BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

Épreuve commune à plusieurs BTS tertiaires, dont le BTS MCO (épreuve E4) et le BTS NDRC (épreuve E3)

SUJET AU FORMAT DE L'EXAMEN N° 5

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

Matériel autorisé :

Aucun matériel n'est autorisé (calculatrice interdite).

Aucun document n'est autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 12 pages, numérotées de 1/12 à 12/12.

Le sujet se compose d'un contexte, de trois missions et d'un dossier documentaire de 15 annexes. Les missions peuvent être traitées dans l'ordre de votre choix.

Sujet d'entraînement rédigé au format de l'épreuve par espacecommercial.fr pour un devoir sur table ou un examen blanc. L'entreprise, les personnes, les données et les situations sont fictives.

Conserverie Kerhaliou

Contexte du sujet

La **Conserverie Kerhaliou** est une société par actions simplifiée (SAS) familiale installée sur le port de Douarnenez, dans le Finistère. Joseph et Marie-Anne Kerhaliou l'ont créée en 1979 dans une ancienne conserverie de sardines ; leur fils, Yann Kerhaliou, 64 ans, la préside depuis 2004. La famille détient la totalité du capital.

L'entreprise fabrique des conserves de sardines, de maquereaux et de thon, ainsi que des soupes et des rillettes de poisson. Ses sardines, pêchées dans le golfe de Gascogne et emboîtées à la main, ont fait sa réputation, en particulier ses « sardines millésimées », vieillies plusieurs années dans leur boîte. En 2025, elle a produit 9,8 millions de boîtes et réalisé un chiffre d'affaires de 18,6 millions d'euros : 58 % auprès des enseignes de la grande distribution, sous sa marque ou sous celle de l'enseigne, 16 % auprès des épiceries fines, 22 % à l'export et 4 % dans sa boutique du port et sur son site en ligne. Son résultat net est tombé à 290 000 €, soit 1,6 % du chiffre d'affaires. Elle emploie 61 salariés permanents et recrute chaque année près de quarante saisonniers pour les campagnes de pêche, de mars à octobre.

L'automne 2026 est décisif. Le prix du poisson frais continue de monter, alors que les enseignes n'accordent que de faibles hausses de tarif et formulent de nouvelles demandes. Dans l'atelier d'emboîtage, les troubles musculo-squelettiques se multiplient et les saisonniers se font rares : la direction étudie une ligne de production semi-automatisée de 4,2 millions d'euros. Enfin, Yann Kerhaliou prépare sa succession : sa fille Maëlle, directrice commerciale, veut reprendre l'entreprise, mais la famille ne partage pas les mêmes attentes et un groupe agroalimentaire a fait une offre de rachat. « Une boîte de sardines, c'est un produit simple. Ce qui est compliqué, c'est de continuer à la fabriquer ici », résume le dirigeant.

Vous êtes chargé(e) de mission auprès de Yann et de Maëlle Kerhaliou. Ils vous confient trois missions : défendre les marges de la conserverie face à la grande distribution (mission 1), adapter la production et l'emploi (mission 2), préparer la transmission de l'entreprise et le financement de la nouvelle ligne (mission 3).

Travail à faire

En vous appuyant sur vos connaissances, sur le contexte et sur le dossier documentaire, vous traiterez les trois missions. Mobilisez les notions et les apports théoriques du programme lorsqu'ils éclairent la question posée, en montrant leur lien avec la situation. Les réponses sont rédigées et argumentées ; les questions juridiques appellent un raisonnement juridique structuré (faits, problème de droit, règle, application, solution).

Mission 1 – Défendre les marges face à la grande distribution (annexes 3 à 7)

La conserverie prépare les négociations commerciales de 2027 avec les enseignes de la grande distribution. Ses coûts d'achat ont fortement augmenté depuis 2023, mais les hausses de tarif obtenues restent faibles et la marge nette s'est effondrée. Avant de fixer sa stratégie de négociation, Maëlle Kerhaliou souhaite mieux comprendre le marché sur lequel intervient l'entreprise et le rapport de force qui l'oppose à ses clients de la grande distribution. Elle vous demande aussi votre avis sur une demande inattendue de l'enseigne Arvenis, son premier client.

1.1 Caractériser le marché des conserves de poisson sur lequel intervient la Conserverie Kerhaliou.

1.2 Analyser le rapport de force entre la Conserverie Kerhaliou et les enseignes de la grande distribution.

Le 18 septembre 2026, l'acheteur de la centrale d'achat d'Arvenis, enseigne qui vend les conserves Kerhaliou dans ses 380 supermarchés depuis 2009, a demandé à la conserverie, pour la modernisation de ses magasins, une « participation exceptionnelle » de 2 % des ventes réalisées avec l'enseigne en 2026, soit environ 78 000 €, à verser avant le 30 novembre. En échange, la conserverie figurerait dans un catalogue numérique présentant une soixantaine de fournisseurs. La convention annuelle signée le 24 février 2026 ne prévoit pas cette participation. L'acheteur a précisé que, sans accord, la présence de six références de la conserverie en rayon serait « réexaminée » en janvier 2027.

1.3 Déterminer, en mobilisant un raisonnement juridique, si la Conserverie Kerhaliou est tenue de verser la participation demandée par l'enseigne Arvenis.

Mission 2 – Adapter la production et l'emploi (annexes 8 à 12)

Dans l'atelier d'emboîtage, les arrêts de travail liés aux troubles musculo-squelettiques se multiplient, tandis que la conserverie peine à recruter ses saisonniers. Sophie Le Moal, directrice de la production, propose d'installer en 2028 une ligne semi-automatisée qui préparerait et emboîterait les trois quarts des sardines, et d'améliorer dès 2027 les conditions de travail de l'atelier. Yann Kerhaliou vous demande d'éclairer ces choix et de sécuriser la gestion des contrats saisonniers.

2.1 Analyser les effets attendus de la nouvelle ligne sur la combinaison productive et sur les coûts de production de la conserverie.

2.2 Apprécier les mesures envisagées pour réduire les troubles musculo-squelettiques dans l'atelier d'emboîtage.

2.3 Caractériser les difficultés de recrutement des saisonniers auxquelles la conserverie est confrontée.

Katell Douarin, opératrice, travaille à la conserverie chaque année depuis 2020 en contrat à durée déterminée saisonnier. Depuis 2023, ses contrats courent de début mars à mi-décembre ; celui de 2026, conclu le 2 mars pour se terminer le 18 décembre, indique seulement : « emploi à caractère saisonnier – opératrice de conditionnement, toutes lignes ». Cette année, elle a travaillé sur les maquereaux, les sardines et le thon, puis sur les coffrets de fin d'année, aux côtés des opératrices en contrat à durée indéterminée. Le 3 novembre 2026, elle a demandé un contrat à durée indéterminée ; la responsable des ressources humaines lui a répondu qu'un contrat saisonnier « se renouvelle chaque année, sans limite ».

2.4 Déterminer, à l'aide d'un raisonnement juridique, si Katell Douarin peut obtenir la requalification de son contrat en contrat à durée indéterminée.

Mission 3 – Transmettre l'entreprise et financer son développement (annexes 13 à 15)

Yann Kerhaliou souhaite quitter la présidence en 2027 et réunira ses actionnaires le 15 décembre pour choisir les modalités de la transmission. Le même mois, la conserverie doit arrêter le financement de la nouvelle ligne, dont la commande est prévue au début de 2027. Les deux décisions sont liées : selon l'option retenue, de nouveaux capitaux pourraient entrer dans l'entreprise. Yann et Maëlle Kerhaliou vous demandent de préparer ces décisions et d'examiner une proposition de leur directeur administratif et financier.

3.1 Comparer les options de transmission envisagées au regard des finalités de l'entreprise et des attentes de ses parties prenantes.

3.2 Apprécier les modes de financement envisagés pour la nouvelle ligne au regard de la situation financière de la conserverie.

La conserverie achète ses sardines et ses maquereaux frais à des mareyeurs, qui la livrent plusieurs fois par semaine pendant les campagnes et lui adressent une facture récapitulative tous les dix jours. Elle les paie aujourd'hui quinze jours après la fin de chaque période de dix jours. Le 12 octobre 2026, Thierry Quéméner, directeur administratif et financier, a proposé de régler à partir du 1er janvier 2027 tous les fournisseurs, mareyeurs compris, soixante jours après la date d'émission de leurs factures : « La loi autorise soixante jours, et nos principaux mareyeurs ont donné leur accord par écrit. »

3.3 Vérifier, en mobilisant un raisonnement juridique, si la conserverie peut appliquer ce délai de paiement à ses fournisseurs de poisson frais.

Dossier documentaire

Annexe	Titre	Mission	Page
1	La Conserverie Kerhaliou en chiffres (2023-2025)	Toutes	4
2	Entretien avec Yann Kerhaliou, président de la Conserverie Kerhaliou	Toutes	5
3	Conserves de poisson : la petite boîte qui résiste	1	5
4	Le marché des conserves de poisson en grande distribution et la place de Kerhaliou	1	6
5	Négociations commerciales : les PME de l'alimentaire face aux géants de l'achat	1	6
6	La demande de l'enseigne Arvenis : convention annuelle et échanges	1	7
7	Les relations entre fournisseurs et distributeurs : textes juridiques	1	7
8	Dans les conserveries, l'emboîtage à la main face aux machines	2	8
9	Repères : les troubles musculo-squelettiques et leur prévention	2	8
10	Le projet de nouvelle ligne et les indicateurs de l'atelier de production	2	8
11	À Douarnenez, la saison de la sardine cherche des bras	2	9
12	Le contrat de travail saisonnier : dossier de Katell Douarin et textes juridiques	2	10
13	La transmission de l'entreprise : compte rendu du conseil de famille du 5 octobre 2026	3	10
14	Le financement de la nouvelle ligne : situation financière et solutions étudiées	3	11
15	Les délais de paiement entre professionnels : textes juridiques	3	12

Annexe 1 – La Conserverie Kerhaliou en chiffres (2023-2025)

Indicateur	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires HT	17 200 000 €	18 100 000 €	18 600 000 €
Évolution du chiffre d'affaires	–	+ 5,2 %	+ 2,8 %
Part du chiffre d'affaires : grande distribution, marque Kerhaliou	35 %	34 %	34 %
Part du chiffre d'affaires : grande distribution, marques de distributeurs	22 %	23 %	24 %
Part du chiffre d'affaires : épiceries fines et cavistes (France)	17 %	16 %	16 %
Part du chiffre d'affaires : export	22 %	23 %	22 %
Part du chiffre d'affaires : vente directe (boutique du port et site en ligne)	4 %	4 %	4 %
Achats de poisson (frais et surgelé)	4 250 000 €	4 780 000 €	5 160 000 €
Achats de poisson, d'huile, d'ingrédients et d'emballages, en % du chiffre d'affaires	41,0 %	43,4 %	43,7 %
Prix moyen d'achat de la sardine fraîche (€ HT par kg)	0,98 €	1,08 €	1,18 €
Prix moyen d'achat de l'huile d'olive (€ HT par litre)	6,40 €	8,90 €	5,70 €
Indice du prix d'achat des boîtes métalliques (base 100 en 2022)	119	114	111
Boîtes produites (millions)	9,4	9,7	9,8
Résultat net	610 000 €	420 000 €	290 000 €
Résultat net en % du chiffre d'affaires	3,5 %	2,3 %	1,6 %
Capacité d'autofinancement	1 150 000 €	960 000 €	820 000 €
Dividendes versés aux actionnaires	150 000 €	120 000 €	90 000 €
Dettes financières au 31 décembre	2 600 000 €	2 300 000 €	2 050 000 €
Capacité de remboursement (dettes financières ÷ capacité d'autofinancement), en années	2,3	2,4	2,5
Capitaux propres au 31 décembre	6 900 000 €	7 200 000 €	7 400 000 €
Trésorerie nette au 31 décembre	1 250 000 €	980 000 €	640 000 €
Salariés permanents (CDI) au 31 décembre	58	60	61
Saisonniers recrutés dans l'année	41	39	36

De janvier à septembre 2026 : sardine fraîche à 1,30 € HT le kg en moyenne, huile d'olive à 4,90 € HT le litre, indice des boîtes métalliques à 116.
Source : direction administrative et financière de la Conserverie Kerhaliou, octobre 2026.

Annexe 2 – Entretien avec Yann Kerhaliou, président de la Conserverie Kerhaliou

D'après un entretien publié par un magazine économique breton, septembre 2026.

Comment la conserverie est-elle née ?

« Mon père était patron pêcheur ; ma mère avait commencé à quatorze ans dans les conserveries de Douarnenez. En 1979, ils ont racheté une petite usine fermée sur le port, avec douze salariés. Ils ont parié sur la qualité quand tout le monde cherchait le volume : du poisson frais du jour, travaillé à la main, de la bonne huile. J'ai pris la suite en 2004. Nous avons ajouté les maquereaux, le thon, les soupes, puis les sardines millésimées, qui vieillissent plusieurs années dans leur boîte comme un bon vin. »

Qui achète vos conserves ?

« Les grandes surfaces font plus de la moitié de nos ventes, sous notre marque ou sous celle de l'enseigne. Les marques de distributeurs apportent du volume et occupent l'usine, mais les marges y sont minces et chaque contrat est remis en jeu par un appel d'offres. Notre marque, elle, vit grâce aux épiceries fines, à l'export, surtout vers la Belgique, l'Allemagne et le Japon, et aux touristes qui passent par notre boutique du port. Ces clients paient la qualité et l'histoire ; les centrales d'achat regardent d'abord le prix au kilo. »

Comment se passent les négociations avec les enseignes ?

« Elles sont de plus en plus dures. Depuis 2023, le prix de la sardine fraîche a augmenté de près d'un tiers. Chaque année, nous demandons des hausses de tarif et nous en obtenons moins de la moitié. En face, quelques acheteurs négocient pour des centaines de magasins : si l'un d'eux nous retire de ses rayons, nous perdons un cinquième de notre chiffre d'affaires du jour au lendemain. Il faut financer les promotions, les opérations commerciales, et parfois des demandes qui sortent de nulle part. La loi nous protège mieux qu'avant, mais encore faut-il oser dire non. »

Quelles sont vos difficultés de production ?

« Le poisson ne se commande pas : il faut le travailler le jour où il arrive. Les sardines débarquées sont plus petites qu'il y a quinze ans, et il faut plus de gestes pour remplir une boîte. Nos opératrices emboîtent à la main : c'est notre fierté, mais c'est un travail répétitif, debout, dans le froid et l'humidité. Les douleurs aux épaules et aux poignets se multiplient, et je vois partir à la retraite des femmes qui avaient quarante ans de métier. Les saisonniers sont de plus en plus difficiles à trouver : l'été, les restaurants et les campings recrutent aussi, et il n'y a plus rien à louer à Douarnenez à la belle saison. »

D'où le projet d'une nouvelle ligne ?

« Oui. Une ligne semi-automatisée préparerait et emboîterait l'essentiel de nos sardines classiques ; nous garderions l'emboîtage à la main pour les millésimées et pour notre gamme « Tradition ». C'est un investissement de 4,2 millions d'euros, le plus lourd de notre histoire. Certains me disent que je perds mon âme ; je pense au contraire que c'est le seul moyen de garder ici des emplois et un savoir-faire. »

Quelle place l'entreprise occupe-t-elle à Douarnenez ?

« Nous sommes l'un des premiers employeurs privés de la ville. Nous achetons notre poisson frais aux mareyeurs du port, nous faisons travailler des artisans et des transporteurs du pays, et notre boutique attire chaque été des milliers de visiteurs. Nous avons aussi pris des engagements : poisson pêché par des bateaux qui respectent les tailles et les quotas, boîtes et cartons recyclables, chaudière de l'usine remplacée l'an dernier par une pompe à chaleur. J'ai vu des voisins vendre leur conserverie à des groupes : certains ont gardé leur marque et leur usine, d'autres ont vu leur production partir ailleurs au bout de quelques années. »

Et votre succession ?

« J'aurai 65 ans l'an prochain. Ma fille Maëlle travaille avec moi depuis 2019 ; elle a développé l'export et veut reprendre. Mon fils Erwan est ingénieur à Nantes et ne viendra pas. Ma sœur Gaëlle, actionnaire depuis le décès de nos parents, souhaite vendre ses actions. Un groupe agroalimentaire nous a fait une offre, un fonds d'investissement régional propose d'entrer au capital. Je veux une solution qui garde Kerhaliou à Douarnenez sans brouiller ma famille. »

Annexe 3 – Conserves de poisson : la petite boîte qui résiste

D'après un magazine de l'industrie agroalimentaire, septembre 2026.

Dans les rayons, la boîte de sardines n'a jamais été aussi variée : à l'huile d'olive, au citron, au piment, millésimée, en coffret illustré. Pratique, facile à conserver, riche en protéines et en oméga-3, la conserve de poisson a mieux traversé la période d'inflation que bien d'autres produits. « Quand le budget se resserre, la boîte de maquereaux reste une protéine bon marché », observe un consultant spécialisé dans les produits de la mer. Les volumes vendus en grande distribution sont pourtant stables, voire en léger recul : la progression des ventes en valeur tient surtout à la hausse des prix.

Le marché est double. D'un côté, une offre de masse dominée par le thon et par quelques grands groupes, souvent internationaux, qui possèdent les marques les plus connues et fabriquent aussi pour les marques des distributeurs. Ces marques de distributeurs, moins chères, représentent près de la moitié des volumes ; elles sont attribuées par appels d'offres au fournisseur le moins cher à qualité égale, et beaucoup sont fabriquées au Maroc, au Portugal ou en Espagne, où la main-d'œuvre coûte moins cher. De l'autre, un segment haut de gamme animé par des conserveries régionales, souvent familiales, qui misent sur l'origine du poisson, le travail à la main, les recettes et les éditions limitées. Ces produits se vendent dans les épiceries fines, chez les cavistes, à l'export et dans les boutiques des ports, où les touristes achètent volontiers une boîte en souvenir. À l'étranger, en Belgique, en Allemagne ou au Japon, des épiceries spécialisées vendent les sardines bretonnes millésimées

comme des produits de dégustation, à des prix sans rapport avec ceux des grandes surfaces ; mais ce débouché reste étroit et demande un long travail commercial : salons, importateurs, étiquetage dans la langue du pays.

Les conserveurs subissent une forte hausse de leurs coûts. Le prix du poisson frais dépend des débarquements, qui varient d'une saison à l'autre ; les sardines pêchées dans le golfe de Gascogne sont devenues plus petites, et il en faut davantage pour remplir une boîte. L'huile d'olive a flambé en 2023 et en 2024, après de mauvaises récoltes, en Espagne surtout, avant de redescendre en 2025. L'acier des boîtes, l'énergie et les salaires pèsent aussi. « Nos coûts augmentent plus vite que nos prix de vente, et nous ne pouvons pas répercuter toute la hausse sur les enseignes », résume le dirigeant d'une conserverie vendéenne.

Les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'origine : une boîte « pêchée et préparée en Bretagne » se vend plus cher qu'une boîte importée, et les jeunes redécouvrent la conserve à l'apéritif. Mais la clientèle prête à payer cette différence reste minoritaire : en grande distribution, près d'une boîte sur trois est vendue en promotion.

Annexe 4 – Le marché des conserves de poisson en grande distribution et la place de Kerhaliou

Les clients de la grande distribution de la Conserverie Kerhaliou en 2025. Quatre enseignes réalisent 58 % du chiffre d'affaires de l'entreprise : Arvenis 21 % ; enseigne B 17 % ; enseigne C 12 % ; enseigne D 8 %. Part des ventes en grande distribution réalisées en promotion : 31 %. Services de coopération commerciale payés aux enseignes : de 2,5 % à 4 % des ventes. Délai de paiement des enseignes : 30 jours après la livraison. Hausses de tarif demandées puis obtenues, en moyenne des quatre enseignes : 6,5 % puis 2,9 % pour 2024 ; 4,8 % puis 1,7 % pour 2025 ; 4,2 % puis 1,5 % pour 2026. Part de marché de Kerhaliou (marque et marques de distributeurs) sur les sardines en conserve vendues en grande distribution : 3,5 % en valeur. Part de Kerhaliou dans l'ensemble des achats de l'enseigne Arvenis : environ 0,1 %.

Critères de choix déclarés par les acheteurs de conserves de poisson (enquête de 2026 auprès de 1 000 consommateurs, plusieurs réponses possibles) : le prix, 68 % ; le goût et la recette, 61 % ; l'origine du poisson, 44 % ; la pêche durable, 31 % ; une marque connue, 22 % ; la fabrication artisanale, 18 %.

Ventes de conserves de poisson en grande distribution en France.

Segment	Ventes 2023 (millions d'€)	Ventes 2025 (millions d'€)	Évolution en valeur 2023-2025	Évolution en volume 2023-2025	Part des marques de distributeurs en volume (2025)	Prix moyen au kg (2025)
Thon	470	505	+ 7,4 %	– 2,0 %	52 %	13,40 €
Sardines	205	228	+ 11,2 %	+ 1,5 %	41 %	15,20 €
Maquereaux	150	168	+ 12,0 %	+ 3,0 %	47 %	11,80 €
Autres (saumon, anchois, soupes et rillettes de poisson)	175	189	+ 8,0 %	– 1,0 %	38 %	18,50 €
Total	1 000	1 090	+ 9,0 %	– 0,3 %	47 %	–

Les trois premiers fabricants réalisent ensemble 58 % des ventes en valeur (marques propres et marques de distributeurs). Source : cabinet d'études spécialisé dans la grande consommation (panel de distribution) et direction commerciale de la Conserverie Kerhaliou, octobre 2026.

Annexe 5 – Négociations commerciales : les PME de l'alimentaire face aux géants de l'achat

D'après un quotidien économique, octobre 2026.

Chaque automne, le même scénario se répète. Les fournisseurs de la grande distribution envoient leurs conditions générales de vente et leurs tarifs pour l'année suivante, puis négocient avec les centrales d'achat des enseignes une convention annuelle, à signer avant une date limite fixée par la loi. Pour une PME, l'exercice est déséquilibré : face à elle, quelques centrales d'achat, parfois regroupées en alliances nationales ou européennes, négocient pour des milliers de magasins. « Pour l'enseigne, nous sommes un fournisseur parmi des centaines ; pour nous, elle peut représenter un cinquième du chiffre d'affaires », résume le dirigeant d'une biscuiterie bretonne.

Les enseignes justifient leur fermeté par la défense du pouvoir d'achat et par une concurrence très vive entre elles, notamment avec les magasins à bas prix. Elles développent leurs propres marques, attribuées par appels d'offres, qui leur laissent de meilleures marges. Ces appels d'offres se succèdent parfois chaque année : pour garder des volumes qui font tourner leurs usines, les fabricants consentent des baisses de prix qui laminent leurs marges. Les fournisseurs dénoncent de leur côté des pratiques qui dépassent la négociation du prix : remises supplémentaires réclamées en cours d'année, opérations promotionnelles à financer, pénalités pour un retard de livraison, participations à l'ouverture ou à la rénovation de magasins, sous la menace plus ou moins explicite d'un déréférencement.

Le législateur intervient régulièrement pour rééquilibrer ces relations. Depuis 2018, les lois dites « Égalim » ont renforcé l'encadrement des négociations, en particulier pour les produits alimentaires. La loi d'urgence agricole du 18 août 2026 a encore allongé la liste des pratiques interdites : elle vise désormais les mises en concurrence et les appels d'offres répétés lorsque leur fréquence ou leurs modalités sont de nature à créer un déséquilibre significatif entre les partenaires.

Le droit ne suffit pas toujours. Beaucoup de PME hésitent à saisir le juge ou l'administration contre un client dont dépend une part

importante de leur activité. Les plus solides s'appuient sur des marques que les consommateurs réclament, sur la diversité de leurs débouchés et sur des arguments que les enseignes ne peuvent ignorer : fabrication française, approvisionnement local, emplois dans les territoires. « Une enseigne qui retire une marque régionale appréciée prend le risque de voir ses clients aller l'acheter ailleurs », rappelle un ancien acheteur de la grande distribution.

Annexe 6 – La demande de l'enseigne Arvenis : convention annuelle et échanges

D'après des documents internes de la Conserverie Kerhaliou (extraits).

Convention annuelle 2026 conclue le 24 février 2026 entre la Conserverie Kerhaliou SAS (le fournisseur) et la centrale d'achat de l'enseigne Arvenis (le distributeur).

Article 2 – Tarifs : tarifs du fournisseur au 1er janvier 2026, en hausse moyenne de 1,5 % sur ceux de 2025.

Article 3 – Réductions de prix : remise de 3 % sur les achats de l'année s'ils dépassent 3 600 000 € HT.

Article 4 – Services de coopération commerciale : deux opérations de mise en avant des produits du fournisseur dans les magasins (« Quinzaine de la mer » en mai, tête de gondole en octobre), rémunérées 2,5 % des achats de l'année.

Article 7 – Modification : toute modification de la présente convention fait l'objet d'un avenant écrit signé par les deux parties.

Courriel du 18 septembre 2026 de Fabrice Delanoë, acheteur des produits de la mer de la centrale d'achat Arvenis, à Maëlle Kerhaliou : « Notre enseigne engage la modernisation de ses 380 supermarchés. Comme à tous nos partenaires, nous vous demandons une participation exceptionnelle de 2 % de votre chiffre d'affaires 2026 avec notre enseigne, soit environ 78 000 €, à régler avant le 30 novembre. Votre marque figurera dans le catalogue numérique de réouverture de nos magasins. Sans retour favorable de votre part, nous serons amenés à réexaminer en janvier la présence de vos six références en rayon. »

Note de Maëlle Kerhaliou à Yann Kerhaliou, 25 septembre 2026. « Arvenis est notre premier client depuis 2009 : 21 % de notre chiffre d'affaires en 2025, soit environ 3,9 millions d'euros. Les six références menacées représentent 1 150 000 € de ventes par an. Le catalogue numérique présente une soixantaine de fournisseurs ; notre agence de communication évalue un encart comparable à 2 500 € au plus. La rénovation des magasins ne nous apportera ni place supplémentaire en rayon ni engagement de volume. Je ne veux pas perdre Arvenis, mais je ne veux pas non plus payer pour rien. Que pouvons-nous répondre ? »

Annexe 7 – Les relations entre fournisseurs et distributeurs : textes juridiques

D'après le Code de commerce, articles en vigueur en novembre 2026 (extraits reformulés).

D'après l'article L. 441-3. Le fournisseur et le distributeur concluent une convention écrite qui indique les obligations réciproques auxquelles ils se sont engagés à l'issue de la négociation commerciale. Pour concourir à la détermination du prix convenu, elle précise notamment les conditions de l'opération de vente, y compris les réductions de prix, et les services de coopération commerciale rendus par le distributeur pour favoriser la commercialisation des produits du fournisseur, avec leur objet, leur date, leurs modalités d'exécution et leur rémunération. Toute modification de la convention fait l'objet d'un avenant écrit qui mentionne l'élément nouveau qui la justifie.

D'après l'article L. 442-1, I. Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, dans le cadre de la négociation commerciale, de la conclusion ou de l'exécution d'un contrat, par toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services : 1° d'obtenir ou de tenter d'obtenir de l'autre partie un avantage ne correspondant à aucune contrepartie ou manifestement disproportionné au regard de la valeur de la contrepartie consentie ; 2° de soumettre ou de tenter de soumettre l'autre partie à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties ; […] 6° de soumettre un partenaire commercial à des mises en concurrence ou à des appels d'offres répétés dont la fréquence ou les modalités sont de nature à créer un tel déséquilibre.

D'après l'article L. 442-1, II. Engage également la responsabilité de son auteur le fait de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, en l'absence d'un préavis écrit qui tienne compte notamment de la durée de la relation commerciale. […]

D'après l'article L. 442-4. Toute personne justifiant d'un intérêt, le ministère public ou le ministre chargé de l'économie peut demander à la juridiction de faire cesser ces pratiques et d'ordonner la réparation du préjudice subi. La victime peut faire constater la nullité des clauses ou des contrats illicites et demander la restitution des avantages indûment obtenus. Le ministre ou le ministère public peut aussi demander une amende civile, qui peut atteindre le plus élevé des trois montants suivants : cinq millions d'euros, le triple des avantages indûment obtenus ou 5 % du chiffre d'affaires hors taxes réalisé en France par l'auteur des pratiques.

Lexique. Centrale d'achat : structure qui négocie et achète les produits pour le compte des magasins d'une ou de plusieurs enseignes. Déréférencement : retrait des produits d'un fournisseur de l'assortiment des magasins.

Annexe 8 – Dans les conserveries, l'emboîtage à la main face aux machines

D'après un hebdomadaire régional du Finistère, juin 2026.

Dans les conserveries bretonnes, le geste n'a guère changé depuis un siècle : l'opératrice saisit la sardine étêtée et la range, tête-bêche avec ses voisines, dans la boîte ouverte qui défile devant elle. Des milliers de fois par jour, debout, dans un atelier maintenu au frais pour protéger le poisson. Ce savoir-faire fait la réputation des sardines bretonnes haut de gamme. Il a aussi un prix : les gestes rapides et répétés, le froid et l'humidité usent les épaules, les coudes et les poignets. « Les troubles musculo-squelettiques sont la première cause des maladies professionnelles reconnues en France ; dans nos conserveries, ils touchent d'abord des femmes de plus de quarante-cinq ans qui ont passé leur vie à la chaîne », rappelle un médecin du travail de la région.

Les machines progressent. Des lignes qui associent une étêteuse automatique, des caméras et des bras robotisés savent désormais repérer, orienter et ranger les poissons à grande cadence. Elles réduisent les besoins de main-d'œuvre et la pénibilité, régularisent la qualité et diminuent les pertes de matière. Mais elles coûtent plusieurs millions d'euros, exigent des techniciens de maintenance que les conserveries ont du mal à recruter et ne sont rentables que si elles tournent à pleine capacité. Or le poisson frais arrive par à-coups, au rythme des débarquements : une mauvaise saison laisse la ligne à l'arrêt, alors que ses coûts courent toujours. Les machines supportent aussi mal les poissons trop petits ou abîmés, qu'il faut encore trier à la main. Enfin, ces lignes enregistrent en continu les cadences, les arrêts et le poids de chaque boîte : ces données améliorent le suivi de la qualité et la traçabilité des lots, à condition que l'encadrement sache les exploiter.

Certaines conserveries ont fait un choix mixte : la machine pour les gammes courantes et les marques de distributeurs, la main pour les éditions haut de gamme, où le travail manuel reste un argument de vente. « Automatiser ne veut pas dire licencier, explique la directrice d'une conserverie du Morbihan. Nous avons formé nos opératrices à conduire et à régler la ligne ; celles qui le souhaitaient sont restées à l'emboîtage à la main sur nos séries limitées. » D'autres avancent plus prudemment : postes réglables, rotation entre les tâches, pauses plus fréquentes, échauffement avant la prise de poste. « Les douleurs ne viennent pas d'un geste, mais de sa répétition et du rythme : c'est d'abord l'organisation du travail qu'il faut revoir », souligne une ergonome.

Annexe 9 – Repères : les troubles musculo-squelettiques et leur prévention

De quoi s'agit-il ? Les troubles musculo-squelettiques (TMS) regroupent des atteintes des muscles, des tendons et des nerfs situés autour des articulations : tendinites de l'épaule ou du coude, syndrome du canal carpien au poignet, douleurs du dos. Ils s'installent progressivement, d'abord sous forme de douleurs passagères, puis de gênes durables qui peuvent rendre la personne inapte à son poste.

Leurs causes. Ils naissent de la combinaison de plusieurs facteurs : des facteurs biomécaniques (gestes répétés, efforts, postures contraignantes, station debout prolongée), des facteurs liés à l'organisation du travail (cadence imposée, pression du temps, pauses insuffisantes, faibles marges de manœuvre) et des facteurs d'environnement (froid, humidité). L'âge et l'ancienneté dans un poste répétitif accroissent le risque.

Les prévenir. Les démarches les plus efficaces associent plusieurs actions : supprimer ou réduire les gestes les plus sollicitants, par exemple en mécanisant certaines tâches ; adapter les postes aux personnes (hauteur réglable, outils, sièges) ; organiser le travail (rotation entre des tâches qui sollicitent des muscles différents, pauses régulières, cadence ajustée) ; former les salariés et les associer à l'analyse de leur travail. Les actions qui portent seulement sur le comportement individuel, comme l'échauffement ou la formation aux gestes, ont un effet limité si le travail lui-même ne change pas. Le suivi repose sur quelques indicateurs : douleurs déclarées, arrêts de travail, restrictions d'aptitude, maladies professionnelles reconnues.

Source : fiche de synthèse établie à partir de guides de prévention des risques professionnels.

Annexe 10 – Le projet de nouvelle ligne et les indicateurs de l'atelier de production

D'après une note de Sophie Le Moal, directrice de la production, au comité de direction, octobre 2026.

Indicateurs de l'atelier de production (2023, puis 2024, puis 2025). Opératrices et opérateurs permanents : 41, 42, 43 ; âge moyen : 47,1 ans, 47,8 ans, 48,5 ans. Maladies professionnelles reconnues (troubles musculo-squelettiques des épaules, des coudes et des poignets) : 3, 4, 6. Jours d'arrêt de travail liés à ces troubles : 310, 420, 610. Salariés ayant une restriction d'aptitude du médecin du travail : 4, 5, 7. Taux d'absentéisme de l'atelier : 6,2 %, 7,4 %, 8,9 %. Postes saisonniers à pourvoir : 44, 44, 45 ; postes pourvus : 41, 39, 36. Part des saisonniers déjà présents l'année précédente : 63 %, 58 %, 47 %. Saisonniers partis avant la fin de leur contrat : 3, 5, 8. Coût d'une journée d'absence (remplacement, heures supplémentaires, production perdue) : environ 190 €. Coût des arrêts liés à ces troubles en 2025 : environ 116 000 €.

Paroles d'opératrices recueillies par l'ergonome (septembre 2026). « Avec les petites sardines, il faut presque deux fois plus de gestes pour remplir une boîte. » « Quand le poisson arrive en retard, on rattrape en fin de journée et on ne fait plus de pause. » « Les plans de travail sont trop hauts pour les petites et trop bas pour les grandes. » « Changer de poste, oui, à condition qu'on nous forme et qu'on ne nous mette pas toujours au plus dur. »

Mesures envisagées pour réduire les troubles musculo-squelettiques. 1. Installer la nouvelle ligne semi-automatisée décrite ci-dessous (mise en service en mars 2028). 2. Organiser dès 2027 une rotation des opératrices toutes les deux heures entre l'emboîtage, le parage et le contrôle de la qualité, après une formation à la polyvalence (25 000 €). 3. Équiper les postes

d'emboîtage de plans de travail réglables en hauteur, de sièges assis-debout et de tapis antifatigue (60 000 €). 4. Instaurer un échauffement de cinq minutes en début de poste et une formation aux gestes et postures (8 000 € par an). 5. Verser une prime d'assiduité de 50 € par mois aux opératrices sans aucune absence (environ 34 000 € par an, cotisations comprises).

Avis des élus du comité social et économique (CSE), réunion du 14 octobre 2026. Les élus approuvent les mesures 2 à 4 et demandent que les opératrices choisissent avec une ergonome les équipements de leurs postes. Ils s'opposent à la prime d'assiduité : « On ne choisit pas d'avoir mal à l'épaule. » Ils soutiennent la nouvelle ligne si les opératrices sont formées à sa conduite et à son réglage, mais s'inquiètent de la baisse du nombre de saisonniers et de l'avenir de l'emboîtage à la main.

La nouvelle ligne comparée à l'organisation actuelle (sardines). Investissement : 4 200 000 € (équipements 3 600 000 €, travaux 600 000 €), pour une durée d'utilisation de 12 ans. La ligne préparerait et emboîterait 75 % des sardines ; les sardines millésimées et la gamme « Tradition » resteraient emboîtées à la main.

Indicateur	Organisation actuelle (2025)	Nouvelle ligne (prévision en année pleine)
Boîtes de sardines produites par an	4 500 000	5 400 000
Part des boîtes emboîtées à la main	100 %	25 %
Heures de travail de production	30 000	19 000
Boîtes produites par heure de travail	150	284
Saisonniers nécessaires pendant la campagne de la sardine	26	12
Coût de la main-d'œuvre pour 1 000 boîtes (23 € de l'heure, charges comprises, puis 24 € pour des postes plus qualifiés)	153 €	84 €
Coûts fixes annuels de production (amortissements, maintenance, énergie)	140 000 €	513 000 €
Coûts fixes pour 1 000 boîtes	31 €	95 €
Coût de production pour 1 000 boîtes, hors poisson, huile et boîte (main-d'œuvre et coûts fixes)	184 €	179 €
Rendement matière (poids de poisson emboîté ÷ poids de poisson acheté)	58 %	61 %

Si la production de sardines restait à 4,5 millions de boîtes, les coûts fixes de la nouvelle ligne atteindraient 114 € pour 1 000 boîtes. Excédent brut d'exploitation supplémentaire attendu en année pleine : 480 000 € (main-d'œuvre, poisson économisé grâce au rendement, marge sur les ventes supplémentaires, nets des coûts de maintenance et d'énergie), soit un délai de récupération de l'investissement de près de neuf ans. Source : direction de la production de la Conserverie Kerhaliou, octobre 2026.

Annexe 11 – À Douarnenez, la saison de la sardine cherche des bras

D'après un quotidien régional, juillet 2026.

Sur le port, les bolincheurs débarquent leurs sardines et les conserveries tournent à plein. Mais dans les ateliers, des postes restent vides. « Nous avons commencé la campagne avec six saisonniers de moins que prévu », reconnaît la responsable des ressources humaines d'une conserverie. Le constat est partagé par tous les employeurs saisonniers de la baie : restaurants, campings, hôtels, commerces et conserveries recherchent la même main-d'œuvre, au même moment, de juin à septembre.

Les conserveries partent avec des handicaps. Le travail est physique, dans le froid et l'odeur du poisson ; les horaires suivent les arrivages, parfois dès 6 heures du matin ; les salaires sont proches du minimum légal. Les étudiants, longtemps nombreux à faire « la saison de la sardine », préfèrent souvent les emplois du tourisme, jugés plus agréables et mieux payés grâce aux pourboires. Les mères de famille et les retraitées qui revenaient chaque été se font plus rares.

Surtout, se loger est devenu un casse-tête. Sur le littoral finistérien, de nombreux logements sont des résidences secondaires ou des locations pour les touristes, et les loyers ont fortement augmenté. Un saisonnier venu d'une autre région ne trouve rien à louer pour quatre mois ; celui qui habite à trente kilomètres doit avoir une voiture, car les bus ne circulent pas aux heures d'embauche. « Il y a des demandeurs d'emploi dans le département, mais ils ne sont pas là où sont les emplois, ou ne peuvent pas y venir », explique un conseiller du service public de l'emploi.

Les employeurs s'organisent. Certaines conserveries réembauchent chaque année les mêmes saisonniers et insèrent dans leur contrat une clause de reconduction pour la saison suivante ; quelques-unes ont relevé le salaire horaire des saisonniers de 5 à 10 % au-dessus de leur grille, sans toujours retenir les étudiants. D'autres louent des logements à l'année pour les héberger, organisent du covoiturage, versent une prime de fin de saison ou communiquent les plannings une semaine à l'avance. Plusieurs ont noué des partenariats avec les lycées professionnels et avec le service public de l'emploi pour former des demandeurs d'emploi aux métiers de la conserve avant la saison. D'autres, enfin, cherchent à étaler l'activité sur l'année, par exemple en développant des produits élaborés à partir de poisson surgelé, pour proposer des contrats plus longs.

Annexe 12 – Le contrat de travail saisonnier : dossier de Katell Douarin et textes juridiques

D'après le dossier du personnel de la Conserverie Kerhaliou et le Code du travail, articles en vigueur en novembre 2026 (extraits reformulés).

Contrats successifs de Katell Douarin. 2020, 2021 et 2022 : de début juin à fin octobre, « emploi à caractère saisonnier – campagne de la sardine ». 2023, 2024, 2025 et 2026 : de début mars à mi-décembre, « emploi à caractère saisonnier – opératrice de conditionnement, toutes lignes ». En 2026 : maquereaux de mars à mai, sardines de juin à septembre, thon et soupes en octobre, coffrets de fin d'année en novembre et décembre. La conserverie produit toute l'année : en dehors des campagnes de pêche, elle fabrique des conserves de thon à partir de longes surgelées, des soupes et des rillettes ; elle ferme trois semaines, de fin décembre à mi-janvier, pour l'entretien des machines.

D'après l'article L. 1242-1. Quel que soit son motif, un contrat de travail à durée déterminée ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

D'après l'article L. 1242-2. Un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans certains cas, notamment le remplacement d'un salarié absent, l'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise et les emplois à caractère saisonnier, dont les tâches sont appelées à se répéter chaque année selon une périodicité à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs.

D'après l'article L. 1242-12. Le contrat de travail à durée déterminée est établi par écrit et comporte la définition précise de son motif ; à défaut, il est réputé conclu pour une durée indéterminée.

D'après les articles L. 1244-1 et L. 1244-2. Pour les emplois à caractère saisonnier, des contrats à durée déterminée successifs peuvent être conclus avec le même salarié. Ces contrats peuvent comporter une clause de reconduction pour la saison suivante ; pour calculer l'ancienneté du salarié, les durées des contrats saisonniers successifs dans une même entreprise sont additionnées.

D'après l'article L. 1245-1. Est réputé à durée indéterminée tout contrat de travail conclu en méconnaissance, notamment, des articles L. 1242-1 et L. 1242-2 ou du premier alinéa de l'article L. 1242-12.

D'après l'article L. 1245-2. Lorsque le conseil de prud'hommes est saisi d'une demande de requalification d'un contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée, l'affaire est portée directement devant le bureau de jugement, qui statue au fond dans le délai d'un mois. Si la demande est accueillie, il accorde au salarié une indemnité, à la charge de l'employeur, qui ne peut être inférieure à un mois de salaire, sans préjudice de l'application des règles relatives à la rupture du contrat à durée indéterminée.

Annexe 13 – La transmission de l'entreprise : compte rendu du conseil de famille du 5 octobre 2026

D'après un document interne de la Conserverie Kerhaliou.

Présents. Yann Kerhaliou, président (56 % du capital) ; Gaëlle Kerhaliou, sa sœur (20 %) ; Maëlle Kerhaliou, directrice commerciale (12 %) ; Erwan Kerhaliou, ingénieur à Nantes (12 %) ; Thierry Quéméner, directeur administratif et financier, invité.

Rappel des statuts de la SAS. Le président est nommé par les actionnaires pour une durée illimitée. Les décisions collectives ordinaires (nomination du président, approbation des comptes, affectation du résultat) sont prises à la majorité des voix ; la modification des statuts, l'augmentation du capital et l'agrément de toute cession d'actions à une personne qui n'est pas déjà actionnaire exigent l'accord d'actionnaires représentant au moins les deux tiers du capital.

Option A – Transmission familiale. Yann Kerhaliou donnerait ses actions à ses deux enfants à parts égales : Maëlle et Erwan détiendraient chacun 40 % du capital, Gaëlle conservant ses 20 %. Maëlle deviendrait présidente au 1er juillet 2027 ; son père l'accompagnerait pendant un an comme conseiller. Aucun capital nouveau n'entrerait dans l'entreprise.

Option B – Cession à un groupe agroalimentaire. Un groupe international des produits de la mer, qui exploite neuf usines en Europe et en Afrique du Nord et fabrique surtout des marques de distributeurs, propose d'acheter la totalité des actions pour 9 500 000 €. Il s'engage à maintenir l'usine de Douarnenez, les emplois et la marque Kerhaliou pendant cinq ans et à financer la nouvelle ligne. Il propose à Maëlle de diriger la marque au sein du groupe. Il n'exclut pas de regrouper à terme la fabrication des marques de distributeurs dans une autre de ses usines.

Option C – Transmission familiale avec un fonds d'investissement régional. Un fonds qui investit dans les PME de la région, et en a déjà accompagné une vingtaine sans intervenir dans leur gestion courante, rachèterait les actions de Gaëlle pour 1 760 000 € (soit une valeur de 8 800 000 € pour l'entreprise) et souscrirait une augmentation de capital de 1 200 000 € destinée à la nouvelle ligne. Il détiendrait environ 30 % du capital pendant six à sept ans et attend une rentabilité d'environ 12 % par an. Maëlle deviendrait présidente ; un comité stratégique, où siégeraient Yann Kerhaliou et un représentant du fonds, serait consulté sur les décisions importantes ; le fonds disposerait d'un droit de veto sur les investissements de plus de 500 000 € et sur tout nouvel emprunt. Un pacte d'associés organiserait la sortie du fonds, par le rachat de ses actions par la famille ou par leur cession à un tiers. Yann donnerait ses actions à ses enfants en accordant à Maëlle la majorité des droits de vote de la famille et à Erwan des actions donnant droit à un dividende prioritaire.

Projet présenté par Maëlle. Développer la marque Kerhaliou à l'export et sur le site en ligne, où les marges sont meilleures, sans rendre la conserverie plus dépendante des marques de distributeurs ; mettre en service la nouvelle ligne en 2028.

Positions exprimées. Yann : « Je ne vendrai pas à n'importe qui. Je veux que Kerhaliou reste à Douarnenez et que mes enfants

continuent de se parler. » Maëlle : « Je suis prête à diriger l'entreprise, mais je ne veux pas devoir négocier chaque décision avec mon frère et ma tante. » Erwan : « Je ne bloquerai rien, mais je ne veux pas qu'une part de mon héritage reste immobilisée vingt ans sans rien rapporter. » Gaëlle : « J'ai besoin de vendre ; l'offre du groupe valorise mes actions 1 900 000 €. » Thierry Quéméner rappelle que la banque verrait favorablement un renforcement des capitaux propres. Le CSE, informé de l'offre du groupe, a adressé une lettre à la direction : « Les salariés ont en moyenne dix-huit ans d'ancienneté ; ils veulent savoir où sera prise demain la décision de garder ou non l'usine. » Décision prévue le 15 décembre 2026.

Annexe 14 – Le financement de la nouvelle ligne : situation financière et solutions étudiées

D'après une note de Thierry Quéméner, directeur administratif et financier, octobre 2026.
Besoin. La nouvelle ligne coûte 4 200 000 € (équipements 3 600 000 €, travaux 600 000 €) ; commande au début de 2027, mise en service en mars 2028. Une subvention publique à l'investissement de 540 000 € (15 % des équipements) a été demandée ; la décision sera connue en mars 2027.

Situation financière. Capacité d'autofinancement : 820 000 € en 2025, 700 000 € prévus en 2026, 1 250 000 € prévus en 2028 avec la nouvelle ligne. Dettes financières : 2 050 000 € au 31 décembre 2025, 1 550 000 € prévus fin 2027. Trésorerie nette prévue au 31 décembre 2026 : 450 000 €. Besoin en fonds de roulement fin 2025 : 4 750 000 €, soit 92 jours de chiffre d'affaires, en raison des stocks de conserves fabriquées pendant les campagnes et des sardines millésimées qui vieillissent plusieurs années en stock. La trésorerie se creuse chaque année de mars à octobre, surtout pendant la campagne de la sardine : le poisson et les saisonniers sont payés pendant les campagnes, alors que les conserves se vendent tout au long de l'année. Délais de paiement actuels : clients en France, 30 jours après la livraison ; clients à l'export, 60 jours après la facture ; mareyeurs (poisson frais), 15 jours après la fin de chaque période de dix jours ; fournisseurs de poisson surgelé, 30 jours après la livraison ; autres fournisseurs (huile, ingrédients secs, emballages), 45 jours après la facture. La banque limite la capacité de remboursement (dettes financières ÷ capacité d'autofinancement) à 3,5 années ; pour la solution 1, elle demanderait en outre la caution personnelle de la future présidente à hauteur de 500 000 €.

Ma proposition pour soulager la trésorerie. Payer tous les fournisseurs, mareyeurs compris, 60 jours après la date d'émission de leurs factures à partir du 1er janvier 2027. Gain de trésorerie estimé : environ 700 000 €, dont environ 425 000 € sur le poisson frais (achats de 2025 : poisson frais auprès des mareyeurs 3 400 000 € ; poisson surgelé 1 760 000 € ; huile, ingrédients secs et emballages 2 970 000 €). Les deux principaux mareyeurs ont donné leur accord par écrit, « pour garder le client », en précisant qu'ils devraient emprunter pour financer ce délai : ils règlent chaque semaine leurs achats à la criée.

Trois solutions de financement de la ligne.

Critère	Solution 1 : emprunt bancaire	Solution 2 : crédit-bail	Solution 3 : capital et emprunt
Montage	Emprunt de 3 600 000 € sur 7 ans à 4,1 % ; travaux autofinancés (600 000 €)	Crédit-bail de 7 ans sur les équipements (3 600 000 €), option d'achat de 1 % ; travaux autofinancés (600 000 €)	Augmentation de capital souscrite par le fonds régional (1 200 000 €, option C de l'annexe 13) ; emprunt de 2 400 000 € sur 7 ans à 4,1 % ; travaux autofinancés (600 000 €)
Coût sur sept ans	614 000 € d'intérêts	696 000 € de loyers et d'option au-delà du prix des équipements	409 000 € d'intérêts ; rentabilité attendue par le fonds : environ 12 % par an
Propriété des équipements	Dès l'achat	À la levée de l'option, en 2035	Dès l'achat
Garanties	Nantissement des équipements	Aucune (le crédit-bailleur reste propriétaire)	Nantissement des équipements
Répartition du capital	Inchangée	Inchangée	Fonds régional : environ 30 % du capital
Capacité de remboursement prévue en 2028*	4,1 années	4,1 années (crédit-bail compté comme une dette)	3,2 années

** (Dettes financières prévues fin 2027 + nouvel emprunt ou engagement de crédit-bail) ÷ capacité d'autofinancement prévue en 2028. Si la subvention était accordée, l'emprunt pourrait être réduit de 540 000 € : la capacité de remboursement prévue en 2028 serait alors d'environ 3,7 années (solution 1) et 2,7 années (solution 3). Source : direction administrative et financière de la Conserverie Kerhaliou, octobre 2026.*

Annexe 15 – Les délais de paiement entre professionnels : textes juridiques

D'après le Code de commerce, articles en vigueur en novembre 2026 (extraits reformulés).

D'après l'article L. 441-10, I. Sauf disposition contraire des conditions de vente ou accord des parties, le délai de paiement est fixé au trentième jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation. Le délai convenu entre les parties ne peut dépasser soixante jours après la date d'émission de la facture. Par dérogation, un délai maximal de quarante-cinq jours fin de mois après la date d'émission de la facture peut être convenu, s'il est expressément stipulé par contrat et ne constitue pas un abus manifeste à l'égard du créancier. En cas de facture périodique, le délai convenu ne peut dépasser quarante-cinq jours après la date d'émission de la facture.

D'après l'article L. 441-11, II. Le délai de paiement, par tout producteur, revendeur ou prestataire de services, ne peut dépasser, pour les achats de produits agricoles et alimentaires périssables, de viandes congelées ou surgelées, de poissons surgelés, de plats cuisinés et de conserves fabriqués à partir de produits alimentaires périssables : trente jours après la date de livraison ou, en cas de facture périodique, trente jours après la fin de la décade de livraison. Pour les achats de produits agricoles et alimentaires non périssables, il ne peut dépasser soixante jours après la date d'émission de la facture. […]

D'après l'article L. 441-16. Le non-respect des délais de paiement prévus notamment au I de l'article L. 441-10 et au II de l'article L. 441-11 est passible d'une amende administrative dont le montant ne peut excéder 75 000 € pour une personne physique et deux millions d'euros pour une personne morale. Ce maximum est doublé en cas de réitération du manquement dans un délai de deux ans à compter de la date à laquelle la première décision de sanction est devenue définitive.

Lexique. Criée : halle du port où le poisson débarqué est vendu aux enchères. Décade : période de dix jours (du 1er au 10, du 11 au 20, du 21 à la fin du mois). Facture périodique : facture récapitulative qui regroupe les livraisons d'une même période. Mareyeur : entreprise qui achète le poisson à la criée ou aux pêcheurs et le revend, préparé ou non, aux poissonniers, aux restaurateurs et aux industriels.