



HAL
open science

L'industrie agro-alimentaire bretonne dans la perspective du grand marche europeen

Claude Broussolle, Philippe Ruffio, F. Bassoullet, P. Bellec, A. Sebille

► To cite this version:

Claude Broussolle, Philippe Ruffio, F. Bassoullet, P. Bellec, A. Sebille. L'industrie agro-alimentaire bretonne dans la perspective du grand marche europeen. [Rapport de recherche] Observatoire Economique des Industries Agricoles et Alimentaires. 1989, 55 p. hal-01921581

HAL Id: hal-01921581

<https://hal.science/hal-01921581>

Submitted on 13 Nov 2018

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

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



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

CHAMBRE REGIONALE D'AGRICULTURE DE BRETAGNE
111 Bd du Maréchal de Lattre de Tassigny - 35000 RENNES
Tél. 99.59.43.33 - Télécopieur 99.33.81.09 - Télex 740310

**L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE BRETONNE
DANS LA PERSPECTIVE
DU GRAND MARCHÉ EUROPÉEN**

RESULTATS D'ENQUETES

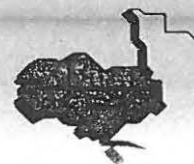
MARS 1989



CHAMBRE REGIONALE
DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
DE BRETAGNE



CHAMBRE REGIONALE
DES METIERS DE BRETAGNE



AVANT-PROPOS

L'enquête effectuée auprès des industriels bretons sur les conséquences de l'ouverture du Marché Unique européen en 1992 a été réalisée à la demande du comité d'orientation de l'Observatoire Economique des I.A.A. de Bretagne. Elle concerne 67 entreprises réparties dans six secteurs d'activité : l'industrie laitière, l'abattage des bovins et des porcins, l'industrie charcutière, l'abattage des volailles, l'industrie de la biscuiterie et celle des conserves de légumes et des plats cuisinés.

Le guide d'entretien utilisé est celui qui a été employé par le Ministère de l'Agriculture et le Commissariat Général du Plan pour effectuer une étude similaire au plan national.

L'enquête effectuée au cour du dernier trimestre 1988 n'est pas exhaustive et l'échantillon retenu ne prétend pas être totalement représentatif des entreprises bretonnes ; un certain nombre de difficultés ont limité nos ambitions dans ce domaine. Toutefois, les recoupements qui ont été effectués nous permettent de penser que les opinions émises reflètent assez bien les idées que les industriels se font de l'échéance 1992.

L'étude de chaque secteur comprend quatre parties. Dans la première, nous donnons les caractéristiques générales du secteur concerné par l'enquête. Les trois autres parties qui suivent, reprennent les grandes lignes du guide d'entretien. Elles concernent :

- la perception de l'évènement par les industriels
- les moyens et les stratégies qu'ils comptent mettre en oeuvre
- les mesures d'accompagnement qu'ils demandent

Effectuée en collaboration avec la COCEB (1) et avec la participation active des chambres consulaires bretonnes (2), l'étude a bénéficié des observations d'un groupe de travail composé de :

(1) C.O.C.E.B. : Conférence des Chambres Economiques de Bretagne

(2) Les Chambres d'Agriculture du Finistère, des Côtes-du-Nord, du Morbihan, d'Ille-et-Vilaine et Régionale de Bretagne. La Chambre des Métiers des Côtes-du-Nord et la Chambre Régionale des Métiers ; les Chambres de Commerce et d'Industrie de Quimper, Brest, Morlaix pour le Finistère, de Lorient pour le Morbihan, de St-Brieuc pour les Côtes-du-Nord et de Rennes pour l'Ille-et-Vilaine.

- Mr BELLEC - C.D.A. 29
- Mme COLLIN - C.C.I. Morlaix
- Mme LE ROUX - C.C.I. Morlaix
- Mr LENNON - C.C.I. Quimper
- Mrs CHARBONNIER, CHAMOIX et PERRENON - C.C.I. Brest
- Mr BUREL - C.C.I. Rennes
- Mme DANIEL - C.C.I. Rennes
- Mrs LE BON ET FONTAINE - C.D.A. 35
- Mr BASSOULET - C.D.A. 56
- Mr Roger MACHART - C.C.A. 56
- Mr MORVANT - C.C.I. Lorient
- Mr OLLITRAULT et Melle FLOCH - C.D.A. 22
- Mme TREVETIN - C.C.I. 22
- Mr VITTERBE - C.R.M.
- Mr ROULON - Conseil Régional
- Mr RUFFIO - E.N.S.A. Rennes
- Mr BROUSOLE - I.N.R.A. Rennes
- Mrs LAUDREN et SEBILLE et Madame MUNIER de la C.R.A. Bretagne
- Mr PIERRE et BESNARD - C.R.C.I.

Les enquêtes ont été réalisées par :

P. BELLEC (C.D.A. 29), Mme COLLIN (C.C.I. 29), Mr LENNON (C.C.I. 29), Mr HASCOET (C.C.I. 29), Mr PENSEC (C.C.I. 29), Mr SCOUARNEC (C.C.I. 29), Mr CHAMOIX (C.C.I. 29), Mr MORVAN (C.C.I. 56), Mr CHAUVIN (C.C.I. 56), Mr CORNOU (C.C.I. 56), FLORIMOND (C.C.I. 56), Mr Roger MACHART (C.D.A. 56), Melle FLOCH (D.C.A. 29) Mr OLLITRAULT (C.D.A. 22), Mr COURTAS (C.M. 22), Mme TREVETIN (C.C.I. 22), Mr FONTAINE (C.D.A. 35), Mr LE BON (C.D.A. 35), Mr BUREL (C.C.I. 35), Mr SEBILLE (C.R.A. BRETAGNE)

Et la rédaction de l'étude par :

Melle FLOCH (C.A. 22), Mrs BASSOULET (C.A. 56), BELLEC (C.A. 29), BROUSSOLLE (I.N.R.A.), BUREL (C.C.I. 35), MORVAN (C.C.I. 56), PIERRE (C.R.C.I.) RUFFIO (ENSAR), SEBILLE (C.R.A.).

L'observatoire économique des I.A.A. remercie toutes ces personnes ainsi que les responsables des entreprises qui ont bien voulu répondre à leurs questions.

Le Président
du Comité d'Orientation
C. BROUSSOLLE

Objet : Comment les IAA bretonnes
perçoivent 1992 ?

Rennes, le 5 juillet 1988

Monsieur le Président,
Monsieur le Directeur,

L'échéance 1992 devient une préoccupation majeure et constitue pour les années à venir un enjeu fondamental. Les autorités relayées par les médias insistent quotidiennement sur l'importance de cette échéance pour l'économie française.

Il est vrai qu'un marché de 320 millions de consommateurs, la libre circulation des hommes, des produits, des capitaux et des services constituent une somme d'événements dont les répercussions importantes méritent une approche concrète et approfondie.

Les industries agro-alimentaires ont un rôle capital dans le tissu industriel breton ; c'est dire leur importance aujourd'hui ... et demain.

Les instances régionales en ont une conscience aigüe ; c'est pourquoi au sein du Comité d'Orientation de l'Observatoire des IAA, les représentants de l'Etat, du Conseil Régional, des grandes familles professionnelles, des chambres consulaires ont décidé fin 1987 qu'il convenait d'imaginer des soutiens de différente nature aux entreprises agro-alimentaires bretonnes afin de les aider à mieux franchir cette échéance.

Mais il leur est apparu qu'il ne pouvait être question de le faire sans avoir saisi le point de vue des chefs d'entreprises eux-mêmes. C'est ainsi que le programme 1988 de l'Observatoire des IAA prévoit un entretien approfondi avec les responsables d'une centaine d'entreprises bretonnes. Ceux-ci étant consultés sur leur perception de l'échéance 1992 et leurs attentes

Les Chambres Consulaires de Bretagne (Agriculture - Industrie et Commerce - Métiers) seront au cœur de leur mission en réalisant ce travail et en construisant ensuite, dans le prolongement direct, les programmes adaptés d'aides aux entreprises ; programmes qui pourront revêtir les formes les plus diverses.

L'échantillonnage a été réalisé dans les secteurs suivants : abattage porcs et bovins - charcuterie-salaisons - industrie laitière - conserves légumes - biscuiterie - biotechnologies.

.../...

Votre entreprise figure sur la liste proposée. Un enquêteur, cadre d'une chambre consulaire de votre département, prendra contact avec vous, dans la période juillet - août - septembre pour vous interroger personnellement sur le sujet et vous écouter, au travers de l'analyse pragmatique que vous faites de cette échéance 1992, dans votre secteur d'activités.

Les réponses que vous lui donnerez seront confidentielles ; seules des synthèses globales seront susceptibles d'être publiées ; nous nous engageons clairement sur ce point.

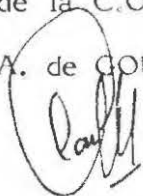
Nous sommes convaincus du bon accueil que vous réserverez à notre représentant consulaire lorsqu'il prendra contact avec vous, dans les semaines à venir.

Au nom des Présidents des Chambres d'Agriculture, de Commerce et d'Industrie et des Métiers, nous vous remercions de votre collaboration.

Veillez agréer, Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, l'expression de nos sentiments les plus distingués.

Le Président
de la C.O.C.E.B.

A. de GOUVILLE



Le Président
du Comité d'Orientation
de l'Observatoire des I.A.A.
C. BROUSSOLLE



SOMMAIRE

	Page
AVANT PROPOS	1
SOMMAIRE	5
SYNTHESE GENERALE	6
SYNTHESE PAR FILIERE	
- L'ABATTAGE DU BETAIL	10
- L'INDUSTRIE CHARCUTIERE	18
- L'ABATTAGE ET TRANSFORMATION DES VOLAILLES	24
- L'INDUSTRIE LAITIERE	35
- LES CONSERVES DE LEGUMES ET PLATS CUISINES	41
- LA BISCUITERIE	47

SYNTHESE GENERALE

L'Acte Unique européen fournit la base juridique et politique qui permet à la Communauté Economique Européenne de mettre en oeuvre une stratégie globale tenant compte des interactions entre ses politiques économiques, monétaires et sociales. Il fixe à la C.E.E. de nouveaux objectifs tout particulièrement la réalisation d'un marché intérieur sans frontière assurant la libre circulation des hommes, des biens, des services et des capitaux. Grâce à l'existence d'un marché de 320 millions de consommateurs qui jouera un rôle moteur dans la politique de redressement des structures industrielles, l'Acte Unique veut donner à l'Europe les moyens de relever les défis extérieurs et de retrouver les voies d'une croissance économique plus forte et plus créatrice d'emplois.

Comment cet évènement majeur est-il perçu par les industriels bretons du secteur agro-alimentaire ? Au-delà des informations détaillées qu'ils donnent secteur par secteur, il est intéressant de comparer leurs réponses, représentatives du tissu industriel régional à celles que fournit l'enquête nationale effectuée en 1987, auprès d'entreprises de plus grande taille.

Si une large majorité d'industriels considèrent que l'achèvement du Marché Unique Européen s'inscrit dans la continuité de l'évolution économique et si, globalement, il est ressenti comme un évènement positif, des différences d'opinion apparaissent lorsque l'on envisage toutes les conséquences possibles de cet évènement.

Le tableau donne le classement des réponses en fonction des opinions exprimées sur différentes éventualités. A sa lecture, on constate que les industriels bretons estiment que l'achèvement du Marché Commun sera surtout favorable :

- 1 - à la diversité de l'offre
- 2 - à l'innovation
- 3 - aux entreprises multinationales
- 4 - aux consommateurs
- 5 - au rapprochement des goûts,

etc...

IMPACTS DE L'ACHEVEMENT DU MARCHE UNIQUE EUROPEEN

	Enquête nationale			Enquête régionale		
	favorable	défavorable	indécis	favorable	défavorable	indécis
à l'innovation	86 %	5 %	9 %	90 %	1 %	9 %
à la liberté d'action des entrepreneurs	86 %	6 %	8 %	73 %	7 %	20 %
aux consommateurs	83 %	4 %	13 %	85 %	3 %	12 %
à la construction politique européenne	83 %	4 %	13 %	72 %	3 %	25 %
à la diversité de l'offre	80 %	6 %	14 %	93 %	1 %	6 %
aux rapprochements des goûts entre pays	78 %	6 %	16 %	82 %	3 %	15 %
à la distribution	75 %	10 %	15 %	72 %	12 %	16 %
à la compétitivité de l'Europe par rapport au pays tiers	72 %	8 %	20 %	79 %	1 %	20 %
à la réduction des coûts	72 %	9 %	19 %	79 %	8 %	13 %
aux multinationales	71 %	12 %	17 %	88 %	1 %	11 %
à la réduction des inégalités entre pays	61 %	17 %	22 %	69 %	7 %	24 %
aux entreprises étrangères	58 %	12 %	30 %	64 %	4 %	32 %
à l'industrie	54 %	19 %	27 %	66 %	10 %	24 %
aux conflits réglementaires et/ou judiciaires	53 %	23 %	24 %	49 %	27 %	24 %
à la qualité des produits	48 %	26 %	26 %	63 %	22 %	15 %
aux P.M.E.	41 %	36 %	23 %	37 %	42 %	21 %
aux entreprises françaises	40 %	29 %	31 %	48 %	19 %	33 %
à la création d'entreprises	39 %	37 %	24 %	43 %	27 %	30 %

Au plan national, les industriels interrogés pensent que l'échéance de 1992 sera surtout favorable :

- 1 - à l'innovation et à la liberté d'action des entreprises,
 - 2 - aux consommateurs et à la construction politique de l'Europe,
 - 3 - à la diversité de l'offre,
- etc...

La comparaison de ces deux séries de résultats montre que les différences les plus significatives portent, en premier lieu, sur les entreprises multinationales. Les industriels bretons pensent que l'échéance de 1992 leur sera très favorable (3ème rang). Au niveau national, les industriels sont plus réservés (10ème rang). L'écart est également assez important entre l'opinion des premiers concernant la liberté d'action des entreprises (8ème rang) et celle des seconds (1er rang). Par ailleurs, au niveau national, les industriels croient moins à la diversité de l'offre (5ème rang) que les bretons (1er rang). En revanche, ils croient plus que ces derniers aux conséquences favorables du Marché Unique sur la construction politique de l'Europe.

L'examen des réponses défavorables fait apparaître une quasi-unanimité des réponses nationales et régionales. A quelques très petites différences de classement près, on trouve, principalement l'avenir des P.M.E., celle des firmes françaises, la création d'entreprises et la qualité des produits.

Une quasi-unanimité apparaît également lorsque l'on analyse les événements qui recueillent le plus d'opinions indécises. Il s'agit essentiellement de l'avenir des entreprises et, plus généralement des conséquences du Marché Unique sur l'industrie.

L'analyse des réponses données par les industriels bretons permet de préciser les points qui provoquent le plus de réponses défavorables ou d'interrogations. On remarque que les conséquences du Marché Unique sur les P.M.E. suscitent beaucoup d'inquiétude puisque de toutes les questions posées, c'est la seule qui recueille une majorité de réponses défavorables (28) contre 25 favorables et 14 indécises. A un degré moindre, s'exprime, également, une certaine inquiétude concernant la création d'entreprises et l'avenir des firmes françaises. Par ailleurs, les industriels bretons estiment que l'éloignement des grands centres de consommation est un des points faibles de la région dans la compétition européenne.

Face à cette situation, un certain nombre de mesures envisagées par les industriels ou demandées aux pouvoirs publics sont communes à tous les secteurs d'activité. Indépendamment de la nécessité qu'ils ressentent de procéder à des regroupements et d'envisager des alliances avec des partenaires français ou étrangers ; les industriels demandent une harmonisation européenne des législations sociales, fiscales, etc... ; une aide à la formation des hommes pour permettre une pleine utilisation des possibilités technologiques et le développement de la fonction commerciale, une meilleure information sur les entreprises et les marchés européens ainsi que sur le comportement des consommateurs et les législations des différents pays, etc...

D'une manière générale, il apparaît à la lecture des résultats de l'enquête que beaucoup d'industriels bretons, conscients de l'importance des enjeux et sans s'illusionner sur les difficultés qu'ils rencontreront, veulent acquérir le dynamisme commercial et technologique qu'exige l'exploitation d'un grand marché.

En définitive, l'analyse du secteur agro-alimentaire breton et l'impression générale qui se dégage de l'enquête effectuée, conduisent à transposer à la région les conclusions que l'INSEE tire de son étude sur "la France dans la perspective du grand marché européen" : La capacité concurrentielle de la Bretagne apparaît relativement fragile. Mais n'en était-il pas de même à la fin des années 50, à la veille de la mise en oeuvre du Traité de Rome ? Et l'histoire n'a-t-elle pas montré que le défi a été relevé ? Constaté cette (relative) fragilité c'est donc montrer la nécessité, à nouveau, de l'effort.

I - LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU SECTEUR

L'abattage du bétail représente 24 % du chiffre d'affaires des I.A.A. bretonnes ; il est réalisé par 15 % du nombre des entreprises qui sont généralement de taille importante (248 millions de F. de chiffre d'affaires moyen). Cette activité occupe près de 15 % des salariés permanents.

Le taux d'investissement est un des plus bas de la région (1,4 % du chiffre d'affaires), il est équivalent en 1986 au taux de l'ensemble des entreprises du secteur au niveau France entière.

La valeur ajoutée y est très faible (8 % du chiffre d'affaires).

Les parts de la Bretagne dans le total secteur France entière sont les suivantes :

- 11,1 % du nombre d'entreprises,
- 23,6 % du chiffre d'affaires,
- 18,7 % des emplois salariés,
- 28,2 % des investissements corporels,
- 21,6 % de la valeur ajoutée,
- 19,1 % des ventes à l'exportation.

L'échantillon comprend 12 sociétés d'abattage (1) soit 17 établissements industriels pour un chiffre d'affaires avoisinant 20 Milliards de Frs. Quatre entreprises ont un effectif salarié compris entre 500 et 1 000 emplois ; les autres se situent entre 250 et 500 (le plus souvent des établissements spécialisés en porcs, en bovins ou en veaux).

Les fonctions assumées par les entreprises vont du négoce d'animaux en vif à la commercialisation des produits en passant par l'abattage, la découpe et dans certains cas la troisième transformation. L'échantillon est composé de 5 sociétés d'abattage de porcs, trois de bovins (dont 1 spécialisée en veaux) et 3 sont polyvalentes. L'ensemble des sociétés d'abattage évoluent vers l'activité de découpe ; elle concerne 50 % de l'activité globale, ou sinon, il s'agit d'un objectif imminent.

(1) Les entreprises suivantes ont été enquêtées : Cooperl, Guérin, Société des Viandes du Penthièvre, Kerméné, Bigard, Gad, Jeffroy, Société Vitreuse d'Abattage, Chapin, Abéra, Collet, Europagro.

Les personnes enquêtées étaient Président Directeur Général pour 10 d'entre elles. Les autres occupaient des fonctions de Directeur Technique ou Commercial.

Les liens avec l'amont sont contractuels dans le domaine des veaux, de nature coopérative dans le secteur du porc et des gros bovins (mis à part une société privée qui pratique l'intégration). Trois sociétés d'abattage dépendent de coopératives.

La pratique des importations est nulle en porc, de l'ordre de 20 % pour une société d'abattage de bovins (et très importante en viande ovine : 80 %). Elle pourrait se développer en découpe de porcs à l'avenir.

Par rapport aux marchés prospectés :

- la commercialisation avec les G.M.S. représentent 50 % de leur activité pour 6 entreprises et 90 % pour deux d'entre elles (en raison de leurs liens étroits avec les groupes de distribution)
- l'exportation est pratiquée le plus couramment vers les pays de la C.E.E.. Elle représente en général de 5 à 10 % du chiffre d'affaires ; une ne fait pas d'exportation tandis qu'une autre réalise 1/3 de son chiffre (C.E.E., Afrique francophone, Moyen-Orient, ...)

La connaissance de la concurrence au plan national qu'elle provienne du secteur privé ou du secteur coopératif, est très bien connue. Il importe cependant de faire une distinction entre les différentes espèces, les échelles et les niveaux de la concurrence sont perçus de manière sensiblement différente.

- La concurrence nationale

Dans le domaine porcin et veau, la concurrence nationale est en réalité une concurrence entre les abattoirs bretons les plus dynamiques.

Dans le secteur gros bovins c'est plutôt la concentration coopérative qui est la plus redoutée par les entreprises privées enquêtées.

- La concurrence étrangère

Ce sont les pays européens qui sont le plus couramment cités et non les groupes ou entreprises de commercialisation. Ainsi l'Irlande et la Grande-Bretagne pour les gros bovins, la Hollande pour les veaux, la Belgique, la Hollande et le Danemark pour les porcs.

II - PERSPECTIVES 1992 : PERCEPTION DE L'EVENEMENT PAR LES INDUSTRIELS

- Les réactions spontanées

L'ouverture des frontières est globalement abordée avec beaucoup de sérénité par l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Elles sont loin d'appréhender cette échéance comme un traumatisme dans la mesure où elles vivent aujourd'hui la concurrence européenne dans ces différents domaines, qu'il s'agisse des secteurs où la France est déficitaire ou excédentaire. La question qui demeure est de savoir si l'ouverture des frontières contribuera à aviver la concurrence et quels en seront les multiples effets.

La première conséquence, évidente pour l'ensemble des entreprises réside dans la modernisation industrielle et la concertation sous-jacente. Concrètement il y aura :

- une industrie plus performante car dotée d'outils récents ou modernisés... d'où une homogénéisation des structures industrielles
- Une concentration des moyens de productions... d'où une concurrence plus facile à cibler
- une pénétration commerciale étrangère plus intense liée à la construction de super-structures, de super-centrales de distribution de taille européenne.. d'où, quel sera le pouvoir de négociation des entreprises bretonnes dans ce marché à priori très concentré ?

Ainsi il ne faut pas s'attendre à un chambardement industriel véritable du fait de l'existence d'un tissu industriel régional moderne ou en voie de modernisation ; la concentration commerciale liée aux F.M.D. de taille européenne est le phénomène le plus redouté.

- Les opinions générales sur l'impact de l'achèvement du marché unique

L'achèvement du Marché Unique est perçu comme une continuité et non comme une rupture. Les réactions sont très favorables compte tenu de l'impact des entreprises bretonnes au plan industriel et commercial.

Le tableau suivant permet de synthétiser les opinions recueillies :

	Favorable	Défavorable	Indécis
02 - à la diversité de l'offre	12	0	0
03 - à la qualité des produits	2	6	4
04 - à la liberté d'action des entreprises	11	0	1
05 - aux conflits réglementaires et/ou judiciaires	6	1	5
06 - à la réduction des coûts	12	0	0
07 - à la réduction des prix	12	0	0
08 - à l'innovation	11	0	1
09 - à la création d'entreprise	2	8	2
10 - à l'industrie	9	1	2
11 - aux consommateurs	10	0	2
12 - à la distribution	12	0	0
13 - aux PME	1	10	1
14 - aux multinationales	12	0	0
15 - aux entreprises françaises	8	2	2
16 - aux entreprises étrangères	8	2	2
17 - à la compétitivité de l'Europe/ tiers	10	0	2
18 - à la réduction des inégalités entre pays	9	1	2
19 - aux rapprochements des goûts	10	0	2
20 - à sa construction politique	11	0	1

(Unité : nombre de réponses)

A la lecture de ce tableau, on s'aperçoit que cet événement est perçu comme un phénomène très favorable majoritairement.

Un point apparaît particulièrement défavorable : il concerne les P.M.E.

(françaises) menacées en raison de leur taille insuffisante. Des interrogations subsistent dans quelques domaines :

- la qualité des produits (évolution vers la moyenne gamme)
- les conflits réglementaires et/ou judiciaires : seront-ils plus nombreux ? Quels types de solution seront apportés ?

Les informations proviennent des milieux professionnels.

III - LES MOYENS ET LES STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE

Les principales fonctions existent aujourd'hui compte tenu de l'insertion de l'entreprise dans un contexte de concurrence européenne. Toutefois la concurrence exacerbée liée aux F.M.D. sera de nature à améliorer et étoffer les fonctions commerciales pour une approche encore plus satisfaisante du marché européen. Elle se concrétisera sur le plan interne par l'implantation d'antennes commerciales et sur le plan externe par de nouveaux accords de type association, partenariat... Les fonctions techniques de l'entreprise seront améliorées par la modernisation des outils.

- Les approvisionnements

Ils ne devraient pas subir de bouleversements sensibles. Encourager la production locale en quantité et en qualité supérieures auront comme conséquence d'améliorer la compétitivité en termes de produits par rapport aux concurrents.

- Les productions industrielles

Elles vont évoluer considérablement dans le sens d'une élaboration plus poussée des produits afin de rechercher de la valeur ajoutée. Elles passeront par un accroissement de la découpe primaire et de la découpe secondaire (présentation accrue sous forme de prêt-à-découper ou prêt-à-trancher). Elles s'orientent vers la fabrication industrielle de portions consommateurs sous-vide destinées aux rayons libre-service des F.M.D.

Peu de modifications sont à attendre en matière de localisation ou de dimension des outils lesquels sont de peinture comparable à ceux des concurrents directs. Par contre certaines adaptations sont indispensables tant au niveau des capacités de stockage des animaux sur pied (amélioration de la qualité de la viande par un moindre stress, possibilités d'allotements commerciaux pour les bovins...) et surtout des

capacités frigorifiques (refroidissement satisfaisant des produits, allotements commerciaux...)

L'absence actuelle de Recherche et Développement au niveau des entreprises, voire des groupes implique des adaptations continues plus que des stratégies particulières basées sur l'innovation. La gestion de la qualité devient une préoccupation majeure tant d'un point de vue sanitaire que des caractéristiques intrinsèques de la matière première (qualité bactériologiques). Une harmonisation de la législation et du règlement au plan de la C.E.E. aura pour objectif de parvenir à une meilleure concurrence et d'éviter les problèmes de blocage aux frontières, d'implants et hormones,...

- La commercialisation et le marketing

Ils vont d'adapter aux normes et aux habitudes de consommation des autres pays. Cette adaptation à tous niveaux sera vraisemblablement de nature offensive et aura pour vecteur une politique de marque, une image de l'entreprise collée aux produits.

- Les fonctions

Les fonctions susceptibles d'évoluer passent au niveau :

- du personnel par une amélioration de la formation interne et une élévation des niveaux de formation générale
- du financement : de nouvelles opportunités pour les entreprises et des adaptations sont à attendre
- recherche et développement : meilleure gestion de la production par l'introduction de nouveaux automatismes
- logistique amont et aval : amélioration de la logistique aval en matière de chaîne du froid par l'appel à des sociétés disposant de plates-formes d'éclatement. A l'avenir des économies sont également attendues en liaison avec la concentration de la distribution et la mise en place de plates-formes frigorifiques sous leur égide.

Par ailleurs, de nouvelles orientations sont attendues :

- les entreprises de transformation porcine souhaitent renforcer leur fonction export.

- la volonté de spécialisation entraînera une activité de sous-traitance non négligeable, susceptible de déboucher sur de l'intégration.
- la concurrence sera plus vive et plus professionnelle. Elle passe pour la majorité des entreprises enquêtées par une réduction des coûts d'approche.

- Les conséquences de l'élargissement des frontières

La nouvelle dimension du marché et l'harmonisation de la législation sont les deux principales conséquences attendues. En termes de fragilité l'accent est mis sur la nécessité de la croissance ce qui implique de nouveaux moyens financiers ou de nouvelles relations inter-entreprises de type partenariat,... De même la mise en place d'une législation commune et le respect de cette législation s'accompagneront d'un nivellement de la qualité vers des produits de gamme moyenne.

Par rapport aux orientations stratégiques les entreprises perçoivent l'avenir avec optimisme.

IV - LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

- Par rapport aux Pouvoirs Publics et aux instances régionales, il s'agit de :
 - limiter les lourdeurs administratives en matière d'investissement afin de parvenir à une rapidité et une efficacité accrues (critiques par rapport à la centralisation excessive, ...)
 - aboutir à une meilleure répartition des aides en évitant leur multiplication
 - améliorer la fiscalité en allégeant les charges des entreprises
- Par rapport aux organisations professionnelles :
 - aider les entreprises en favorisant la participation aux salons alimentaires étrangers
 - réaliser des études de marché, des voyages d'études de type professionnel
 - défendre les intérêts des entreprises dans les négociations régionales, nationales et européennes (notamment lors de la mise en place de la nouvelle législation liée au Marché Unique et à la suppression des barrières douanières)

- Par rapport aux organismes consulaires :

- parvenir à une collaboration plus étroite avec les entreprises
- améliorer les relations organismes-entreprises : stages périodiques en entreprise

Les objectifs et les attentes des entreprises sont les suivants :

Il s'agit d'aider :

- à une meilleure maîtrise des problèmes commerciaux
- à une connaissance plus fine des stratégies des concurrents nationaux et européens. Concrètement dans le domaine porcin ce serait par exemple observer la concurrence étrangère par rapport au marché breton et à sa transparence. Ce serait aussi examiner les problèmes administratifs, financiers voire sociaux.

Globalement il faut demeurer au contact des réalités et éviter la multiplication des enquêtes : privilégier la centralisation et favoriser la communication des résultats entre organismes publics, consulaires...

L'INDUSTRIE CHARCUTIERE

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial statements. This includes not only sales and purchases but also expenses, income, and transfers between accounts.

The second part of the document provides a detailed breakdown of the accounting cycle. It outlines the ten steps involved in the process, from identifying the accounting entity to preparing financial statements. Each step is explained in detail, with examples provided to illustrate the concepts.

The third part of the document focuses on the classification of accounts. It discusses the different types of accounts used in accounting, such as assets, liabilities, equity, revenue, and expense accounts. It explains how these accounts are organized into a chart of accounts and how they are used to record transactions.

The fourth part of the document covers the journalizing process. It describes how transactions are recorded in the general journal and how they are then posted to the appropriate T-accounts. This process ensures that the accounting equation remains balanced and that all transactions are properly recorded.

The fifth part of the document discusses the preparation of financial statements. It explains how the information recorded in the T-accounts is used to prepare the balance sheet, income statement, and statement of owner's equity. It also discusses the importance of adjusting entries and how they are used to ensure that the financial statements are accurate and up-to-date.

The sixth part of the document covers the closing process. It explains how the temporary accounts (revenue, expense, and owner's drawing) are closed to the permanent accounts (assets, liabilities, and equity) at the end of the accounting period. This process resets the temporary accounts for the next period and updates the equity account.

The seventh part of the document discusses the importance of internal controls. It explains how internal controls are used to prevent and detect errors and fraud. It provides examples of internal controls and discusses how they can be implemented in a business.

The eighth part of the document covers the use of accounting software. It discusses the benefits of using accounting software and provides an overview of the different types of software available. It also discusses the importance of data security and backup procedures.

The ninth part of the document discusses the role of the accountant. It explains the different types of accountants and their responsibilities. It also discusses the importance of ethics in accounting and provides examples of ethical dilemmas.

The tenth part of the document covers the future of accounting. It discusses the impact of technology on accounting and the need for accountants to stay up-to-date with the latest developments. It also discusses the importance of continuous learning and professional development.

I - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU SECTEUR

L'industrie de la charcuterie et des conserves de viande (77 entreprises) contribue pour 7 % au chiffre d'affaires des I.A.A. en Bretagne mais pour 13,5 % à la valeur ajoutée et elle regroupe 16 % des salariés permanents des industries agricoles et alimentaires de la région. Son taux d'investissement (2,6 % du chiffre d'affaires) est supérieur à la moyenne régionale (2,1 %).

Comme autre caractéristique, il sera noté que ce secteur vend peu à l'exportation (2,9 % du chiffre d'affaires).

Les parts de la Bretagne par rapport au total du secteur France entière (optique entreprise) sont les suivantes :

- 13,5 % du nombre d'entreprises
- 14,0 % du chiffre d'affaires
- 15,9 % des emplois salariés
- 17,4 % des investissements corporels
- 15,0 % de la valeur ajoutée
- 11,8 % des ventes à l'exportation

La place réelle de la région est, selon vraisemblance, minorée par les données qui précèdent pour la raison que seules les entreprises ayant leur siège social en Bretagne sont prises en compte.

Mentionnons ici que pour la Fédération Nationale des Industries Charcutières, la Bretagne comptait pour 21,2 % dans les tonnages produits en 1987.

L'enquête a été réalisée auprès de 11 entreprises (1) qui sont toutes de statut privé. Les données statistiques se rapportent toujours à l'établissement enquêté qui, dans tous les cas, a été le siège social.

Ces 11 entreprises représentent un chiffre d'affaires de 1 902 millions de francs et totalisent 3 120 emplois. Pour deux d'entre elles le chiffre d'affaires est supérieur à 250 millions de francs tandis que pour 3 de ces entreprises, il est inférieur à 100 millions de francs.

(1) CAUGANT (29), ELQUIN (22), GOUIFFES (29), LARZUL (29), LE NET (56), ONNO (56), RANOU (29), STALAVEN (22), TALLEC (29), LE GRAND SALOIR ST-NICOLAS (35), CHARCUTERIES DE BROCELIANDE (35)

9 entreprises pratiquent l'importation et 7 l'exportation.

La représentativité de l'échantillon en Bretagne suivant que l'on prend :

Le ratio chiffre d'affaires : $\frac{1988 \text{ (enquête)}}{1986 \text{ (E.A.E.)}}$

ou

Le ratio emploi : $\frac{1988 \text{ (enquête)}}{1986 \text{ (E.A.E.)}}$

est de l'ordre de 40 %.

II - PERSPECTIVES 1992 : PERCEPTION DE L'ÉVÉNEMENT PAR LES INDUSTRIELS

Toutes les entreprises s'attendent à une concurrence renforcée et à une concentration accrue tant dans la transformation que dans la distribution. Elles en tirent comme conséquence que, pour se maintenir, elles devront se regrouper ou se spécialiser.

L'accent est mis sur le partenariat, les implantations à l'"étranger", l'orientation vers de nouveaux produits plus élaborés et la recherche de "niches" ou micro-marchés.

Pour 10 entreprises sur 11, l'échéance de 1992 s'inscrit dans la continuité. Les opinions émises quant à l'impact favorable ou défavorable de l'achèvement du Marché Unique sont retracées dans le tableau ci-après :

(Unité : Nombre de réponses)

Opinions (11 entreprises) Thèmes/échéance 1992	Favorable	Défavorable	Sans opinion ou interrogation
à la diversité de l'offre	11		
à la qualité des produits	7	2	2
à la liberté d'action des entreprises	9	0	2
aux conflits réglementaires et/ou judiciaires	5	3	3
à la réduction des coûts	7	2	2
à la réduction des prix	8	1	2
à l'innovation	11	0	0
à la création d'entreprise	4	1	6
à l'industrie	6	1	4
aux consommateurs	11	0	0
à la distribution	10	0	1
aux PME	5	3	3
aux multinationales	11	0	0
aux entreprises françaises	4	3	4
aux entreprises étrangères	7	0	4
à la compétitivité de l'Europe/tiers	9	0	2
à la réduction des inégalités entre pays	7	1	3
aux rapprochements des goûts	9	0	2
à sa construction politique	7	0	4

De la lecture du tableau, il ressort qu'il y a unanimité des entreprises en ce qui concerne l'accroissement de la diversité de l'offre, le développement de l'innovation ainsi qu'une évolution favorable aux consommateurs, aux multinationales et à la compétitivité de la C.E.E. vis-à-vis des pays tiers.

En deuxième position viennent la liberté d'action des entreprises et une évolution favorable à la distribution.

Les opinions favorables à la réduction des prix et aux rapprochements de goûts arrivent en troisième position. Elles sont suivies par celles relatives à la réduction des coûts.

En cinquième position, toujours dans les opinions favorables, nous trouvons : la qualité des produits, les conflits réglementaires, les entreprises étrangères, la réduction des inégalités entre pays et la construction politique européenne.

Le plus faible nombre de réponses favorables lié à l'échéance de 1992 concerne l'industrie, la création d'entreprises, les entreprises françaises, les P.M.E. Ces opinions expriment sous une autre forme, la crainte de beaucoup d'entreprises dans l'espace régional.

C'est sur ces points que le nombre de personnes qui ne se prononcent pas ou sont en interrogation est également le plus important.

Cette perception générale de l'échéance liée à l'Acte Unique avec les conséquences qu'ils en tirent, les industriels de la charcuterie la complètent en faisant état de contraintes et de handicaps. La trop petite taille des entreprises, l'importance des coûts d'acheminement à partir de la Bretagne et les problèmes de normes plus contraignantes en France sont souvent mis en avant. La faiblesse de la M.B.A. française par rapport à celle des autres pays est également soulignée.

Tous les industriels font par ailleurs état d'une concurrence à venir plus vive, d'un risque de perte d'indépendance et de la pression accrue des grands groupes.

Ceci étant, les chefs d'entreprises s'accordent à reconnaître qu'ils bénéficieront d'un marché plus important et d'une réglementation identique.

III - LES MOYENS ET LES STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE

Les moyens à mettre en oeuvre tout comme les orientations stratégiques retenus par les chefs d'entreprises découlent de leur perception de 1992.

I - Moyens à mettre en oeuvre

- La politique commerciale

Les chefs d'entreprises insistent tous sur le développement de la fonction commerciale et du marketing avec notamment pour plusieurs, la mise en place de postes de chefs de vente à l'exportation tandis que certains envisagent la passation d'accords commerciaux avec les entreprises de pays voisins.

La création d'une fonction import-export au sein de l'entreprise a également été évoquée.

L'importance des langues et le rôle de la communication et de l'information du consommateur sont soulignés par tous les industriels de la charcuterie.

De nouvelles relations avec la Distribution française et étrangère sont attendues.

- Les choix technologiques

Le développement de l'automatisation, de l'informatisation et de l'emballage sous-vide constituent les grands choix technologiques. Compte tenu de la diversification des activités, il y aura achat de savoir-faire à l'étranger.

Enfin, le renforcement de la gestion et de la qualité comportera des incidences technologiques.

- La formation du personnel

La nécessité d'une qualification plus poussée en même temps qu'un relèvement du niveau de formation générale est largement souligné. L'accent est mis sur la formation permanente en relation avec cet impératif de la flexibilité pour les entreprises.

Une constante : l'importance attachée aux langues.

- La recherche

Toutes les entreprises soulignent l'insuffisance de la recherche mais elles ont engagé des programmes de recherche qui seront poursuivis, voire amplifiés.

2 - Orientations stratégiques

Une politique de diversification et une politique d'alliances sont retenues majoritairement par les entreprises.

La politique de diversification comporte une orientation vers les plats cuisinés, les saladières et les charcuteries pâtisseries avec une utilisation accrue de légumes et de produits de la mer.

IV - LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

En relation avec l'échéance de 1992, les chefs d'entreprises pensent que les Pouvoirs Publics ou les instances régionales pourraient prendre un certain nombre de mesures, telle que :

- instauration de l'égalité de concurrence sur les plans fiscal et financier (aspect taux d'intérêt)
- faire une information simple de l'Acte Unique et les décisions qui sont prises dans la C.E.E.
- supprimer la bureaucratie
- privilégier la formation, la recherche, l'innovation, la promotion des produits
- assurer plus d'information, plus d'échanges et une meilleure connaissance du marché national et des marchés à l'exportation

Les organisations professionnelles, quant à elles, sont invitées à mettre en place des structures fédératives européennes ou des clubs export au plan européen. Il leur est demandé de favoriser le désenclavement de la Bretagne par le développement de liaisons aériennes vers les autres pays de la C.E.E. par exemple.

Les services à développer pour les entreprises, et ceux-ci revient en permanence, ont nom :

Formation, recherche, langues

L'ABATTAGE
et la TRANSFORMATION
des VOLAILLES

the 1990s, the number of people in the world who are poor has increased.

There are two reasons for this. First, the world population has increased. Second, the number of people who are poor has increased in many of the countries that have had economic growth. This is because the rich have become richer and the poor have become poorer.

There are two reasons for this. First, the rich have become richer because they have been able to take advantage of the new technologies and the new markets. Second, the poor have become poorer because they have been unable to take advantage of the new technologies and the new markets.

There are two reasons for this. First, the rich have been able to take advantage of the new technologies and the new markets because they have had more money and more power. Second, the poor have been unable to take advantage of the new technologies and the new markets because they have had less money and less power.

There are two reasons for this. First, the rich have had more money and more power because they have been able to accumulate wealth over time. Second, the poor have had less money and less power because they have been unable to accumulate wealth over time.

There are two reasons for this. First, the rich have been able to accumulate wealth over time because they have had more money and more power. Second, the poor have been unable to accumulate wealth over time because they have had less money and less power.

There are two reasons for this. First, the rich have had more money and more power because they have been able to accumulate wealth over time. Second, the poor have had less money and less power because they have been unable to accumulate wealth over time.

There are two reasons for this. First, the rich have been able to accumulate wealth over time because they have had more money and more power. Second, the poor have been unable to accumulate wealth over time because they have had less money and less power.

There are two reasons for this. First, the rich have had more money and more power because they have been able to accumulate wealth over time. Second, the poor have had less money and less power because they have been unable to accumulate wealth over time.

There are two reasons for this. First, the rich have been able to accumulate wealth over time because they have had more money and more power. Second, the poor have been unable to accumulate wealth over time because they have had less money and less power.

There are two reasons for this. First, the rich have had more money and more power because they have been able to accumulate wealth over time. Second, the poor have had less money and less power because they have been unable to accumulate wealth over time.

There are two reasons for this. First, the rich have been able to accumulate wealth over time because they have had more money and more power. Second, the poor have had less money and less power because they have been unable to accumulate wealth over time.

I - LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU SECTEUR

Le secteur "abattage de volailles" réalise, en Bretagne, 10 % du chiffre d'affaires des I.A.A. et représente 11 % des entreprises. La taille des entreprises bretonnes reste modeste, mais elle est tout de même deux fois plus élevée que la moyenne nationale.

Cette activité est importante pour l'emploi : ce secteur regroupe 17 % des salariés de l'agro-alimentaire. Les ventes à l'exportation représentent 45 % du chiffre d'affaires (contre 18 % pour la moyenne nationale). Les entreprises bretonnes sont très orientées vers l'exportation (pour le poulet export et même la viande fraîche).

Voici en résumé les principales caractéristiques du secteur Bretagne dans le total France entière :

- 17 % du nombre des entreprises
- 30 % du chiffre d'affaires
- 31,9 % des emplois salariés
- 28,5 % des investissements
- 31,7 % de la valeur ajoutée
- 73,4 % des ventes à l'exportation

La valeur ajoutée est élevée (18 % du chiffre d'affaires), ce qui traduit une transformation souvent élaborée du produit. L'Excédent Brut d'Exploitation représentait en moyenne, pour 1986, 4,7 % du chiffre d'affaires.

11 entreprises du secteur ont été visitées et enquêtées (1). Elles représentent un échantillon important, comportant les diverses catégories d'entreprises du secteur : des gros abattoirs principalement orientés vers le poulet export, des P.M.E. abattages et découpes.

L'ensemble des 11 entreprises représente un chiffre d'affaires de 4,8 milliards de F. et 5 883 emplois salariés.

(1) Liste des entreprises enquêtées :

MALEINA (Guyomarc'h) ; DOUX ; TILLY-BOURGOIN ; S.A.B.C.O. ; S.A. LANVAUX ; SAPOD-AUDIC ; SOVIPORC ; Abattoir de JANZE ; Société CENTRAVI ; PLASSART ; LE CLEZIO.

II - LA PERCEPTION DE L'EVENEMENT

- Opinion générale

Dans l'ensemble, l'opinion est nettement favorable surtout chez les entreprises les plus importantes. Cependant, 1992 constitue plus une étape dans l'évolution qu'une véritable rupture ("1992, ce n'est pas une date fétiche").

La plupart des entreprises de la filière "volailles" bretonne réalisent, au moins chez les plus importantes, une part significative, voire principale, de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

L'opinion favorable est fondée sur les possibilités de développement économique supplémentaire par le Marché Unique, par le développement des marchés et par le développement des entreprises. La consommation de viande de volailles possède encore une forte marge de progression en Europe.

Le tableau, ci-après, permet de faire le point sur les opinions exprimées sur les différents thèmes.

L'ACHEVEMENT DU MARCHE COMMUN SERA FAVORABLE, DEFAVORABLE :

OPINION GENERALE DES CHEFS D'ENTREPRISES ENQUETES
DE LA FILIERE "VOLAILLES"

(nombre de réponses dans chaque catégorie)

	Réponses favorables	Réponses défavorables	Ne se prononcent pas
à la diversité de l'offre	8	1	2
à la qualité des produits	9	0	2
à la liberté d'action des entreprises	5	2	4
aux conflits réglementaires et/ou judiciaires	4	4	3
à la réduction des coûts	7	0	4
à la réduction des prix	6	0	5
à l'innovation	8	0	3
à la création d'entreprise	5	2	4
à l'industrie	6	1	4
aux consommateurs	6	1	4
à la distribution	4	3	4
aux PME	6	1	4
aux multinationales	5	1	5
aux entreprises françaises	4	1	6
aux entreprises étrangères	7	0	4
à la compétitivité de l'Europe/tiers	8	0	3
à la réduction des inégalités entre pays	6	1	4
aux rapprochements des goûts	8	1	2
à sa construction politique	6	1	4

Le marché unique sera :	une rupture	une continuité	non réponse
	2	7	2

Pour la très grande majorité, le Marché Unique est une continuité plutôt qu'une rupture.

Le Marché Unique est très favorable à l'économie ; incidence très positive sur :

- la production (amélioration qualité - coût)
- la compétitivité des entreprises
- la consommation (baisse des prix, diversité de l'offre)

Dans cette compétition, d'une manière générale, pour l'ensemble des activités économiques, les entreprises étrangères seraient mieux placées que les entreprises françaises. Les entreprises enquêtées semblent relativement optimistes sur les chances des P.M.E. . A noter, avec une certaine surprise, que l'avis bien que favorable est plus mitigé sur l'incidence pour les multinationales et la distribution.

Le Marché Unique n'apparaît que moyennement favorable à la création d'entreprises, à la liberté d'action et moyennement déterminant pour la construction politique.

En matière de litige, de conflit réglementaire et judiciaire, les avis sont très partagés.

- Opinion sur la filière "Volailles" bretonne

Deux idées maîtresses prédominent :

- d'une part, les entreprises bretonnes disposant d'outils performants sont bien placées dans la compétition européenne et internationale
- d'autre part, il existe des perspectives très intéressantes de développement des entreprises dans un marché plus élargi

Deux raisons viennent étayer cet avis très favorable :

- les produits devraient mieux circuler et beaucoup espèrent une suppression ou une atténuation des blocages aux frontières

- certaines entreprises bretonnes ont opté pour une stratégie offensive de croissance, à l'intérieur du Marché Commun, qui devrait leur permettre d'accroître leur dimension économique

En résumé, le sentiment général est que la filière "volailles" française, et surtout bretonne, est compétitive et qu'elle va posséder, grâce au Marché Unique, une chance de réaliser une progression supplémentaire.

Cependant, cette vision optimiste ne doit pas occulter de nombreux problèmes ou difficultés à résoudre.

Il y a d'abord à faire face à une forte concurrence à la fois en France et chez nos partenaires.

La conjoncture volailles est, aujourd'hui, très difficile dans le poulet export et la volaille fraîche. La rentabilité est plus discutée, même sur les produits élaborés (la découpe de poulet perd de l'argent). Différentes raisons expliquent cette situation :

- maintien d'une certaine surproduction globale
- mise en marché anarchique
- prix cassés pour prendre les marchés
- baisse des exportations sur le Moyen-Orient

La croissance excessive entraîne un effondrement des prix et des marges. Par ailleurs, il existe une forte concurrence entre les viandes étant donné que le marché des viandes est devenu quasiment un Marché Unique. En résumé, les échanges se développent et la concurrence s'intensifie de plus en plus, chacun cherchant à se placer sur le marché. Dans ces conditions, la maîtrise de la filière est de plus en plus difficile à réaliser ; elle le sera aussi, sans doute, demain, au niveau européen. Ainsi, il existe déjà de grosses entreprises : par exemple, VERONESE et ARENA en ITALIE. Trois pôles principaux de production se détachent : la BRETAGNE, la HOLLANDE, l'ITALIE du NORD, suivis par l'ESPAGNE et la GRANDE-BRETAGNE.

Dans ce contexte, malgré la concurrence, la Bretagne devrait conforter sa position tant au niveau national qu'eupéen, grâce au dynamisme de ses entreprises et à leur stratégie offensive.

Une autre crainte des entreprises concerne le risque de détérioration du rapport

de force avec la Distribution européenne si celle-ci se concentre et accentue sa pression.

Un autre enjeu est celui de l'harmonisation des réglementations. Il y a urgence à réaliser un véritable Marché Unique et de lever les barrières douanières, réglementaires et sanitaires. Les modalités d'harmonisation restent encore à préciser et devraient constituer un dossier important pour 1992.

L'autre élément, qui caractérise la situation actuelle et son évolution, est l'important mouvement de concentration en cours et qui va probablement se renforcer au cours de ces dix prochaines années. 1992 devrait être un facteur d'accélération. Les plus grandes entreprises envisagent une croissance externe de leur entreprise. Elle est déjà rentrée dans les faits, en Bretagne, par la restructuration des entreprises leaders. Voici, à titre indicatif, les principales mutations au sein de la filière volaille bretonne :

- prise de contrôle de la société TILLY par la société BOURGOIN
- nouvelles structures pour MALEINA (Groupe GUYOMARC'H)
- les Grands Moulins de Paris (via SODEVA - VIGALA) sont entrés dans le capital de la S.A. LANVAUX
- la C.E.C.A.B., en plus de son usine de SAINT-ALLOUESTRE (400 000 t. de capacité) a pris des parts d'une société de découpe de dinde du Finistère : la SODIBEL
- la C.A.M. a pris des parts chez DANDY (ex-SOTRAVOL) à PONTIVY
- SANOFI - ENTREMONT sont récemment entrés dans le capital de la SAPOD à GRANDCHAMP
- la société DOUX, 1er exportateur européen de poulets (170 000 t. ; 1 800 salariés) vient d'acheter le n° 2 du poulet en R.F.A., le Groupe G.B.V. qui produit 45 000 t. de poulets

A côté des plus grandes entreprises, les plus petites s'interrogent sur leur chance de survie ou plutôt un meilleur positionnement sur le marché local, voire européen.

Parmi les choix invoqués, il y a la spécialisation davantage "haut de gamme", des fabrications originales, des innovations dans la technologie.

Beaucoup estiment que de petites entreprises dynamiques ont, toutes leur chance non seulement de survie, mais aussi de développement.

III - LES MOYENS ET STRATEGIES A DEPLOYER

Les entreprises s'adaptent constamment en fonction des marchés et en fonction des choix technologiques.

La concentration conduit aussi à des restructurations d'établissement. 1992 ne constitue pas la cause des changements ou des adaptations. Cependant, les entreprises signalent qu'un important effort d'adaptation supplémentaire devra se faire au moins dans certains domaines.

En matière de stratégie

1992 apparaît comme un défi commercial. Les entreprises les plus importantes visent un développement externe (rachat à l'étranger, implantation à l'étranger). Le risque pour la Bretagne est un certain redéploiement des entreprises plus proche des zones de consommation. Les grandes entreprises cherchent à accroître leur dimension économique tandis que les plus petites préfèrent viser des créneaux porteurs de type davantage qualitatif ou spécifique.

La stratégie commerciale a pour support le renforcement des grandes marques pour acquérir une notoriété européenne.

La plupart des entreprises recherchent le renforcement de la fonction Marketing pour promouvoir leurs produits auprès de la Grande Distribution.

La fonction export sera développée. Elle l'est déjà dans la plupart des entreprises. Par contre, les petites entreprises voudraient atteindre la dimension export. Certaines voudraient développer une fonction administrative à vocation export.

En matière de personnel

La crainte est celle du coût excessif de la main d'oeuvre, compte tenu des charges sociales, l'harmonisation étant difficile à réaliser dans ce secteur.

La plupart des entreprises insistent sur la formation du personnel : une formation croissante est requise dans tous les secteurs.

L'accent est mis sur la nécessité d'une solide formation en matière de langues étrangères avec plusieurs langues pratiquées.

En matière de produits

On peut distinguer différentes stratégies selon les entreprises :

Pour les grosses entreprises, il s'agit surtout :

- de produire des volumes importants avec un bon rapport qualité-prix, mais en ne recherchant pas la sur-qualité
- de diversifier en fonction des sites pour obtenir une gamme élargie avec une valeur ajoutée plus élevée, de faire appel, si nécessaire, à la sous-traitance

Cette stratégie de produits doit être adaptée en fonction des grandes tendances du marché :

- uniformisation des goûts,
- produits plus élaborés,
- recherche de valeur ajoutée plus élevée,
- diversification,
- création de produits nouveaux.

Les petites entreprises misent soit les marchés locaux, soit sur des produits de plus grande qualité et les produits nouveaux.

En matière de Recherche-Développement

Certaines grandes entreprises misent sur les produits nouveaux avec pour principal objectif l'adaptation des goûts. Par ailleurs, le packaging revêt aujourd'hui une importance stratégique sur le plan commercial : il faut s'adapter aussi aux habitudes des différents pays.

Beaucoup estiment que la Recherche-Développement reste une fonction sous

développée, trop coûteuse pour les petites entreprises. Il faudrait renforcer ce secteur avec des appuis extérieurs.

Sur le plan financier

L'objectif des entreprises reste le renforcement des fonds propres, une optimisation dans la gestion des devises. Chez la plupart des entreprises, les contraintes financières restent importantes d'où la nécessité du partenariat et des alliances. Il est demandé également une meilleure circulation des capitaux.

IV - MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Réussir 1992 : tout le monde est bien conscient des principaux enjeux :

- la concurrence et la réglementation sur les produits,
- la compétitivité des entreprises,
- la formation,
- l'environnement des entreprises et les voies de communication.

En ce qui concerne l'entreprise

Certains demandent une amélioration du régime des subventions et une simplification administrative ; certains souhaitent un changement de mentalité des fonctionnaires avec un développement de l'esprit commercial ; la simplification des rouages "export" est également souvent demandée.

Il est demandé une diminution des charges sociales et fiscales des entreprises, une harmonisation de la législation du travail, un assouplissement de la fiscalité.

En matière d'aides

Il a été demandé d'aider la recherche et l'innovation en simplifiant les modes d'attribution, notamment en généralisant et simplifiant l'application des crédits d'impôt à la recherche.

Il faut encourager le développement des entreprises, notamment des P.M.E., en favorisant les investissements, en proposant des plans de financement mieux adaptés et plus avantageux.

Il est souhaitable de développer une politique qualitative mais aussi compétitive.

En matière de formation

Elle constitue, pour beaucoup, une priorité : mise en place de formations adaptées aux besoins des entreprises concernées (marketing, nouvelles technologies, gestion de la qualité). Les Organismes Consulaires ont un rôle important à jouer dans le domaine de la formation spécialisée et continue.

Le développement de la formation Marketing implique un développement des formations dans ce secteur. Un effort très important est également à faire dans la formation des langues étrangères.

En matière commerciale, il est demandé aussi une formation sur le terrain, à tous les niveaux. Certaines entreprises recherchent de véritables praticiens de la circulation des produits. Il faut également favoriser et inciter les formations sur le plan universitaire et scolaire et dans les entreprises.

Le rôle des Organismes Consulaires

Certains disent que "ça ne marche pas mal" et que les Organismes Consulaires remplissent leur rôle ; certains souhaitent que "les Chambres Consulaires soient plus représentatives de leurs ressortissants".

La demande de services est également formulée par les P.M.E. Il est demandé de multiplier les informations et les échanges d'informations dans le cadre des organisations professionnelles.

En matière d'information, il est souhaité de développer les banques de données en matière de renseignements bancaires, les problèmes juridiques, les sociétés et accords d'entreprises, créations d'entreprises, les problèmes réglementaires.

On attend des Chambres Consulaires qu'elles jouent un rôle d'assistance,

d'accompagnement et, même, pour les P.M.E., de vendeur et de prospection sur les marchés étrangers.

Un certain nombre d'entreprises travaillent avec la MIRCEB et estiment important de promouvoir ce type d'organisation.

Par ailleurs, parmi les mesures les plus constructives, citons des aides pour des missions d'observation et de recherche (Laboratoires spécialisés, Instituts de Recherche, Organisations Professionnelles, MIRCEB.

En matière de produits alimentaires "volailles"

Il est demandé un gros effort d'harmonisation de la réglementation et de la législation.

L'harmonisation entraînera plus de contraintes pour l'entreprise et un effort d'adaptation.

Dès à présent, il est demandé une attitude plus ferme de la France face à certains blocages de pays étrangers aux frontières.

Une circulation plus aisée des produits est espérée du fait du Marché Unique, ce qui globalement devrait être bon pour la filière "volailles" bretonne.

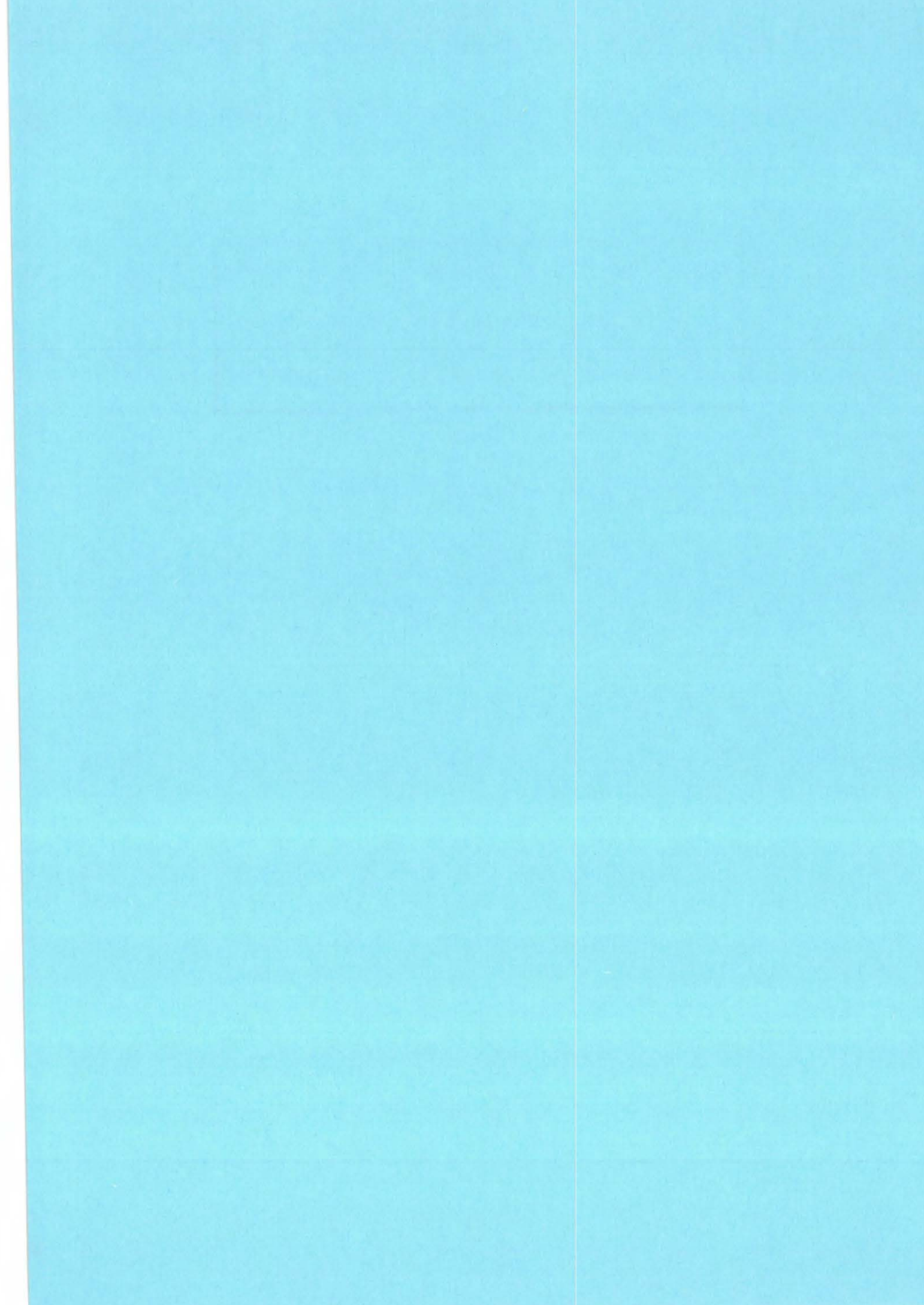
L'amélioration des voies de communications

Le désenclavement routier reste, pour les entreprises, une priorité pour la région.

Il a été noté, en particulier :

- la liaison RENNES - VANNES
- le Pont de CHEVIRE pour une liaison plus rapide avec l'aéroport de Nantes (en cours de réalisation)

L'INDUSTRIE LAITIERE



I - LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU SECTEUR

Plus de 33 % du chiffre d'affaires des I.A.A. de la région, est réalisé par 8 % des entreprises. Elles ont le chiffre d'affaires moyen le plus élevé des secteurs en Bretagne (664 millions de F.). Elles regroupent près de 20 % de salariés permanents. Les ventes à l'exportation représentent 11 % de leur chiffre d'affaires.

Les investissements sont modérés au regard du chiffre d'affaires (environ 1,5 %), consacrés essentiellement à l'outillage (64 % des investissements) et à la construction (16 % des investissements).

Le ratio valeur ajoutée/chiffre d'affaires semble relativement bas (environ 8,8 %) traduisant le faible niveau de transformation des produits laitiers dans le secteur.

Les parts de la Bretagne dans le secteur "lait" France entière sont les suivants :

- 6,1 % du nombre d'entreprises
- 15,7 % du chiffre d'affaires
- 9,7 % des emplois salariés
- 10,9 % des investissements corporels
- 10,2 % de la valeur ajoutée brute au coût des facteurs
- 14,1 % des ventes à l'exportation

En réalité, le poids de la Bretagne est plus important que ne le laissent paraître les chiffres ci-dessus (elle assure 20 % de la collecte de lait et 32 % de la production de beurre au niveau France entière). Le fait de ne prendre en compte que les entreprises ayant leur siège en Bretagne minimise abusivement sa véritable place dans cette activité. En terme d'établissement, l'activité laitière représente 10 % du total I.A.A.

Le tableau ci-dessous donne les résultats globaux du secteur coopératif et du secteur privé.

	Secteur coopératif	Secteur privé
Nombre d'entreprises	8	22
Effectif salariés	3 399,0 (44,4 %)	4 337,0 (55,6 %)
Chiffre d'affaires *	9 205,0 (46,1 %)	10 777,0 (53,9 %)
Valeur ajoutée brute *	707,6 (40,3 %)	1 048,3 (59,7 %)
Vente à l'exportation *	542,2 (20,3 %)	1 587,9 (74,5 %)
Investissements *	167,3 (54,3 %)	140,7 (45,7 %)

* en millions de francs

L'enquête a été effectuée auprès de 10 entreprises (1). Six sont de statut privée et quatre appartiennent au secteur coopératif.

II - PERSPECTIVES 1992 : PERCEPTION DE L'ÉVÈNEMENT PAR LES INDUSTRIELS

Y aura-t-il continuité ou rupture en 1992 ? Trois entreprises ne se prononcent pas. Une estime qu'il n'y aura pas rupture mais "choc", 7 firmes pensent qu'il y aura continuité.

Le tableau ci-dessous permet de classer les entreprises en fonction des opinions exprimées sur différentes éventualités.

(1) Les entreprises laitières enquêtées sont les suivantes : C.A.R., Coopérative de la Côte d'Emeraude, Entremont, SILL, Laiterie du Mont St-Michel, L.N.A., Laiterie Rolland, S.L.C, U.L.N., UNICOPA

L'achèvement du marché commun sera
favorable, défavorable

	Favorable (1)	Défavorable (1)	Indécis (1)
à la diversité de l'offre	10	0	0
à la qualité des produits	7	3	0
à la liberté d'action des entreprises	7	0	3
aux conflits réglementaires et/ou judiciaires	4	3	3
à la réduction des coûts	9	1	0
à la réduction des prix	10	0	0
à l'innovation	10	0	0
à la création d'entreprise	4	3	3
à l'industrie	7	0	3
aux consommateurs	9	1	0
à la distribution	4	4	2
aux PME	3	3	4
aux multinationales	9	0	1
aux entreprises françaises	5	2	3
aux entreprises étrangères	6	0	4
à la compétitivité de l'Europe/tiers	8	1	1
à la réduction des inégalités entre pays	9	0	1
aux rapprochements des goûts	8	0	2
à sa construction politique	6	0	4

(1) en nombre d'entreprises

A la lecture de ce tableau on constate une unanimité concernant l'accroissement de la diversité de l'offre, la réduction des prix et le développement de l'innovation.

En deuxième position, on trouve : la réduction des coûts de production, une évolution favorable aux consommateurs, aux entreprises multinationales et à la réduction des inégalités entre pays de la C.E.E.

La compétitivité vis à vis des pays tiers vient en troisième position ainsi que le rapprochement des goûts.

Viennent ensuite en quatrième position : l'amélioration de la qualité des produits bien qu'une minorité non négligeable (30 %) estime, au contraire, qu'il y aura dégradation, un accroissement de la liberté des entreprises et une situation plus favorable à l'industrie.

L'opinion que l'échéance de 1992 sera favorable aux entreprises étrangères et à la construction politique européenne est en cinquième position.

On constate, finalement, que le plus faible pourcentage de réponses favorables concerne les P.M.E., réponses qui reflètent bien la crainte diffuse de beaucoup de P.M.E. bretonnes.

La lecture du tableau montre également que le pourcentage de personnes qui ne se prononcent pas, n'est pas négligeable, l'incertitude porte principalement sur le développement des entreprises étrangères, celui des entreprises françaises, des P.M.E. et, assez curieusement, sur celui de la grande distribution.

Au-delà de la perception générale de l'évènement et de ses conséquences sur les évolutions en cours, les industriels évoquent un certain nombre de handicaps spécifiques à l'industrie laitière. Il y a d'abord le problème de l'approvisionnement en lait à la suite de la mise en place des quotas. La crainte de voir les Néerlandais venir collecter leur lait en Bretagne, comme ils le font déjà en Allemagne, est réelle. Certains industriels considèrent, également, que les structures agricoles et le niveau de qualification de certains agriculteurs sont un handicap important, ainsi, d'ailleurs, que l'éloignement des grands centres de consommation. La faiblesse financière des entreprises est signalée ainsi que la disparité des statuts entre les entreprises du secteur privé et celles du secteur coopératif. D'une manière générale, les industriels pensent que la concurrence va être beaucoup plus vive, y compris sur les marchés locaux et pour les produits à faible valeur ajoutée ce qui nécessitera des regroupements, des alliances. Par ailleurs, ils considèrent que les normes françaises de production sont pour eux, dans bien des cas, un handicap par rapport à certains de leurs concurrents, d'où la nécessité d'une harmonisation.

III - LES MOYENS ET LES STRATÉGIES À METTRE EN OEUVRE

Compte tenu de cette perception générale de l'échéance 1992, un certain nombre de moyens à déployer sont proposés. Ils concernent principalement :

- Les choix technologiques

On va développer l'informatisation et l'automatisation des unités de production. La spécialisation se fera par produit, par site industriel et par segment de marché. On recherchera le produit à haute valeur ajoutée grâce, en particulier, au développement des biotechnologies. On va vers une plus grande diversification des conditionnements et vers la recherche du "zéro défaut".

- La politique commerciale

Il faut développer la fonction commerciale. Sur ce point, l'unanimité est totale. Les entreprises les plus importantes devront fabriquer des produits à vocation européenne correspondant aux goûts des consommateurs.

- La formation du personnel

C'est un impératif à tous les niveaux. En particulier, la connaissance de deux langues, voir de trois dans la fonction commerciale est une nécessité.

- La recherche

Elle est à développer. Toutefois, compte tenu de la dimension des entreprises, cela pose de nombreux problèmes. Des alliances sont nécessaires. Au minimum il faut recruter un personnel capable de dialoguer avec ses homologues de la recherche publique.

- Les alliances

Développer une politique d'alliances, de partenariat, ... Sur ce point aussi, il y a une quasi unanimité. Certains industriels, impressionnés par la dimension de quelques groupes européens, craignent d'être absorbés.

IV - LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Dans la perspective de 1992, les industriels attendent, de la C.E.E. aussi bien que des Pouvoirs Publics nationaux et régionaux, un certain nombre de mesures. On constate une quasi-unanimité concernant :

- la définition sans ambiguïté de la politique commune, qu'il s'agisse de la politique des quotas que beaucoup souhaitent voir supprimer ou de la politique d'exportation de la C.E.E. qu'ils souhaitent voir développer. A ce sujet, certains industriels envisagent favorablement un (deuxième) prix du lait destiné à l'exportation ;
- l'harmonisation des législations, y compris des législations sociales ;
- l'amélioration de l'information sur les pays de la C.E.E. : meilleure connaissance des concurrents et des législations, études de marchés, ... Ce besoin d'information conduit certains à suggérer la fusion où une beaucoup plus étroite collaboration des organisation professionnelles concernées.

Parmi les autres mesures d'accompagnement citées figurent :

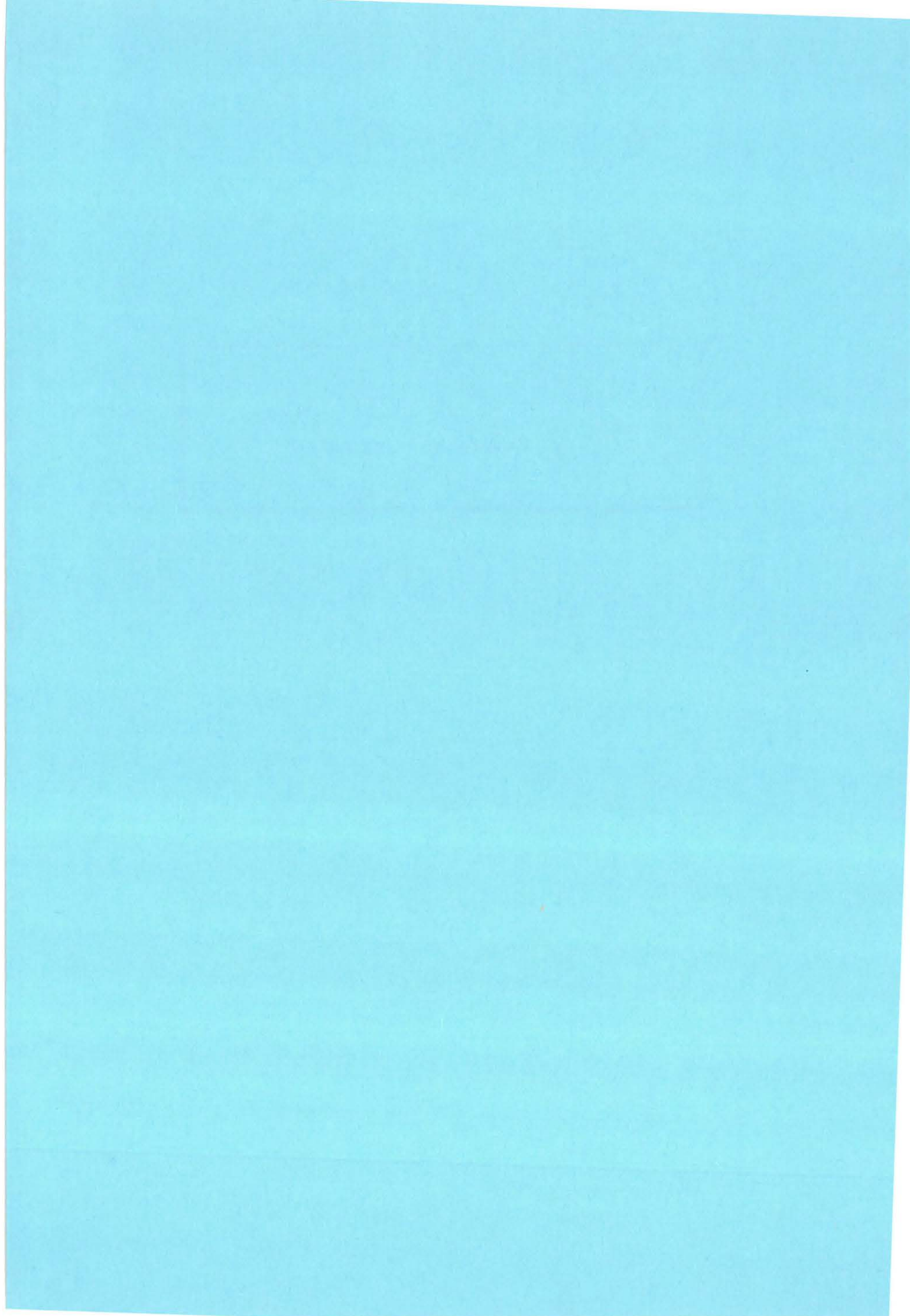
- l'aide à la formation du personnel et l'aide à la recherche ;
- la restructuration de la production laitière et l'aide à l'installation des jeunes ;
- la mise en place d'une monnaie européenne et le développement d'un marché financier européen.

Citons également :

- les aides à l'investissement ;
- la refonte du système d'amortissement ;
- la suppression de la taxe professionnelle ;
- l'égalité de traitement dans la répartition des aides financières et, d'une manière générale, l'égalité de traitement entre le secteur privé et le secteur coopératif.

Est aussi demandé : l'amélioration des voies de transport et la création d'un aéroport international en Bretagne.

LES CONSERVES de LEGUMES
et PLATS CUISINES



I - LES CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DU SECTEUR

L'enquête a été réalisée dans des entreprises ayant une activité de conserves de légumes ou de plats cuisinés.

Ces secteurs d'activité ont une importance relativement faible dans l'agro-alimentaire breton : la conserve de légumes et les plats cuisinés représentent respectivement 3,3 et 0,6 % du chiffre d'affaires agro-alimentaire breton en 1986. Toutefois, ce sont des secteurs intéressants à divers titres : un taux de valeur ajoutée élevé (27-28 %) (deux fois plus élevé que la moyenne bretonne,) une industrie faisant preuve d'un dynamisme important en terme de croissance du chiffre d'affaires et des investissements (le taux d'investissement en 1986 était respectivement de 6,1 et 4,4 % du C.A., comparé à une moyenne régionale de 2,1 %), sur des marchés porteurs (légumes surgelés, plats cuisinés). Par ailleurs, c'est un tissu d'entreprises essentiellement bretonnes.

Dans le secteur des légumes transformés, la Bretagne est l'une des régions leader au plan national (premier producteur de légumes surgelés, deuxième producteur de légumes appertisés) concurrencé surtout par la région Nord-Picardie. Ce secteur est caractérisé par un poids important des coopératives (plus de la moitié du C.A. du secteur) et des entreprises de dimensions relativement importantes (200 salariés en moyenne). La concentration atteint un niveau élevé.

Les marchés sont très concurrentiels sur les prix dominés par des produits banalisés. De plus, tandis que la demande en produits surgelés est en croissance, le marché de l'appertisé stagne globalement.

Le secteur des plats cuisinés est caractérisé par un tissu de petites entreprises (moins de 100 salariés), non coopératives, faiblement exportatrices, tournées essentiellement vers des marchés locaux ou nationaux. Les perspectives de développement de cette industrie sont néanmoins très favorables eu égard à une croissance de la demande dans un contexte d'évolution des modes de consommations alimentaires.

Compte tenu de ces remarques, nous tenterons de mettre en évidence certaines différences et spécificités de ces deux secteurs.

L'échantillon enquêté est constitué de 13 entreprises (1) dont 8 du secteur des légumes et 5 des plats cuisinés, soit environ la moitié des entreprises bretonnes.

Les entreprises de transformation de légumes (appertisation ou surgélation) sont de dimension moyenne à grande (2 de moins de 100 salariés et 6 de plus de 200). 4 sont de statut coopératif ou SICA et 4 sont des sociétés anonymes. A l'exception de Saupiquet, ce sont toutes des entreprises bretonnes.

Les 5 entreprises de plats cuisinés (des sociétés anonymes), ont moins de 200 salariés (dont 2 moins de 100). Elles fabriquent des plats cuisinés à base de viande et de produits de la mer.

Pour deux d'entre elles, la commercialisation dans les G.M.S. représente une part supérieure à 10 % du chiffre d'affaires. L'activité à l'exportation est un général inférieure à 5 % du chiffre d'affaires.

II - PERSPECTIVES 1992 : PERCEPTION DE L'ÉVÈNEMENT PAR LES INDUSTRIELS

Pour la presque totalité des entreprises enquêtées (12 sur 13), l'achèvement du Marché Unique ne constitue pas une rupture avec l'évolution antérieure. Les entreprises considèrent en majorité que les conséquences seront en général favorables à leur activité (en matière de coûts, de prix, de créations d'entreprises, d'environnement économique...). Par contre, les avis sont partagés concernant l'avenir des P.M.E.

(1) Les entreprises enquêtées sont :

- pour le secteur des légumes : C.E.C.A.B., Saupiquet, Boutet-Nicolas, Gelagri, S.I.A.L.E., Lorcy, Compagnie Bretonne de l'Artichaud (C.B.A.), Les Propriétaires Réunis
- pour les plats cuisinés : Luang S.A., Laïta, Larzul, Furic, Hondebine

L'achèvement du marché commun sera :

Nombre de réponses	Favorable	Défavorable	Indécis
à la diversité de l'offre	13	0	0
à la qualité des produits	10	2	1
à la liberté d'action des entreprises	12	0	1
aux conflits réglementaires et/ou judiciaires	7	3	3
à la réduction des coûts	10	2	1
à la réduction des prix	12	1	0
à l'innovation	13	0	0
à la création d'entreprise	10	2	1
à l'industrie	10	2	1
aux consommateurs	11	0	2
à la distribution	10	3	0
aux PME	7	5	1
aux multinationales	12	0	1
aux entreprises françaises	8	1	4
aux entreprises étrangères	8	1	4
à la compétitivité de l'Europe/tiers	10	0	3
à la réduction des inégalités entre pays	9	1	3
aux rapprochements des goûts	11	0	2
à sa construction politique	11	0	2

En fait, la perspective du Marché Unique engendre auprès des Chefs d'entreprises deux types de réactions qui ne s'excluent d'ailleurs pas l'une de l'autre.

1992 est souvent perçue comme une opportunité (en particulier pour les P.M.E.) que pourront saisir les entreprises dynamiques. Cet optimisme s'appuie sur l'espoir d'un accroissement du marché potentiel des entreprises et le retour à une certaine liberté de la concurrence permettant aux meilleures de saisir toutes les chances (déréglementation, diminution de l'intervention de l'état...).

A l'inverse, 1992 suscitent des craintes en rapport avec cet accroissement attendu de la concurrence. Les industriels redoutent de subir des handicaps structurels qu'ils ne peuvent pas maîtriser ; ils estiment qu'ils sont pénalisés par l'éloignement des centres de consommation, le niveau des salaires et les coûts de la matière première qui seraient plus élevés en France que dans les autres pays.

Ils craignent également l'invasion du marché français par des produits de qualité inférieure et sont amenés à poser fréquemment la question de l'harmonisation des législations en matière de normes alimentaires, fiscales...

Des chefs d'entreprises évoquent souvent la perspective de restructurations du secteur et le renforcement possible de la distribution dont les ambitions européennes inquiètent compte tenu des stratégies nationales ou européennes des industriels enquêtés.

Parmi les points forts de l'industrie bretonne (et même française) citons les mentions fréquentes relatives au niveau de qualité des produits, à l'expérience acquise, au degré de modernisation des équipements.

Les entreprises de légumes identifient en général plus précisément la concurrence : au niveau européen, la Belgique, l'Espagne et les Pays-Bas sont souvent cités comme concurrents importants.

Cas particulier du secteur, la concurrence est aussi celle des autres régions françaises (en particulier Nord-Picardie).

S'agissant d'une activité de première transformation, les conditions d'approvisionnement en matières premières sont un paramètre essentiel de compétitivité. Certains industriels pensent que le renforcement de la concurrence pourra modifier les conditions d'approvisionnement : diversification géographique de l'approvisionnement pour certains produits, alignement des prix avec les concurrents étrangers.

III - LES MOYENS ET LES STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE

Interrogés sur les stratégies qu'ils comptent mettre en place (stratégies indus-

trielles, adaptation des différentes fonctions de l'entreprise), les chefs d'entreprises envisagent deux voies privilégiées :

- des stratégies visant à poursuivre (notamment en légume où c'est déjà bien avancé) ou initier une restructuration du secteur dans un cadre régional, national ou international, par rachats d'entreprises, constitution de groupes industriels, alliances, accords commerciaux...
- le renforcement des fonctions commerciales des entreprises, très souvent dans le but de développer les exportations ; selon les cas, accroissement ou réorganisation des services commerciaux, création d'un service export (avec éventuellement des implantations commerciales à l'étranger)

Les entreprises envisagent également d'intensifier leur politique commerciale : politiques de qualité, de marques (l'augmentation des marques distributeurs est plusieurs fois évoquée) packaging... Ces efforts passent en particulier par une meilleure connaissance des marchés que les entreprises souhaitent mieux appréhender.

Dans le secteur légume, comme il a déjà été mentionné ci-dessus, les industriels se préoccupent de leur approvisionnement : qualité, prix, logistique. La compétition entre les régions devrait s'accroître : "la concurrence entre les entreprises va se répercuter auprès de la production" (sic).

Par ailleurs, comme les entreprises ont une dimension assez grande, elles envisagent aussi d'accroître leurs efforts de recherche-développement.

Le secteur des plats cuisinés met l'accent sur la formation (élévation du niveau, maîtrise des langues). Les préoccupations technologiques sont également importantes et l'idée de transfert ou d'achat de technologies est plusieurs fois évoquée.

IV - LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

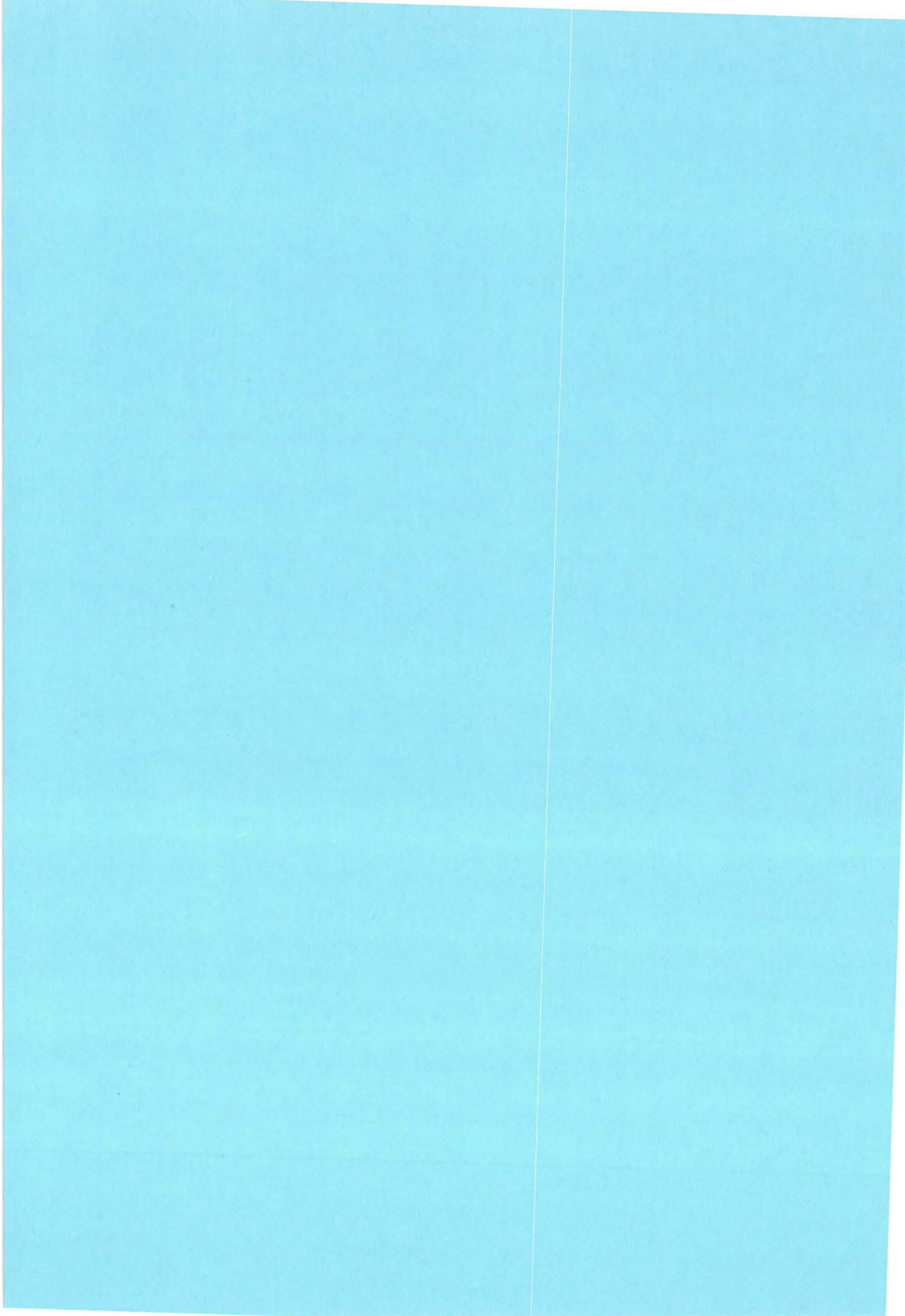
Les chefs d'entreprises expriment en général peu d'idées relatives aux mesures d'accompagnement qu'ils souhaiteraient de la part des pouvoirs publics ou des instances régionales.

Il est toutefois possible de repérer quatre types de demandes :

- une demande d'informations : connaissance des marchés, des législations européennes (normes alimentaires, fiscales...), de la situation économique en général (politique européenne, Acte Unique...)

- une demande de formation des hommes, en particulier dans le domaine linguistique
- une demande d'appui technique à l'exportation ("assistance, soutien à l'export") et en matière de recherche-développement
- le souhait qu'une harmonisation des réglementations interviennent rapidement et clarifie la situation

LA BISCUITERIE



I - LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU SECTEUR

Fin 1986, le secteur comptait 67 unités de production, dépendant de 62 entreprises (d'au moins 10 salariés permanents) dont 61 avaient leur siège dans la région.

Avec un effectif de 2 950 salariés, il représentait 7 % de l'emploi dans les I.A.A. bretonnes et 8 % du secteur national correspondant.

Les établissements producteurs sont d'assez faible dimension, surtout dans la branche biscuiterie ; sur les 67 au total, 54 employaient moins de 50 salariés, dont 24 moins de 20 salariés.

Le secteur se caractérise :

- par de faibles exportations (5 % du chiffre d'affaires)
- par une forte valeur ajoutée (30 % du chiffre d'affaires)
- par un taux d'investissement élevé

L'échantillon retenu comprend 12 entreprises (1) ou unités de production, soit 1/6e du potentiel régional. Il recouvre les 3 grandes branches d'activité : viennoiserie, biscuiterie, pâtisserie de conservation. La représentativité, géographique et par taille d'entreprise, est assez bonne malgré une prédominance des grandes unités (100 salariés ou plus) et l'absence de petites entreprises (10-19).

(1) Elles se répartissent comme suit :

- 5 unités dépendent de groupes nationaux :
 - . Sociétés de Spécialités Surgelées : 3 unités de production dans le Morbihan ; filiale des Grands Moulins de Paris
 - . Sez nec à Briec de l'Odet du groupe Bistrial
 - . L'unité Lorientaise de L.U. - Générale Biscuits liée au groupe B.S.N.
- 7 entreprises sont à siège et capitaux régionaux : NEVEZ-Filet Bleu et COATHALEM à Quimper (29) ; LE SCAO à Briec de l'Odet (29) ; TRAOU MAD à Pont-Aven (29) ; TIGREAT à St Pol de Léon (29) ; LE GUILLOU à Roudouallec (56) et la TRINITAINE à la Trinité sur Mer (56).

	Echantillon	Ensemble du secteur
10 - 19 salariés	-	24
20 - 49 "	6	30
50 - 99 "	3	9
100 et plus	3	4

- Une large majorité d'entreprises (7 sur 10) pratique l'**exportation** avec une moyenne de 10-15 % du chiffre d'affaires à l'export.
- Le pourcentage des ventes en grande distribution (G.M.S.) est élevé, surtout pour la biscuiterie et la pâtisserie de conservation (de 40 à 85 % du chiffre d'affaires).

II - PERSPECTIVES 1992 : PERCEPTION DE L'EVENEMENT PAR LES INDUSTRIELS

- Opportunités offertes

L'accroissement du **marché** apparaît comme l'opportunité majeure, malgré diverses réactions craintives concernant :

- la concentration de la grande distribution au niveau européen
- la nécessité de passer des accords commerciaux avec des partenaires étrangers
- la compétitivité des produits de gamme moyenne

- Menaces de la part des concurrents, nationaux et étrangers

Elles sont jugées dans l'ensemble, assez faibles, en raison, soit de la taille de l'entreprise ou du groupe dont elle dépend, soit de la nature des produits : spécifiques et haut de gamme.

- Principales difficultés envisagées

Les réponses sont très disparates et concernent notamment :

- les problèmes de logistique liés à la distance
- les normes de production plus contraignantes
- l'adaptation aux goûts des consommateurs européens
- le rapport de force industrie-grande distribution
- la faiblesse des coûts de production en Espagne

- Evolution probable du secteur

La concentration industrielle - et plus rarement le partenariat entre firmes européennes - est l'opinion quasi générale.

- Place de l'industrie bretonne et française

Les avis sont très partagés entre croissance (légère), maintien (grâce à des produits très typés et haut de gamme, déclin (pour insuffisance du "commercial") et disparition (sans accords avec d'autres partenaires).

- Types de croissance envisagés par les entreprises

Les réponses sont très disparates. Il se dégage toutefois une tendance principale : la croissance sur le marché "intérieur" des G.M.S. ou de la restauration collective, avec l'élargissement de la gamme et la recherche de partenariat avec des firmes françaises de même type.

- Opinions générales sur l'impact de l'achèvement du Marché Unique

- Cet achèvement jugé comme une continuité (par 8 entreprises sur 10), est estimé :
 - surtout favorable (par au moins 7 entreprises sur 10)

- . aux consommateurs (10/10)
 - . aux multinationales (10/10)
 - . à la réduction des prix (9/10)
 - . aux rapprochements des goûts (9/10)
 - . à la diversité de l'offre (8/10)
 - . à la réduction des coûts (8/10)
 - . à la distribution (8/10)
 - . à la compétitivité de l'Europe face aux tiers (8/10)
 - . à la qualité des produits (7/10)
 - . à l'innovation (7/10)
 - . aux entreprises étrangères (7/10)
 - . à la construction politique de l'Europe (7/10)
- . **modérément favorable** (par au moins 5 entreprises)
 - . à l'industrie (6/10)
 - . à la réduction des inégalités entre pays (5/10)
 - . aux conflits réglementaires ou judiciaires (5/10)
- Les opinions **défavorables** concernent surtout :
- . l'avenir des PME (6/10)
 - . les entreprises françaises (4/10)
- Les **sources d'informations** utilisées se classent ainsi :
- . milieux professionnels (pour 10/10)
 - . médias (pour 6/10)
 - . Pouvoirs publics (pour 2/10)
 - . autres (pour 4/10)

III - LES MOYENS ET LES STRATEGIES A METTRE EN OEUVRE

I - Moyens d'action envisagés

- Les fonctions affectées dans l'entreprise

Ce sont essentiellement le **commercial-marketing** (pour 6/10), plus l'**export** (2/10) et secondairement la fabrication et la logistique transports.

- Les adaptations envisagées par l'entreprise

- . pour les **approvisionnements** : pratiquement aucune

- . pour les **productions**: négligeables
- . pour la **technologie** : automatisation et modification des conditionnements sont les rares (3/10) réponses à la question
- . pour les **gestion de la qualité** : aucun changement notable
- . en matière de **réglementation-législation** : aucune, apparemment
- . pour le **marketing-commercialisation** :
 - . positions plutôt **offensives** sur les marchés, avec adaptation du packaging et développement du marketing-commercial
 - . quelques problèmes d'**étiquetage** (à uniformiser) et de grammage de boîtes (à standardiser)
 - . croissance vraisemblable des produits à marque distributeurs
- . pour la **fonction du personnel**
 - . développement de la **formation** en général, aux langues étrangères et pour les cadres en particulier
- . pour la **fonction finances** : pas de suggestions notables
- . pour la **recherche-développement** : la création de produits nouveaux est envisagée par 4 entreprises (sur 10)
- . pour la **logistique** (transport, stockage) : rares sont les mesures envisagées : centralisation du stockage au niveau Europe, création de plate-formes réfrigérées
- . pour les fonctions **Direction-Administration**
 - . peu de créations de fonctions nouvelles sont prévues : 2 entreprises envisagent le développement du "commercial" sur de nouveaux marchés ; une la création d'un poste "export" ; une 4^e le recrutement d'un responsable

- Les facteurs de pression

- . à l'**intégration** : ils sont évidents pour la moitié des entreprises (5/10), mais inexistants pour 3/10
- . à la **sous-traitance** : évidents pour 4 entreprises (sur 10), ils sont inexistants pour 3
- . à la **spécialisation** : réels pour la moitié des entreprises, ils sont inexistants pour 3/10

- Conséquences et réactions des principaux concurrents

- **régionaux** : regroupements

- nationaux : regroupements
- européens : " et rapprochements

- La concurrence devrait être en général plus vive pour la moitié des entreprises (5/10), deux (sur 10) la prévoyant identique, mais pour les entreprises enquêtées, elle ne serait plus forte que dans 3 cas sur 10, et pas plus forte dans 4 cas sur 10.

- Conséquences de 1992 sur le fonctionnement de l'entreprise

- Les deux aspects les plus favorables sont :

- . l'élargissement du marché (2/10)
- . l'obligation de moderniser (2/10)
- . la suppression des formalités administratives (2/10)

- Les deux aspects les plus fragiles concernent :

- . l'accroissement de la concurrence (2/10)
- . l'adaptation des statuts sociaux (pour 2/10)

et aussi :

- . le déclin de la marque, la menace de centrales d'achat plus puissantes , l'élévation des coûts logistiques, la marginalisation d'une partie de la main d'oeuvre...

2 - Orientations stratégiques

- Générales : elles concernent

- la création d'alliances commerciales et industrielles (pour 4/10)
- la diversification de produits (3/10) et d'activités (1/10)
- la spécialisation pour 1 (sur 10)
- la recentrage pour 1/10

- Problèmes envisagés

Ils portent principalement sur :

- l'adaptation du personnel pour 3 (sur 10)
- le manque de capitaux propres pour 3

- L'insuffisance du commercial pour 2
- la vétusté de l'outil de production pour 2

- Principaux obstacles réglementaires

- les formulations spéciales dans quelques pays pour 2 (sur 10)
- les problèmes d'appellation (pour 1)
- pas de problèmes pour 2 (sur 10) et NR pour 4

- Distorsions de concurrence

Elles sont liées :

- aux écarts de charges salariales (pour 4 sur 10)
- très accessoirement, aux inégalités de subventions et aux différences de coût des matières premières

- Avantage compétitif en Europe

- pas de réponse pour 6 entreprises (sur 10)
- il résulte principalement une marque porteuse, de l'expérience de l'exportation, de la qualité des produits ou encore de la taille du groupe industriel d'appartenance

- Améliorations essentielles à apporter

- NR pour 6 entreprises (sur 10)
- diminuer les charges des entreprises (pour 2/10)

IV - LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

I - Mesures les plus urgentes

Des réponses très disparates : on retiendra surtout :

- l'harmonisation des charges des entreprises (2/10), des coûts bancaires (1), des conditions de paiement (1) et des règles en matière d'additifs(1)
- allègement des contraintes sanitaires à l'export (1) et l'accompagnement des P.M.E à l'export (1)
- la simplification de la fiscalité (1), le freinage de la concentration de la distribution (1), la défense de l'image de marque régionale (1)

Mesures les plus constructives (6 NR)

Elles consisteraient à créer des labels de qualité (1) à encourager l'innovation (1), à limiter les formulaires export (1).

Selon des modalités différentes :

- au niveau européen (9 NR) : par des incitation au partenariat (1)
- au niveau national (9 NR) : par des aides accrues à l'innovation (1)
- au niveau régional (5 NR) : par des promotions des produits bretons (1)

accroître les actions de type FRAC (1) et les aides à l'innovation (1), amplifier le rôle des SDR (1), organiser des tables rondes de professionnels (1), créer des aides compensatrices en raison de la position excentrée de la Bretagne (1) sont les actions préconisées.

2 - Rôle concret des organisations professionnelles

Leurs missions devraient être les suivantes :

- information (4/10), notamment sur les aspects sociaux et sur les marchés étrangers
- concertation régulière avec homologues étrangers (1)
- incitation aux regroupements (1)
- consultation permanente entre professionnels du même secteur (1)
- harmoniser l'Europe Sociale (1)
- défendre l'industrie française (1)

3 - Services aux entreprises à développer

Il s'agit surtout des services suivants :

- services d'aide au rapprochement d'entreprises (2/10)
- services de formation et d'incitation à la formation (1)
- service d'assurance-paiement à l'export (1)
- service unique d'information sur le Marché Unique (1)
- services d'études de la concurrence étrangère (1) et de la compétitivité de l'outil industriel et commercial breton (1)
- réunions d'informations techniques sur le Marché Unique (1)

4 - Attentes vis à vis des organismes consulaires

Elles portent sur des thèmes assez divers, tels que :

- informations générales sur le Marché Unique (5 sur 10)
- études et informations sur les marchés étrangers (2 sur 10)
- assistance-export aux P.M.E. (2/10)
- médiation vis à vis de la grande distribution (1)
- promotion des groupements et associations d'entreprises (1)
- organisation de rencontres entre entreprises (1)
- formation aux langues étrangères (1)
- point sur l'état de la réglementation par activité (1)

