorise la saignée verticale.

Après la saignée, succède la préparation des carcasses. Pour les bovins, l'arrachage des cuirs est conseillé de haut en bas afin d'éviter les contaminations microbiennes de la viande. Pour les porcs, les étapes d'échaudage, d'éplage, de flambage et de grattage permettent également d'accéder à une bonne qualité bactériologique de surface.

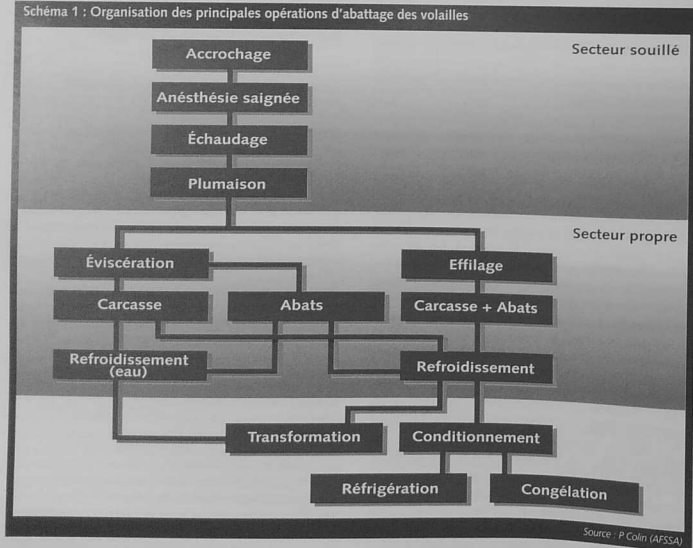
En volailles, la préparation de la carcasse passe généralement par une étape d'échaudage avant la plumaison. Pour les bovins et les porcs, l'éviscération reste essentiellement manuelle ; récemment des étapes ont pu être mécanisées pour le porc (détournement de la rosette, ouverture de la paroi abdominale, ablation des réservoirs digestifs). Pour les volailles, les vingt dernières années ont vu apparaître une automatisation de l'opération par utilisation de "cuillères" puis par automatisation préalable de l'ouverture abdominale. Actuellement, des machines

sophistiquées permettent non seulement le lavage externe de la carcasse mais aussi le lavage interne par introduction d'une tige aspirant les parois abdominales. Pour les gros animaux, l'obtention des demi-carcasses s'effectue généralement par une fente à la scie (bovins et porcs) ; des machines à fendre sont également utilisées dans les abattoirs de porcs.

#### 2.4 - L'automatisation de la découpe des viandes trouve ses limites

La découpe des animaux de boucherie à l'échelle industrielle est relativement récente et s'effectue souvent dans des ateliers en liaison directe avec les abattoirs. La diversité des découpes et l'hétérogénéité des carcasses, en particulier pour la viande bovine, expliquent cette difficulté. Les premières étapes de cette industrialisation reposent sur la décomposition des opérations et la mise en place d'un convoyage des pièces entre les postes de plus en plus nombreux. L'ergonomie, la traçabilité, la production de produits de plus en plus élaborés (prêt à trancher, tranché, unité de vente consommateur), et le développement de la productivité ont été les moteurs de cette évolution.

Schéma 1 : Organisation des principales opérations d'abattage des volailles



Malgré l'existence de technologies depuis le début des années 80, la mécanisation du désossage a du mal à percer. Le besoin de traçabilité limite la mécanisation des opérations de parage. En revanche, la coupe primaire compte tenu de la rectitude des lignes de coupe pratiquées est une opération qui peut se mécaniser. La découpe secondaire reste une étape essentiellement manuelle pour réaliser les opérations de désossage, parage, dénervage ; des machines à découper sont également utilisées.

Pour les volailles, la première transformation correspond à la découpe manuelle ou automatique des carcasses. Manuelle, elle s'effectue sur tables (dindes) ou sur chaîne (dindes, poulets, canards) ; elle peut être automatisée pour les poulets. Les produits obtenus sont des cuisses, des ailes, des pilons, des hauts de cuisses et la carcasse démembrée à partir de laquelle pourront être séparées les parties correspondant au bréchet et au dos. La deuxième transformation comprend le désossage des parties précédemment obtenues et, éventuellement, l'élimination de la peau.

#### 2.5 - Produits carnés intermédiaires

Dans le secteur des produits carnés, les viandes hachées représentent un marché capital pour la filière bovine. En 40 ans, de nombreuses évolutions ont permis d'accroître la production, la standardisation de la composition, la valorisation des muscles non nobles et la diversification des préparations. Les PAI (Produits Alimentaires Intermédiaires) représentent un secteur en fort développement pour répondre aux besoins des industriels des plats cuisinés. On distingue classiquement les "produits crus" et les "produits cuits". Les produits crus sont généralement présentés sous forme de cubes ou de hachés frais ou surgelés IQF assaisonnés ou nature. Les produits cuits regroupent, les produits en vrac destinés à être incorporés dans des plats cuisinés (lasagnes, raviolis), des produits hachés et reformés (boulettes), et les produits traditionnels (bourguignon, navarin, blanquette, etc.).

La diversité croissante de ces produits est liée à celle des fabricants de plats cuisinés qui imposent à leurs fournisseurs des cahiers des charges très personnalisés. Les produits élaborés de volaille connaissent quant à eux depuis dix ans une véritable explosion portée par les innovations produits et assistée par le poids du marketing et de la communication. Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits prêts à l'emploi et pratiques nécessitant plus un réchauffement qu'une véritable cuisson ; l'innovation est plus liée au produit lui-même voire à l'emballage qu'à la technologie de production.

En moins de quarante ans, le secteur des productions animales est passé de la dimension artisanale à la dimension industrielle. Si au début de cette période la priorité avait été donnée à une production de masse, de nouveaux enjeux mobilisent depuis quelques années la réflexion sur l'innovation dans ces secteurs ; la sécurité alimentaire (qualité des matières premières et traçabilité) et l'environnement

représentent les sujets principaux qui animent les réflexions de l'ensemble de la filière. Le secteur de la nutrition animale s'intéresse beaucoup aux substituts des facteurs de croissance (enzymes, acidifiants, prébiotiques et probiotiques, huiles essentielles, etc.), à la mise en place de filières sans OGM et à la qualité microbiologique des aliments composés (procédés thermiques). De la même manière les structures d'aval, abattoirs et outils de transformation, de plus en plus à l'écoute du client s'attachent à commercialiser des produits innovants correspondant aux attentes des consommateurs.

### 3 L'industrie laitière à la recherche de nouveaux produits et de nouveaux concepts technologiques

#### 3.1 - Maîtrise de la production laitière et de la qualité du lait

La Bretagne a affirmé au cours des 40 dernières années sa vocation laitière et est aujourd'hui un des principaux bassins laitiers européens. Sa production laitière proche de 5 milliards de litres représente 20% de la production nationale et 4% de la production européenne.

Jusqu'à vers les années 1960 les performances tant quantitatives que qualitatives de la production laitière bretonne étaient bien inférieures à celles de nombreuses autres régions. Le lait était le plus souvent traité et commercialisé au niveau de l'exploitation. Le traitement du lait se limitait principalement à l'écumage et à la fabrication du beurre. Les coproduits (lait écrémé et babeurre) étaient consommés au niveau de l'exploitation et entraient souvent dans l'alimentation animale notamment des porcs. L'activité fromagère était quasiment inexistante et se limitait à certaines périodes de l'année à la fabrication de fromages blancs par égouttage sur toile de caillés lactiques ou de coagulum présure.

À partir des années 60-70, un développement rapide de l'industrie laitière et fromagère est venu répondre à une demande quantitative et qualitative des marchés urbains. La collecte du lait s'est en quelques années généralisée et toutes les transformations primaires qui s'effectuaient au niveau des exploitations ont rapidement disparues. Au niveau de la transformation, les fabrications de produits basiques tels que la poudre et le beurre ont diminué de moitié entre 1983 et 1999, tandis que l'activité fromagère doublait parallèlement. Cette évolution de la transformation a généré de nouvelles exigences qualitatives au niveau de la matière première tant au niveau physico-chimique que microbiologique d'autant plus que l'amélioration quantitative des performances de la production induisait des dérivés qualitatifs. La "holsteinisation" du troupeau, le développement de l'ensilage

d'herbe et de maïs, la réfrigération prolongée des laits à la ferme... n'ont pas été sans conséquence sur les caractéristiques physico-chimiques et microbiologiques des laits (baisse des taux protéiques – présence de *Clostridium butyricum* – développement de flore psychrotrophe...). La sensibilisation des producteurs et les mesures incitatives au travers du paiement du lait à la qualité ont contribué à limiter ses dérivés et à améliorer la qualité technologique de la matière première.

### 3.2 - A la recherche de nouveaux produits et de nouveaux concepts technologiques

Le développement de la filière laitière bretonne voire son maintien sur l'échiquier national et européen est étroitement dépendant de la capacité des entreprises à répondre aux attentes du marché et à satisfaire une demande qualitative de plus en plus segmentée. La versatilité de la demande implique de la part des entreprises une très grande réactivité, ce qui exige une flexibilité au niveau des outils technologiques.

Le secteur des produits laitiers est assez privilégié car le lait et ses dérivés intègrent ou peuvent intégrer toutes les qualités attendues tant au niveau santé qu'organoleptique et un certain nombre de valeurs auxquelles les consommateurs sont très sensibles. Un certain nombre de producteurs

et de transformateurs se sont engagés dans cette voie soit au travers de la filière biologique, soit au travers de nouveaux systèmes de production à base d'herbe et de foin.

Dans le domaine des produits industriels, nous assistons à une évolution vers les ingrédients "fonctionnalisés" en réponse aux exigences et contraintes des industries agroalimentaires.

Les produits basiques (poudres de lait, sérum, babeurre...), qui constituent la première génération d'ingrédients laitiers et dont les domaines d'utilisation diminuent, nécessitent des prix de matières premières très faibles qu'il est difficile d'atteindre dans la région. Les protéines extraites du lait ou du lactosérum (caséines, caséinates, whey proteins concentrés...), ingrédients de seconde génération, répondent mieux aux exigences du marché mais les pressions concurrentielles dans ce domaine sont de plus en plus fortes de par la banalisation des technologies mises en œuvre. Les ingrédients protéiques sont recherchés aujourd'hui soit pour créer de la texture (propriétés gélifiantes), soit pour stabiliser des systèmes multiphasiques qui thermodynamiquement sont instables (mousses – émulsions...). Ils peuvent aussi être exploités pour leurs propriétés biologiques (nutritionnelles – physiologiques – bactériostatiques...). Ces différentes fonctions sont étroitement dépendantes de la structure et des caractéristiques physico-chimiques des macromolécules protéiques. Les connaissances acquises ces dernières années sur les relations "structure – fonc-

tion", sur les conséquences fonctionnelles d'un certain nombre de traitements technologiques et sur l'influence de leur environnement organique et minéral laissent entrevoir des possibilités technologiques de fonctionnaliser les ingrédients pour mieux cibler leur utilisation.

La "fonctionnalisation" des ingrédients qui donne naissance à la troisième génération de produits permet d'acquiescer des avantages concurrentiels certains car elle implique de la connaissance, du savoir-faire et de la technicité ce qui nécessite des moyens de recherche. Un certain nombre d'entreprises de la région investissent dans ce domaine mais que représenteront-elles par rapport à des sociétés comme KERRY (Irlande) ou DMV (Hollande) qui y consacrent d'importants moyens de recherche ?

Malgré tous les efforts de diversification et de segmentation dans le domaine des produits de consommation et des ingrédients, il faut être conscient qu'une partie importante de la production restera orientée vers l'élaboration de produits assez basiques (beurre, crème, fromage) pour lesquels il y a lieu de reconsidérer la technologie par souci d'une plus grande compétitivité.

Les schémas technologiques des produits laitiers traditionnels ont été établis dans des contextes socio-économiques et techniques qui ont beaucoup évolué. La finalité d'un certain nombre de transformations était avant tout d'assurer une meilleure stabilité des éléments nobles du lait. C'était le cas par exemple du beurre salé, des fromages lactiques et des fromages de garde.

Aujourd'hui :

- il s'agit d'élaborer des aliments qui satisfont les besoins nutritionnels, organoleptiques et fonctionnels des consommateurs ;
- les caractéristiques de la matière première, notamment microbiologiques, sont tout à fait différentes ;
- on dispose aujourd'hui d'un certain nombre d'agents biologiques (enzymes – ferments lactiques – flore d'affinage...) et de nouvelles technologies ;
- les connaissances relatives à la formation des caillés et au déroulement d'affinage ont beaucoup progressé ;
- les exigences en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire sont de plus en plus fortes.

L'ensemble de ces évolutions nous offre la possibilité de reconsidérer certains schémas technologiques mais le poids de la tradition peut être un frein à tout développement de nouveaux concepts. Parmi les innovations les plus marquantes que l'on peut considérer comme des nouveaux concepts technologiques, citons la technologie beurrière "NIZO" qui consiste à découpler la fabrication du beurre et la production d'acide et d'arôme (schéma 2), la technologie "MMV" conçue à l'INRA de Rennes qui consiste à élaborer un pré-fromage liquide, l'affinage sous film... Il existe encore de nombreuses possibilités d'innovations technologiques mais il faut absolument éviter la confrontation entre les défenseurs des technologies traditionnelles et les promoteurs des nouveaux concepts technologiques, et nous ne devons pas privilégier une voie par rapport à l'autre, chacune conduisant à des marchés différents.

Pour ce faire, la filière bretonne dispose d'un certain nombre d'atouts : une matière première de qualité – des compétences professionnelles – un support technique et scientifique au travers de l'INRA et des instituts techniques... En mobilisant tous les acteurs, nous pouvons créer une dynamique qui permettra de consolider la vocation laitière bretonne et de s'affirmer sur l'échiquier européen.

### Les dernières évolutions de l'industrie fromagère en Bretagne

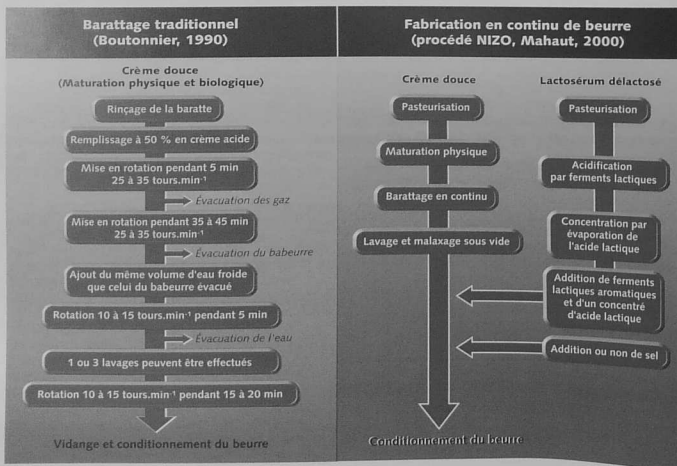
La production fromagère a été, pendant les vingt dernières années, l'axe majeur de diversification de la transformation laitière bretonne. Le tonnage de fromage produit a doublé en vingt ans, atteignant 157 000 tonnes en 1999 dont 95 000 tonnes d'emmental. Les fromages absorbent ainsi plus de 35% du lait breton contre 17% en 1983. Cette modification fondamentale de la structure de la transformation s'est accompagnée de deux phénomènes majeurs : une maîtrise de la production d'emmental et une amélioration de la qualité fromagère du lait.

En vingt ans, les entreprises productrices d'emmental en Bretagne et Pays de Loire ont ainsi acquis une place dominante sur ce marché. Elles ont su accompagner son évolution et la concentration de la distribution en créant dans l'Ouest une dizaine d'unités de production (7 en Bretagne) qui sont parmi les fromageries les plus grandes et les plus productives du monde.

Cela n'a été possible qu'avec une automatisation poussée de la partie fabrication : automatisation du traitement du lait, du travail en cuve et du pressage, amélioration notable du salage, rationalisation de l'affinage (des questions réglementaires à ce sujet n'étant pas encore tranchées). Cette modernisation spectaculaire ne s'est pas développée sans problèmes technologiques, liés par exemple à l'égouttage dans les systèmes de pressage automatiques ou à la maîtrise des variations saisonnières.

Dans les années 1980, les deux handicaps traditionnels de la fromagerie bretonne étaient la chute du taux protéique (le TP contribue à un bon égouttage en cuve et à une bonne rentabilité de la transformation) et la présence de spores butyriques empêchant la conservation et l'affinage normal des fromages à pâte cuite. L'effort conjoint des producteurs de lait, des organismes de développement, des services qualité des fromageries a permis une amélioration spectaculaire entre 1988 et 1997. Le taux protéique est ainsi passé de 31,7 à 33 g/L (SCEES) et la contamination butyrique (Urcil de 1250 à 750 spores par litre). En 1999 et 2000, la chute du taux protéique de 0,5 g/L et l'augmentation du nombre de spores butyriques montre que l'acquis dans le domaine de la qualité du lait peut être remis en cause et que des efforts sont encore nécessaires pour le préserver.

Schéma 2 : Évolution de la technologie de fabrication du beurre



#### 4 Les ovoproduits : une industrie jeune et des perspectives intéressantes

L'œuf est une matière première tout à fait particulière. Symbole de vie et de création, aliment complet, protéines de référence, ingrédient universel, on le retrouve dans toutes les cultures alimentaires mondiales. L'œuf nous est offert dans un emballage extrêmement efficace et, sans précaution particulière, il se conserve pendant de longues semaines en gardant toutes ses qualités. Jusqu'à "l'affaire de la dioxine", et contrairement à beaucoup d'autres productions agricoles, l'œuf avait gardé la totale confiance du consommateur.

Une autre caractéristique forte de ce secteur est la faible proportion de la matière première subissant un traitement technologique. Plus de 70 % de la production d'œufs est commercialisée après seulement un calibrage et un conditionnement, sans même le plus souvent, respecter une chaîne du froid complète. Moins de 30 % de cette production sera transformée en ovoproduits : blancs, jaunes et entiers naturels ou additivés, pasteurisés, réfrigérés, congelés, concentrés ou séchés.

La production française des ovoproduits est actuellement voisine de 200.000 tonnes par an, regroupée dans moins de 100 entreprises, appelées des casseries. Les 10 principales, implantées dans l'ouest de la France, première zone de production d'œuf, assurent 75 % de la production. Il existe donc encore beaucoup de toutes petites entreprises qui sont pour la plupart des fermes de ponte essayant de valoriser les œufs déclassés ou de diversifier leur production.

Ils seront utilisés par les industries agroalimentaires comme la pâtisserie, la biscuiterie, la charcuterie, l'industrie des sauces, des plats cuisinés, de la confiserie, etc... Ils peuvent être considérés comme des produits industriels intermédiaires ou des ingrédients. La restauration hors domicile est l'autre circuit important de commercialisation : œufs durs écalés, œufs durs en barre, omelettes précuites, œufs pochés, œufs brouillés, œufs en neige, etc... C'est un secteur en pleine évolution et en très fort développement mais qui ne couvre que 10 % de l'ensemble des ovoproduits.

En comparaison de l'industrie laitière ou de l'industrie de la viande, l'industrie de l'œuf est très jeune et ne compte que quelques dizaines d'années. Mais, poussé par la concentration des entreprises agroalimentaires, l'évolution de la réglementation, une meilleure gestion de la production, ce secteur connaît actuellement un développement important qui va vraisemblablement se poursuivre encore pendant plusieurs années.

La production des ovoproduits en France et dans le monde souffre encore de sa jeune histoire. Il ne faut pas oublier qu'au départ, cette industrie a utilisé une matière première déclassée qui n'était pas d'excellente qualité avec les conséquences que l'on pouvait imaginer sur la qualité des produits finis. Aujourd'hui, la situation a considérablement changé et l'industrie des ovoproduits a suivi l'évolution générale de l'agroalimentaire. La qualité de la matière première est bonne, le savoir-faire des industriels est excellent et les produits fabriqués de qualité satisfaisante. Mais...

La gamme des ovoproduits reste encore aujourd'hui relativement limitée. De nombreux problèmes de fabrication ne sont pas encore résolus. Par exemple, la forte thermosensibilité de cette matière première rend toujours délicat une simple pasteurisation. Pour les produits industriels, si la plupart atteignent un très haut niveau de qualité bactériologique, ils sont loin d'offrir toutes les qualités fonctionnelles attendues par l'utilisateur. Pour de multiples raisons liées en particulier à une méconnaissance de la matière première, les fabricants d'ovoproduits connaissent de grandes difficultés pour maîtriser les propriétés fonctionnelles. Ceci est particulièrement vrai pour le pouvoir moussant.

Le secteur de l'œuf et des ovoproduits souffre depuis toujours d'un déficit de recherche sur le plan fondamental. Les grands organismes publics ont beaucoup investi dans le domaine de la production mais quasiment pas dans le domaine de la transformation. Ce manque de données scientifiques de base sur la matière première "œuf" a des conséquences importantes sur l'absence de maîtrise des ovoproduits fabriqués et de leur comportement au cours des différents processus de transformation. Quelques industriels courageux se sont quand même investis dans des programmes de recherche novateurs.

Malgré les nombreuses incertitudes, il y a fort à parier que la proportion de la production d'œufs transformés va se développer en France. L'industrie agroalimentaire et la restauration hors domicile utiliseront de plus en plus d'ovoproduits. Avec l'appui d'équipes de recherche qui se renforcent comme à l'ENSA de Rennes et à l'INRA de Nantes, les industriels français conforteront leur savoir-faire reconnu dans la fabrication des ovoproduits et se verront offrir des possibilités de transfert de technologies dans des grands pays demandeurs comme en Amérique latine ou au Maghreb. Néanmoins, la concurrence est rude et le premier arrivé garde toujours un avantage.

#### 5 Les nouvelles tendances pour les produits de la mer

Nouvelles technologies, réglementation, grande distribution, exigences des consommateurs, conditionnent l'évolution de l'industrie des produits de la pêche et des cultures marines. Cet article synthétise les évolutions et innovations vécues ces dix dernières dans la filière bretonne qui a connu un bond technologique sans précédent.

##### 5.1 - Traitement du "frais"

Sur les bateaux de pêche, le gain qualitatif étant proportionnel à la réduction de la durée des marées, la logistique par transbordeurs et bases avancées se développe pour les navires de taille industrielle. Le poisson est débarqué au plus près des zones de capture, puis transporté par camions vers les criées bretonnes. Outre le gain qualitatif, ce type d'exploitation permet aux entreprises de pêche une meilleure rentabilité (réduction du budget carburant).

Les caisses de bord (plastique ou carton pellipliqué) se sont progressivement substituées au conditionnement en vrac sous glace à même les cales. Le poisson y est conditionné par espèces avec mention de la date de pêche, ce qui contribue à améliorer la qualité et la traçabilité du produit. En outre, au déchargement, la généralisation de l'informatisation de la première vente des produits de la pêche a renforcé cette qualité et cette traçabilité.

Parmi les développements technologiques, citons un brevet déposé en Bretagne qui consiste à conserver les langoustines vivantes par leur brumisation. Ce procédé développé à bord des bateaux pourrait trouver son prolongement dans le transport terrestre.

Dans les unités de transformation à terre, la mise aux normes sanitaires (gestion globale de la qualité incluant bâtiments, équipements, procédés de fabrication, formation des personnels) s'est généralisée tout comme la mise en place du système HACCP (maîtrise des points critiques, système d'auto-contrôle). L'utilisation croissante des produits alimentaires intermédiaires (PAI) induit la spécialisation des unités industrielles en éliminant certaines phases des procédés de fabrication (simplification des approvisionnements, simplification des flux, élimination des préparations salissantes).

Pour les unités de taille industrielle, le développement de la certification d'entreprise (management de la qualité ISO 9000) a répondu à la demande de la grande distribution soucieuse de sécuriser ses consommateurs. Quant au management environnemental (ISO 14000), des réflexions sont en cours pour s'orienter vers l'usine

"propre". La gestion des déchets et de l'eau devient un impératif pour une industrie des produits de la mer particulièrement consommatrice d'eau. Par exemple, une grosse unité bretonne de mareyage a fait passer en deux ans sa consommation de 12 litres d'eau/kg de matière première à 7 litres/kg.

##### 5.2 - Évolution des produits

La tendance croissante des IAA de la filière marine est aux "produits-service" pour l'industriel (PAI) comme pour le consommateur final.

L'explosion prévue du "frais cru" (poisson en barquette sous gaz CO<sub>2</sub> et azote ou sous vide) n'a pas fait long feu par manque de disponibilité en matière première ultra-fraîche et assurément à cause des surcoûts générés par l'emballage. Cependant, la maîtrise totale du produit dès l'abattage a contribué à la réussite d'initiatives bretonnes comme celle des truites fraîches ou des produits préparés crus (brochettes, paupiettes, rôtis) sous atmosphère modifiée. Le "Masterpack" en usage dans la filière viande semble une voie prometteuse pour les produits de la mer et permettrait un allongement de la Date Limite de Consommation de 2 jours.

Sur le marché des "produits-services", on remarque l'apparition d'une pléthore de références, notamment sous atmosphère modifiée (DLC 21 jours) : crevettes, bulots, coquilles Saint-jacques cuisinées, gratins de crabe, salades marines, ainsi que l'évolution positive des produits pasteurisés avec une grande variété dans les recettes. Quant aux surgelés, l'emballage sous vide ou Flowpack se développe afin d'obtenir une meilleure protection dans le temps contre l'oxydation et la déshydratation.

Pour les produits plus classiques, les industriels innoveront sur des nouvelles présentations telles que des sardines sans arêtes et des filets, des "lisettes" de maquereau, voire une fumaison avant la mise en boîte.

Le secteur des apertisés est inventif, l'évolution du frais jouant un rôle de moteur pour la conserve. La mise au point de contenants innovants (nouvelles formes de boîtes en aluminium, barquettes plastique micro-ondeables, poches souples en aluminium ou autres matériaux, etc...) permet d'améliorer les traitements thermiques pour obtenir une qualité accrue des produits : saveur, texture, couleur.

L'heure est au "conditionnement aseptique" par stérilisation en continu dans des échangeurs performants pour les produits liquides ou semi-liquides (soupes, sauce, même avec morceaux), suivi d'un dosage en poche stérile. Ce procédé a pour avantage une meilleure préservation des qualités du produit et pour conséquence l'élaboration des recettes nouvelles avec recherche culinaire.

La création de nouveaux emballages et la diversité de leurs composants ont une contrepartie. Les transformateurs doivent intégrer dans leur gestion technique les contraintes environnementales imposées par la législation ou "souhaitées" par la grande distribution dont l'image d'"entreprise citoyenne" est désormais un concept marketing. L'échéance annoncée pour 2002 prévoyant la nouvelle contrainte d'autorisation de mise en décharge du "déchet ultime" uniquement - tout le reste devant être recyclé - est un nouvel enjeu de taille pour les IAA. La filière des produits marins, grosse consommatrice de polystyrène expansé notamment, doit donc remettre en cause la gestion actuelle de ces contenants. Faute de quoi, elle sera brutalement confrontée à la question du surcoût pour s'en débarrasser.

## 6 Les 3 (r)évolutions technologiques du monde végétal

Au cours des quatre dernières décennies, le paysage agricole a subi de profonds bouleversements. En matière de productions végétales, trois grandes périodes se sont succédées : la "révolution verte", la "révolution génétique" et la "révolution organoleptique". Elles se sont inscrites dans un contexte d'évolution économique et des marchés (expansion de l'aire géographique des marchés, essor du secteur de l'agroalimentaire), et d'évolutions réglementaires (orientations des politiques agricoles, gestion de l'environnement et du patrimoine génétique végétal), apportant chacun leur lot de contraintes.

### 6.1 - La révolution verte

Deux phénomènes ont présidé à l'avènement de la révolution verte : l'accroissement de la population mondiale et la mondialisation de l'économie de marchés. Cette évolution a été symbolisée par le remplacement du G.A.T.T. (General Agreement on Tariffs and Trade) hérité des années d'après-guerre par l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.). Cette révolution a été à l'origine d'une agriculture intensive pour produire plus et acheter moins cher afin de répondre à la demande d'un marché en perpétuel essor. La principale conséquence fut l'augmentation des rendements dont les facteurs d'origine sont :

- La sélection variétale et l'obtention de variétés hybrides plus productives, précoces ou vigoureuses (23 %), favorisant l'expansion économique des entreprises de semences.
- La fertilisation (24 %) et la protection (24 %) chimiques, conduisant à la restructuration du secteur mondial des intrants agrochimiques autour de quelques entreprises phytosanitaires.

- L'irrigation des cultures (29 %), aboutissant à l'organisation de la gestion des ressources hydriques.

Ainsi, de 10 quintaux par hectare (q/ha) de blé en 1920, guère plus qu'au Moyen Âge, à 20 q/ha en 1950, nous avoisinons 70 q/ha en 1997, avec des records à 130 q/ha.

En tant qu'acteur, l'agriculteur a également dû subir les contraintes socio-économiques et techniques exercées par la révolution verte. Ainsi, il a dû s'adapter au remembrement de la surface agricole utile (SAU), à la réduction du nombre d'exploitations, à la réduction de la main d'œuvre familiale, à la nécessaire qualification accrue du personnel et à la mécanisation ou l'adaptation de l'outil agricole à la taille de l'exploitation.

### 6.2 - La révolution génétique

L'émergence de conglomérats "agro-chimico-semenciers" et la création de petites structures de R&D spécialisées dans les biotechnologies ont fait suite à cette "révolution verte". L'avènement des biotechnologies végétales a permis de réduire significativement le délai nécessaire à la création d'une nouvelle variété végétale. En effet, par la sélection traditionnelle, dix à vingt ans sont nécessaires pour obtenir une nouvelle variété. Les applications de ces nouvelles technologies s'inscrivent en amont ou en synergie des méthodes traditionnelles d'amélioration. Elles s'intègrent dans une certaine continuité jusqu'à l'agriculteur puisque ce dernier est depuis toujours intégrateur d'innovation.

L'apogée actuelle de l'innovation biotechnologique en agriculture est illustrée par les contreversées plantes génétiquement modifiées. Ces dernières sont cependant rares et généralement cantonnées aux espèces de grandes cultures. Ainsi, si l'Europe est le second producteur mondial de fruits et légumes frais avec 88 millions de tonnes par an, aucun produit transformé génétiquement n'est produit sur le continent.

L'apport des biotechnologies au développement des nouveaux produits répond à des attentes ou contraintes diverses :

- Pour maintenir des rendements élevés, l'agriculteur recherche des variétés plus résistantes aux maladies et aux ravageurs, plus précoces et mieux adaptées aux conditions pédo-climatiques. Les techniques culturales ont également été développées ou adaptées à ces nouvelles variétés.

- La "révolution verte" a pu avoir des conséquences parfois dommageables sur l'environnement. Répondant aux attentes du législateur et du citoyen et soucieux du respect de l'environnement, la volonté des producteurs a été de mettre en place une agriculture raisonnée par la sélection

de variétés végétales moins exigeantes en intrants agronomiques, plus tolérantes aux herbicides, par la lutte biologique intégrée ou en modifiant les itinéraires culturaux. Malgré une impatience légitime du public, le fruit de ces actions initiées au début des années 90 comme le programme "environnement qualité" de la filière légumière bretonne, sera perceptible dans les années à venir.

- Le statut de l'agriculteur, sa fonction, sa place dans la chaîne de la valeur entre l'amont et l'aval de sa production ont également évolué. Avec le génie génétique s'ouvrent des perspectives nouvelles et porteuses de solutions pour le développement de plantes fabriquant à moindre coût des molécules d'intérêt industriel (agroalimentaire, textile, papetière...) ou pharmaceutique (santé et nutrition humaine ou animale, "molecular farming" ou agriculture moléculaire...).

### 6.3 - La révolution organoleptique

Conséquence des révolutions précédentes, le consommateur, de plus en plus exigeant, a également conduit les producteurs à diversifier leur gamme de produits en proposant des nouveautés, en élargissant la période de production ("fraise de Noël") ou en améliorant les qualités organoleptiques des produits (goût, odeur, couleur, aspect...). Face à la structuration des centrales d'achats et des circuits de distribution qui en a découlé, la conservation, le conditionnement et la traçabilité des produits ont été améliorés.

Complémentaire, les filières ont mis en place un système de coordination et de gestion de la production jusqu'à la mise en marché des produits comme par exemple la vente au cadran des légumes frais pour la filière bretonne afin d'assurer une sécurité et une qualité de produit aux consommateurs.

La recherche d'une excellence de qualité et de traçabilité ont également conduit au développement des signes officiels de qualité (Appellation d'Origine Protégée (AOP), Indication Géographique Protégée (IGP)) régies par trois textes européens. En France, 5 produits sont signés d'une AOC, dont le Coco Paimpolais (l'AOC de l'Oignon Rosé de Roscoff étant en cours).

Les principaux enjeux de l'agriculture sont certainement la sécurité alimentaire du prochain siècle, le respect de l'environnement, la croissance de l'économie, le statut de l'agriculteur et le respect de principes éthiques fondamentaux. Gageons que les nouveaux aspects normatifs, technologiques ou environnementaux auront une incidence sur l'évolution et le développement des productions agricoles à venir.

## Conclusion

Quel que soit le domaine concerné, les innovations ont été nombreuses au cours de ces quarante dernières années. Les évolutions progressives ont permis aux artisans bretons de l'agroalimentaire de devenir des industriels et de s'adapter aux différentes exigences successives qui se sont présentées :

- Apporter à tous les Français les aliments dont ils ont besoin ;
- Diversifier le choix du consommateur en multipliant l'offre de produits ;
- Préparer et conditionner les matières premières de base afin de minimiser les interventions à domicile et ainsi proposer des produits finis facilement utilisables ;
- Modifier ou améliorer les techniques de conservation pour allonger la durée de vie des produits et surtout pour certifier une meilleure sécurité alimentaire ;
- Intégrer dans les procédés de fabrication une préoccupation environnementale.

Aussi, en se limitant à une analyse brute strictement technologique, notre conclusion serait très positive et très enthousiaste. Hélas le contexte de ce début de siècle ne nous permet pas une telle positivité. En effet, des erreurs majeures commises au cours des dix dernières années ont conduit le consommateur à une grande défiance, depuis cinq ans, annihilant du même coup les trente années d'effort technologique. Il nous faut donc revenir à des données de base simples voire simplistes :

- Pour être en bonne santé, le consommateur doit disposer d'une alimentation saine en quantité juste nécessaire et suffisante ;
- Pour son plaisir gustatif, il faut répondre à son souhait de produits diversifiés et culturellement significatifs ;
- Enfin, sa satisfaction intègre une exigence de prix abordables.

Certaines de ces attentes peuvent être parfois contradictoires voire antinomiques. Cependant, y répondre globalement en assurant une communication simple, pratique et honnête, telles sont les conditions à réunir pour une intégration réussie des avancées technologiques appliquées aux produits alimentaires.

## Les investissements étrangers dans les IAA bretonnes depuis 1975 : une pénétration des capitaux étrangers encore toute relative.

Stephanie Benvel

Direction des Études - Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne

Dans un environnement d'amplification de la circulation des capitaux transnationaux, l'industrie agroalimentaire bretonne a connu au cours des dernières années une accélération des prises de participation d'opérateurs étrangers. En 2000, 11 nationalités sont représentées dans le capital des transformateurs bretons. Cette présence bretonne concerne une quarantaine d'établissements et près de 6000 emplois.

L'article s'articule en deux parties : dans un premier temps, un état des lieux, début 2000, de la présence étrangère dans le capital de l'agroalimentaire breton, et dans un second temps, une analyse de l'évolution de cet investissement au cours des 25 dernières années.

### 1 La présence étrangère dans les industries agroalimentaires bretonnes en 2000

Au 1<sup>er</sup> janvier 2000, la Bretagne compte 30 entreprises<sup>1</sup>, soit 41 établissements agroalimentaires à participation étrangère (supérieure à 20 % du capital). Ces structures de production emploient 5 674 salariés, soit 9,5 % de l'emploi salarié agroalimentaire breton (des établissements dépendant d'entreprises de 20 salariés et plus) et représentent 8,5 % des unités de production et 8,5 % des entreprises de la région.

L'essentiel de la présence étrangère est le fait de prise de participation dans les entités préexistantes et ne résulte pas d'implantations ex nihilo d'unités.

Avec en moyenne 141 salariés, la taille des unités de production sous contrôle est forte comparée à la dimension moyenne des établissements bretons du secteur (107 salariés).

Tableau 1 : Principales caractéristiques de la présence étrangère dans les IAA bretonnes en 2000

Taux de participation	Nombre d'établissements	Nombre d'entreprises	Effectifs salariés	Taille moyenne des établissements
Participation minoritaire (20 à 49 %)	3	2	299	100
Participation majoritaire (50 % et plus)	38	28	5 375	141
Total	41	30	5 674	138

1 - Soit par un établissement, soit par un siège social.

#### 1.1 - Le Finistère, première terre d'accueil des investissements étrangers

Le Finistère arrive largement en tête des quatre départements bretons concernés par les investissements étrangers aussi bien en terme d'effectifs salariés qu'en nombre d'établissements.

Plus de la moitié (52 %) des effectifs salariés bretons et 41 % des unités de production à capitaux étrangers sont localisés dans le Finistère. Les trois autres départements bretons ne sont que modérément concernés par les investissements étrangers dans les activités agroalimentaires.

Les investissements étrangers reproduisent dans une large mesure la répartition spatiale de l'industrie agroalimentaire bretonne, avec cependant une sur-représentation dans le Finistère.

#### 1.2 - Pas véritablement d'activité de prédilection pour les investisseurs étrangers de l'agroalimentaire breton

Globalement, tous les grands secteurs de l'agroalimentaire breton, hormis l'industrie de la volaille, sont concernés par les investissements étrangers. Toutefois, la présence des investissements étrangers est différente d'une activité à l'autre.

L'industrie de la viande, au premier rang des activités contrôlées par les investisseurs étrangers tant en effectif (21 % des emplois) qu'en nombre d'établissements (24 % des unités de production), concerne essentiellement les activités de transformation de viande de boucherie et de charcuterie. L'absence de capitaux étrangers dans l'industrie de la volaille bretonne est d'autant plus notable que cette activité est l'un des principaux employeurs bretons. Par contre, l'indice de pénétration dans les activités d'abattage et de transformation de la viande est relativement faible.

La transformation du poisson, associée à l'armement à la pêche, représente une part importante des investissements étrangers dans l'agroalimentaire breton (près du tiers des unités de production industrielle et un tiers de l'emploi). C'est l'activité où la participation étrangère est la plus forte.

Schéma 1 : Part relative des investissements étrangers dans l'emploi agroalimentaire selon les quatre départements

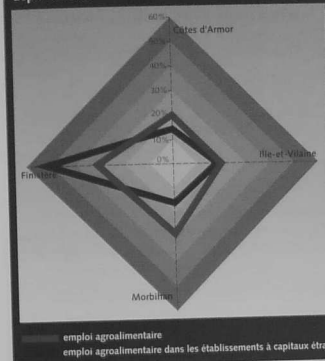


Schéma 2 : Part des investissements étrangers dans l'emploi agroalimentaire selon les départements

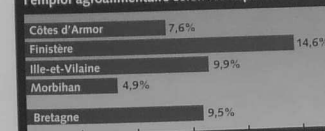


Tableau 2 : Répartition des implantations étrangères et de leurs salariés selon l'activité au 1<sup>er</sup> janvier 2000

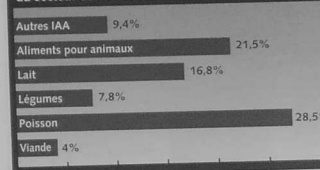
Activité	Unités de production		Emplois salariés	
	Nombre	Nombre	Nombre	% IAA
Viande	10	8	1211	21,0
Poisson	8	5	1111	19,5
Lait	6	2	961	17,0
Alimentation animale	7	6	957	17,0
Armement à la pêche	4	4	774	14,0
Légumes	2	2	266	4,5
Autres IAA	4	3	394	7,0
Ensemble des activités	41	30	5674	100

La présence de capitaux étrangers dans l'industrie laitière bien que statistiquement relativement forte - six établissements en Bretagne qui emploient près d'un millier de salariés - est principalement le fait du rachat des établissements. Entremont par des investisseurs belges. L'industrie laitière est une activité où la pénétration étrangère est forte relativement à l'ensemble des industries agroalimentaires.

L'alimentation animale demeure une activité où les investissements étrangers sont bien présents (sept unités de production pour près d'un millier de salariés), avec un emploi sur cinq dépendant de capitaux étrangers.

Enfin, au regard de sa puissance dans la conserverie nationale, l'industrie légumière bretonne demeure une activité faiblement touchée par les investissements étrangers.

Schéma 3 : Poids des effectifs salariés des établissements à participation étrangère dans l'emploi salarié du secteur selon l'activité



#### 1.3 - Trois pays investisseurs en Bretagne : les Etats-Unis, la Belgique et l'Italie (en terme d'emplois salariés)

11 pays sont présents dans le capital des entreprises agroalimentaires (participation supérieure à 20 %) dans 41 établissements de production en Bretagne.

Cependant, la concentration du portefeuille d'activités détenu par des sociétés étrangères est très forte, puisque parmi ces 11 pays, les Etats-Unis, la Belgique et l'Italie regroupent à eux seuls les deux tiers de l'emploi et la moitié des établissements.

Les Etats-Unis, avec 5 participations dans des structures d'envergure (taille moyenne 270 salariés), arrive en tête des pays investisseurs en Bretagne selon l'emploi. Les investissements américains sont principalement présents dans l'industrie de la viande, l'armement industriel et la transformation du poisson. Les américains sont exclusivement présents dans le Finistère.

La Belgique, deuxième investisseur étranger dans les IAA bretonnes en terme d'emploi, premier investisseur selon

le nombre d'unités de production s'est engagée dans des secteurs plus diversifiés et sur les quatre départements bretons. Même si la part de l'industrie laitière est non négligeable dans les investissements belges, ils concernent également la conserve et surgélation des légumes, la biscuiterie et la transformation de la viande.

L'Italie, troisième pays présent dans l'agroalimentaire breton (6 participations et 1 076 emplois), investit dans trois secteurs : la transformation du poisson, l'armement à la pêche et l'alimentation animale. L'agroalimentaire de l'Ille-et-Vilaine n'a attiré aucun investisseur italien.

**Tableau 3 : Répartition de l'emploi des établissements agroalimentaires à participations étrangères par pays d'origine au 1er janvier 2000**

Pays	Emplois salariés
États-Unis	23,8 %
Belgique	22,7 %
Italie	19,0 %
Suisse	7,6 %
Allemagne	7,4 %
Pays-Bas	5,4 %
Norvège	4,2 %
Espagne	3,4 %
Grande-Bretagne	2,8 %
Japon	2,7 %
Algérie	1,0 %
Ensemble	100 %

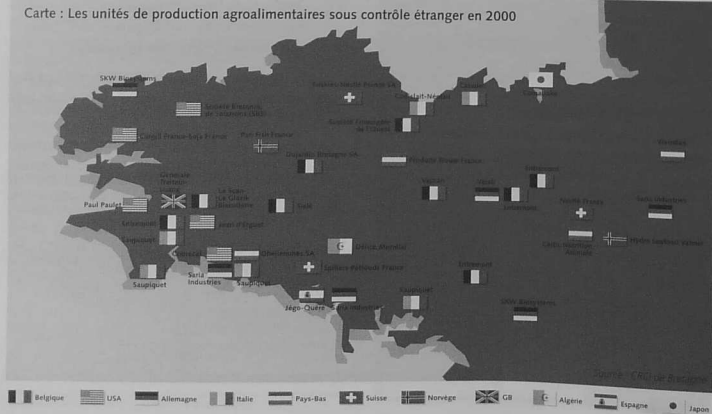
**Définition :**

- L'investissement étranger s'entend comme la prise de participation résultant de la propriété par une entreprise étrangère de tout ou partie du capital d'une entreprise exerçant en France et qui possède dans la région soit son siège, soit un établissement.
- Participation retenue : en cas de nationalités multiples représentées dans une société, seule la nationalité disposant de la majorité du capital est retenue pour les besoins de l'analyse.

**Champ retenu :**

- Etat des lieux 2000 : entreprises ou établissements agroalimentaires de 20 salariés et plus pour lesquels la participation est supérieure ou égale à 20 % (part du capital détenue comprise entre 20 et 49,9 % = participation minoritaire, part du capital détenue supérieure ou égale à 50 % = participation majoritaire) au 1.1.2000.
- Comparaison historique : entreprises ou établissements agroalimentaires de 20 salariés et plus pour lesquels la participation est supérieure ou égale à 50 % (participation majoritaire ou de contrôle).
- Activités : Compte tenu de l'étroite intégration des activités d'armement à la pêche et de transformation du poisson, l'activité "armement à la pêche" a été considérée comme une activité agroalimentaire pour les besoins de l'étude.

**Carte : Les unités de production agroalimentaires sous contrôle étranger en 2000**



**2 L'évolution des investissements étrangers dans l'agroalimentaire en Bretagne de 1975 à 2000**

**2.1 - Une très forte augmentation des participations étrangères notamment depuis le milieu des années 1990**

En 1975, seulement neuf établissements agroalimentaires étaient sous contrôle étranger en Bretagne (prise de participation au capital supérieure à 50 %). 25 ans plus tard, ils sont 38 établissements dans cette situation, soit une multiplication par quatre des unités propriétés d'investisseurs étrangers.

Alors que l'emploi dans les industries agroalimentaires a augmenté de 40 % au cours des 25 dernières années, l'emploi dans les établissements sous contrôle étranger a explosé (+ 250 %) : 1 527 emplois en 1975, 5 375 25 ans plus tard. La hausse est particulièrement sensible au cours des années 1990 : + 240 % entre 1991 et 2000.

Sur ces 25 dernières années, la taille moyenne des établissements de l'agroalimentaire sous contrôle étranger demeure relativement stable et importante (entre 100 et 200 salariés).

La période 1975-2000 a connu une rotation élevée de l'investissement étranger. Aucune unité de production à capitaux étrangers présente en 1975 en Bretagne n'a conservé la même structure de son capital en 2000.

**Tableau 4 : Evolution du nombre d'établissements et des effectifs salariés sous contrôle étranger**  
(établissements de 20 salariés et plus, prise de participation supérieure ou égale à 50 % du capital)

	1975	1979	1982	1991	1997	2000
Nombre d'établissements agroalimentaires sous contrôle étranger (50 % et plus du capital)	9	15	20	18	27	38
Emplois correspondants (en nombre)	1527	2310	2662	1752	2937	5375
Effectif moyen par établissement	167	154	133	97	189	141

**Tableau 5 : Evolution des investissements étrangers dans l'agroalimentaire par département**  
(établissements de 20 salariés et plus, prise de participation supérieure ou égale à 50 % du capital)

Département	1975		1979		1982		1991		1997		2000	
	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi
Côtes d'Armor	5	nd	7	905	6	757	3	290	6	710	8	792
Finistère	1	100-200	4	585	10	1375	9	1124	9	1188	16	2803
Ille-et-Vilaine	1	20-50	3	345	2	430	2	112	4	319	8	860
Morbihan	2	200-500	1	475	2	100	4	266	8	720	6	920
<b>Total Bretagne</b>	<b>9</b>	<b>1527</b>	<b>15</b>	<b>2310</b>	<b>20</b>	<b>2662</b>	<b>18</b>	<b>1752</b>	<b>27</b>	<b>2937</b>	<b>38</b>	<b>5375</b>

**2.2 - Le Finistère a attiré relativement plus de capitaux étrangers que les autres départements bretons**

En 1975, le Finistère ne comptait qu'un établissement agroalimentaire sous contrôle étranger : la Conserve Peny de St Thurién, contrôlée par les Britanniques, rachetée depuis par la CECAB. En 2000, le Finistère devient le premier département breton aussi bien en terme d'implantation qu'en terme d'effectif salarié (16 établissements sous contrôle, 2800 emplois). La prééminence de ce département en Bretagne dans l'attraction des investisseurs agroalimentaires étrangers, déjà effective au début des années 1980, s'est amplifiée depuis le milieu des années 1990.

Les Côtes d'Armor, l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan ont relativement moins attiré les investisseurs étrangers au cours des 25 dernières années. Sur la période, les prises de participation y ont été deux fois moindres que dans le Finistère en terme d'établissements et trois fois moindres en terme d'effectifs salariés.

Les Côtes d'Armor avec ses 5 établissements agroalimentaires représentés en 1975 plus de la moitié des établissements agroalimentaires bretons sous contrôle. 25 ans plus tard, les Côtes d'Armor sont le département où la présence étrangère est relativement la moins importante. En Ille-et-Vilaine et dans le Morbihan, les effectifs d'établissements à capitaux étrangers ont doublé depuis la fin des années 1970. Ces deux départements étaient peu concernés par les investissements étrangers dans leur industrie agroalimentaire (respectivement deux et une implantation).

**2.3 - L'alimentation animale n'est plus le seul secteur de prédilection des investisseurs étrangers de l'agroalimentaire breton**

En 1975, six des neuf établissements sous contrôle étranger relevaient de l'alimentation animale. Jusqu'en 1997, le secteur de l'alimentation animale est resté au premier rang dans l'industrie agroalimentaire pour la présence étrangère, malgré de nombreuses modifications dans l'actionnariat des entreprises concernées. Aujourd'hui, le poids relatif de cette

activité, bien que non négligeable, s'est fortement réduit (un établissement sur cinq, un emploi sur cinq).

Au cours des 25 dernières années, une redistribution des investissements s'est opérée entre les activités et a été marquée par un fort redéploiement :

- renforcement des investissements étrangers dans les activités viandes et poissons,
- apparition depuis 1997 de la présence étrangère dans les industries laitières et dans l'armement industriel à la pêche.

Le secteur des légumes est resté jusqu'à présent en dehors de ce mouvement avec un nombre stable d'emplois ou d'établissements liés à des investissements étrangers.

**Tableau 6 : Evolution des investissements par activité dans l'agroalimentaire**  
(établissements de 20 salariés et plus, prise de participation supérieure ou égale à 50 % du capital)

Activité	1975		1979		1982		1991		1997		2000	
	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi
Viande	2	nd	4	850	4	535	1	97	8	398	10	1211
Poisson					4	520	4	720	1	314	6	960
Lait									1	43	6	961
Alimentation animale	6	nd	8	1130	10	1257	7	630	10	1113	7	957
Armement à la pêche									2	411	3	626
Légumes	1	nd	2	195	1	205	2	84	1	216	2	266
Autres IAA			1	135	1	145	4	221	4	442	4	394
<b>Ensemble des activités</b>	<b>9</b>	<b>1527</b>	<b>15</b>	<b>2310</b>	<b>20</b>	<b>2662</b>	<b>18</b>	<b>1752</b>	<b>27</b>	<b>2937</b>	<b>38</b>	<b>5375</b>

25 ans plus tard, la diversité des pays étrangers est plus forte : 10 pays sont présents (participation majoritaire) dans l'industrie agroalimentaire, même si la concentration reste élevée. Trois pays les Etats-Unis, la Belgique et l'Italie représentent la moitié des établissements à capitaux majoritaires étrangers et 70 % de l'emploi.

Entre 1975 et 2000, 12 pays différents ont investi dans le capital des entreprises agroalimentaires bretonnes, avec des intensités relatives fort variables.

Les Etats-Unis ont renforcé leur présence par la prise de participation dans des établissements de taille importante et représentent le premier pays investisseur selon l'emploi salarié. Alors qu'ils étaient presque principalement présents dans les années 1970 dans les activités d'alimentation animale en 1975 (4 établissements sur 6), ils se sont désengagés de ce secteur et ont progressivement déployés leurs investissements dans les activités de transformation de la viande et du poisson (y compris armement à la pêche).

La Grande-Bretagne n'est plus présente en Bretagne de façon majoritaire que dans une seule structure agroalimentaire. Son désengagement s'est effectué régulièrement depuis le début des années 1980.

## 2.4 - Les Etats-Unis renforcent leur présence en Bretagne entre 1975 et 2000 tandis que la Grande-Bretagne se désengage relativement

En 1975, seulement trois pays étrangers étaient présents dans l'agroalimentaire breton : les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas. Les Etats-Unis représentaient, à la fin des années 1970 un emploi sur deux dans les établissements à capitaux étrangers, présents essentiellement dans les activités de fabrication d'aliments pour animaux et dans l'industrie de la volaille.

**Tableau 7 : Evolution des investissements dans l'agroalimentaire par pays d'origine des capitaux**  
(établissements de 20 salariés et plus, prise de participation supérieure ou égale à 50 % du capital)

Pays	1975		1979		1982		1991		1997		2000	
	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi	Ets	Emploi
Etats-Unis	6	nd	8	1080	8	960	4	787	3	584	5	1349
Belgique							2	178	4	410	9	1287
Italie					1	65	2	112	1	381	6	1076
Suisse			3	465	2	295	2	230	3	219	4	432
Allemagne					1	30			10	792	6	422
Norvège											2	241
Espagne									1	185	1	195
Pays-Bas	1	nd	1	45	3	182	1	20	1	22	3	158
Grande-Bretagne	2	nd	3	720	4	845	5	328	3	320	1	158
Algérie									1	24	1	57
Koweït					1	285						
Canada							2	97				
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>1527</b>	<b>16</b>	<b>2310</b>	<b>20</b>	<b>2662</b>	<b>18</b>	<b>1752</b>	<b>27</b>	<b>2937</b>	<b>38</b>	<b>5375</b>

En 1997 (dernier état statistique disponible pour l'ensemble de l'industrie), l'agroalimentaire arrive dans le trio de tête des activités concernées par les capitaux étrangers, au même rang que les activités électronique - télécommunications d'une part et métaux - mécanique d'autre part. Chacun de ces trois secteurs emploie 3000 salariés dans les établissements à prise de participation majoritaire sur les 12950 salariés que comptent les établissements industriels bretons sous contrôle étranger.

Cependant, ce secteur reste le moins touché par les investissements étrangers. En 1997, l'indice de pénétration<sup>2</sup> est équivalent à 5,3 % pour l'agroalimentaire (9,5 % en 2000), largement inférieur à la moyenne régionale de l'industrie (7,4 %). et loin derrière des activités comme l'électronique (15,5 %), la chimie - pharmacie (14 %), le caoutchouc - plastique (13 %), ou encore les secteurs métaux - mécanique (12,5 %)<sup>3</sup>. L'importance du secteur coopératif dans l'agroalimentaire breton explique sans doute en partie cet écart. L'accélération des investissements étrangers depuis 1997 laisse toutefois penser que le degré d'ouverture internationale du capital breton dans ce secteur se soit normalisé au début du 21<sup>ème</sup> siècle par rapport aux autres activités.

**Tableau 8 : Part relative de l'emploi sous contrôle étranger**

	1975	1982	1997
Agroalimentaire	24,3 %	34,7 %	23,2 %
Electricité, électronique, télécommunications	41,5 %	6,1 %	22,9 %
Métaux, mécanique	7,2 %	13,7 %	22,7 %
Autres industries	27,0 %	45,5 %	31,2 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

2 - Source : CRI de Bretagne, Implantations et participations étrangères dans l'industrie bretonne 1982-1997.  
3 - L'indice de pénétration est le rapport entre les effectifs employés dans les unités de production dont la participation au capital des investisseurs étrangers est supérieure à 50 % et les emplois du secteur.

**Tableau 9 : Indice de pénétration**

	1975	1982	1997
Agroalimentaire	3,9 %	6,6 %	5,3 %
Electricité, électronique, télécommunications	20,5 %	2,9 %	15,5 %
Métaux, mécanique	0,7 %	2,1 %	12,5 %
Autres industries	3,5 %	7,6 %	7,0 %
Ensemble	3,7 %	4,8 %	7,4 %

## Conclusion

Au cours des années récentes, la croissance des participations étrangères dans le capital des entreprises agroalimentaires bretonnes montre que l'économie régionale dispose d'atouts susceptibles de séduire les investisseurs étrangers.

Certes, l'ouverture de la Bretagne et des entreprises régionales aux investissements étrangers porte en elle des risques, notamment celui de la délocalisation des unités de production guidée par une logique financière éloignée de la logique industrielle et de l'attachement au territoire des transformateurs locaux.

Mais cette dynamique constitue un levier à l'intégration de notre région dans une économie mondialisée. L'apport de capitaux favorise la croissance des unités de production et permet aux entreprises bretonnes de bénéficier du savoir-faire, des marchés et de la recherche et développement de grandes structures internationales.



## Les régions agroalimentaires françaises : des PME sur des niches valorisantes aux côtés d'entreprises traditionnelles en Bretagne.

Annie Lambert,  
Anne Laure Saives,

Laboratoire de Gestion et Economie Industrielle Alimentaire,  
Département Sciences et Méthodes d'Aide à la Décision,  
Ecole Nationale d'Ingénieurs des Techniques et des Industries Agroalimentaires.

Pour enrichir l'étude des statistiques nationales des 45 secteurs d'activités des industries agroalimentaires françaises recensés dans l'Enquête Annuelle d'Entreprises - EAE aux échelons régionaux et sectoriels, nous proposons une analyse et quelques outils élaborés à partir d'une exploitation du fichier des données individuelles d'entreprises de l'EAE et de l'étude de statistiques sectorielles régionales<sup>1</sup>.

Dans un premier temps, nous situons le cadre général de la réflexion dans le contexte des évolutions structurelles du secteur agroalimentaire et nous mettrons en évidence sa diversité. Dans un deuxième temps, nous caractériserons le positionnement de la région Bretagne parmi les cinq plus grandes<sup>2</sup> régions alimentaires françaises (Pays de la Loire, Ile de France, Rhône-Alpes et Nord - Pas de Calais).

### 1 La diversité des industries agroalimentaires françaises

#### 1.1 - Concentration et désintégration, les évolutions structurelles majeures du secteur

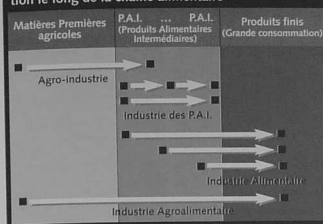
L'évolution des formes de distribution (concentration de la grande distribution), des modèles de consommation, de l'internationalisation des marchés d'approvisionnement et de consommation, du poids de la réglementation et des changements technologiques ont induit des restructurations et des modifications des capacités productives et organisationnelles dans les IAA. Ces évolutions leurs permettent d'accéder à un modèle "post-industriel"<sup>3</sup> plus adapté aux contraintes nouvelles qui émergent de la demande de petites séries et de flexi-

bilité accrue. Avec les solutions tendant au juste à temps, à la minimisation des stocks et avec la mise en place de flux tendus, on constate une évolution structurelle de l'ensemble des activités agroalimentaires qui passe par des tendances lourdes d'externalisation des fonctions (par exemple, la préparation des matières premières, une partie de la R&D, le transport...) que l'on peut résumer par :

- la bi-polarisation des IAA suite au fractionnement des activités lié à la dissociation des fonctions,
- la concentration technique, économique et financière des entreprises.

La chaîne alimentaire se fractionne et se structure selon des modalités de plus en plus complexes. Le fractionnement des activités (figure 1) s'opère entre des entreprises traitant les matières premières et qui fabriquent des produits alimentaires intermédiaires-industriels (PAI) et celles qui assemblent ces PAI en produits finis pour un marché de grande consommation national et international. Ainsi, émergent un secteur des produits alimentaires intermédiaires fabriqués par les "agro-industries" et un secteur des produits alimentaires finis auquel sera réservée la dénomination de secteur des "industries alimentaires" (souvent dénommées "assembleurs"). Enfin, du fait notamment de contraintes spécifiques d'approvisionnement et/ou de périsabilité des produits, de spécificités juridiques (capitaux coopératifs) existent toujours des activités transformant la matière première jusqu'au produit fini que nous qualifions "d'industries agroalimentaires". L'industrie des PAI, en particulier, se développe sur la base d'entreprises recombinant des PAI (élaboration de mix, de blends...) de première génération, de deuxième génération, etc. selon des séquences plus ou moins longues et séparées, symbolisées par différentes flèches reflétant le champ des possibles sur la figure 1<sup>4</sup>.

Figure 1 : Fractionnement des activités de transformation le long de la chaîne alimentaire



Par ailleurs, le développement des groupes témoigne d'une nouvelle organisation des activités de production industrielle dans un espace de plus en plus européen afin d'obtenir la meilleure structure de coûts. Cette organisation passe par la recherche de taille optimale et la concentration des unités industrielles.

Ces évolutions touchent différemment les entreprises et les secteurs d'activités français dont nous proposons de décrypter la diversité à l'aide d'une analyse typologique réalisée à partir de critères comptables tirés de l'Enquête Annuelle d'Entreprises 1996.

#### 1.2 - Une typologie des entreprises agroalimentaires françaises

Pour rendre compte de la diversité des entreprises agroalimentaires françaises, une analyse statistique spécifique a été réalisée sur la base des données individuelles d'entreprises de l'EAE 1996<sup>5</sup>, à partir de critères à caractère comptable. Les méthodes ACP (Analyse en Composantes Principales) et CAH (Classification Ascendante Hiérarchique) ont été utilisées.

L'analyse multifactorielle préalable à la classification permet d'organiser un plan descriptif ("carte factorielle") des secteurs agroalimentaires étudiés à partir de l'ensemble des variables utilisées. Comme le montre la figure 2, la carte factorielle nous livre quelques clés d'interprétation :

- Elle oppose les activités fortement utilisatrices de matières premières (au nord-ouest de la figure 2) à celles qui dégagent le plus de valeur ajoutée (au sud-est). On retrouve ici le partage entre agro-industries, d'une part, et industries alimentaires, d'autre part. Les agro-industries transforment les matières premières agricoles avec des degrés d'élaboration assez restreints (élaboration de produits alimentaires intermédiaires, PAI). Les industries

alimentaires, au contraire, se positionnent plutôt en assemblage de produits semi-finis et vendent des produits finis à plus fort niveau de valeur ajoutée.

- La deuxième ligne de partage oppose les activités aux frais de personnel élevés (au sud-ouest de la figure 2) aux activités de grande taille, plus concentrées, pratiquant la publicité et dont la marge brute d'exploitation est élevée (au nord-est). En termes plus analytiques, on peut y voir une opposition entre des activités de petite taille, relevant du néo-artisanat ou de la post-industrie, caractérisées par un fonctionnement à la commande sous-tendant la flexibilité, et des activités relevant de l'industrie avec une plus forte mécanisation-automatisation de fabrications en grandes séries, dans des entreprises de plus grande taille.

#### Méthodologie

##### Variables utilisées :

Les variables comptables ont été calculées au niveau 45 de la classification de la nomenclature d'activités françaises.

MA/CA : part de la matière première dans le chiffre d'affaires  
EFF/ENT : effectif par entreprise = taille moyenne des entreprises du secteur

EXP/CA : chiffre d'affaires à l'export / chiffre d'affaires total

FP/VA : frais de personnel dans la valeur ajoutée

IM/SAL : immobilisations par salarié = intensité capitalistique

C4/CA : taux de concentration du secteur (chiffre d'affaires des 4 premiers acteurs / CA total du secteur)

PUB/CA : budget publicitaire / chiffre d'affaires total

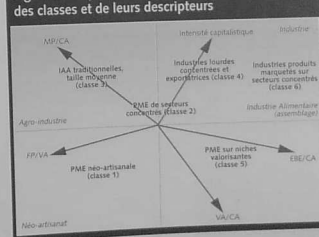
EBE/CA : excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaires = marge brute d'exploitation

FF/CA : charges financières / chiffre d'affaires

VA/CA : valeur ajoutée / chiffre d'affaires = taux de valeur ajoutée

Source : EAE 96, MEDINA-INRA 1996

Figure 2 : Représentation graphique de la répartition des classes et de leurs descripteurs



5 - Rappelons que les résultats de l'EAE portent sur les unités légales de type "entreprise" sans consolidation au niveau du groupe. Par ailleurs, les entreprises sont localisées en fonction de leur siège social.

<sup>1</sup> - La source MEDINA-INRA 1996 sert de base au traitement. Elle est élaborée par des chercheurs de l'INRA (Ivry) à partir des statistiques issues de l'EAE 1996.

<sup>2</sup> - Le critère d'importance considéré ici est celui du nombre de salariés des établissements. Il est privilégié au nombre de salariés des entreprises qui est biaisé par la présence de nombreux sièges sociaux en région parisienne.

<sup>3</sup> - Encore appelé post-fordisme.

<sup>4</sup> - Cette formalisation de la structuration de la chaîne alimentaire s'appuie sur une enquête quantitative et qualitative auprès de près d'une centaine d'entreprises des Pays de la Loire. Voir : LAMBERT A., SAIVES A.L. (1997) - Comportements et facteurs de localisation des activités industrielles agroalimentaires dans la Région des Pays de la Loire. Rapport final de recherche, Contrat Conseil Régional des Pays de la Loire-INRA DADR, Octobre, 98p. et annexes ; LAMBERT A. (2000) - La désintégration verticale : une réponse aux exigences de flexibilité dans les industries alimentaires. Gestion 2000, à paraître.

Tableau 1 : Une typologie des entreprises agroalimentaires françaises

Les PME néo-artisanales (1)	Les PME de secteurs concentrés (2)	Les industries agroalimentaires traditionnelles de taille moyenne (3)	Les industries lourdes concentrées et exportatrices (4)	Les PME sur des niches valorisantes (5)	Les grandes industries à produits marqués sur secteurs concentrés (6)
PME à très forte valeur ajoutée, mais faible résultat, positionnées sur des niches (faible concentration), de faible intensité capitalistique et consommatrices de main d'œuvre	PME à valeur ajoutée moyenne, de bonne rentabilité, sur des secteurs plus concentrés, plus exportatrices que la moyenne	Industries marquées par le poids des matières premières, de faible valeur ajoutée, de faible résultat, sur des secteurs peu concentrés, avec des produits faiblement marqués	Industries "lourdes" (forte intensité capitalistique) sur le secteur des boissons, de valeur ajoutée moyenne et de bonne rentabilité, fortement endettées et très exportatrices sur des secteurs très concentrés	Industries à très forte valeur ajoutée liée à une bonne rentabilité, notamment sur les secteurs de produits industrialisés	Grandes entreprises plutôt en 2 <sup>ème</sup> ou 3 <sup>ème</sup> transformation (faible consommation de MP), fortement capitalistiques et industrialisées, pratiquant l'export et dégageant de forts budgets publicitaires sur des secteurs très concentrés (boissons et autres IAA) et très rentables

Sur ces bases, une partition en six classes retrace bien ces oppositions (figure 2 et tableaux 1et 2).

La classe 3 est marquée par l'importance du poids des matières premières dans le chiffre d'affaires (70%), un faible niveau de valeur ajoutée (18% du CA), de marge brute d'exploitation (7,4%) et de frais financiers (1%), peu de publicité et une faible concentration économique (les 4 premiers au niveau national font 24% du chiffre d'affaires). On y retrouve des caractéristiques de l'agro-industrie mais elle correspond surtout à des industries agroalimentaires de taille moyenne des secteurs de la viande (boucherie, volailles, préparations industrielles à base de viande), du lait (hors glaces), de l'alimentation animale et de la transformation de légumes de Bretagne, Pays de la Loire et Basse Normandie, principalement.

A l'opposé, la classe 5 se caractérise par la valeur ajoutée la plus forte (38% du CA) confortée par des frais de personnels faibles (34% de la valeur ajoutée) et une marge brute d'exploitation élevée (25%) ; les matières premières ne représentent que 46% du chiffre d'affaires. Cette classe se rapproche des critères de l'industrie ali-

mentaire et rassemble des PME sur des niches valorisantes dans des secteurs moyennement concentrés (thé et café en région Nord-Pas de Calais, légumes en Bretagne, poisson en Basse-Normandie et charcuterie en Rhône-Alpes ainsi que meunerie, sucre et panification).

La classe 6 est proche des critères de l'industrie alimentaire avec une part des matières premières dans le chiffre d'affaires faible. Positionnées majoritairement en deuxième et troisième transformation, cette classe rassemble surtout des activités de grande taille (360 salariés en moyenne par entreprise) fortement capitalistiques (immobilisations brutes par salarié : 75.935 KF) donc largement industrialisées, assez exportatrices (19%). A l'importance des dépenses publicitaires (12% du CA) et au degré élevé de concentration (60% pour les 4 premiers), il faut sans doute associer le meilleur niveau de résultat net (3,7%). Il s'agit de grandes entreprises à produits médiatisés ("marquées") sur des secteurs concentrés (légumes, brasserie et biscuiterie en Nord-Pas de Calais, poisson en Pays de la Loire, lait, pâtes et eaux de table en Rhône-Alpes, ainsi que condiments, thé et café, sucre, alimentation diététique et divers).

Tableau 2 : Description des classes obtenues (en gras, les critères qui sont les plus significatifs de la classe)

Variables	Les PME néo-artisanales (1)	Les PME de secteurs concentrés (2)	Les industries agroalimentaires traditionnelles de taille moyenne (3)	Les industries lourdes concentrées et exportatrices (4)	Les PME sur des niches valorisantes (5)	Les grandes industries à produits marqués sur secteurs concentrés (6)	Moyenne
MP/CA (%)	46,6	49,6	70,4	45,0	46,1	37,6	53,1
VA/CA (%)	33,4	29,0	18,2	29,7	38,3	30,7	28,4
EPF/BT	40	60	97	217	70	359	95
FP/VA (%)	77,1	59,2	60,4	58,4	33,9	44,0	60,4
EBE/CA (%)	7,5	11,8	7,4	12,6	25,5	17,8	11,4
RN/CA (%)	1,2	2,9	1,9	2,3	2	3,7	2,1
FF/CA (%)	1,28	1,6	1,1	8,4	1,3	1,3	1,5
EXP/CA (%)	5,0	12,6	11,0	36,3	7,7	19,2	10,6
PUB/CA (%)	1,1	2,5	1,2	6,3	1,3	11,9	2,5
IMMO/SAL (KF)	21913	46375	55362	108311	51773	75935	46588
CA/CA (%)	24	52	24	52	34	60	35

La classe 1 s'oppose à la précédente surtout par le critère de la taille. Elle rassemble les petites entreprises (40 salariés en moyenne) qui se situent en prolongement d'activités artisanales et qui répondent bien aux exigences d'une économie de la demande, sous-entendant flexibilité et réactivité (PME des secteurs de la panification, de la viande (boucherie, volaille et charcuterie) et du poisson). Pour cela, elles misent sur une main-d'œuvre abondante (77% de la valeur ajoutée) et disposent d'équipements réduits (21.913 KF d'immobilisations par salarié). Ces activités se situent sur des niches qui dégagent une assez bonne valeur ajoutée (33% du CA) mais qui procurent encore une assez faible marge brute d'exploitation (7%) et un résultat peu élevé (1,2%). Elles recourent peu à la publicité (1%) et à l'exportation (5%). Les quatre premiers opérateurs au niveau national dans l'activité ne font pas plus du quart du chiffre d'affaires. On peut les qualifier de PME néo-artisanales.

La classe 2 a une configuration assez proche de la moyenne des entreprises étudiées. Elle s'en éloigne sur le critère de la taille en rassemblant des entreprises plus petites que la moyenne (60 salariés au lieu de 95) avec malgré tout un niveau de concentration économique plus élevé que la moyenne. Elle regroupe les PME des secteurs concentrés (biscuiterie, chocolaterie, pâtes, thé et café, condiments, alimentation diététique et infantile, eaux de vie, spiritueux, vinification, boissons rafraîchissantes et divers) contraintes de s'ajuster par rapport aux leaders, par exemple en fabriquant des marques de distributeurs.

La classe 4 comporte peu d'individus. Elle se démarque surtout par son intensité capitalistique très élevée (108 311 KF), des performances à l'export (36 % du chiffre d'affaires) et des frais financiers élevés. Elle se positionne plutôt en sous-ensemble de la classe 6 et correspond essentiellement aux secteurs des boissons (spiritueux, eaux de vie, champagnisation et eaux de table). Ces industries seront dénommées par la suite les industries lourdes concentrées et exportatrices.

### 1.3 - La répartition régionale des différents types d'entreprises

L'analyse de l'activité (mesurée en chiffre d'affaires) des différentes catégories d'entreprises ventilée selon les régions françaises (tableau 3) amène aux constatations suivantes.

Dans la classe 1 des PME néo-artisanales (caractérisées par le poids de la main d'œuvre) dominent essentiellement les régions Ile de France, Bretagne, Rhône-Alpes, Alsace et Aquitaine. Ce type d'entreprises existe cependant dans toutes les régions étudiées. Ces PME issues de l'artisanat constituaient jusque là les ressorts du développement industriel. Elles répondent bien aux exigences actuelles de flexibilité, mais, dans les activités concernées (viande de boucherie, volaille, préparation à base de viande, panification), il n'est pas sûr qu'elles aient les moyens techniques et financiers pour entrer dans un processus d'industrialisation générateur de rentabilité.

Tableau 3 : Poids en chiffre d'affaires des régions dans chacune des classes recensées

	Les PME néo-artisanales (1)	Les PME de secteurs concentrés (2)	Les industries agroalimentaires traditionnelles de taille moyenne (3)	Les industries lourdes concentrées et exportatrices (4)	Les PME sur des niches valorisantes (5)	Les grandes industries à produits marqués sur secteurs concentrés (6)	Part des régions dans le CA alimentaire total (en %)
Poids des différentes classes dans le CA agroalimentaire français (en %)	28,3%	21,3%	28,1%	2,4%	11,4%	8,5%	
Ile de France	13,3	11,9	6,5	7,7	3,2	60,1	14,2
Champagne	1,7	0,6	3,5	41,6			1,7
Picardie	1,5	1	1,6		0,8	0,8	1,9
Haute Normandie	5,4	3	1,6		6,9	2,2	2,6
Centre	2,1	3	0,6				3,5
Basse Normandie	1,9	3,6	6,7	0,3	0,5		3,5
Bourgogne	2,3	7,7	3,7		0,9	1,9	4,8
Nord-Pas de Calais	2,2	9,7	2,6	22,1	2,8		2,3
Lorraine	4,7	0,4	3,5			1,1	4,2
Alsace	7,5	5,2	0,9		1,2		1,6
Franche Comté	3,2		1,9		38,2		18,8
Bretagne	14,4	14,7	26,1		11,9	1,3	8,3
Pays de la Loire	6,1	6,5	14,1	1,6			3,2
Poitou-Charentes	1,5	5,1	4,1	23,6	0,3		4,7
Aquitaine	8,5	2,9	3,8	2,9	3,5		3,3
Midi Pyrénées	3,5	0,9	4,5	0,3	4,4		0,9
Limousin	1,9		1,4		14,5		10,7
Rhône-Alpes	11,1	14,4	7,2				1,6
Auvergne	1,6	0,9	2,6		1,4		1,8
Languedoc	2,9	1,9	1,7		2,4		3,9
PACA	2,6	10,4	1,4				100
Total	100	100	100	100	100	100	100

Les chiffres en caractères gras permettent de repérer les principales classes selon les régions.

Les régions Rhône-Alpes, Bretagne et Ile de France pèsent d'un poids égal dans la classe 2 des petites industries de secteurs concentrés à bonne rentabilité qui rassemble les petits transformateurs de légumes, de céréales, de la biscuiterie et des activités diverses.

La Bretagne est encore deux fois plus présente que les Pays de la Loire dans la classe 3 des IAA traditionnelles de taille moyenne, positionnées sur des activités industrielles valorisant faiblement la matière première agricole (viande de boucherie, grands volaillers, produits laitiers frais, alimentation animale pour animaux de ferme).

On vérifie également la prédominance des régions Champagne, Nord-Pas de Calais et Poitou-Charentes dans la classe 4 des industries lourdes, concentrées et exportatrices (essentiellement sur les secteurs des boissons).

Dans la classe 5, la Bretagne domine nettement les Pays de la Loire et la région Rhône-Alpes. Il s'agit surtout de PME positionnées sur des segments de produits bien valorisés (meunerie, produits laitiers frais et légumes en Bretagne ; meunerie, panification en Pays de la Loire ; meunerie et charcuterie en Rhône-Alpes).

La classe 6 des grandes industries à produits marqués sur des secteurs concentrés est largement dominée par la Région Ile de France (boissons rafraîchissantes et spiritueux, jus de fruits, glaces, biscuiterie, chocolaterie, produits laitiers frais, fromages et industries diverses). Cette situation est notamment liée à la proximité du marché de consommation et à la plate-forme logistique que constitue la région parisienne.

#### 1.4 - La Bretagne et les grandes régions alimentaires françaises selon la typologie d'entreprises

Dans le tableau 4, les activités agroalimentaires de l'Ile de France apparaissent très largement dominées par les grandes industries qui réalisent des produits marqués sur des secteurs concentrés.

La région Rhône-Alpes présente une répartition plus équilibrée de ses activités malgré la prédominance en chiffre d'affaires et en valeur ajoutée de grandes industries de produits marqués sur des secteurs concentrés (classe 6), suivies des IAA traditionnelles de taille moyenne (classe 3).

La région Nord - Pas de Calais est essentiellement une région de grandes industries lourdes exportatrices et à forte valeur ajoutée (classe 4) et de produits marqués sur des marchés fortement oligopolistiques (classe 6).

La Bretagne a un positionnement proche des Pays de la Loire en terme de répartition du chiffre d'affaires entre les classes 3 (IAA traditionnelles) et 5 (PME sur des niches valorisantes) avec, cependant, un avantage à la Bretagne pour la valeur générée par la classe 5.

Les IAA traditionnelles de taille moyenne constituent 62,6% du chiffre d'affaires de la Bretagne, 47,3% de sa valeur ajoutée et 58,1% de ses emplois (tableau 4). Toutefois, l'industrie régionale amorce une évolution au travers de PME positionnées sur des niches valorisantes qui représentent désormais 24% de son chiffre d'affaires

et 35% de sa valeur ajoutée. Elle reste fortement marquée par le poids de son amont agricole qui connaît des prolongements dans de grandes structures de première transformation et ne dispose pas de grandes industries de type industries lourdes concentrées exportatrices (classe 4) ou grandes industries à produits marqués sur secteurs concentrés (classe 5).

#### 2 Une comparaison des différents secteurs d'activités bretons dans l'espace national

Une analyse du même type et sur les mêmes variables a été réalisée en tenant compte de l'appartenance régionale. Elle permet notamment de comparer la position relative des secteurs IAA d'une région à l'autre.

Afin de pouvoir rendre compte de l'effet de la taille des entreprises sur les performances sectorielles régionales, une distinction a été introduite entre "petites" et "grandes" entreprises relativement à la médiane (du chiffre d'affaires) de leur secteur d'activité (voir la méthodologie en encadré). Néanmoins, du fait du secret statistique interdisant la divulgation d'informations pour des catégories de moins de 4 entreprises, quelques secteurs ou activités sectorielles n'ont pu être pris en compte dans certaines régions. Cette réserve est importante car elle a pu conduire à occulter de l'analyse des activités pour lesquelles une région peut être performante mais disposer de moins de 4 entreprises.

Le plan factoriel présentée sur la figure 3 synthétise les résultats pour l'ensemble des sous secteurs bretons qu'il positionne les uns par rapport aux autres.

Ainsi, par exemple, l'industrie des viandes est un secteur industriel fortement employeur de main-d'œuvre. La valeur ajoutée par salarié est relativement faible. Les rémunérations sont limitées, notamment pour l'abattage et la découpe.

L'industrie laitière est globalement mature, en particulier dans l'Ouest où elle est très importante. C'est un secteur fortement mécanisé, avec une forte intensité capitaliste et des charges de personnel relativement faibles par rapport au chiffre d'affaires, principalement pour la fabrication de beurre, de lait liquide et de produits frais. La rentabilité est relativement faible.

Les entreprises industrielles du secteur de la transformation du poisson sont souvent des unités de petite taille. La concentration du secteur est encore assez faible sauf

#### Méthodologie de l'analyse sectorielle

Variables utilisées : voir encadré p.47

Individus étudiés :

- Travail à l'échelon de la région (pour lequel on dispose de données statistiques) : les 22 régions administratives ont été étudiées de façon comparative. Les analyses portent plus spécifiquement sur les régions les plus spécialisées en agroalimentaire, à savoir la Bretagne, les Pays de la Loire, l'Ile de France, le Nord-Pas de Calais et la région Rhône-Alpes.

- Les secteurs concernés par l'étude : 151 (industries des viandes), 152 (poisson), 153 (légumes), 155 (lait), 156 (travail des grains), 157 (alimentation animale), 158 (divers) et 159 (boissons).

- Afin de pouvoir distinguer les performances selon la taille des entreprises, les données individuelles des entreprises ont été mobilisées. La population des entreprises a alors été répartie pour chaque secteur et pour chaque région autour de la médiane du chiffre d'affaires. Un codage supplémentaire introduit donc une information sur la taille (en chiffre d'affaires) des entreprises étudiées :

(P) = les données portent sur la part des entreprises dont le CA est inférieur au CA médian du secteur régional concerné.

(G) = les données portent sur la part des entreprises dont le CA est supérieur au CA médian du secteur régional concerné.

L'absence de mention (P) ou (G) signifie que les données utilisées portent sur l'ensemble des entreprises du secteur concerné car le nombre d'entreprises considérées ne permet pas d'introduire la différenciation par la taille (secret statistique).

- Soit au total 413 "individus" : les groupes sectoriels régionaux d'entreprises fractionnés si possible autour de la médiane de leur chiffre d'affaires ; 10 variables comptables quantitatives.

- Traitement statistique : ACP (Analyse en Composantes Principales) + CAH (Classification Ascendante Hiérarchique).

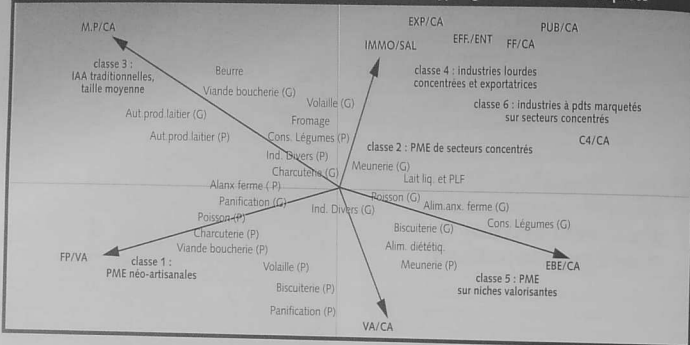
Source : EAE 96, MEDINA-INRA 1996

Tableau 4 : Profils d'entreprises des cinq premières régions agroalimentaires françaises

en %	Classe	Les PME néo-artisanales (1)	Les PME de secteurs concentrés (2)	Les IAA traditionnelles de taille moyenne (3)	Les industries lourdes concentrées, exportatrices (4)	Les PME sur des niches valorisantes (5)	Les grandes industries à produits marqués sur secteurs concentrés (6)	Total (%)
Bretagne	NB ENT	39,9	15,2	27,3		15,7		100
	CA TOT	5,5	6	62,6		24		100
	VA TOT	8	7,9	47,3		35		100
	EFF TOT	16,5	10,1	58,1		13,6		100
Pays de la Loire	NB ENT	33	5,9	43,3	0,7	12,2	1,9	100
	CA TOT	4,8	4,6	68,9	1,2	15,2	4,3	100
	VA TOT	6,3	6,6	56,2	1,5	22,3	5,6	100
	EFF TOT	10,4	6,6	66,8	1	9,7	3,9	100
Ile de France	NB ENT	37,3	14,7	16,4	2,4	1,7	20,6	100
	CA TOT	3,9	3,7	42	2,3	1,5	73,3	100
	VA TOT	3,7	3,4	7,7	2,8	1,7	77,7	100
	EFF TOT	9,1	4,2	14,6	5,4	1,4	63,3	100
Rhône-Alpes	NB ENT	39,9	14,8	26,1		12,5	3,6	100
	CA TOT	7,7	10,6	31,2		16,6	33	100
	VA TOT	9,8	10,7	23,1		19,6	35,9	100
	EFF TOT	19,1	14,2	23,6		18,1	24,1	100
Nord Pas de Calais	NB ENT	29,1	23,6	26,9	1,1	9,9	7,1	100
	CA TOT	2,6	12,1	18,9	26,2	5,4	34,3	100
	VA TOT	2,9	11,1	12,2	33	7,1	33,2	100
	EFF TOT	7,3	14,8	20,3	14,8	3,9	38,4	100

pour la conserve. L'industrie du poisson est regroupée dans une seule rubrique de la nomenclature, qu'il s'agisse de conserves, de surgélation, de filetage ou de plats cuisinés. Or, le positionnement des différentes activités poisson est surtout guidé par la nature même de l'activité. Ainsi, les grandes unités (conserves surtout) sont des activités plus capitalistes, plus marquées mais à un niveau de valeur ajoutée moyen tandis que les petites structures positionnées sur le filetage et l'élaboration de produits frais sont caractérisées par le poids élevé de la main d'œuvre.

Figure 3 : Répartition des activités agroalimentaires bretonnes selon la typologie en 6 classes d'entreprises



Exemple de lecture : La part des entreprises réalisant un chiffre d'affaires inférieur à la médiane du secteur de la préparation de produits à base de viande de la Bretagne (Charcuterie (P)) se situe du côté des entreprises de la classe 1 (PME néo-artisanales), marquées par le poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée (FP/VA), ou le ratio VA/CA est aussi significativement élevé (le ratio VA/CA est orienté vers le Sud) alors que les ratios relativement élevés (le ratio VA/CA est orienté vers le Nord) sont significativement moins élevés (IMMO/SAL et MP/CA orientés au Nord) sont significativement moins élevés.

unités bretonnes réalisent un bon niveau de valeur ajoutée et d'excédent brut d'exploitation.

- Les industries non classées (préparations pour entremets, arômes, soupes et potages, levures...) sont généralement génératrices de valeur ajoutée mais très peu présentes en Bretagne.

**Conclusion**

La comparaison des différents secteurs d'activités agroalimentaires au niveau régional, à partir des données individuelles d'entreprises, met en évidence que les performances ne sont pas les mêmes à l'intérieur d'un secteur et que des disparités liées à la taille et à la localisation existent.

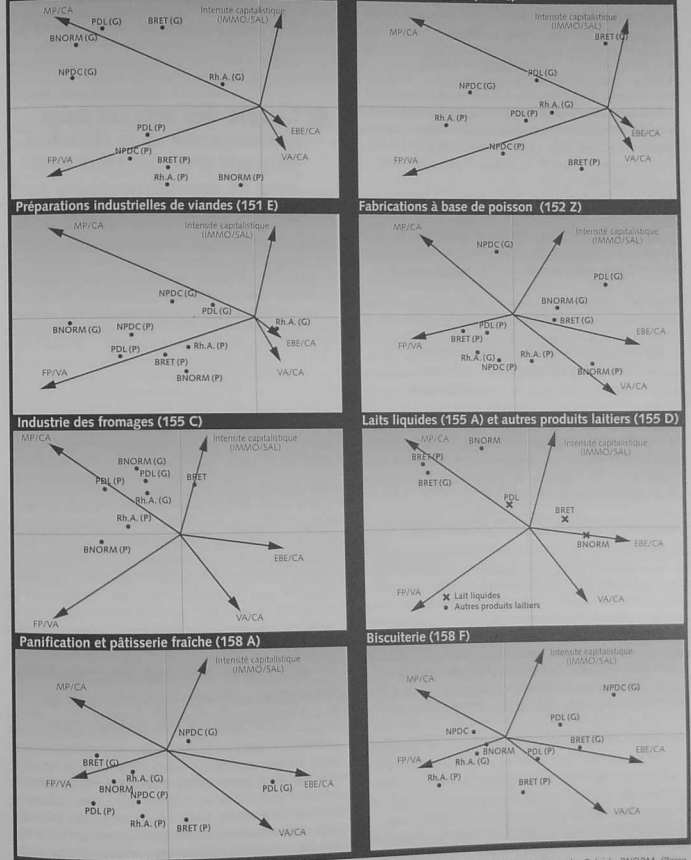
La Bretagne, forte de sa production agricole, commence à entrer dans des activités de transformation plus valorisantes et plus rémunératrices. On notera notamment le potentiel de développement que recèle la catégorie des PME positionnées sur des niches valorisantes dont la majorité se trouvent en Bretagne (38,2%, cf. tableau 3) et qui constituent 24% du chiffre d'affaires breton et 35% de la valeur ajoutée sectorielle régionale. Toutefois, la région Bretagne reste fortement marquée par sa relation à l'agriculture avec la catégorie des IAA traditionnelles qui représente presque 63% du chiffre d'affaires breton avec une valeur ajoutée faible et des produits peu marqués. Par contre, la catégorie des grandes industries à produits marqués sur des secteurs concentrés n'apparaît pas en Bretagne ainsi que celle des industries lourdes concentrées et exportatrices.

Dans ces conditions, les meilleures perspectives de développement en Bretagne s'appuient sans doute sur la catégorie des PME positionnées sur des niches valorisantes et celles de secteurs concentrés.

La figure 4 permet de comparer chaque secteur, d'une région à l'autre. En particulier, on peut noter :

- Pour les activités des viandes en général, une forte hétérogénéité régionale. En Bretagne, les entreprises les plus grandes du secteur des viandes sont toutes dans la catégorie des IAA traditionnelles tandis que les grandes unités de la charcuterie et des plats cuisinés sont en position très centrale. Les petites unités ont de meilleurs niveaux en terme de valeur ajoutée que leurs homologues des Pays de la Loire.
- Dans le domaine laitier, seules les activités yaourts et desserts (produits laitiers frais) des régions Bretagne, Rhône-Alpes et Basse Normandie, ainsi que l'activité crèmes glacées en Nord-Pas de Calais, se démarquent par une meilleure valeur ajoutée et marge brute d'exploitation.
- Pour les activités de deuxième transformation des céréales (boulangerie, pâtisserie, biscoterie, biscuiterie), les "grandes" entreprises de panification de Bretagne sont moins développées qu'en Pays de la Loire et appartiennent plutôt à la catégorie des PME néo-artisanales. Les plus petites sont marquées par le poids de la main d'œuvre en Bretagne comme en Pays de la Loire. Les grands de la biscuiterie sont plus concentrés en Pays de la Loire qu'en Bretagne. Les petits opérateurs bretons se rapprochent des PME néo-artisanales.
- L'activité de transformation des fruits et légumes apparaît performante en Bretagne mais elle n'atteint pas le positionnement du Nord-Pas de Calais. Les grandes

Figure 4 : Comparaison sectorielle des grandes régions alimentaires françaises



Résultats d'analyses en composantes principales (plans factoriels)  
 G : part des entreprises dont le CA est supérieur à la médiane du secteur,  
 P : part des entreprises dont le CA est inférieur à la médiane du secteur.  
 Quand la mention G ou P ne figure pas, toutes les entreprises du secteur sont concernées.

PDL (Pays de la Loire), NPDC (Nord-Pas de Calais), BNORM (Basse-Normandie), Rh.A. (Rhône-Alpes), BRET (Bretagne)  
 M.P. : achat de matières premières  
 F.P. : frais de personnel

## Les acteurs du système agroalimentaire en Bretagne : des intervenants plus nombreux, aux intérêts divers.

**Pierre Daucé**  
Département Economie Rurale et Gestion,  
Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes

Le développement d'une région ou d'un secteur d'activité est le résultat de conditions économiques plus ou moins favorables dans un contexte national et international donné ; il est aussi le fruit de l'action des hommes et des organisations qui s'impliquent dans ce développement. Les transformations du complexe agroalimentaire en Bretagne, aux différentes étapes de son histoire depuis un demi-siècle, illustrent parfaitement cette dualité. Pour demain, le même type de déterminants exercera encore son influence, mais sous des configurations nouvelles.

On sait qu'à partir des années 1950, l'agriculture bretonne a connu une véritable révolution, lui permettant de passer d'un régime traditionnel et peu rémunérateur à un système beaucoup plus productif, lié à un secteur agroalimentaire diversifié et compétitif. Ces bouleversements se sont produits sur la base des ressources spécifiques de la région, mais aussi parce que les acteurs de la production agricole, de son amont et de son aval, ont su impulser au moment voulu les choix techniques et organisationnels qui ont permis cette évolution et ainsi donné au secteur agricole et agroalimentaire une place de choix dans l'économie bretonne.

Aujourd'hui, un nouveau défi est à relever, mais il est d'un autre ordre : l'exigence économique n'est plus celle d'une croissance continue de la production agricole et alimentaire, sans souci de débouchés largement garantis. Elle devient à la fois l'adaptation permanente à un contexte européen et international fortement concurrentiel et la satisfaction des attentes d'une société aux revenus en moyenne plus élevés, qui réclame la sécurité sanitaire et la qualité des produits, la protection de l'environnement et des ressources naturelles, la conservation d'un certain équilibre dans l'occupation du territoire.

Les acteurs qui ont participé aux mutations des dernières décennies sont toujours en place, mais leur poids et leur stratégie sont aujourd'hui différents. Par ailleurs, de nouveaux acteurs entrent en scène. Quels sont les projets et les aspirations des uns et des autres ? Comment peuvent-ils éventuellement s'organiser pour impulser la nouvelle dynamique agricole et agroalimentaire dont la Bretagne a besoin ? C'est ce que nous allons esquisser ci-après, en rappelant d'abord cependant quelques points forts de l'histoire récente.

### 1 Le rôle des acteurs dans l'émergence et le développement d'un secteur agricole et agroalimentaire fort en Bretagne

Après la seconde guerre mondiale, la Bretagne apparaît comme une région peu développée économiquement où l'agriculture occupe une place prépondérante, sans réussir à faire vivre correctement sa population. En l'espace d'une génération, les transformations vont être radicales. Le rôle des facteurs externes, liés à l'évolution globale de la société, est prépondérant. Le système agroalimentaire breton n'aurait toutefois pas connu les transformations qui se sont produites sans l'action des agriculteurs eux-mêmes ou tout au moins d'une fraction d'entre eux particulièrement active et organisée, sans l'intervention des pouvoirs publics qui vont, par des incitations diverses, accompagner voire impulser le progrès technique et économique, et enfin, sans le dynamisme d'entrepreneurs régionaux qui vont s'engager dans la constitution d'un complexe agroalimentaire puissant.

Au point de départ, l'agriculture bretonne repose sur le système traditionnel de polyculture-élevage et fonctionne selon un mode semi-autarcique. Les secteurs de l'agrofourmiture et de la transformation sont peu développés et sont constitués de quelques coopératives et entreprises privées, alors qu'un grand nombre de petits négociants assurent la commercialisation des surplus des exploitations.

Dans les années 50, un tournant radical se produit sous l'influence des services publics de vulgarisation agricole, de certaines organisations professionnelles (des coopératives par exemple) et surtout de la JAC (Jeunesse agricole catholique), entraînant chez les plus jeunes souvent installés sur des exploitations aux dimensions restreintes, une volonté d'entrer dans la modernité, de rattraper le retard et de s'ouvrir au progrès. Après une phase de tâtonnements et d'essais plus ou moins réussis sous l'influence de leaders agricoles particulièrement influents, une orientation très nette se dessine vers les productions animales intensives, avec déconnexion du sol pour certaines d'entre elles (granivores), esquissant dès cette époque ce qui va être la carte de la spécialisation agroalimentaire régionale.

Cette orientation apparaît économiquement et socialement judicieuse car elle correspond à des systèmes économisant les ressources rares (la terre) et valorisant les ressources abondantes (les hommes et, bientôt, le capital). En même temps, elle permet la mobilisation de toute une profession autour d'un projet de développement en phase avec les besoins de la société qui, durant cette période des trente glorieuses, requiert une nourriture abondante et bon marché.

Bien sûr, ce décollage de l'agriculture bretonne et son insertion progressive dans les circuits économiques ne s'opèrent pas sans heurts ni sans crises conjoncturelles, mais surtout ils s'effectuent en conjonction étroite avec une expansion très forte des secteurs de l'agrofourmiture (alimentation du bétail par exemple) et de la transformation (laiteries, abattoirs, salaisonneries, etc.), sous l'influence aussi bien d'un mouvement coopératif foisonnant que d'industriels locaux innovants ou d'entreprises extérieures à la région cherchant à tirer parti du potentiel productif agricole breton.

La Politique Agricole Commune (PAC) qui met en place durant la même période d'importants filets protecteurs et des encouragements aux exportations, les accords internationaux qui permettent les importations non taxées de produits de substitution aux céréales et la politique d'aménagement du territoire et de désenclavement de la Bretagne vont accompagner et faciliter cette évolution. Elle aboutira à ce que l'on a l'habitude d'appeler le modèle breton, modèle caractérisé par une agriculture intensive et spécialisée, et un tissu agroalimentaire diversifié mais centré davantage sur une production de masse que sur des produits spécifiques à forte valeur ajoutée. Dans un contexte en rapide évolution, c'est ce modèle qui se trouve quelque peu remis en cause aujourd'hui, compte tenu des limites qu'il atteint sur le plan économique et environnemental et compte tenu des nouvelles aspirations du corps social.

### 2 Aujourd'hui, un contexte qui a changé et des attentes nouvelles de la société

Tout le monde s'accorde à penser que la phase purement "productiviste" du système agroalimentaire breton a vécu et que, comme il y a un demi-siècle, de nouveaux défis sont à relever. Les acteurs, qui ont porté la révolution agricole bretonne et qui ont aujourd'hui à composer avec des forces sociales nouvelles, doivent y répondre.

D'une part en effet, la filière agricole et agroalimentaire se trouve face à une demande interne quasi saturée au plan quantitatif et ne peut donc trouver de nouveaux débouchés que dans l'ouverture à l'international. Cela signifie une confrontation à une concurrence de plus en plus vive, compte tenu de l'affaiblissement prévisible du soutien public communautaire. D'autre part, des demandes sociales qui s'expriment peu autrefois s'adressent désormais aux secteurs fournisseurs de denrées agricoles et alimentaires, lesquels sont conduits à intégrer dans leur démarche la valeur croissante accordée par les consommateurs et les citoyens au temps, à la santé et à la vie.

Quelques éléments de ce nouveau contexte dans lequel se trouve immergée l'économie agroalimentaire régionale sont présentés ci-après. Ils permettent de comprendre pourquoi des adaptations sont nécessaires et dans quelles conditions de nouveaux jeux d'acteurs se mettent en place<sup>1</sup>.

#### 2.1 - L'internationalisation des questions agricoles, alimentaires et environnementales

En premier lieu, l'ouverture internationale des marchés et l'intégration des politiques dans les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) changent aujourd'hui la donne en matière de débouchés et de commercialisation des produits agroalimentaires.

##### Des règles nouvelles pour le commerce international

Après l'accord du GATT de 1994, les nouvelles règles du jeu des échanges agricoles des produits de base entraînent un découplage accru des aides par rapport aux volumes de production, des contraintes renforcées sur les exportations subventionnées et une ouverture plus grande aux importations. Il est probable que ces tendances vont être confirmées, voire renforcées, dans les années qui viennent, dans le cadre des nouvelles négociations qui s'engagent. Elles devraient conduire les secteurs exportateurs à s'orienter vers des stratégies de spécialisation moins dépendantes des aides, à se libérer des contraintes des restitutions et à se tourner vers les marchés émergents.

Par ailleurs, d'autres accords internationaux visent à mieux contrôler voire à limiter les barrières non tarifaires aux échanges, liées à des objectifs de santé, de qualité ou d'environnement : il s'agit des accords et déclarations concernant les normes, les réglementations techniques et

<sup>1</sup> - Nombre des développements qui suivent sont repris du rapport ENSAR-INRA, Etude prospective sur l'agriculture bretonne, 1998. (L.-P. Mahé, dir.), édité aux Editions Apogée, L'avenir de l'agriculture bretonne, continuité ou changement, janvier 2001, 149 p.

sanitaires, la protection intellectuelle et l'environnement. De ce point de vue, les enjeux sont importants pour les exportations de produits élaborés qui prennent une place croissante dans le commerce international des produits agricoles et alimentaires.

#### Une concurrence accrue

Les réformes de la PAC et les négociations commerciales internationales aboutissent inéluctablement à un moindre soutien des prix agricoles et donc à une régulation des échanges assurée de plus en plus par le jeu des marchés et de la concurrence. C'est une véritable révolution pendant plusieurs décennies au filet de sécurité que constituait les prix garantis ou soutenus dans les principales filières de production. Le rôle des pouvoirs publics devient essentiellement celui d'un régulateur du droit de la concurrence et non plus d'un intervenant direct dans le système d'échanges.

Les prix de marché vont donc devenir de moins en moins stables. Ce sont de nouvelles formes de gestion du risque de prix que doivent désormais envisager les acteurs de ces filières, en même temps qu'ils doivent redéfinir les moyens de conserver ou de développer leur compétitivité à l'échelle nationale, européenne ou internationale. En ce sens, l'ouverture accrue aux échanges internationaux aussi bien pour les intrants que pour les produits (le filet protecteur de la PAC se réduisant comme peau de chagrin) ainsi que la concentration du nombre d'opérateurs à l'échelle internationale accroissent la pression sur l'ensemble des agents de la filière.

## 2.2 - De nouvelles attentes de la société

À côté de l'ouverture à la concurrence internationale, la production de biens alimentaires doit répondre à de nouvelles attentes de la société concernant la qualité des produits et l'environnement.

#### Une demande de qualité et de sécurité des aliments

Avec l'élévation du niveau de vie moyen, la demande de qualité s'accroît, soit sur la base de critères objectifs, soit à partir de préférences subjectives. Peuvent être mis en cause les produits eux-mêmes ou bien leurs techniques de production.

Les attributs de qualité de nature privée concernent le consommateur lui-même. Ils intéressent d'abord la santé (composition chimique, bactériologique, nutritionnelle) mais ils comprennent aussi les signes de qualité hédonistes tels que le goût, la typicité et l'originalité. L'élaboration croissante des produits alimentaires et la sophistication de l'information disponible posent le problème de la cohérence du fonctionnement de la filière avec les demandes des consommateurs ainsi que celui de la quantité et de la qualité de l'information qui peuvent les guider dans leurs choix.

Les attributs de qualité de nature publique dépendent plus de l'histoire du produit, c'est-à-dire du processus de production du bien ou du service que de ses caractéristiques observables. Une fraction croissante des citoyens est sensible aux caractéristiques de production liées à la protection de l'environnement, à la sauvegarde du bien-être animal ou au respect d'une certaine éthique.

#### Une demande de préservation et de valorisation de l'environnement et des ressources naturelles

Les préoccupations des consommateurs affectent leur perception des techniques agricoles et les rendent plus sensibles à l'utilisation des ressources naturelles par l'agriculture et à son rôle dans l'espace rural. L'excès de résidus des activités agricoles menace la qualité de l'eau et certaines formes d'agriculture intensive portent atteinte à des valeurs paysagères. Ces risques environnementaux suscitent des réactions vives de la part de consommateurs citoyens.

En même temps, la demande à l'égard des aménités procurées par les qualités esthétiques et récréatives d'un espace rural domestiqué s'est renforcée. Le développement rural et régional prend donc une nouvelle dimension où la production agricole a certes son rôle, mais d'autres activités également. Par ailleurs, corrélativement, les conflits d'usages au sein de l'espace rural vont devenir plus prégnants dans les années qui viennent du fait de concurrences parfois fortes dans l'accès à certaines ressources susceptibles d'être utilisées pour différents fins.

Face à ces évolutions de fond, les "moteurs" traditionnels de la dynamique du système agroalimentaire en Bretagne (agriculteurs, industriels, pouvoirs publics) sont conduits à s'interroger sur leurs orientations antérieures, voire à les remettre en cause, tandis que de nouveaux opérateurs apparaissent et que de nouvelles forces vives de la société "interpellent" de plus en plus vivement les pratiques et le mode de développement dominant jusqu'à présent.

## 3 Quels acteurs pour une nouvelle "révolution" agricole et agroalimentaire en Bretagne ?

Sans prétendre mener ici une analyse approfondie des groupes d'acteurs désormais à l'œuvre et des prises de position respectives des uns et des autres, on peut tenter de repérer les caractéristiques des diverses catégories, anciennes ou nouvelles, qui contribuent à la dynamique actuelle et à venir du système agroalimentaire breton.

### 3.1 - Les acteurs traditionnels sont amenés à se repositionner

Les acteurs qui ont conduit la révolution agricole bretonne sont toujours en place. Leur poids et leurs objectifs ont cependant profondément évolué, aboutissant à une redéfinition assez radicale de leur rôle dans les évolutions futures.

#### Le monde des agriculteurs a profondément évolué

Les agriculteurs des années 2000 ne sont plus ceux des années 50. D'abord, quantitativement, on ne dénombre plus que 50 000 exploitations en Bretagne au lieu de 200 000 juste après la guerre. Ils représentent aujourd'hui 8 à 9 % de la population active contre près de 50 % il y a deux générations. En même temps, ceux qui sont en place aujourd'hui ont vécu pleinement la phase de modernisation et disposent désormais dans leur grande majorité d'un outil de production techniquement adapté et économiquement efficace. La question principale qui se pose pour ces agriculteurs est celle du pilotage stratégique de leur exploitation/entreprise dans un contexte de plus en plus incertain. L'enjeu est d'apprécier la capacité de ces agriculteurs à s'organiser, à dépasser leurs intérêts catégoriels ou sectoriels et à se mobiliser autour d'un projet collectif comme leurs parents ont su le faire dans les années 50 et 60.

On ne peut que signaler ici les difficultés de l'élaboration d'un tel projet collectif quand on sait la diversité des préoccupations individuelles d'agriculteurs intégrés dans des filières de production presque totalement disjointes. On ne peut non plus ignorer les tensions qui traversent les organisations professionnelles, mais aussi chaque agriculteur en particulier, quant à la vision d'avenir de l'agriculture et de son rôle, entre l'ouverture à la concurrence internationale (sur la base d'une compétitivité prix sans cesse améliorée) et la sauvegarde de l'environnement, du patrimoine, des emplois et de la qualité de l'espace rural.

On n'oubliera pas enfin dans cette nouvelle configuration, le rôle et l'impact du salariat agricole et para-agricole, dont la compétence et la technicité se sont considérablement développées et qui accompagnent et/ou influencent les orientations du monde agricole.

#### Des entreprises agroalimentaires à la recherche d'une nouvelle stratégie

Les entreprises agroalimentaires, aux structures et aux performances assez variables en Bretagne, doivent ajuster en permanence leur positionnement entre l'ensemble des acteurs économiques auxquels elles sont liées : agriculteurs fournisseurs, actionnaires détenteurs de capital, clients d'autres secteurs industriels et/ou de la distribution. L'enjeu pour elles et pour les agriculteurs dont elles valorisent les produits, est sans doute de réorienter leurs

stratégies et de passer d'une compétitivité fondée essentiellement sur la réduction des coûts et la production de masse (parfois protégée par les dispositifs communautaires) à une compétitivité valorisant qui cultive un pouvoir de marché par la différenciation des produits et la fourniture de biens supérieurs dont la demande est en expansion. Cette stratégie est probablement la plus féconde pour fonder durablement la prospérité. Elle est difficile, mais en même temps potentiellement riche en esprit d'entreprise, d'innovation et d'organisation économique.

A cet égard, se pose en particulier la question de la place de la coopération agricole en tant qu'acteur spécifique de la filière, et dont on connaît le rôle éminent dans la première phase de modernisation de l'agroalimentaire en Bretagne. On comprend les contradictions qui la traversent dans le contexte actuel, entre la nécessité pour des raisons économiques de s'aligner sur les firmes concurrentes afin de conserver les parts de marché qu'elle détient, et l'esprit coopératif fondateur qui attache plus d'importance aux hommes et aux territoires qu'à la performance financière. Les coopératives ne pourraient-elles pas à nouveau être pionnières comme elles le furent autrefois dans cette recherche d'un nouveau modèle agricole plus en phase avec les besoins actuels de la société et de la région ?

#### Des interventions publiques qui se modifient sensiblement

À travers la Politique Agricole Commune et la panoplie des interventions de type structurel, les pouvoirs publics ont grandement contribué au "modelage" de l'économie agricole et agroalimentaire régionale. Ils se trouvent aujourd'hui quelque peu dépassés par la dynamique productive qu'ils ont contribué à impulser et par l'urgence des réponses à apporter aux conséquences négatives engendrées par une évolution mal maîtrisée.

L'Etat s'est replié depuis quelques années sur des modalités différentes de régulation de la production agricole. Une large place est désormais laissée à la réglementation et aux contraintes quantitatives d'une part, aux indemnités compensatoires d'autre part. Cette phase n'est sans doute que transitoire et il est probable qu'à l'avenir les finalités et les formes de l'intervention publique vont encore se modifier. On peut en particulier pronostiquer l'abandon progressif du système actuel de soutien de l'agriculture et sa décomposition en deux volets distincts : - un volet répondant à un objectif d'équité et qui, dans une optique de redistribution, reviendrait à verser une indemnité compensatoire forfaitaire aux exploitants agricoles ; - un volet lié à l'appui à certaines fonctions économiques, sociales et environnementales de l'agriculture, découpées de la production, sous forme de contractualisation individuelle ou collective telles que l'initient actuellement les CTE (Contrats Territoriaux d'Exploitation). La question pour les pouvoirs publics n'est plus celle de

la modernisation de la filière agroalimentaire. C'est désormais celle de la gestion d'un secteur économique soumis à la concurrence mondiale mais qui assure parallèlement d'autres fonctions utiles à la collectivité, non nécessairement rémunérées par le marché.

### 3.2 - Des acteurs nouveaux interviennent fortement

D'autres acteurs, sans doute plus discrets voire inopérants dans la phase initiale de transformation du système agroalimentaire breton, occupent aujourd'hui une place importante dans son pilotage, de manière directe ou indirecte. Ces acteurs émergents expriment à leur manière le contexte nouveau, sous ses différentes facettes, qui prévaut désormais.

#### Les groupes de la distribution

Le rapport de force en faveur des groupes de distribution leur permet d'imposer leurs exigences techniques, économiques et commerciales aux entreprises plus en amont. La plupart de ces exigences sont prévisibles, compte tenu de la logique de fonctionnement de la grande distribution qui vise l'abaissement maximal des coûts d'achat, la régularité et la fiabilité des approvisionnements, la diversification des produits offerts et des innovations permanentes.

Cependant, certaines obligations concernant par exemple la qualité et plus généralement les attributs des produits sont plus fluctuantes, plus difficiles à anticiper et il peut être difficile pour les fournisseurs de repérer la rationalité à laquelle elles répondent. Ne sont-elles que le reflet de la demande des consommateurs ? Mais ceux-ci, par qui sont-ils influencés ? Par les campagnes publicitaires de ces mêmes firmes ? Par la pression médiatique croissante ? Par des transformations socioculturelles plus profondes ? Dans tous les cas, on voit bien les contraintes d' "adaptabilité", de "flexibilité", de "traçabilité" qui s'imposent aux fournisseurs de denrées alimentaires et, parallèlement, l'intérêt de formes de contractualisation "anti-risques" tout au long de la filière.

#### Les détenteurs de capitaux

On sait le rôle qu'a joué le Crédit agricole, acteur principal pendant longtemps du financement de la filière agroalimentaire. Si son poids reste prépondérant, en tant que banque de proximité, d'autres banques ont désormais accès aux prêts bonifiés et exercent une politique volontariste pour s'attribuer des parts de marchés auprès des agriculteurs. Surtout, d'autres opérateurs financiers interviennent dans le financement des grandes entre-

prises de l'agroalimentaire, à la recherche de profits, dans la même logique que celle qu'ils pratiquent vis-à-vis de activités industrielles ou de services en général.

En ce sens, la filière agroalimentaire devra répondre aux exigences de rentabilité des investisseurs individuels, des grandes banques d'affaires, voire des fameux fonds de pension anglo-saxons. Autrement dit, les financeurs nationaux et internationaux et les actionnaires deviennent un acteur incontournable de la logique de développement de l'ensemble de la chaîne agroalimentaire, expliquant d'ailleurs sans doute les stratégies nouvelles de certains grands groupes développant des implantations industrielles ou commerciales hors des frontières.

#### Les consommateurs

L'actualité la plus récente illustre bien le fait que l'un des acteurs les plus influents de la filière agricole et alimentaire est l'opinion publique, c'est-à-dire la pression des consommateurs exprimée par les médias, mais aussi par le comportement de consommation lui-même. Ces nouvelles revendications des consommateurs sont certes parfois ambivalentes voire même ambiguës, mais ne pas en tenir compte friserait pour les producteurs l'inconscience, d'autant plus, comme on l'a vu, que la grande distribution sait parfois s'en faire le relais immédiat.

Le poids des consommateurs s'exprime aussi à travers les organisations locales qui sont désormais influentes (il suffit pour s'en rendre compte de consulter la presse régionale) dans les différents registres de la qualité et de l'environnement. Leur place a même été officiellement reconnue puisque des représentants des associations de consommateurs siègent désormais par exemple dans les CDOA (Commission Départementale d'Orientation Agricole).

#### Les usagers de l'espace rural

Dans la même logique, le monde agricole est de plus en plus soumis au regard et à l'appréciation des utilisateurs occasionnels (touristes) ou permanents (nouveaux résidents) de l'espace rural.

On rappellera ici simplement que l'agriculture reste majoritaire dans notre région en termes d'occupation de l'espace, mais que les agriculteurs sont devenus très minoritaires au sein de la nouvelle population rurale. La pression du milieu social s'en trouve donc accentuée, indirectement par la perte du pouvoir local qui n'est plus guère contrôlé par les agriculteurs et, directement, par les exigences croissantes des ruraux en matière de réduction des nuisances provoquées par l'agriculture, d'utilisation des espaces communs, de sauvegarde des aménités fournies par le milieu rural et la nature<sup>2</sup>.

Cette vision plutôt conflictuelle de la cohabitation agriculteurs et non agriculteurs, pour laquelle il faudra prévoir des formes nouvelles de conciliation, doit cependant être tempérée. On ne doit pas oublier l'intérêt que représente pour les agriculteurs cette diversité sociale du milieu rural (et inversement). Ils peuvent en tirer parti à travers la production de biens et services offerts directement aux habitants de ces mêmes communes avides de produits naturels et conviviaux et d'espaces entretenus. En ce domaine, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer pour permettre et faciliter ces rapprochements et contribuer efficacement au développement des zones rurales.

### 3.3 - Une "gouvernance" complexe

Devant cette multiplicité d'acteurs aux intérêts extrêmement divers et aux échelles d'influence s'étendant du registre le plus international à l'échelle la plus locale, comment une politique et une action cohérentes peuvent-elles se dégager, soucieuses à la fois de contribuer à la prospérité économique de la région et de répondre aux soucis très largement partagés de sauvegarde des territoires, de protection de la santé et de préservation de la nature ? Les réponses ne sont pas simples ; elles impliquent certainement un renouvellement des formes de régulation économique et sociale<sup>3</sup>.

#### A l'échelon régional

En matière de politique agricole, une "subsidiarisation" bien comprise conduirait à redonner du poids à l'échelon public régional, plus proche des spécificités territoriales et donc mieux à même de répondre aux besoins du terrain. Avec plus de transparence et d'information liées à la proximité locale, des institutions représentatives plus décentralisées pourraient gérer efficacement les intérêts économiques régionaux dans le cadre d'institutions démocratiques adéquates.

Certes les autorités publiques régionales ne disposent pour l'instant que de peu de moyens d'action par rapport aux enveloppes financières et aux divers soutiens européens, mais ces faibles moyens ne doivent-ils pas d'ores et déjà être consacrés à "semer des graines d'avenir", c'est-à-dire à fournir aux différents acteurs de la filière les signaux qui orientent leurs comportements dans un sens favorable au bien commun régional ?

Dans ce cadre d'ailleurs, la montée de la territorialisation de la politique publique à travers en particulier la mise en place des pays et des projets de territoire est un élément nouveau important à prendre en compte. Ce nouveau dispositif semble à même de fournir le cadre au sein duquel pourraient s'organiser et se coordonner les orientations générales de développement associant

les différents acteurs repérés précédemment dans un souci de cohérence globale et non plus sectorielle ou corporatiste.

#### A l'échelon local

L'importance croissante des conceptions du rural comme cadre de vie, comme nature devant être protégée et préservée, peut être interprétée comme une montée en puissance du caractère public de l'espace rural. Comment les acteurs ruraux et les institutions publiques vont-ils gérer cette "publicisation" de l'espace, ce droit de regard que l'ensemble de la société entend de plus en plus porter sur ces attributs du rural que constituent les aménités, le paysage, la biodiversité, etc. ?

Dans les faits, la gestion de ces biens ruraux conduit aujourd'hui à mettre ensemble des acteurs de statut divers qui concourent à l'émergence de nouvelles formes de gouvernance locale. Vont ainsi se façonner des nouvelles institutions d'administration territoriale regroupant à la fois d'anciens acteurs locaux légitimes comme les élus, les représentants administratifs ou professionnels, divers types d'experts dotés de nouvelles responsabilités, et de nouveaux acteurs légitimés dans une fonction de participants à la décision locale (du type associations, institutions techniques, etc.), dans une logique qui tend à se développer formellement avec par exemple la mise en place des comités de développement et des projets de territoire à l'échelle des pays.

### Conclusion

Comme on peut l'observer à travers la présentation un peu intuitive de cette palette des nouveaux (ou anciens) acteurs du développement régional, la configuration des groupes et des intérêts s'est profondément modifiée durant ces dernières années. Aux responsables régionaux de faire en sorte que jouent les nouvelles "révolutions" agricole et agroalimentaire dont doit être porteuse la Bretagne.

Pour le secteur agroalimentaire, le défi est aussi important que celui des années 50. Sans renier les acquis, mais en évaluant sereinement les atouts et les faiblesses du système qui s'est développé jusqu'à présent, il s'agit de s'orienter vers un nouveau modèle breton, construit en concertation avec les nouveaux acteurs et les nouvelles demandes qui émergent, et sachant répondre aux conditions économiques et sociales de ce siècle qui débute.

<sup>2</sup> - Voir dans ce domaine les travaux de J.-E. Beuret, ENSA Rennes, par exemple : Beuret J.E. (1999) - Petits arrangements entre acteurs... Les voies d'une gestion concertée de l'espace rural. Natures Sciences et Sociétés, vol. 7, n°1, pp. 21-30.

<sup>3</sup> - Voir les travaux en cours du groupe de prospective sur les espaces naturels et ruraux de la Datar, pilotés par B. Hervieu et Ph. Perrier-Cornet, INRA.

## L'internationalisation des entreprises alimentaires bretonnes : priorité à la présence européenne.

Charles Texier  
MIRCEB, Mission Régionale pour le Commerce Extérieur Breton

Le secteur agroalimentaire constitue une activité importante de l'économie bretonne et réalise le tiers de la valeur ajoutée industrielle régionale<sup>1</sup>. Il représente environ 20 % de l'industrie de l'Ille et Vilaine et plus de 40 % de celle des autres départements bretons. Il a été le premier à s'ouvrir véritablement au commerce extérieur et à établir une stratégie d'implantation à l'étranger. Qu'en est-il de cette évolution ? Quelle est la situation de son développement international à l'heure actuelle ?

Avant d'apprécier l'importance des implantations à l'étranger dans la dynamique des entreprises agroalimentaires bretonnes, il semble important de préciser le rôle de ces firmes dans le commerce international de la Bretagne. En effet, le développement à l'international commence le plus souvent par un simple échange de biens et se prolonge par la suite par l'implantation de filiales commerciales afin de pérenniser, développer et fidéliser la clientèle.

Nous mesurerons tout d'abord l'importance des échanges internationaux du secteur agroalimentaire en établissant son degré de dépendance et d'ouverture régionale au commerce international. Cette mesure permet de situer l'insertion d'une industrie et d'un secteur régional dans les échanges mondiaux (voir encadré méthodologique en page 67).

Tableau 1 : La dépendance régionale au commerce international

Secteurs d'activités	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1995	1996	1997
IAA	0,62	0,62	0,56	0,50	0,50	0,46	0,51	0,51	0,48	0,51	0,43	0,40	0,39
dont viande et lait	0,24	0,23	0,20	0,22	0,23	0,23	0,22	0,23	0,18	0,23	0,23	0,21	0,20
dont autres IAA	1,25	1,30	1,18	1,05	1,08	0,93	1,07	1,12	1,07	1,04	0,82	0,78	0,76
Biens intermédiaires	2,12	2,05	1,88	1,99	1,87	1,93	1,80	2,06	1,97	1,90			
Biens d'équipements	1,37	1,31	1,63	1,62	1,59	1,55	1,52	1,39	1,52	1,43			
Biens de consommation courante	1,46	1,52	1,43	1,61	1,62	1,59	1,46	1,56	1,40	1,55			

Source : Calcul fait d'après les valeurs brutes de l'INSEE et des Douanes Nationales, Toulouse

Indicateur utilisé : (MIM) / (PIIP) (voir encadré méthodologique)

\* Si la valeur est supérieure à 1, la région connaît un besoin important en importation

\* Si la valeur est inférieure à 1, la région connaît un besoin moins important en importation

\* Si la valeur tend vers 0, alors la région est autosuffisante et si elle tend vers l'infini, la Bretagne connaît une forte dépendance.

1 - Source : INSEE - Tableau de l'Economie Bretonne - 1999 / 2000, Insee Bretagne.

### 1 L'insertion de l'industrie agroalimentaire régionale dans le commerce mondial

Cette insertion peut se mesurer en rapportant les exportations et les importations bretonnes de l'industrie agroalimentaire à sa production régionale. C'est surtout l'analyse en terme d'évolution de la dépendance ("besoin" d'importation) ou de l'ouverture ("besoin" d'exportation) qui permettra de souligner la dynamique à l'œuvre dans ce secteur et d'apprécier l'insertion de cette industrie dans les courants commerciaux mondiaux.

En fait, l'industrie agroalimentaire régionale se caractérise par un besoin d'exportation plus marqué que celui d'autres secteurs (importance des exportations par rapport aux importations) mais aussi par le fait qu'elle s'appuie essentiellement sur la valorisation d'une production locale (les entreprises de transformation trouvent à leurs portes les ressources nécessaires à leur activité).

#### 1.1 - La valorisation d'une production essentiellement locale

L'analyse des importations du secteur agroalimentaire rapportées à sa production donne une indication de son degré de dépendance à l'égard des matières premières importées (tableau 1).

En comparaison des autres secteurs industriels, l'industrie agroalimentaire apparaît comme la moins dépendante en ressources extérieures importées. Même si cet indicateur montre que le secteur n'est pas autosuffisant (quotient supérieur à 0), il indique que cette dépendance tend à diminuer au cours du temps.

Cette situation est surtout imputable aux industries de la viande et du lait alors que les autres activités alimentaires requièrent une proportion plus importante de matières premières importées (alimentation du bétail, par exemple), même si leur degré de dépendance semble également diminuer lentement.

Les entreprises trouvent donc localement en Bretagne les ressources nécessaires à leur production. Toutefois, dans un contexte de libéralisation et d'ouverture des marchés, cette forte dépendance au local peut limiter dans une certaine mesure la capacité et la compétitivité des entreprises bretonnes et par voie de conséquence son expansion sur le marché intérieur ou extérieur. En effet, on ne peut pas écarter l'hypothèse qu'une augmentation des importations de produits de base à bon marché permettrait un développement plus dynamique des indus-

tries alimentaires, en particulier dans les activités de deuxième et troisième transformations.

De même, cette situation peut conduire à s'interroger sur les conséquences en matière de politiques à l'international des entreprises régionales et sur le fait de privilégier ou pas les stratégies d'exportation ou d'implantation à l'étranger. En effet, la dépendance au local peut expliquer la priorité actuelle souvent accordée à l'exportation mais également justifier, pour certaines entreprises, des stratégies futures de délocalisation pour s'affranchir des contraintes locales et accéder à des matières premières bon marché.

#### 1.2 - Une ouverture internationale moins marquée pour les IAA

L'agroalimentaire fait partie de ces activités qui ont un poids important en Bretagne mais semblent éprouver des difficultés à se positionner sur les marchés étrangers. Ainsi, le chiffre d'affaires à l'exportation de ce secteur ne semblait pas en rapport avec son importance dans l'industrie régionale.

Tableau 2 : Ouverture régionale au commerce international

Secteurs d'activités	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1995	1996	1997
IAA	0,90	0,82	0,81	0,73	0,70	0,64	0,73	0,69	0,68	0,70	0,71	0,77	0,74
dont viande et lait	1,23	1,09	1,06	0,91	0,88	0,78	0,91	0,84	0,78	0,81	0,83	0,80	0,82
dont autres IAA	0,35	0,33	0,38	0,38	0,38	0,33	0,37	0,39	0,49	0,48	0,41	0,50	0,55
Biens intermédiaires	0,96	0,92	0,74	0,91	0,79	0,81	0,88	0,99	0,93	0,95			
Biens d'équipements	1,77	1,89	2,06	2,07	2,15	2,04	1,88	1,86	1,97	1,86			
Biens de consommation courante	0,74	0,82	0,89	0,87	0,71	0,64	0,62	0,67	0,67	0,71			

Source : Calcul fait d'après les valeurs brutes de l'INSEE et des Douanes Nationales, Toulouse

Indicateur utilisé : (XIX) / (PIIP) (voir encadré méthodologique)

\* Si la valeur est supérieure à 1, la région connaît une ouverture importante vis-à-vis des marchés étrangers

\* Si la valeur est inférieure à 1, la région connaît un recentrage sur son marché intérieur

\* Si la valeur tend vers 0, alors aucun produit n'est exporté et si elle tend vers l'infini, la Bretagne connaît une forte ouverture.

Sur le long terme, la situation de la viande et du lait notamment, a eu tendance à se dégrader (tableau 2). Le quotient d'ouverture internationale a fortement diminué sur la période pour ces produits (0,82 en 1997 contre 1,23 en 1982) alors qu'il s'est plutôt amélioré pour les autres : le degré d'ouverture international est passé pour les "autres IAA" de 0,35 en 1982 à 0,55 en 1997.

Dans le domaine agroalimentaire, si la Bretagne est peu dépendante internationalement (pour les matières premières), elle ne possède pas une ouverture internationale à la hauteur de ses capacités de production en comparaison à d'autres secteurs. A titre d'exemple, l'industrie des biens d'équipement paraît être une industrie davantage ouverte à l'international, que ce soit en matière d'importations ou d'exportations. Cette ouverture s'explique pour l'essentiel par le poids du montage automobile réalisé dans la région.

La situation de l'agroalimentaire régional est liée sans doute à des raisons structurelles et mériterait une analyse plus développée. En particulier, rappelons l'importance des structures coopératives dans l'organisation de la production régionale, le caractère périssable des denrées fabriquées, l'intensité de la concurrence internationale dans ce secteur, l'importance des marchés de proximité et les barrières aux échanges de toutes natures dans ce secteur (réglementation, goûts des consommateurs...).

Néanmoins, il ne faut pas sous-estimer l'effort d'ouverture réalisé sur cette période. En effet, entre 1983 et 1992, alors que le chiffre d'affaires des entreprises agroalimentaires bretonnes a été multiplié par 1,7, le chiffre d'affaires à l'exportation a été multiplié par 2.



### 1.3 - Un besoin d'exportation supérieur dans l'industrie alimentaire

La comparaison, en valeur relative, des montants exportés et importés permet de savoir si les activités sont davantage dépendantes ou au contraire davantage ouvertes aux relations internationales (tableau 3). Ainsi, si le coefficient est supérieur à 1, le secteur aura un besoin supérieur en exportations. S'il est inférieur à 1, il aura un besoin plus fort en importations.

L'effet de la Déclaration d'Echange de Biens imposée par les Douanes dans le cadre de l'Europe est visible à partir de

1995. De même, le changement de nomenclature en 1992 modifie quelque peu l'évolution des différents secteurs.

A l'analyse, il apparaît que les activités les plus importantes de la région (viande et lait, mais aussi construction électrique - électronique, matériels de transport terrestre, parachimie) sont celles qui présentent un besoin d'exportation le plus fort au sens où le marché national est devenu trop étroit pour permettre le développement des entreprises. A l'inverse, les activités les moins présentes en Bretagne (énergie, minerais, chimie de base...) sont plutôt dépendantes des importations, ce qui signifie que la spécialisation industrielle régionale actuelle apparaît comme un facteur d'ouverture internationale.

Tableau 3 : Besoin régional en commerce international

Secteurs d'activités	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1996
IAA	1,32	1,45	1,47	1,40	1,40	1,44	1,35	1,42	1,37	1,45	1,27	2,06
dont viande et lait	4,72	5,30	4,10	3,73	3,43	4,09	3,72	4,22	3,64	3,31	2,64	4,40
dont autres IAA	0,25	0,32	0,36	0,35	0,35	0,34	0,35	0,46	0,46	0,49	0,36	0,61
Biens intermédiaires	0,45	0,39	0,46	0,42	0,42	0,49	0,48	0,47	0,50	0,45	0,34	0,56
Biens d'équipements	1,44	1,26	1,28	1,35	1,32	1,24	1,34	1,30	1,30	1,32	1,82	0,86
Biens de consommation courante	0,54	0,62	0,54	0,44	0,40	0,42	0,43	0,48	0,46	0,49	0,43	0,74

Source : Calcul fait d'après les valeurs brutes de l'INSEE et des Douanes Nationales. Toulouse  
Indicateur utilisé : (X/M) / (M/M) (voir encadré méthodologique)

Alors que les exportations agroalimentaires bretonnes se positionnent aujourd'hui sur un marché de proximité (70 % des exportations bretonnes sont dirigées vers l'Union Européenne), on peut légitimement se demander si l'industrie bretonne est suffisamment compétitive pour sortir des frontières européennes.

Plus généralement, l'importance de l'activité exportatrice des IAA bretonnes conduit à s'interroger sur les conditions de pérennité de cette situation quand la concurrence par les prix est un élément essentiel de performance. Une telle stratégie signifie, en effet, que les entreprises doivent privilégier des approvisionnements à bas prix, d'une part et mettre en œuvre une force de frappe à l'exportation en développant, en particulier, une infrastructure commerciale à l'étranger, d'autre part. Les implantations industrielles à l'étranger sont un moyen pour pénétrer de nouveaux marchés et l'expérience d'autres secteurs industriels montre que c'est également une façon de stimuler l'activité exportatrice des firmes.

Dans ces conditions, un accroissement de l'ouverture internationale dans ce secteur ne pourrait-il pas se réaliser plutôt à travers des implantations à l'étranger et ne faudrait-il pas alors orienter la politique en faveur de ces

implantations ? L'objectif de la partie suivante est de préciser les conditions de la présence des IAA bretonnes à l'étranger par le biais de sociétés filiales.

## 2 La présence à l'étranger des entreprises agroalimentaires bretonnes

Les implantations prises en compte dans l'analyse concernent celles qui font apparaître une présence physique des entreprises bretonnes à l'étranger et se traduisent par des participations financières. Ces implantations peuvent être de natures différentes, industrielles mais aussi commerciales, administratives ou techniques.

### 2.1 - L'accélération des implantations à l'étranger sur la période récente<sup>2</sup>

En 1996, 149 entreprises bretonnes, tous secteurs confondus, disposaient d'au moins une implantation extérieure détenue de manière directe<sup>3</sup> (tableau 4). En 2000, on en dénombre 218, soit une évolution suffisam-

ment sensible pour parler d'intensification des implantations à l'étranger. Le secteur agroalimentaire breton a suivi cette même tendance avec 76 entreprises bretonnes en 2000 contre 45 en 1996. La part des entreprises du secteur agroalimentaire dans le total des entreprises détenant une implantation à l'étranger a augmenté de 5 points (30 % en 1996, 35 % en 2000).

Tableau 4 : Nombre d'entreprises bretonnes possédant une ou plusieurs filiales à l'étranger (de manière directe)

Secteur	1996	2000
Agroalimentaire	45	76
Total	149	218

Source : base de données DESIR (1996) / fichier Mirceb (2000)

En 1996, on recensait au total 495 implantations étrangères détenues de manière directe par les entreprises bretonnes (tableau 5). En 2000, ce nombre atteint 608 implantations. Les nouvelles entreprises, pour la plupart des PME (cf. infra), ont créé en moyenne une, voire deux structures à l'étranger. Cette dynamique a tout particulièrement été impulsée par les entreprises du secteur agroalimentaire où l'on note une augmentation de 71 % du nombre d'implantations contre 23 % pour l'ensemble des entreprises. Chaque entreprise du secteur agroalimentaire recensée a ainsi créé, en moyenne, entre 2 et 3 implantations de 1996 à 2000.

Tableau 5 : Nombre de filiales étrangères (de manière directe) détenues par des entreprises bretonnes

Secteur	1996	2000
Agroalimentaire	110	188
Total	495	608

Source : base de données DESIR (1996) / fichier Mirceb (2000)

Pendant, l'importance de la présence à l'étranger des entreprises bretonnes du secteur agroalimentaire est à relativiser en raison de la présence de grands groupes tels que Guymorac'h, Coopagri Bretagne, Unicola, Cebac, Doux, Stalaven, Bridel (Lactalis), Le Duff..., qui, ensemble (grandes entreprises de plus de 500 emplois) représentent plus de 36% des filiales bretonnes à l'étranger.

En moyenne, les entreprises agroalimentaires détiennent 2,5 filiales à l'étranger mais une forte dispersion existe suivant les caractéristiques des firmes. La plupart d'entre elles ne possède en fait qu'une à deux implantations mais ce nombre dépend de la taille des entreprises<sup>4</sup>. Les grandes entreprises agroalimentaires sont celles qui possèdent le plus grand nombre de filiales à l'étranger avec un coefficient d'implantation (nombre moyen d'implantations par entreprise possédant une filiale à l'étranger) de 3,7 contre 2,5 en moyenne (tableau 6).

En ce qui concerne les grandes entreprises alimentaires, le coefficient d'implantation est cependant nettement inférieur en comparaison avec les autres secteurs industriels (3,7 contre 5,1) et cette situation est sans doute à mettre en relation avec le plus faible coefficient d'ouverture internationale des IAA (cf. supra).

Presque 60 % des filiales étrangères sont détenues par des P.M.E. bretonnes<sup>5</sup>. Cependant, le plus étonnant relève de la progression des très petites entreprises (moins de 10 salariés). En 1996, elles ne représentaient que 2 % des entreprises possédant une implantation à l'étranger contre 10,5 % aujourd'hui. En 1996, elles ne détenaient que 1 % des filiales à l'étranger contre 7 % actuellement. Si le passage à l'Euro a peut-être contribué à stimuler ce phénomène (38,5 % des implantations de ces entreprises se situent dans l'Union Européenne), cette situation peut aussi s'expliquer par le rattachement de certaines d'entre elles à des groupes industriels favorisant l'internationalisation de ces firmes.

Tableau 6 : Dimension des entreprises et implantations à l'étranger (année 2000)

Secteur	Taille	Entreprises disposant d'une implantation étrangère (1)			Implantations étrangères (2)		Coefficient d'implantation (2)/(1)
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage		
Entreprises agroalimentaires	T.P.E.	8	10,5	13	6,9	1,63	
	P.E.	18	23,7	34	18,1	1,89	
	M.E.	32	42,1	74	39,4	2,31	
	G.E.	18	23,7	67	35,6	3,72	
Entreprises bretonnes	T.P.E.	23	10,6	36	5,9	1,57	
	P.E.	52	23,8	79	13,0	1,52	
	M.E.	100	45,9	274	45,1	2,74	
	G.E.	43	19,7	219	36,0	5,09	

Source : Fichier Mirceb (année 2000)

2 - Les sources relatives aux implantations à l'étranger des entreprises bretonnes reposent sur la base de Données Economiques sur le Système Industriel Régional (DESIR) pour l'année 1996 et sur l'étude du fichier Mirceb pour l'année 2000. Les sources n'étant pas les mêmes, les comparaisons peuvent être audacieuses, mais ont le mérite d'exister. Nous ne considérons ici que les implantations directes.

3 - Implantations directes : filiales étrangères détenues par les entreprises bretonnes sans qu'il y ait un intermédiaire entre la filiale et l'entreprise située en Bretagne.

4 - La segmentation des entreprises suivant la taille repose sur les classes suivantes : les très petites entreprises (TPE) ont moins de 10 salariés, les petites entreprises (PE) entre 10 et 49 salariés ; les moyennes entreprises (ME) entre 50 et 499 salariés et les grandes entreprises (GE) plus de 500 salariés.

## 2.2 - L'appartenance à un groupe favorise la dynamique internationale

Près de deux tiers des entreprises agroalimentaires possédant une filiale à l'étranger appartiennent à un groupe et ce pourcentage est en augmentation depuis 1996 (tableau 7).

D'une manière générale (ensemble des secteurs), il existe un lien entre le fait d'appartenir à un groupe et le nombre

d'implantations hors des frontières françaises. Cette observation confirme l'effet taille repéré précédemment et le lien entre ces deux phénomènes.

L'origine géographique du groupe d'appartenance semble influencer également sur la dynamique d'implantation. Dans les IAA, comme dans les autres secteurs, les filiales bretonnes de groupes français ou étrangers ont des coefficients d'implantation supérieurs à la moyenne.

**Tableau 7 : Appartenance à un groupe et implantations à l'étranger en 2000**

Secteur	Appartenance <sup>(1)</sup> des entreprises bretonnes possédant au moins une filiale à l'étranger									
	aucune appartenance à un groupe		appartenant à un groupe breton		appartenant à un groupe français		appartenant à un groupe étranger		Total entreprises bretonnes	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Entreprises bretonnes (1)										
Agroalimentaire	26	34,2 %	34	44,7 %	12	15,8 %	4	5,3 %	76	100 %
Total	78	35,8 %	75	34,4 %	49	22,5 %	16	7,3 %	218	100 %
Implantations Etrangères (2)										
Agroalimentaire	45	23,9 %	72	38,3 %	40	21,3 %	11	5,5 %	188	100 %
Total	154	25,3 %	217	35,7 %	173	28,5 %	64	10,5 %	608	100 %
Coefficient d'implantation (2/1)										
Agroalimentaire	1,7		2,1		3,3		2,8		2,5	
Total	1,97		2,9		3,5		4,0		2,8	

Source : Fichier Mirceb (année 2000)  
(1) l'appartenance se traduit par une dépendance en amont vis-à-vis d'un groupe, le plus souvent de manière majoritaire

## 3 Les stratégies d'implantation à l'étranger des entreprises agroalimentaires

### 3.1 - Une diversification des pays d'implantation

Les entreprises agroalimentaires bretonnes sont présentes, par l'intermédiaire de leurs filiales directes, dans 45 pays différents, soit 14 pays nouveaux par rapport à 1996.

Plus que le nombre d'entreprises ou le nombre d'implantations, c'est surtout la répartition qui est significative. Avec la moitié des implantations, l'Union européenne demeure la zone privilégiée des entreprises agroalimentaires qui semblent y rechercher une certaine similitude de marchés. Cependant, de nouvelles régions sont apparues, comme l'Europe de l'Est avec un doublement du nombre de pays concernés (de 5 à 10). Ce phénomène est dû à l'intégration économique croissante de ces pays dans l'Union Européenne et est favorisé par la proximité géographique.

Une certaine dynamique d'implantation touche également l'Extrême-Orient et l'Amérique du Sud où, sur chacune de ces zones, on compte désormais trois nouveaux pays.

Ainsi, le mouvement de mondialisation dessiné en 1996 s'amplifie et se porte même sur des zones inattendues il y a cinq ans (Amérique du Sud et Extrême-Orient).

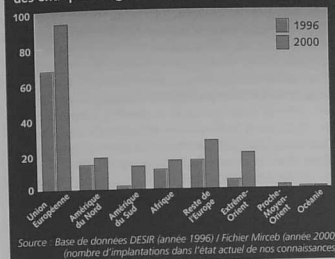
**Tableau 8 : Pays d'implantations des entreprises agroalimentaires bretonnes en 2000**

Zone	Nombre de filiales	Nombre de filiales par pays
AFRIQUE	14	5 : COTE D'IVOIRE 2 : AFRIQUE DU SUD ET MAROC 1 : BENIN, GHANA, MALI ET NIGERIA
AMERIQUE DU NORD	18	13 : ETATS-UNIS 5 : CANADA
AMERIQUE DU SUD	13	6 : BRESIL 4 : MEXIQUE 2 : ARGENTINE 1 : PEROU
RESTE DE L'EUROPE	27	7 : POLOGNE 5 : REP.TCHEQUE 4 : RUSSIE ET SUISSE 2 : SLOVAQUIE 1 : UKRAINE, ROUMANIE, NORVEGE, HONGRIE ET CROATIE
EXTRÊME-ORIENT	20	8 : CHINE 3 : INDONESIE ET JAPON 2 : SINGAPOUR ET HONG-KONG 1 : THAÏLANDE ET VIETNAM
OCEANIE PROCHE-ORIENT	1 2	1 : AUSTRALIE 1 : ISRAËL ET JORDANIE
UNION EUROPEENNE	93	23 : ESPAGNE 19 : ROYAUME-UNI 17 : ALLEMAGNE 12 : ITALIE 6 : BELGIQUE 5 : PAYS-BAS 3 : AUTRICHE 2 : SUÈDE, IRLANDE ET LUXEMBOURG 1 : FINLANDE, PORTUGAL

Source : Fichier Mirceb (année 2000) / dans l'état actuel de nos connaissances

La répartition géographique des implantations étrangères confirme cette évolution (graphique 1).

**Graphique 1 : Evolution des implantations des entreprises agroalimentaires par grandes zones**



Source : Base de données DESIR (année 1996) / Fichier Mirceb (année 2000) (nombre d'implantations dans l'état actuel de nos connaissances)

Alors que la dimension des entreprises peut être considérée comme un élément d'explication de la stratégie d'internationalisation (cf. supra), il ne semble plus que cet aspect ait un impact significatif sur la localisation des implantations étrangères (tableau 9). Les PME agroalimentaires bretonnes sont présentes sur tous les continents.

### 3.2 - Une stratégie d'implantation différente en fonction des activités

La répartition des filiales à l'étranger par secteur d'activité (graphique 2) reflète les caractéristiques de l'industrie régionale. Les secteurs les plus représentés sont aussi ceux qui exportent le plus et confirment le lien qui existe entre le fait de développer des exportations et la dynamique en matière d'implantation à l'étranger.

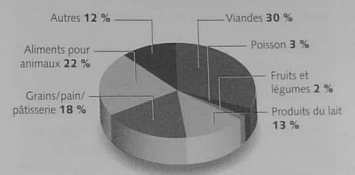
La situation de chaque activité reflète l'image des entreprises présentes (notamment en ce qui concerne les grands groupes), mais certaines caractéristiques de filière apparaissent cependant (graphique 3).

**Tableau 9 : Répartition géographique des implantations étrangères selon la dimension des entreprises agroalimentaires (année 2000)**

Taille	Total	Union Européenne	Reste de l'Europe	Amérique Nord	Amérique centrale sud	Afrique	Proche Moyen Orient	Extrême Orient	Océanie
T.P.E.	100 % (13)	38,4 % (5)	15,4 % (2)	7,7 % (1)	7,7 % (1)	7,7 % (1)	7,7 % (1)	15,4 % (2)	-
P.E.	100 % (34)	58,9 % (20)	11,8 % (4)	8,8 % (3)	2,9 % (1)	2,9 % (1)	14,7 % (5)	-	-
M.E.	100 % (74)	47,2 % (35)	12,2 % (9)	9,5 % (7)	9,5 % (7)	9,5 % (7)	1,3 % (1)	9,5 % (7)	1,3 % (1)
G.E.	100 % (67)	49,2 % (33)	17,9 % (12)	10,4 % (7)	6,0 % (4)	7,5 % (5)	-	9,0 % (6)	-
TOTAL	100 % (188)	49,5 % (93)	14,3 % (27)	9,5 % (18)	6,9 % (13)	7,4 % (14)	1,0 % (2)	10,6 % (20)	1,0 % (2)

Source : Fichier Mirceb (année 2000)

**Graphique 2 : Répartition par activité des filiales étrangères des entreprises bretonnes (année 2000)**



Source : Fichier Mirceb (année 2000)

Les entreprises de la viande détiennent en moyenne 2,3 filiales, chiffre à comparer au coefficient d'implantation moyen qui est de 2,5. La majorité des implantations sont localisées dans l'Union européenne (30) et avec l'ouverture vers l'Est des marchés européens, on observe un mouvement vers ces pays (9 filiales dont la moitié concerne des unités industrielles). Le marché nord-américain, réputé difficile, est investi par trois filiales grâce à la présence de grands groupes tel que Doux. L'attrait du marché asiatique et quelques industriels déjà présents en Chine laissent entrevoir de possibles localisations d'unité de production dans cette zone.

Les filiales étrangères dans le secteur des produits laitiers sont également localisées principalement dans l'Union Européenne. Cependant, trois autres zones sont à mettre en avant. En Asie, un schéma général semble se dessiner avec des unités de production en Chine et des filiales de commercialisation plutôt localisées dans d'autres pays (Japon, Singapour...). En Europe de l'Est, les filiales implantées se situent dans des pays satellites de la Russie comme l'Ukraine et la République Tchèque. Aux Etats-Unis, les implantations concernent principalement des unités de production appartenant à des grands groupes.

Dans les activités liées aux produits de la mer, très peu d'entreprises bretonnes ont implanté directement des unités commerciales ou de production. Néanmoins, l'Amérique du Sud semble une zone privilégiée sans doute à cause de la richesse de ses ressources halieutiques.

L'industrie des fruits et légumes se caractérise par des implantations centrées sur l'Union Européenne et se positionne prioritairement en Allemagne, Italie et Royaume-Uni.

Dans l'activité de la panification et de la pâtisserie industrielles, le groupe Le Duff imprime sa marque par ses nombreuses implantations internationales. Seules, cinq autres entreprises ont franchi le pas des filiales étrangères. En dehors de l'Union Européenne, elles sont allées s'établir en Chine pour produire et à HongKong pour vendre.

L'industrie de l'alimentation animale possède un nombre d'implantations par entreprise élevé (en moyenne 3,4 filiales par entreprise), à mettre en relation avec la forte présence internationale de groupes comme Guyomarç'h ou Glon Sanders. L'Europe de l'Est constitue pour ces entreprises une zone de production supplémentaire (la plupart des filiales sont de nature industrielle et sont situées en Pologne, en République Tchèque ou en Roumanie), de même que l'Asie (notamment la Chine) ou l'Amérique du Sud avec le Brésil, l'Argentine et le Mexique. La stratégie semble consister à produire dans un pays et à installer des filiales de commercialisation dans les autres.

### 3.3 - Une évolution vers l'exportation de compétences et de savoir-faire

Des exemples de plus en plus nombreux montrent que nous passons progressivement d'une stratégie internationale reposant uniquement sur l'exportation à un développement international reposant sur les compétences et le savoir-faire des entreprises.

Ainsi, sur le marché chinois, deux entreprises bretonnes complémentaires, associées à une société locale ont créé une unité de transformation de jambon. L'une a apporté son savoir-faire technique en échange de participations dans le capital, l'autre à vendu du matériel pour l'installation et le démarrage de l'unité de production. Toujours en Chine, une entreprise spécialisée dans la distribution d'eau en bouteille a conclu un accord de partenariat avec une société chinoise. Elle a ainsi installé une unité produisant plus de 450.000 bouteilles d'eau par jour dans le sud du pays (province de Hainan). Cette société a apporté essentiellement son savoir-faire technique en contrepartie de royalties.

Dans une autre activité, une société spécialisée dans le domaine de la volaille a racheté la majorité des parts d'une filière complète au Brésil (couvoirs, usines d'aliments, abattoirs). De même, des entreprises bretonnes se sont associées pour monter, avec un partenaire étranger, toute une filière allant de l'insémination à l'abattage, afin de pénétrer plus rapidement un marché se situant en Europe de l'Est. Une autre entreprise bretonne envisage de créer

une unité de production en Australie et souhaite exporter vers le Japon à partir de cette usine tandis qu'elle approvisionne actuellement le marché japonais à partir de l'Asie.

Ces différents exemples montrent un développement à l'étranger reposant désormais sur une culture des affaires à l'international. Pour réussir, une entreprise doit toucher à différents métiers qui passent, bien entendu, par l'exportation et l'importation, mais aussi par la vente de savoir-faire et de technologies, par la connaissance des montages financiers de niveau international (montage de joint venture).

Cette évolution concerne également les PME et non plus seulement les grands groupes. Il devient donc nécessaire de s'interroger sur la compétence et la formation des hommes qui doivent s'occuper de ces tâches à l'intérieur des entreprises et sur l'environnement de formation nécessaire pour satisfaire ces nouveaux besoins. Dans ce contexte, les structures d'accompagnement ont un rôle incontestable à jouer pour aider en particulier les entreprises de taille plus modeste à concevoir un développement international et non plus se limiter à les soutenir dans leurs opérations d'exportation.

## Conclusion

Le débat sur l'opportunité de l'international et de la délocalisation semble dorénavant dépassé. En effet, dans leur déploiement international, les grandes entreprises maîtrisent de mieux en mieux leur développement en matière de filialisation. Les petites et moyennes entreprises semblent leur emboîter le pas et il ne serait pas étonnant que, dans les 5 à 10 ans à venir, elles pratiquent aussi bien les investissements industriels que les implantations commerciales à l'étranger.

Cette évolution touche également le secteur agroalimentaire où les entreprises sont passées de la simple exportation / importation à un véritable développement international (exportation / importation / implantation / vente de savoir-faire ou de technologie). Plus que l'augmentation des échanges commerciaux à partir de la Bretagne, elles recherchent désormais à se déployer internationalement sous toutes les formes possibles. Cette stratégie ne touche pas seulement les grandes et moyennes entreprises mais également celles de taille plus modeste. Après avoir privilégié l'Europe, ces entreprises semblent vouloir s'implanter sur l'ensemble des zones que constituent l'Union Européenne, l'Extrême-Orient et les Etats-Unis, voir même l'Europe de l'Est et l'Amérique du Sud. Ces deux dernières régions ne constituent plus uniquement des satellites des Etats-Unis ou de l'Union Européenne, mais des régions de développement à part entière. Chaque entreprise, même de taille réduite, est amenée à se comporter comme une multinationale.

## Note méthodologique

Le quotient de localisation (QL) défini par W. Isard permet de comparer le poids d'une activité dans la région avec son poids dans un agrégat. Il permet ainsi de savoir si une activité est davantage tournée vers l'extérieur ou davantage dépendante.

Ce quotient de localisation est établi pour le secteur des industries agroalimentaires en fonction du chiffre d'affaires afin, d'une part, de mesurer la dépendance de la région vis-à-vis du commerce international pour cette industrie et, d'autre part, de mesurer l'ouverture des firmes agroalimentaires au commerce international. La première mesure prend en compte les importations de la région et la seconde, les exportations.

Enfin, nous comparons les deux agrégats, exportations et importations (en valeur relative), pour estimer leur importance pour le secteur agroalimentaire.

• **Dépendance régionale au commerce international :**  
Nous mesurons la dépendance régionale au commerce international selon le quotient de localisation suivant :

$$QL = (MI/M) / (PI/P)$$

Le pourcentage régional des importations du secteur i (MI) dans les importations totales (M) de la région par rapport à la production régionale du même secteur (PI) divisé par la production totale régionale (P) va nous permettre de savoir si le secteur d'activité des industries agroalimentaires de la région est davantage dépendant de l'extérieur. Ainsi, si ce coefficient est supérieur à 1, la région connaît un besoin d'importation plus important. S'il est inférieur à 1, la région aura besoin d'importation. Si ce ratio tend vers 0, alors le marché est autosuffisant et s'il tend vers l'infini, le secteur connaît une forte dépendance (cf. Tableau 1).

• **Ouverture régionale au commerce international :**  
Nous mesurons l'ouverture régionale au commerce international selon le quotient de localisation suivant :

$$QL = (XI/X) / (PI/P)$$

Le pourcentage régional des exportations du secteur i (XI) dans les exportations totales (X) de la région par rapport à la production régionale du même secteur (PI) divisé par la production totale régionale (P) va nous permettre de savoir si le secteur d'activité est davantage tourné vers l'extérieur. Ainsi, si ce coefficient est supérieur à 1, le secteur sera davantage inséré sur les marchés internationaux. S'il est inférieur à 1, il sera davantage recentré sur le marché intérieur. De même, si ce ratio tend vers 0, alors aucun produit du secteur n'est exporté et s'il tend vers l'infini, le secteur connaît une forte ouverture (cf. Tableau 2).

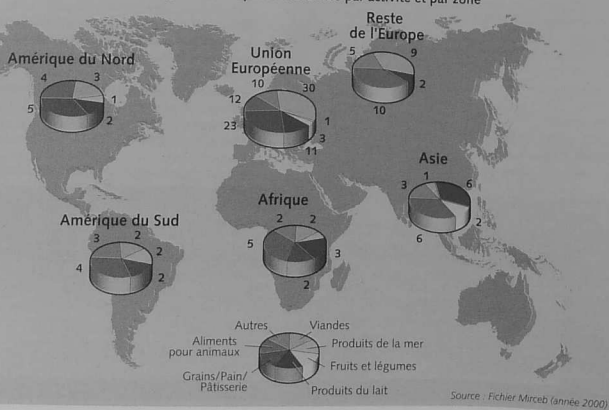
• **Besoin régional au commerce international :**

$$QL = (XI/X) / (MI/M)$$

Le pourcentage régional des exportations du secteur i (XI) dans les exportations totales (X) de la région par rapport aux importations du même secteur (MI) divisé par les importations régionales totales (M) va nous permettre de savoir si le secteur est davantage dépendant ou au contraire davantage ouvert aux relations internationales. Ainsi, si ce coefficient est supérieur à 1, le secteur aura un besoin supérieur en exportation. S'il est inférieur à 1, il aura un besoin plus fort en importation (cf. Tableau 3).

Source : d'après W. Isard - Méthodes d'analyses régionales, I - Equilibre économique, Dunod, Paris, 1972, page 57

Graphique 3 : Nombre de filiales étrangères d'entreprises bretonnes par activité et par zone



## Les coopératives : un rôle structurant et régulateur de l'économie agroalimentaire bretonne.

Pascal Perrot, Laboratoire LESSOR, UER de Sciences Sociales, Université de Rennes 2

Philippe Ruffio, Département Economie rurale et Gestion, Pôle d'Enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes

Françoise Ledos, Confédération des Coopératives Agricoles de l'Ouest de la France - CCAOF, Rennes

Dans la deuxième moitié du vingtième siècle, la coopération agricole en Bretagne a été un facteur de dynamisme et de progrès de l'agriculture et du monde rural régional en assurant la diffusion du progrès technique et économique, l'amélioration du revenu et la promotion des hommes, le développement et l'implantation d'activités périphériques.

Comme dans de nombreuses autres régions françaises et européennes, ce mouvement coopératif a fortement contribué à organiser et structurer les activités agricoles et agroalimentaires régionales. Après avoir rappelé les principales caractéristiques de ce mouvement en Bretagne, en soulignant certaines de ses particularités, l'objectif de cet article est de remettre en perspective les principales questions concernant le rôle et l'avenir des coopératives régionales et de s'interroger sur la nature des enjeux auxquels elles sont confrontées actuellement.

### 1 L'émergence d'un modèle coopératif breton

Economistes, sociologues et géographes se sont interrogés depuis les années 60 sur la nature et la dynamique du mouvement coopératif en Bretagne et ont souligné les particularités propres à cette région, dont il faut tenir compte afin de mettre en perspective les questions actuelles sur l'avenir de ces organisations.

#### 1.1 - Un mouvement récent et hétérogène

A la différence d'autres régions françaises, les coopératives sont apparues tardivement sous une forme structurée en Bretagne, au début du vingtième siècle, sur la base du regroupement de syndicats communaux ou cantonaux créés après la loi de 1884. Toutefois, ce n'est qu'à partir des années trente que ce mouvement s'implante durablement et significativement dans les campagnes bretonnes. Des années 30 aux années 50, la période est marquée par la multiplication des coopératives dans le secteur de l'approvisionnement, des céréales et des légumes. Il faudra attendre la deuxième guerre mondiale, au tournant du siècle, pour que se créent les coopératives laitières<sup>1</sup>. La diversification des activités des coopératives et la concentration des groupements de producteurs dans le domaine avicole apparaîtront à la fin des années 50 et au début des années 60, et ce mouvement sera encore plus tardif dans le domaine des viandes (tableaux 1 et 2).

En Bretagne, le syndicalisme des premiers fondateurs était inspiré par une tradition sociale conservatrice dominante. C'est dans les années 30 qu'apparaissent des organisations agricoles appartenant au mouvement "républicain laïc" à caractère plus professionnel et démocratique correspondant à l'un des deux courants coopératifs traditionnels en France. Dans cette région, ce clivage va, dès lors, accompagner et nourrir une concurrence intense entre les organisations.

Tableau 1 : Evolution de l'activité des coopératives en Bretagne

	1957	1968-69	1978	1996*
Chiffre d'affaires des coopératives (Millions F)	320	1 750	13 936	58 400
Chiffre d'affaires Coop. / Production Agricole Finale bretonne	0,15	0,30	0,87	1,40
Répartition du chiffre d'affaires (en %) :				
• productions animales	14	52	60	54
dont lait	9	22-23	24	12
dont porcs et bovins	0,1	20	32	34
dont volailles, œufs	30	30	4	8
• approvisionnement	-	-	28	27
• productions végétales	54	17-19	10	16
dont céréales	36	6	1	2
dont légumes, Pommes de terre	18	12-13	9	14
• autres (services...)	2	2	2	3

NB : compte tenu de la diversité des sources utilisées, ces données ne sont pas homogènes. Seuls doivent être pris en compte les ordres de grandeur et les tendances d'évolution.

\* filiales comprises

Sources : d'après Canevet (1972) pour 1957, 1968-69 - Service Régional de Statistique Agricole (1980) La coopération agricole en Bretagne (enquête coopération 1978) n°72 pour 1978 - CCAOF Rennes pour 1996

Tableau 2 : Evolution de la répartition des ventes des coopératives\* bretonnes par branche d'activité dans les années 60 et 70 (coopératives de plus de 6 salariés)

(en % du CA total des coopératives)	1965	1970	1974	1978
Commercialisation de céréales	15,6	4,4	1,3	0,9
Commerce de gros de fruits et légumes	13,1	8,8	4,3	7,1
Commerce de gros de bétail	5,6	14,7	26,7	29,1
Produits avicoles (transformés ou non)	15,5	7,9	7,5	4,2

\* coopératives + unions + SCA

Source : Service Régional de Statistique Agricole (1976 et 1980) La coopération agricole en Bretagne (enquête coopération), n°48 et 72

L'immédiat après guerre se caractérise par une période de création à caractère nettement idéologique (période que certains ont qualifiée de "socialisme coopératif") conduisant à de nombreux échecs dans les années 50. L'émergence du courant novateur dans les années 60 correspond à l'affirmation d'une nouvelle génération de leaders agricoles formés dans le creuset syndical de la Jeunesse Agricole Chrétienne - JAC. Ce tournant alimente de grands débats sur l'avenir et l'organisation du monde agricole et suscite une nouvelle vague d'initiatives coopératives s'appuyant d'avantage sur un projet économique et professionnel.

Le renouvellement coopératif des années 60 en Bretagne a été, plus que dans d'autres régions françaises, l'expression d'une revendication d'un "pouvoir compensateur" face à une modification des rapports de force dans la filière agroalimentaire et à l'émergence d'un complexe agro-industriel initié par les industries d'amont et d'aval (exemple du secteur avicole). Par ailleurs, il s'est affirmé également en réaction à la pénétration de capitaux extérieurs à la région<sup>3</sup> (dans l'alimentation animale, l'aviculture, le lait, notamment), d'abord sous la forme d'investissements industriels puis, à partir des années 70, de prises de participations dans des firmes existantes.

Actuellement, les conceptions idéologiques ne sont plus le moteur de l'action coopérative plutôt empreinte de réalisme économique et soucieuse de garantir aux producteurs un pouvoir économique et d'être un outil de développement régional. Les oppositions entre les idéalistes et les réalistes se sont réduites. Cependant, les clivages historiques demeurent et continuent de se manifester à travers des cultures identitaires différentes et le poids des engagements passés (en termes de leadership, de portefeuilles d'activités et d'actifs détenus).

Dans un tel contexte, l'absence d'unité de vue a induit une concurrence entre coopératives qui a été et reste une réalité bretonne. Les tentatives de coordination à l'échelle régionale pour faire émerger un projet économique coopératif ont régulièrement échoué. La multiplication des accords entre coopératives et les fusions ont considérablement réduit les luttes et les chevauchements de zones d'influence caractéristiques des années 60 et 70 ou encore la pratique de politiques de prix différenciés selon les zones géographiques. Toutefois, ils ont peut-être été plus le fruit des circonstances que le résultat d'une volonté réelle de rapprochement sur la base d'une stratégie offensive.

#### 1.2 - Le choix de l'intégration verticale et de la polyvalence des activités

A partir des années 60, l'opposition idéologique rappelée ci-dessus est traversée par d'autres clivages de nature plus économique concernant le niveau d'intervention des coopératives. Avant cette date, la majorité des coopératives bretonnes étaient représentatives de ces "coopératives boutiques" ou "coopératives poubelles", selon les termes de l'époque, dont la fonction principale était l'approvisionnement de l'agriculture et la collecte ainsi que la revente en l'état des produits agricoles. En une dizaine d'années, le triptyque lait - productions animales - aliments du bétail s'est substitué à l'association traditionnelle engrais - céréales - pommes de terre et les coopératives ont renouvelé leur conduite en s'engageant de façon déterminée dans la modernisation de l'agriculture et la recherche d'une meilleure valorisation des productions en aval. Ainsi, la pénétration des coopératives dans l'activité de transformation ne devient marquante qu'à partir des années 60.

Cette nouvelle stratégie a suscité des débats intenses jusque dans les années 75, opposant les tenants de l'intégration coopérative ("verticalistes") aux libéraux ("horizontalistes"), privilégiant les structures légères et le statut commercial pour les activités de l'aval<sup>4</sup>. Cette différence de conception s'est estompée à la fin des années 70 avec les crises de l'industrie de l'abattage du porc (qui ont conduit à des prises de participation puis au rachat de deux sociétés d'abattage par la Cooperil). Néanmoins, l'esprit des coopératives polyvalentes et spécialisées actuelles reste encore marqué par cette origine et le clivage demeure encore bien présent dans les secteurs porcins et légumiers de certaines zones où l'organisation collective sur la base des groupements de producteurs est dominante.

3 - Pour mémoire, citons Duquesne Purina, Cargill, Sanders, Entremont, etc.

4 - Thèses défendues par A. Gourvenec et à l'origine de la création de la Cooperil à la fin des années 60.

Cette évolution s'est accompagnée d'un mouvement de concentration (croissance interne et externe) assurant le passage de coopératives spécialisées vers des ensembles polyvalents<sup>5</sup> perçus comme un "instrument global et souple"<sup>6</sup> de développement rural régional. Ainsi, dès la fin des années 60, la Bretagne a présenté une situation originale par rapport au reste du territoire avec une implantation coopérative moyenne et des organismes coopératifs en nombre limité, mais de large dimension (en activité et en nombre d'adhérents). Ce mouvement caractéristique de la région, diffère des zones céréalières, par exemple, où les coopératives ont conservé jusqu'à aujourd'hui leur fonction traditionnelle de collecte sans intervenir massivement dans la transformation<sup>7</sup>.

### 1.3 - Un développement inégal selon les branches en marge des produits élaborés

L'interaction de facteurs humains, économiques et sociaux explique que les coopératives bretonnes se sont développées plutôt dans les zones qui deviendront celles de l'agriculture intensive. La pénétration des coopératives

a suivi des cheminements complexes selon les branches d'activité et l'histoire de leur organisation économique<sup>8</sup>. Avant les restructurations des années 60 et 70, différentes vagues de création de coopératives spécialisées ont posé les bases de l'activité coopérative dans la plupart des secteurs dont les parts de marché en matière de collecte ont peu évolué sur la période récente (tableaux 3 et 4). Ainsi, la pénétration des coopératives est significative dans les secteurs de la collecte des céréales, de l'alimentation du bétail, du lait, des porcs, des jeunes bovins et des légumes. Jusqu'à une période récente, elle est restée moins importante en aviculture et en gros bovins.

La coopération est faiblement présente dans les secteurs industriels de la biscuiterie, des plats cuisinés et de la charcuterie. Incontestablement liée aux divergences d'appréciation des années 60 sur l'intégration verticale et face à la pression de la matière première agricole, la pénétration des coopératives dans les activités industrielles a privilégié les activités de première transformation en marge des produits élaborés. A l'exception de la coopérative de Lesgall à Ploudaniel (création en 1930), la pénétration des coopératives dans l'industrie agroalimentaire est récente et date principalement de l'après-guerre et en

Tableau 3 : Evolution des parts de marché des coopératives en Bretagne (en %)

	Début des années 60	Fin des années 60 - début 70	Début des années 80	Début des années 90	Fin des années 90
Aliments du bétail	10	28	35	45	59
Collecte blé (en % collecte totale) (a)	77	68	78	70 (b)	65 (b)
Collecte du lait	< 30	38	50	50	50
Transformation du lait	16	28	50	50	50
Commercialisation des jeunes bovins (part des groupements)	-	50	78	-	70
Commercialisation des gros bovins (part des groupements)	-	20	31	-	30
Abattage gros bovins	-	9	30	38	22
Commercialisation des porcs (part des groupements)	-	28	83	95	98
Abattage porcs	< 5	10	45	-	51
Mise en marché des légumes à la production	-	66 (c)	90	-	95 (d)
Transformation des légumes de conserve (produits finis)	10	32	58	92	> 94
Transformation des légumes surgelés (produits finis)	-	-	-	-	70
Mise en marché des volailles	10	30	30* (e)	35* (e)	40* (e)
Mise en marché des œufs	-	-	35* (e)	25* (e)	20* (e)

a - négociants contrôlés par les coopératives non pris en compte. Le taux de collecte (collecte / production) a considérablement augmenté sur la période récente (1982 : 34 % ; 1999 : 71 %)

b - toutes céréales

c - y compris la SICA Saint Pol qui a ultérieurement adopté le statut de coopérative

d - ce pourcentage est de l'ordre de 20 % pour la deuxième mise en marché (livraison à la distribution)

e - estimations à l'échelle nationale

Sources diverses

5 - Voir les exemples de Unicopa ou de Coopagri Bretagne.

6 - Malassis L. (1964), *Essai d'orientation sur l'évolution de la coopération en France, Economie Rurale*, n°62, pp. 25 - 31.

7 - Canevet C. (1972), *La coopération agricole en Bretagne*, Presses Universitaires de Bretagne, Saint Brieuc, 297 p.

8 - Ainsi, au niveau national, la coopérative assure plus de 74 % de la collecte des céréales mais seulement 22 % des activités de meuneries, par exemple (données CFA).

9 - Les pouvoirs publics, en particulier, ont joué un rôle déterminant dans le secteur des céréales (création d'un monopole de fait du stockage des céréales en 1936) et du lait (loi de 1950 sur l'implantation des coopératives à proximité des centres urbains).

Tableau 4 : Le paysage coopératif breton au début des années 50 et à la fin des années 90 (nombre d'entreprises)

Catégories	Début des années 50					Milieu des années 90				
	Côtes d'Armor	Finistère	Ille et Vilaine	Morbihan	Bretagne	Côtes d'Armor	Finistère	Ille et Vilaine	Morbihan	Bretagne
Coopératives d'achat, d'approvisionnement et de ventes	11	28	4	7	50					
Stockage des céréales	20	14	8	3	45					
Pommes de terre		22	1	4	27					
Fruits et légumes		22	1	2	25					
Laiteries	6		1	1*	8					
Vente d'œufs	4			1*	5					
Insémination et sélection	2	1	1	1	5					
Cidre	1		1		2					
Distillerie			1		1					
Bétail		2	1		3					
Autres		5		2 (boulangeries)	7			1	1	2
Total	44	94	19	21	178	33	32	27	15	107

\* Il s'agit de la même coopérative  
NB : la plupart de ces données concernent le début des années 50. Ces monographies ont été en général rédigées en 1953 - 1954.

Source : d'après le Ministère de l'Agriculture (1958), Monographies départementales, La Documentation Française, Paris.

NB : compte tenu de l'évolution des activités des coopératives, les catégories ne sont pas strictement homogènes avec celles des années 50. Source : CCAOF 1996

particulier des années 50 et 60. La faiblesse des marques régionales eu égard à certaines réussites coopératives à l'échelle nationale et un déficit de valeur ajoutée sectoriel de l'ordre de 3 % (en taux de valeur ajoutée) entre les coopératives bretonnes et françaises (source : Enquête Annuelle d'Entreprise) rappellent encore actuellement une situation structurelle héritée du passé et les choix politiques de privilégier l'intensification au service de l'emploi agricole.

Ce développement suscite actuellement certaines réserves et ne cesse pas de soulever des inquiétudes, régulièrement rappelées, sur leur capacité à s'adapter aux nouvelles évolutions toujours plus contraignantes des marchés. Certaines de ces interrogations, qui paraissent au premier abord les plus légitimes et les mieux définies, relèvent des faiblesses structurelles de ces entreprises mais demandent cependant à être relativisées.

10 - Par exemple : dépôts de bilan ULN, Arcadie, ou reprises d'actifs coopératifs par des groupes privés : France Volailles, UCANEL, etc.  
11 - On peut citer autant d'exemples bien plus démonstratifs dans les firmes capitalistes, le dernier en date étant Bourgoin.

## 2 Des entreprises aux réelles capacités d'adaptation

En effet, même si les efforts des coopératives agricoles bretonnes pour assurer le développement intégré de nombreuses productions et activités conjoints a permis leur expansion économique rapide, il est coutume de rappeler que, depuis le début des années 1990, le mouvement coopératif agricole national a subi quelques revers importants<sup>10</sup>. Ces défaillances ont été souvent un peu rapidement interprétées comme le signe tangible attestant de la fragilité des coopératives face à l'élargissement et l'ouverture des marchés, fragilité soulignée également dans de nombreuses approches théoriques. S'il est loin d'être démontré que les coopératives ont une "tendance naturelle" à succomber plus facilement que les autres entreprises<sup>11</sup>, leur expansion au cours des 30 dernières

années supporte largement la comparaison avec celle de nombre de leurs homologues du secteur capitaliste généralement mieux armées pour la compétition.

C'est cette situation contrastée des coopératives bretonnes, qui demande à être interprétée et examinée pour comprendre dans quelle mesure ce dynamisme coopératif s'est réellement affranchi de la plupart de ces faiblesses structurelles, ou s'il peut continuer de s'en accommoder selon des modalités propres, et sous quelles conditions.

Parmi ces faiblesses constitutives du système coopératif et du modèle de "développement breton", nous retiendrons plus particulièrement deux d'entre elles, qui sont d'ailleurs largement complémentaires :

- le faible niveau de "création de valeur"<sup>13</sup>, en termes de valorisation relative des actifs et des activités,
- le manque de ressources financières.

## 2.1 - La question de la création de valeur dans les coopératives

Le constat de la faiblesse du taux de valeur créée ou ajoutée des entreprises alimentaires bretonnes est accentué lorsqu'il s'agit des coopératives. C'est une donnée constante de leur évolution, en comparaison aux moyennes des secteurs semblables de l'industrie nationale. Ce phénomène s'explique foncièrement par un ensemble de facteurs historiques, économiques et coopératifs :

- du point de vue historique : l'absence d'une tradition de produits de terroir en Bretagne ; le choix de privilégier à partir des années cinquante les productions agricoles industrielles souvent hors-sol ; le caractère relativement tardif, par rapport à d'autres régions, des initiatives en faveur des signes de qualité.
- du point de vue économique : un mode de développement productiviste, retenu et entretenu parce qu'il privilégie la rotation rapide des capitaux, les effets d'échelle et qu'il favorise ainsi l'optimisation des rendements physiques chez les producteurs et chez l'industriel.
- du point de vue coopératif : le renoncement de principe à rentabiliser les capitaux investis selon les normes capitalistes et à valoriser un certain nombre de prestations techniques octroyées aux adhérents ; l'engagement à maximiser le revenu des membres et une pratique de solidarité entre activités.

Cette logique de développement fondée sur les volumes a répondu en grande partie de façon satisfaisante aux objectifs que se sont assignés les coopératives bretonnes

à leur origine, tout en accompagnant ultérieurement, et sous la contrainte, la mise en place de l'organisation de réseaux de distribution de masse à coûts réduits. Cette orientation est aujourd'hui perçue comme insuffisante pour affronter l'évolution des marchés, mais cette analyse s'appuie sur une vision un peu traditionnelle et spéculative qui a tendance à sous-estimer l'état des forces du secteur coopératif breton.

En effet, cette phase de développement des coopératives bretonnes leur a permis de poser les fondements d'une infrastructure agro-industrielle relativement moderne, en limitant les coûts et les impacts sociaux négatifs. Elle a contribué à réaliser une importante accumulation capitaliste<sup>14</sup>, une acquisition de savoir-faire différenciés, la création de compétences professionnelles fortes, la formation de réels pouvoirs de marché auprès de certains réseaux spécifiques (Restauration Hors Foyer, notamment) et la mise en place de partenariats solides avec la grande distribution (marques de distributeurs). Ces facteurs se révèlent d'ores et déjà comme les soubassements utiles et fondamentaux pour préparer le redéploiement des actifs et accompagner la diversification des activités en cours.

La logique de redéploiement et de reconversion des actifs et compétences agroalimentaires des coopératives bretonnes vers des activités et produits plus élaborés est déjà à l'œuvre dans l'industrie des viandes, de la charcuterie industrielle, de la biscuiterie, des préparations alimentaires ou diététiques diverses, où elles se sont positionnées depuis le début des années 90. Elles commencent à en recueillir les fruits comme le montre leur capacité à résister à la dégradation des rapports de marché sur certains segments, à certifier la qualité, à lancer de nouveaux produits et à innover<sup>15</sup>.

Si leurs taux de valeur ajoutée restent faibles, globalement, et leurs marges de profit très étroites, c'est essentiellement consécutif au poids de leurs activités laitières, de la nutrition animale et de leurs activités d'amont. Les premières tendent finalement à être cantonnées au statut de transformation primaire (produits de base) ou intermédiaire dont les opportunités de valorisation passent à présent par l'accélération du mouvement de concentration ou la recherche de partenaires extérieurs à la région. Les secondes sont structurellement conçues et gérées comme une activité de service amont avec une contribution aux résultats minimale destinée seulement à financer leur capacité de renouvellement. Ces activités servent, en outre, à soulager partiellement les chocs conjoncturels sur les filières animales en visant

fondamentalement à entretenir et à fidéliser le réseau de relations avec les adhérents.

Les crises cycliques qui touchent les filières animales mettent régulièrement à l'épreuve la solidité du socle industriel coopératif breton. Le travail entrepris par les coopératives de création et de polarisation de ressources spécifiques locales a favorisé l'émergence de régulations productives de plus en plus efficaces au niveau régional<sup>16</sup>. Toutefois, il n'est pas certain que ce système n'atteigne à présent ses limites s'il n'est pas en mesure d'orienter la construction de véritables avantages compétitifs coopératifs à un niveau plus élevé, plus spécialisé et plus vaste, qui dépasse les frontières de cet ensemble régional.

## 2.2 - Le problème de l'accès aux ressources financières

La faible capacité de financement des coopératives par rapport à leurs concurrents non coopératifs est également présentée comme une insuffisance structurelle qui résulte à la fois de la difficulté à mobiliser un financement direct des adhérents et de l'insuffisante création de valeur dans les activités. Cette situation est diversement partagée dans la réalité des coopératives bretonnes. Des comportements plus ou moins capitalistes et prévoyants, liés à des modes de gouvernance et de gestion privilégiés, ont pu permettre à certaines coopératives de constituer des réserves significatives au cours du temps. Néanmoins, il est patent que leurs capacités réelles demeurent largement inférieures aux disponibilités souhaitées et aux niveaux de celles de leurs concurrents. Par ailleurs, le recours à l'endettement pèse d'autant plus lourdement sur les résultats des coopératives, qu'il est la principale source d'acquisition et de création d'actifs industriels et qu'il ne peut les faire bénéficier systématiquement de l'effet de levier financier<sup>17</sup>.

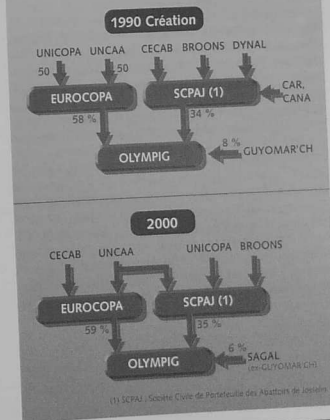
Toutefois, la construction des groupes coopératifs bretons montre que cette insuffisance, si elle a pu en freiner l'essor, n'a pas entravé le développement de leurs actifs et la constitution de patrimoines diversifiés. Ce manque de ressources financières a été comblé ou contourné en grande partie par l'utilisation d'une ingénierie organisationnelle de décentralisation et de filialisation des activités. A la suite de l'élargissement progressif des règles qui encadrent l'organisation coopérative<sup>18</sup>, celles-ci ont pu, dès les années 70, utiliser de nouveaux schémas d'organisation en s'adjoignant

des filiales de statut non coopératif. Les principales coopératives bretonnes ont ainsi progressivement constitué des "groupes" en articulant des SICA, des unions et des filiales sous divers statuts.

Les opérations de filialisation massives se sont déroulées à compter des années 90, lorsque les principaux groupes (Coopagri Bretagne, Even, Unicopa, etc) vont définitivement adopter le principe de holding pour l'entité centrale coopérative, et gérer le processus de filialisation d'unités par filière d'activité. Ce montage est quasiment devenu la règle pour l'acquisition d'entreprises privées et la constitution de co-entreprises (Joint-venture) (voir l'exemple d'Olympig ci-dessous). Ces holdings coopératifs à vocations financière et industrielle ressemblent davantage à des conglomérats dont l'objectif est à la fois d'assurer la diversification des débouchés, la réduction des risques et les effets de synergie et d'envergure.

L'ampleur de ce mouvement est très net dans les groupes cités précédemment puisque le nombre de filiales dépasse pour chacun la trentaine, et que plus des deux

### Un partenariat coopératif : Olympig



16 - Il faudrait pouvoir faire à ce stade l'analyse du rôle des externalités positives du fonctionnement coopératif, c'est à dire l'étude des effets positifs des interactions spécifiques au système coopératif (unions, fédérations, partenariats) pour stimuler la création, la promotion et la mise en commun de ressources et de compétences communes.

17 - Les coopératives défiscalisées et avec une rentabilité d'exploitation très faible ne peuvent bénéficier de l'effet de levier financier. Celui-ci consiste à améliorer la rentabilité des fonds propres de l'entreprise en empruntant d'autant plus que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au taux d'intérêt. Rappelons, en outre, que c'est la grande distribution qui a tiré partie des délais de règlement des coopératives pour financer son développement, et donc indirectement du financement bancaire du fonds de roulement des coopératives.

18 - Un certain nombre de textes ont progressivement organisé l'assouplissement du régime coopératif : lois du 27/06/1972, du 3/01/91, du 13/07/92.

13 - Ce qui est appelé communément "création de valeur" aujourd'hui est défini de façon restrictive par l'application du principe d'enrichissement des actionnaires des firmes capitalistes. Il s'agit ici d'une conception "extensive", qui renvoie à la capacité (et au mandat) des responsables et dirigeants d'une entreprise coopérative d'identifier, de sélectionner, d'organiser et d'améliorer les processus de création de valeur (productifs et fonctionnels) au service de l'intérêt des coopérateurs et de tous les partenaires.

14 - Cf. les montants des capitaux propres de certains groupes (CECAB, EVEN, COOPERL, etc.) qui atteignent ou dépassent le milliard de francs.

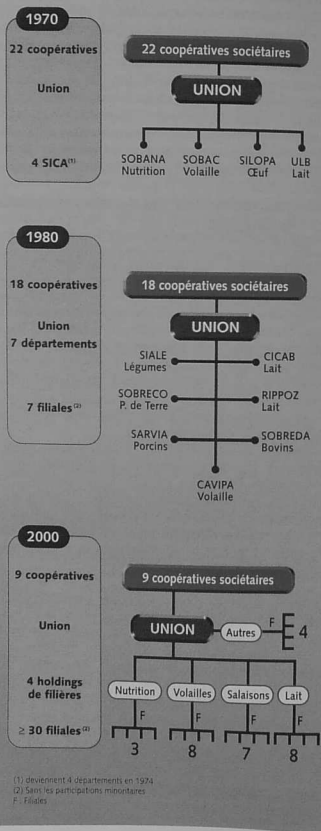
15 - Le redressement sensible des taux de valeur ajoutée dans ces secteurs en témoigne actuellement.

tiers de leurs activités sont réalisés au sein de leurs filiales, où la valorisation des actifs est nettement supérieure. Il est aussi pratiqué, à moindre échelle, par les autres coopératives bretonnes au fur et à mesure de leur développement. Ce processus de décomposition n'est pas irréversible, comme a pu l'effectuer la Cooperl avec l'absorption ultérieure des abattoirs rachetés à des entrepreneurs privés. Cependant, il peut constituer, dans certains cas, le seul moyen de rendre compatibles les conditions d'investissements en commun et de réaliser des opérations de partenariat.

En effet, les coopératives ont eu largement recours aux alliances pour s'adapter au nouveau contexte concurrentiel et assurer leur développement. Ces alliances ont structuré leurs trajectoires de développement et leur ont permis d'optimiser la gestion de leurs actifs, de disposer de capacités et de compétences supplémentaires et de réaliser des économies de coûts par la rationalisation des actifs et la restructuration de certaines activités. Elles constituent un levier efficace pour réaliser des économies d'échelle et d'envergure, pour acquérir une taille critique sur certains marchés, pour réaliser des investissements lourds en outils industriels ou développer des infrastructures commerciales (logistique, marques communes...)<sup>19</sup>.

Ces dispositifs ont permis aux coopératives bretonnes de trouver les leviers des opérations de croissance externe, de saisir des opportunités stratégiques et d'optimiser l'intégration financière (et souvent fiscale). Les coopératives ont acquis en la matière une expérience incontestable, et ce d'autant plus qu'elles peuvent utiliser une gamme plus étendue et sans doute plus souple de formules pour se doter de structures ad hoc. Cette ingénierie a également favorisé l'introduction d'une logique de décentralisation propice à libérer des initiatives plus individualisées et ciblées : apprentissages de nouveaux métiers, tentatives de diversification peu risquées, développement vers l'aval etc., qui ont enrichi avec le temps leurs domaines de compétences. Il reste difficile d'appréhender le degré d'efficacité de ces structures, dont la motivation est avant tout financière et stratégique, et dont les sphères d'action sont restées limitées à l'échelle régionale. Toutefois, on peut avancer que ces opérations ont permis de développer leur flexibilité opérationnelle et stratégique. En revanche, elles ont contribué également à développer un système de relations et de coordination de plus en plus complexe, qui accentue les logiques de rationalisation financière et managériale des comportements des coopératives holdings (cf l'exemple ci-contre du groupe Unicopa). Cette mutation est aujourd'hui suffisamment avancée pour jouer un rôle essentiel dans la détermination des enjeux stratégiques qui obligent les coopérateurs à réfléchir sur les choix et principes d'évolution de leurs organisations et de leur identité.

### Évolution des structures du Groupe Coopératif Unicopa



### 3 Un défi : l'articulation du local et du global

Le rôle et la fonction que les coopératives seront amenées à jouer dans le développement économique de la Bretagne au cours des prochaines décennies reposent sur la capacité de ces organisations à trouver les solutions pour prouver l'existence et la légitimité d'un projet d'organisation alternatif. La banalisation de leur action ne peut conduire qu'à une remise en cause de leur existence et à une contestation interne et externe fatale pour leur pérennité. Les défis auxquels elles doivent répondre s'organisent autour de quelques thèmes clés de réflexion.

#### 3.1 - Projet global et dynamique intercoopérative

La construction de véritables portefeuilles d'alliances au cours des dernières décennies, en direction d'un choix de partenaires de proximité étroitement limité, a intensifié l'interpénétration des liens entre les coopératives bretonnes et celles du Grand Ouest. L'expansion de ces réseaux, qui se superposent et s'entrecroisent, a accru la complexité et les limites de certains schémas organisationnels, dont les contraintes contractuelles et organisationnelles peuvent, parfois, devenir contradictoires. Leur gestion est d'autant plus ardue qu'il faut compter avec des effets d'inertie et l'obligation d'intégrer les attentes des autres partenaires dans un processus décisionnel plus collectif.

Le retard pris actuellement dans l'approfondissement des actions de partenariat entre les coopératives régionales et certains échecs historiques sont la manifestation de difficultés récurrentes à faire émerger un projet global. C'est le résultat de l'affirmation de logiques de firmes au dépend d'un projet coopératif intéressant l'ensemble de la région<sup>20</sup>. En l'état actuel, il semble que la dynamique de réseau qui existe localement ne soit pas pleinement utilisée et que les effets de synergies économiques et culturelles puissent être renforcés. Toutefois, il convient aussi de s'interroger sur la pertinence et la faisabilité d'un tel projet régional, dans un univers concurrentiel qui dépasse désormais les frontières nationales et où les opportunités de partenariats deviennent aussi européennes et internationales<sup>21</sup>.

#### 3.2 - Projet politique et stratégie d'entreprise

Les valeurs et l'identité culturelle jouent un rôle prépondérant dans les organisations coopératives. Leur développement, dans notre région, a été marqué par une activité syndicale intense qui a modelé les esprits et les organisations économiques. Les dirigeants agricoles sont marqués par une culture syndicale très forte qui a souvent

été leur école de formation. En conséquence, la cohérence de la coopérative repose souvent sur une identité et des revendications d'autonomie forte, faite d'une histoire de luttes communes et d'un projet politique qui se maintient malgré le renouvellement des générations.

Les dirigeants doivent à présent mobiliser cette identité, initiée principalement à partir d'un projet politique ou syndical (fondé sur la notion de service), pour favoriser l'émergence d'un projet économique et stratégique renouvelé qui définisse les conditions d'une restructuration des coopératives et de leurs outils. La définition d'une véritable stratégie économique pour les coopératives ne peut plus reposer sur le postulat qu'elles ne sont que le prolongement de l'exploitation agricole et continuer de refuser de leur reconnaître une certaine indépendance de gestion et une fonction d'objectif propre. C'est dans cette capacité à substituer une "cohérence" prioritairement économique et stratégique à une "cohésion" plus institutionnelle, que réside une partie des enjeux déterminants pour l'avenir des coopératives. Cette mission est d'autant plus ardue qu'il existe une faible capacité de différenciation stratégique dans les activités agroalimentaires.

En effet, dans ces secteurs d'activités traditionnelles et largement matures, dont la capacité de croissance est faible et où les barrières à l'entrée et à la sortie sont élevées, les options stratégiques sont limitées. Ce cadre relativement figé est d'autant moins propice à développer des stratégies originales que le jeu concurrentiel y est bien établi et que les compétiteurs se ressemblent. Un tel contexte prédispose peu à développer des "stratégies de rupture", c'est-à-dire des stratégies visant à proposer des solutions nouvelles dans la façon de satisfaire des besoins traditionnels.

Par ailleurs, l'hétérogénéité actuelle des compromis en terme de fonction, d'activité et d'organisation confirme qu'il n'existe pas de modèle univoque ou de recettes stratégiques garanties.

#### 3.3 - Une redéfinition du lien avec le territoire

Historiquement, les coopératives se sont développées dans une logique territoriale dans le but d'offrir à leurs adhérents l'ensemble des services nécessaires à leur développement. Cette dimension a été notamment à la base de la stratégie de rénovation des coopératives bretonnes, au début des années 60, au cours de laquelle elles ont affirmé leur mission de développement rural. Cette référence est d'autant plus importante, qu'à l'échelle française, et à la différence d'autres pays, la territorialité est inscrite dans les statuts.

<sup>19</sup> Cependant, elles correspondent souvent à des stratégies défensives et il n'est pas sûr que, dans le cas breton, les coopératives utilisent tout le potentiel de développement qu'autorisent les alliances, à l'image de ce qui se pratique dans d'autres secteurs industriels (ou par d'autres acteurs des IAA). Cf : Guillouzo R., Perrot P., Ruffio Ph. (2000). La croissance contractuelle des coopératives agroalimentaires bretonnes sur la période 1987 - 1999. Observatoire des IAA de Bretagne, Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne, 84 p.

<sup>20</sup> - Rappelons que Canevet (1972) faisait déjà ce constat au début des années 70.

<sup>21</sup> - Au-delà des difficultés à le résoudre, le caractère récurrent du débat sur un statut européen des coopératives prouve, s'il en était besoin, la pertinence d'une telle question.

### Une coopérative réseau : le cas emblématique de Coopagri Bretagne

Comme de nombreuses coopératives Coopagri Bretagne naît au début du vingtième siècle des syndicats qui s'organisent pour faire des achats en commun pour les exploitations agricoles ; syndicats dont sont issues les coopératives agricoles, qui elles-mêmes se regrouperont ensuite pour une meilleure efficacité économique.

Dès la fin des années 60, l'entreprise se lance dans la première transformation à une vaste échelle pour accompagner l'explosion des productions de légumes, de lait et des productions animales. Les années 1970 sont caractérisées par la mise en place d'organisations de production en filières relayant la dynamique coopérative d'intégration des activités industrielles. La coopérative consacre alors toutes ses ressources à financer ces investissements très lourds et simultanés dans tous ses domaines d'activité. A la fin des années 70, la coopérative subit de grosses pertes sur certaines activités, et est contrainte de se désengager, de céder certains outils (en lait, viande bovine et conditionnement d'œufs) et de chercher des partenaires pour conserver son potentiel de développement. L'entreprise se restructure en adoptant le principe de "filialisation" de ses actifs industriels sur la base de partenariats. L'ensemble des filiales est relié par l'intermédiaire d'un holding financier, "la financière de Lanrinou", au capital de laquelle entrent des sociétés de financement. La politique de partenariat s'impose progressivement comme le levier stratégique du développement. Elle va entraîner une vague de rapprochements industriels et modifier radicalement les contours de la coopérative.

En 1988, il est écrit dans la charte d'entreprise : "Elle développe tous accords avec des partenaires poursuivant avec efficacité des objectifs complémentaires aux siens...". Ce leitmotiv revient régulièrement dans les discours des dirigeants et responsables. "Nous sommes

de fervents défenseurs des alliances" proclame à plusieurs reprises son directeur général G. Barbaret au début des années 90, pour présenter le redéploiement financier et industriel de cette coopérative et l'engagement dans de nouvelles alliances, comme "Laita" dans le domaine laitier avec la Cana et Even (déjà partenaire de Coopagri Bretagne dans cette activité). En 1997, lors de l'élection du nouveau président D. Manac'h, celui-ci confirme aux journalistes : "Pas de révolution stratégique ni de changement de cap..., mais la poursuite de la stratégie d'alliance de la coopérative"<sup>22</sup>.

Ce mode de développement, privilégié et systématisé, a permis de constituer un portefeuille d'alliances remarquable depuis les années 1980. Il ne cesse de s'étendre puisqu'il est utilisé comme levier de croissance externe et de diversification par le rachat ou la reprise en commun d'unités industrielles. Au cours des dix dernières années, le groupe a contracté plus d'une vingtaine d'accords industriels formels avec des partenaires tant coopératifs que non coopératifs.

Le groupe Coopagri Bretagne réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 9 milliards de Francs avec un effectif de 5300 salariés. Il est organisé en 7 filières économiques : produits laitiers et ovoproduits, viandes, productions végétales, nutrition animale, machinisme, jardineries et services. On dénombre plus d'une trentaine de filiales et des partenaires notables comme les groupes coopératifs Cana et Even ou encore le groupe privé Entremont dans le lait, mais aussi de nombreuses autres coopératives en viande bovine et en porc au sein de Socopa, pour ne citer que quelques exemples. Cette logique de développement a conduit Coopagri Bretagne à devenir un échecaveau très complexe de relations croisées entre ces multiples entités, et à fonctionner en véritable réseau.

comme en témoigne la multiplication des relations de partenariats et des filiales à statut non coopératif, les contraintes de marchés, etc.

Cette tension croissante entre ces deux référentiels est actuellement source de blocage, de frustration, d'inertie et d'occasions manquées. Leur réconciliation est indispensable pour assurer l'avenir du projet coopératif dans un cadre de viabilité économique, ou dit autrement, la recherche d'un compromis entre responsabilité et efficacité. La solution ne peut passer que par une identification et une reconnaissance claire de ces différents niveaux et la mise en œuvre de structures de gouvernance adaptées conférant à chacun d'eux légitimité, autonomie et efficacité fonctionnelle.

### 3.4 - Stratégie économique et gouvernance

L'évolution du contexte institutionnel et concurrentiel exerce une influence déterminante sur les pratiques de management des firmes et leurs principes d'organisation. La recherche de cohésion des groupes coopératifs, pour rester en conformité avec leurs missions originelles, ne peut s'effectuer sans intégrer les impératifs de gestion de communautés de travail qui se sont considérablement élargies et enrichies.

Cela concerne, bien sûr, les adhérents dont la diversité des attentes et des projets n'a jamais été aussi grande, et les salariés, auxquels il est demandé des efforts continus pour améliorer les performances de l'entreprise : réduction des coûts, amélioration de la qualité, de la réactivité et de la flexibilité. Cette réalité implique aussi les partenaires financiers et industriels extérieurs à la sphère coopérative qui participent désormais de façon déterminante au fonctionnement et au financement des activités.

Par ailleurs, l'intensité des enjeux économiques et sociaux actuels repousse l'horizon stratégique et nécessite une formalisation plus grande des projets. Les fonctions de coordination et de contrôle des activités impliquent la mise en place de nouveaux outils de management et des formes de délégation des responsabilités et des décisions plus élaborées et plus formalisées. C'est aussi dans l'attention portée à ce besoin de doter les coopératives de compétences et d'une expertise managériale spécifiques que se situe l'avenir des coopératives.

L'évolution des contextes législatifs, technologiques et organisationnels force les responsables des coopératives à mobiliser de nouvelles compétences managériales et à installer des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus rigoureux et contraignants. La complexité des structures exige des instruments de coordination et d'évaluation de plus en plus sophistiqués qui doivent rester compréhensibles par les acteurs et continuer de véhiculer des normes sociales acceptables par tous, sous peine de déclencher des dysfonctionnements graves.

C'est dans cet esprit que les coopératives doivent notamment veiller à clarifier la répartition des rôles entre les élus et les administratifs en ce qui concerne les fonctions d'initiative et de décisions stratégiques pour les premiers, de coordination opérationnelle et d'exécution pour les seconds. Il leur faut également adapter le mode de rémunération des adhérents et des salariés en incorporant des logiques de participation et d'association au capital, comme cela se pratique dans certains pays. Elles doivent continuer d'améliorer la formation des cadres, le recrutement des administrateurs, le fonctionnement des conseils d'administration. Enfin, elles ne doivent pas hésiter à chercher à introduire des innovations organisationnelles (structures de type directeur) et à perfectionner les outils de gestion économique (par exemple, introduction et/ou

adaptation de méthodologies comptables comme l'ABC - Activity Based Costing), financière et sociale en développant, par exemple, les audits sociaux et éthiques ainsi que les "bilans sociétaux".

### 3.5 - La préparation d'une nouvelle génération de leaders

Historiquement, l'origine et le succès de nombreuses initiatives coopératives ont été liés à l'action d'individus isolés ou de petits groupes dynamiques (dans le cadre de la JAC, des Centres d'Etudes Techniques Agricoles - CETA, du syndicalisme et du développement agricole). Notables ou pionniers, au début du siècle, militants ou techniciens dans les années 50, ces "minorités agissantes" ont mené une action déterminante dans la structuration du monde agricole.

Le rôle historique joué par ces leaders charismatiques dont la mémoire est encore entretenue dans de nombreuses structures coopératives, pose la question de la capacité actuelle du monde agricole à produire et à renouveler ses élites pour assurer la promotion et la diffusion de nouvelles dynamiques d'innovation dans un contexte de rupture. La moyenne d'âge des dirigeants agricoles bretons actuels annonce un fort renouvellement de génération dans les années à venir.

### Conclusion : la coopérative acteur du développement rural ?

Depuis plus d'un siècle, l'histoire montre que la coopération agricole a toujours été la traduction d'un effort d'adaptation d'un corps social et de ses revendications pour occuper sa place dans la société : ouverture au progrès et adaptation à la révolution industrielle dans la première moitié du vingtième siècle ; recherche d'une organisation économique efficace pour une agriculture en cours d'industrialisation à partir des années 50 et édification d'un complexe industriel à partir des années 70.

En Bretagne, les débats des années 50 entre la coopération traditionnelle et les partisans d'une action coopérative renouvelée au service du développement d'une agriculture d'entreprise, industrielle et intégrée ("troisième voie" entre l'agriculture capitaliste patronale et l'agriculture sociale) ont ouvert la voie à une modification fondamentale du rôle des coopératives. A partir des années 60, sous la forme d'organisations polyvalentes et englobantes, elles ont privilégié l'action économique et ont été appelées à devenir les instruments du développement rural régional.

Les interrogations actuelles sur l'avenir des coopératives et leur capacité d'adaptation aux nouveaux enjeux sont

<sup>22</sup> - Dans Ouest-France du 18/06/1997.



révélatrices d'un mouvement en quête d'une nouvelle légitimité et d'un projet économique et social renouvelé. A l'image de la mutation des années 60, doit-on considérer que l'on assiste à la préparation d'une nouvelle rupture ? Faut-il envisager un mouvement de transformation des coopératives agricoles en coopératives rurales avec les conséquences induites au plan de leur mode de fonctionnement et d'organisation ?

Si la référence au développement rural comme fondement de la mission des coopératives ne semble pas faire de doute actuellement dans l'esprit des dirigeants agricoles, l'enjeu du développement rural, n'est plus aujourd'hui le même qu'il y a 50 ans. Pendant cette période, le développement rural a rimé avec modernisation, internationalisation de l'agriculture et insertion du monde rural (de fait, le monde agricole) dans la société industrielle et urbaine. La problématique s'est renouvelée et le défi rural n'est plus tant la modernisation de l'agriculture et son insertion dans une économie industrielle et urbaine que "de faire en sorte que les ressources spécifiques des espaces ruraux puissent permettre la satisfaction d'une demande sociale croissante en matière de consommation de biens de nature, de produits de terroir, de services environnementaux, et par là créent une dynamique économique favorable au bien-être des populations concernées"<sup>23</sup>.

Dans ces conditions, le choix du développement rural comme stratégie pour les (ou certaines) coopératives doit les conduire à s'interroger sur la gamme de leurs activités futures et leur capacité d'ouverture à de nouvelles problématiques et de nouveaux partenaires. Fondamentalement, c'est la question de la façon dont les agriculteurs envisagent leur place dans le développement rural qui est en jeu, la façon dont sera délimité le champ

des activités des coopératives et défini le choix de leurs associés (partenaires ou membres). Certains exemples à l'étranger montre que les coopératives d'agriculteurs peuvent investir avec succès de nouveaux métiers comme certaines activités industrielles ou de services en milieu rural (tourisme, énergies renouvelables, environnement, etc.). Alors que de nombreuses initiatives originales de développement local reposent sur des structures appartenant au modèle de l'économie sociale (associations...), le monde agricole, lui-même porteur d'une expérience organisationnelle unique, peut devenir un acteur et une référence appréciée.

Au bout du compte, la question posée est bien celle de savoir si les coopératives ont la volonté et la capacité de rester un facteur d'innovation économique et sociale dans un contexte alimentaire et rural de remise en cause de certains choix passés. Au delà des résistances corporatistes, elles ne doivent pas cautionner un conservatisme de structures et de comportements mais, bien au contraire, redevenir des forces de proposition et d'innovation autour d'un projet économique et social novateur, à la recherche d'un compromis entre efficacité et responsabilité.

L'histoire séculaire des coopératives agricoles a montré qu'elles ont tour à tour joué l'un et l'autre rôle, sources de conservatisme économique et social ou promoteurs d'innovations, et que ces mutations ont souvent engendré des situations de crises. Ayant plus souvent joué un rôle modérateur et régulateur de crises, gageons qu'elles sauront relever pour le prochain siècle le défi de l'adaptation et de l'avenir pour devenir un véritable pôle d'entraînement et prendre les initiatives pilotes nécessaires.

## L'emploi dans l'agroalimentaire breton : nouvelles attentes, nouvelles qualifications, nouvelles exigences.

Jean Bussery, AGEFAFORIA<sup>1</sup>  
Nicole Le Hir, APECITA Bretagne  
Claude Lenormand, SOCOF  
Jean Louis Mouricou, OPCA2, Délégation régionale Ouest  
Patricia Soussein, ANACT, Antenne Bretagne

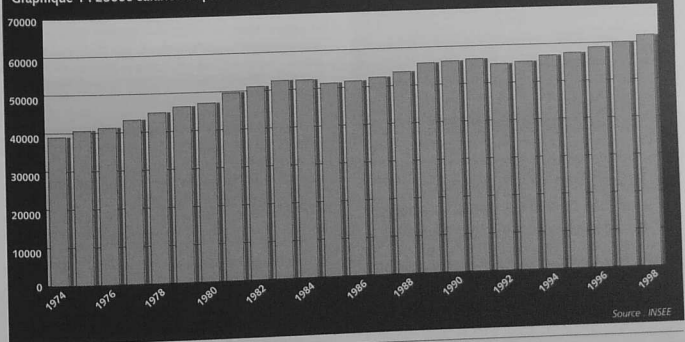
Au cours des 25 dernières années, l'industrie agroalimentaire a fonctionné sur un modèle traditionnel en matière d'emploi. La main-d'œuvre était disponible et abondante, et la plupart des postes nécessitaient peu de qualification. Pour les postes saisonniers d'activité, les entreprises parvenaient à satisfaire leurs besoins ponctuels sans grande difficulté. Dans le même temps, l'évolution des procédés de fabrication et les démarches "qualité" comptent parmi les principaux facteurs qui ont entraîné de profonds changements et de nouvelles exigences. On est passé progressivement d'une industrie utilisant les services d'une main-d'œuvre peu qualifiée travaillant des produits peu transformés à des processus de plus en plus automatisés pour les produits élaborés, dans un environnement concurrentiel dominé par des contraintes de prix (pression de la grande distribution), de qualité et de productivité.

Dans ces conditions, les entreprises alimentaires sont actuellement confrontées à des difficultés de recrutement qui résultent de plusieurs facteurs dont certains d'entre eux seront développés dans les pages suivantes. Dans le premier chapitre, nous chercherons à expliquer en quoi

un décalage entre l'évolution des profils recherchés par les entreprises et l'émergence de nouvelles attentes de la part d'une nouvelle génération de salariés peut créer des tensions sur le marché du travail dans les IAA. Dans le second chapitre, sera développé l'enjeu de la formation et de l'intégration professionnelle. Dans le troisième chapitre, nous verrons dans quelle mesure l'amélioration des conditions de travail est un enjeu capital dans certains secteurs agroalimentaires.

Le développement de ces points ne doit pas pour autant occulter d'autres défis importants pour l'agroalimentaire breton. Le problème de l'image et de l'attractivité du secteur agroalimentaire se pose aujourd'hui avec d'autant plus d'acuité que le taux de chômage en France et dans certains bassins d'emploi bretons est en baisse sensible (4,7% dans le bassin de Vitry en juin 2000 par exemple, soit -21% par rapport à l'année précédente). Cependant, le positionnement concurrentiel des entreprises et leurs performances économiques et financières leur laissent une marge de manœuvre en matière de politique salariale parfois en décalage avec les revendications des salariés.

Graphique 1 : 23000 salariés en plus dans l'agroalimentaire breton depuis 1974



1 - L'AGEFAFORIA représente environ 650 entreprises regroupant 35000 salariés  
2 - L'OPCA2 dénombre 21.800 salariés en Bretagne dans la filière coopération agricole.

Des ouvriers aux cadres, les perspectives salariales offertes par l'agroalimentaire se voient très sérieusement concurrencées par d'autres secteurs industriels ou par les entreprises de services.

Aujourd'hui et dans les années à venir, les entreprises agroalimentaires seront donc confrontées à ces défis et se devront de mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines spécifiques notamment en matière de formation et de conditions de travail.

### Les entrées et sorties de salariés dans l'agroalimentaire en Bretagne en 1998

En 1998, les mouvements de main d'œuvre dans les industries agroalimentaires sont caractérisés par une forte proportion d'entrées et de sorties d'ouvriers (essentiellement non qualifiés). Le taux de rotation est extrêmement important pour les ouvriers non qualifiés puisqu'il atteint 64% (c'est-à-dire que pour 100 postes en début d'année, 64 embauches ou sorties sur cette qualification ont été enregistrées dans l'année). Il s'explique pour partie par la forte proportion de salariés qui ne séjournent que quelques jours ou quelques semaines dans l'entreprise (abandon en période d'essai, emploi saisonnier...). Pour les ouvriers qualifiés, ce taux de rotation est trois fois plus faible. Ce constat chiffré permet, dans le contexte socio-économique breton de ce début de millénaire, de resituer l'enjeu que revêt l'adéquation et la qualification des emplois par rapport aux attentes, et de l'employeur, et du salarié.

Catégorie socio-professionnelle	Nombre d'entrées	Nombre de sorties	Taux de rotation
Ouvriers non qualifiés	12 812	11 677	64,3%
Ouvriers qualifiés	3 517	3 560	18,6%
Employés	1 257	1 191	30,3%
Techniciens et Agents de Maîtrise	1 105	1 183	18,6%
Cadres	342	457	14,3%
<b>TOTAL</b>	<b>19 033</b>	<b>18 068</b>	<b>36,3%</b>

Source : INSEE

## 1 Identifier les nouvelles exigences des employeurs et les attentes des salariés

Dans les différentes branches de l'industrie alimentaire, les contraintes extérieures liées au marché (croissance de l'activité, notamment), l'aménagement et la réduction du temps de travail, l'introduction de changements technologiques sont autant de facteurs conduisant les entre-

prises à faire évoluer les ressources internes directement mobilisables. Les métiers de l'industrie alimentaire ont évolué dans le sens d'une plus grande variété des fonctions et d'un besoin de compétences plus spécifiques et d'une plus haute technicité. Aujourd'hui, les métiers de l'alimentaire se définissent autour de quelques grandes fonctions.

**En fabrication et conditionnement (de 55 à 68 % des effectifs)**, les postes d'agent de production, de responsable d'équipe ou d'atelier de production, de responsable de fabrication sont les plus fréquents. A côté de ces postes traditionnels, on trouve désormais des conducteurs ou pilotes de machines ou de lignes automatisées. La fabrication est la fonction qui offre le plus d'emplois à la fois dans l'encadrement, qui évolue vers un rôle d'animation, et dans la conduite des lignes et des machines qui demande une compétence technique et une autonomie élargie. Le recrutement croissant de techniciens ou ingénieurs en métrologie, en gestion de production et en méthodes témoigne de l'importance que les chefs d'entreprise accordent à la productivité. De même, le conditionnement devient un véritable secteur avec ses spécialistes. Il s'aligne progressivement sur les standards industriels en matière de fonctions et d'organisation.

**La fonction gestion/administration (de 2 à 4 % des effectifs, composés d'assistants de gestion et d'assistants de direction, par exemple)** contribue fortement au contrôle et à la gestion de l'entreprise. Elle emploie peu de personnel mais une proportion croissante est très qualifiée.

**En qualité (3 à 9 % des effectifs)**, outre des postes de responsable qualité, se développent des emplois de réceptionnaire/agréateur de matières premières. Les I.A.A., toutes tailles et secteurs d'activité confondus, se sont engagées dans des démarches qualité. Le responsable qualité élabore la politique tandis que l'animateur qualité la met en place. C'est une fonction essentielle mais peu créatrice d'emplois directs, d'autant plus qu'elle est quelquefois assurée par des stagiaires.

Les aspects "hygiène" se développent considérablement, comme l'environnement et la sécurité, et génèrent actuellement une croissance des emplois correspondants. Une partie de ces fonctions est d'ailleurs assurée par des sociétés de services dont l'activité connaît actuellement un fort développement de même que dans le domaine de la qualité (prélevements, analyses, audit, conseil).

**En achat / approvisionnement / logistique (7 à 18 % des effectifs)**, les fonctions s'orientent sur des postes d'agent de relation avec la production agricole, d'acheteur, de logisticien, de responsable du service agricole ou encore de préparateur de commande. Dans une logique d'optimisation de l'organisation et de la gestion des flux, les

fonctions achat, logistique, approvisionnement trouvent peu à peu leur identité et affirment leur nécessité. Elles sont devenues essentielles dans la coordination des flux de marchandises, de l'arrivée des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis. La diminution des stocks chez les clients nécessite une production en flux tendus et une chaîne logistique extrêmement bien rodée.

**La fonction maintenance et entretien (3 à 9 % des effectifs)** se développe, seule ou associée à la production. L'agent d'entretien et de maintenance y côtoie le technicien d'entretien et de maintenance. La présence de techniciens ou de techniciens supérieurs dans l'environnement de la fabrication demeure une source d'emplois pour des jeunes.

**En commercialisation et marketing (10 à 17 % des effectifs)**, les équipes commerciales sont composées d'assistants ou d'attachés commerciaux, de télévendeurs et de chefs de produit. Dans les entreprises qui fabriquent des produits de grande consommation, le commercial a un rôle de toute première importance que ce soit au niveau direction (politique marketing, négociations...) ou au niveau force de vente où les emplois sont plus nombreux. Le commercial terrain, notamment celui qui est confronté à la grande distribution, s'oriente vers une fonction de conseil et de merchandising au détriment du rôle de vente et de négociation.

**La fonction recherche et développement (moins de 1 % des effectifs avec très souvent des techniciens de recherche)**, existe essentiellement dans les grandes et moyennes entreprises. Elle est plus axée sur le développement des produits que sur la recherche fondamentale. Dans les sites de production, un technicien travaillera sur le suivi de la qualité et les essais.

Toutes ces évolutions se traduisent notamment par :

- un accroissement des besoins en personnel qui génère des tensions de plus en plus vives au niveau du recrutement sur certains bassins d'emplois,
- l'émergence de nouveaux métiers au sein des entreprises,
- la mise en place de nouvelles organisations et formes de travail,
- la professionnalisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et notamment des salariés occupant au niveau de la production les emplois les moins qualifiés,
- une importance croissante accordée à la dimension personnelle des salariés : autonomie, sens de l'organisation et des relations, réactivité, disponibilité, flexibilité, capacités de contacts, autorité, aptitude au management, goût de l'animation, capacité à communiquer, à convaincre et à mobiliser.

Par ailleurs, une exigence de mobilité est souvent requise ainsi que la capacité à travailler en équipe de 2x8 ou 3x8. On peut noter, enfin, une attention croissante accordée à la maîtrise des langues, en particulier de l'anglais.

Dans ce contexte, les entreprises agroalimentaires ont recherché sur le marché de l'emploi des collaborateurs qualifiés et un constat s'est rapidement imposé : très peu de CAP/BEP ou de Bac Pro sur le marché et, en revanche, une abondance de BTS et DUT IAA avec un malentendu de taille. Là où les industriels pensaient trouver des techniciens prêts à s'investir dans les activités de transformation, elles ont rencontré des jeunes passionnés par les activités de laboratoire, la recherche/développement et la qualité.

Ainsi, depuis plus de dix ans, l'Apecita constate une forte inadéquation entre les souhaits d'emploi des candidats spécialisés en IAA et les postes à pourvoir. Les entreprises reçoivent beaucoup de candidatures pour une offre d'emploi de qualifié et très peu de dossiers pour une offre de chef d'équipe. Le marché de l'emploi et les attentes des entreprises ont évolué de même que les candidats.

A titre d'illustration, sur les 466 offres d'emploi proposées en décembre 2000 par les industries agroalimentaires, sur le fichier national Apecita, 47% concernent les fonctions de production, 17% les fonctions labo, contrôle, qualité, R et D et 26% les fonctions technico-commerciales (graphique 2).

Graphique 2 : Répartition des 466 offres de postes qualifiés provenant d'entreprises agroalimentaires en décembre 2000\*



Source : APECITA (données nationales)

Au plan régional, l'Apecita Bretagne constate que les candidats inscrits ayant des compétences en IAA (production, qualité, laboratoire...) représentent 45% du fichier régional. Cependant, il faut préciser que 35% des candidats inscrits sont en activité. 52% de ces spécialistes IAA ont un niveau Bac+4/Ingénieur ou plus, 45% ont un BTS ou un DUT et seulement 3% ont un niveau Bac/BEP ou sont autodidactes.

Les Bac+4/Ingénieurs préfèrent largement les fonctions liées à la recherche, au contrôle, à l'expérimentation (58% des vœux) et expriment cependant quelques souhaits de travail dans la fonction de production (21% des vœux) et dans la fonction technico-commerciale (20%). Les Bac+2 manifestent un plus grand intérêt pour les fonctions de production (45% des vœux) mais préfèrent

\* - Ces données sont issues d'un fichier national des offres en cours de décembre 2000. Il est donc appelé à varier journalièrement en fonction des flux d'offres et d'embauches.

les métiers en relation avec le laboratoire, le contrôle, la R et D, la qualité (48% des vœux). La fonction technico-commerciale représente seulement 7% des souhaits.

Par ailleurs, trop peu de candidats exprime un intérêt véritable pour l'encadrement et le management. Le travail en équipe en 2x8 ou en 3x8 ne les attire pas. L'exigence de mobilité en fait renoncer beaucoup. Seules des contreparties financières semblent les inciter à reconsidérer ces contraintes. Les jeunes diplômés ont des souhaits d'évolution de carrière rapide et si la plupart reconnaît qu'un passage en fabrication, en qualité d'opérateur, est une excellente manière de comprendre l'entreprise et ses hommes, beaucoup y voit une sous-utilisation de leurs compétences. Dans un marché de l'emploi plus porteur, les meilleurs candidats trouvent facilement un emploi. Ce phénomène récent touche le secteur agroalimentaire et des candidats refusent le contrat proposé à l'issue des entretiens en raison de propositions plus avantageuses (proximité de leur domicile, contrat à durée indéterminée, salaire supérieur).

### L'emploi dans les métiers de la viande : un enjeu d'image pour des métiers pénibles et faiblement rémunérés

Actuellement, les entreprises bretonnes de transformation des viandes se diversifient et fabriquent des produits de plus en plus élaborés. A la différence d'autres secteurs, elles continuent d'embaucher, mais connaissent des difficultés de recrutement.

Le manque d'intérêt des jeunes pour ces emplois ne date pas d'aujourd'hui. Bien qu'ils présentent certains avantages, les inconvénients l'emportent actuellement pour des raisons de pénibilité, de faibles rémunérations et d'un défaut de considération (voir tableau 1).

Si la forte croissance économique française est durable et si rien n'est fait pour améliorer les conditions de travail, les rémunérations et le dialogue social, la profession non seulement n'assurera pas le remplacement des "anciens" qui ont participé au début de l'industrialisation des métiers de la viande en Bretagne et arrivent à

Dans ces conditions, les employeurs sont amenés à faire preuve de souplesse dans la définition de leurs profils. Leurs choix ne sont pas toujours aussi tranchés et ils préfèrent souvent jouer sur l'alternative BTS/Ingénieur ou BAC/BAC+2. Les autodidactes ayant fait leurs preuves voient leur candidature étudiée avec attention, en particulier dans les fonctions de production où les candidats sont parfois rares. Si les spécialités IAA des Bac + 2 et Ingénieurs sont encore les plus recherchées, l'évolution amorcée il y a environ cinq ans, se confirme. Des postes de techniciens de production traditionnellement proposés à des Bac/Bac + 2 IAA le sont aussi à des niveaux équivalents spécialisés en automatismes, électromécanique, génie industriel lorsque les équipements de transformation font appel à des technologies plus complexes et que la fonction production intègre, au moins en partie, la maintenance.

Néanmoins, ces adaptations ne sont pas suffisantes et comme dans d'autres branches industrielles, la gestion des ressources humaines prend peu à peu la place de la gestion du personnel dans les IAA.

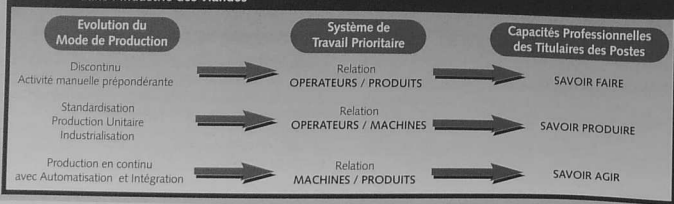
**Tableau 1 : Forces et faiblesses du travail manuel dans les industries de transformation des viandes**

Forces (😊)	Faiblesses (😞)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de travailler près de son domicile</li> <li>• Faible niveau de formation exigé</li> <li>• Forte culture de la promotion interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail souvent pénible</li> <li>• Faible rémunération</li> <li>• Déficit de reconnaissance et de considération</li> </ul>

l'âge de la retraite, mais elle ne trouvera pas non plus les compétences nécessaires pour faire face aux nouvelles exigences de sécurité alimentaire et accompagner les mutations industrielles engagées et ou pressenties.

Le changement profond du contenu des emplois industriels dans les métiers de la viande sur la période 1975 - 2000 est schématiquement représenté dans le tableau n° 2. L'évolution vers des emplois de surveillants / opérateurs est très nette avec pour activité principale de conduire des machines mécanisées et automatisées.

**Tableau 2 : Influence de l'automatisation de la production sur le contenu des emplois industriels dans l'industrie des viandes**



**Tableau 3 : Profils de postes dans le secteur des viandes**

Fonction : RESPONSABLE de SECTEUR	Statut : AGENT DE MAÎTRISE
<b>MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Organiser son travail et celui de son équipe avec autorité et efficacité, pouvoir remplacer temporairement ses chefs d'équipe</li> <li>2 Transmettre à son adjoint les consignes pour le remplacer en son absence</li> <li>3 Analyser et résoudre des problèmes en relation avec l'utilisation des moyens matériels et humains mis à sa disposition (gestionnaire de moyens)</li> <li>4 Évaluer les compétences et le potentiel des membres de son équipe</li> </ul>	
<b>PRODUCTION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Assurer la production dans les délais prévus conformément aux plannings de travail dans le respect des réglementations en vigueur</li> <li>2 S'assurer du bon fonctionnement des installations et des matériels</li> <li>3 Rendre compte par écrit et par oral du suivi et des résultats d'activité de son équipe en utilisant les outils informatiques et informer les salariés des résultats obtenus</li> </ul>	
<b>HYGIÈNE - QUALITÉ - SÉCURITÉ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 S'impliquer dans la démarche qualité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- auto - contrôles : poids - températures</li> <li>- contrôle visuel d'hygiène : personnel, matériel</li> <li>- conduite d'actions correctives d'amélioration</li> </ul> </li> <li>2 Faire appliquer et respecter les consignes, instructions et procédures existantes</li> <li>3 Proposer toutes les solutions susceptibles d'améliorer : productivité, qualité, conditions de travail</li> </ul>	
Fonction : CHEF D'ÉQUIPE	Statut : AGENT DE MAÎTRISE
<b>MANAGEMENT DE PROXIMITÉ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Connaître les principaux postes dans le but de pouvoir remplacer temporairement une personne de son équipe</li> <li>2 Former les saisonniers et nouveaux embauchés</li> <li>3 Entraîner et motiver son équipe pour atteindre des objectifs définis</li> <li>4 Évaluer si une capacité est acquise ou non</li> </ul>	
<b>PRODUCTION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Faire et faire faire le travail conformément aux fiches techniques et aux cahiers des charges clients</li> <li>2 Mettre en route les installations et s'assurer du bon fonctionnement des machines</li> <li>3 Faire les interventions de première maintenance et prévenir son responsable ou l'entretien en cas d'alarme ou de dysfonctionnement grave</li> </ul>	
<b>HYGIÈNE - QUALITÉ - SÉCURITÉ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Intervenir en cas de non-respect d'une consigne ou d'un mode opératoire</li> <li>2 Faire les auto - contrôles et les enregistrements qualité qui lui sont délégués</li> <li>3 Proposer toutes les solutions susceptibles d'améliorer : productivité, qualité, conditions de travail</li> </ul>	
Fonction : OUVRIER DE FABRICATION OU DE PRODUCTION	Activité : TRAVAIL MANUEL DES VIANDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Prendre en compte l'importance économique de la matière première</li> <li>2 Contribuer à garantir la conformité des produits semi-finis et fins</li> <li>3 Utiliser les bonnes techniques et développer la polyvalence</li> <li>4 Appliquer et respecter les consignes d'hygiène et de qualité en vigueur dans l'entreprise</li> <li>5 Porter les protections individuelles, appliquer et respecter les consignes de sécurité et de prévention des accidents du travail en vigueur dans l'entreprise</li> </ul>	
Fonction : OUVRIER DE FABRICATION OU DE PRODUCTION	Activité : CONDUITE DE MACHINES
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Préparer le poste de travail : machines, matières, consommables, matériel pour répondre à une demande interne ou externe</li> <li>2 Conduire le poste ou les machines afin d'obtenir les résultats attendus au meilleur coût</li> <li>3 Communiquer par écrit et par oral avec son responsable hiérarchique, les membres de son équipe ou l'équipe suivante</li> <li>4 Nettoyer, ranger en cours de travail pour un environnement maintenu dans un état de propreté satisfaisant et de façon plus approfondie à la fin du travail</li> <li>5 Entretien, maintenir selon des modes opératoires et un calendrier précis lors des entretiens préventifs. Se protéger en appliquant des consignes et règles strictes de prévention des risques professionnels.</li> </ul>	

Source : SOCCF

## 2 L'enjeu de la formation et de l'intégration professionnelle

Comme dans tous les secteurs industriels, les tendances sont donc à l'élévation du niveau des exigences en terme de compétences, ce terme incluant le niveau de formation générale et professionnelle et un savoir-faire très appliqué à une filière comme aux méthodes et produits de l'entreprise (voir l'encadré sur les viandes)

Le salarié revient donc au centre des enjeux des performances de l'entreprise et sa compétence est un véritable défi pour les entreprises qui doivent l'attirer et le qualifier.

Face à l'accélération des changements technologiques, commerciaux et sociaux, on comprend bien que le diplôme obtenu en fin de scolarité ne peut pas être considéré comme une fin en soi, mais que le salarié doit, tout au long de sa vie professionnelle, actualiser ses connaissances et ses pratiques pour rester efficace et performant.

### L'IFRIA en Bretagne : un des outils au service de l'industrie agroalimentaire régionale

L'Ifria Bretagne a été constitué à la fin de 1996, sous forme d'association, par cinq branches de l'industrie alimentaire nationale pour mener à bien, au plan régional, des actions dans le domaine de l'emploi et de la formation. Ses missions sont de créer et développer des actions de première formation, de formation continue et de perfectionnement, d'assurer des fonctions d'assistance et de conseil aux entreprises de l'industrie alimentaire régionale et d'organiser l'information sur les possibilités d'adaptation, de formation et d'emploi offertes dans le domaine de l'industrie alimentaire.

### L'apprentissage

L'Ifria Bretagne a fait porter ses efforts dans le domaine de l'apprentissage. Son statut de CFA sans murs pour l'ensemble de l'industrie alimentaire régionale lui permet, sans disposer d'infrastructures lourdes, de contracter avec des opérateurs pédagogiques pour constituer des unités de formation d'apprentis spécifiques, répondant à des besoins identifiés propres à une entreprise ou regroupant des apprentis de plusieurs entreprises.

Dans un premier temps, le choix a été fait de privilégier les formations de niveau V, CAP en particulier, pour tenir compte de la structure des emplois du secteur. Cependant, les contacts avec les entreprises ont montré que les besoins réels allaient plutôt vers des niveaux plus élevés compte tenu de l'évolution technologique et des contraintes que rencontre la profession : sécurité ali-

On est maintenant dans une démarche de formation permanente. Dans les emplois manuels, il faudra de plus en plus mettre de la matière grise dans les gestes techniques.

### L'entreprise formatrice

À côté de l'entreprise productrice, on a vu apparaître, au début des années 90, le concept d'entreprise formatrice. En partant du constat que les savoir-faire sont détenus par les entreprises en évolution permanente pour améliorer la valeur ajoutée, la qualité, la satisfaction des clients, ces dernières sont arrivées à la conclusion qu'elles étaient les mieux placées pour adapter leur personnel aux changements technologiques, organisationnels, sociaux, etc. et que l'acteur privilégié, pour transmettre les compétences attendues, était le chef d'atelier, d'équipe ou de ligne, en situation de tuteur au poste de travail.

Cependant, c'est à l'encadrement intermédiaire de production que l'on attribue des nouvelles missions de gestion, de prévention des risques professionnels en plus de

mentaire, environnement, réglementation européenne. La décision a donc été prise d'ajuster le dispositif d'une gamme complète de formations pour des métiers identifiés par les industriels de l'industrie alimentaire ou, par les métiers transversaux, avec les secteurs concernés, par exemple le secteur de la métallurgie. Fin 1999, l'Ifria comptait 124 apprentis, ils sont 170 en décembre 2000, avec un objectif de 500 pour 2003.

### Le cas particulier de la formation des ingénieurs

Une enquête menée en 1996 auprès de 600 entreprises de l'Ouest avait montré le besoin d'une formation en alternance d'ingénieurs capables d'accompagner les entreprises petites et moyennes dans leur développement et de mener à bien des missions complexes dans les entreprises plus grandes.

Après un long travail d'identification des besoins, un cahier des charges a été défini avec les entreprises, ce qui a conduit à la mise au point d'un projet en partenariat avec l'Université de Bretagne Occidentale et les collectivités territoriales : Région, Département du Finistère, Ville de Quimper.

La formation d'une durée de 3 ans a été réservée dans un premier temps à l'apprentissage. Les promotions de 24 apprentis, pour passer à 48 à terme, sont composées de bac+2. L'habilitation par la Commission des Titres d'Ingénieurs étant intervenue en novembre 1999, la première promotion a commencé son parcours à la même date.

1 - FNIL (industrie laitière) - FIAC (industrie de la conserve) - ALLIANCE 7 - FIA (industrie avicole) - FICT (industrie de la charcuterie - traiteur)

leurs compétences techniques habituelles. Or, les Agents de Maîtrise sont rarement préparés et insuffisamment disponibles pour remplir ce nouveau rôle qui est d'accueillir, de former, d'accompagner et d'évaluer les salariés dont ils sont chargés de renforcer le professionnalisme.

Dans ce but, les entreprises sont amenées à travailler en partenariat avec des organismes de formation spécialisés, notamment lorsqu'il s'agit de formations qualifiantes ou diplômantes qui valident les acquis professionnels des salariés.

Des réponses sont également mises en œuvre au niveau des branches, relayées sur le terrain par les organisations professionnelles et syndicales. L'augmentation du niveau professionnel par le développement des qualifications et particulièrement par les qualifications de branche est un des axes de travail. Les Certificats de Qualification Professionnelle mis en œuvre dans les entreprises permettent de faire coïncider l'évolution des métiers et des qualifications.

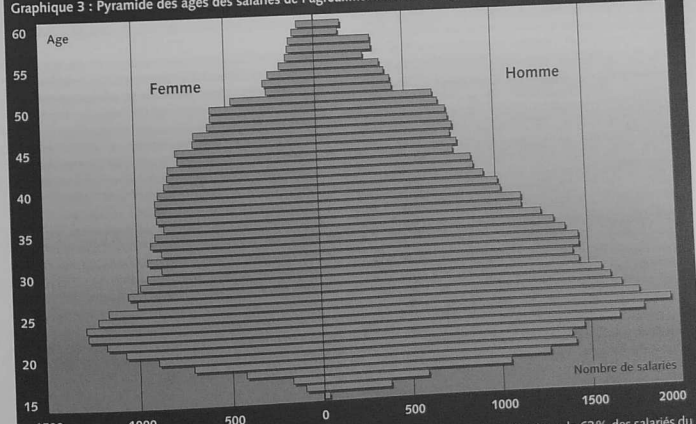
L'implication du secteur en amont des dispositifs qualifiants par la promotion de dispositifs pré-qualifiants

constitue une autre voie. Les branches développent des outils de remise à niveau et de re-médiation cognitive qui peuvent être mis en œuvre pour des publics en amont des parcours qualifiants. Des partenariats se développent dans des opérations pré-qualifiantes sur des publics cibles de bas niveau (demandeurs d'emploi, jeunes de 16 à 25 ans, chômeurs longue durée, etc...)

Par ailleurs, dans une période de forte demande de salariés sur de nombreux bassins d'emploi et dans différents secteurs, la difficulté à pourvoir certains postes, notamment en production, nécessite pour les IAA de pouvoir accéder à de nouvelles populations. C'est en particulier le cas en Bretagne, où se conjuguent la mutation rapide du secteur IAA et la diminution de la population du milieu rural.

Le développement de parcours d'intégration et de qualification en reconnaissant les acquis professionnels peut répondre pour une part à cette préoccupation. La formation de tuteurs dans les entreprises, la mise en place d'écoles internes de formation ou la mise en réseau de partenaires locaux travaillant sur l'emploi (organismes de formation, missions locales, ANPE, OPCA2) sont autant de réponses actuelles face à cette demande.

Graphique 3 : Pyramide des âges des salariés de l'agroalimentaire en Bretagne en 1998



Le salariat dans l'agroalimentaire breton se caractérise par une présence masculine à hauteur de 62% des salariés du secteur. De grosses différences existent entre les secteurs. Dans l'alimentation animale, 80% des salariés sont des hommes tandis que les secteurs des produits de la mer et des légumes transformés comptent une majorité de femmes (53%). La seconde caractéristique réside dans la jeunesse des salariés (37 ans de moyenne). Ce phénomène est particulièrement marquant dans les industries des viandes qui emploient 43% des personnes de moins de 26 ans.

Source : INSEE

Il peut s'agir de favoriser de nouvelles formes d'emploi en accompagnant, par exemple, les groupements locaux d'employeurs dans leur démarche de mise à disposition de compétences auprès des entreprises (outils ingénierie, relais auprès des entreprises). Une autre voie possible est de structurer et d'animer l'offre d'emploi initiale par la voie de l'apprentissage dans le cadre d'une mise en réseau des acteurs (AGEFAFORIA-IFRIA-OPCA2, fédérations professionnelles, entreprises, partenaires pédagogiques) (voir encadré page 84).

Enfin, la formation est aussi un moyen pour améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux entrants quand dans certains secteurs (les viandes, par exemple) les entreprises ont du mal à conserver leurs employés.

### Trouver, intégrer, garder

Trois conditions sont à réunir pour réussir l'accueil des débutants : les trouver, les intégrer, les garder. Or, les politiques d'intégration des nouveaux embauchés sont peu développées. Au mieux, les nouveaux salariés bénéficient d'un temps d'apprentissage en doublon auprès d'un collègue expérimenté, mais l'apprentissage du tour de main, le décryptage des savoir-faire mobilisés par la pratique requièrent d'autres modes d'encadrement et le tutorat, pour des raisons évidentes de rentabilité immédiate, reste encore peu pratiqué.

Les raisons des départs précoces des entrants (avant la fin du premier mois d'entrée dans l'entreprise), sont principalement :

- un accueil - accompagnement - intégration souvent inexistant,
- le fait que l'on ne se donne pas le temps de leur apprendre,
- l'absence de soutien psychologique nécessaire au bon moment de la part du tuteur / Agent de Maîtrise / bon praticien,
- une mauvaise préparation du passage de la période d'apprentissage à l'atelier, en situation réelle de production,
- la reproduction, consciemment ou non, des comportements de leurs aînés par les responsables de production.

Par ailleurs, les entreprises ont aussi la nécessité d'entretenir une pépinière de jeunes techniciens pour assurer la relève et anticiper le développement de leurs activités. Or, cela n'est pas toujours compatible avec les attentes à court terme des jeunes recrutés. Des employeurs, conscients de ce nouveau phénomène, réfléchissent à la manière d'intégrer de façon durable les jeunes diplômés et entament des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cet aspect est important quand on constate la moyenne d'âge peu élevée des salariés de l'agroalimentaire en Bretagne (graphique 3).

### 3 L'enjeu des conditions de travail

Les conditions de travail dans les entreprises de l'agroalimentaire breton n'ont pas très bonne réputation même si elles peuvent être très différentes d'un secteur à un autre ou d'une entreprise à une autre. Principalement physique, comportant des ports de charge ou s'exerçant à partir de gestes répétitifs, soumis à des variations de cadences, réalisé dans un environnement bruyant, froid, humide, chaud, sec, combiné à une ambiance lumineuse et olfactive souvent très agressive, le travail des opérateurs de production (70% de la population salariée est ouvrière) sert souvent de repoussoir en dépit de l'attractivité d'un secteur dont l'inventivité et l'essor sont connus.

Schématiquement, on peut évoquer deux grandes familles d'éléments déterminants des conditions de travail :

- Une première grande caractéristique réside dans la nécessité de faire face à des contraintes en amont et en aval de l'activité de transformation. Ces contraintes imposent une production fluctuante en volume et dont la gestion est faiblement maîtrisable, parce que tiraillée par des exigences contradictoires en termes de délais, prix, qualité, date limite de consommation - DLC, etc.
- Une deuxième grande caractéristique s'exprime par un besoin accru de flexibilité des entreprises pour faire face aux variations importantes de la charge de travail : régulière et prévisible ou bien encore aléatoire et ponctuelle. Face à ces variations, la production doit être organisée pour conjuguer souplesse et réactivité et, souvent, la seule variable d'ajustement s'exerce à partir des effectifs mobilisables sur les différents équipements (passage en 2X8, 3X8).

Pour faire face à l'ensemble de ces contraintes, les entreprises développent des modes de flexibilité dont les principales caractéristiques sont fondées sur la gestion souple des horaires et l'ajustement permanent des effectifs. Or, ces souplesses organisationnelles, pourtant destinées à conjurer ces contraintes et à répondre aux incertitudes de l'activité, sont sources de nouvelles tensions annulant pour partie l'effet recherché. La mise en oeuvre des accords de réduction du temps de travail offre dans ce secteur des marges de manœuvre nouvelles, alternatives au recours à l'emploi précaire et aux conséquences négatives sur la qualité et la productivité. Cependant, l'investissement en ressource humaine comme la recherche de solutions améliorant les conditions du travail se heurtent souvent à la rigidité de l'organisation.

Ainsi, le développement de la polyvalence, en pratique, se traduit souvent par une rotation de postes entre salariés. Ces rotations, la plupart du temps imposées en

urgence pour répondre aux besoins de variations de production, concernent principalement les postes les moins qualifiés et se portent sur des opérations élémentaires et répétitives. Transformer ce système de rotation vers une polyvalence réelle permettrait d'élargir le cercle des postes à qualification plus élevée. Ceci aurait pour double avantage d'accroître le nombre de salariés formés et de faciliter les remplacements sur des postes

S'agissant de l'amélioration des conditions de travail, des efforts importants ont été réalisés sur l'environnement et l'équipement des postes de travail : aménagement des plans de travail prenant en compte la variabilité de la taille des opérateurs, mise en place de systèmes de convoyage évitant le transport de charges lourdes, investissement dans des équipements de protection visant à réduire les risques de blessures ou d'accidents du travail, conception et organisation de sessions de formation aux "bons gestes et postures". Toutefois, la synthèse des interventions réalisées par le réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et l'antenne régionale de Bretagne, témoigne que ces investissements ne suffisent hélas pas à réduire les conséquences négatives du bouleversement continu de la production et son corollaire, l'intensification du travail.

### De plus en plus de troubles musculo-squelettiques

Dans les entreprises du secteur IAA, la principale source de pathologie professionnelle à laquelle sont confrontés préventeurs comme salariés concerne les troubles musculo-squelettiques (TMS), dont le nombre est croissant et dont la survenue échappe à des causes explicites et unilatérales : âge, ancienneté,.... Ainsi, selon les sources du régime général (CRAM Bretagne), le nombre de TMS reconnus dans la région est passé de 250 en 1991 à 1867 cas en 1999, tous secteurs confondus. La moitié de ces cas est imputée au secteur agroalimentaire.

De plus, ce phénomène semble échapper aux actions de prévention qui sont envisagées pour réduire son impact. Cela est dû en partie au fait que les actions correctives imaginées résultent souvent de solutions toutes faites, ne traitant qu'une seule cause à la fois. Parfois même, les solutions viennent aggraver le phénomène à l'origine de son apparition, lorsque par exemple, l'aménagement du poste de travail ayant pour effet de réduire le temps d'exécution des opérations élémentaires, aboutit à une augmentation de l'allure.

Dès lors, il convient de regarder d'autres éléments, d'élargir le regard porté sur le poste ou sur l'environnement matériel pour inclure l'organisation, le management, le temps de travail. Par exemple, la suppression d'en-cours, les fameux stocks tampons entre les postes de travail à la chaîne, a pour effet de soumettre le salarié au rythme imposé par le tapis de convoyage.

La pression temporelle est un facteur d'altération du geste ayant pour conséquence des risques de lésions ou de traumatismes périarticulaires. De même, l'injonction de faire de la qualité quand la quantité demandée augmente ou se diversifie implique une densification des mouvements. Par ailleurs, le nombre de séries augmentant, il existe des problèmes d'apprentissage ou de réapprentissage qui se conjuguent mal avec l'injonction de faire bien du premier coup. Il en résulte un risque de "stress" qui constitue un facteur déterminant dans la survenue, le maintien et le renforcement des pathologies articulaires.

Il convient donc d'accepter d'élargir l'analyse des facteurs de risques d'apparition des TMS à l'ensemble des déterminants de la situation de travail en vue de comprendre les liens qui les unissent.

De fait, les TMS jouent le rôle d'indicateurs de dysfonctionnements, mal connus de l'opérateur, de son encadrement direct mais également des responsables méthodes, GRH (Gestion des Ressources Humaines), CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail).... Il importe de les analyser à partir d'une approche globale, "multi-causale" en associant le plus possible l'ensemble des acteurs concernés. Autrement dit, la démarche de recherche de solutions ne peut s'affranchir d'une phase de diagnostic spécifique, attenante à l'ensemble des déterminants du travail et de leurs liens en tant que facteurs de risques. Cette phase diagnostic doit permettre la compréhension du travail réalisé par les opérateurs (organisation, management, temps, environnement, formation, qualification, gestuelle, ...), faute de quoi, elle risque de conduire à la définition d'actions catalogues inefficaces. L'appel à des ergonomes dont la mission consiste à éclairer, comprendre, articuler l'ensemble des paramètres qui pèsent sur une situation de travail et à trouver des solutions est sans doute une voie que les entreprises devraient privilégier.

## Les enjeux logistiques dans l'entreprise agroalimentaire : vers une approche globale de la gestion des flux.

Vincent Hovelague, Département Economie rurale et gestion, Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes

Laurent Bironneau, Centre de Recherche Rennais en Economie et Gestion, Institut de Gestion de Rennes / Université de Rennes 1

De la notion de transport de troupes utilisée par les stratèges guerriers à la notion de gestion de flux nécessaire à la satisfaction d'une demande client, la logistique s'est imposée comme une fonction essentielle et incontournable de la réussite et du management des activités de production et de services. Après avoir longtemps été considérée comme une fonction secondaire, car sans enjeu stratégique, la logistique devient progressivement un maillon essentiel dans l'entreprise alimentaire. Plusieurs raisons majeures justifient cette évolution.

La chaîne logistique apparaît aujourd'hui comme une opportunité ultime d'améliorer les profits de l'industrie alimentaire. Il reste, en effet, encore beaucoup de progrès à réaliser dans la maîtrise des stocks et dans la rationalisation des mouvements qui sont imposés aux marchandises. Certains qualifient même la logistique de dernier bastion permettant des gains de productivité.

La logistique devient la source d'un avantage concurrentiel par la mise en œuvre d'un meilleur service. En particulier, la logistique est devenue un des facteurs essentiels de la performance commerciale par la disponibilité des références dans les surfaces de vente. Plus généralement, la logistique devient un acteur prépondérant dans la réponse à apporter au marché : l'engagement sur des délais de livraison, l'utilisation d'emballage récupérable, la fiabilité de la distribution... sont autant de facteurs logistiques que des clients, tels les distributeurs français, sont susceptibles d'exprimer dans le cadre de la recherche de leur fournisseur. En cela, la logistique devient un facteur de compétitivité par les améliorations du service autant que par les réductions de coûts : la logistique, de source de dépenses, devient aussi source de profits.

A l'heure de la mondialisation croissante des marchés, il est impossible d'avoir une stratégie globale sans avoir au préalable mis en place une stratégie logistique : les stratégies industrielles "à la mode" dans le domaine agroalimentaire comme la spécialisation, la focalisation, la délocalisation, la différenciation retardée ou encore le juste-à-temps sont autant de stratégies qui ne peuvent fonctionner sans une logistique adaptée. Il en est de même pour les stratégies développées par les distributeurs, notamment les nouvelles relations avec les industriels dans le cadre des initiatives de type ECR (Efficient

Consumer Response). C'est ainsi que la logistique devient le grand intégrateur vertical de l'économie : il convient désormais de s'attacher à gérer les flux du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Dans l'environnement de la nouvelle économie (notamment avec le développement des sites de ventes par internet), il est indispensable de disposer d'une logistique adaptée : en effet, un fournisseur peut avoir le meilleur produit du monde à vendre, si sa logistique ne suit pas, le client ne commandera pas une deuxième fois.

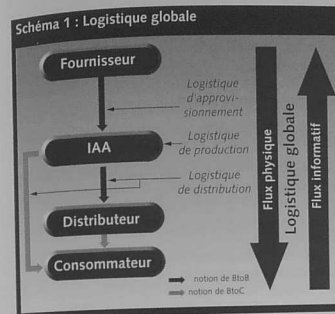
Enfin, avec les problèmes récurrents de sécurité alimentaire (crise de la dioxine pour l'industrie avicole belge, de la listéria pour les rillettes ou le fromage, ou encore de l'ESB), la traçabilité totale des biens prend une importance croissante, ce qui implique également une logistique adéquate.

Cet article se propose donc de faire le point sur la logistique pour l'industrie agroalimentaire bretonne, en définissant tout d'abord les caractéristiques de la logistique des entreprises du secteur, puis en analysant les mutations récentes de la logistique et leurs conséquences.

### 1 La logistique dans l'agroalimentaire

#### 1.1 - A la confluence des flux physiques et des flux informatifs

Il est possible de définir la logistique comme "l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité de produits à l'endroit et au moment où la demande existe" (ASLOG<sup>1</sup>). Ces activités incluent le transport, l'entreposage, la manutention, l'emballage de protection, ou les contrôles de conformité des produits, mais aussi toutes les activités liées aux flux d'informations qui pilotent et contrôlent ces opérations physiques, comme les prévisions de la demande et des ventes, les opérations de planification ou encore le traitement administratif des commandes et la tenue des stocks.



Cette logique permet de présenter la fonction logistique comme un ensemble de trois flux physiques successifs - approvisionnement, production et distribution - et de flux informatifs (schéma 1). Historiquement, la logistique s'est développée autour des transports, i.e. autour des moyens matériels de livrer les produits. L'évolution de cette fonction et son importance grandissante ont peu à peu entraîné l'intégration de la production pour permettre de gérer un flux global principal partant des approvisionnements (en matières premières agricoles, de première transformation et en emballage) jusqu'à la distribution ; c'est le concept de logistique globale. Parallèlement, la notion de gestion de flux d'informations s'est développée et a été intégrée à la fonction logistique.

Pour une entreprise de produit frais, par exemple produisant des yaourts, il va s'agir de développer toutes les actions qui vont permettre de rendre disponible le produit au consommateur au prix voulu, en quantité voulue (tout de suite sinon il y a risque de perdre sur une autre marque concurrente) et dans la qualité de fraîcheur escomptée. Dans ce cas, l'efficacité de la logistique globale s'exprimera par la coordination des flux physiques et informatifs successifs tout au long de la chaîne. "De la fourche à la fourchette" est devenu le nouveau slogan du responsable logistique alimentaire.

Ainsi, la logistique comprend toutes les opérations élémentaires dites de "mouvement physique" qui permettent la mise à disposition d'un produit aux clients ou le retour d'un produit du client vers son fournisseur (cas des invendus, des produits défectueux ou impropres à la consommation). Il y a :

- les transferts au sein de la chaîne logistique (entre ateliers, usines, entrepôts, clients, fournisseurs),
- la manutention et le stockage (déchargement, mise en stock, retrait...) au sein des usines, des entrepôts, des

- plates-formes,
- les préparations (contrôle avant mise en stock, préparation de commande, étiquetage et emballage),
- et dans un cadre international, les opérations de dédouanement à l'export ou à l'import.

La logistique intègre aussi toutes les opérations liées aux flux d'information qui déclenchent, pilotent et contrôlent ces mouvements physiques. On distinguera, parmi celles-ci, les opérations dites de planification logistique opérationnelle, et les opérations qualifiées d'administratives.

Les opérations de planification logistique opérationnelle comprennent, notamment :

- la prévision de la demande des produits finis,
- la planification, la programmation et l'ordonnement des opérations de distribution physique (détermination des besoins en entreposage en terme de localisation et de capacité, la détermination des besoins en transport et, sur le court terme, l'ordonnement de la préparation des commandes et des transports),
- la planification, la programmation et l'ordonnement de la production,
- la planification des approvisionnements.

Les opérations qualifiées "d'administratives" dont l'intérêt est de permettre la réalisation matérielle des opérations de mouvements physiques, regroupent en particulier :

- le traitement administratif des commandes (clients, fournisseurs),
- la tenue des stocks,
- le suivi des actions entreprises (indicateur de performance, tableau de bord...).

La distinction entre ces types d'activité permet de différencier celles qui peuvent être sous-traitées (on pourra recourir à des prestataires logistiques), comme les opérations physiques et éventuellement les opérations administratives, de celles qui doivent être faites en interne car permettant la maîtrise du processus logistique.

En plus de ces activités logistiques dites de flux, il faut également souligner l'importance des activités dites de soutien logistique : les opérations de service après vente, comme la maintenance, les approvisionnements en pièces de rechange, la gestion de la documentation technique ou encore le déclassement et la mise en rebut des produits.

#### 1.2 - Les principales contraintes de la logistique alimentaire

Les réponses logistiques concernant les biens agroalimentaires peuvent avoir un caractère particulier<sup>2</sup>. Il est donc important à ce stade de bien mettre en avant les contraintes de la logistique pour les IAA bretonnes. Nous

1 - ASLOG : Association française pour la LOGistique (<http://www.aslog.org>)

2 - Treillon R. et Lecocq C. (1996) "Gestion industrielle des entreprises alimentaires", Ed. Tec&Doc Lavoisier.  
Dejax P. et Lecocq C. (1996) "La logistique dans l'industrie alimentaire", Industries alimentaires et agricoles, n°5.

analyserons le flux logistique de l'entreprise comme la succession des trois flux principaux évoqués précédemment : approvisionnement, production, distribution.

#### Logistique d'approvisionnement

La principale contrainte est liée à la nature vivante des matières achetées. Cette contrainte peut être déclinée en plusieurs points :

- **Hétérogénéité** : même si la recherche agronomique a généré d'énormes progrès sur l'homogénéité des productions agricoles, il est encore du champ divinatoire de connaître ex-ante la qualité exacte d'une telle production. Cette hétérogénéité de la matière première est réelle que l'on parle de produits saisonniers (pommes de terre, choux-fleurs,...) ou de produits non saisonniers (lait, viande),

- **Rendement** : cette spécificité se rapproche de la précédente mais est directement liée à la quantité de produits dont l'entreprise va pouvoir disposer. Les stratégies d'achat vont aussi différer en fonction du caractère saisonnier ou non des produits achetés (en particulier en terme de contrats et d'engagement), même si l'achat de matières premières dans d'autres pays tend à amoindrir ce facteur saisonnier. On retrouve aussi à ce niveau un ensemble de paramètres incontrôlables qui ont un effet désastreux sur la quantité et la qualité des matières premières : facteurs climatiques, maladies ou parasites,

- **Durée de vie/périssabilité** : certaines matières premières peuvent être stockées sur des périodes assez longues, d'autres doivent être transformées immédiatement. Dans le premier cas, les problèmes se posent essentiellement en terme de stockage nécessitant des zones particulières dont le volume est non extensible (cas de certains légumes pouvant être stockés tels quels dans des frigos en froid positif). Dans le second cas, la matière doit être directement transformée. Se posent alors les problèmes de planification de production puisque le flux est poussé par les produits. En ce qui concerne l'industrie laitière (et en particulier l'ensemble des coopératives de ce secteur), l'enjeu majeur réside dans une collecte optimale du lait. Il faut en effet gérer au mieux les collectes de lait en fonction de différentes contraintes telles les zones de collecte et les produits fabriqués (les produits labellisés doivent être fabriqués avec du lait de moins de 48 heures), les capacités des citernes (éviter au maximum les retours avec des citernes non remplies), le nombre de camions disponibles. Ce paramètre de la collecte est en effet un des enjeux majeurs des coopératives puisque les

frais de transport constituent la deuxième charge financière des coopératives (derrière la masse salariale). Les nouvelles contraintes de transport (prix des carburants, lois européennes,...) et de ressources humaines (lois sur les 35 heures) conditionnent aujourd'hui l'efficacité de collecte de ces coopératives.

#### Logistique de production

On peut considérer que la production dans les entreprises alimentaires est essentiellement constituée de deux étapes que sont la transformation et le conditionnement. Deux critères peuvent être croisés pour analyser les différentes situations :

- **Critère matières premières** : ce critère a été largement présenté précédemment. En ce qui concerne les matières non stabilisées (lait, viande), le flux est poussé par l'approvisionnement. Ceci a bien entendu un impact non négligeable sur la production et en particulier sur la planification. Dans le cas de matières premières stabilisées, celles-ci peuvent être stockées. L'enjeu majeur réside donc dans la bonne appréhension des besoins pour éviter trop de stocks et des ruptures,

- **Critère produit fini** : l'analyse peut avant tout se faire sur la nature saisonnière ou non des produits vendus. Pour les produits saisonniers (produits festifs, glaces,...), l'enjeu majeur réside dans la capacité de l'entreprise à créer des stocks d'anticipation (lisser la production par anticipation) quand le produit le permet, mais aussi dans la faculté d'avoir un fort potentiel de flexibilité au niveau de l'outil de production.

#### Logistique de distribution

Au niveau de la distribution, deux contraintes majeures peuvent être mises en avant :

- **La périssabilité du produit fini** : dans ce cas se posent essentiellement des problèmes de livraison et d'anticipation car aucun stockage n'est possible,
- **L'incertitude de la vente** : à cause d'une forte concurrence sur le marché, la volatilité du consommateur empêche toute anticipation des volumes de vente. L'entreprise est donc soumise à un flux tiré par l'aval (consommateur et distributeur), mais aussi aux exigences de la GMS (A pour A ou A pour B).

Ce couplage incertitude/flux tirés oblige dans certains cas les industries alimentaires à avoir recours à des stocks déportés, c'est-à-dire des entrepôts de produits finis, stratégiquement positionnés, qui permettent de satisfaire les demandes en temps voulu. C'est le cas d'une PME bretonne de salaisons ayant un stock déporté à Lyon pour satisfaire les commandes de la GMS du Sud-Est. Ce stock est réapprovisionné régulièrement à partir des usines bretonnes.

## 2 Perspectives : vers la logistique globale ou Supply Chain

Pour faire face aux mutations de l'environnement, la logistique se recompose pour définir une approche plus adaptée de la conception et de la gestion des flux. On parle maintenant de logistique globale, intégrée, transversale. Cette logistique globale repose sur une démarche d'intégration fonctionnelle et sectorielle des activités logistiques et, comme elle implique des flux d'information toujours plus nombreux, s'appuie sur des systèmes d'information adaptés.

### 2.1 - Une démarche d'intégration fonctionnelle et sectorielle des activités logistiques

La logistique interagit fortement avec de nombreuses fonctions des IAA. Dans une optique d'optimisation de l'ensemble des flux, les différentes fonctions de l'entreprise sont amenées à coopérer.

Cette intégration fonctionnelle se traduit directement par la prise en compte des problématiques logistiques par les fonctions recherche et développement et marketing notamment.

Pour le département recherche et développement, des décisions prises au moment de la conception ont, en effet, des conséquences importantes en terme de performance logistique. Ainsi, une morphologie inadaptée d'un produit entraînera au niveau de la distribution, de l'emballage ou de la production des coûts supplémentaires, coûts qu'une conception différente aurait pu supprimer. D'où la mise en œuvre d'approches comme le soutien logistique intégré, qui vont permettre d'intégrer, dès la phase de conception du produit, la composante logistique. Cette problématique a une forte résonance pour les entreprises agroalimentaires où le facteur innovation est crucial.

Pour la fonction marketing, une intégration des différentes phases de vie du produit et une meilleure satisfaction du client concourent à une meilleure maîtrise des réponses logistiques.

#### Supply chain management

Quant à l'intégration sectorielle, elle a pour objectif de dépasser les logiques par secteur économique en matière de logistique qui sont des facteurs de sous-productivité. D'importants surcoûts apparaissent aux interfaces, liés à

une non-coordination des flux. Un travail au sein du secteur se développe pour améliorer la performance de la chaîne logistique comme un tout. Il s'agit de permettre à des agents économiques qui ont le même but - satisfaire au meilleur coût un client qui se trouve en bout de chaîne - de donner plus de cohérence au processus logistique de bout en bout, indépendamment des entreprises. C'est la notion d'entreprise étendue : "le Supply Chain Management". Ce terme, qui est de plus en plus utilisé aussi bien dans les entreprises que dans la littérature spécialisée, a pour intérêt, selon nous, d'évoquer un nouveau rôle de la logistique dans le développement de l'entreprise, de lui conférer une dimension managériale que ne possède pas toujours le terme logistique, associé dans beaucoup d'esprit à la notion de transport.

La dynamique engagée dans le secteur, avec l'ECR, amène notamment les producteurs et les distributeurs à travailler en commun sur différents sujets comme :

- le **choix des conditions de livraison** (plannings, supports de manutention...) et des modes de palettisations. Ce dernier point est très sensible car l'optimisation des flux de marchandises implique une réflexion préalable sur les conditionnements. Les unités de commandes (palettes, demi-palettes, cartons...) sont parfois mal adaptés aux besoins des magasins et/ou aux contraintes des IAA. Le partenariat trouve ici un terrain d'application tout à fait approprié. Les partenaires vont être amenés à déterminer conjointement une unité de commande, dont l'intérêt est d'être parfaitement adaptée aux besoins logistiques des points de vente (demi-palettes ou cartons),

- le **cross-docking**, qui consiste à faire effectuer par le fournisseur, la préparation des commandes pour chaque surface commerciale de telle sorte que le distributeur n'ait plus qu'à rassembler sur sa plate-forme de distribution, les différentes palettes ou cartons destinés à chaque surface pour effectuer le chargement de ses camions : le transfert se fait de quai à quai sans stockage intermédiaire. Il n'y a plus du tout de stock et la problématique de l'allotement - c'est-à-dire de répartition des marchandises (préparation des commandes) entre les différentes surfaces commerciales - est très simplifiée (on va notamment utiliser des systèmes de lecture optique). De plus, comme il y a moins de manipulation, les risques d'avaries ou d'erreurs diminuent également. Le cross-docking est particulièrement développé pour les produits frais pour lesquels il est important de gagner du temps logistique sur la date de péremption. Souvent, toutefois, que le cross-docking est une charge supplémentaire pour le fournisseur qui doit supporter la préparation fine des commandes des magasins. De plus, les transports entre l'entrepôt du distributeur et la plate-forme sont plus oné-

4 - Darnier P.-P. (1997) "Logistique". Dans Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition.  
5 - Pimor Y. (1998) "Logistique, techniques et mise en œuvre", Ed. Dunod.

3 - A pour A désigne une commande devant être satisfaite le jour même, A pour B une commande devant être satisfaite le lendemain.

reux, car il y a souvent des palettes incomplètes et donc un chargement moins important. Il est possible d'imaginer, toutefois, que plusieurs industriels ayant un entrepôt en commun préparent ensemble leurs commandes par point de vente de façon à obtenir des palettes complètes (principe dit du "multi-pick" - maximisation du taux de chargement des camions par regroupement des points de collecte entre plusieurs industriels). Cela peut être également une prestation intéressante de prestataires logistiques proposant des entrepôts spécialisés par enseigne,

- la **gestion partagée des approvisionnements (GPA)** ou, autrement dit, la notion de réapprovisionnement en continu. L'objectif est d'éliminer les stocks redondants, en premier lieu les stocks spéculatifs. La GPA est un principe qui se résume à la prise en charge par l'industriel qui approvisionne le distributeur afin de permettre l'optimisation de la chaîne logistique complète : c'est l'industriel qui propose, compte tenu de sa connaissance des mouvements de stocks de ses produits vers les magasins, voire des ventes réelles de ses produits en magasins, les approvisionnements à opérer. Il reçoit les informations sur les sorties d'entrepôt, ou sur les sorties des caisses chez ses clients et propose, en retour, les recompléments à opérer. C'est donc une sorte de stratégie de réapprovisionnement continu<sup>6</sup>.

On retrouve les principes du Juste-A-Temps développés entre industriels : la volonté de tirer les flux d'approvisionnement par la demande des consommateurs au lieu de les pousser depuis les usines. Ce qui est important, c'est que dans ce processus, l'industriel n'est plus le simple exécutant des ordres passés par les distributeurs, mais participe pleinement à l'approvisionnement des

entrepôts ou des magasins des clients en fonction de la base de données qui lui est transmise. L'idée est de progressivement brancher les points de vente aux usines afin d'optimiser la planification des sites de production. Les industriels peuvent aussi demander à leur fournisseur d'adopter la même démarche et ainsi de suite, de fournisseurs à fournisseurs, afin d'optimiser l'ensemble de la chaîne logistique.

La mise en place de solutions GPA en produits secs apporterait des économies comprises entre 0,3 et 1,3% du prix de vente consommateur<sup>7</sup>.

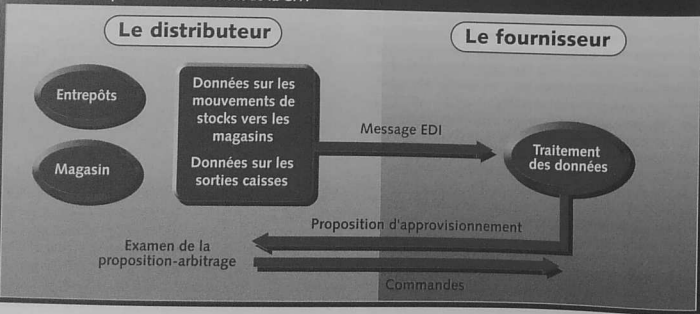
## 2.2 - Des systèmes d'information de plus en plus adaptés

De telles approches supposent bien entendu un ensemble de techniques et d'outils associés pour faciliter le partage, l'échange et la transmission des informations entre les acteurs, entre les fonctions. Il y a notamment les systèmes EDI et différents types de logiciels.

### L'échange de données informatisées

L'EDI, permet de transférer par voie électronique, d'ordinateur à ordinateur, des données structurées sur la base de messages normalisés entre deux entreprises différentes. Dans le domaine logistique, il s'agit par exemple de documents tels que les commandes, les factures, les ordres d'expéditions...

Schéma 2 : Principe de fonctionnement de la GPA



6 - Thiel D. (1998) "Mise en évidence de l'instabilité des modèles de réapprovisionnement continu par une analyse dynamique des systèmes logistiques", *Economie rurale*, n°245-246.

7 - D'après une enquête Points de Vente (n°829, 15 novembre 2000).

Ce mode de fonctionnement permet d'améliorer les transmissions d'information, d'éliminer certaines redondances et d'autoriser des communications en temps réel<sup>8</sup>. Du point de vue logistique, il en résulte des gains en terme de stocks et une meilleure réactivité face aux contraintes d'approvisionnement et aux risques de rupture.

### Des progiciels de gestion intégrée

Au niveau de leur informatique, les IAA abordent la voie de l'intégration avec deux types principaux d'outils : l'intégration des données et des fonctions de gestion, avec les progiciels de gestion intégrée, plus communément appelés ERP (Enterprise Resources Planning), et l'intégration des flux, avec les progiciels de Supply Chain Management. Dans beaucoup de cas de PME/PMI alimentaires bretonnes, il s'agit de mettre en place une gestion informatisée alors inexistante, et non seulement de remplacer une gestion vieillissante.

Les premiers, dont les ventes explosent ces dernières années, proposent, au sein d'une même architecture applicative, une intégration des différentes fonctions de gestion de l'entreprise : la gestion comptable et financière, la gestion des achats, la gestion commerciale, la gestion des ressources humaines, la gestion de la qualité et de la maintenance... et la logistique, notamment de production, qui n'est qu'un module parmi les autres.

Il s'agit donc de globaliser tout le système d'information de l'entreprise au sein d'un seul progiciel. Grâce à cette approche très structurante, on obtient un système cohérent et une normalisation autour d'un langage commun. Si cette approche n'est pas réellement novatrice, certains outils de GPAO de type MRP2<sup>9</sup> étant depuis longtemps multifonctions, le développement réel du marché pour ce type d'outil est assez récent.

Il s'explique par l'arrivée à maturité des progiciels et par l'offre de nouveaux éditeurs qui ont élargi le champ d'application de ces outils en proposant des versions adaptées aux PME-PMI, et en adaptant l'offre à un métier ou à un modèle de production. Les entreprises sont, en effet, trop différentes pour utiliser des progiciels standards, même avec des adaptations mineures.

Certains éditeurs, comme SAP et surtout Baan, viennent greffer des modèles d'entreprises sur un même système de base. On trouve à la fois des modèles "horizontaux" - production retardée... - et des modèles "verticaux", par métier, définissant l'ensemble des processus adoptés par les mondes de l'automobile, de l'électronique, de l'agro-alimentaire...

Pour ce dernier cas, ils vont notamment intégrer les contraintes spécifiques à la gestion de process : cas des nomenclatures inversées, des sous-produits, des co-produits dans des secteurs comme la charcuterie ou la laiterie, ou encore problématique liée au suivi précis des lots (traçabilité).

Dans le cas de la création de plate-formes logistiques, nous pouvons noter ici les exemples des entreprises Caugant et Stalaven qui anticipent leurs ventes au niveau de la production mais qui conditionnent uniquement sur commandes fermes. Cette différenciation retardée nécessite la mise en place d'un double outil informatique : à la fois de prévision et de planification (sur la base MRP2) mais aussi de gestion des commandes. Les premiers résultats semblent probants avec, entre autres, une amélioration significative du taux de service et de la production.

Les seconds ont pour objectif l'optimisation et la synchronisation des flux. L'idée est de rapprocher, dans une seule boucle, les clients de l'entreprise de ses fournisseurs pour optimiser globalement, et de manière simultanée et non plus séquentielle, l'ensemble de la chaîne logistique.

L'idée est aussi de réduire les délais sans valeur ajoutée entre la demande du client pour un produit et le moment où ce client le reçoit effectivement, et ceci tout en limitant les stocks jusqu'à les supprimer quand cela est possible.

L'offre reste encore difficile à cerner. Récente et d'une portée très inégale, elle est à la mesure du flou qui règne encore autour de la terminologie propre au Supply Chain.

Ainsi, certains progiciels, modulaires, couvrent toute la chaîne logistique. D'autres sont plus spécifiques, et il faut alors établir une distinction entre les outils dits de Supply Chain Execution et les outils dits de Supply chain Planning.

Les progiciels de SCE vont surtout s'intéresser aux tâches opérationnelles : la gestion des stocks et des emplacements, la gestion des transports - optimisation des chargements, des tournées -, la gestion des commandes clients permettant l'édition des ordres de préparation, puis d'expédition.

Quant aux progiciels de SCP, ils vont s'attacher à optimiser la planification des besoins tout au long de la chaîne : ils vont gérer la planification de la demande, des stocks, du réapprovisionnement, de la production (y compris la planification des matières, des achats, la gestion fine des capacités de production), la planification de la distribution (ou DRP, Distribution Resource Planning) et du transport.

8 - La grande distribution et ses fournisseurs utilisent à ce niveau, dans le cadre du groupement Gencos/EAN, le réseau Allegro, surtout connu par sa symbolisation : les codes-à-barres EAN 13 en magasin et EAN 128 en entrepôt, grâce auxquels le réapprovisionnement automatique des magasins et des entrepôts sur la base des ventes devient possible.

9 - GPAO : gestion de production assistée par ordinateur ; MRP2 : méthode de planification des moyens de production.



Contrairement aux systèmes classiques de type MRP2 qui partent d'une vision agrégée des données (vision orientée du stratégique vers l'opérationnel, du haut vers le bas), ces progiciels modélisent les niveaux de planification en partant des données opérationnelles (vision orientée du bas vers le haut), afin de prendre en compte toutes les contraintes de capacité des processus de production. Il est ainsi possible d'obtenir des PIC et des PDP à capacité finie, de vérifier, à tous les niveaux de planification, qu'un programme est faisable et à quel coût, ou de calculer une date de livraison fiable pour chaque client, en tenant compte d'environnements commerciaux et de contraintes différentes.

Remarquons bien que les outils de SCM ne se positionnent pas comme des alternatives aux ERP, mais comme des outils complémentaires à ceux-ci. Complémentaires, parce que la quasi-totalité des offres ERP ne dispose pas de fonction de planification par les contraintes. En outre, les progiciels de "Supply Chain" s'appuient sur les systèmes informationnels existants.

Les systèmes ERP, du fait de l'homogénéité de leurs données, vont servir de bases de données à ces outils, d'où les nombreux rapprochements, voire les fusions, entre les éditeurs des deux familles de produits. A court terme, il est probable que la distinction entre ces deux offres disparaisse au profit d'une seconde génération d'ERP (les ERP2), intégrant toutes les fonctionnalités exigées par la "Supply Chain".

Aujourd'hui, il existe une offre très importante de progiciels ERP et SCM, avec des prix variants de quelques dizaines de milliers de francs à plusieurs millions. Notons l'existence de progiciels dédiés aux industries alimentaires tels Protean, Renaissance pour les ERP et Agrostar pour la gestion des commandes et des stocks<sup>10</sup>.

### 2.3 - Le poste de logisticien ou supply chain manager

D'un côté, le concept de Supply Chain n'est pas très novateur puisque l'idée centrale est de concevoir un produit qui réponde à une demande client ciblée tout en se donnant les moyens d'être capable de livrer ce produit dans des conditions satisfaisantes. Par contre, et c'est sans doute le point crucial, il s'agit d'harmoniser les fonctions classiques de l'entreprise (production, marketing, commercial, finance, ressources humaines) afin qu'elles collaborent et convergent vers un objectif global commun.

A nouvelle organisation, il convient bien entendu de parler du nouveau poste que constitue celui de "supply chain manager". Pour reprendre un titre des Echos (9 mars 1999), le supply chain manager se définit comme "l'homme orchestre" de l'entreprise, c'est-à-dire celui qui définit la cadence. Son rôle est avant tout d'arbitrer entre :

- le vendeur qui souhaite des stocks afin de satisfaire instantanément le client,
- le responsable de production qui souhaite une seule référence afin d'optimiser plus facilement son outil de production,
- le marketing toujours en quête de création et d'innovation,
- le financier qui voit d'un mauvais œil l'augmentation des stocks et donc des besoins en fond de roulement.

On comprend rapidement à travers ces objectifs contradictoires le rôle transversal que peut jouer un tel acteur. Il semble d'ailleurs que cette fonction ne soit pas encore bien déterminée dans les IAA bretonnes puisque l'on trouve cette fonction attachée parfois à la direction financière, parfois à la direction de production, parfois à la direction générale... ce dernier rattachement nous semblant sans doute le meilleur, vu le caractère indépendant que doit avoir une telle personne. Via ce poste, une première étape vitale pour les IAA bretonnes va donc être de mieux appréhender les besoins du consommateur ainsi que les besoins du commercial. A travers cette notion, on tente de répondre aux questions suivantes : comment optimiser la planification de production à travers la connaissance pertinente des prévisions de vente et des prévisions de promotion. On peut citer des approches comme la VMI (Vendor Managing Inventory) ou la CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment).

Cette dernière approche implique que le distributeur et le fabricant mettent en commun leurs informations (sorties de caisses, données du stock ; périodes de promotions, d'ouverture et de fermeture des points de vente ; capacité disponible au niveau de l'usine...) pour élaborer ensemble des prévisions fiables, tant au niveau du volume des achats que de l'introduction de nouveaux produits ou des promotions. Les décisions de réapprovisionnement ne se fondent plus sur des historiques de données et des ajustements aléatoires, mais sur une collaboration étroite entre distributeur et fournisseur.

## Conclusion

Les entreprises alimentaires bretonnes peuvent tirer partie des avantages et des bénéfices de la mise en place d'une logistique adaptée. Cette harmonisation des flux physiques et informatifs trouve aujourd'hui écho dans la mise en place des procédures de traçabilité qui est aujourd'hui une contrainte réelle liée à la sécurité alimentaire. La traçabilité peut être décomposée en deux notions duales : le suivi en temps réel des flux (fonction "tracking") et la mémorisation du parcours du flux (fonction "tracing"). L'enjeu est de taille et se situe à la croisée des considérations du qualitatif et du logisticien/responsable de production.

### Internet : l'e-lorado du XXIème siècle ?

En guise de prospective, il nous semble important d'évoquer les nouveaux risques liés à Internet.

La débâcle récente de la nouvelle économie et d'un certain nombre de start-up de ventes par Internet risque de refroidir certaines IAA tentées par l'aventure. Il convient néanmoins d'apporter quelques réflexions et pistes sur ce nouveau mode de vente. Tout d'abord, il semble que cette débâcle soit liée à un manque de savoir-faire dans la logistique de distribution. En effet, de nombreuses start-up n'ont absolument pas tenu compte du potentiel de vente de leur site (pas de prévisions). Beaucoup se sont donc trouvées en rupture et donc dans l'incapacité de satisfaire la demande en temps voulu (cette notion est purement logistique). L'idyllique marché virtuel mondial que constitue Internet se trouve aujourd'hui en face du problème concret de livraison du produit : le coût du dernier kilomètre n'est pas maîtrisé...

Une autre crainte, bien mise en avant par la presse, est liée au paiement par Internet et donc à la sécurisation des informations de paiement. Il ne faut pas oublier que les ventes alimentaires sur Internet ne représentaient en 1999 que 154 millions d'euros, soit 0,05% des ventes

totales. Aujourd'hui, les grandes enseignes de la distribution se lancent modérément dans l'aventure Internet (Carrefour et son site Internet "ooshop" a réduit d'un tiers ses investissements dans le net...), de plus, elles constatent toutes que près de 75% des personnes connectées s'arrêtent avant l'acte d'achat.

La vente par Internet implique également de nouvelles contraintes pour la logistique (on parle d'e-logistique) tout d'abord au niveau de l'approvisionnement des produits proposés aux clients. En moyenne, le nombre de références proposées par les sites de ventes en ligne est beaucoup plus élevé que ce que l'on peut trouver dans les circuits de distribution traditionnelle. Dans ce contexte, le stock des produits finis doit être réduit au maximum (souvent les cybermarchands n'ont pas les produits en stock au moment de la vente) et de ce fait les réapprovisionnements doivent être réguliers et synchronisés avec les ventes des produits (les produits reçus ne sont pas stockés : ils sont consolidés avec des produits en provenance d'autres fournisseurs, et expédiés si possible immédiatement vers le client final - logique du cross-docking) ce qui constitue un problème logistique fort.

Dans le cas de la distribution BtoC, le client est le consommateur final. La préparation de la commande doit donc être adaptée au profil de la commande. Elle devient donc très fine (fragmentation des envois - de nombreux petits colis à expédier - et envois contenant des marchandises d'origine et de nature différentes). Dans la plupart des cas, elle est composée d'un petit nombre d'articles en quantité unitaire, ce qui est très complexe à gérer aussi bien au niveau de la préparation que de la livraison.

Traçabilité, supply chain, Internet, ... autant de concepts et enjeux directement liés à la fonction logistique des entreprises alimentaires bretonnes. Ces entreprises sont toutes aujourd'hui dans des phases de développement de leur organisation logistique, phases plus ou moins avancées selon la taille des entreprises. Les exemples réussis sont nombreux ce qui laisse présager des perspectives d'amélioration réelles dans le domaine de l'intégration logistique.

<sup>10</sup> - Pour une liste des principaux progiciels ERP et SCM, se référer aux ouvrages du CXP ([www.cxp.fr](http://www.cxp.fr)).

## Les mutations de la grande distribution : de nouveaux partenariats actifs pour les entreprises agroalimentaires.

Stéphane Guéin

Département Économie Rurale et Gestion  
Pôle d'Enseignement Supérieur et de Recherche Agronomique de Rennes

En 1958, Edouard Leclerc, père de la grande distribution française, ouvrait son premier supermarché à Landerneau dans le Finistère. La pierre d'achoppement du commerce traditionnel était scellée. Le succès immédiat du commerce de masse allait irrémédiablement redéfinir la structure du modèle d'approvisionnement des français et, de ce fait, leurs comportements de consommation.

Toutefois, le formidable succès du commerce moderne se verra battu en brèche en 1996 par deux lois, Galland et Raffarin, destinées à instaurer un rééquilibrage des forces entre les industriels et les distributeurs. La concentration, l'intégration, l'internationalisation seront alors de mise pour les enseignes. De même, la reconceptualisation du commerce de masse, en intégrant les achats gratifiants (voiture et maison) ou encore le multi-services (bancaire, assurance, voyage, mortuaire...), montrera la rapide réactivité des enseignes. La conquête de marchés nouveaux, de plus en plus éloignés géographiquement, pose avec acuité le rôle capital de la grande distribution dans l'économie internationale et, plus proche de nous, dans l'économie régionale.

Si l'établissement d'un contre-pouvoir face aux industriels est toujours d'actualité, force est de constater qu'une convergence des compétences se manifeste depuis quelques années. La gestion "business to business", rassemblant les savoir-faire de chacun pour l'obtention de meilleurs gains de productivité devient un nouveau champ de collaboration. Les IAA bretonnes jouent apparemment un rôle clé dans les relations avec la grande distribution et plus particulièrement avec les groupements d'indépendants Leclerc et Intermarché.

Cet article s'articulera autour de trois parties. Après avoir exposé l'évolution historique de la grande distribution et ses nouveaux concepts, nous analyserons, dans une seconde partie, les modalités de partenariat entre les IAA et la grande distribution ainsi que les nouveaux rapports entre ces deux acteurs dans la recherche de gains de productivité. Une troisième partie sera consacrée à l'évolution des relations commerciales entre les IAA bretonnes et les deux enseignes Leclerc et Intermarché.

1 - La circulaire de Joseph Fontanet est restée dans les annales. Publiée le 31 mars 1960, elle stipule que "les producteurs qui vendent habituellement aux détaillants ne peuvent refuser de vendre à tout acheteur quel qu'il soit".  
2 - La Commission Départementale d'Urbanisme Commercial (CDUC) est composée du Préfet, d'un représentant de la chambre des métiers, d'un représentant de la Chambre de Commerce et de l'Industrie, d'un représentant des consommateurs, d'un représentant de la distribution et du Maire.

### 1 Du modèle commercial de masse aux multi-services

Dès 1949, la grande distribution française, représentée par Edouard Leclerc, enregistre son premier grand succès. Sa réussite tient dans un principe simple mais au combien efficace : le discount. En éliminant les grossistes de la chaîne alimentaire et en comprimant les charges d'exploitation, Leclerc a réussi le tour de force de vendre des produits de grande consommation 30 à 200% moins chers. Malgré la réticence des industriels réclamant des prix imposés, le gouvernement prend fait et cause pour Edouard Leclerc. La célèbre circulaire Fontanet de 1960 interdit à tout industriel le refus de vendre. Dès lors, la grande distribution est reconnue légalement et peut pratiquer sa politique de discount.

#### 1.1 - Vers une concentration accrue des enseignes

Dans la décennie soixante, la majorité des enseignes françaises s'implanteront à travers tout le territoire. La progression fulgurante du concept gros volumes aux moindres prix, adopté par toutes les enseignes, entraine inévitablement le petit commerce. En 1973, la loi Royer baptisée "loi cadenas" les oblige à passer devant une CDUC<sup>1</sup> pour tout projet de création d'une surface supérieure à 1000 m<sup>2</sup>. Malgré cette loi destinée à protéger le petit commerce de détail spécialisé et non spécialisé, 16 millions de m<sup>2</sup> de surface de vente sont construits entre 1974 et 1992. La grande distribution ne cesse d'essaimer ses magasins partout en France et à l'étranger. La plupart sont créés en périphérie des centres urbains. Chacune des enseignes s'arrose une zone géographique : Système U l'ouest, Auchan le nord, Cora l'est et Casino le sud. Les enseignes Carrefour, Leclerc et Intermarché préfèrent jouer la carte nationale et rapidement internationale. Malgré des choix de surfaces commerciales différentes, toutes les enseignes recourent à la même stratégie commerciale.

Toutefois, le concept reste fragile. Toutes, sans exception, s'engagent à commercialiser les marques nationales incontournables à des prix d'appel. Il n'est pas rare de voir 400 à 600 produits vendus à marges nulles voire négatives (Legal, Danone, Lesieur...). Si le dumping est interdit en France, rien n'empêche les enseignes à vendre à prix coûtant<sup>2</sup>. Pour enrayer ce phénomène, Carrefour opte pour la création de produits à ses marques. En 1976, les "produits libres" débarquent dans les linéaires sous la forme de produits purement génériques. Des industriels comme Boin ou Legal n'hésitent pas à devenir, tant soit peu, les "sous traitants" des distributeurs. Très vite, d'autres enseignes imitent le groupe Carrefour : Euromarché puis Casino, Auchan, Monoprix. Par la création de produits à marques enseigne ou marques propres, les concurrents comme les consommateurs ne peuvent plus se livrer au jeu de la comparaison des prix entre les marques.

En dépit de cette nouvelle formule, les enseignes demeurent sur des positions fragiles. Elles ne disposent pas suffisamment de leviers pour se démarquer entre elles. Toutes recherchent les prix les plus bas, que l'on se positionne en marques nationales ou en marques premier prix. Seules les MDD (Marques de Distributeurs) apparaissent comme des planches de salut. Cette pratique incessante du discount se répercute dans les rapports conflictuels entre les industriels et les enseignes.

Beaucoup d'industriels souffrent face au pouvoir de négociation des distributeurs. La création de centrales de référencement (Difra, Socadip et Pandoc) considérées comme des "centrales de centrales nationales" ne fait qu'accroître les tensions entre les deux parties. Ces centrales réussissent à accroître leurs marges sur les produits les plus basiques en obtenant des tarifs préférentiels compte tenu des volumes commandés.

Les distributeurs n'en resteront pas là. En 1988, ils créent les fameuses euro-centrales, cogérées cette fois entre enseignes européennes. Promodès crée "Promodès World Trade", Leclerc "Eurolec", Carrefour "Carrefour Marchandises Internationales" et Intermarché "Agenor AG". Basées pour la plupart dans des paradis fiscaux, ces centrales drainent des commandes nettement plus importantes. Seules les grandes entreprises peuvent répondre aux attentes de ces grosses structures, mais sont obligées une fois de plus à de grosses concessions sur les prix de vente (tableau 1).

Face à cette force de négociation, les industriels vont se polariser sur leurs métiers de base, écartant les diversifications parfois aléatoires. Un rééquilibrage dans les négociations réapparaît dans certains secteurs (laitier, épicerie sèche). Ceci n'empêche pas les relations très tendues entre les IAA et les enseignes.

Tableau 1 : Le fonctionnement des centrales d'achat

Magasins	Centrales régionales	Centrales Nationales	Centrales de référencement (1)	Euro centrales (2)	Super centrales (3)	Plate-formes d'achat mondial
Carrefour	5 bassins Nord Ouest, Ile de France, ...	Carrefour (Evry)	Comelta (Carrefour-Marchandises Internationales)	CMI	Carrefour	GNX (Global NetExchange) (4)
Leclerc	16 centrales Scaouest, Scarmor, ...	Galec (Issy les Moulinaux)		Eurolec Adhérent EMD	Lucie	WWRE (World Wide Retail Exchange) (5)
Casino		Casino (St Etienne)	Pandoc	Era	Opéra	WWRE (World Wide Retail Exchange)
Intermarché	39 bases	ITM (Bondoufle)		AMS (Associated Marketing System) (6)	Agenor	ITM
Auchan		Auchan (Villeneuve d'Ascq)				WWRE (World Wide Retail Exchange)
Cora	7 animateurs	Cora (Croissy-Beaubourg)		en cours d'élaboration avec Delhaize	Opéra	WWRE (World Wide Retail Exchange)

1 - Les centrales de référencement ont disparu progressivement lors de la première vague de concentration.  
2 - Les euro-centrales sont apparues en 1988, elles venaient en remplacement de la mega-centrale dissoute en 1987.  
3 - Les super-centrales se sont développées en 1996, parmi lesquelles figurent : Lucie, Carrefour, Opéra.  
4 - Plate-forme d'achat mondiale initiée avec Sears.  
5 - Splice : Entrepôt logistique d'importation.  
6 - Auchan a créé "Auchan Coordination Center" sur le territoire français uniquement.

Sources : enquêtes 2000

3 - Les charges indirectes n'étant pas incluses dans le prix de vente, cela se traduit par des ventes à perte.

## 1.2 - Vers un concept multi-services

En 1990, afin de protéger les petites entreprises de pratiques jugées discriminatoires, le gouvernement oblige les distributeurs à payer les fournisseurs de denrées périssables à trente jours. Dès lors, les petites enseignes qui dégageaient une partie de leurs profits sur le décalage de paiement, pouvant aller jusqu'à 120 jours, se trouvent en situation périlleuse. Entre 1991 et 1996, apparaît la pre-

mière vague de concentration. Des petites enseignes comme Radar, les Coop, Disque Bleu, Genty Cathiard, Primistère disparaissent ou sont absorbées par des enseignes plus importantes.

Les enseignes les plus fortes vont profiter de cette mesure pour renforcer leurs positions en terme de parts de marché. Carrefour rachète Montlaur et Euromarché, Promodès acquiert Codex, Casino fusionne avec Rallye (tableau 2).

Tableau 2 : Les principales opérations de concentration de la grande distribution

Concentration	Groupe acquéreur	Société reprise	Opération	Date
Première vague (1991-1996)	Carrefour	Montlaur	Rachat	1991
	Carrefour	Euromarché	Rachat	1991
	Promodès	Codex	Rachat	1991
	Galeries Lafayette	Nouvelles Galeries	Rachat	1991
	Compt. Modernes	Major	OPA	1992
	Promodès	Arlaud	Prise de part. (10%)	1992
	Casino	Rallye	Fusion	1992
	Auchan	Docks de France	Rachat	1996
	Aldi	Dia	Rachat	1996
	Carrefour	Cora	Prise de part. (42%)	1997
Deuxième vague (1997-2000)	Promodès	Casino	Projet d'OPA (abandonné en janvier 1998)	1997
	Casino	Franprix (Leader Price)	Rachat	1997
	Intermarché	Spar	Rachat	1997
	Monoprix	Prisunic	Rachat	1997
	Rallye	Casino	Rachat de part	1998
	Leclerc	Système U	Alliance	1998
	Carrefour	Comptoirs Modernes	OPA	1998
	Carrefour	Promodès	OPA	1999

Sources : d'après LSA, Linéaires, Points de vente, 2000

Parallèlement à cette première vague de concentration, les distributeurs sont confrontés à la crise générale qui sévit sur les comportements d'achat des consommateurs (baisse du pouvoir d'achat, montée du chômage...). Le modèle hard-discount venant d'outre-Rhin, sous l'égide de Aldi et Lidl, s'installe progressivement à l'est de la

France. Son succès tient au concept de la vente exclusive de 600 à 700 produits premiers prix dans des surfaces de vente n'excédant pas 800 m<sup>2</sup> et faisant abstraction de tous services superflus. Les enseignes françaises emboîtent le pas et créent leurs propres chaînes hard-discount. Intermarché invente les "Comptoirs Des Marchandises",

Tableau 3 : Les magasins hard-discount en France

Centrales	Enseignes	C.A. en milliards de francs (en 1999)	Nombre de magasins	Surface de vente en m <sup>2</sup> /magasin
Aldi France	Aldi	8,7	373	630
Casino	Colruyt	nc	2	nc
Erteco	ED l'Epicier (1)	8,5	117	322
ITM Entreprises	ED Le Marché Discount (1)	(3)	304	650
Lidl	CDM	2,9	175	600
Le Mutant SA	Lidl	14,5	703	700
Norma SA	Le Mutant	3,0	191	598
Opéra	Norma	1,5	83	660
Penny Market	Leader Price (2)	7,9	316	820
Treff Marché	Penny	1,4	63	nc
Divers	Treff Marché	0,4	27	nc
Total		-	8	-
			2362	Moyenne : 623

1 - Les deux enseignes ED appartiennent au groupe Carrefour

2 - Leader Price appartient à Casino

3 - Le chiffre d'affaires de 8,5 milliards de francs inclut les deux enseignes ED l'Epicier et Le Marché Discount

C.A. : Chiffre d'Affaires - nc : non communiqué

Source : Panorama Points de Vente 2000

Carrefour crée "Europa Discount", Les Coop Normandes déposent l'enseigne "le Mutant" et Franprix fonde "Leader-Price". Le modèle essaime à travers toute la France. Ce qui semblait pourtant n'être qu'une "formule de crise" s'est imposé, depuis huit ans, comme une véritable référence commerciale. Avec plus de 2500 magasins implantés dans l'hexagone en 2001, le hard-discount dégage aujourd'hui 50 milliards de francs de chiffre d'affaires et couvre désormais 10% des parts de marché de la consommation alimentaire (tableau 3).

Cependant, en juillet 1996, les lois Galland et Raffarin sont votées. Leur objectif est de définir "des relations loyales et équilibrées entre les fournisseurs et les distributeurs et de protéger les PME". La loi Galland, tout d'abord, s'impose comme une modification de la loi Royer. Son objectif est d'enrayer les abus de position dominante. Elle oblige à faire apparaître les remises en cascade sur facture afin de mieux homogénéiser les prix des grandes marques. Ce qui était du domaine de la négociation hors facture, appelé plus communément "marges avant", apparaît désormais sur les factures (remises sur assortiment, échantillons gratuits, participations aux frais de publicités-promotions...). Très vite, cette loi est détournée. Le seuil de revente à perte est désormais contrôlé, mais on assiste à des dérapages. Les prix de vente augmentent de 3 à 5% et sont répercutés sur les entreprises et les consommateurs. Quant aux diverses remises, les difficultés de la négociation se situent désormais sur les marges arrières (remises quanti-

tatives ou sur tête de gondole). L'effet de levier dans la négociation s'est tout simplement déplacé mais reste à l'avantage des distributeurs.

La loi Raffarin, concomitante à la loi Galland, redéfinit les autorisations d'implantation de grandes surfaces. Son objectif est d'écartier définitivement toute création de très grande surface. L'avenir des hypermarchés semble très compromis. Tout projet de construction d'une GMS supérieure à 6000 m<sup>2</sup> fera l'objet d'une enquête d'utilité publique. Autrement dit, le refus sera de mise. Quant aux petites surfaces, la CDUC devra statuer pour tout projet supérieur ou égal à 300 m<sup>2</sup> (contre 400 m<sup>2</sup> initialement).

Les réactions de la grande distribution ne se font pas attendre et provoquent immédiatement une deuxième vague de concentration. Auchan rachète les Docks de France (Mammouth), Carrefour prend 42% de participation dans le groupe Cora, Promodès tente sans succès une OPA sur Casino, lequel rachète dans la foulée Franprix (Leader Price), Intermarché rachète l'allemand Spar. Plus récemment, Leclerc s'allie à Système U, tout comme Carrefour avec Les Comptoirs Modernes et Promodès.

Avec 366 milliards de francs de chiffre d'affaires en 2000, Carrefour s'impose comme le numéro un européen, le deuxième au rang mondial, loin derrière Wal-Mart qui totalise 1000 milliards de francs de chiffres d'affaires (tableau 4).

Tableau 4 : Les principaux leaders mondiaux de la grande distribution

Rang	Enseigne	Pays	Activités à l'étranger	C.A. en milliards d'euros	% C.A. export	Nombre de magasins	Bénéfices avant impôts	Salariés
1	Wal-Mart (1)	E.U.	Discount Superstores	162,7	13,9	3989	8,7	nc
2	Carrefour (2)	F.	Hypers Supers	51,9	37,7	9649	1,2	300 000
3	Kroger (3)	E.U.	Supermarchés	45,1		3084	1,1	194 000
4	Metro (4)	ALL.	Diversifié	43,9	40,0	2114	0,7	80 000
5	ITM	F.	Supermarchés	40,5	36,0	3274	NC	116 400
24	Auchan	F.	Hypers Supers	23,6	18,9	1223	NC	67 000
25	Leclerc	F.	Hypermarchés	22,8	1,1	850	NC	67 000
27	Pinnault (5) Printemps Redoute	F.	Grands Magasins Mag populaires	18,9	47,8	300	0,9	nc
38	Casino	F.	Hypers Supers	15,4	21	3500	0,3	88 000

NC : Non Communiqué  
Notons que Aldi (P) dégage 33,6 milliards d'euros, Rewe (A) 33 milliards d'euros, Tesco (GB) 32,7 milliards d'euros, Edeka (A) 29,7 milliards d'euros, Tengelmann (A) 26,4 milliards d'euros, Sainsbury (GB) 24,7 milliards d'euros, Aldi (A) 24,5 milliards d'euros. Toutes ces enseignes se classent devant Auchan.

1 - y compris Asda, hors Mc Lane 2 - hors magasins franchisés 3 - y compris Fred Meyer

4 - y compris Mercatone 5 - y compris la distribution de luxe, internet et la distribution professionnelle

Sources : Price Waterhouse Coopers, LSA mai 2000, Mémorandum enseignes, Linéaires 2000-2001

4 - Le seuil de revente à perte = prix d'achat net x TVA + frais de transport

Prix d'achat net = prix de base - conditions générales de vente

Prix d'achat net net = prix d'achat net - ristournes

Ristournes = tête de gondole (TG), place dans le linéaire, animations, promotions...

La concentration aura pour principal effet d'augmenter considérablement les prix de vente des magasins (nouvelles implantations de magasins très réglementées voire interdites). Des indépendants, comme Leclerc, devront prendre des mesures draconiennes et éviter ainsi la déperdition de leur parc de magasins.

A cette deuxième vague de concentration, les distributeurs ajouteront la création de multiples superettes inférieures à 300 m<sup>2</sup>. N'ayant pas d'autorisation particulière à solliciter, les distributeurs multiplient l'implantation de petits commerces de proximité. Les hard-discounters les imitent en passant de la zone périphérique à la zone "intra muros" des villes.

Enfin, ne pouvant pas indéfiniment racheter les concurrents, les enseignes françaises ont fait de l'international un enjeu stratégique. L'implantation transnationale dans des zones géographiques éloignées se multiplie, notamment en Amérique du sud et en Asie. Ainsi, après le Brésil, l'Argentine, la Chine, Taiwan et Singapour, c'est le Japon qui est investi par Carrefour. L'Europe de l'est devient également une opportunité stratégique et commerciale

pour les enseignes françaises. Après Cora en Roumanie, c'est au tour de Leclerc d'investir en Slovaquie.

Depuis 1996, les enseignes s'emploient à rechercher de nouveaux axes de gains de productivité. Au-delà des nouvelles voies de partenariat qui se dessinent entre les entreprises et les distributeurs, de nouveaux secteurs d'activité intéressent la grande distribution. Le groupe Auchan a ouvert une brèche dans le secteur automobile et le groupe Casino dans celui du bâtiment. Malgré de vives réactions des professionnels et leurs tentatives de constituer des réseaux de distribution intégrés (Ford avec Speedy et Fiat avec Midas), c'est l'ensemble des achats dits gratifiants que la grande distribution a décidé d'attaquer. Avec les nouvelles directives européennes de 2002, les distributeurs ont clairement défini leurs intentions de défer les derniers bastions monopolistiques. Après la parapharmacie, les services mortuaires ou encore bancaires et les voyages, la diversification est à l'ordre du jour pour beaucoup d'enseignes, surtout dans les secteurs autres qu'alimentaire où les bénéfices sont réputés plus importants (tableau 5).

Tableau 5 : Les diverses enseignes appartenant aux groupes de distributeurs

Groupe de distribution	C.A. en % du marché alimentaire national	Enseignes
Carrefour	26,9	Carrefour, Continent, Champion, Shopi, Comod, Marché plus, 8 à Huit, Proxi, Promocash, GB, Tia, Picard
Leclerc	21,1	Leclerc, Système U, Utile, Kermeñ, Espace culturel, E.Leclerc Voyages, Parapharmacie E.Leclerc, Une Heure pour soi
Intermarché	15,5	Intermarché, Spar, Relais des Mousquetaires, CDM, Netto, Ecomarché, Procomarché, Restomarché, Vétomarché, Bricomarché, Stationmarché, Bistrotmarché
Casino	12,7	Géant, Big C, Extra, Casino, Leader Price, Barateiro, Superley, La Candelaria, Pao de Açúcar, Monoprix, Prismic, Franprix, Spar, Vival, Ecoservice, Komogo (micro informatique), Imagica (photo)
Auchan	12,8	Auchan, Alcampo, Jumbo, Citta Mercato, Atac, Sabeco, Pao de Açúcar, Minipreco, Robert, SMA, Colmark, La Cave d'Auchan, Agapes Restauration, Les Halles d'Auchan, Auchan Express, Leroy Merlin, Boulanger, Norauto, Flunch, Décathlon, St Maclou, Camaieu homme, Pimkie, Kiabi
Cora	NC	Cora, Match, Radar, Profi, Société européenne de Supermarchés, Truffaut, Revillon (Fourrure, Parfums, Banque), Sonovision, ITEP, Mécanorama

La part de Casino inclut celle de Monoprix et de Prismic  
NC : non communiqué

Source : Distributeurs

Par ailleurs, au cours des trois dernières années, les distributeurs tentent d'adopter de nouvelles formules de mises en marché. Parmi celles-ci, citons la création des "univers de consommation" qui, par leur cloisonnement de secteur ou de segment de consommation, bousculent

la politique de discount et le fameux concept d'hyper-marché. De l'univers culture-loisirs à celui de l'art de la table ou de la crèmerie, les distributeurs ont su créer un modèle de commerce de détail spécialisé agréé sous un même toit.

## 2 IAA - Grande distribution, la partie de bras de fer

En 25 ans, les axes de collaboration entre les IAA et la grande distribution se sont multipliés tant sur les produits que sur tout ce qui gravite autour.

De la simple copie générique, faisant abstraction des coûts de recherche, de développement et de publicité, les distributeurs sont passés à l'innovation sur leurs propres produits-marchés. Des frites micro-ondables pour Casino aux emballages transparents des glaces Adélie d'Intermarché, les segments d'investigation se multiplient avec le temps. Cependant, l'évolution la plus significative reste sans aucun doute la diversification des marques ombrelles et des marques gammes (tableau 6). Cette progression ne s'est pas faite du jour au lendemain. Elle relève d'une longue expérience et d'un partenariat construit avec les industriels.

Tableau 6 : Les marques de distributeurs dans l'alimentaire

Enseignes	Marques de distributeur
Carrefour (1)	Carrefour, Reflets de France, Tex
Leclerc (2)	Repère (dont Bio Village, Table du Monde)(4), Ecos, Nos régions ont du talent
Intermarché	Pâturages de France, Jean Rozé, Monique Ranou, Mathurin Onno, Capitaine Cook, Capitaine Houat, Laiterie St Père, Délices du Val Plessis, Moulin de la marche, Claude Léger, Luchon, La Fée des Lois
Auchan	Ménéstrel
Cora	Cora, Nature Bio
Casino (3)	Palmarès
Prismic	Gault et Millau
Monoprix	Monoprix gourmet, La Forme, Beaumont, Montjoy

1 : y compris Promodès - 2 : y compris Système U - 3 : y compris Monoprix et Prismic - 4 : La marque Repère est la marque caution, Bio Village et Table du Monde sont des marques ombrelles

Source : enquêtes

### 2.1 - L'incessante ascension des MDD

Aujourd'hui, les MDD occupent près de 20% de parts du marché alimentaire (60% pour les marques nationales et 20% pour les marques premiers prix), 23% si on inclut le non alimentaire. En 1999, les produits frais en MDD ont atteint 26,4% de parts de marché, l'épicerie 18,7% et les liquides 12,9% (Iri Sécodip 2000).

Cette réussite tient à la stratégie du "me too" sur les produits leaders et sur les segments où l'offre est atomisée. Les PME ont eu là un créneau de prédilection comblant ainsi la difficulté d'accéder directement à la distribution de masse par leurs marques propres. 80% des PME ali-

mentaires participent à la fabrication d'une marque de distributeur. Elles fabriquent 73% des MDD alimentaires, ce qui génère un chiffre d'affaires global en MDD de 125 milliards de francs. Certaines en ont fait leur spécialité. D'autres ont réussi à exploiter les MDD comme un levier pour le lancement de leurs propres marques.

Toutefois, ce qui reste peut être le plus intéressant dans le partenariat, pour une PME, c'est la garantie de volumes annuels et des prix négociés eux aussi pour un an en "net-net" (sans remises ni promotions). A partir de 1996, ce qui était considéré comme une véritable chasse gardée pour les PME alimentaires a du être partagé avec les multinationales. En effet, la plupart des groupes industriels ont énormément investi durant cette époque, notamment pour la conquête des marchés extérieurs. Leurs outils de production ne fonctionnant pas à 100%, elles ont préféré devenir, occasionnellement puis régulièrement, les collaborateurs des distributeurs. Par ce biais, elles ont pu abaisser leurs coûts de production et rendre les prix de leurs propres produits plus compétitifs.

Aujourd'hui, les MDD sont considérées comme des marques à part entière. Elles s'inscrivent dans une stratégie de fidélisation de la clientèle et constituent un instrument de contrôle des segments de marché. Leurs parts de marché varient entre 5 et 50% et leurs marges brutes entre 5 et 25% alors que les marges brutes sur les marques nationales sont inférieures à 5%.

La Bretagne arrive en tête de la fabrication des MDD avec 20,5% des produits fabriqués (enquête Linéaires, septembre 1999). Toutefois, l'introduction de l'euro risque d'intensifier la transnationalisation de la fabrication des MDD chez les distributeurs français. La Grande Bretagne avec ses produits de la mer, la Belgique avec ses plats cuisinés et surgelés, l'Italie avec ses fromages, ses pâtes fraîches et ses pizzas et plus récemment l'Espagne, démontrent la forte européanisation des MDD offertes aux enseignes françaises.

L'innovation devient le moteur de développement des enseignes. Elle n'est plus uniquement l'apanage des marques nationales. Créer des produits répondant aux tendances de la consommation et conforter leur place de leader sur plusieurs segments sont devenus une finalité. La stratégie de suiveur ne suffit plus à l'expansion d'une enseigne. Toutes s'accordent à considérer que l'innovation deviendra un enjeu essentiel dans les prochaines années. Le développement des centrales européennes ainsi que celui des plates-formes d'achat mondiales ouvre de nouvelles voies de collaborations bien au-delà de nos frontières hexagonales.

5 - La négociation pour une MDD se fait en "net-net" sur la base du calcul suivant :  
Prix de Vente Consommateur TTC = ((Prix d'Achat Hors Taxe / (1-taux de marge)) \* (1+Taux de TVA))  
Taux de marge = marge brute / chiffre d'affaires

Dans ce contexte, de nouveaux axes de collaborations s'ouvrent désormais aux industriels dans la fabrication de produits à marque de distributeurs. Ils dépassent largement le simple cadre des négociations tarifaires pour laisser la place à un partenariat plus constructif mais aussi plus professionnel.

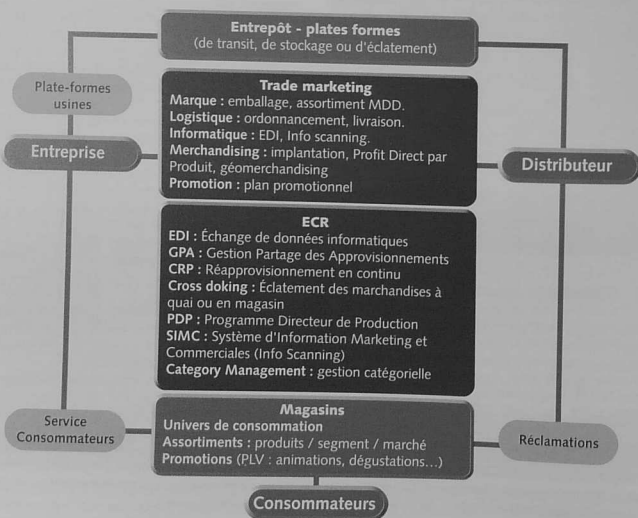
## 2.2 - Les nouvelles voies de partenariat : un concept trade marketing

Parmi les nouveaux axes de collaboration entre les IAA et les distributeurs, le trade marketing se développe régulièrement depuis 1996. Ce concept peut se résumer en un prolongement des transactions commerciales mettant en avant les savoir-faire des deux parties sur la base "gagnant-gagnant". Cette nouvelle source de gains de productivité couvre des opérations allant de la création à la mise en marché d'un produit (innovation, logistique, informatique, merchandising, promotion). Cette formule

"business to business" concrétise des relations personnalisées plus équitables. Depuis 1998, IAA et distributeurs développent de nouvelles relations sur la base de l'ECR (Efficient Consumer Response). Cette stratégie vise à supprimer tous les coûts inutiles sur l'ensemble de la chaîne, du producteur au client. Cette évolution logique du trade marketing vise à augmenter le chiffre d'affaires et à diminuer les coûts afférents de l'industriel et du distributeur. Outre la logistique, son champ d'action couvre l'échange de données informatisées, les opérations d'éclatement des marchandises (plates-formes), le réapprovisionnement en continu, la gestion catégorielle des produits et la planification des offres promotionnelles.

Toutes les enseignes ont intégré le nouveau concept ECR dans leur stratégie de repositionnement de la logistique. Cela va de la plate-forme de transit ou de stockage ou encore d'éclatement aux niveaux national, européen mais aussi international, à la mise en place d'une gestion catégorielle.

Graphique 1 : Le rôle du trade-marketing et de l'ECR dans les relations IAA-GMS



6 - L'ECR consiste à améliorer les flux d'informations entre les deux parties en optimisant les flux marchands dans un objectif de fidélisation du consommateur.

Hormis un élargissement considérable des assortiments potentiels, les distributeurs peuvent obtenir des prix plus compétitifs, tant par les quantités cogérées dans les commandes, que par les coûts de production. Ainsi, nous assistons à une véritable redéfinition de la marge brute imputée aux produits et à une reconceptualisation de la gestion entre les enseignes, les plates formes et les produits. Un déplacement des négociations des centrales nationales vers les supercentrales et les eurocentrales s'accroît. Malheureusement, uniquement les grands groupes industriels peuvent répondre aujourd'hui à ces appels d'offre.

La recherche de nouveaux gains de productivité passe donc principalement par la logistique. Cette dernière n'est plus une fonction isolée mais s'inscrit dans une démarche globale. Elle devient même déterminante dans la performance des points de vente. Certaines enseignes comme Intermarché ou Carrefour se sont dotées de services chargés de la recherche, du développement et du suivi de projets. Les bases d'entreposage et les camions ne suffisent donc plus à la dimension de la logistique. Outre un service irréprochable aux points de vente, il faut désormais minimiser les coûts et garantir de meilleurs prix à tous les niveaux. Un travail en temps réel, organisé à partir de progiciels, existe aujourd'hui (système Zèbre chez Intermarché). Il permet la prise de commande automatique à partir des points de vente. Des plates-formes d'éclatement nouvellement créées permettent de réaliser l'objectif "zéro stock" avec une massification des commandes par fournisseur et une redistribution par point de vente. Les "mises en avant", les articles saisonniers mais aussi les articles permanents n'échappent pas à la reconceptualisation de la logistique (graphique 1).

Enfin, entreprises et distributeurs s'efforcent depuis ces cinq dernières années d'améliorer leurs gains de produc-

tivité par une meilleure adaptation de l'offre à la demande locale. Ce qui était considéré, à la fin des années 80, comme un micro-merchandising devient aujourd'hui du géomarketing (le concept plus global étant le géomarketing). Il consiste à adapter les linéaires aux spécificités de la demande locale, laquelle a été préalablement étudiée (niveau de la consommation alimentaire, taille des foyers, revenu moyen, habitudes de consommation, panier moyen...).

Pour mener à bien le géomarketing, les données internes comme les tickets de caisse et les cartes de fidélité sont analysées, mais également les données externes des panels Sécodip, AC Nielsen ou Sofres (analyses de comportement et de concurrence). Internet contribue également au géomarketing sur la base "business to consumer" ou "business to business". Ces nouvelles formes de gestion de l'information permettent d'insuffler d'autres approches commerciales en terme de gestion catégorielle (category management) ou encore d'univers de consommation.

Le géomarketing permet donc de mieux modéliser les comportements des consommateurs. Des logiciels d'application offrent aux distributeurs la possibilité d'agréger les typologies des consommateurs, de gérer les assortiments adéquats et d'éditer les recommandations sous forme de planogrammes (ou dossiers). Concrètement, les planogrammes sont édités depuis la centrale nationale. Chaque enseigne édite trois à quatre typologies d'assortiments par type socio-démographique en fonction des zones de chalandises. Casino, Intermarché, Leclerc et Cora utilisent dans ce contexte le logiciel "Apollo" d'Ini Sécodip. Carrefour a opté pour "Spaceman" de AC Nielsen. 17% des distributeurs recourent à cet outil pour effectuer des études de concurrence et de marchés, 12% l'utilisent pour une analyse géographique des ventes.

Tableau 7 : Nombre de magasins des distributeurs indépendants en Bretagne

Départements	Hypermarchés				Supermarchés			
	Leclerc	Intermarché	Système U	Total toutes enseignes	Leclerc	Intermarché	Système U	Total toutes enseignes
22	6	-	-	14	9	26	18	82
29	11	1	-	18	25	33	25	136
35	5	2	2	16	5	28	32	106
56	5	1	-	11	10	36	19	108
Total	27	4	2	59	49	123	94	432
% Enseigne/ Total des magasins en Bretagne	46,0 %	6,8 %	3,4 %	56,0 %	11,3 %	28,5 %	21,7 %	61,6 %

Source : d'après le Guide Panorama de la distribution 2000, Point de vente.

7 - Le géomarketing est un outil d'analyse permettant d'optimiser l'existant commercial et les relations clients pour gagner du temps et de l'argent (organisation, communication, marketing...) et d'exploiter les opportunités commerciales en localisant précisément les segments de prospects d'une entreprise. La démarche géomarketing passe par la construction d'un Système d'Informations Géographiques, en s'appuyant sur des données internes et externes à l'entreprise. Il s'agit de croiser des données socio-démographiques et comportementales et de les reporter de manière dynamique sur des cartes géographiques. Les principes du géomarketing rendent ainsi possible le rapprochement de l'offre (la densité commerciale, le niveau de la concurrence, les spécificités des enseignes) et la demande potentielle, quantitative et qualitative. Le tout figure sur un référentiel cohérent et normé pour chaque catégorie d'assortiment, l'implantation, le prix et les stratégies de promotion les plus appropriées au moindre coût.

### 3 Les IAA bretonnes sous l'influence des distributeurs indépendants

La place des enseignes d'origine bretonne dans la grande distribution est loin d'être négligeable. Que l'on se situe au niveau du nombre de magasins, du chiffre d'affaires, des entreprises alimentaires détenues ou des stratégies commerciales nationales et internationales mises en œuvre, les deux enseignes, Leclerc et Intermarché, sont de véritables leaders.

Le groupe Leclerc arrive en tête des hypermarchés avec 392 magasins de plus de 2500 m<sup>2</sup>, soit 34% du nombre total en France. Intermarché se positionne plutôt sur les supermarchés. Avec 1653 magasins, compris entre 400 et 2500 m<sup>2</sup>, sa part s'élève à 31%. Quant à l'enseigne Système U, rattachée aujourd'hui au groupe Leclerc, sa part représente 12,5% de l'ensemble des supermarchés français.

En Bretagne, les trois enseignes détiennent plus de 50% de l'ensemble des hypermarchés et plus de 60% des supermarchés (tableau 7). Leurs parts de marché en magasins de plus de 2000 m<sup>2</sup> sont mêmes supérieures à 65%.

Tableau 8 : Les entreprises intégrées par les Groupements Intermarché

Finistère	Ille et Vilaine	Morbihan
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viviers de la Meloine (crustacés)</li> <li>Capitaine Cook (conservés de poissons)</li> <li>Le Moulin de la Marche (fumaison de saumons et truites)</li> <li>Monique Ranou (charcuterie, salaison)</li> <li>Filet Bleu (biscuiterie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SVA (abattoirs de bovins et d'ovins)</li> <li>Saviel (découpe et conditionnement de viande)</li> <li>Gatine Viandes (abattage et découpe de porcs)</li> <li>Claude Léger (fabrication de plats cuisinés)</li> <li>Délices du Val Plessis (crèmes glacées, tartes salées et sucres surgelées)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitaine Houat (poissons frais et surgelés)</li> <li>Lorcy (conservés de légumes)</li> <li>Moulins de St Armel (boulangerie et pâtisserie industrielle)</li> <li>Délices de St Léonard (pizzas et crêpes surgelées)</li> <li>Sté Alimentaire de Guidel (produits carnés surgelés)</li> <li>Mathurin Onno (charcuterie traditionnelle)</li> </ul>

Source : 30 ans, Inter7jours, Les Mousquetaires, septembre 1999.

Tableau 9 : Les principales marques appartenant aux groupements Intermarché

Secteurs	Segments produits	Marques	Secteurs	Segments produits	Marques
Produits laitiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>glaces, crème chantilly</li> <li>fromages, lait, crème, yaourts</li> <li>beurre gastronomique</li> <li>fromage de chèvre</li> <li>fromages</li> <li>fromage hollandais</li> <li>comté</li> <li>camembert AOC</li> <li>camembert</li> <li>margarine, frites et garnitures surgelées</li> <li>pâte à tartiner allégée</li> <li>produits biologiques</li> </ul>	Adèle Pâturages de France Saint Père Bergelou Bouquet des terroirs Rocabret Van Floris Coeur de Mont Le Race Manoir de Berneuil	Produits de la mer	<ul style="list-style-type: none"> <li>traiteur de la mer</li> <li>traiteur de la mer</li> <li>traiteur de la mer</li> <li>traiteur de la mer, saumon fumé</li> <li>saumon et hareng fumés</li> <li>morue</li> <li>poissons surgelés</li> <li>poissons cuisinés</li> </ul>	Clipper Capitaine Cook Odyssée Moulin de la Marche Ulvik Grand Froid Claude Léger
Viandes	<ul style="list-style-type: none"> <li>viandes et panés</li> <li>viandes</li> <li>steaks hachés surgelés</li> </ul>	Grillero Jean Rozé SVA	Légumes	<ul style="list-style-type: none"> <li>légumes surgelés</li> <li>pain de mie</li> <li> pains spéciaux</li> <li>pâtisseries surgelées</li> <li>biscuiterie</li> <li>chocolat en tablette</li> </ul>	Saint Eloi Reva La Campanière Secret Maison Filet Bleu Ivoria
Volailles-oeufs	<ul style="list-style-type: none"> <li>volaille, foie gras</li> <li>foie gras</li> <li>volailles</li> <li>oeufs</li> </ul>	Comte Quéniac Guillaume Dunoy Volaté Moisson	Eaux - jus de fruits et divers	<ul style="list-style-type: none"> <li>jus de fruits</li> <li>jus de fruits frais</li> <li>eau de source</li> <li>eau de source</li> <li>eau de source</li> <li>eau de source</li> <li>champagne</li> <li>vinaigre de cidre</li> </ul>	Paquito Les Mondials La Fête des Lois Luchon Aix les Bains Sainte Marguerite Sembault Delagne Orélia
Charcuterie-salaison	<ul style="list-style-type: none"> <li>chorizo</li> <li>porc</li> <li>jambons, nilettes, pâtés</li> <li>jambons, lardons, saucisses, terrines, pâtés</li> <li>salaison sèche</li> </ul>	Estancia Louis d'Armel Mathurin Onno Monique Ranou Roche des Verts			

Source : d'après F. Roussel-Roussival, Linéaires, n° 139, 1999 et enquêtes.

Cette forte présence tient à deux raisons essentielles : leur origine locale et leur politique d'intégration industrielle très dynamique. Cette politique, présente chez les deux enseignes bretonnes, est toutefois beaucoup plus développée par les Groupements Intermarché. La stratégie d'intégration du groupe Leclerc se résume à Kermené (abattage et transformation de viandes porcines et bovines). Le nombre d'entreprises industrielles détenues par Intermarché fait de cette enseigne un des tous premiers employeurs breton du secteur agroalimentaire (tableau 8).

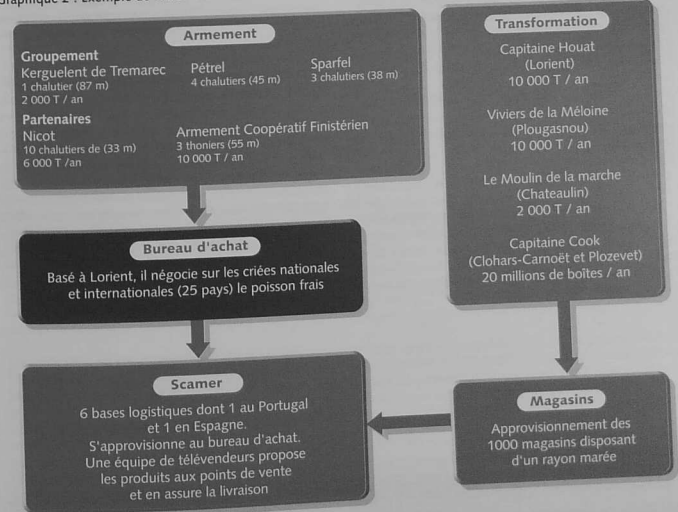
Que l'on se place dans le secteur des produits carnés (SVA, Jean Rozé, Gatine Viandes, Mathurin Onno...) ou des produits de la mer (Capitaine Houat, Capitaine Cook...), l'enseigne Intermarché contrôle une partie importante des marques alimentaires présentes dans ses linéaires (tableau 9).

Dans ce dernier secteur, Intermarché est une véritable référence. De la capture à la mise en rayon dans les magasins, la maîtrise des groupements Intermarché est totale : produits de la mer frais, surgelés, appertisés ou encore sous la forme élaborée en traiteur (graphique 2).

La volonté d'Intermarché est aujourd'hui clairement affichée : faire progresser le ratio PNF/PNM (Produits de Nos Fabrications/Produits à Nos Marques). Cet objectif repose sur l'essentiel sur la politique d'innovation engagée par cette enseigne. Aujourd'hui, ce distributeur ne se positionne plus comme un distributeur mais également comme un industriel. Sa présence dans une cinquantaine de filiales industrielles, réalisant un chiffre d'affaires global de 10 milliards de francs, démontre la volonté de mieux maîtriser les coûts de production pour asseoir davantage son positionnement d'enseigne la moins chère de France.

La forte présence des enseignes Leclerc et Intermarché en Bretagne n'est pas neutre dans les relations avec les industriels bretons qui sont souvent fabricants de MDD. Le secteur des produits frais et surgelés en témoigne. Il est aujourd'hui l'un des rares secteurs pour lequel nous disposons d'informations publiques. Les entreprises alimentaires du Finistère arrivent en première position. Elles contribuent pour 10% de la fabrication nationale des MDD dans ce secteur. Le département d'Ille et Vilaine, classé en deuxième position nationale, génère 6,2% de la fabrication des MDD. Quant au Morbihan et aux Côtes

Graphique 2 : Exemple de maîtrise d'une filière chez Intermarché : les produits de la mer



d'Armor, leurs parts de fabrication nationale de MDD en frais et surgelés totalisent respectivement 3,4% et 3,0%.

La Bretagne et le Grand Ouest en général se positionnent en tête des fabrications de produits à marques de distributeur (33,6% des MDD dans les secteurs frais et surgelés). La forte concentration du secteur agricole et agroalimentaire, dans ces régions, explique cette implication. Dans des secteurs comme les surgelés, la société Rolland détient 7,3% des références en surgelés, Narvik 7% dans les références en produits de la mer, et Lactalis 16,6% des références en MDD crèmerie.

Enfin, ajoutons à ce constat le rôle déterminant des enseignes de distribution d'origine bretonne dans la part nationale des MDD. La part des MDD chez Intermarché atteint 30,3% dans l'alimentaire, celle de Leclerc 19,9% et de Système U 21,3%.

## Conclusion : quel avenir pour les IAA bretonnes face à la forte intégration des distributeurs bretons ?

Pour la fabrication des MDD, le rôle des PME bretonnes ira en s'accroissant. Les entreprises des secteurs laitiers, de la biscuiterie ou encore de la charcuterie-saison peuvent prétendre à un renforcement des relations partenariales dans la fabrication des MDD. Toutefois, le partenariat ne reposera plus uniquement sur la fabrication de copies de marques nationales. Une politique d'innovation produit sera davantage recherchée entre ces deux acteurs.

D'une manière plus générale, il convient de rappeler que l'avenir de la distribution reposera sur une plus forte concentration des enseignes existantes en France et en Europe. L'arrivée de groupes de distribution étrangers n'est pas à exclure. Le géant américain Wal-Mart a échoué jusque-là dans ses tentatives de rapprochement avec une enseigne française. Tout laisse à penser qu'il

n'en restera pas là. Ses prises de parts de marché en Angleterre et en Allemagne méritent que l'on se pose la question quant au rôle que jouerait alors cette nouvelle enseigne dans les relations avec les industriels bretons.

Les cinq groupes qui caractérisent aujourd'hui la grande distribution française risquent de rechercher, à terme, davantage de synergie. Casino et Cora pourraient accentuer leur rapprochement. Le groupe Auchan pourrait rechercher un partenaire pour renforcer ses positions.

Cette approche stratégique ne peut qu'inciter les deux derniers groupes indépendants bretons (Leclerc et Intermarché) à trouver des synergies partenariales. Leur avenir dépend à terme de ce rapprochement pour rester dans la compétition internationale. La co-gestion des centrales européennes et mondiales entre les enseignes prouve que la recherche de gains de productivité est toujours privilégiée. Les positions prises dans les secteurs des services (banque, assurances, voyages...) ou dans celui de l'immobilier montrent à quel point la grande distribution cherche à multiplier ses activités.

L'introduction de l'euro ne fera qu'intensifier les phénomènes de concentration, de diversification, d'internationalisation et d'intégration dans la distribution. Elle activera la baisse des prix des produits de grande consommation par l'introduction massive de produits d'importation. Elle risque également d'harmoniser davantage les prix des fabricants.

Les industriels bretons doivent, sans plus tarder, réfléchir sur les stratégies à adopter face à une grande distribution un peu plus puissante chaque jour. Dans certains secteurs, le poids des IAA bretonnes et leur savoir-faire sont des atouts qu'il faut absolument exploiter. Des rapprochements d'entreprises et une politique d'innovation dynamique sont autant de possibilités qui peuvent jouer dans la balance des futures relations avec les distributeurs. Ce qui était du domaine de l'alternative devient aujourd'hui un passage obligé. Si les industriels ne réagissent pas, cela profitera aux distributeurs déterminés à participer un peu plus activement dans le secteur alimentaire, par la MDD ou par l'intégration. Sur ce plan, la Bretagne est une cible de prédilection...

## La Bretagne agroalimentaire face à l'Organisation Mondiale du Commerce : nécessité d'une nouvelle stratégie.

Jean Paul SIMIER, Service Economie, Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne

Depuis l'Uruguay Round et les accords de Marrakech en 1994, l'agroalimentaire breton, et non seulement son agriculture, est intégré dans une logique croissante d'ouverture des frontières à l'échelle mondiale. Depuis début 2000, les nouvelles discussions à l'Organisation Mondiale du Commerce, instance internationale de régulation des échanges mondiaux, concernent très directement les agriculteurs, mais aussi les chefs d'entreprises et les salariés des IAA de Bretagne.

### 1 L'OMC et les négociations en cours

En 1995, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) basée à Genève, a remplacé le simple secrétariat général du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade ou Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce), pour gérer les relations et multiples contentieux commerciaux au niveau mondial. Depuis la signature du GATT en 1947, les parties contractantes se sont retrouvées lors de 8 "cycles de négociation" successifs ou "rounds" pour négocier une libéralisation progressive du commerce international. Lors des premiers rounds, le GATT s'est surtout concentré sur l'abaissement des droits de douane, qui sont ainsi passés de plus 40% en moyenne en 1947 à moins de 10% en 1995.

Tous les secteurs économiques étaient a priori concernés par ce mouvement, mais certains ont fait exception : le textile, l'aéronautique, l'acierie... et l'agriculture des pays à climat tempéré ou plus exactement occidentaux. Alors que l'agriculture des pays tropicaux vit depuis longtemps selon les règles du GATT, celle des pays occidentaux bénéficie largement d'exemptions aux principes fondamentaux de l'accord. Ainsi, une exemption clé concerne la possibilité, pour les produits de l'agriculture et de la pêche, de mettre en œuvre des instruments autres que des droits de douane et notamment des restrictions quantitatives tant à l'importation qu'à l'exportation (quota, prix minima...).

Les Etats Unis ont été les premiers à utiliser cette possibilité. En 1955, l'Agricultural Adjustment Act prévoit l'emploi pour un grand nombre de produits agricoles, de restrictions quantitatives et de droits spéciaux sur les importations susceptibles de nuire aux programmes de soutien de l'agriculture. Lors du Dillon round (1960-61), l'Europe négocie à son tour des exceptions pour la politique agricole commune européenne (PAC), en cours de lancement. La négociation autour de la PAC se poursuit lors du Kennedy Round (1964-67), et oblige l'Europe à

concéder des contreparties et notamment des droits de douane nuls sur ses importations de manioc et certains produits de substitution aux céréales (les fameux PSC). Progressivement sont alors mis en place des accords globaux pour plusieurs produits agricoles : viande bovine, lait...

L'Uruguay Round (1986-1993) sonne la fin de l'exception agricole, lorsque l'accord signé à Marrakech entérine officiellement un certain nombre d'obligations extrêmement contraignantes pour l'agriculture, sur trois volets essentiels : l'accès aux marchés internes, les soutiens à l'exportation et le soutien interne à la production. A partir de ce jour l'agriculture de l'Europe ou des Etats Unis reste peu libéralisée, mais est clairement soumise à une nouvelle discipline et des instruments de contrôle qui vont pouvoir s'appliquer clairement dans les négociations de l'après Seattle.

Cet accord de Marrakech signé également la transformation du secrétariat général du GATT en une organisation internationale à part entière : l'OMC. Il décrète par ailleurs la création d'une juridiction interne à l'OMC : l'Office de Règlement des Différends, chargé d'instruire les nombreux conflits commerciaux et notamment d'administrer les fameux "panels".

#### 1.1 - L'OMC continue après Seattle

Le Sommet de Seattle qui devait inaugurer l'ouverture d'un nouveau cycle de négociations dénommé pompeusement "Millennium Round" s'est soldé par un échec. Jusqu'alors, les conférences de l'OMC passaient relativement inaperçues et étaient seulement suivies par les spécialistes du commerce international. En décembre 1999, cette troisième conférence de l'OMC aura retenu pendant plusieurs jours l'attention de l'ensemble des médias mondiaux. Son seul résultat tangible aura été de faire découvrir à une large partie des "opinions publiques mondiales", une organisation internationale qui régit nombre d'aspects des économies nationales.

Cette conférence devait définir le contenu (et non les conclusions) d'une future négociation multilatérale qui devait au moins s'étaler jusqu'en 2003. Si le manque de préparation de la conférence a été souvent avancé pour expliquer l'ajournement des discussions, les divergences de fond dominent néanmoins.

C'est notamment l'émergence d'une contestation interne des pays en voie de développement (majoritaires parmi les 135 membres de l'OMC) qui a fortement perturbé

9 - Aujourd'hui, il est difficile d'en savoir davantage sur les entreprises qui travaillent pour les enseignes de distribution ; les informations restant pour la plupart confidentielles.

toute avancée dans les discussions. Ces pays plus ou moins coalisés dans un nouveau "groupe des 77" estiment qu'ils ont été floués par l'accord de l'Uruguay Round et que les pays développés n'ont pas respecté leurs engagements (ouverture accrue de leurs marchés intérieurs aux produits textiles et agricoles).

Par ailleurs, les Etats-Unis, appuyés par le Groupe de Cairns (Etats partisans d'un fort libéralisme agricole, souhaitaient s'en tenir à l'Agenda intégré aux accords de 1994 (négociations exclusivement sur agriculture et services), alors que l'Europe souhaitait élargir les discussions (culture, environnement, social...). Pour eux, Seattle serait finalement une "réussite", car l'élargissement des discussions au delà de l'agriculture et des services réclamé par l'Europe, n'aura pas été accepté.

Cependant, l'ajournement de Seattle ne signifie en rien l'arrêt des activités "régulières" de l'OMC : plaintes et contentieux commerciaux continuent à être instruits, de nombreux comités se réunissent à Genève... Les accords précédemment signés continuent inexorablement à se mettre en œuvre et notamment dans le secteur agricole (2000 est la dernière année de mise en route des accords agricoles du Gatt pour l'Europe).

## 1.2 - Article 20 du GATT de 1994

Les négociateurs de l'Uruguay Round avaient largement anticipé les difficultés à venir pour l'agriculture et avaient donc judicieusement prévu dès 1993 une reprise des négociations sur l'agriculture, les services et les tarifs industriels à partir de 2000 (Agenda intégré).

### Accord Gatt de Marrakech de 1994 sur l'agriculture : Article 20 sur la poursuite du processus de réforme

"Reconnaissant que l'objectif à long terme de réductions progressives substantielles du soutien et de la protection qui aboutiraient à une réforme fondamentale est un processus continu, les Membres conviennent que des négociations en vue de la poursuite du processus de réforme seront engagées un an avant la fin de la période de mise en œuvre, compte tenu :

- de ce qu'aura donné jusque-là la mise en œuvre des engagements de réduction ;
- des effets des engagements de réduction sur le commerce mondial des produits agricoles ;
- des considérations autres que d'ordre commercial, du traitement spécial et différencié en faveur des pays en développement Membres et de l'objectif qui est d'établir un système de commerce des produits agricoles qui soit équitable et axé sur le marché..."

Source : Accord agricole du GATT-Marrakech, 15 avril 1994

1 - GATS : General Agreement on Trade in Services

Comme le stipule l'article 20, les négociations agricoles ont officiellement démarré début 2000 (idem pour les services avec l'article XIX du GATS). Après plusieurs mois de tergiversations, le Comité de l'agriculture s'est de nouveau réuni fin juin 2000 et a permis d'actualiser les positions des différentes coalitions qui ne changent guère.

Tout juste peut-on noter une accentuation des divergences sur les sujets les plus délicats :

- les Etats-Unis soutenus par le groupe de Cairns continuent à réclamer la suppression des subventions à l'exportation sans remettre en cause leur programme de crédits à l'exportation. Ils proposent également d'élargir notablement l'accès aux marchés internes (baisse des tarifs douaniers, augmentation des contingents...),
- l'UE essaie d'avancer de nouveaux thèmes (bien-être animal, qualité des produits, étiquetage, protection des indications géographiques...),
- certains PVD dénoncent le protectionnisme accru des pays développés et réclament une accentuation du traitement différencié dont ils bénéficient....

Plus généralement, le classement des soutiens à l'agriculture selon le parallélisme avec les feux de circulation qui avait été accepté lors de l'Uruguay Round (rouge, orange et vert) oppose Etats-Unis et Europe. En effet, ce classement autorise ou non finalement les différents types de soutien accordés aux agriculteurs et aux IAA. Les Etats-Unis proposent de simplifier les disciplines relatives au soutien interne en créant deux catégories : le soutien exempté causant pas ou peu de distorsion vis à vis du commerce international et le soutien non exempté. La première catégorie comprend les aides "boîtes vertes" mais aussi les récentes aides d'urgence aux fermiers américains, l'assurance récolte et les aides du Fair Act. A l'inverse, l'UE propose de conserver la boîte verte et surtout la boîte bleue, à la base des aides directes de la PAC (la "boîte bleue" est une nouvelle couleur de boîte inventée lors des négociations de l'Uruguay Round, pour classer les aides directes de la PAC et qui s'intercale entre la "boîte orange" et la "boîte verte").

## 1.3 - Avenir : un nouvel accord applicable en 2006 ?

Nul ne sait aujourd'hui quand se terminera cette nouvelle négociation sur l'agriculture, mais il existe plusieurs facteurs qui contraignent à conclure plus rapidement que pour l'Uruguay Round, qui avait duré 6 ans.

Cela est particulièrement vrai pour la PAC :

- fin de la "période de mise en œuvre" des accords de l'Uruguay Round en 2001,
- 2004 : fin de l'exemption dont bénéficient les subventions à l'exportation de produits agricoles et plus géné-

ralement fin de la "clause de paix" sur l'ensemble des aides à l'agriculture,

- conclusions de plusieurs panels (banane, hormone, système différencié du prix du lait au Canada...) qui remettent parfois fondamentalement en cause certaines organisations de marché,
- risque accru de nouveaux panels contre certaines dispositions de la PAC,
- 2005 : premières adhésions de PECO<sup>2</sup> qui risquent de "troubler" l'équilibre extérieur de la PAC (contingents d'importation, restitutions...);

D'autres échéances pèsent également pour d'autres pays membres de l'OMC :

- fin de la loi agricole américaine (Fair Act) en 2002,
- inflation, depuis 1998, des soutiens publics à l'agriculture des 29 pays de l'OCDE.

Il est désormais clair que le dossier agricole ne pourra durablement bloquer la négociation globale sur l'ensemble du commerce mondial (agriculture, industrie, services...). L'Europe n'y a pas intérêt (puisqu'elle représente

près du quart des échanges mondiaux), ni même la France (quatrième exportateur mondial).

Malgré l'échec, Seattle a été un bon indicateur des positions respectives des coalitions en présence (Etats-Unis, Europe et les "amis de la multifonctionnalité" dont le Japon, Groupe de Cairns, pays en voie de développement et pays moins avancés) et surtout d'une future ligne de compromis. Ainsi, les 3 volets de l'accord de l'Uruguay Round sont confortés, auxquels il faut désormais ajouter la reconnaissance progressive de "considérations autres que d'ordre commercial" (concept flou et fourre-tout déjà présent dans les accords de 1994).

De nombreux "nouveaux" sujets ont fait leur apparition depuis les accords de Marrakech : sécurité alimentaire, étiquetage, ... mais avec des points de vue relativement divergents. Les biotechnologies et en particulier les OGM sont sans doute la pomme de discorde la plus importante, notamment entre Europe et Etats-Unis. Un des enjeux majeurs des prochaines négociations sera d'intégrer ces sujets dans de futurs accords.

## Horizon de négociation agricole prévisible d'ici 2003 à Genève

### 1 - Accès aux marchés internes

- tarifs douaniers : écrêtement des pics tarifaires et baisse généralisée
- contingents d'importation - ouverture accrue
- clause de sauvegarde : maintien ?

### 2 - Soutien à l'exportation

- forte réduction voire élimination totale des subventions à l'exportation
- négociation sur les programmes de crédit à l'exportation
- avenir des entreprises commerciales d'Etat exportatrices

### 3 - Soutien interne

- refonte et simplification du système de classification des aides
- nouvelle définition d'une boîte verte (large ou étroite ?)
- conservation d'une boîte bleue ?
- suppression de la boîte rouge et de la boîte orange
- création d'une "boîte de développement" pour les PVD<sup>3</sup>

### 4 - Considérations autres que d'ordre commercial

- protection des indications géographiques (concerne également accord ADPIC<sup>4</sup>)
- étiquetage des produits
- bien être animal
- qualité et sécurité de l'alimentation (concerne également l'accord SPS<sup>5</sup>)
- multi-fonctionnalité : concept offensif avancé par l'UE mais périmètre en discussion
- biotechnologie (accord spécifique ?)

Source : CRAB d'après OMC, UE, USDA

2 - PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

3 - PVD : Pays en Voie de Développement

4 - ADPIC : Accord sur les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle liés au Commerce

5 - SPS : Accord Sanitaire et Phytosanitaire



### L'agriculture dans les relations internationales : surtout un poids social et politique

- seulement 8% du commerce mondial des produits et services (soient 500 milliards de \$/an)
- seulement 5% du PIB mondial
- mais près de la moitié de la population active mondiale

Source : OMC-chiffres 1998

### Calendrier indicatif des négociations agricoles à l'OMC

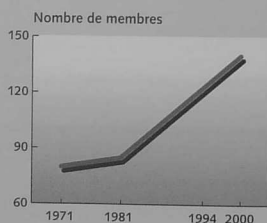
Même sans accord à Seattle, la négociation est d'ores et déjà réouverte sur l'agriculture, à Genève, conformément à l'article XX de l'Uruguay Round.

- mars 2000 : reprise des travaux du Comité de l'agriculture
- mai 2000 : Jorge Voto-Bernales, péruvien, nouveau Président du Comité de l'agriculture
- juin 2000 : session spéciale du Comité de l'agriculture sur de premières propositions (et autres sessions spéciales d'ici mars 2001)
- mars 2001 : examen des propositions et définition des objectifs de la négociation
- jusqu'en 2004 : négociations
- 2005 : nouvel accord agricole
- 2006 : mise en application du nouvel accord

Source : CRAB d'après OMC

### Du Gatt à l'OMC : un succès croissant

Si l'OMC est contestée par de nombreux acteurs à travers le monde (associations, syndicats...), elle rassemble néanmoins de plus en plus d'Etats soucieux d'appartenir à ce club qui permet d'échanger des concessions commerciales. Une trentaine de pays sont également candidats, notamment deux poids lourds : la Russie et la Chine. L'adhésion chinoise est désormais bien avancée depuis deux accords bilatéraux signés avec les Etats-Unis et l'Europe en mai 2000. Ces accords qui contiennent déjà de forts engagements commerciaux (notamment sur les produits agroalimentaires), permettent d'envisager l'impact considérable de l'accession de la Chine à l'OMC.



Source : CRAB d'après OMC 2000

### Les 5 propositions agricoles de Bruxelles à l'OMC depuis début 2000

- Concept boîte bleue (pérennité aides directes)
- Concurrence à l'exportation (prise en compte de toutes les aides)
- Qualité des produits alimentaires et accès au marché
- Protection des animaux et commerce des produits agricoles
- Préoccupations non commerciales (externalités environnementales, développement rural)

## 2 Les spécificités de l'agriculture et de l'agroalimentaire bretons dans les négociations de l'OMC

Dans ce débat mondial, quelles sont les spécificités de l'agriculture et l'agroalimentaire bretons et quelles sont donc les pistes d'évolution à creuser ? Globalement, l'agriculture bretonne et son agroalimentaire présentent trois caractéristiques fortes : la prédominance du soutien par les prix, la prépondérance des productions animales, la faiblesse actuelle de la "boîte verte" bretonne.

### 2.1 - Agroalimentaire breton : la prédominance du soutien par les prix

Près de 50% du chiffre d'affaires de l'agriculture bretonne sont gérés par des OCM<sup>6</sup> non concernées par l'Agenda 2000 et la réforme de la PAC de 1999 (légumes, porc, volaille). Ainsi, une bonne partie de la production agroalimentaire bretonne, ne peut bénéficier d'une compétitivité supplémentaire, via des aides directes payées par Bruxelles.

Ces productions restent donc principalement gérées par des instruments de politique agricole classés essentiellement en boîte orange (soutien des prix de marché), voire rouge (restitutions). Ce sont les plus menacés dans la négociation qui démarre :

- les restitutions (soutien à l'exportation) sont fortement remises en cause, et pourraient disparaître ou du moins sérieusement régresser. Elles ne seraient plus alors suffisantes pour gérer le marché, notamment dans les périodes de crise de surproduction (voir la dernière crise porcine). D'une façon plus générale, la présence de l'Europe et en partie de la Bretagne sur les marchés des pays-tiers, tant en lait qu'en viandes, serait durablement compromise.
- l'accès au marché intérieur européen pour des produits d'origine extracommunautaire, pourrait être notablement accru, via un accroissement du taux d'accès minimum (aujourd'hui fixé à 5% de la consommation intérieure européenne). Un taux qui atteindrait seulement 10% signifierait un doublement des importations. La pression à la baisse sur les prix intérieurs serait alors énorme. Moins médiatisée que le problème des restitutions, cette évolution aurait des conséquences beaucoup plus fortes sur l'équilibre de l'agriculture bretonne. A titre d'exemple, aujourd'hui moins de 2% de la viande porcine consommée en Europe est importée du marché mondial, et seulement 5% de la volaille.

6 - OCM : Organisation Commune de Marché

7 - OTC : Accord sur les Obstacles Techniques au Commerce

Néanmoins, le dérapage budgétaire de la Loi agricole américaine pourrait temporiser la pression future sur la PAC et en particulier sur les soutiens de marché. En effet, face aux marasmes des prix internationaux, le Congrès a accordé près de 15 milliards de \$ d'aides d'urgence aux producteurs de grandes cultures depuis 1998, largement couplées à des produits spécifiques (blé, maïs...). Toutefois, ce sont surtout des aides directes et non des aides à l'exportation.

### 2.2 - Agroalimentaire breton : la prépondérance des productions animales

Plus de 80% de la production alimentaire bretonne sont issues des productions animales : viandes, lait, œuf. De plus, ces produits sont concernés par des exigences de sécurité alimentaire, de traçabilité, sans cesse grandissantes après chaque nouvel événement médiatique (hormone, ESB, dioxine, E. coli, listéria...).

Au niveau international, ces questions sont plus ou moins réglées par des accords internationaux et gérées par l'OMC :

- l'accord sanitaire et phytosanitaire (SPS), qui a fait référence lors de nombreux panels (hormones, saumon canadien, importations de volaille aux Etats-Unis...),
- l'accord sur les obstacles techniques au commerce (OTC) : différends sur les emballages, étiquetage, caractéristiques nutritionnelles du produit...

Très concrètement, l'actuelle discussion en cours à l'OMC sur l'étiquetage des œufs spécifiant les modes de production et le bien-être des animaux (liberté ou cage), constitue un véritable test sur la capacité de l'UE à faire prendre en compte ces nouvelles préoccupations dans les échanges internationaux. Si l'étiquetage, faisant mention des modes de production des œufs, est aussi imposé aux produits importés, alors d'autres productions pourront valoriser cette voie.

Demain, il est probable que la délicate question des OCM dans l'alimentation animale va provoquer des conflits commerciaux d'un nouveau type. Tout cela converge pour que les productions animales bretonnes soient de plus en plus concernées par ces questions.

L'agriculture et l'agroalimentaire bretons doivent être capables de définir une stratégie offensive (instruction de plaintes et de panels à l'OMC si ses intérêts commerciaux sont atteints), et pas seulement adopter une attitude défensive.

Par ailleurs, la Bretagne doit définir une stratégie d'influence, et donc de forte présence, sur l'élaboration des futures normes qui sous-tendent ces accords. Deux ins-

tances font notamment référence pour l'accord SPS dans le domaine des productions animales :

- le codex alimentarius des Nations-Unies qui a notamment planché sur le fromage au lait cru, le lait aux hormones (BST\*) et même la définition du lait !
- l'Office international des épizooties, basé à Paris, qui gère un code zoosanitaire international et un système d'alerte sur les épizooties mondiales.

### 2.3 - La faiblesse actuelle de la "boîte verte" bretonne

Quelle que soit l'issue des négociations sur la classification des aides, il est déjà fort probable que la pérennité des aides à l'agriculture sera liée à l'existence d'une boîte verte adaptée à chaque agriculture nationale ou régionale. Les Etats-Unis considèrent qu'une majorité de leurs aides à l'agriculture sont dans la boîte verte, y compris les aides d'urgence, alors que la majorité des aides européennes restent classées en boîte orange. A peine 25% du soutien de la PAC sont classés en boîte verte. La situation est encore plus défavorable pour la Bretagne : à peine quelques % d'aides classés en boîte verte, alors même que le degré de soutien est nettement inférieur à la moyenne française.

Dans la perspective du prochain accord de l'OMC sur l'agriculture, il est urgent d'imaginer une future boîte verte bretonne. Elle pourrait inclure :

- les aides publiques qui favorisent le lien entre agriculture et environnement,
- les aides du CTE,
- des éventuels programmes d'assurance revenu dans les productions animales,
- les aides aux productions qui "conservent" le territoire breton (lait, bovins, ovins...).

Cependant à long terme, la pérennité de l'agriculture et de l'agroalimentaire bretons ne saurait durablement reposer sur des aides publiques. Son principal soutien restera le niveau de prix de ses produits, qui sera de plus en plus dépendant de l'image auprès du consommateur. Détenir demain des marques fortes, des labels, des AOC... bref des produits vecteurs d'histoire et d'image positive, c'est sans doute l'une des parades à l'ouverture croissante des frontières.

L'issue et la date de la négociation qui commence sur l'agriculture sont incertaines. Des facteurs de ralentissement (élections présidentielles américaine ou française) existent, mais la ligne d'horizon est relativement claire : contrairement à l'Uruguay Round, la question centrale n'est plus de savoir s'il faut libéraliser l'agriculture, mais comment et à quel rythme ? Il faut répondre à cette question en intégrant les spécificités de la Bretagne.

8 - BST - Somatotropine Bovine

### Multi-fonctionnalité de l'agriculture : un concept offensif à l'OMC et adapté à la Bretagne

Face à une profonde restructuration économique et sociale de l'agriculture à l'œuvre depuis l'après-guerre, l'Europe a été obligée de mettre en place successivement des politiques de modernisation, puis de maintien de l'emploi dans les zones agricoles et rurales fragiles. Sans doute à la différence des Etats-Unis, l'agriculture a été toujours perçue en Europe comme autre chose qu'une simple activité économique. Elle est aussi un pilier de l'aménagement du territoire, un façonneur des paysages, voire même une activité patrimoniale.

Pour les responsables européens, il est essentiel de veiller à ce que l'avancement des questions commerciales à l'OMC ne détruise pas ces autres fonctions de l'agriculture, cette capacité à fournir des biens d'intérêt public. L'Europe a ainsi avancé cette idée de multi-fonctionnalité, contestée mais néanmoins intégrée par différents partenaires de l'OMC. Elle est d'ailleurs explicitement présente dans l'article XX de l'Uruguay Round. Elle concerne l'environnement (pollution, désertification...) et la vitalité des zones rurales.

La Bretagne a beaucoup d'atouts pour valoriser cette notion, à condition de l'anticiper.

## 3 Des leviers d'action

### 3.1 - Agriculture et agroalimentaire bretons : des enjeux globaux et convergents face à l'OMC

Les enjeux de l'OMC sont trop souvent analysés sous le seul angle d'intérêt de l'agriculture, ou du moins présenté comme tel. Les intérêts propres de l'industrie agroalimentaire sont bien souvent ignorés ou du moins peu explicités. Pourtant les mécanismes de protection du marché intérieur européen ou les mécanismes de soutien au commerce agroalimentaire concernent autant les IAA que les seuls agriculteurs. Une ouverture accrue du marché alimentaire européen, via une baisse des droits de douane ou une diminution des contingents à l'importation, frapperont autant les transformateurs que les agriculteurs. De même, une diminution des soutiens à l'exportation (restitutions) est une menace majeure pour nombre d'entreprises.

Comme l'agriculture, l'agroalimentaire français et européen est extrêmement divers, notamment d'une région à l'autre. Certaines régions ont une industrie agroalimentaire de moins en moins liée à l'amont régional agricole (particulièrement vrai en Ile de France mais aussi de plus en plus en Nord-Picardie), avec des industries qui transforment par exemple de l'amidon, du sucre ou encore des produits alimentaires de 3ème ou 4ème transformation (viandes préparées pour catering, plats cuisinés...). Du point de vue de l'OMC, les intérêts entre agriculteurs et industriels de ces régions ne sont pas forcément convergents : les premiers ont intérêt à une certaine protection du marché quand les seconds pourraient tirer avantage d'une certaine ouverture de produits moins chers. D'autres régions ont une industrie agroalimentaire encore essentiellement liée à leur amont agricole : Ouest de la France, Centre, Auvergne... Dans ce cas, les intérêts et enjeux entre agriculteurs et industriels vis à vis de l'OMC sont beaucoup plus convergents pour privilégier une certaine continuité de la protection douanière et des soutiens.

La Bretagne est bien évidemment dans cette situation. Historiquement, l'importance de la pêche et le développement de l'agriculture a favorisé l'émergence d'une industrie de transformation. Aujourd'hui, la plupart des IAA bretonnes n'a pas d'avenir sans une production agricole suffisante et de qualité. Et inversement, l'agriculture bretonne ne devra sa pérennité qu'aux facilités des industriels à préserver leur marché et surtout à en développer de nouveaux. Agriculture et industries agroalimentaires bretons sont très liés. Cela s'explique largement par la nature des produits alimentaires bretons : essentiellement des produits animaux (70% du CA de l'agroalimentaire breton) et des produits végétaux (légumes), issus du terroir breton.

### 3.2 - L'exemple de la viande de volaille

Si de prochaines concessions à l'OMC remettaient en cause la préférence communautaire dont bénéficient largement les agriculteurs bretons, mais aussi les industriels, ce sont des pans entiers de l'agroalimentaire régional qui pourraient disparaître ou plus exactement se déplacer. La question est ainsi d'ores et déjà posée dans le secteur de la volaille et au moins sur 2 aspects :

- la remise en cause progressive des aides à l'exportation depuis 1994 fragilise la compétitivité des produits bretons vendus sur le marché international et a ainsi poussé l'entreprise Doux, leader du secteur à délocaliser une partie de sa production outre-Atlantique (Brésil) ;
- l'abaissement des protections douanières européennes (hypothèse fortement probable pour la négociation en cours) pourrait permettre à des produits de pays-tiers (Thaïlande, Chine, Peco...) de rentrer abondamment sur le marché intérieur à destination des entreprises de seconde ou troisième transformation localisées préférentiellement sur les zones de consommation (sud de l'Angleterre, banane bleue européenne, région parisienne...), et non en Bretagne.

Les progrès permanents de la logistique, des techniques de conservation et surtout l'abaissement constant des prix du transport (notamment aérien) sont les autres facteurs essentiels de déplacement de la transformation agroalimentaire et par voie de conséquence de la production agricole. Cette éventualité est particulièrement sérieuse dans le secteur des produits carnés. Ainsi les néo-zélandais maîtrisent parfaitement aujourd'hui la vente de 25 000 tonnes par an de viande d'agneau réfrigérée à l'Europe. Demain, un scénario semblable n'est pas impossible pour les viandes de volaille, porcine ou bovine, avec des conséquences importantes pour la Bretagne (les viandes y représentent 52% du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire).

Le marché alimentaire européen est le premier marché alimentaire du monde : non pas en volume (c'est la Chine !), mais en valeur (380 millions de consommateurs à très haut pouvoir d'achat). Il est pour l'instant essentiellement "réservé" aux agriculteurs et industriels européens. Pour nos partenaires commerciaux et en particulier les pays à fort potentiel d'exportation agroalimentaire, l'enjeu de la nouvelle négociation agricole à l'OMC est d'ouvrir beaucoup plus largement ce marché rémunérateur. Les nombreux conflits commerciaux alimentaires portés devant l'OMC depuis 1994, et en particulier devant l'Office de Règlement des Différents ou ORD, démontrent cet enjeu. Il n'y a pas que le panel "hormones" qui concerne l'agroalimentaire breton (voir tableau p.114).

Les "nouveaux sujets" : normes sociales et environnementales, mais aussi OGM, sanitaire, bien-être des animaux, étiquetage..., concernent également l'ensemble des filières, de l'agriculteur à l'industriel.

Avec des spécificités, le raisonnement est bien évidemment le même dans d'autres secteurs agroalimentaires bretons : produits laitiers, fruits et légumes transformés ou frais...

### 3.3 - Et la bataille des normes

Il y a bien sûr des sujets plus spécifiques aux IAA et qui renvoient à d'autres accords de l'OMC que celui sur l'agriculture. Les normes techniques concernant le conditionnement des produits et les emballages, l'étiquetage... peuvent être concernées par l'accord OTC (Obstacle Technique au Commerce).

La protection des indications géographiques et des savoir-faire traditionnels de l'agroalimentaire (vins, fromages...), mais aussi des marques, renvoient directement au débat sur la propriété intellectuelle et l'accord ADPIC, accord sur les Aspects des Droits de Propriété Intellectuelle touchant au Commerce.

Les nombreux débats actuels et à venir sur la sécurité sanitaire et alimentaire (fièvre aphteuse, ESB, OGM...) concernent la production agricole mais aussi spécifiquement les IAA et renvoient très précisément à l'accord SPS

(accord Sanitaire et Phytosanitaire). Les discussions en amont du Codex Alimentarius, commission des Nations Unies pour élaborer des normes internationales alimentaires (résidus chimiques, additifs, étiquetage...) sont évidemment capitales. Les discussions depuis de longues années sur le fromage au lait cru ou encore sur la définition même d'un produit laitier ou du "yaourt" le prouvent.

## Conclusion

La conclusion stratégique pour l'agriculture et l'agroalimentaire bretons vis à vis de la nouvelle négociation OMC est assez claire : les pressions extérieures pour la libéralisation et l'ouverture de ce secteur vital pour l'économie régionale seront fortes. La pression sera importante sur les instruments de protection et de soutien classiques au marché, mais aussi sur les "nouveaux" sujets (sanitaire, normes, propriété intellectuelle...).

L'agroalimentaire breton doit définir une ligne de défense sur ces 2 aspects, mais aussi une stratégie plus offensive vis à vis de nos partenaires commerciaux. La Bretagne pourrait ainsi favoriser une saisie plus fréquente par les

instances européennes du système des panels de l'OMC, lorsque nos intérêts commerciaux sont malmenés. Mais d'une façon plus générale, il s'agit surtout de définir une nouvelle stratégie de développement de l'agroalimentaire breton, qui peut s'orienter dans plusieurs directions, parfaitement complémentaires.

Une direction vise à se tourner davantage vers des produits alimentaires intermédiaires, à haute valeur technologique (produits issus de la fragmentation du lait, produits santé...), et source d'une plus haute rentabilité pour les filières. Ces produits sont en développement, reste à déterminer quel volume de production ils peuvent représenter.

Une autre direction consiste à renforcer la démarcation de nos produits alimentaires vis à vis de produits mondiaux peu chers et peu différenciés. Les marques commerciales, les labels ou d'autres signes de qualité sont peut-être demain les meilleurs atouts de l'agroalimentaire breton, pour inciter les consommateurs européens à préférer ces produits à d'autres venant du bout du monde. Compte tenu de l'importance de la production agroalimentaire et de sa forte orientation vers le marché français (environ 80% des débouchés), cette voie est sans doute incontournable.

## OMC : de nombreux conflits qui concernent la Bretagne agroalimentaire

Les accords de l'Uruguay Round de décembre 1993 ont créé une redoutable machine à ouvrir les marchés en abattant les protections multiples : l'Organe de Règlement des Différends ou l'ORD, qui instruit les fameux "panels". Cette structure de la récente OMC a abondamment traité de produits qui concernent la Bretagne. Sur plus de 210 plaintes portées devant l'OMC depuis sa naissance en 1995, près de la moitié a concerné des produits alimentaires, dont certains concernent très directement la Bretagne. Ce sont des sujets où l'UE peut être accusée, mais aussi plaignante, ou encore des sujets portés par d'autres mais qui créent une jurisprudence pour l'agroalimentaire pratiqué en Bretagne (lien entre commerce et environnement).

Plaignants	Accusés	Objet (date)
Bésil	Union européenne	Importation viande de volailles (contingent panel soja) 1998
Etats Unis	Union européenne	Viande bovine aux hormones (et rétroactions commerciales sur certains produits dont l'écholate et pas seulement le roquefort I) Conclusions panel en 1998
Canada	Union européenne	Protection des marques et indications géographiques produits agricoles et alimentaires (renvoi à accord ADPIC) 1999
Canada Chili Pérou	Union européenne	Dénomination protégée "coquille St Jacques" 1996
Union Européenne	Etats Unis	Poulets contaminés au chlore 1997
Union Européenne	Japon	Clause de sauvegarde sur viande porcine 1997
Union Européenne	Argentine	Peaux bovines et cuirs 1999
Union européenne	Corée	Mesure sauvegarde sur produits laitiers 2000
Union européenne	Etats Unis	Traitement fiscal des "sociétés de vente à l'étranger" 2000
Etats Unis	Philippines	Administration contingent importation de viandes porcine et de volailles (importants pour la filière porcine bretonne) 1998
Etats Unis	Corée	Restrictions aux importations de viande bovine - 1999
Australie		
Etats Unis	Canada	Mesures visant les exportations de produits laitiers (renvoie très directement au projet de double prix français) 1999
Mexique	Etats Unis	Embargo sur le thon (sous prétexte de protection de l'environnement - dauphin) 1991
Inde Malaisie Pakistan Thaïlande	Etats-Unis	Prohibition à l'importation de certaines crevettes (sous prétexte de protection de l'environnement) 2000

Source : OMC 2001

## Les consommateurs : acteurs et interlocuteurs des choix alimentaires.

Anne-Marie Girardeau, directrice & Michèle Delabrosse, Union Féminine Civique et Sociale, Pour le groupe "Santésécurité alimentaire" de la Maison de la Consommation et de l'Environnement (MCE Rennes),

### 1 L'évolution de la perception des produits alimentaires par les consommateurs

#### 1.1 - Une image plutôt positive

Depuis les années 50 jusqu'aux années 90, le secteur agroalimentaire a bénéficié d'une image plutôt positive dans l'esprit des consommateurs français. Synonyme de progrès et de mieux-être pour tous, le développement de la recherche agronomique accompagnant une agriculture de plus en plus intensive et productiviste, apparaissait comme nécessaire, voire inéluctable, et n'était guère remis en cause.

Le développement parallèle de l'industrie agroalimentaire permettait l'apparition sur le marché de produits nouveaux - conserves, plats cuisinés, surgelés... - "au service de la ménagère et de la femme moderne", et était perçu comme le moyen pour tous d'accéder à des produits diversifiés et de qualité.

Dans cette même période, le mouvement consommateur français faisait de la revendication pour les prix bas son combat essentiel : l'objectif social était alors prioritaire. Au mieux se préoccupait-on du rapport qualité/prix, ce dernier critère étant toujours mis en avant. La plupart des associations de consommateurs étaient d'ailleurs très investies dans les Clip (Centres locaux d'information sur les prix), créés en 1984 par le ministère de l'économie, dans une période d'inflation, pour mener des enquêtes sur les prix des produits et services.

Parallèlement, les associations s'intéressaient de plus en plus à l'information des consommateurs. Ainsi, dès le début des années 90, elles s'étaient penchées sur les problèmes d'étiquetage de la viande bovine. Partant du constat que les consommateurs, sans information aucune sur ce type de produit, n'étaient pas en mesure de comparer deux morceaux de viande - en apparence identiques - entre deux points de vente différents, les associations avaient entrepris de convaincre l'ensemble de la filière professionnelle de la nécessité de mettre en place un étiquetage fiable de la viande bovine. Mais il aura fallu la crise relative à l'encephalopathie spongiforme bovine (Esb) pour voir leurs revendications aboutir<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Les associations demandaient une étiquette mentionnant non seulement l'origine de la viande - ce que souhaitent les producteurs - mais aussi la catégorie, le type racial du bovin, l'alimentation, l'état d'engraissement et la conformation.

#### 1.2 - Une crise de confiance récente

La confiance tranquille des consommateurs va se trouver fortement ébranlée à partir des années 90, par des crises à répétition dans le secteur alimentaire : le veau aux hormones, les dioxines dans les poulets, la listeria dans les fromages, et surtout, le scandale causé par les farines animales qui rendent les "vaches folles", .... constituent autant d'affaires qui font que, progressivement, la perception du secteur agroalimentaire par les consommateurs va évoluer.

En Bretagne, deux événements ont joué un rôle majeur dans cette évolution :

1- l'affaire de la vache folle, loin d'être terminée, et qui apparaît comme une trahison du monde agricole et des scientifiques vis à vis des consommateurs. N'a-t-on pas voulu jouer les "apprentis sorciers" en rendant les vaches carnassières ?

2- les problèmes de pollution de l'eau : nitrates, pesticides et autres algues vertes qui obligent les consommateurs à acheter de l'eau en bouteille, font fuir les touristes et ternissent l'image de la région.

Dans ces deux cas, le sentiment qu'il s'est passé quelque chose de grave et d'irréversible permet l'amorce d'une prise de conscience généralisée qui motive l'action des associations de consommateurs.

Des questionnements nouveaux se font jour :

- sur les conditions de production des aliments : comment sont nourris les animaux d'élevage destinés à l'alimentation humaine ? Les nouvelles pratiques n'ont-elles pas un impact sur l'environnement ?
- sur les processus de transformation des aliments qui, à l'échelle industrielle, apparaissent de plus en plus complexes et opaques. A l'image positive de modernité, se substitue celle d'une industrie toute puissante, détenant la maîtrise de toute la production alimentaire, d'un bout à l'autre de la chaîne qui va du producteur au consommateur ; d'où l'introduction potentielle de risques nouveaux et l'amplification de ces risques liés à l'industrialisation.
- sur les produits eux-mêmes : ainsi, la distribution a tendance à privilégier certains critères de sélection pour les fruits et légumes, comme l'aspect ou la tenue, au prétexte que les consommateurs désirent "de jolis fruits rouges, bien ronds et sans taches aucunes". En fait,

nombreux sont les consommateurs qui se demandent désormais combien de traitements ces produits ont dû subir avant de se retrouver dans leur assiette et pourquoi ces fruits sont-ils si durs et sans goût ? Quelle garantie d'innocuité présentent toutes les molécules ajoutées - pesticides, colorants et autres additifs destinés à palier l'absence de goût - pour le consommateur ?

Toutes ces questions sont fortement liées à l'industrialisation de notre alimentation.

### 1.3 - Avec l'industrie agroalimentaire, l'évolution de notre rapport à l'alimentation

Il est évident que l'industrie agroalimentaire a profondément modifié notre rapport à l'alimentation et notre perception de ce que l'on mange. L'industrialisation de toute la chaîne alimentaire a entraîné une distanciation progressive de l'homme avec sa nourriture. Or, selon la formule du sociologue Claude Fischler, chaque consommateur a la conviction que "l'on est ce que l'on mange" ; le problème étant que, à l'heure actuelle, "On ne sait plus ce que l'on mange !". En effet, le sentiment dominant est bien qu'on ne sait ni comment, ni où sont produits les aliments qui arrivent dans notre assiette. Une alimentation technicienne, loin d'être perçue comme sécurisée, apparaît d'abord comme distante et, par là, suspecte.

L'industrialisation conduit ainsi à des accès réguliers d'anxiété et de méfiance à l'égard des produits modernes, mais, nous l'avons dit, à aucun accès aussi profond que la crise de l'Esb. Celle-ci a, d'une certaine façon, démontré le bien-fondé des inquiétudes latentes des consommateurs. Et les événements de novembre 2000 concernant l'Esb ont confirmé ces craintes. Toute nouvelle crise ou nouveau sujet d'interrogation ne font que renforcer cette perception.

C'est ce qui se passe avec les Ogm. Imposés par les lobbies de l'agroalimentaire, les Ogm se sont retrouvés sur la table des consommateurs sans même qu'ils en soient avertis. 60% des produits transformés aujourd'hui vendus dans le commerce sont susceptibles d'en contenir ! Or, les Ogm n'ont pas été créés à la demande des consommateurs, ni même pour leur bien-être. En revanche, ils comportent des risques potentiels directs (allergies par exemple) et indirects (pour l'environnement) non encore contrôlés et encore moins maîtrisés.

En mettant ainsi les consommateurs devant le fait accompli, on ne peut que renforcer leur méfiance et les amener à porter un regard nouveau et inquiet sur la filière agroalimentaire. C'est ce qui suscite la perception de nouveaux risques.

### 1.4 - La perception de nouveaux risques

Pour les consommateurs, de nouveaux risques issus de l'industrialisation de la production alimentaire se manifestent à différents niveaux.

- **au plan sanitaire** : alors même que toutes les statistiques montrent que, dans ce domaine, des avancées significatives ont été réalisées, les consommateurs perçoivent une forte évolution des risques sanitaires, liés aux conditions de fabrication, de transport et de conservation. Ce qui se traduit par :
  - des problèmes d'hygiène,
  - des contaminations bactériologiques provoquant des maladies infectieuses comme les salmonelloses ou les listérioses,
  - des contaminations d'aliments engendrées par les traitements directs ou indirects : métaux lourds, pesticides, dioxines... et autres antibiotiques ou activateurs de croissance consommés par les animaux d'élevage,
  - des problèmes liés aux constituants ajoutés aux aliments : tous les additifs utilisés sont loin d'être neutres et entraînent bien des risques allergiques.

- **au plan des avancées technologiques et de la recherche scientifique** : la maladie de la vache folle n'existerait peut-être pas si l'on n'avait pas eu recours aux farines carnées. Cela conduit à s'interroger sur les limites du "progrès" et engage les consommateurs à la méfiance vis à vis des nouveaux aliments, tels ceux incluant des Ogm.

- **au plan nutritionnel** : les diététiciens dénoncent les excès de graisses, sel et sucres cachés ou les carences en fer engendrés par l'alimentation moderne, et tout particulièrement par la consommation de produits transformés, notamment en restauration collective. Ainsi les statistiques mettent-elles en évidence l'accroissement du nombre d'enfants obèses.

Le rapport d'expertise publié le 20 juin 2000 par l'Inserm met en garde contre une nette progression de l'obésité chez les enfants. En quelques années, chez les 5/12 ans, on est passé de 6 à 12% d'enfants considérés comme obèses. Principale raison évoquée : une nourriture riche et peu équilibrée.

De son côté, le rapport de l'Afssa (Agence française de sécurité sanitaire des aliments) publié le 30 août 2000, conclut à un déséquilibre nutritionnel dans les repas des restaurants scolaires et met en cause l'excès de gras, et le manque de fer et de calcium.

- **au plan de l'environnement** : en Bretagne, la question de la qualité de la ressource en eau se pose avec acuité ; il semble difficile de ne pas en tenir compte dans le système de production, tant en terme de quantité (toute la filière agroalimentaire est très exigeante en eau) qu'en

terme de qualité : les milieux agricole et industriel ont une part de responsabilité non négligeable dans le niveau de pollution par les nitrates et les pesticides. Il ne faudrait pas qu'à leur tour, les Ogm ajoutent un nouveau risque de dissémination dans l'environnement.

De même, tout système de production génère ses propres déchets, qu'il faut désormais penser non seulement à éliminer mais aussi, et peut-être surtout, à réduire. Du point de vue des consommateurs, la question des emballages doit être posée, à la fois parce que ces emballages ne doivent présenter aucun risque supplémentaire de pollution pour l'environnement (à la production comme à l'élimination), ni aucun danger pour la santé des consommateurs.

De méfiants, les consommateurs sont donc devenus prudents, sinon méfiants. Ils lisent les étiquettes, n'hésitent pas à boycotter les produits qui leurs paraissent suspects et posent leurs exigences. Pour restaurer la confiance, la filière agroalimentaire devra entendre ces demandes, et tout particulièrement apprendre à mieux informer les consommateurs.

## 2 Les demandes prioritaires des associations de consommateurs

Pour les informer sur la qualité des produits alimentaires, les Français accordent leur confiance principalement à deux relais : les associations de consommateurs (77%) et les médecins (64%). Viennent ensuite, à la fois les scientifiques (43%) mais également les petits commerces (37%) et les hyper et supermarchés (25%). Enfin, très peu cités, on trouve les industriels, qu'il s'agisse des fournisseurs de produits utilisés par les agriculteurs (15%) et les industries agroalimentaires (13%). En revanche, aux yeux des Français, la responsabilité de la qualité des produits alimentaires est avant tout l'affaire des producteurs : les agriculteurs (63%), et les industries agroalimentaires (61%).

Enquête UIP/Sotres réalisée en février 99, auprès d'un échantillon de 1000 personnes

Dans les années à venir, l'attention des consommateurs, soutenus par leurs associations, se portera sur 5 aspects principaux :

1. l'information des consommateurs
2. la qualité des produits
3. le refus d'une consommation à deux vitesses
4. des modes de production respectueux de l'environnement
5. de l'éthique sur les étiquettes.

### 2.1 - L'information des consommateurs

C'est sans aucun doute le point prioritaire et essentiel, au cœur des revendications des associations de consommateurs. Pour rétablir la confiance, il faut que les consommateurs puissent choisir les produits en toute connaissance de cause. Cela passe nécessairement par une information à tous niveaux - production, transformation, distribution - qui soit à la fois :

- **loyale** : sans intention de tromper
- **fiable** : correspondant à la réalité
- **et vérifiable** : par les services de contrôle de l'Etat.

Pour informer les consommateurs, deux outils sont indispensables : la traçabilité et l'étiquetage. A condition de ne pas les détourner de leur fonction première :

- la traçabilité n'est qu'un moyen, non une fin en soi. Il est bon de rappeler qu'il ne suffit pas de "tracer" un aliment pour en garantir la qualité, comme on aimerait parfois nous le faire croire. La traçabilité doit permettre d'être correctement informé et de contrôler l'information.

- l'étiquetage doit pouvoir apporter au consommateur l'information qu'il souhaite sur l'origine, la composition, le mode de fabrication, les traitements subis et la conservation du produit.

Malheureusement, ces informations ne sont pas toujours présentes sur les emballages. En revanche, on y trouve quantité d'autres mentions de nature plutôt publicitaire qui visent plus à faire vendre qu'à informer. Les pseudo-labels ou pseudo signes de qualité ("Made in Breizh", "Eau produit de l'année"), les mentions valorisantes ou évocatrices ("Tradition et terroir"), les allégations santé ("La forme au quotidien") ou environnementales ("Respecte l'environnement") sont légions et s'appuient toujours sur les préoccupations reconnues des consommateurs.

Ces éléments qui, pour la plupart, n'offrent aucune garantie, ne sauraient restaurer la confiance des consommateurs. Pour ce faire, les associations de consommateurs souhaitent :

- d'une part, que soient établies des règles d'étiquetage définies, contrôlables et... respectées par les professionnels : il ne suffit pas de déterminer un code de bonnes pratiques (Cf encadré sur les produits de dinde ou de dinde) ou un étiquetage précis (Cf encadré sur les contrôles de la Dgcrf sur les compléments alimentaires), encore faut-il l'appliquer !
- d'autre part, qu'il y ait suffisamment de contrôles pour s'assurer en permanence de la conformité des mentions figurant sur les étiquettes et les éléments publicitaires.

### Produits de dinde et de dindonneau : le code de bonnes pratiques n'est toujours pas respecté

Les professionnels de ce secteur ont élaboré un code de bonnes pratiques, validé par l'administration en juillet 1997, qui en fixe les critères analytiques et de composition. La Dgcrf a vérifié si ce code était bien appliqué. Sur 124 produits transformés (jambons, rôtis, gigots, cordons bleus, crépinettes,...) analysés, 19% ne respectaient pas les règles de composition ou d'étiquetage. Ont été relevés la présence d'ingrédients non prévus par les usages (amidon, viandes séparées mécaniquement...), des ingrédients (sucre, barde) ou des additifs (nitrates, polyphosphates...) en quantité trop importante... Le taux de non-conformité est trop important, d'autant que le code n'impose pas de fortes contraintes aux entreprises. L'enquête sera donc reconduite.

Source : Actualités Concurrence, consommation et répression des fraudes, n° 117, février 1999

### Compléments alimentaires : encore trop de non-conformités

Une enquête de la Dgcrf menée auprès de 571 distributeurs, fabricants ou importateurs, a porté sur la composition et la présentation de 5346 produits. Le taux de non-conformité s'élève à 60%. Principales infractions : compositions non conformes (teneurs en vitamines ou minéraux trop élevées, substances non admises), nombreuses anomalies d'étiquetage (allégations thérapeutiques prohibées ou allégations santé non justifiées). Ont été établis 110 procès-verbaux et 202 rappels de réglementations.

Source : Actualités Concurrence, consommation et répression des fraudes, n° 126, novembre 1999

## 2.2 - La qualité des produits

La qualité est une notion complexe. Pour les consommateurs, et concernant les produits alimentaires, elle ne saurait se résumer à une question d'aspect. Sans sous-estimer bien entendu le rôle essentiel de l'apparence des aliments pour "mettre en appétit" ou susciter l'acte d'achat, la qualité d'un aliment, c'est aussi et surtout :

- **ses qualités organoleptiques** : concernant les fruits et légumes, on est parfois en droit de se demander si les efforts de la recherche agronomique n'ont pas été, ces dernières années, totalement concentrés sur l'aspect, le mode de conservation ou le transport, au détriment du goût. Si les pommes et les tomates sont parfois bien rouges sur les étals, elles sont aussi dures et sans saveur dans l'assiette !

### • ses qualités nutritionnelles et propriétés sanitaires :

- Qualité rime avec Santé et ceci implique :
  - des composants, traitements et additifs dont l'innocuité est prouvée,
  - un questionnement permanent sur les modes de fabrication et de conservation,
  - des traitements maîtrisés et en moins grand nombre,
  - le souci de l'équilibre alimentaire dans les produits transformés.

### Teneurs résiduelles en nitrates et nitrites dans les charcuteries

Une enquête de la Dgcrf réalisée en 1998, a révélé que 20% des 187 produits analysés présentaient un excès en nitrites et nitrates... De plus, il a été mis en évidence que certains fournisseurs d'additifs écoulent leurs stocks de produits dosés conformément à l'ancienne réglementation auprès de petits opérateurs.

Dgcrf - Rapport d'activité 1998

Là encore, pour garantir la qualité, des moyens sont nécessaires :

- la traçabilité de A à Z,
  - des cahiers des charges clairs, accessibles et incluant des critères qui intéressent les consommateurs, tels le goût ou l'équilibre nutritionnel,
  - des signes de qualité facilement identifiables par les consommateurs, tel le "Label rouge" ou le logo "AB",
  - la chasse aux allégations abusives, voire mensongères et aux faux signes de qualité,
  - des contrôles indépendants,
  - l'application systématique du principe de précaution.
- Cette qualité doit pouvoir concerner tous les produits alimentaires et... tous les consommateurs !

## 2.3 - Le refus d'une consommation à deux vitesses

Très souvent, l'idée de qualité induit un débat sur les prix. Aux yeux de certains, l'évolution des produits vers plus de qualité ne peut se faire sans une évolution des prix des denrées. Autrement dit, la qualité se paye et tous les consommateurs ne seraient pas prêts à - ou ne pourraient pas - payer ! Poser ainsi le débat et justifier par là une moindre qualité pour ceux qui n'ont pas les moyens est inacceptable. Peut-on tolérer une consommation à double vitesse ? Il faut pourtant reconnaître qu'un tel mouvement est déjà bien enclenché : les produits bénéficiant du label AB ne sont-ils pas actuellement vendus à un coût qui semble les réserver à une élite ?

La question du coût, ou du surcoût, de la qualité doit bien sûr être posée. Mais elle ne doit pas servir de prétexte à une augmentation systématique des prix. La qualité doit pouvoir concerner tout le monde : il semble nécessaire d'établir un socle de qualité minimale en deçà duquel on ne pourrait aller, et qui inclut tous les aspects gustatifs, nutritionnels et sanitaires.

De même, il n'est pas concevable que certaines filières d'écoulement de produits soient en quelque sorte le déversoir de produits "au rabais" ou de moindre qualité. C'est, par exemple, ce qui menace le secteur de la restauration collective, moins contraignante dans ses cahiers des charges et très grande acheteuse de produits transformés. Le moins disant prime bien trop souvent sur le mieux disant dans les appels d'offres qui la concernent.

Enfin, il est intéressant de rappeler que l'augmentation des prix ne constitue pas forcément le problème majeur : tous les sondages montrent qu'une majorité de consommateurs se déclare prête à payer plus cher dès lors que l'offre de produits présente un certain nombre de garanties quant à ses qualités intrinsèques et extrinsèques, comme le respect de l'environnement ou les conditions de fabrication par exemple.

## 2.4 - Des modes de production respectueux de l'environnement

La protection de l'environnement apparaît comme une nouvelle donne désormais indissociable des réflexions sur la production alimentaire. La prise de conscience que les enjeux liés à l'alimentation ne se posent pas qu'en termes de sécurité à court terme, mais bien aussi en terme de sécurité environnementale à long terme, est réelle. Et sur ce plan, toute la chaîne de production est concernée : depuis l'éleveur ou l'agriculteur, jusqu'au distributeur, en passant par les industries de transformation et de conditionnement. A chaque étape du processus, l'impact sur l'environnement doit être maîtrisé. Pour tous, solidement, c'est une question de survie à long terme.

Le consommateur, par ses choix de consommation, peut avoir un rôle décisif dans cette évolution. Ainsi, quand il achète des produits biologiques, c'est autant pour la qualité attendue d'aliments produits sans traitements chimiques, que pour soutenir un mode de production plus respectueux de l'environnement. De même, il peut choisir en priorité des produits dont les emballages sont recyclables ou d'un moindre impact sur l'environnement.

Cependant, le risque existe de voir l'industrie agroalimentaire, à l'instar d'autres industriels (cf. encadré sur les allégations environnementales), s'emparer de cette tendance pour vendre des produits qui n'auraient de "vert" que le nom ou la présentation. La santé, la nature ou le

terroir sont devenus des arguments marketing très plébiscités sur les emballages, sans pour autant correspondre à des modes de production et cahiers des charges offrant quelques garanties à l'acheteur. Conscientes de ce risque, les associations de consommateurs sont vigilantes et s'emploient à dénoncer tous les abus dans ce domaine.

### Allégations environnementales : plus de 60% d'allégations non justifiées

Les allégations environnementales, ou "vertes", sont des mentions présentant les produits comme ayant moins d'impacts négatifs sur l'environnement au moment de leur élaboration ou de leur rejet sous forme de déchet. La Dgcrf a constaté que, sur 123 produits (entretien ménager, peinture, papiers, plastiques, cosmétiques...) présentant ce type d'allégations, 74 ne les justifiaient pas. Les mentions litigieuses, qui se rapportaient au profil général du produit ("propre et nature", "bon pour la forêt"), à sa biodégradabilité, à la présence ou à l'absence d'une substance donnée ("papier recyclé", "non blanchi au chlore"), n'étaient accompagnées d'aucun dossier justificatif.

Source : Actualités Concurrence, consommation et répression des fraudes, n° 126, novembre 1999

## 2.5 - De l'éthique sur les étiquettes

Cette notion de consommation citoyenne et solidaire s'étend désormais aux conditions sociales de fabrication des produits. En effet, les associations, réunies au sein du collectif national "De l'éthique sur l'étiquette", s'activent pour qu'aboutisse la création d'un label social, équivalent social du label de qualité, qui garantisse à l'acheteur que le produit a été fabriqué dans des conditions respectueuses des droits sociaux des travailleurs.

Née en réaction à la prolifération d'articles fabriqués par des enfants ou par des adultes dans des conditions contraaires aux droits fondamentaux (vêtements de sport fabriqués à l'étranger notamment), l'idée de label social fait son chemin pour s'appliquer à tous types et tous lieux de productions. Elle s'inscrit dans une perspective de développement durable de la planète qui recherche un équilibre harmonieux entre l'économique, l'écologique et le social. Avant tout acte d'achat, le consommateur peut se demander si le produit qu'il souhaite acquérir remplit ces trois conditions.

## Conclusion

Le développement de la production agroalimentaire doit pouvoir s'inscrire dans une telle démarche globale de développement durable, qui conjugue santé publique, respect de l'environnement et emploi de qualité.

Les crises récentes dans le secteur agroalimentaire obligent à s'interroger. Les consommateurs sauront en tirer les leçons pour consommer "autrement". Du côté des producteurs, pour restaurer la confiance, sans doute est-il temps de substituer à la logique du toujours plus, celle du toujours mieux, et de replacer l'homme au centre des innovations et des décisions.

Cela implique d'être à l'écoute des consommateurs, et pas seulement pour en retirer de nouveaux arguments marketing. Citons Guy Paillotin, président de l'Inra et du Cirad, qui en mars 99, s'exprimait dans la revue "60 millions de consommateurs" :

*"Le consommateur ne peut être tenu à l'écart des évolutions qui le touchent de près. Il faut se battre pour l'étiquetage des Ogm, non seulement parce que c'est bon pour le consommateur, mais aussi parce que c'est un choix de forme économique, choix entre ceux qui pensent que c'est la production qui gouverne et ceux qui soutiennent que c'est le consommateur qui doit impulser les actions. Dans l'agroalimentaire, cette dernière approche est la seule viable. La table reste le lieu inviolable de notre liberté individuelle, et la science doit être au service de cette liberté."*

## L'industrie agroalimentaire bretonne en chiffres de 1978 à 1998.

Philippe Ruffio, Anne Furelaud

Département économie rurale et gestion, Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes

Renan Duthion, Lionel Gohier,

Service Régional de Statistique Agricole, Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt, Rennes

### 1 L'Enquête Annuelle d'Entreprise (EAE)

L'enquête annuelle d'entreprise (EAE) est réalisée dans les différents secteurs de l'économie non agricole : industrie, commerce, services, bâtiment et travaux publics, transports. Les services statistiques des divers ministères en sont chargés pour leur domaine de compétence, une coordination d'ensemble étant assurée sous l'égide de l'INSEE. Elle permet de fournir des informations sur les structures et les résultats économiques de l'appareil productif.

Elle a été lancée en 1965 dans le secteur des industries agricoles et alimentaires, sous l'égide du Service Central des Enquêtes et Etudes Statistiques (SCEES) du ministère de l'Agriculture et de la Pêche. La dernière rénovation du dispositif date de 1998.

### Champ de l'enquête pour les industries agricoles et alimentaires

L'enquête s'adresse aux entreprises de France métropolitaine employant 20 salariés et plus au 31 décembre de l'année (n-1) ou ayant plus de 35 millions de francs de chiffre d'affaires et exerçant à titre principal une activité industrielle de transformation agroalimentaire ou d'emboisement frigorifique.

L'EAE utilise la nomenclature des activités françaises (NAF) en vigueur depuis le 1er janvier 1993.

### Unités statistiques utilisées

L'entreprise est une entité juridique dotée de la personnalité morale. Elle est constituée sous forme de société ou d'entreprise individuelle. Au travers de liens financiers, une entreprise peut appartenir à un groupe d'entreprises. Les résultats de l'EAE portent sur les unités légales de type "entreprise" sans consolidation au niveau du groupe.

L'activité principale de chaque entreprise est déterminée à partir de la ventilation de son chiffre d'affaires ou de ses effectifs selon les diverses classes de la NAF. Toutes les entreprises ayant la même activité principale sont clas-

sées dans un ensemble appelé secteur d'entreprise. Une entreprise appartient donc en totalité à un secteur d'entreprise et un seul. Le secteur (à la différence de la branche) est le cadre d'analyse le mieux adapté pour l'étude des données comptables.

L'établissement (usine, magasin, bureau, siège social, dépôt...) est une unité géographique et ne possède pas lui-même, une personnalité juridique. Un établissement appartient à une seule entreprise, mais une entreprise peut compter plusieurs établissements.

De la même façon, le secteur d'établissement regroupe l'ensemble des établissements ayant la même activité principale, quelle que soit celle de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

### 2 Conventions adoptées dans le document présent

Compte tenu des rénovations successives apportées à l'EAE, il a fallu adopter des conventions de présentation permettant de déterminer des séries chronologiques les plus homogènes possible sur la période 1978 - 1998.

### Champ retenu : entreprises de plus de 20 salariés

Pour assurer la cohérence avec la définition la plus récente (1998), une exploitation spécifique a été réalisée. Ainsi, les résultats présentés concernent les entreprises agroalimentaires employant 20 salariés ou plus au 31 décembre de l'année (n-1) ou ayant un chiffre d'affaires supérieur à un certain seuil (35 millions de francs pour les années 1994 à 1998, 30 millions de francs pour les années 1992 et 1993, 25 millions de francs pour les années 1978 à 1991).

Il s'agit donc d'une présentation inhabituelle puisque jusqu'en 1997 inclus, le champ était celui des entreprises de 10 salariés ou plus. À titre d'information, en Bretagne en 1997, les 365 entreprises de 20 salariés ou plus ou ayant un chiffre d'affaires supérieur à 35 millions de francs employaient 49 700 salariés. Celles de 10 salariés et plus étaient au nombre de 446 et comptaient 50 800 salariés. En 1978, ces chiffres étaient de 300 entreprises et 32 200 salariés dans le premier cas contre 342 unités et 32 900 salariés dans le deuxième cas.

## Nomenclature des Activités Française (NAF)

L'ensemble des données présentées dans ce document suit la nouvelle nomenclature NAF qui a succédé, en 1993, à la NAP73. Ce changement de nomenclature entre dans le cadre d'une harmonisation statistique engagée au niveau européen. Ainsi, la NAF s'emboîte parfaitement dans son modèle européen, la NACE. Pour l'essentiel, les activités des entreprises ont été recalculées de façon automatique en utilisant une matrice de passage entre NAP et NAF.

Les codes de la NAF sont les suivants :

- 15.1 : Industrie des viandes
- dont 15.1A : Production de viandes de boucherie
- 15.1C : Production de viandes de volailles
- 15.1E : Préparation industrielle de produits à base de viandes
- 15.2 : Industrie du poisson
- 15.3 : Industrie des fruits et légumes
- 15.4 : Industrie des corps gras
- 15.5 : Industrie laitière
- 15.6 : Travail des grains ; fabrication de produits amyliques
- 15.7 : Fabrication d'aliments pour animaux
- 15.8 : Autres industries alimentaires
- 15.9 : Industrie des boissons

Les entreprises artisanales de charcuterie (15.1F), de boulangerie (15.8C), de pâtisserie (15.8D) et les terminaux de cuisson de produits de la boulangerie (15.8B) sont exclus de l'enquête du SCEES.

Dans les tableaux qui suivent, les résultats des secteurs 15.4, 15.6, 15.9 n'ont pas été présentés compte tenu de leur faible importance dans la région.

## Affectation régionale : siège social de l'entreprise

Depuis 1998, les résultats des entreprises sont affectés à la région où leur contribution économique est la plus importante, indépendamment de leur siège social (importance relative de l'effectif salarié des établissements de l'entreprise dans chaque région, au seuil de 50 %).

Les séries présentées dans ce document correspondent à l'ancienne définition, sur la base de la localisation du siège social. Les entreprises figurant dans cette étude sont donc celles dont le siège social est implanté en Bretagne.

Pour mémoire, l'incidence de ce changement de mode d'affectation régionale d'une entreprise a cependant peu d'influence sur les résultats de l'IAAE pour la Bretagne. Quel que soit le choix réalisé, le nombre de salariés moyens est très proche de 50 000 si l'on s'intéresse aux entreprises de 10 salariés et plus (voir tableau ci-après).

Effectif salarié des IAA de plus de 10 salariés selon deux critères de localisation (région du siège social et région de plus forte implantation) – (moyenne 1996 – 1997)

	Effectif salarié moyen		
	Région siège social (1)	Région de plus forte implantation (2)	(2)/(1)
Bretagne	50 120	49 360	98,5
Pays de la Loire	32 140	30 790	95,8
Basse Normandie	12 330	13 100	106,2
Ile de France	69 300	22 300	32,2 (valeur régionale la plus faible)
Picardie	7 240	13 000	179,6 (valeur régionale la plus forte)
France	376 970	376 970	100,0

Source : SCEES, IAA (compilation spéciale)

## Effectifs salariés : deux définitions différentes sur la période

De 1978 à 1991 (inclus), l'effectif salarié est l'emploi salarié permanent moyen annuel. Il ne prend donc pas en compte les emplois saisonniers et les emplois à temps partiel.

Depuis 1992 (inclus), l'effectif salarié est l'emploi salarié moyen. Les emplois saisonniers et emplois à temps partiel sont, cette fois, pris en compte au prorata de leur durée effective (calculés en équivalents temps plein). Les emplois intérimaires ne sont pas pris en compte dans ces séries statistiques.

Dans les graphiques, la rupture de série est mentionnée par un signe particulier (voir légende).

## Anomalies de données

A l'usage, il est apparu quelques anomalies concernant certaines séries statistiques.

Après investigations, il semble que certaines de ces anomalies ont pour origine des entrées ou des sorties de champ (géographiques ou sectorielles). Ainsi, le transfert hors région du siège social d'une entreprise ou le changement d'activité, passage d'une activité industrielle à une activité commerciale par exemple, conduit à exclure cette entreprise du champ de l'étude. Inversement l'arrivée d'un nouveau siège social ou le passage à une activité industrielle entraîne l'intégration d'une entreprise nouvelle. S'il s'agit d'une unité importante, l'impact sur les variables mesurant le niveau global d'activité (Emploi, CA, VA) peut être significatif l'année considérée, il est plus faible a priori sur les ratios (taux de VA par exemple).

En conséquence, les ruptures ponctuelles de séries doivent être interprétées avec précaution. Par contre, en moyenne sur longue période, les évolutions observées restent pertinentes. Dans certains cas et pour des points particuliers, il a été décidé de lisser la série en interpolant sur trois points consécutifs pour remplacer la donnée anormale. Cette opération est signalée sur les courbes par un signe particulier (voir légende).

## Francs constants 1978 : déflateur utilisé, le prix du PIB

Les données traitées couvrent la période des années 80 où l'inflation a atteint des rythmes élevés à deux chiffres. Afin de maîtriser l'effet de l'inflation, les données monétaires ont été calculées en francs constants 1978 en utilisant comme déflateur le prix du PIB.

## 3 Principales variables

- **Chiffre d'affaires hors taxes (CA)** : il mesure le montant global, au cours de l'exercice, des ventes de marchandises et des productions vendues de biens et de services, mesurées par leur prix de vente.

- **Valeur ajoutée (VA)** : elle exprime l'apport spécifique de l'entreprise aux biens et services en provenance de tiers dans l'exercice de ses activités professionnelles. Elle est la source des revenus à répartir entre les différents facteurs de production.

Valeur ajoutée brute aux coûts des facteurs =  
valeur ajoutée aux prix de marché  
+ subventions d'exploitation  
- impôts, taxes et versements assimilés.

- **Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** : c'est le solde des ressources que l'entreprise tire de ses activités de production qui lui permettront de rémunérer les capitaux propres et empruntés, de payer l'impôt sur le revenu et de financer tout ou partie de sa croissance.

Excédent Brut d'Exploitation = valeur ajoutée brute aux coûts des facteurs – frais de personnel.

- **Exportations** : ventes à l'exportation déclarées par les entreprises. Le total de ces exportations se différencie des statistiques d'exportation douanières car elles correspondent aux seules exportations directes (ne passant pas par une société tiers) réalisées par les entreprises IAA.

- **Effectifs salariés** : effectif salarié permanent moyen (78-91) puis effectif salarié moyen (92-98).

- **Capacité d'autofinancement (CAF)** : elle représente les ressources brutes de l'entreprise à l'issue de l'exercice, distribuées ou réservées au financement des investissements.

- **Investissements corporels (hors apports)** : ils comprennent la somme des dépenses consacrées à l'acquisition ou à la création de moyens de production. Ce poste exclut les immobilisations incorporelles et financières et les équipements financés par crédit-bail.

- **Immobilisations corporelles** : biens et valeurs destinés à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise.

- **Taux de valeur ajoutée** : rapport entre la valeur ajoutée brute aux coûts des facteurs et le chiffre d'affaires hors taxes. Il décrit le degré de valorisation apporté aux matières premières. Son évolution est influencée par le prix des biens et services acquis et par le prix de vente des biens produits.

- **Taux d'exportation** : Rapport entre le chiffre d'affaires à l'exportation et le chiffre d'affaires total.

## 4 Légendes

— série Bretagne  
— série France

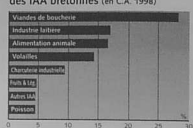
⊥ : rupture de série  
X : données recalculées

**Précaution de lecture :**  
L'échelle varie d'un graphique à l'autre dans la mesure où l'amplitude des données est extrêmement différente selon les secteurs d'activité.

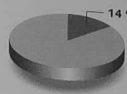
# 1 Ensemble des industries alimentaires (code NAF : 15)

France  
Bretagne

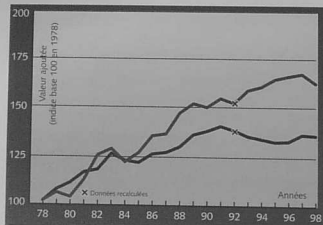
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



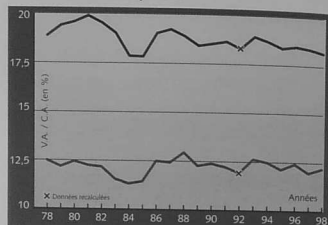
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



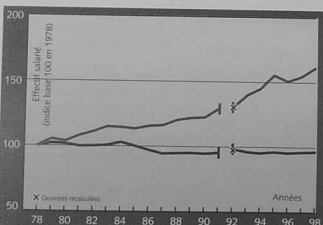
## 1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



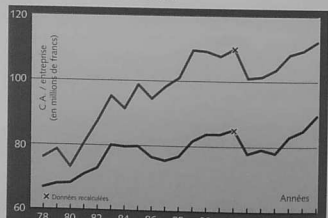
## 2- Taux de valeur ajoutée



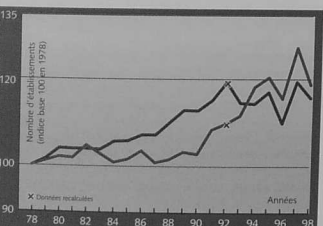
## 3- Effectif salarié



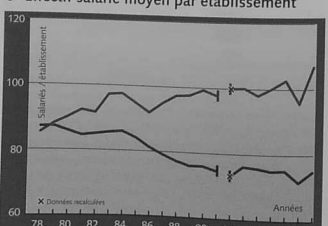
## 4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



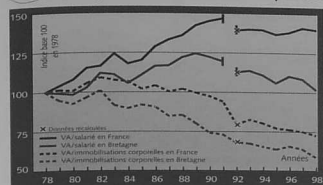
## 5- Nombre d'établissements



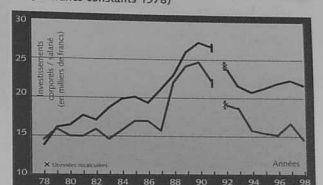
## 6- Effectif salarié moyen par établissement



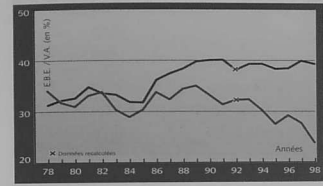
## 7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



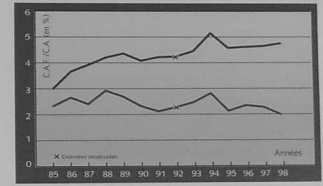
## 8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



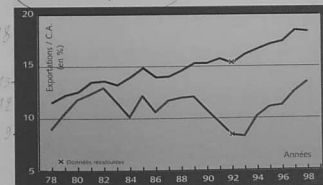
## 9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



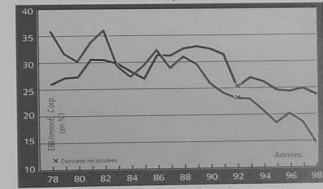
## 10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



## 11- Taux d'exportation



## 12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles



### Tableau récapitulatif

Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
V.A. (millions de F) *	2 848	37 421	4 179	48 264	4 633	50 611
Effectif salarié total	32 203	378 640	38 676	359 194	51 285	365 765
Taux de V.A. (en %)	12,5	18,9	12,9	18,9	12,2	18,2
C.A. / entreprise (millions de F) *	77	67	101	77	113	90
V.A. / salarié (milliers de F) *	89	99	109	135	91	139
V.A. / immob. corporelles (en %)	105,2	83,1	90,1	84,7	61,9	60,4
E.B.E. / V.A. (en %)	34,1	31,3	34,5	38,4	23,9	39,3
Taux d'exportation (en %)	3,0	11,6	12,0	14,6	13,5	18,2
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	15	14	23	23	15	22
C.A.F. / C.A. (en %)	-	-	3,0	4,2	2,0	4,8
EBE / immob. corp. (en %)	35,8	26,0	31,0	32,5	14,8	23,7
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	408	3 971	414	4 371	484	4 593
Salariés / établissement	86	88	98	78	107	75

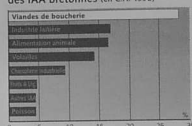
\* en francs constants 1978



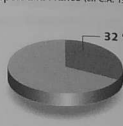
## 2 Production de viande de boucherie (code NAF : 15.1A)

France  
Bretagne

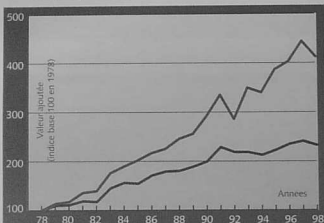
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



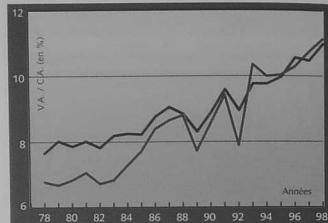
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



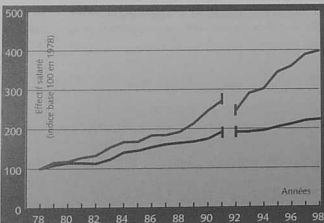
1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



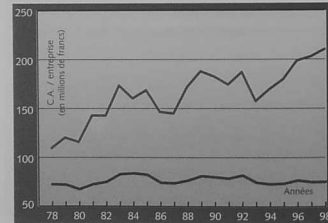
2- Taux de valeur ajoutée



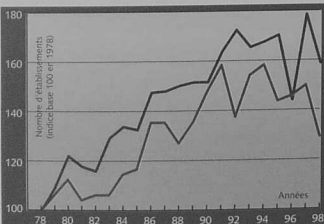
3- Effectif salarié



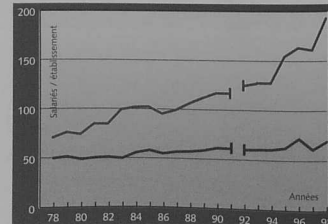
4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



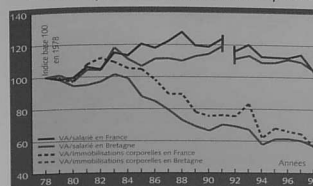
5- Nombre d'établissements



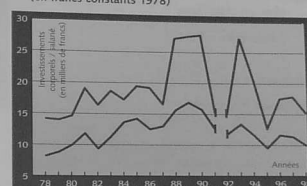
6- Effectif salarié moyen par établissement



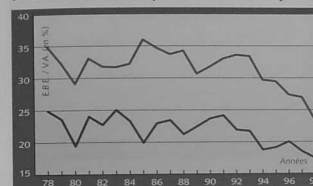
7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



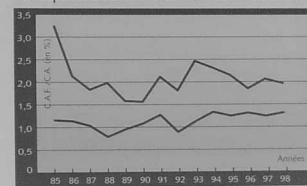
8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



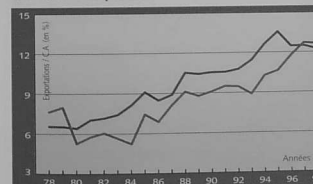
9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



11- Taux d'exportation



12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles

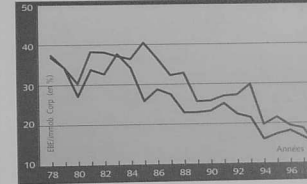


Tableau récapitulatif

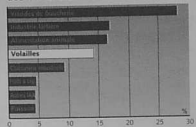
Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
V.A. (millions de F) *	290	1 587	713	2 862	1 196	3 688
Effectif salarié total	3 328	19 894	6 399	32 663	13 240	44 376
Taux de V.A. (en %)	6,7	7,7	8,8	8,8	11,1	11,0
C.A. / entreprise (millions de F) *	110	80	112	88	91	84
V.A. / salarié (milliers de F) *	87	148,3	95,9	107,9	60,5	84,2
V.A. / immob. corporelles (en %)	34,8	24,9	34,2	21,2	23,4	17,4
E.B.E. / V.A. (en %)	15	9	9,1	10,5	12,6	12,2
Taux d'exportation (en %)	7,6	6,5	28	16	16	1,1
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	-	9	2,0	0,7	2,0	1,3
C.A.F. / C.A. (en %)	-	36,9	32,8	22,8	14,1	14,7
E.B.E. / immob. corp. (en %)	37,4	-	61	56,0	62	59,2
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	48	373	107	58	194	70
Salariés / établissement	71	50	61	58	62	70

\* en francs constants 1978

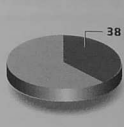
### 3 Production de viandes de volailles (code NAF : 15.1C)

— France  
— Bretagne

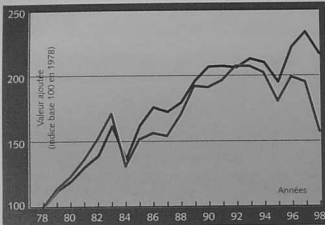
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en CA. 1998)



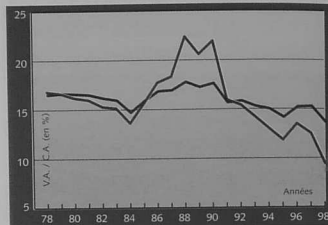
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en CA. 1998)



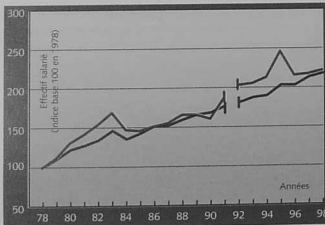
1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



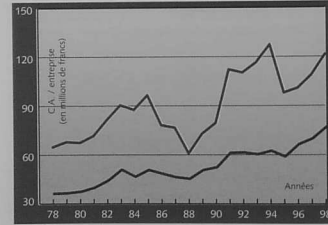
2- Taux de valeur ajoutée



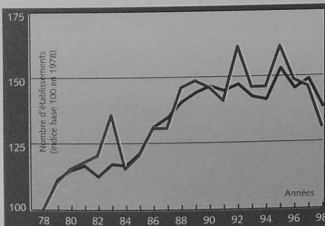
3- Effectif salarié



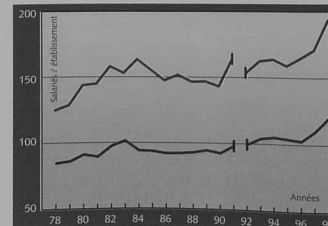
4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



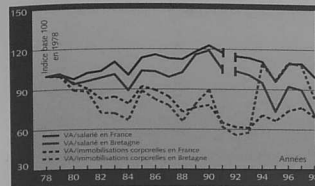
5- Nombre d'établissements



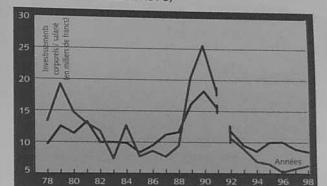
6- Effectif salarié moyen par établissement



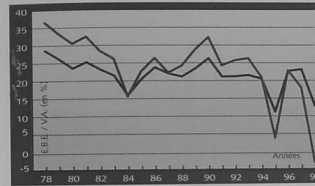
7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



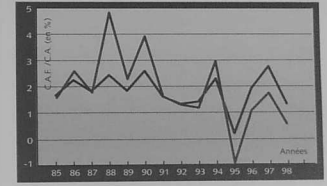
8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



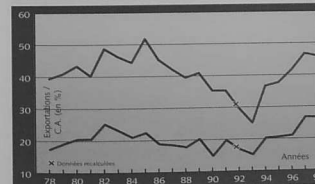
9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



11- Taux d'exportation



12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles

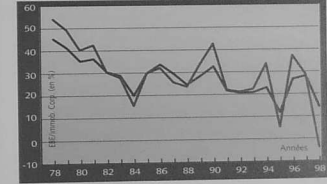


Tableau récapitulatif

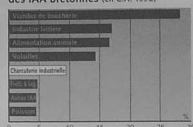
Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
VA. (millions de F) *	329	906	561	1627	518	1962
VA. (millions de F) *	4 271	13 293	7 101	21 221	9 487	28 941
Effectif salarié total	16,9	16,5	22,4	17,8	9,5	13,6
Taux de VA. (en %)	66	37	62	46	122	77
C.A. / entreprise (millions de F) *	78	69	79	77	55	68
VA. / salarié (milliers de F)	148,2	158,4	97,9	115,7	123,2	110
VA. / immob. corporelles (en %)	36,5	28,6	24,2	21,2	-3,2	12,9
E.B.E. / VA. (en %)	39,4	17,4	39,5	17,8	45,9	26,6
Taux d'exportation (en %)	14	10	10	12	7	9
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	-	-	4,8	2,4	0,5	1,3
C.A.F. / C.A. (en %)	54,1	45,3	23,7	24,5	-3,9	14,2
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	39	170	57	239	51	235
Salariés / établissement	126	85	147	93	194	121

\* en francs constants 1978

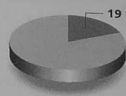
#### 4 Préparation industrielle de produits à base de viandes (code NAF : 15.1E)

France  
Bretagne

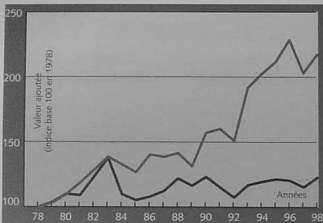
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



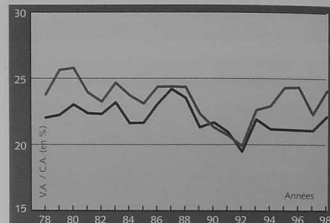
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



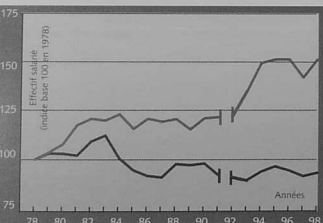
1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



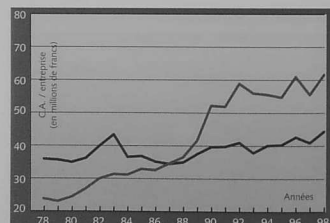
2- Taux de valeur ajoutée



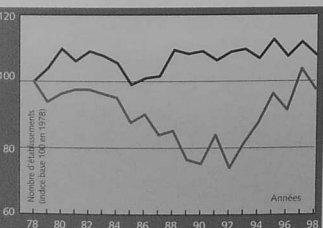
3- Effectif salarié



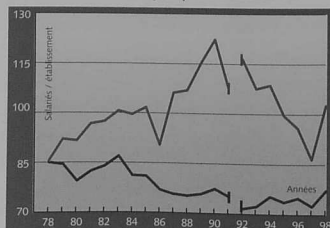
4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



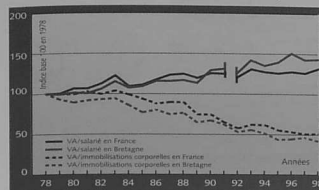
5- Nombre d'établissements



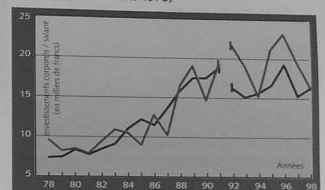
6- Effectif salarié moyen par établissement



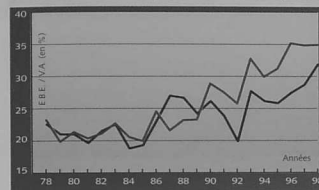
7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



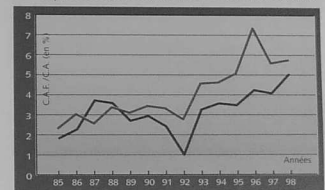
8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



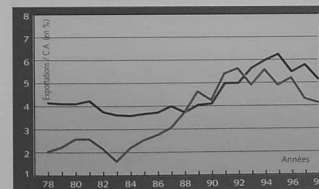
9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



11- Taux d'exportation



12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles

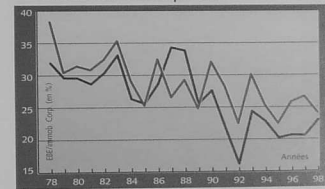


Tableau récapitulatif

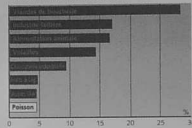
Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
V.A. (millions de F) *	396	3 448	560	4 206	860	4 234
Effectif salarié total	5 523	44 978	6 668	43 978	8 351	41 901
Taux de V.A. (en %)	23,8	22,0	24,3	23,5	24,1	22,1
C.A. / entreprise (millions de F) *	24	36	77	84	103	102
V.A. / salarié (milliers de F) *	72	77	84	96	103	102
V.A. / immob. corporelles (en %)	165,0	141,7	126,4	126,9	69,2	72,1
E.B.E. / V.A. (en %)	23,2	22,5	23,2	26,6	35,0	31,9
Taux d'exportation (en %)	2,0	4,1	3,7	3,7	4,1	5,1
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	-	17	16	17	5,0	5,0
C.A.F. / C.A. (en %)	-	8	3,4	3,6	5,8	23,0
EBE / immob. corp. (en %)	38,3	31,9	29,3	33,8	24,2	23,0
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	81	509	69	557	79	549
Salariés / établissement	86	85	107	76	103	78

\* en francs constants 1978

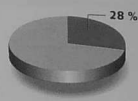
### 5 Industrie du poisson (code NAF : 15.2)

— Bretagne  
— France : Le manque d'homogénéité de la série France rend impossible sa comparaison avec la Bretagne

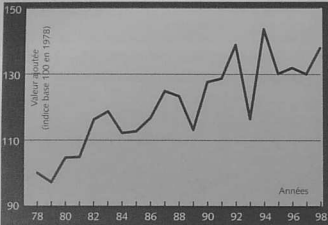
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



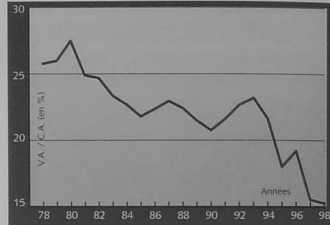
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



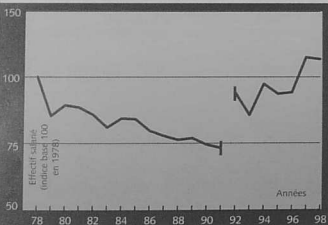
#### 1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



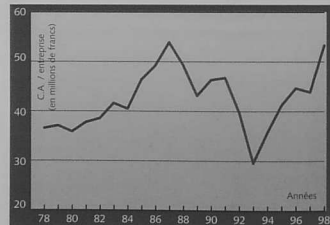
#### 2- Taux de valeur ajoutée



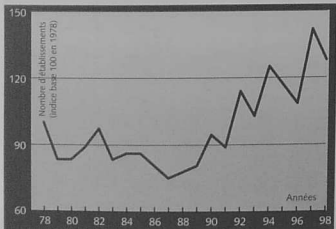
#### 3- Effectif salarié



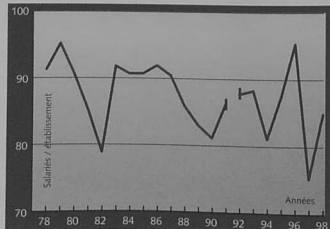
#### 4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



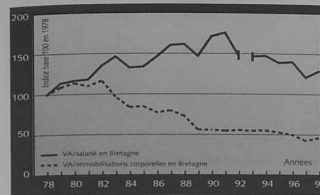
#### 5- Nombre d'établissements



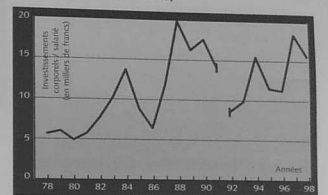
#### 6- Effectif salarié moyen par établissement



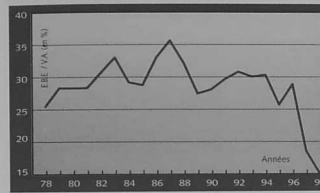
#### 7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



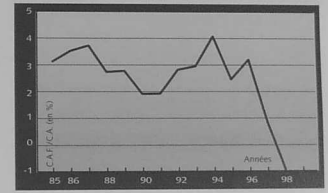
#### 8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



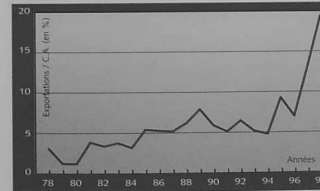
#### 9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



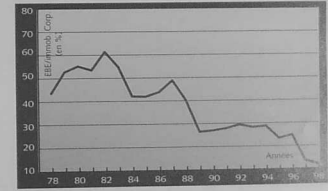
#### 10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



#### 11- Taux d'exportation



#### 12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles



#### Tableau récapitulatif

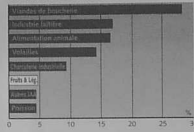
Années	1978	1998	
	Bretagne	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>			
V.A. (millions de F) *	188	232	933
Effectif salarié total	3 176	2 421	3 391
Taux de V.A. (en %)	25,8	22,4	15,2
C.A. / entreprise (millions de F) *	37	50	50
V.A. / salarié (milliers de F) *	60	96	77
V.A. / immob. corporelles (en %)	170,9	125,2	79,4
E.B.E. / V.A. (en %)	25,5	32,2	15,1
Taux d'exportation (en %)	3,2	6,2	19,4
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	-	19	15
C.A.F. / C.A. (en %)	5	2,7	-0,9
EBE / immob. corp. (en %)	43,6	40,3	12,0
<b>Données établissements</b>			
Nombre d'établissements	36	28	46
Salaires / établissement	92	86	85

\* en francs constants 1978

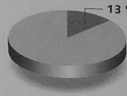
## 6 Industrie des fruits et légumes (code NAF : 15.3)

France  
Bretagne

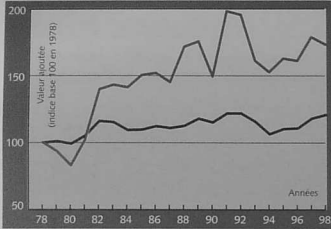
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



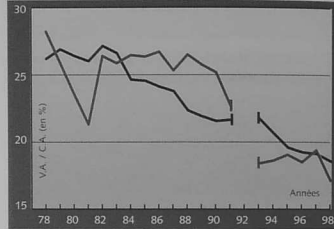
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



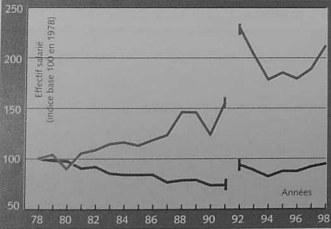
1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



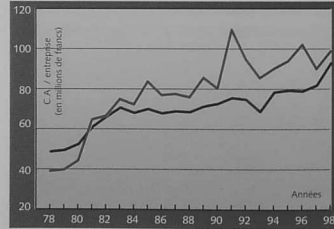
2- Taux de valeur ajoutée



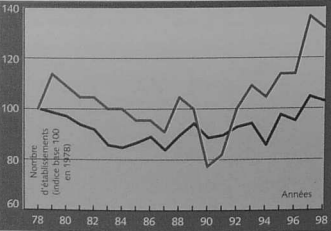
3- Effectif salarié



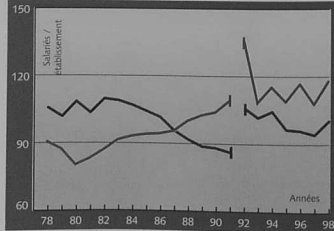
4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



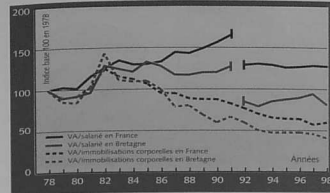
5- Nombre d'établissements



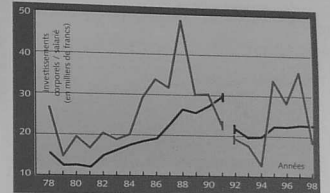
6- Effectif salarié moyen par établissement



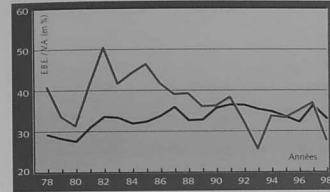
7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



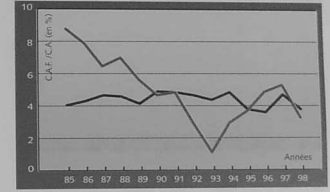
8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



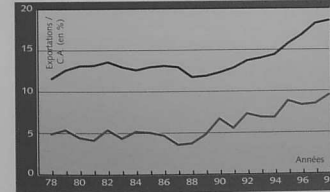
9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



11- Taux d'exportation



12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles

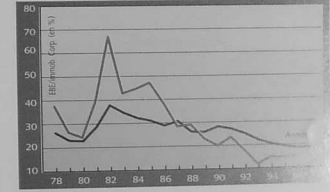


Tableau récapitulatif

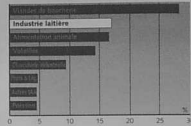
Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
V.A. (millions de F) *	176	2 053	302	2 314	305	2 483
Effectif salarié total	1 540	23 548	2 250	18 540	3 255	22 316
Taux de V.A. (en %)	28,2	26,2	25,5	22,4	17,1	18,6
C.A. / entreprise (millions de F) *	39	49	76	69	99	93
V.A. / salarié (milliers de F) *	115	88	135	125	94	112
V.A. / immob. corporelles (en %)	92,1	90,1	74,4	29,9	35,2	33,1
E.B.E. / V.A. (en %)	40,9	29,2	39,3	32,7	28,0	18,5
Taux d'exportation (en %)	5,0	11,6	4,9	2,7	1,9	2,3
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	27	16	3,8	11,7	3,3	3,8
E.B.E. / immob. corp. (en %)	-	-	7,0	4,6	3,3	17,9
C.A.F. / C.A. (en %)	37,7	26,3	29,3	26,1	10,7	10,1
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	22	211	23	189	29	217
Salariés / établissement	91	106	101	92	119	101

\* en francs constants 1978

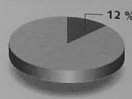
## 7 Industrie laitière (code NAF : 15.5)

France  
Bretagne

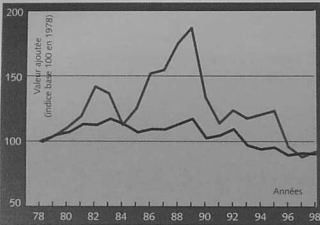
Poids des secteurs au sein  
des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



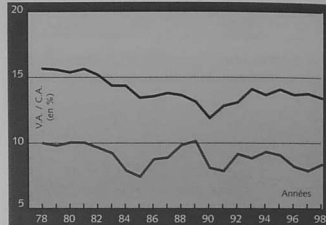
Poids du secteur IAA breton par  
rapport à la France (en C.A. 1998)



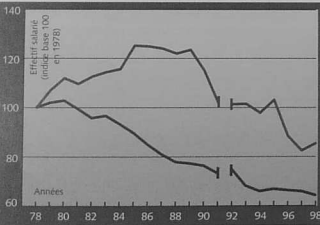
### 1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



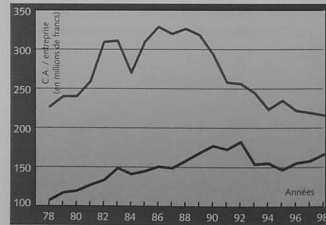
### 2- Taux de valeur ajoutée



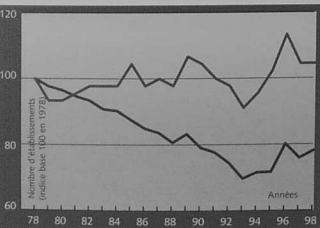
### 3- Effectif salarié



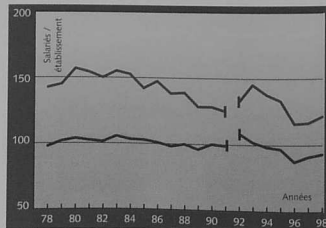
### 4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



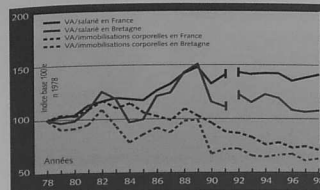
### 5- Nombre d'établissements



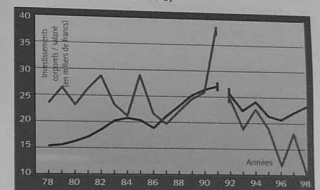
### 6- Effectif salarié moyen par établissement



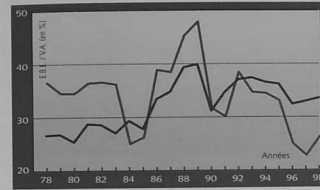
### 7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



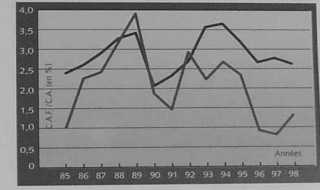
### 8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



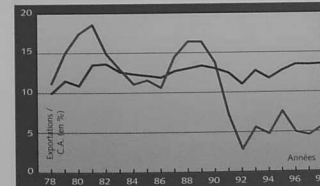
### 9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



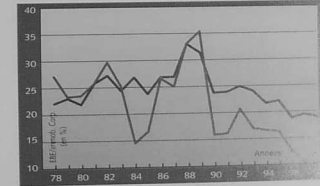
### 10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



### 11- Taux d'exportation



### 12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles



### Tableau récapitulatif

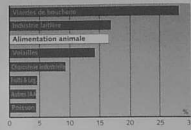
Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
V.A. (millions de F) *	590	8 034	1 032	9 023	545	7 381
Effectif salarié total	5 798	87 743	7 073	69 029	4 955	56 983
Taux de V.A. (en %)	10	15,6	9,9	13,6	8,4	13,5
C.A. / entreprise (millions de F) *	227	108	327	159	217	167
V.A. / salarié (milliers de F) *	102	92	146	131	110	130
V.A. / immob. corporelles (en %)	74,3	78,0	73,1	84,8	47,0	55,8
E.B.E. / V.A. (en %)	36,6	27,9	45,3	39,0	26,3	33,9
Taux d'exportation (en %)	11,2	10,0	16,4	13,0	5,7	13,5
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	-	16	23	24	11	24
C.A.F. / C.A. (en %)	24	-	3,2	3,3	1,3	2,6
EBE / immob. corp. (en %)	27,2	21,8	33,1	33,0	12,4	18,9
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	45	771	44	622	47	602
Salariés / établissement	143	98	140	100	122	94

\* en francs constants 1978

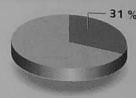
### 8 Fabrication d'aliments pour animaux (code NAF : 15.7)

France  
Bretagne

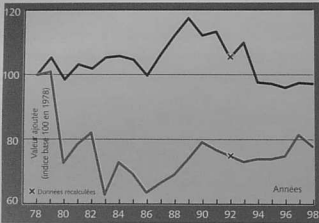
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



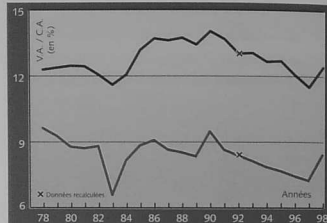
Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



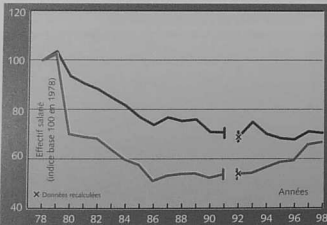
1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



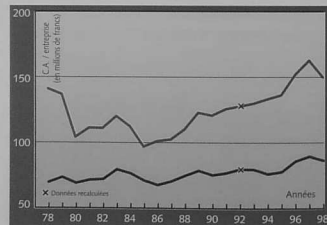
2- Taux de valeur ajoutée



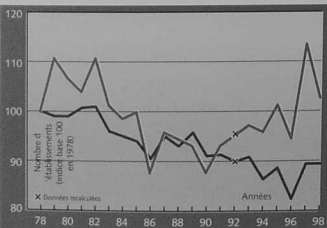
3- Effectif salarié



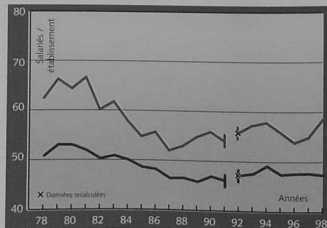
4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



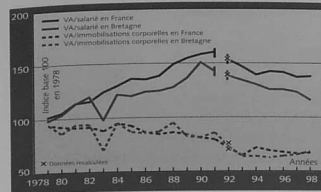
5- Nombre d'établissements



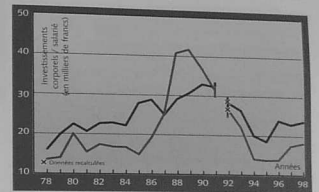
6- Effectif salarié moyen par établissement



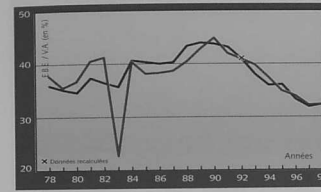
7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



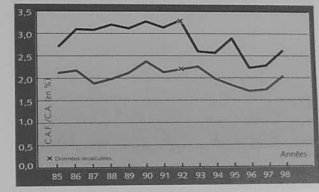
8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



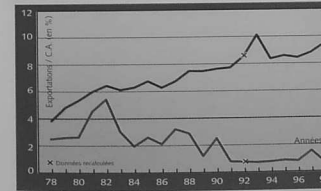
9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



11- Taux d'exportation



12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles

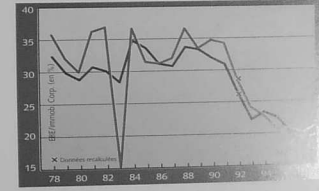


Tableau récapitulatif

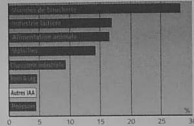
Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
VA. (millions de F) *	683	2 595	474	2 912	533	2 523
Effectif salarié total	6 149	23 919	3 328	18 018	4 118	16 854
Taux de VA. (en %)	9,7	12,3	8,6	13,7	8,4	12,4
C.A. / entreprise (millions de F) *	142	70	111	75	151	87
VA / salarié (milliers de F) *	112	109	143	162	130	150
VA / immob. corporelles (en %)	94,9	90,1	91	78	65,2	32,3
E.B.E. / VA. (en %)	37,8	36,0	40,4	43,3	32,4	60,6
Taux d'exportation (en %)	2,5	3,8	2,9	7,5	1,9	2,4
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	14	17	41	3,2	2,0	2,6
CAF / C.A. (en %)	-	-	-	33,7	21,1	19,6
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	74	404	70	376	76	361
Salariés / établissement	63	51	54	47	59	48

\* en francs constants 1978

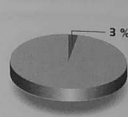
**9 Autres industries alimentaires (code NAF : 15.8)**  
Principalement en Bretagne : Boulangerie, pâtisserie et biscuiterie industrielles

France  
Bretagne

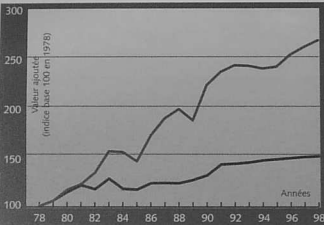
Poids des secteurs au sein des IAA bretonnes (en C.A. 1998)



Poids du secteur IAA breton par rapport à la France (en C.A. 1998)



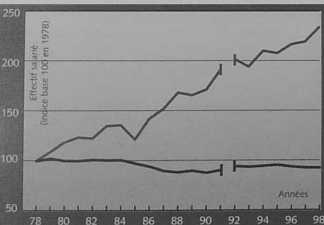
1- Valeur ajoutée (en francs constants 1978)



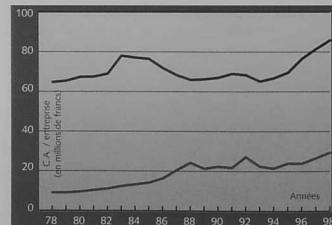
2- Taux de valeur ajoutée



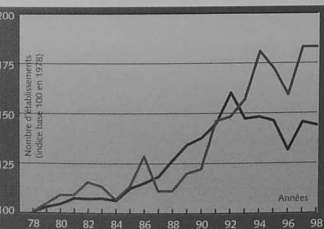
3- Effectif salarié



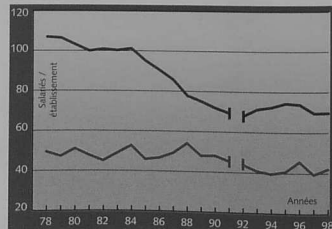
4- Chiffre d'affaires moyen par entreprise (en francs constants 1978)



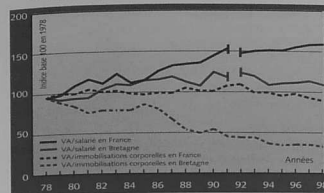
5- Nombre d'établissements



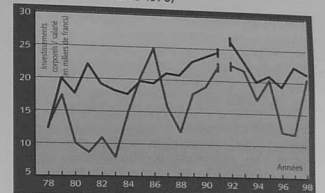
6- Effectif salarié moyen par établissement



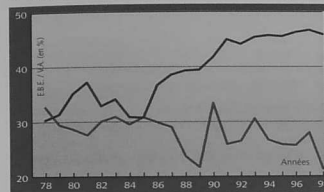
7- Valeur ajoutée / salarié (en francs constants 1978) et Valeur ajoutée / immobilisations corporelles



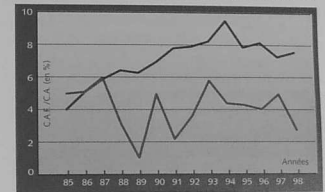
8- Investissements corporels / salarié (en francs constants 1978)



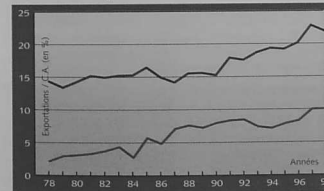
9- Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée



10- Capacité d'auto-financement / chiffre d'affaires



11- Taux d'exportation



12- Excédent brut d'exploitation / immobilisations corporelles

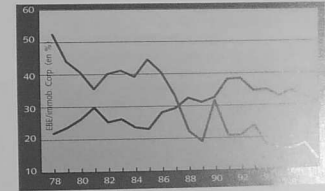


Tableau récapitulatif

Années	1978		1988		1998	
	Bretagne	France	Bretagne	France	Bretagne	France
<b>Données entreprises</b>						
V.A. (millions de F) *	138	9 921	273	12 155	368	14 845
Effectif salarié total	1 880	94 896	3 165	84 858	4 399	89 648
Taux de V.A. (en %)	36,2	23,8	24,8	26,8	21,5	23,9
C.A. / entreprise (millions de F) *	10	68	25	67	30	86
V.A. / salarié (milliers de F) *	74	104	87	144	84	168
V.A. / immob. corporelles (en %)	160,5	73,2	93,7	82,4	60,7	66,6
E.B.E. / V.A. (en %)	32,6	30,7	23,6	39,5	21,3	45,9
Taux d'exportation (en %)	2,1	14,5	7,6	15,7	2,2	22
Invest. corp. / salarié (milliers de F) *	13	12	3,1	6,4	2,7	7,6
C.A.F. / C.A. (en %)	-	22,5	22,1	32,5	12,9	30,5
E.B.E. / immob. corp. (en %)	52,3	-	-	-	-	-
<b>Données établissements</b>						
Nombre d'établissements	46	789	51	995	84	1 130
Salariés / établissement	50	107	55	78	43	70

\* en francs constants 1978



## Coordonnées et contacts utiles

## ■ ALLAUME Patrick

ID MER  
6 bis, rue François Touleuc - 56100 LORIENT  
Tél. : 02.97.83.86.83 - Fax : 02.97.37.11.03  
E-mail : contact@idmer.com  
Site : www.idmer.com

## ■ BAZINET Christophe

Bretagne Biologie Végétale  
Penn ar Prat - 29250 SAINT-POL DE LEON  
Tél. : 02.98.29.06.44 - Fax : 02.98.69.24.26  
E-mail : bazinet@bbv.fr  
Site : www.cerafel.com/bbvaccueil.html

## ■ BENVEL Stéphanie

CRCI Bretagne  
1, rue du Général Guillaudot - CS 14422  
35044 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.25.41.88 - Fax : 02.99.25.41.87  
E-mail : Stéphanie.benvel@bretagne.cci.fr  
Site : www.bretagne.cci.fr

## ■ BIRONNEAU Laurent

Institut de Gestion Rennes - Université de Rennes 1  
11, rue Jean Macé - CS 70803 - 35708 RENNES CEDEX 7  
Tél. : 02.99.84.78.07 - Fax : 02.99.84.78.00  
E-mail : Laurent.Bironneau@univ-rennes1.fr  
Site : www.igr.univ-rennes1.fr

## ■ BLANCHARD Gilbert

CBB Développement  
9, rue du Clos Courtel - 35700 RENNES  
Tél. : 02.99.38.33.30 - Fax : 02.99.63.76.88  
E-mail : gilbert.blanchard@cbb-developpement.com  
Site : www.cbb-developpement.com

## ■ BLOCHET Jean-Erik

Zoopôle développement  
Rond-point du Zoopôle - BP 7  
22440 PLOUFRAGAN  
Tél. : 02.96.76.61.61 - Fax : 02.96.76.61.69  
E-mail : Jean-Erik.BLOCHET@zoopole.asso.fr  
Site : www.zoopole.com

## ■ BRULE Gérard

Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique  
65, rue de St-Brieuc - CS 84215  
35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.53.28 - Fax : 02.23.48.53.78  
E-mail : brule@agorenned.educagri.fr  
Site : www.agorenned.educagri.fr

## ■ BUSSERY Jean

AGEFAFORIA  
101 A, avenue Henri Fréville - 35200 RENNES  
Tél. : 02.23.35.40.60 - Fax : 02.23.35.40.69  
E-mail : rennes@agefaforia.asso.fr  
Site : www.agefaforia.com

## ■ CANEVET Corentin

Université Rennes 2 UFR Sciences Sociales  
Département Géographie  
6, avenue Gaston Berger - 35043 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.14.18.56 - Fax : 02.99.14.17.85  
E-mail : corentin.canevet@uhb.fr  
Site : www.uhb.fr

## ■ DAUCE Pierre

Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique  
65, rue de St-Brieuc - CS 84215 - 35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.54.13 - Fax : 02.23.48.54.17  
E-mail : Dauce@agorenned.educagri.fr  
Site : www.agorenned.educagri.fr

## ■ DUTHION Renan

Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt  
15, avenue de Cuillé - 35047 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.28.22.31 - Fax : 02.99.28.22.89  
E-mail : renan.duthion@agriculture.gouv.fr  
Site : http://draf.bretagne.agriculture.gouv.fr

## ■ GIRARDEAU Anne-Marie

Maison de la Consommation et de l'Environnement  
de Rennes  
48, bd Magenta - 35000 RENNES  
Tél. : 02.99.30.77.05 - Fax : 02.99.35.10.67  
E-mail : MCE35@aol.com

## ■ GOUIN Stéphane

Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique  
ENSA - INSEA  
65, rue de St-Brieuc - CS 84215 - 35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.54.14 - Fax : 02.23.48.54.17  
E-mail : gouin@agorenned.educagri.fr  
Site : www.agorenned.educagri.fr

## ■ HOVELAQUE Vincent

Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique  
65, rue de St-Brieuc - CS 84215 - 35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.54.19 - Fax : 02.23.48.54.17  
E-mail : Hovelaq@agorenned.educagri.fr  
Site : www.agorenned.educagri.fr

## ■ KERJEAN Jean-René

ITC Ouest  
73, rue de St-Brieuc - BP 6224 - 35062 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.55.88 - Fax : 02.23.48.55.89  
E-mail : itff.rennes@wanadoo.fr

## ■ LAMBERT Annie

ENITIAA de Nantes  
Chemin de la Géraudière - BP 82225  
44322 NANTES CEDEX 3  
Tél. : 02.51.78.54.45 - Fax : 02.51.78.54.38  
E-mail : alambert@enitiaa-nantes.fr  
Site : enitiaa-nantes.fr

## ■ LE HIR Nicole

APECITA  
22, avenue Janvier - CS14226 - 35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.31.71.23 - Fax : 02.99.67.60.27  
E-mail : apecita.bre@wanadoo.fr

## ■ LEDOS Françoise

CCAOF  
104, rue Eugène Pottier - BP 6629 - 35066 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.65.03.12 - Fax : 02.99.65.31.50  
E-mail : fledos@ccaof.fr

## ■ LE NORMAND Claude

Société SOCOF  
Immeuble Delta - Rue du Bignon - 35510 CESSON SEVIGNE  
Tél. : 02.99.51.43.43 - Fax : 02.99.51.71.82  
E-mail : socof@aol.com

## ■ LESCOAT Yvon

ADRIA  
Zone d'Activités de Creac'h Gwen - 29196 QUIMPER  
Tél. : 02.98.10.18.18 - Fax : 02.98.10.18.99  
E-mail : yvon.lescoat@adria.tm.fr  
Site : www.adria.tm.fr

## ■ MOURICOU Jean-Louis

OPCA2, Délégation régionale Ouest  
3, avenue des Peupliers - 35517 CESSON SEVIGNE CEDEX  
Tél. : 02.99.83.39.00 - Fax : 02.99.8392.61  
E-mail : jl.mouricou@opca2.com  
Site : www.opca2.com

## ■ PERROT Pascal

Laboratoire LESSOR, Université de Rennes 2  
6, avenue Gaston Berger - 35043 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.14.18.58 - Fax : 02.99.14.17.05  
E-mail : pascal.perrot@uhb.fr  
Site : www.uhb.fr

## ■ RUFFIO Philippe

Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique  
ENSA - INSEA  
65, rue de St-Brieuc - CS 84215 - 35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.54.15 - Fax : 02.23.48.54.17  
E-mail : Philippe.ruffio@agorenned.educagri.fr  
Site : www.agorenned.educagri.fr

## ■ THAPON Jean-Louis

Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique  
65, rue de St-Brieuc - CS 84215 - 35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.23.48.53.27 - Fax : 02.23.48.55.78  
E-mail : jean-louis.thapon@agorenned.educagri.fr  
Site : www.agorenned.educagri.fr

## ■ SIMIER Jean-Paul

Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne  
111, bd du Maréchal de Lattre de Tassigny - CS 74223  
35042 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.59.99.15 - Fax : 02.99.33.81.09  
E-mail : jp.simier@bretagne.chambagri.fr

## ■ SOUSSEM Patricia

ANACT BRETAGNE  
10 rue Nantaise - 35000 RENNES  
Tél. : 02.23.44.01.44 - Fax : 02.23.44.01.45  
E-mail : p.soussem@anact.fr  
Site : www.anact.fr

## ■ TEXIER Charles

MIRCEB  
Le Penthus 11 B, rue A. Meynier - CS 96524  
35065 RENNES CEDEX  
Tél. : 02.99.25.04.04 - Fax : 02.99.25.04.00  
E-mail : mirceb@mirceb.com  
Site : www.mirceb.com

Observatoire Economique des IAA de Bretagne  
Chambre régionale d'Agriculture

111, bd Maréchal de Lattre de Tassigny

CS 74223

35042 Rennes Cedex

#### Membres du Comité de Rédaction

Pierre BELLEC  
IAAI - ESC Brest  
Alain BENESEAU  
Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie  
Stéphanie BENVEL  
Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie  
Gilbert BLANCHARD  
CBB Développement  
Claude BROUSSOLLE  
Directeur de recherche honoraire - INRA  
Renan DUTHION  
SRSA-DRAF  
Patrick DOUDARD  
Banque de France  
Christine ESVAN  
CCI Morbihan  
Gwénola FLOCH-PENN  
Bureau d'études, CER Chambre d'Agriculture (29)  
Stéphane GOUIN  
ENSAR  
Michel GUILLEMOT  
Chambre d'Agriculture du Morbihan  
Françoise LEDOS  
CCAOP  
Nathalie LE DREZEN  
Chambre d'Agriculture des Côtes-d'Armor  
Pascal OGER  
Direction régionale de l'INSEE  
Joseph PENNORS  
Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne (Collège salariés)  
Jean-Luc PERRROT  
Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne  
Philippe RUFFIO  
ENSAR  
Jean-Paul SIMIER  
Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne

Dépôt légal 1<sup>er</sup> trimestre 2001

Directeur de la Publication :

Jean SALMON

Responsables de la Rédaction :

Jean-Luc PERRROT - Jean-Paul SIMIER

Prix de l'abonnement :

570 F/an, 170 F au numéro

Création couverture et charte intérieure, mise en page, exécution de la Revue de l'observatoire de IAA :

PYGMALION Rennes - 02 99 35 05 52

La reproduction des informations contenues dans ce bulletin est autorisée sous réserve de la mention de la source :

"Revue de l'Observatoire Économique des IAA de Bretagne".



**CHAMBRE  
D'AGRICULTURE  
BRETAGNE**

Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne  
Service économie

111, Bd de Lattre de Tassigny - CS 74223

35042 RENNES Cedex

Tél : 02 99 59 99 15

email : observatoireiaa@bretagne.chambagri.fr

### BULLETIN D'ABONNEMENT

Je m'abonne à La Revue de l'Observatoire des IAA pour 1 an (4 numéros + suppléments spéciaux) et joint un chèque d'un montant de **570,00 F TTC (87,70 €)** à l'ordre de :

**l'agent comptable de la Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne**

(Une facture acquittée sera envoyée à réception du règlement).

La société ou l'organisme : .....

Nom de la personne destinataire : .....

Adresse : .....

E-mail : .....

Tél : ..... Fax : .....

Date : ..... Signature / cachet de l'entreprise : .....

# Leçons du passé, voies du futur.

## L'agroalimentaire breton à l'aube du 3<sup>ème</sup> millénaire

Alimentées par les différentes crises sanitaires et de marchés ainsi que par des alertes environnementales, beaucoup d'interrogations émergent sur l'avenir de l'agroalimentaire en Bretagne. L'entrée dans le troisième millénaire a été l'occasion pour l'équipe rédactionnelle de la Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne d'engager une réflexion sur la situation actuelle et sur les enjeux de ce secteur économique vital pour la région.

Quatre lignes de force surgissent de ce numéro "spécial millénaire" de 144 pages :

- un contexte de rupture des forces concurrentielles en présence ;
- un nouveau développement économique via la diversification stratégique et la différenciation des produits ;
- une ouverture économique et capitalistique nécessaire et incontournable ;
- l'intégration d'une nouvelle demande sociale et de nouveaux acteurs.

En aucun cas prescripteur, ce document reflète le sentiment partagé de l'équipe éditoriale que l'avenir se construit d'abord à l'initiative des individus et des organisations, en référence à une multitude de modèles économiques, financiers, stratégiques et sociaux.

*La coordination de ce numéro spécial a été assurée par :*

**Jean-Luc Perrot,**

*du service économie de la Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne ;*

**Philippe Ruffio,**

*du pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes ;*

**Jean-Paul Simier,**

*du service économie de la Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne.*



Observatoire des IAA  
Chambre Régionale d'Agriculture de Bretagne  
Service Économique

111, Bd de Lattre de Tassigny - CS 74223 - 35042 RENNES Cedex  
Tél. : 02 99 59 99 15 - Fax : 02 99 33 81 09

Nouvelle adresse à partir de mai :  
ZAC Atalante champeaux - Rond point Maurice Le Lannoux - RENNES

Prix de vente : 50 €