



HAL
open science

Grande distribution alimentaire et changements organisationnels : le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine.

Pierre Sans, Dominique Coquart

► To cite this version:

Pierre Sans, Dominique Coquart. Grande distribution alimentaire et changements organisationnels : le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine.. *Economie Rurale*, 1998, 245-246, pp.111-118. 10.3406/ecoru.1998.5025 . hal-03485429

HAL Id: hal-03485429

<https://hal.science/hal-03485429>

Submitted on 17 Dec 2021

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Grande distribution alimentaire et changements organisationnels : le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine.

Résumé :

En une trentaine d'années, la grande distribution alimentaire (GDA) est devenue le premier canal de commercialisation de la viande bovine. Parallèlement, une industrie de transformation de la viande bovine s'est développée. A partir des résultats d'une enquête menée auprès des principaux opérateurs de ces secteurs, les auteurs dégagent les changements organisationnels survenus au sein de ce canal de distribution. Les structures d'approvisionnement en viande bovine et les modalités de leur fonctionnement traduisent la volonté de la GDA d'exercer un contrôle étroit sur les transactions. Il est à l'origine d'un processus d'adaptation des fournisseurs qu'elle surveille étroitement.

Organizational changes in hypermarkets outlets: the example of the beef processing industry.

Summary:

Over the last 30 years, hypermarkets outlets have become the first beef channel of distribution. At the same time, the beef processing industry has undergone a great development. Thanks to the results of a survey carried out into the main companies from this field of activity, the authors point out all the changes that occurred in the organization of the marketing channel.

The structures of beef meat supply and the way they are run show the will of hypermarkets to have a tight control over the dealings that obliges meat suppliers to adjust.

GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS : LE CAS DE L'INDUSTRIE DE TRANSFORMATION DE LA VIANDE BOVINE.

Pierre SANS

Enseignant ENV Toulouse/Chercheur INRA-UREQUA Le Mans
23, chemin des Capelles 31 076 Toulouse Cedex 3
E-Mail : p.sans@envt.fr

Dominique COQUART

Enseignant ENSA Toulouse/Laboratoire Dynamiques Rurales
145, avenue de Muret 31 076 Toulouse Cedex
E-Mail : coquart@ensat.fr

Introduction

En l'espace de trois décennies, la Grande Distribution Alimentaire (GDA) a conquis une place prépondérante dans la commercialisation au détail de la viande bovine : elle représente actuellement plus de 70% des volumes de viande de gros bovins vendus aux consommateurs soit 55% de la consommation totale (Mainsant, 1996). Aussi, la GDA est devenue un partenaire de l'échange incontournable pour les principaux opérateurs de l'industrie de transformation de la viande bovine (ITVB).

L'objet de cette contribution est d'étudier les effets induits sur l'ITVB par la montée en puissance de distributeurs, dont les structures et les modes de fonctionnement constituent une nouveauté au sein du canal. La première partie est consacrée à la mise en évidence des changements organisationnels imposés par la GDA. Une seconde partie dégage les traits dominants du processus d'adaptation de l'ITVB. Enfin, dans la discussion finale, nous abordons les questions de l'équilibre des rapports entre GDA et industrie - déjà étudié pour d'autres filières (Persuy, 1978 ; Lacroix, 1988 ; Gille, 1991) - et de la convergence de l'évolution de la filière viande bovine vers un modèle plus général concernant l'ensemble de l'agro-alimentaire (Malassis, 1996).

Ce travail émane d'une étude approfondie des relations entre ces deux secteurs d'activité (Sans, 1996). Des enquêtes directes, par entretien, ont été réalisées auprès des principaux acteurs de chacune des deux familles entre novembre 1994 et décembre 1995¹. Les entreprises enquêtées sont les suivantes :

- pour la GDA : Auchan, Carrefour, Casino, Comptoirs Modernes - Major Unidis, Cora, Docks de France - SASM, Docks de France-Ruche Picarde, Monoprix, Prisunic, Promodès, Système U.

¹ En ce qui concerne l'ITVB, notre échantillon a été complété par 3 sociétés régionales réalisant une part importante de leur chiffre d'affaires avec la GDA.

- pour l'ITVB : Alliance-Défial, Arcadie, Idéa, Société Vitreuse d'Abattage (SVA), Socopa, Soviba, Sovico, Vital et trois PME du Sud-Ouest de la France : Codévia, Pédavia, Spanghero.

Les entretiens étaient sollicités auprès du directeur commercial pour les groupes de l'ITVB et du responsable des achats pour la GDA² : le choix de ces deux interlocuteurs s'explique par notre souhait de rencontrer les acteurs directement impliqués dans le déroulement des transactions. Le questionnaire mis en oeuvre au cours de ces entretiens est de type semi-directif. Il est comparable pour les deux familles d'acteurs et couvre un large champ d'investigation : il aborde ainsi successivement la politique industrielle et/ou commerciale de la société, les différents volets des relations entre les contractants (procédure de référencement, négociation du contenu des cahiers des charges, nature des contrats) et s'achève sur un élargissement de la perspective à l'ensemble des acteurs intervenant dans ces secteurs d'activité. L'analyse de ces entretiens et leur confrontation aux données bibliographiques nous ont permis de dégager les grandes tendances en matière de relations GDA - ITVB.

1. Vers une maîtrise qualitative des achats de viande bovine.

L'objet de cette première partie est de montrer comment les attentes de la GDA en matière de viande bovine (1.1) amènent les distributeurs à mettre en place des structures d'approvisionnement particulières, dont les modes de fonctionnement constituent une nouveauté pour l'industrie de transformation de la viande bovine (1.2).

1.1 Les attentes du distributeur en matière de viande bovine

L'analyse des propos tenus par les distributeurs et des comportements affichés par les principales enseignes permet d'identifier trois attentes majeures :

- la constance qualitative de la marchandise proposée par les industriels de la transformation : elle est nécessaire à la régularité dans le temps de l'offre présentée aux clients finaux. Dans un contexte de concurrence exacerbée entre enseignes, cette constance est un des gages de fidélité du consommateur. Elle concerne à la fois le produit en lui-même (c'est à dire les qualités sensorielles de la viande : tendreté, couleur, aspect visuel...) et le service qui l'entoure (livraisons, gestion des non-conformités...).

- la « justesse » du prix proposé par l'industriel : le rayon boucherie, dont la viande bovine génère la plus grande part du chiffre d'affaires, est unanimement considéré comme un rayon stratégique dans la mesure où il est une vitrine de la qualité de l'offre produit/service du point de vente. Le positionnement prix sur les viandes de boucherie est, à l'heure actuelle, un élément majeur de la compétitivité du point de vente par rapport aux magasins situés dans la même zone de chalandise.

- la possibilité de différenciation qu'autorise l'offre de l'industriel : la différenciation peut concerner aussi bien le fond du rayon (c'est à dire l'offre basique qui constitue l'essentiel des ventes) qu'une gamme complémentaire de produits. Elle peut avoir pour vecteur une identification des viandes (par le biais de signes officiels de qualité ou de systèmes mis en place par la filière ou à l'initiative du distributeur) ou une innovation technologique pour les produits

² Il s'agissait de l'acheteur central dans le cas d'achats centralisés; dans le cas contraire, du responsable de la « file » boucherie.

transformés (par exemple, les Unités de Vente au Consommateur sous-vide ou sous atmosphère contrôlée).

1.2 Des modes de fonctionnement innovants au sein du canal de distribution.

Sous l'effet conjugué de l'augmentation de la part de marché de la GDA dans la commercialisation de la viande bovine auprès des ménages et de la concentration croissante du secteur, chaque opérateur de la GDA a la charge d'acheter et d'acheminer jusqu'à ses points de vente des volumes importants de produits carnés. La recherche de l'efficacité technique mais aussi économique le conduit à adopter des structures et des processus décisionnels à la fois complexes et variés.

1.2.1 Une structure de référencement « à étages ».

L'analyse des structures de référencement des groupes ayant fait l'objet de l'enquête permet de constater l'hétérogénéité des structures et des modes de fonctionnement adoptés par les différents distributeurs. Les schémas adoptés diffèrent en ce qui concerne le nombre d'étages de référencement, le niveau géographique de l'échelon supérieur et les prérogatives accordées à chaque échelon. On distingue ainsi :

- des structures de référencement à trois étages : la centrale nationale, la centrale régionale et le point de vente. L'échelon supérieur sélectionne un *pool* de fournisseurs et négocie les conditions générales de l'échange. L'échelon intermédiaire choisit quelques uns d'entre eux et peut formuler des demandes spécifiques pour son bassin. Enfin, le point de vente effectue un dernier tri entre les fournisseurs retenus au niveau régional et entre les produits qu'ils proposent;
- des structures de référencement à deux étages : généralement, l'échelon supérieur se situe au niveau d'une région (ou d'un bassin). Il joue le même rôle que la centrale nationale du cas précédent. Le point de vente choisit en dernier recours. Il peut exister des systèmes hybrides dans lesquels l'échelon supérieur est, selon la taille des fournisseurs, soit national soit régional;
- des structures de référencement à un étage : il peut s'agir d'une centrale nationale qui impose à ses magasins à la fois les fournisseurs et l'assortiment de produits ou du point de vente qui assume seul ces choix.

A cette diversité s'ajoutent les variations dans l'étendue du champ de compétences de chaque échelon et dans son degré de liberté par rapport à l'échelon supérieur. En effet, en matière de viande de boucherie, il y a généralement un référencement pour l'activité « carcasses ou muscles », un autre pour les Unités de Vente au Consommateur (UVC) fraîches et un troisième pour les UVC surgelées³. Certaines centrales nationales ne traitent qu'une partie d'entre eux (par exemple, les UVC), le reste étant assuré par la centrale régionale. D'autre part, cette dernière n'a parfois que des prérogatives limitées, souvent difficiles à cerner, et ne sert en fait que de relais destiné à diffuser aux points de vente les décisions prises par l'échelon national.

³ Sur les 454 000 tonnes de produits finis (TPF) passant par le circuit de la distribution moderne, un peu plus de 30% (140-145 000 TPF) sont constitués par des UVC industrielles, essentiellement du steak haché frais et surgelé (Mainsant, 1996). Le solde est composé des achats de muscles PAD (40-45%) et de carcasses (25-30%) (Estimations personnelles d'après indicateur de découpe OFIVAL).

Le tableau 2 présente une typologie basée sur les critères évoqués ci-dessus en matière de viande bovine. Il traduit la diversité des organisations adoptées. Cependant, on observe une tendance à l'augmentation du nombre d'étages qu'un produit doit franchir avant d'être présent en linéaire.

Tableau 1 : Structures de référencement de la GDA en matière de viande bovine.

Nombre de niveau(x) de référencement	Nature du (des) niveaux	Gamme de produits	Groupes
1	National	Tous produits Produits élaborés	Casino Prisunic SCA-Monoprix Promodès - CAP Intermarché* Système U
	Régional	Tous	Docks de France (sauf Cofradel) Comptoirs Modernes
	Points de Vente	Tous	Docks de France-Cofradel
2	National et points de vente	Tous	Auchan Cora (enseigne Cora)
	Régional et points de vente	Tous Muscles	Carrefour Leclerc* Cora (enseigne Match) Système U
3	National, régional et point de vente	Produits élaborés	Leclerc

*: pour Intermarché et Leclerc, les informations n'ont pas été obtenues directement auprès des responsables de ces enseignes mais en recoupant les données issues des autres entretiens.

Source : enquête personnelle

1.2.2 Une centralisation croissante des achats.

A l'instar de ce que nous avons observé pour la fonction de référencement, les structures d'achat de viande bovine par la distribution moderne sont loin d'être uniformes. Le degré de centralisation des achats, c'est à dire la détention par une ou plusieurs structures du pouvoir de décider le déclenchement de commandes auprès des fournisseurs, est un des principaux critères permettant de caractériser les différentes organisations. Certains groupes de distribution disposent de centrales qui cumulent les fonctions de référencement et de détermination des volumes et conditions d'achats. Cette structure peut avoir un champ d'action national, c'est à dire vocation à organiser l'approvisionnement de l'ensemble des magasins du territoire français (Samu-Auchan, SCA-Monoprix, SAPAC-Prisunic, Casino) ou régional (Comptoirs Modernes et Docks de France, à l'exception de DDF-Cofradel). D'autres distributeurs optent pour une plus grande décentralisation des achats, les points de vente choisissant leurs fournisseurs parmi ceux référencés par la structure nationale ou régionale (Cora, Carrefour, Promodès-Champion, Leclerc et Système U). Bien que plus timide et plus tardive que celle touchant d'autres produits carnés (charcuterie, volailles), la centralisation commerciale des achats de viande bovine va croissante (Tableau 2).

Tableau 2 : Evolution du degré de centralisation des achats par la distribution moderne entre 1984 et 1994.

		(en pourcentages des surfaces de vente)	
		1984	1994
Centralisé	avec abattage + découpe	11,1	6,3
	avec centrale de découpe	10,2	1,6
	commercial seulement	32,4	58,9
	Total centralisé	53,8	66,8
Décentralisé		46,2	33,2

Source : 1984 INRA cité par (Mainsant,1988)

1994: calculs personnels

En effet, des groupements d'indépendants (Système U par exemple) et des distributeurs historiquement très attachés à la décentralisation (Carrefour) ont introduit récemment une « dose » de centralisation dans leurs achats de viande bovine. Ainsi, lorsque le groupe Carrefour a procédé, en 1994, à une vaste réorganisation interne de ses structures, il a mis en place une « fédération » des achats (selon les termes employés par les responsables du groupe) au niveau de chacun des cinq bassins. Bien que, officiellement, ces structures régionales n'aient pour vocation que le référencement des fournisseurs, elles constituent un lieu de concertation entre les responsables des différents points de vente et facilitent par là même la mise en œuvre d'une politique d'achats groupés.

Par ailleurs, alors que, dans le passé, la centralisation s'est opérée par le biais de l'intégration verticale en amont (Casino, Promodès), on assiste depuis une dizaine d'années à un mouvement de désengagement capitalistique de l'amont du canal et à une centralisation commerciale croissante⁴. Cette évolution traduit davantage un changement de méthodes que d'objectifs : la minimisation du prix de cession au point de vente ne passe plus nécessairement par une compression des coûts, par le biais de l'intégration verticale, mais est obtenue par l'exercice d'une pression commerciale des distributeurs sur leurs fournisseurs, au moyen d'une globalisation des volumes commandés. Leur agrégation au niveau d'une centrale d'achat nationale ou régionale permet de maximiser les remises, rabais et ristournes. En outre, la centralisation commerciale autorise un contrôle de la composition de l'offre des points de vente par la réduction des références disponibles voir par la prescription d'un linéaire-type aux magasins. Elle est donc un outil au service de l'homogénéité de l'offre en magasins.

1.2.3 La référence systématique à un cahier des charges.

L'existence de cahiers des charges (CDC) dans le domaine de la viande bovine n'est pas nouvelle. Dans les premières années d'existence des groupes de la distribution moderne, les acheteurs sélectionnent déjà des carcasses dans les chambres frigorifiques des abattoirs selon des critères personnels, souvent non transcrits sur le papier. Les enseignes pionnières formalisent par écrit leurs exigences au début des années 1970. Il s'agit généralement de distributeurs très centralisés soucieux de contrôler, d'amont en aval, l'ensemble des opérations qui mènent du bovin sur pied entrant dans l'abattoir à la pièce de découpe livrée aux points de vente. Ce processus est donc relativement ancien mais son terme n'intervient qu'au tout début des années

⁴ Une raison fréquemment avancée par nos interlocuteurs pour expliquer l'intégration capitalistique en amont des distributeurs est l'absence d'une industrie de la viande structurée dans la décennie 1970. Actuellement, les motifs d'une telle intégration tiennent davantage à un souci de connaissance de la formation des coûts de transformation de la viande bovine (ex : Leclerc).

1990, période à laquelle l'ensemble des enseignes dispose d'un CDC, qui s'impose lors de toute transaction comme le support technique des engagements des deux parties.

Au delà de l'extension de son usage, la forme et les sujets qu'il aborde ont connu une évolution notable depuis la fin des années 1980. Elle se traduit en premier lieu par **une formalisation accrue** des demandes du distributeur qui définit très précisément des spécifications qui lui sont propres. Elle s'explique en partie par les changements opérés par la GDA quant à la nature de ses approvisionnements : tant qu'elle achetait des carcasses, quelques éléments techniques aisément contrôlables (poids, sexe, conformation, état d'engraissement) suffisaient. Désormais, l'achat dominant de muscles Prêt à Découper (PAD) nécessite, en plus, la définition précise d'un mode d'élaboration incluant des critères qualitatifs (type de découpe, degré de parage et d'épluchage) et quantitatifs (rendements, fourchette de poids de pièces ou de muscles types). Dernièrement, un temps de maturation, variable selon les types de morceaux, a été introduit dans le cahier des charges de certaines enseignes : il impose à l'industriel un stockage en chambre frigorifique des viandes avant leur livraison au distributeur⁵. En second lieu, l'évolution du cahier des charges tient à **l'extension du champ couvert** : de simple document technique s'intéressant uniquement à la matière première, il s'est enrichi de spécifications concernant « l'environnement » de cette dernière : le conditionnement et l'emballage, l'étiquetage et l'acheminement jusqu'au point de vente. Ainsi, les règles de préparation des commandes par l'industriel (composition des rolls, rangement des marchandises...) et les modalités de la livraison (fréquence, plages horaires) sont désormais clairement énoncées. En ce qui concerne ces dernières, le distributeur peut même aller jusqu'à imposer le prestataire logistique qui se chargera de l'acheminement des produits depuis l'usine jusqu'au point de vente.

Cette volonté de définition de besoins spécifiques et de leur formalisation dans un CDC qui s'impose à l'industriel, serait inopérante sans un contrôle effectif de son respect. Le renforcement des mesures prises par les clients pour s'assurer de la conformité des marchandises qu'ils réceptionnent est précisément une des évolutions majeures de ces dernières années. Alors qu'au début de leur utilisation les CDC étaient avant tout des outils de marketing pour les distributeurs (il était de bon ton de dire « nous avons un cahier des charges ») et n'étaient guère appliqués, ils font désormais l'objet de multiples vérifications. Elles comprennent des visites des sites par l'acheteur (ou par une tierce partie mandatée par lui) ainsi que des contrôles visuels ou instrumentaux du respect des différentes spécifications du CDC, dont les résultats servent de base aux pénalités financières infligées par le distributeur voir au refus de la marchandise. C'est à notre sens la recherche d'une plus grande efficacité de cette fonction de contrôle qui explique en partie la modification des circuits logistiques utilisés par la GDA pour acheminer la viande bovine jusqu'aux points de vente.

1.2.4 La maîtrise de la logistique : une préoccupation croissante de la distribution moderne.

La compétitivité des enseignes est sous la dépendance de deux facteurs : l'efficacité de la fonction achat d'une part, qui conduit les distributeurs à privilégier les contrats portant sur des volumes importants afin de bénéficier pleinement des remises et ristournes quantitatives ; la flexibilité de leur logistique d'approvisionnement d'autre part, qui doit permettre de limiter les stocks en magasins tout en évitant les ruptures. Aussi, la logistique est elle l'objet d'une attention croissante des distributeurs. Cet intérêt se traduit notamment par le recours de plus en plus fréquent au passage par plates-formes ou entrepôts qui se substituent peu à peu à la livraison directe. La nature des opérations qui y sont effectuées varie selon les choix opérés par le

⁵ Peut-être faut-il considérer l'insertion de ce paramètre dans le cahier des charges comme une conséquence logique des progrès réalisés dans la détermination des temps de maturation nécessaires à la valorisation du potentiel de tendreté des différents types de muscles?

distributeur : elles peuvent se limiter à la réalisation d'opérations de distribution physique plus ou moins complexes (réception, dégroupage, préparation des commandes par magasin) ou être étendues à des fonctions plus commerciales (prises des commandes et facturation par exemple).

La viande bovine n'échappe pas à ce mouvement : l'enquête a permis de recenser 50 sites logistiques sur lesquels transitent des produits de transformation de gros bovins (Figure 1). Certes, probablement moins de 50% des volumes de viande bovine passent sur plates-formes ; mais depuis 3 à 4 ans, cette solution logistique se développe. Elle n'affecte pas de façon identique l'ensemble des produits de gros bovins ni, au sein de l'échantillon étudié, l'intégralité des distributeurs : elle concerne davantage les UVC industrielles que les muscles sous-vide et est davantage utilisée par les enseignes composées essentiellement de supermarchés (et de supérettes).

Pourtant, au-delà de ces considérations, les industriels perçoivent un mouvement de fond vers le passage sur des plates-formes aux attributions plus ou moins larges et ce, pour la majeure partie des enseignes. Quels sont donc les motifs qui peuvent pousser les distributeurs à s'investir dans la définition et la mise en œuvre d'une politique d'approvisionnement de leurs points de vente?

Nous en identifions deux principaux :

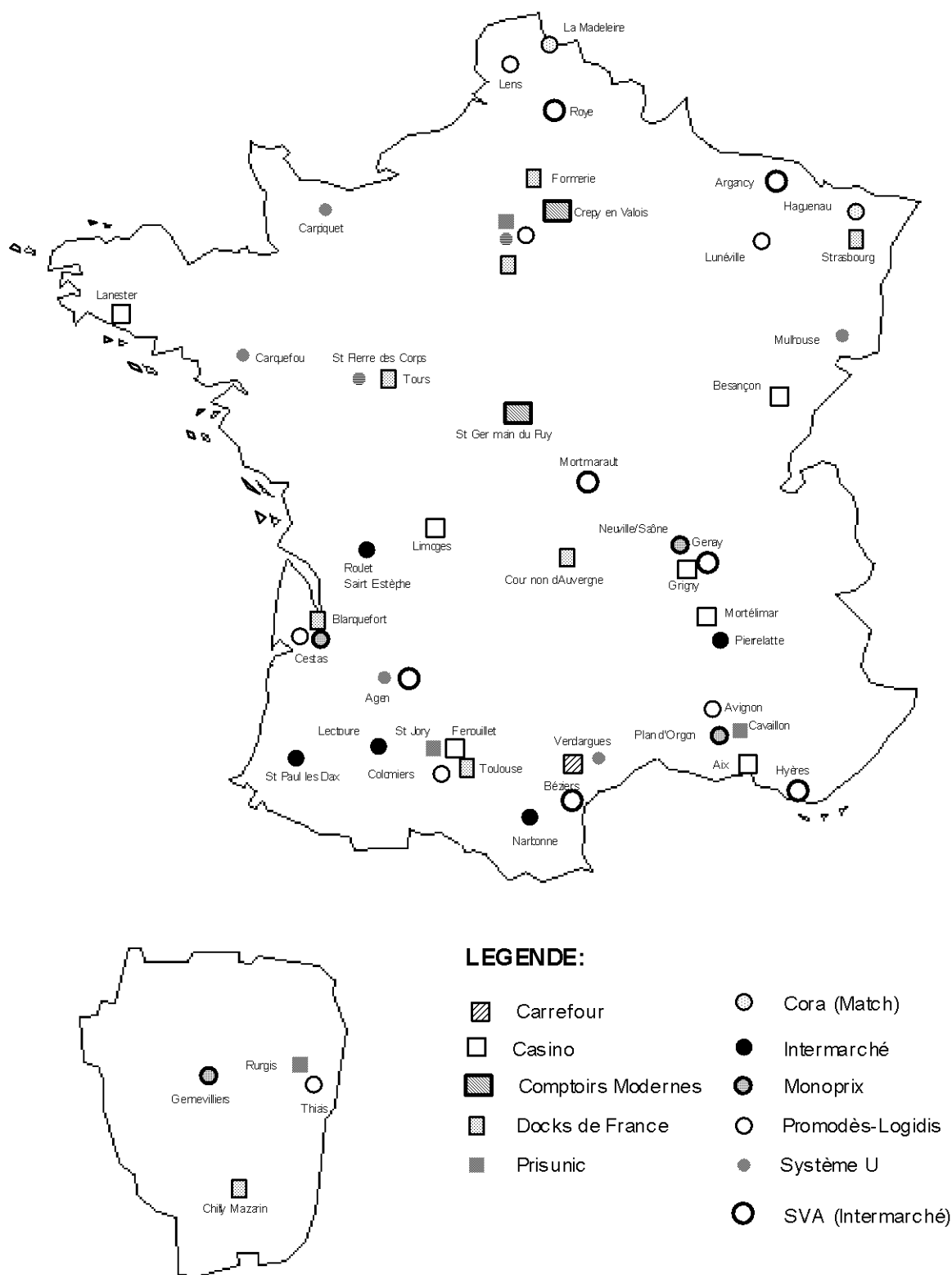
- la recherche d'un abaissement des coûts logistiques.

En matière de viande bovine, le distributeur joue sur deux leviers : le transport et la réalisation d'opérations de dégroupage et allotement sur plate-forme. En amont (c'est à dire au départ de l'usine), les distributeurs développent la contractualisation directe avec des transporteurs référencés qui sont imposés aux industriels. Vu l'importance des volumes concernés à l'échelle d'une (ou plusieurs) enseigne(s), ils négocient des tarifs inférieurs à ceux qu'obtenaient les industriels et se retournent alors vers ces derniers pour réclamer une part (ou l'intégralité) de la rente dont ils sont à l'origine. Cette tendance conduit ainsi à l'extension des contrats départ-usine, la fonction transport étant contrôlée par le distributeur et déléguée dans la majeure partie des cas à un prestataire logistique. Le second levier utilisé pour réduire les coûts est le passage sur des plates-formes où sont réalisées un certain nombre d'opérations de distribution physique. Parmi celles-ci, se trouvent la préparation des commandes et l'éclatement vers les points de vente. La plate-forme permet une massification des flux de différents fournisseurs en un seul point de réception. Lorsque l'identification du magasin destinataire n'est pas effectuée par l'industriel (*commande non allotie client*), la livraison est dégroupée c'est à dire scindée en autant d'unités qu'il y a de points de vente à servir. Ainsi, à une kyrielle de transporteurs qui déchargeaient quelques palettes après avoir attendu des heures sur le quai de déchargement du magasin, se substitue peu à peu la livraison par camions complets en provenance d'une plate-forme gérée par le distributeur. La suppression des temps d'attente, l'optimisation des tournées et la limitation des ruptures de charge permettent une diminution significative des coûts logistiques.

- la volonté de mieux contrôler la qualité des marchandises achetées et la composition des assortiments dans les points de vente.

Elle est à l'origine du choix fait par certaines sociétés de distribution de faire transiter l'ensemble des produits de viande bovine (muscle et UVC industrielles) par un entrepôt ou une plate-forme

Figure 1 : Plates-formes sur lesquelles transite de la viande de gros bovins en 1995⁶.



Source : enquête personnelle

⁶ hors plates-formes du distributeur Auchan.

(Prisunic, Docks de France-SASM et Ouest). Le passage sur plate-forme s'accompagne généralement d'un agréage des livraisons c'est à dire du contrôle de la conformité des marchandises aux prescriptions du cahier des charges (Tableau 3). Un intervenant spécialisé effectue cette opération ce qui limite les biais liés à des appréciations personnelles de plusieurs agents, par exemple dans les points de vente. Les distributeurs qui n'effectuent pas encore d'agréage (souvent par absence de spécialistes des produits carnés sur les sites logistiques) envisagent tous d'y venir. Ils sont en effet conscients que de nombreux points de vente subissent les effets du non respect des cahiers des charges car les responsables de rayons n'ont pas le temps de contrôler toutes les marchandises. L'agréage sur plates-formes n'est certes pas une panacée. Outre le fait que certaines préconisations du CDC sont difficilement mesurables de façon objective, le degré de liberté dont dispose le distributeur peut être réduit : peut-il refuser une marchandise sans préjudice si aucune solution de remplacement ne s'offre à lui ? Malgré ces limites, la plupart des distributeurs que nous avons interrogés considèrent que cette solution logistique permet un meilleur contrôle de la matière première achetée. Le second intérêt du passage sur plate-forme est qu'elle est un lieu possible de convergence des besoins individuels des magasins. Dès lors que les prises de commande auprès des fournisseurs sont assurées à son niveau (Tableau 3), elle constitue un outil d'homogénéisation des assortiments. Elle joue le rôle de filtre entre les besoins exprimés par les magasins et la volonté du distributeur . A partir du moment où la plate-forme assume la prise de commande, elle est en mesure de limiter les entrées « parasites » de références dans les assortiments de ses points de vente. En conclusion, les structures mises en place par la GDA et les modalités de leur fonctionnement viseraient, selon nos interlocuteurs, à réduire l'incertitude sur le produit et le service et à abaisser le coût des marchandises achetées. Ils ont des répercussions sur la structuration de l'ITVB et sur le comportement des opérateurs qui la composent.

Tableau 3 : Fonctions dévolues aux plates-formes selon les distributeurs⁷.

Groupe	Prise de commande auprès des fournisseurs	Agréage	Préparation des commandes	Eclatement
Auchan				X
Carrefour	X	X	X	
Casino				X
Comptoirs Modernes (Union C.)				X
Cora <i>Cora Match</i>			X	X
DDF Ouest	X	X	X	X
SASM	X	X	X	X
Monoprix				X
Prisunic	X	X	X	X
Promodès <i>Champion Continent</i>	X			X
Système U	X	X	X	X

Source : enquête personnelle

⁷ Les fonctions non assurées sur les plates-formes sont réalisées selon des modalités très variables en fonction de l'organisation propre à chaque groupe de distribution.

2. Une adaptation à marche forcée des industriels de la transformation

L'objet de cette partie est d'étudier les répercussions des changements organisationnels imposés par la GDA sur la structuration de l'ITVB. Après avoir souligné les effets des tendances analysées ci-dessus (cf partie 1), nous envisageons les modalités d'adaptation de l'ITVB aux exigences de ses clients.

2.1 Les répercussions sur l'ITVB des pratiques de la GDA.

2.1.1 La centralisation des achats et les contraintes logistiques favorisent les grandes entreprises.

Depuis la décennie 1970, la croissance des ventes de viande bovine par la distribution moderne a favorisé le développement d'activités nouvelles (comme la découpe industrielle) et a contribué à l'émergence d'entreprises ou de groupes industriels de taille importante. La centralisation croissante des achats que nous observons actuellement contribue à accroître la concentration du secteur de la transformation de la viande bovine⁸. En effet, dans la mesure où les commandes sont de plus en plus groupées, à la fois dans le temps et sur quelques fournisseurs, seuls ceux disposant d'outils de taille conséquente seront aptes à répondre durablement à la demande des clients. Cette nécessité est, de plus, accentuée par les pratiques commerciales de la distribution moderne et par la structure des approvisionnements qui en découle : la multiplication des promotions ainsi que les fluctuations hebdomadaires des ventes dans les magasins sont à l'origine d'achats de réapprovisionnement « en catégoriel » c'est à dire de lots de muscles constitués d'une même pièce anatomique. La capacité à pouvoir honorer des commandes dépend alors à la fois du volume global traité par l'industriel et de son aptitude à gérer la matière. D'autre part, le respect des exigences des distributeurs, en terme de fraîcheur des produits transformés par exemple, est le moteur d'investissements lourds, destinés à optimiser les circuits logistiques, qui ne se justifient souvent, d'un point de vue économique, que s'ils concernent des volumes conséquents.

La centralisation des achats n'exclue cependant pas les opérateurs industriels de taille plus réduite. En effet, l'examen des pratiques de référencement de la GDA et de gestion des volumes entre les fournisseurs montre que, si la plupart d'entre eux concentre l'essentiel de leurs achats sur deux ou trois industriels de grande taille, ils en sollicitent ponctuellement d'autres lors des ventes promotionnelles ou pour des réapprovisionnements de magasins. Il s'agit généralement de petits faiseurs locaux ou d'opérateurs étrangers. Cette gestion des fournisseurs par les distributeurs peut s'interpréter comme la volonté d'atteindre deux objectifs : d'une part, sécuriser les approvisionnements en faisant appel à un nombre restreint d'industriels qui trouvent dans cette relation un débouché important en volume, en espérant les « fidéliser » à l'enseigne; d'autre part, accorder des volumes plus réduits à d'autres fournisseurs afin de stimuler la concurrence entre l'ensemble des fournisseurs, d'éviter une dépendance excessive vis à vis de l'un d'entre eux et de prévenir la constitution, à l'échelle du secteur, d'un oligopole industriel.

2.1.2 La difficulté à gérer un « travail à façon » des viandes.

⁸ En 1994, le secteur de l'industrie des viandes (secteur 151 de la Nomenclature d'Activité Française) comptait 1 415 entreprises de plus de 10 salariés. Les entreprises de plus de 500 salariés réalisaient moins de 30% du chiffre d'affaires du secteur (contre 36% pour celles de 10 à 99 salariés et 34% pour celles de 100 à 499 salariés) (Source : ANIA, 1996).

La mise en place de cahiers des charges et leur contrôle par les distributeurs obligent l'industriel à être de plus en plus attentif au respect des préconisations. Sa tâche est compliquée, dans la filière viande bovine, par la spécificité des exigences formulées par chaque distributeur. Bien que ne portant souvent, aux dires des fabricants, que sur des « points de détail », elles sont à l'origine de deux contraintes majeures pour l'industriel. La première réside dans la multiplication des références pour une même unité de matière : la modification de la composition des approvisionnements (passage de la carcasse au muscle PAD voir au muscle catégoriel) a nécessité la définition de modes de découpe, parage, dénervage... Or, tous les distributeurs n'ont pas formulé les mêmes préconisations, même si la matière première de base (la carcasse définie par un poids, un sexe, une conformation, un état d'engraissement) est identique. L'industriel se voit ainsi dans l'obligation de gérer chacun des cahiers des charges indépendamment. Cela se traduit concrètement par l'impossibilité de lancer de longues séries de fabrication et par une complexité croissante de la maîtrise des flux de la matière (la viande) et de son « environnement » (le conditionnement et l'emballage). Cette dernière est à l'origine d'une formalisation des procédures de travail de l'industriel, par exemple en vue d'assurer une parfaite traçabilité de la matière première mise en œuvre c'est à dire d'apporter la garantie de son identification depuis l'entrée de l'animal sur pied dans l'abattoir jusqu'à la livraison du produit au client. Afin de faire face à cette complexité, les industriels ont recours à des technologies innovantes, essentiellement dans le domaine informatique. La seconde contrainte concerne la gestion de la matière : la spécificité des cahiers des charges nuit à la substituabilité des produits entre clients. Un exemple particulièrement éloquent peut être trouvé dans la durée de maturation de la viande imposée par certains distributeurs. Celle-ci n'est pas homogène pour les différents CDC. Aussi, l'annulation d'une commande passée par une enseigne imposant une maturation longue est un obstacle à la vente des marchandises à d'autres clients. Dans la mesure où de tels désistements ne sont pas rares, les industriels doivent faire face à un risque de non-vente et ce, après avoir supporté une immobilisation importante liée au stockage des produits en cours de maturation. Certes, la spécificité des préconisations de tel ou tel distributeur peut être dictée par des contraintes internes (surface et localisation des points de vente, qualification du personnel employé...). On peut cependant se demander si le surplus d'utilité conférée aux distributeurs justifie les coûts engendrés chez le transformateur?

2.1.3 La limitation du champ des compétences exercées par les industriels.

Nous avons souligné l'intérêt croissant que portent les distributeurs à la fonction logistique. La relation commerciale avec les points de vente peut être affectée par la centralisation des achats et la réorganisation des circuits logistiques de la viande bovine. Lorsque le distributeur procède à l'allotement des marchandises sur une plate-forme, il peut interdire aux commerciaux du fournisseur d'accéder aux points de vente. Dans ce type d'organisation, la fonction commerciale de l'industriel est réduite au contact avec la structure centralisée d'achat : il perd toute information quant à la destination finale de ses produits (et par conséquent la possibilité d'évaluer ses ventes par point de vente) et ne peut exercer sa force de persuasion auprès des responsables des rayons boucherie.

L'ensemble de ces développements montrent comment des objectifs d'ordre technique (la volonté de mieux maîtriser des achats) et économiques (compresser les coûts et accaparer des marges) est à l'origine d'un processus d'adaptation des fournisseurs de la GDA : il suppose des changements structurels et organisationnels.

2.2 La recomposition spatiale et technique de l'ITVB

Située à l'interface d'une production peu organisée et d'un appareil de distribution très structuré, l'industrie de transformation de la viande bovine intègre l'ensemble des contraintes et essaie de s'adapter.

Ce processus se traduit par des mouvements de restructuration internes aux groupes dont la composante spatiale apparaît clairement. L'analyse de l'évolution de la localisation des sites des principaux groupes de l'ITVB traduit un double mouvement : le recentrage des activités de 1ère et 2ème transformation (abattage et découpe) vers les zones à forte densité d'élevage et l'implantation d'unités de 3ème transformation (fabrication des produits carnés) à proximité des grands bassins de consommation. Il répond d'une part à la nécessité de s'assurer un approvisionnement régulier en animaux vifs à des prix concurrentiels (en limitant les frais de transport); d'autre part à répondre aux exigences logistiques des distributeurs en ce qui concerne les produits transformés à faible durée de vie (les viandes hachées fraîches par exemple). La logique qui sous-tend cette recomposition spatiale est momentanément perturbée par les opérations de croissance externe qui conduisent à la coexistence (temporaire) de sites voisins. Dans la relation GDA-ITVB, elles répondent au souhait - souvent très partiellement exaucé - qu'ont les leaders de l'industrie de transformation d'atteindre une taille critique qui leur conférerait un pouvoir de marché face à leur clients. Ainsi, les récentes restructurations (rachat d'Arcadie par Bigard, de Vital par Alliance et Bigard...) ont conduit à concentrer une partie significative de l'offre sur certains segments (viande hachée réfrigérée et surgelée par exemple) dans les mains de quelques grands opérateurs du secteur.

Sur un plan *technique*, et malgré la faiblesse de leurs résultats financiers, les leaders de l'ITVB investissent massivement pour mettre aux normes et faire certifier leurs sites industriels ainsi que répondre dans les meilleures conditions économiques possibles aux attentes de la distribution. Au prix d'un endettement souvent important, ils mettent en place dans leur ateliers de fabrication des technologies innovantes qui concernent généralement le domaine de la gestion de l'information (identification des multiples références par code-barres, prises de commandes par la voie informatique...).

Conclusion :

En conclusion, les structures mises en place par la grande distribution alimentaire pour l'achat de la viande de gros bovins constituent une innovation dans ce canal de distribution. Souvent traitée, il y a quelques années, comme un produit « à part » en raison de ses caractéristiques (son hétérogénéité notamment), la viande bovine emprunte désormais, chez la plupart des distributeurs, des chemins bien connus pour l'ensemble des produits alimentaires (référencement, centralisation des achats...). En ce sens, on peut considérer que l'industrie de transformation de la viande bovine converge vers un modèle général applicable à l'agro-alimentaire. Celui-ci se caractérise par un processus d'industrialisation (accumulation de capital, division du travail, concentration des activités) de l'ensemble de la chaîne (Malassis, 1996). Il conduit à la production en grande quantité de marchandises de plus en plus normalisées et à la mise en marché de produits de plus en plus élaborés. Cette convergence de l'ITVB s'effectue cependant avec un temps de retard par rapport à d'autres secteurs de l'agro-alimentaire. Ce décalage, déjà patent en ce qui concerne son industrialisation (Errecart, 1979) (Coquart et Soufflet, 1989) concerne aujourd'hui les méthodes d'achat et d'approvisionnement du principal client de l'ITVB, la distribution moderne. C'est, à notre sens, par ce que nous sommes actuellement dans une phase de transition que les solutions adoptées sont assez diverses. Bien qu'inachevées ces évolutions ont d'ores et déjà contraint les principaux opérateurs de l'ITVB à adapter leurs structures (réorganisation des outils industriels par exemple) et leurs méthodes de travail

(adaptation du produit à une demande spécifique). Comme le notait Persuy dès 1977 « le distributeur est devenu un agent actif, voire dominant dans le système agro-alimentaire » (Persuy, 1977). En matière de viande bovine, le rééquilibrage de ces rapports passe par l'acquisition d'un pouvoir de marché plus conséquent des leaders de l'ITVB. C'est tout l'enjeu des restructurations en cours et des efforts, certes timides, pour imposer dans les linéaires de la GDA, des marques industrielles fortes.

Bibliographie :

- ANIA L'industrie alimentaire française : statistiques 1995, septembre 1996, 35 p.
- Coquart D., Soufflet J.F. Dynamique de la concurrence et évolution de la filière viande bovine. Economie rurale, 1989, n° 194, pp 15-22.
- Gille P. Le rôle de la grande distribution dans la filière vinicole française. Essai d'analyse. Thèse de doctorat option « Economie rurale et agro-alimentaire », Université de Montpellier 1, 1991, 270 p.
- Lacroix J. Perspectives d'évolution des acteurs de la filière de distribution des fruits et légumes frais : influence des Grandes Surfaces. Thèse de doctorat de 3ème cycle option « Economie rurale et agro-alimentaire », Université de Montpellier 1, 1988, 416 p.
- Mainsant P. Quel rôle a joué la distribution moderne dans l'apparition de l'industrie de la viande? Séminaire de DEA, 1988, Université de Paris X-Nanterre, 12 p.
- Mainsant P. Peut-on imaginer un développement des UVC industrielles de viande de boucherie en France ? Viandes Prod. Carnés, 1995, 16(3), pp 101-106.
- Mainsant P. La grande distribution utilise peu la production bovine française. Consommation, commerce et production de viande bovine : tendance et structures. Recherches en Economie et Sciences Sociales, 1996, n°3 .
- Malassis L. Economie de la production et de la consommation : méthodes et concepts, 2^{ème} éd. Ed. Cujas, Paris, 1996, 402 p.
- Persuy P. Les formes modernes de distribution : leur rôle dans l'évolution du système agro-alimentaire. Economie rurale, 1977, n°121, pp 39-43.
- Persuy P. La restructuration de la filière emmental et sa dynamique. Inra Rungis, 1978, 104 p.
- Sans P. Relations verticales et pouvoir au sein du canal de distribution : le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine française dans ses rapports avec la distribution moderne. Thèse en Sciences Economiques, Université de Toulouse 1, 1996, 270 p.