

# La Bretagne doit avoir une stratégie - Institut de locarn

Publié le

11 avril 2018

Par Xavier Fontanet

**La stratégie c'est, par définition, l'allocation de ressources humaines et financières contre des concurrents, dynamiques, intelligents et ayant, eux-mêmes, leur propre stratégie. La stratégie concerne toutes les ressources disponibles, aussi bien les personnes que les ressources financières.**

On retrouve partout dans le monde le même dicton qui dit à peu près : « L'activité fait le port, le port certes la facilite, mais il ne la fait pas. »

La stratégie économique, celle qui fait l'objet du papier, est donc d'abord affaire d'entreprises et donc de personnes. La région abrite ces personnes et ces entreprises, mais ne peut se substituer à elles. Par contre, elle peut et doit accompagner leurs initiatives en veillant à ce que l'équipement public, notamment les communications, soit à la hauteur. Les Bretons constituent une communauté humaine qui a une longue histoire, dans une géographie cohérente, avec un authentique sentiment d'appartenance. On peut donc parler de la stratégie de la Bretagne et des Bretons.

Point de départ, le champ géographique de la stratégie : la Bretagne se sent enclavée au bout de l'Europe, eh bien c'est une erreur ! En tout cas, une vision stratégique insuffisamment large. Les changements en matière de logistique, de réseaux de distribution, l'arrivée d'Amazon et d'Alibaba grâce au net changent complètement la donne. La Bretagne est beaucoup plus ouverte sur le monde qu'elle ne le croit.

Peu de gens réalisent en effet que le coût de transport d'un produit agricole par la mer entre Brest et Shanghai n'est pas plus élevé que le transport terrestre de Brest à Marseille (50 € la tonne), surtout si la Bretagne se dote d'équipements portuaires correctement gérés. Il faudra d'ailleurs que ce point fasse l'objet d'une explication de gravure avec les dockers ; ceux-ci doivent se considérer au service de la région qu'ils desservent et ne doivent sous aucun prétexte en faire l'otage de leurs intérêts catégoriels comme cela se fait dans bien des ports. Il faut rappeler que la prospérité de Singapour a démarré le jour où les dockers ont changé d'attitude et se sont mis au service de leur nation après un face-à-face épique avec le Premier ministre de l'époque, le fameux Lee Kuan Yew.

L'économie de la Bretagne repose sur un trépied : l'agriculture, l'industrie et le tourisme.

## **L'agriculture**

**L'agriculture est le premier secteur économique de la Bretagne. Sa stratégie s'est jusqu'ici définie dans le cadre de l'Europe, définition aujourd'hui beaucoup trop restreinte, voire même dangereuse... premier changement de paradigme, il faut s'ouvrir au monde. Dans tous les domaines, on voit les**

produits de qualité atteindre tous les points de la planète ; c'est possible et nécessaire dans le domaine agricole.

Le deuxième changement, c'est l'importance des marques. Le monde est friand de marques, surtout l'Asie, en particulier la Chine. Un bon produit a une marque qui permet de le reconnaître et de créer un lien avec le consommateur pour le fidéliser. Il est possible de créer une marque mondiale dès qu'on a réussi à s'appuyer sur une vraie particularité produit et qu'on la pousse à fond en investissant dans la durée.

Les vins de Bordeaux donnent un magnifique exemple de ce qu'on peut faire ; partant d'un produit dans lequel il y a trois facteurs de production : le cépage, la terre et la transformation, les Bordelais ont réussi à créer un gigantesque business mondial extrêmement rentable grâce à la stratégie marketing des grands crus et du travail de fond sur les produits et les processus de production. L'élevage possède aussi trois caractéristiques : la race de l'animal, l'aliment et la transformation ; on peut tout à fait jouer sur ces trois facteurs pour segmenter la clientèle, perfectionner la traçabilité et raconter des histoires.

Même raisonnement pour les légumes et les fruits, là en jouant sur la terre végétale ; la terre bretonne et le crachin vont être dans les années qui viennent des avantages considérables dans la perspective du changement climatique. L'urbanisation de la Chine et de l'Inde où les surfaces agricoles vont se réduire d'au moins 30 % ouvre la possibilité de les nourrir. L'idée d'une terre végétale de luxe qui produit naturellement des fruits et légumes de très haute qualité n'est pas une idée folle. N'oublions pas que la dimension bio et l'idée profonde que la nourriture est la première médecine sont en train de prendre de l'ampleur partout dans le monde. Enfin, la cuisine française, grâce au travail des grands chefs, possède une image de marque mondiale exceptionnelle sur laquelle la Bretagne peut et doit s'appuyer.

Il y a toute une palette sur laquelle on peut jouer.

Autre changement, Internet qui permet de viser chaque client dans sa particularité de façon beaucoup plus efficace que par une publicité de type traditionnel. On voit de plus en plus éclore des produits faits pour le client ou un tout petit groupe d'entre eux que les logistiques Alibaba et Amazon permettent de livrer partout dans le monde. Pour les produits cœur de gamme, n'oublions pas nos grands groupes de distribution qui eux aussi sont partis à sa conquête.

On ne peut parler de la Bretagne sans évoquer la pêche mais aussi l'élevage des poissons et des algues ; grâce à ses courants puissants et son eau pure, la Bretagne peut être un des plus grands producteurs potentiels d'algues marines, or ceci est très peu exploité jusqu'ici ; il y a donc un gigantesque potentiel à faire fructifier.

Le talent de producteur des Bretons n'est pas en cause, il est clairement un atout. Par contre, réussir des stratégies de marques qui ont pour but de toucher le consommateur suppose que les Bretons deviennent des commerçants ; là le bât blesse, même s'il y a de brillantes exceptions. Comparons la Bretagne avec des pays concurrents comme la Hollande : il y a du chemin à faire. Les Hollandais

commercent sur la longue distance depuis des siècles, il est impératif que les Bretons améliorent leurs talents commerciaux qui vont être décisifs dans la période qui vient.

En synthèse, la Bretagne pourrait se donner l'objectif de créer à terme une centaine de grandes marques mondiales (des marques ayant 80 % de leur chiffre d'affaires hors Europe) de produits agricoles ayant leur origine en Bretagne dans les domaines de l'élevage, du lait, des œufs, de la pêche, des algues et des produits transformés.

La difficulté à régler sera l'unité de commandement pour chacune des marques ; à chaque marque il faut un chef qui « de la fourche à la fourchette », comme l'ont joliment formulé certains, contrôle la valeur ajoutée. Facile en entreprise, plus difficile (mais fondamental) à réaliser dans le monde agricole. Sans marques fortes, les Bretons seront d'éternels sous-traitants incapables de prendre leur propre destin en main. Ce challenge est infiniment plus difficile à relever que les challenges techniques, nommons donc le problème pour mieux le surmonter.

## **Le deuxième secteur économique est l'industrie**

Le challenge ici est totalement différent, c'est la difficulté des régions de densité moyenne de population à une époque où les investissements se font autour des grandes métropoles.

La désaffection des provinces est une problématique mondiale (qui explique le Brexit et dans une certaine mesure l'élection de Trump), ce n'est absolument pas une fatalité. Il y a, en Bretagne, de très beaux exemples de villes qui ont réussi à créer des microclimats très favorables aux entreprises et qui ne connaissent absolument aucun chômage malgré notre environnement fiscal contreproductif. On n'en parle pas assez. La région de Vitré est un modèle. Son député-maire, Pierre Méhaignerie, a animé une ville où le chômage ne dépasse pas 5 % depuis quarante ans. Il faut impérativement s'inspirer de ce modèle.

Une idée décoiffante : la Bretagne, arguant du fait que le climat social y est bon (même dans les périodes tendues, on voit toujours les patrons et les ouvriers ensemble), pourrait se porter candidate à des expériences. Elle pourrait tester l'idée de sortir des 35 heures avec un contrat de travail breton et reprendre ce qu'ont fait les Allemands en alliant flexibilité accrue avec intéressement aux résultats. On testerait le système pour voir ce qu'il donne.

Enfin, la culture agricole de coopérative et de mutualisme est dans les gènes bretons. Elle pourrait donner l'idée de nouvelles structures capitalistiques dans tout ce qui touche aux métiers locaux, de l'eau, du téléphone, de la production d'énergie ou des déchets. Le territoire pourrait être servi par des organisations construites sur les principes du mutualisme, alliant des capitaux locaux avec des leaders mondiaux dans chaque métier. Ce serait pour des leaders mondiaux des alliances fructueuses leur assurant des parts de marché solides et pour l'épargne locale une opportunité de participer au développement de son territoire avec des partenaires donnant en permanence les meilleures technologies mondiales.

## **Le troisième pied économique est le tourisme**

La Bretagne, ce n'est pas le soleil assuré, mais la conjonction d'un climat doux, de lumières uniques, d'une des mers les plus intéressantes à pratiquer. Le tourisme est orienté sur la résidence secondaire de familles revenant chaque année. Les villes du bord de mer sont à la fois touristiques mais en même temps centrées sur les activités de pêche. Un bel arrière-pays pétri d'histoire, l'assurance de vacances paisibles. C'est d'ailleurs des trois activités le tourisme qui a la plus forte croissance sur la longue durée. Le potentiel est considérable.

## **La Bretagne ne manque donc pas d'atouts pour frayer son chemin dans les 50 ans qui viennent**

Encore faut-il que notre sphère publique se réforme et baisse ses coûts. Notre sphère publique représente 57 % du PIB alors que pour l'Allemagne on parle plutôt de 44 %. La majorité des coûts est donc contrôlée par le public et la clé de la compétitivité des coûts agricoles et industriels est du côté de l'État. Soyons clairs, là est l'origine des difficultés du pays depuis dix ans. Cet énorme écart de coût entre la France et l'Allemagne, qu'il faut impérativement réduire, correspond à un excès de 250 milliards de charges sur un coût total de 1250 milliards en 2016. Sans une réforme musclée de la sphère publique, le développement, notamment agricole et industriel, voire touristique sera quasiment impossible.

Une des conditions du succès d'une stratégie de la Bretagne est une mise à niveau de coût européen de notre sphère publique. Une des raisons des dérives est la centralisation du pays et son millefeuille administratif. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les pays prospères sont tous décentralisés. Il faudra bien y venir. L'un des pays les plus efficaces du monde est... la Suisse ! Son organisation étatique est totalement décentralisée puisque sont gardés à la tête du pays gouvernement, affaires étrangères et armée, tout le reste étant décentralisé ; la majorité des coûts de la sphère publique est donc descendue au niveau des cantons. Ceux-ci reçoivent la majorité des recettes (TVA, impôts sur le revenu et sur les sociétés) et portent la majorité des coûts justice-police-éducation-équipement-culture. La concurrence entre régions garantit d'avoir un État très compétitif puisque les entreprises choisissent les cantons offrant le meilleur compromis coût/efficacité. Dans la nécessaire stratégie de décentralisation, la Bretagne peut proposer des expérimentations à l'État français. Elle pourrait proposer de tester la décentralisation de l'éducation, de la police pour prendre deux exemples, et voir comment cela fonctionne.

Quelle que soit la direction où le regard porte, on voit des tas de possibilités, la situation n'est donc pas bloquée. Rappelons pour terminer que dans toute stratégie quelle qu'elle soit, ce sont les valeurs morales qui comptent sur la longue durée : valeur de travail, de ténacité, d'honnêteté, volonté et capacité de se prendre en main, foi dans la personne, solidarité active ; bref, tous les ingrédients qui font une région unie, dynamique et pouvant contribuer au prestige du pays ; tout cela, c'est la Bretagne depuis des siècles, c'est sa force, c'est ce qui permettra l'exécution des stratégies et le retour à une prospérité durable.

Xavier Fontanet, le 16/11/2016

Xavier Fontanet

*De père savoyard et de mère bretonne, très attaché au pays bigouden où j'ai une maison, j'ai passé toute ma carrière dans la sphère privée. La vie a voulu que je connaisse et participe au succès d'entreprises françaises, toutes petites au départ, devenues en cinquante ans d'authentiques leaders mondiaux comme Beneteau, Eurest ou Essilor. Pour moi, la mondialisation peut être enrichissante à condition de savoir l'aborder, d'adopter les bonnes stratégies et de travailler dur. La mondialisation, ce sont des spécificités locales que l'esprit de conquête permet de rendre universelles et de développer dans le monde. La Bretagne est très bien située si elle se dote d'un grand port compétitif. Les qualités humaines de sa population en font potentiellement une zone très attractive pour l'investissement international. Ces potentialités n'éclore pas sans une réforme profonde de l'État, une régionalisation et une baisse significative de son coût. Ce dernier a donc devant l'histoire et le pays une immense responsabilité. Si cela s'opère, aucune raison de craindre l'avenir.*

#### Mots-clés