

Volailles de chair : quelles perspectives en Bretagne ?

Après les accords du GATT en 1994, les crises de marché en 1998 et 1999, l'annonce d'un programme de fermeture portant sur un million de m² de poulaillers, la disparition du Groupe Bourgoïn en octobre 2000, la filière volaille française et en particulier bretonne s'interrogeait sur son avenir.

En partenariat avec l'OFIVAL, le Service Economie de la CRAB, dans le cadre des travaux de l'Observatoire Economique des IAA de Bretagne vient de terminer une étude importante sur les marchés des entreprises bretonnes de la volaille de chair. Ces travaux sur la base d'enquêtes auprès des principales entreprises bretonnes de la volaille (17 entreprises pesant 92% du tonnage breton et 78% du tonnage français), ainsi que dans 4 pays européens, tentent d'apporter des perspectives à ce secteur.

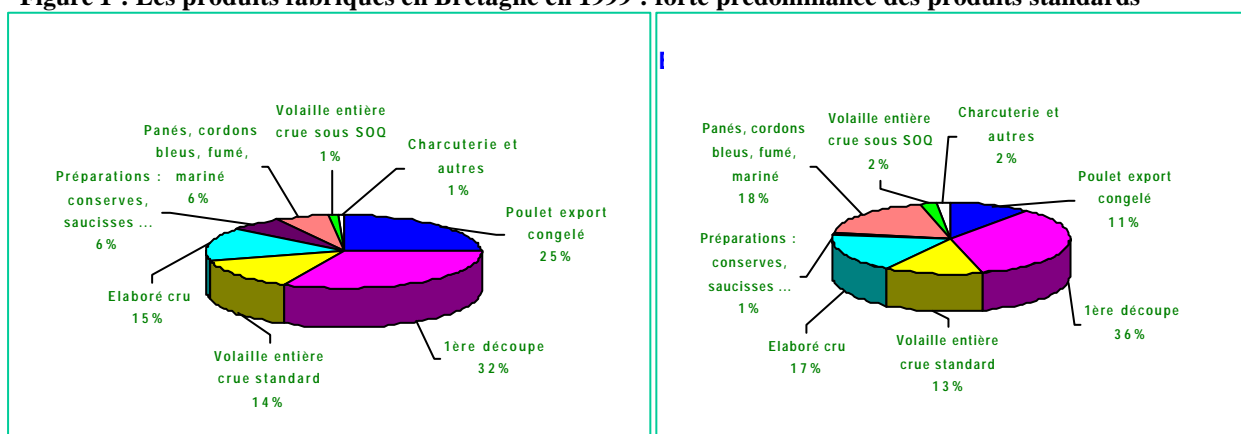
1 – Produits fabriqués et débouchés : un profil breton bien marqué

La compréhension des marchés passant par une analyse plus fine des produits fabriqués. Plusieurs familles de produits ont été construites en fonction de leur degré d'élaboration, sans distinction d'espèce. Ainsi, une distinction entre les produits de première découpe et les élaborés crus permet de souligner l'existence de deux métiers considérés comme bien distincts aujourd'hui par les industriels. L'ensemble des découpes avec os sont réunies sous le vocable « produits de première découpe » tandis que le terme « produits élaborés crus » regroupent les découpes sans os plus ou moins travaillées (viandes parées, brochettes...).

Les produits de charcuterie sont distincts des élaborés cuits dans la mesure où ils représentent un univers à part dans les fabrications de produits de volaille. Positionnés dans le rayon charcuterie, et non plus dans le rayon volaille, leur univers concurrentiel s'élargit aux produits de la charcuterie salaisonnerie à base de porc.

Dans les fabrications de 1999, les produits standards prédominent largement. Le seul poulet export congelé représente plus du ¼ des tonnages identifiés et les découpes primaires et les volailles entières crues hors poulet export congelé totalisent plus de 60% des fabrications !

Figure 1 : Les produits fabriqués en Bretagne en 1999 : forte prédominance des produits standards



Source : Observatoire économique des IAA de Bretagne, CRA Bretagne, 2000

Les volailles entières crues sous signe officiel de qualité sont quasi inexistantes en 1999 avec environ 2% des volumes vendus. La réalité est tout autre en 2000 avec le développement important de la production de volailles sous certificat de conformité en Bretagne. Doux, Unicopa, Procanar, Terre d'Emeraude pour la Société Normande de

Volailles (LDC) se sont lancés ou ont accentué leur position sur ce créneau ces derniers mois.

Plusieurs caractéristiques bretonnes sont à souligner :

- encore 40% du tonnage de la production est vendu en volaille entière, pour seulement 20% de la valeur ;
- le poulet export représente un quart des tonnages ;
- la part de volaille sous Signes Officiels de Qualité est très faible (1% en tonnage et 2% en valeur) ;
- panés, cordons bleus, fumé, mariné représentent 18% de la valeur pour seulement 6% des tonnages.

On distingue de façon usuelle 3 grandes destinations pour les produits de volaille fabriqués en Bretagne, chacune absorbant globalement 1/3 des volumes.

- Le marché intérieur : 33% des volumes, 53% du chiffre d'affaires

Il absorbe bon an mal an, un tiers environ des productions bretonnes de volailles et reste le marché le plus rémunérateur. Crise de la dioxine et concurrence des viandes de boucherie expliquent que le marché intérieur ait reculé pour la première fois en 1999, la baisse la plus marquée étant enregistrée sur le poulet standard (-11,3% selon l'Ofival) tandis que la consommation de dinde restait relativement stable (-1,8%).

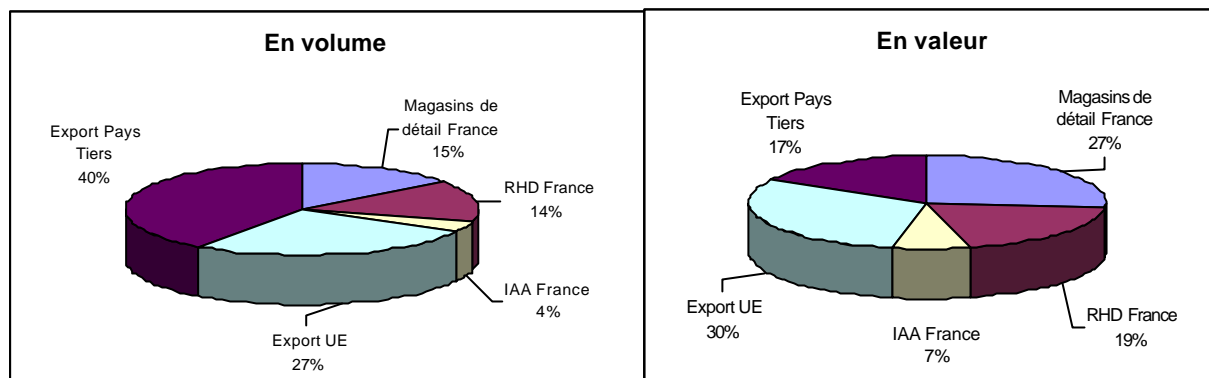
Sur ce marché intérieur, le commerce de détail est le circuit de distribution prépondérant. Environ 45% des volumes écoulés sur le marché français sont vendus directement dans le commerce de détail (GMS, bouchers - charcutiers, surfaces spécialisées...). Pour autant, une sous-représentation des produits de volaille breton dans la GSM française est très nette (cf infra).

La RHD¹ représente plus de 40% des tonnages. Avec 35% du chiffre d'affaires France, il s'agit du marché le moins bien rémunéré. La Bretagne pèserait pour près de 65% des approvisionnements français en RHD, grossistes et home-services avec une valorisation inférieure à la moyenne nationale. Enfin, la vente aux industriels de l'élaborés et des plats cuisinés représente 37 000 TPF² avec des prix unitaires légèrement supérieurs à ceux de la RHD. Les ventes aux IAA sont quant à elles supérieures à la moyenne de prix du marché français.

¹ RHD : Restauration Hors Domicile

² TPF : Tonne de Produits Finis

Figure 2 : Les destinations des produits de volaille fabriqués en Bretagne en 1999



Source : Observatoire économique des IAA de Bretagne, CRA Bretagne, 2000

- Les pays de l'Union européenne : 27% des volumes, 30% du chiffre d'affaires

Le marché européen est un marché segmenté, de plus en plus demandeur de produits frais : découpes et préparations fraîches progressent au détriment des volailles entières. Le recul global de 6% des exportations bretonnes en 1999 s'explique essentiellement par la perte régulière de parts de marché sur le continent européen depuis 4 ans (-19% en volume de 1996 à 1999). Le Royaume-Uni et l'Allemagne représentent à eux deux 55% des volumes et près de 60% du chiffre d'affaires effectué sur l'Union européenne.

Mais si la Bretagne se maintient relativement bien sur le marché allemand, elle est par contre en perte de vitesse vers le Royaume-Uni (-30% en volume de 1995 à 1999!) et, dans une moindre mesure, vers l'Espagne et le Benelux.

En 2000, les exportations sur l'Italie ont très fortement progressé, passant de 4 000 T à 38 600 T. Ce flux conjoncturel sur l'Italie ne saurait cependant masquer des difficultés certaines pour les exportations bretonnes sur les pays européens. Sur le Royaume-Uni, les évolutions sont particulièrement inquiétantes. La réduction des ventes bretonnes s'est une nouvelle fois confirmée en 2000 : - 8,7% en valeur et - 19,4% en volume. Alors que la demande anglaise s'affirme d'année en année sur des produits de découpe de poulet, la part de l'offre bretonne est réduite. Ces produits de découpe ont pour principales origines les Pays-Bas en découpes fraîches. Pour des découpes congelées, le Brésil, la Thaïlande ou la Chine sont capables de fournir des produits d'un rapport qualité prix très attractifs pour des industriels spécialisés dans la fabrication de produits élaborés avec comme ingrédient principal ou secondaire de la volaille.

- Les pays tiers : 40% des volumes, 17% du chiffre d'affaires

Les pays tiers sont essentiellement un marché de volume avec des prix relativement bas, essentiellement ciblé sur le poulet export congelé pour le Proche et le Moyen Orient dont les ventes sont subventionnées et les produits de VSM³ à base de volaille sur la Russie.

³ VSM : Viande Séparée Mécaniquement

2 – Positionnement breton sur l'échiquier concurrentiel national

L'estimation du positionnement des industriels bretons, à partir de l'enquête menée auprès des principaux opérateurs, révèle des caractéristiques fortes de l'offre régionale. La comparaison du positionnement breton en regard des fabrications françaises et de leurs destinations, en volume et en valeur, permet de mieux appréhender ce positionnement.

On observe ainsi que la hiérarchie des grandes familles stratégiques en Bretagne est comparable à celle observée en moyenne française, avec une sous représentation manifeste pour les DAS majeurs français (produits crus entiers ou découpés vendus dans les magasins de détail).

A l'inverse, la Bretagne est très influente sur les DAS d'exportation : produits entiers crus hors d'Europe (DAS export menacé) ainsi que sur les produits entiers ou découpés crus vendus dans les pays européens.

Si le positionnement de la région Bretagne sur les produits entiers crus destinés à l'exportation sur pays tiers (poulet export congelé) est une donnée connue de tout le monde (les 2/3 du chiffre d'affaires pour les 3/4 des fabrications), une photographie du positionnement des industriels implantés en Bretagne sur le marché intérieur français est une donnée vraiment nouvelle.

Ainsi peut-on remarquer la faible part de marché de l'offre bretonne sur les produits entiers à destination des magasins de détail en France (15% de parts de marché). Celle-ci relève d'une offre quasi inexistante en produits Label Rouge. Dans le même ordre d'idées, la présence bretonne sur les produits de découpe destinés aux magasins français de détail ne couvre que 27% des ventes nationales.

A l'inverse, l'industrie bretonne détient une part de marché importante dans plusieurs segments des produits destinés à la Restauration Hors Domicile :

- 54% de part de marché pour les produits de découpe et élaboré cru ;
- 65 % de part de marché pour les produits élaborés cuits.

L'offre bretonne de produits de découpe crus servant à un assemblage ultérieur dans d'autres produits alimentaires (plats cuisinés, produits traiteurs) couvre environ la moitié de l'offre française identifiée.

Figure 3 : Parts de marché des produits fabriqués et commercialisés à partir de la Bretagne comparés à la France en 1999

	Entier cru (pac, effilé)	Découpe et élaboré cru (escalope, cuisse, rôti, brochette,...)	Elaboré cuit (panés, snacks, fumés, marinés)	Charcuterie de volaille (jambons, blancs)	Plats cuisinés et produits traiteurs
Magasins de détail France	1 570 MF 15 %	2 (*) 1340 MF 27 %	6 730 MF 46 %	8 130 MF 29 %	10
Restauration Hors Domicile France (y compris via grossistes)	3 340 MF 38 %	4 935 MF 54 %	7 500 MF 65 %	9 <i>75 MF</i>	11
Industrie Agroalimentaire		5 690 MF 47 %			
Export Union Européenne	12 620 MF 47 %	13 1790 MF 44 %	16 730 MF		
Export pays tiers (hors UE)	14 1100 MF 65 %	15 450 MF 62 %	--		

Source : Observatoire économique des IAA de Bretagne, CRA Bretagne, 2000

(*) exemple de lecture : le chiffre d'affaires des industriels bretons de la volaille de chair généré à partir des produits de découpe et élaborés crus vendus dans les magasins de détail en France a représenté un chiffre d'affaires de 1340 millions de F (204 millions d'€) en 1999, soit 27% du chiffre d'affaires national de ce domaine d'activités stratégique.

3 - Quels scénarii pour la Bretagne ?

L'évolution de la filière avicole bretonne s'inscrira dans une dynamique hexagonale et internationale. Simplement, les caractéristiques du tissu régional feront que la filière poursuivra son développement dans des voies qui pourront être sensiblement différentes ou bien très proches de ce que l'on pourra observer plus largement.

Aussi, avons-nous élaboré 3 scénarii pour l'avenir de la filière avicole bretonne à l'horizon 2010. A partir de ceux-ci, il nous a été possible d'apporter une traduction en terme d'impacts sur le tissu industriel et la production avicole.

31 – Scénario « Au fil de l'eau »

Dans le scénario au fil de l'eau, le développement de l'activité bretonne épouse les tendances observées au plan national. Conséquence : les parts de marché de l'industrie bretonne dans les différents domaines d'activités stratégiques restent stables à l'horizon 2010.

Pour ce scénario, le chiffre d'affaires de l'industrie bretonne progresse de 1 milliard de F⁴ (150 millions d'€) tandis que les volumes de produits finis baissent sensiblement (-10%). Cette dernière évolution s'explique par un niveau de découpe et d'élaboration de plus en plus important. Pour la production, le volume de vif resterait stable : globalement, l'effondrement des ventes de poulet export sur pays tiers (DAS 14) serait largement compensé en valeur notamment par les produits élaborés crus quel que soit le circuit de distribution.

Pour la production avicole, une plus grande diversité d'espèces (souches) et de modalités d'élevage viendrait accompagner les évolutions stratégiques des industriels :

- poulet Label Rouge en entier ou en découpe pour les magasins de détail et la RHD ;
- découpes de dinde et élaborés cuits à base de produits de dinde pour les magasins de détail et la RHD ;
- poulet lourd pour la fabrication de produits alimentaires intermédiaires destinés à d'autres industriels assembleurs et à la RHD ;
- « petites espèces » : canard, pintade, coquelet, volailles festives dans le cadre d'une segmentation toujours plus importante dans les circuits de détail en France.

Sur le plan industriel, la réduction des débouchés sur les pays du Proche et Moyen Orient en poulet entier congelé se solderait par la fermeture de 2 des 4 usines existantes à ce jour. Par contre, les investissements industriels portant sur l'accroissement des capacités de découpe ainsi que sur l'automatisation de certaines tâches pourraient se traduire par la création de nouveaux ateliers.

32 – Scénario « noir »

Dans ce scénario, l'industrie bretonne, pour des raisons tant exogènes qu'endogènes, perd plus vite des parts de marché sur les DAS en régression et progresse moins vite qu'en moyenne nationale, sur les marchés en expansion. En conséquence, le chiffre d'affaires s'inscrit à la baisse (-5%) et se traduit par des ventes inférieures de 400 millions de F (61 millions d'€) tandis que la baisse des fabrications est sensible : - 160.000 tonnes de produits finis (et donc un plus gros volume en production de vif).

La perte de marchés sur le poulet entier congelé destiné à l'exportation sur les pays du Proche et Moyen Orient n'est pas compensée par la croissance sur d'autres domaines d'activités stratégiques.

Le recul des ventes de produits entiers ou des découpes crues sur les pays européens (-26.000 TPF) comme l'Allemagne et le Royaume-Uni est la conséquence de la poursuite d'une renationalisation des marchés de chaque pays, phénomène auquel on peut rajouter un

⁴ Sur la base d'une valorisation au kilo constante des produits fabriqués.

mauvais positionnement de l'offre produits/service des industriels bretons et la forte concurrence d'industriels ou de traders d'autres pays.

Le fort développement des produits élaborés crus (PAI) pour d'autres industriels ne profite pas intégralement aux industriels de la région, du fait d'une meilleure compétitivité de certains produits d'importations.

Le déficit de marques à fortes notoriétés (signes officiels de qualité «terroir » et marques commerciales) ne permet pas le maintien des parts de marché des opérateurs industriels bretons sur le marché domestique : magasins de détail (GMS principalement) mais aussi RHD.

Les conséquences sur le tissu industriel se traduisent par des fermetures de sites et des suppressions d'emplois : fermeture de 2 usines spécialisées dans le poulet export, restructurations pour d'autres sites d'abattage et de découpe. Les conséquences du scénario « noir » pour la production avicole pourraient se traduire par une spécialisation de la production bretonne : quasiment exclusivement de la dinde et un peu de poulet lourd. Les poulets léger et standard font les frais de la perte d'un certain nombre de marchés.

33 – Scénario de « rupture dynamique »

Sur la base d'un changement de culture d'entreprise des industriels de la volaille en Bretagne, la filière avicole régionale s'inscrit dans une dynamique de progression supérieure à la moyenne nationale.

Cette rupture dynamique peut s'appuyer sur 2 axes majeurs :

- alliances d'entreprises avec des charcutiers traiteurs et/ou d'autres volaillers hors de la région de manière à acquérir une nouvelle culture d'entreprise (culture industrielle, marketing, recherche et développement,...) ;
- renforcement des cœurs de cibles de l'industrie bretonne de la volaille de chair (élaboré cru ou cuit en RHD et vers d'autres industriels) sur la base d'un « standard renationalisé » et certifié (élevage, process industriel, emballage,...).

Elle se traduirait par une progression de 17% du chiffre d'affaires (+1,7 milliard de F en 2010 ; +260 millions d'€) pour un volume stable exprimé en TPF, donc en légère progression en TEC (+5%). Le développement du parc industriel se matérialiserait par la création ex-nihilo de nouveaux outils industriels très mécanisés et automatisés. Pour la production avicole, la plus grande diversité des couples produits marchés conduirait à un scénario plus équilibré en terme d'espèces et de souches (poulet, dinde, canard) et de modalités d'élevage. La perte partielle du marché du poulet export congelé est compensée par le développement d'une production avicole destinée à la fabrication de produits de découpe et d'élaborés crus vendus dans les différents circuits commerciaux de l'hexagone.

Tableau 1 : Progression des DAS les plus dynamiques (+2,3 milliards de F)

Domaine d'activité stratégique	Evolution du chiffre d'affaires entre 1999 et 2010	Evolution des fabrications
Découpe élaboré cru pour magasins de détail et RHD	+700 MF (+107 M€)	+ 70.000 TEC
Produits alimentaires intermédiaires	+ 800 MF (+122 M€)	+ 90.000 TEC
Elaborés cuits	+ 550 MF (+84 M€)	+ 22.000 TEC
Charcuterie de volaille	+ 250 MF (+38 M€)	+ 6.000 TPF

Source : Observatoire économique des IAA de Bretagne, CRA Bretagne, 2000

34 – La crise de l'ESB de la fin 2000 : nouveau variant aux scénarii précédents

L'évolution de la consommation des viandes est historiquement favorable à la volaille et c'est une constante qui restera valable dans les décennies à venir : la volaille est la viande du XXI^{ème} siècle. Les différentes crises sanitaires qui se sont succédées ces dernières années, et pour lesquelles le retentissement médiatique est de plus en plus fort, infléchissent ponctuellement ou plus durablement ces tendances lourdes d'évolution de la consommation des viandes.

Sans pouvoir répondre de manière définitive à la durabilité des récents transferts de la consommation des viandes rouges vers les viandes blanches et à l'ampleur de ceux-ci, il nous semblait cependant important de mesurer l'impact à moyen terme de tels phénomènes de reports sur la filière avicole bretonne.

Dans l'hypothèse d'une baisse durable de la consommation de boeuf en France de 15%, d'un report de 2/3 sur la viande de volaille et d'une répercussion sur les régions au prorata des productions actuelles, le surplus à assurer par la production bretonne à l'horizon 2001 – 2002 serait de :

- 44.000 TEC supplémentaires dont 10.000 TEC en Label Rouge, le solde en standard ;
- un besoin additionnel de surfaces de poulaillers de 470.000 m².

Certaines variables techniques entrent en ligne de compte dans ce scénario. La souplesse offerte par une durée plus ou moins longue des vides sanitaires peut conduire à une augmentation de production 5 à 10%. Pour autant, l'évolution des méthodes de production (suppression des farines de viandes par exemple) conduit à des baisses de la production de vif au m² d'environ 5 à 10%. L'effet de ces deux variables s'annulent donc.

Tableau 2 : Les différents scénarii bretons à l'horizon 2010

	Volume TPF	Volume TEC	Valeur
« Au fil de l'eau »	-10%	0	+10%
« Noir »	-20%	-10%	-5%
« Dynamique »	0	+5%	+17%
Nouveau variant « Vache folle 2000-2001 »	<5%	+5%	+7%

Source : Observatoire des IAA de Bretagne – CRA Bretagne 2000

35 – Quelques grands principes stratégiques pour raisonner l'avenir des marchés des entreprises bretonnes

Notre conclusion est à la fois d'ordre stratégique (grandes dimensions qui vont conditionner l'avenir de l'aviculture bretonne) et pratique (quelles volailles produire ?). Ces deux niveaux sont interdépendants et indissociables.

Nos conclusions sont formulées en mars 2001, date à laquelle l'élevage européen est secoué par des crises sanitaires profondes (ESB en viande bovine, fièvre aphteuse). Ces conclusions n'intègrent donc pas d'éventuels changements futurs majeurs dans l'Europe des viandes, qui bouleverseraient les équilibres structurels de marché. Pour autant, une donnée incontournable sous-tend notre analyse : l'avenir des éleveurs bretons dépend de l'avenir des industriels de l'abattage et de la transformation qui eux-mêmes dépendent des marchés.

Le Territoire

Le raisonnement est ici basé sur l'avenir de marchés liés à la production et à la transformation industrielle implantée sur le territoire breton. Il ne s'agit pas seulement de raisonner l'avenir des entreprises bretonnes, qui pourraient alors se baser sur des stratégies de délocalisation dans d'autres régions européennes ou dans le reste du monde. Il semble fondamental aujourd'hui de fixer un cap stratégique régional, avec des étapes intermédiaires, de telle sorte que chaque nouvelle opportunité puisse être saisie par les intervenants de la filière.

La filière avicole bretonne de 2001 ne se confond plus avec la filière poulet entier export pays tiers

Base historique du développement de l'élevage avicole breton, la filière poulet entier export pays tiers, reste importante pour la région :

- 200 000 tec produites,
- 4 sites industriels (1 300 salariés),
- 900 000 m² de poulaillers (750 poulaillers).

Elle représente ainsi 23% de la production avicole bretonne, 12% des emplois industriels de cette filière et 16% du parc poulailler.

Mais cette importance ne doit pas masquer l'extraordinaire diversité de l'aviculture et de l'industrie avicole bretonnes : ainsi nous avons identifié cinq autres filières avicoles bretonnes, qui ouvrent de nouveaux marchés et créent des emplois (poulet certifié ou label, découpe et élaboré cru, élaboré cuit...). Demain, ces filières et peut-être de nouvelles assureront le développement de l'aviculture bretonne.

Le repli des exportations de poulet entier export vers les pays tiers incontournable

Malgré la mise en route des accords de l'Uruguay Round, les exportations bretonnes de viande de volaille vers les pays tiers ont continué à progresser. Néanmoins elles éprouvent une série de difficultés qui obligent à réfléchir à une stratégie de repositionnement.

- Progression de 10% en volume entre 1995 et 1999, mais chute de 4% en valeur,
- Prix moyen très faible sur certains couples produits/marchés (VSM/Russie), qui oblige à raisonner uniquement en débouché marginal (la rentabilité initiale du produit est réalisée ailleurs sur le marché intérieur européen).
- Le poulet entier congelé subventionné par Bruxelles représente encore les 2/3 des exportations totales bretonnes vers pays tiers (soit 203.000 TEC sur 321.000 TPF en 1999) et est le principal bénéficiaire des restitutions à l'exportation du secteur de la volaille en Europe (258.000 TEC sur 286.000 TEC subventionnées).

Ces deux derniers ratios sont évidemment très inquiétants compte tenu de l'issue probable des actuelles négociations agricoles à l'OMC, et notamment sur les restitutions à l'exportation. Il est donc vital de prévoir un scénario réaliste à horizon 2010, et notamment les modalités pratiques de repli sur ce segment de marché à partir de la Bretagne.

Des enjeux à l'exportation mais aussi à l'importation (accès minimum)

Les accords de l'Uruguay Round n'imposent pas seulement des contraintes sur les exportations subventionnées. Ils posent aussi le principe d'une plus grande ouverture des marchés domestiques, à travers le concept d'accès minimum et une diminution des équivalents tarifaires.

Pour l'instant l'accès minimum reste peu important : 5% de la consommation intérieure des différents produits agricoles de l'Union Européenne doit être importée. Du fait de la prise en compte de contingents d'accès concédés à d'autres partenaires, notamment les PECO, la contrainte GATT est peu importante en volaille (obligation d'importer à droits réduits 30.000 TEC en plus des 179.000 tonnes concédées par ailleurs, soit au total 219 000 tonnes en 2000-2001, soit moins de 3% de la consommation européenne de viandes de volaille). Ce taux n'atteint pas 5%, du fait d'une péréquation effectuée entre les viandes (la fameuse agrégation).

Dans le cadre d'un prochain accord à l'OMC, le niveau d'accès pourrait être notablement augmenté sans pour autant consacrer une ouverture totale. Un simple passage à 10% du taux d'accès minimum, ne serait pas sans conséquence sur l'équilibre du marché européen.

La tarification de la protection du marché depuis 1995 et l'évolution des droits de douane présentent à court terme une menace plus concrète. Ainsi, les droits de douane semblent déjà parfois insuffisants pour stopper l'entrée de produits très compétitifs en provenance de Thaïlande, du Brésil et des PECO. Depuis 5 ans, les importations communautaires ont doublé notamment du fait de la progression des produits à droits de douane pleins : 352.000 TEC en 2000, sur 422.100 TEC importées au total (2/3 de poulet).

Allemagne, Pays Bas et Royaume-Uni sont les pays les plus actifs à l'importation. Les produits achetés sont des matières premières (PAI) qui servent essentiellement à confectionner des produits élaborés.

L'évolution des marchés des entreprises bretonnes est très dépendante de l'évolution future de ces importations, ralenties ou au contraire accélérées par de futurs accords à l'OMC. Sur certains marchés européens, voire sur certains marchés français, la volaille bretonne est d'ores et déjà en concurrence avec des produits mondiaux.

Plus que les restitutions, le degré d'ouverture futur du marché européen, est le véritable enjeu pour la filière volaille bretonne en ce début de siècle.

Le marché prioritaire : la France

Malgré le poids de l'exportation dans la filière avicole bretonne, le marché national reste le marché dominant : seulement 33% des volumes mais 53% du chiffre d'affaires des entreprises bretonnes.

C'est donc un marché prioritaire. Son poids futur va vraisemblablement s'accroître, notamment sous l'effet d'une tendance assez nette à la renationalisation des marchés européens, amplifiée par les crises sanitaires successives (campagne Buy British ou programme « Assured chicken » au Royaume-Uni, 3 D en Allemagne,)

Face à cette évolution, la Bretagne est trop peu présente en France :

- Ensemble des industriels avicoles français : les 2/3 de leur CA sur le marché français,
- Industriels de Bretagne : la moitié de leur CA sur le marché français.

Une accentuation du repli national serait donc plus douloureusement ressentie en Bretagne.

Plus globalement, un renforcement de la présence bretonne sur le marché français présente aussi l'avantage de revenir sur des marchés de proximité souvent plus rémunérateurs. Cela passe inévitablement par un renforcement de la présence en GMS.

Cette recommandation stratégique globale entraîne une série d'autres, déjà décrites :

- Du volume à la valeur (enjeu : maintien de la valeur et baisse des volumes),
- Changement de la culture d'entreprise de la filière volaille bretonne,
- Pas 1 ou 2 gros marchés, mais une somme de petits marchés (segmentation),
- Segmentation des marchés d'aval = Segmentation des élevages
- Chaînes bretonnes d'excellence,
- Eviter le « standard plus anonyme » à la Bretagne et le marché « amont identifié » aux Pays de la Loire = marier 2 cultures ?

Puis les pays européens

Le marché communautaire représente 27% des volumes de volaille produits en Bretagne et 30% du chiffre d'affaires des entreprises bretonnes. Depuis plusieurs années ces marchés auraient tendance à stagner, voire à régresser. Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- Une tendance à la renationalisation des marchés,
- Apparition de nouveaux concurrents européens (néerlandais en Allemagne...),
- Importation croissante des pays tiers,
- Problème de positionnement de l'offre bretonne (qualité, distribution...).

Dans ces conditions, nous formulons une hypothèse intermédiaire : la présence bretonne se maintiendra au niveau actuel, notamment sur les marchés allemands et britanniques.

Stagnation de la volaille entière au profit de la découpe et de l'élaboré

Notre analyse des domaines d'activités stratégiques des industriels français de la volaille de chair, nous incite à prévoir une forte progression des marchés et du chiffre d'affaires à l'horizon 2010 : +2,3 milliards de F (351 millions d'€) pour atteindre 26 milliards de F. Cette progression se fait quasi-exclusivement sur la découpe et l'élaboré (+183.000 TPF), alors que la volaille entière hors pays tiers régresse légèrement d'environ 30.000 TEC (pays tiers :-226.000 TEC).

Dans cette évolution française sur la découpe et l'élaboré, la Bretagne assure environ la moitié de la progression. Les marchés de demain sont donc sur ces produits, mais les fabriquer ne suffira pas : il faudra aussi savoir les vendre et notamment les « marketer ».

Espèces : ne pas délaissier le poulet au profit de la dinde

Entre 1989 et 1999, la production de dinde en Bretagne s'est considérablement développée (+84%), quand la production de poulet a seulement progressé de 29%. En 2000, la production a considérablement régressé (environ -20%), alors que la dinde restait stable. Si cette tendance se poursuit, compte tenu des contraintes futures sur les exportations subventionnées, la dinde pourrait bientôt arriver à parité avec le poulet.

La dinde est clairement l'espèce dynamique en Bretagne depuis plusieurs années, tant au niveau des élevages que des industriels, renforcée en cela par une bonne demande sur le marché intérieur européen (Royaume Uni, Allemagne et Italie conjonctuellement).

Cette tendance est relativement spécifique à la Bretagne : dans le monde ou en Europe, le poulet, plus connu sous le nom de « broiler » à l'international, reste largement dominant (90% de la production dans le monde et 71% en Europe).

N'est-il pas risqué de trop réorienter la production bretonne vers un produit aussi spécifique que la dinde ? Cela d'autant plus que la production de dinde présente des caractéristiques renforçant la présence de la Bretagne sur des marchés bien spécifiques :

- Production relativement concurrente de la production porcine, comme fournisseur de viande blanche, matière première (ou PAI) des industries de 3^{ème} transformation (charcuterie, traiteurs ...),
- Forte orientation vers la RHD...

D'une façon générale, il faudrait éviter que la Bretagne devienne demain une région de mono-production de viandes blanches, à usage des industriels de la transformation ultime. Le maintien sur le poulet devrait au contraire permettre un maintien sur des marchés plus en contact avec le consommateur final.

Le rôle clé de la stratégie des opérateurs industriels qui doivent cultiver des alliances

Notre étude spécifique sur les stratégies d'entreprise nous permet d'affirmer un certain nombre de recommandations sur le rôle des entreprises :

- La stratégie des entreprises fera l'avenir des marchés de la volaille en Bretagne,
- Le positionnement actuel des entreprises bretonnes sur les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) conditionne les évolutions futures (certains choix sont possibles et d'autres non),

- Pour se repositionner sur certains marchés d'avenir, les entreprises bretonnes doivent rechercher des alliances extérieures,
- Des nouveaux entrants peuvent apparaître sur les marchés des entreprises bretonnes de la volaille : volaillers non bretons, industriels étrangers, charcutiers salaisonniers (déjà le cas pour ces derniers)...
- Pour favoriser un changement de culture stratégique des entreprises, il faut favoriser l'arrivée de ces nouveaux entrants dans la filière bretonne....

D'une certaine façon, l'avenir de la filière avicole bretonne, se joue en partie en dehors de la Bretagne.

L'élevage suivra les orientations de l'aval

Depuis longtemps, l'aviculture bretonne répond rapidement aux demandes des opérateurs industriels. Cette réactivité va souvent jusqu'à une intégration de l'élevage par l'aval. Cette organisation a permis de bâtir une filière avicole bretonne puissante en volume.

Les entreprises bretonnes sont positionnées sur différents DAS et par voie de conséquence les éleveurs qui travaillent avec ces entreprises. Selon la nature du DAS, l'avenir de l'élevage est différent :

- DAS en danger = entreprises et éleveurs en danger,
- DAS d'avenir liés à la production,
- DAS d'avenir qui s'éloignent de la production (produits traiteurs, charcuterie...) et qui peuvent être basés demain, davantage sur des produits d'importation (filet de poulet/néerlandais).

Pour conserver la production en Bretagne, il est clair qu'il faut privilégier des DAS qui auront encore besoin d'une production avicole de proximité. Il faut davantage lier production et marché d'aval d'avenir.

L'avenir de la production avicole bretonne est différent selon les départements bretons.

Développer une stratégie de marques

Revenir sur le marché français et se maintenir sur le marché européen sont des impératifs qui passeront de plus en plus par une approche commerciale plus élaborée, mais aussi une stratégie marketing et une stratégie de marque.

Si l'agroalimentaire breton est très performant en terme de production, il est largement reconnu déficient en marques à fortes notoriétés nationales, et encore plus internationales. Dans ce domaine, nous sommes bien loin du capital marques développé et entretenu par les leaders mondiaux de l'agroalimentaire (Nestlé, Danone, Philipp Morris...). L'aviculture bretonne n'échappe pas à ce constat, même si les marques Père Dodu (marché français) ou Doux (marché mondial) bénéficient d'une certaine notoriété.

Toutefois des évolutions positives sont possibles. Plutôt que de créer des marques nouvelles (stratégie très coûteuse et incertaine), il pourrait déjà s'agir de valoriser l'existant, et surtout de favoriser des alliances industrielles et/ou commerciales, pouvant augmenter le « capital marque » de la volaille bretonne.

Par ailleurs, l'insuffisance de culture marketing dans beaucoup d'entreprises bretonnes, nécessite sans aucune doute un renforcement du recrutement de cadres dans cette fonction : pourquoi ne pas orienter d'avantage les aides publiques en partie vers cet investissement immatériel ?

<p>Cette étude a été réalisée par Jean-Paul Simier, Jean-Luc Perrot et Lionel Le Ven du Service économie de la Chambre régionale d'Agriculture de Bretagne, ZAC Atalante Champeaux, 35042 Rennes Cedex, Tél : 02.23.48.27.70 Fax 02.23.48.27.48</p>
