

# Stratégies de démarcation par la qualité : quelle place pour les viandes bovines limousines dans les linéaires de la grande distribution ?

Les crises sanitaires qui ont affecté l'élevage bovin ont conduit les producteurs et les distributeurs à s'engager dans des démarches certifiant la qualité des viandes. Le type racial de l'animal, laitier ou à viande, et les conditions ou la région d'élevage sont des critères permettant de différencier l'offre. La majeure partie de la viande étant commercialisée par les hypermarchés et supermarchés, différencier l'offre suppose de réorganiser le circuit de production-distribution et les relations entre les différents opérateurs.

## Résumé

Confronté depuis 1996 à une crise sanitaire majeure, le marché français de la viande de gros bovin a connu de profonds changements. Ainsi éleveurs, abatteurs et distributeurs ont engagé des démarches de différenciation par la qualité, qui s'appuient sur l'origine géographique des animaux, leur race et recourent largement aux identifications cautionnées par les pouvoirs publics. La région Limousin fait figure de pionnière puisqu'elle utilise ces signes officiels de qualité en gros bovin depuis 1983, essentiellement à destination d'une clientèle de boucheries artisanales. L'intérêt récent manifesté par les GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) pour les viandes différenciées par la qualité pose la question de l'élargissement éventuel des débouchés.

L'étude présentée s'appuie sur des entretiens auprès de responsables des principales enseignes françaises et utilise les résultats d'une enquête auprès de 100 magasins. L'analyse des forces et faiblesses de la viande limousine en GMS aboutit au diagnostic suivant : la commercialisation d'animaux de race Limousine et/ou de la région Limousin représente des volumes peu importants en GMS (25 000 TEC en 1999) et concerne des zones géographiques relativement ciblées ; cette faible pénétration en GMS ne résulte pas d'un jugement négatif sur la qualité intrinsèque du produit, mais s'explique par un prix élevé de la matière première et un problème de main d'œuvre qualifiée auxquels sont confrontés les magasins ; en terme de communication, l'association entre race et région représente un atout encore mal exploité. L'absence d'une politique coordonnée chez les opérateurs du Limousin ne leur permet pas de répondre de façon optimale aux exigences de la grande distribution et de ce fait d'exploiter pleinement l'image positive de la région.

La filière viande bovine a subi en 1996 une crise sanitaire majeure (dite crise ESB, pour encéphalopathie spongiforme bovine) : majeure quant à ses conséquences, comparées par exemple à celles du « poulet à la dioxine », mais aussi du fait de sa résurgence au 4<sup>ème</sup> trimestre 2000. Véritable rupture pour la filière, cette crise souligne avec force la nécessité de garantir une innocuité totale du produit, de maîtriser au mieux les conditions d'élevage et toutes les fonctions techniques et commerciales au long de la filière ; enfin elle a conduit à une large diffusion du principe de précaution.

La sécurité sanitaire, implicite avant 1996, est devenue une priorité beaucoup plus explicite aujourd'hui. En revanche, les préoccupations nutritionnelles apparues chez les consommateurs au début des années 1980, et touchant aux liens entre les risques de maladies cardio-vasculaires et une consommation de viande de bœuf jugée excessive semblent moins déterminantes. Le risque sanitaire, si faible soit-il objectivement, semble avoir occulté (provisoirement ?) les réflexions sur les apports de lipides dans notre alimenta-

tion, mais une remontée des aspects nutritionnels reste prévisible et logique à moyen terme. Cet aspect nutritionnel constitue d'ailleurs une des priorités annoncées en 2001 par le Syndicat National des Industries de la Viande (SNIV).

Face à la crise de 1996, les opérateurs de la filière ont nettement progressé dans la concrétisation de leurs stratégies de démarcation par la qualité et de multiples initiatives (surtout issues de la production ou de la distribution) ont vu le jour ou se sont développées. Ces réactions ont provoqué une hausse spectaculaire des volumes en viande de gros bovin certifiée ; les tonnages sous label ont progressé (presque 30 % en 1997 par rapport à 1996) et une véritable offre en bœuf Bio est apparue dans les hypermarchés et supermarchés (ou GMS, pour grandes et moyennes surfaces).

Ce contexte, particulièrement favorable à une différenciation de l'offre et à une communication positive sur les conditions d'élevage, constitue *a priori* une opportunité, pour les éleveurs, de mieux valoriser leur production. C'est particulièrement vrai en Limousin, région historiquement très impliquée dans la démarcation par les signes officiels de qualité : comment positionner une offre spécifique en viande bovine ? Comment exploiter à son profit la bonne image de la race limousine et/ou du terroir du même nom, dans le circuit devenu dominant des GMS ?

Pour apporter des éléments de réponse, il a été réalisé d'une part des entretiens semi-directifs auprès des acheteurs, porteurs des stratégies viande bovine des différentes enseignes de la grande distribution, d'autre part des entretiens téléphoniques auprès de responsables de rayon boucherie (échantillon de 100 magasins).

La première partie présente les caractéristiques du rayon boucherie des GMS, le statut de la viande fraîche de bœuf, puis les changements provoqués par la crise de l'ESB en distinguant le cas de chaque enseigne. La seconde partie est consacrée à l'offre de viande limousine, aux initiatives valorisant ce type de viande en GMS puis au bilan des forces et faiblesses du produit sur ce débouché. En conclusion, l'analyse présente des pistes de développement des volumes de viandes bovines limousines en GMS (Sans *et al* 2000).

## 1 / La grande distribution : le circuit dominant pour la viande bovine

L'essor de la grande distribution alimentaire tient aux prix relativement bas qu'elle a pratiqués (particulièrement en France), au fait de réunir au même endroit l'ensemble des produits courants (praticité) et à la vente en libre-service (liberté du choix pour les consommateurs, moindre coût pour le distributeur). Le secteur a connu dans les années 1990 un processus de forte concentration : il reste aujourd'hui moins de 10 opérateurs, avec un net clivage entre les indépendants

(Leclerc, Intermarché, Système U) et les groupes intégrés (Carrefour, Auchan, Casino, Monoprix). Ce clivage apparaît dans les stratégies en viande bovine.

### 1.1 / Importance des GMS dans la distribution de viande de gros bovin

La part de marché des GMS en viandes fraîches de boucherie est devenue dominante dès les années 1980. Jusqu'en 1996 cette progression a été quasi continue, laminant le secteur artisanal de la boucherie, dont l'effectif est descendu aujourd'hui à 20 000 points de vente.

Avec la crise de 1996, la part de marché des GMS se stabilise autour de 75 % de 1997 à 1999 (en volume de bœuf frais hors abats) puis se dégrade légèrement après la seconde crise de l'ESB (73,5% sur octobre 2000-septembre 2001, selon Sécodip). En viande de bœuf, une boucherie spécialisée écoule en moyenne 10 tonnes de produits finis par an, tandis qu'un supermarché en écoule 30 tonnes et un hypermarché 200 tonnes.

La viande fraîche de gros bovin conserve une place prépondérante dans le chiffre d'affaires du rayon boucherie (50 %) même si, en volume, la viande fraîche de porc a progressé. La crise de fin 2000 a altéré cette place : sur janvier-septembre 2001, selon Sécodip, le bœuf représentait 41,5 % de la valeur des ventes.

Les rayons boucherie à la coupe se maintiennent dans les supermarchés des indépendants, même si la part des volumes écoulée par l'ensemble des rayons en libre-service reste largement dominante (75 %).

### 1.2 / Le rayon viande bovine : un statut général de pourvoyeur de marge, mais avec des modes d'organisations différents selon les enseignes

Une tendance des 15 dernières années est l'augmentation de la contribution du rayon boucherie au résultat du magasin. Le résultat des rayons, c'est-à-dire la marge semi-nette (marge brute moins charges imputables au rayon), progresse dès 1987 dans toutes les enseignes (libération des prix). Les augmentations de marge ont profité du contexte de baisse de prix des animaux produits, baisses qui n'ont donc été qu'en partie répercutées sur les prix de détail (Mainsant et de Fontguyon 1994).

Les résultats du rayon boucherie depuis la fin 2000 sont liés à la deuxième crise de l'ESB, qui a provoqué une baisse du chiffre d'affaires des GMS en viande de gros bovin. La hausse des prix au détail, alors que les prix à la production baissent, s'explique par un brusque changement de l'approvisionnement des GMS au profit des races à viande, plus coûteuses à l'achat, et aussi par une répercussion partielle sur le prix final de la taxe d'équarrissage et des tests ESB. La marge brute augmente du fait de ces charges supplémentaires et du

mauvais amortissement des coûts fixes lié à la baisse du chiffre d'affaires. En dépit de cette hausse de la marge brute, la marge semi-nette baisse (Boussier 2001).

Les modes d'approvisionnement des magasins en viande fraîche de gros bovin divergent selon les enseignes. Face à la centralisation commerciale des achats (Carrefour au début des années 1990, Système U-Ouest actuellement), Leclerc ou Cora maintiennent une organisation décentralisée, qui laisse un rôle essentiel aux chefs de rayon (tableau 1).

L'organisation évolue également dans les points de vente. En effet, le maintien et surtout le renouvellement du personnel spécialisé affecté au laboratoire de préparation des viandes posent de sérieux problèmes aux GMS ; la concentration des ventes en fin de semaine pour les hypermarchés, la fabrication de petites séries, la réduction du temps de travail compliquent d'autant la situation. Ces contraintes sont favorables à un essor des Portions Unitaires Industrielles (PUI), qui a déjà touché l'essentiel du bœuf haché. L'enjeu est majeur pour les industriels, y compris dans le développement du segment qualitatif (exemple du bœuf Bio) du fait d'une traçabilité fiable et moins contraignante à gérer en usine. Cependant, l'évolution vers les PUI pourrait demeurer lente et progressive face au besoin actuel de rassurer les clients (certains distributeurs favorisent la visibilité par la clientèle du laboratoire de préparation et d'emballage des barquettes).

### 1.3 / Restaurer la confiance des consommateurs par des voies diverses

Avant 1996, le marché français de la viande de gros bovin présentait d'une part un excédent structurel, d'autre part une inadéquation entre l'offre et la demande nationales. Cette situation générait des échanges conséquents à l'échelle communautaire, la France étant devenue le principal importateur de l'Union

Européenne alors que sa production était de plus en plus exportée. Le consommateur final ignorait cette situation, les informations sur l'origine du produit étant en général absentes. La segmentation du marché de la viande bovine fraîche restait donc largement inachevée et seules quelques initiatives isolées révélaient la prise de conscience par les opérateurs de la nécessité de mieux spécifier aux consommateurs les caractéristiques de l'offre (Sans et de Fontguyon 1999) : citons par exemple les marques collectives interprofessionnelles Bœuf Verte Prairie (BVP) et Bœuf de Tradition Bouchère (BTB), s'ajoutant aux Labels Rouges préexistants (mais qui représentaient des volumes très faibles).

La baisse de consommation due à la crise de 1996 et la méfiance soudaine de la clientèle ont poussé les GMS à intégrer trois accords de filière importants, initiés par l'interprofession : la signature "Viande Bovine Française", l'étiquetage obligatoire de la viande bovine (mentionnant le pays d'origine) et la mise en place du sigle «Critères Qualité Certifiés» pour mieux matérialiser et valoriser les produits certifiés et labellisés.

Les deux premiers accords, de nature protectionniste, ont abouti à la renationalisation des approvisionnements en viande bovine des détaillants, un recul des importations et une montée qualitative de l'offre des GMS. Face à une pénurie en vaches laitières de réforme qui constituaient auparavant l'essentiel du rayon, les enseignes ont dû recourir davantage aux femelles du troupeau allaitant français. Aujourd'hui, l'offre des GMS se caractérise par une plus forte présence des races à viande, même si la proportion est très variable selon les enseignes. La situation a été amplifiée conjoncturellement par la crise de 2000, mais l'attrait du prix des femelles laitières fait revenir peu à peu les proportions vers celles observées en 1999.

L'offre en GMS se caractérise également par le renforcement du créneau de la qualité supérieure (tableau 2) soit en différenciant

**La chute de consommation de viande bovine depuis 1996 a conduit les hyper et supermarchés à renforcer le créneau de la qualité supérieure.**

**Tableau 1.** Politique d'achat et modes de livraison en viande fraîche de gros bovin des différentes enseignes de la grande distribution en 1999 (d'après Institut de l'élevage - GEB 1998, Sans et al 2000).

Politique d'achat	Livraison		
	sur plate-forme logistique	mixte	directe au magasin
Centralisée	Hypermarchés : Auchan Géant  Supermarchés : Casino Monoprix		Hypermarchés : Carrefour ex-Continent
Décentralisée (à l'échelon régional ou du magasin)	Intermarché <sup>(1)</sup> (70% des magasins)	Système U Ouest	Hypermarchés : Cora Leclerc <sup>(1)</sup> Supermarchés : Champion Intermarché (30 % des magasins)

<sup>(1)</sup> Intégration par le distributeur d'une activité d'abattage-découpe.

l'offre entre libre-service et rayon à la coupe, soit en s'appuyant sur les marques et les signes officiels de qualité. Le segment des viandes différenciées varie selon chaque distributeur, parfois même selon les magasins d'une même enseigne (figure 1) :

- soit l'enseigne applique un cahier des charges unique sur l'ensemble des magasins et sélectionne les fournisseurs à un niveau national : cela concerne des grands groupes intégrés (Auchan, Carrefour, Monoprix), mais aussi les enseignes Champion et Intermarché. Ces enseignes proposent une offre homogène, gérée au plan national, clairement identifiée sous une dénomination commune ;

- soit la définition du segment supérieur s'appuie sur des démarches d'identification de groupements de producteurs ou d'abatteurs locaux : cette organisation se rencontre chez les enseignes pour lesquelles chaque magasin dispose d'une autonomie de gestion de son linéaire viande, mais aussi chez Casino dont la politique nationale est de valoriser les productions de proximité dans son segment supérieur.

**Les stratégies commerciales des GMS s'appuient soit sur la valorisation de productions locales de proximité, soit sur la définition d'un cahier des charges établi à l'échelle nationale.**

La forte progression des volumes de gros bovins sous certificat de conformité produit est en partie imputable aux stratégies des GMS. Parallèlement au recours à un signe officiel de qualité, des initiatives privées de démarcation en viandes bovines ont également réussi à se développer (par exemple la marque «Jean Rozé - la Viande» dédiée à Intermarché).

Dans ces démarches, trois principaux critères sont utilisés pour communiquer avec la clientèle :

- la maîtrise et l'amélioration des conditions d'élevage, garantissant une meilleure qualité

des viandes (seulement possible avec un signe officiel de qualité) ;

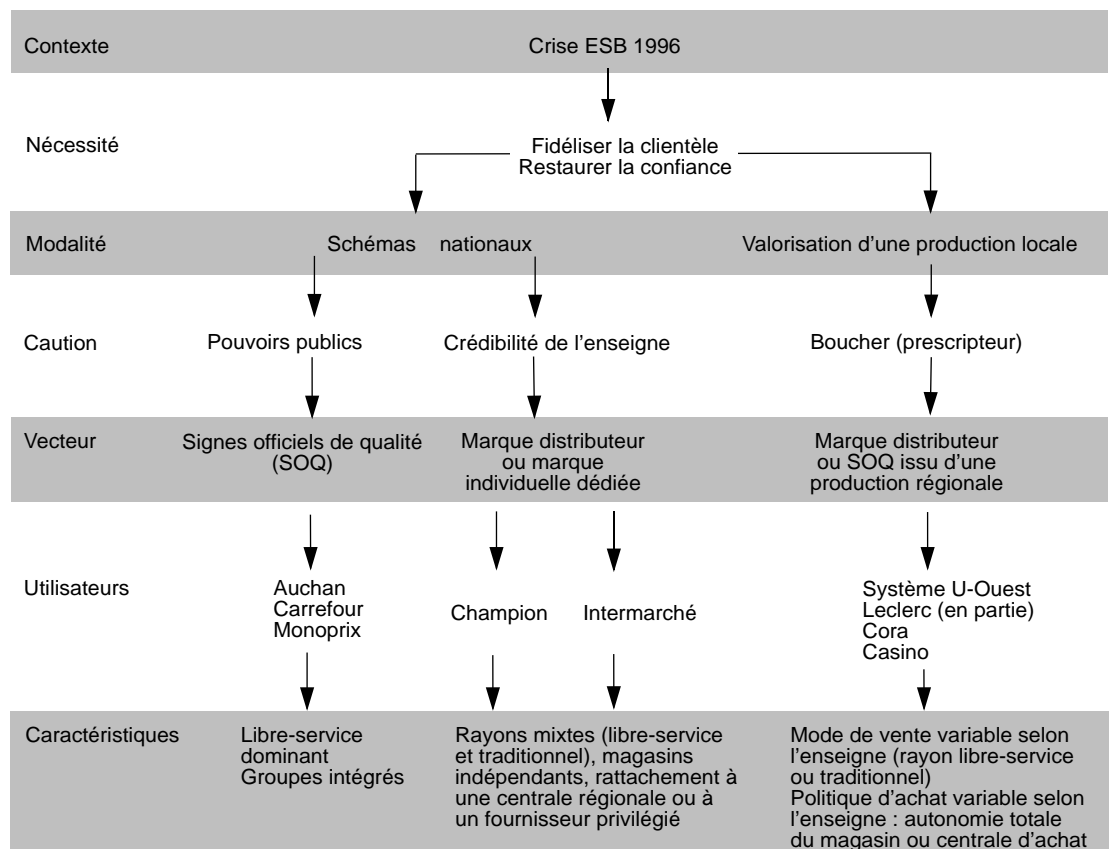
- des «plus» symboliques, comme l'image de certaines races bovines et/ou d'une région (dans ce dernier cas, la mention géographique doit respecter la réglementation européenne sur les AOP et IGP) (voir encadré) ;

- une viande globalement plus tendre, par une optimisation des conditions de maturation.

La démarcation par la qualité au rayon boucherie s'inscrit dans une démarche plus globale visant à appuyer la cohésion et la crédibilité de l'enseigne. La stratégie en viande bovine cautionne une politique d'image du distributeur (Carrefour, Champion, Intermarché...) ou une nouvelle gamme de produits (Agriculture Raisonnée chez Auchan et Casino). Les démarches qualité du rayon boucherie constituent donc, par des voies différentes, de réels vecteurs de différenciation entre concurrents de la distribution.

En conclusion, le contexte actuel favorise les initiatives sur les animaux du troupeau allaitant afin d'utiliser certaines mentions valorisantes. Une grande partie d'entre elles s'appuient sur une certification de conformité combinée à une marque de distributeur (MDD) : la communication sur l'alimentation et les conditions d'élevage répond en effet à une attente forte des consommateurs et elle ne peut se faire légalement en dehors d'un signe officiel de qualité. Le développement de ce type d'argumentaire devrait se poursuivre et créer des opportunités pour valoriser certains animaux, comme ceux de la région Limousin, où sont réunies les notions de race et de bassin de production.

**Figure 1.** Typologie des stratégies commerciales adoptées par les enseignes de GMS sur le segment des viandes bovines différenciées.



**Tableau 2.** Stratégies de segmentation du linéaire viande bovine des principales enseignes de la grande distribution (d'après Institut de l'élevage - GEB 1998, Sans et al 2000). SOQ : Signe Officiel de Qualité.

Enseigne	Volumes totaux commercialisés en 1997 (en TEC)	Part des différents segments (en % des volumes totaux du linéaire)	Caractéristiques de l'offre : catégorie, type racial
Carrefour	70 000	70 % Filière Qualité Carrefour 30 % Viande Bovine Française (VBF)	Femelle, races mixtes et à viande (6 races habilitées) Vache laitière
ex-Continent	40 000	15-20 % Elevage de France 70 % VBF	Femelle, jeune bovin, races à viande Femelle et jeune bovin, type laitier
Auchan	55 000	10-15 % Bœuf Sélection Auchan 2 % Viande Biologique 80-85 % VBF	Femelle, jeune bovin, races à viande Essentiellement type laitier, actuellement Vache laitière
Casino	55 000	15-20 % SOQ ou marque régionale 75-80 % Filière Viande Bovine Origine France Casino	Femelle et jeune bovin, races à viande Essentiellement types viande, mixte et surtout croisés
Champion	40 000	20 % Sélection Champion 80 % Standard	Femelle et jeune bovin, races à viande Type laitier
Système U-Ouest	20 000	60 % Gamme supérieure 40 % Gamme économique	Femelle, races à viande et croisés Femelle laitière
Intermarché	110 000	80 % Jean Rozé - La Viande (SVA)	55 % races à viande, toutes catégories confondues
Leclerc	115 000	Très variable selon les magasins	
Monoprix-Prisunic	15 000	Monoprix Gourmet et/ou Le Père Gourmet Standard	Races à viande Femelle laitière

### Les signes officiels de qualité et d'origine

#### 1. Le label

Créé par la loi d'orientation agricole de 1960, le label atteste de la qualité supérieure d'un produit ; la preuve d'une supériorité organoleptique repose notamment sur des analyses sensorielles.

Les opérateurs d'une filière label sont réunis dans un collectif, le groupement qualité. Chaque référentiel technique est au minimum conforme à la notice technique nationale ; le référentiel est homologué par la Commission Nationale des Labels et des Certifications (CNLC). Le contrôle est assuré par un organisme certificateur, indépendant, agréé par les pouvoirs publics.

Le label s'est surtout développé en poulet de chair et il possède aujourd'hui la plus forte notoriété des signes de qualité. En Gros Bovin, sa progression est lente, avec une accélération suite à la crise de 1996 (pour les 16 labels : 17 800 tonnes équivalent carcasse (TEC) en 1996, 25 600 en 2000). Le leader en volume est le Bœuf Limousin Blason Prestige.

#### 2. La Certification de Conformité Produit

Mise en place en 1990, la Certification de Conformité Produit atteste de la spécificité et de la constance du produit et de son mode de production.

A la différence du label, la certification s'appuie davantage sur des normes techniques ajoutées à la réglementation, situant ainsi le produit entre l'offre basique et la qualité du label ; de plus, la Certification peut être obtenue par un opérateur individuel, qui en devient alors le détenteur.

Comme pour les labels, le référentiel technique est contrôlé par un organisme certificateur indépendant ; il repose sur des critères objectifs, qui doivent être mesurables, contrôlables et significatifs.

Les Certifications se sont d'abord développées en veau de boucherie, puis ont fortement progressé en viande de Gros Bovin après la crise de 1996 (28 000 TEC en 1996; 143 000 TEC en 1999). Les principaux tonnages sont celui de la marque collective Bœuf de Tradition Bouchère, en boucherie artisanale, celui de la Filière Qualité Carrefour et celui des hachés surgelés livrés au réseau MacDonald.

#### 3. La mention Agriculture Biologique

Reconnue par la loi d'orientation de 1980, l'Agriculture Biologique est définie à l'échelon communautaire depuis 1991. Ses produits résultent d'un mode de production sans produit chimique de synthèse, qui tend à protéger l'environ-

nement. En revanche il n'existe pas d'engagement sur la qualité du produit final.

Le règlement européen de 1991 ne concernait que les végétaux, laissant chaque Etat rédiger ses propres cahiers des charges en produits animaux. En 2000, un règlement européen pour les produits animaux est entré en vigueur : il implique parfois pour les opérateurs nationaux de nouvelles contraintes (cas des volailles). Ce règlement ne modifie cependant pas la situation en gros bovin ; les ventes de bœuf bio progressent mais restent très marginales (4 000 TEC en 2000).

#### 4. L'Appellation d'Origine Contrôlée

Créée en 1919, l'appellation d'origine contrôlée (AOC) associe une région ou une localité et un produit qui en est originaire ; les caractéristiques du produit sont dus exclusivement ou essentiellement aux facteurs naturels et humains de la zone géographique. L'AOC consacre ainsi le lien étroit entre un terroir, un savoir-faire et un produit, qui, de ce fait, ne sera pas reproductible hors de la zone. Les AOC restent exceptionnelles en viande bovine (Taureau de Camargue).

La réglementation européenne de 1992 sur les protections géographiques a créé de nouveaux signes : l'Appellation d'Origine Protégée (AOP), qui s'inspire directement des AOC françaises, et l'Indication Géographique Protégée, qui est un concept nouveau.

#### 5. L'Indication Géographique Protégée

L'Indication Géographique Protégée (IGP) est le nom d'une région ou d'un lieu pour désigner un produit qui en est originaire ; la qualité, la réputation ou une autre caractéristique du produit peut être attribuée à cette origine géographique ; la production et/ou la transformation et/ou l'élaboration ont lieu dans l'aire géographique délimitée.

L'IGP garantit une qualité relativement homogène du produit, ce qui l'éloigne de la typicité localisée de l'AOP (Sylvander 1996). Vis-à-vis des signes de qualité français, les labels et les Certifications de Conformité Produit évoquant une origine géographique doivent nécessairement demander l'IGP, ou alors modifier leur nom.

En Gros Bovin, il existe peu d'IGP (4 sur des labels, 2 sur des Certifications dont le Bœuf du Limousin), la mention de la race étant préférée à celle d'une région.

**Tableau 3.** Signes d'identification en viande de gros bovins de race Limousine et/ou produits en région Limousin en 1999 (d'après Institut de l'élevage - GEB 1998, Sans et al 2000).

	Marque collective	Marque d'industriel ou de groupement	Marque de distributeur
Simple marque déposée	Viande Bovine Française (VBF d'Interbev)	Jean Rozé - La Viande (SVA pour Intermarché)	Sélection Champion
Certification de Conformité Produit	Bœuf Verte Prairie (Interbev / GMS) Boeuf de Tradition Bouchère (Interbev / bouchers-détaillants) Fleur de Limousine (GIE Fleur de Limousine)	Les Viandes du Limousin (Somafer) Race Limousine Tradition (Association Viande Limousine Tradition) Les Races de Nos Régions / race à viande (Kermené pour Leclerc)	Bœuf Sélection Auchan Filière Qualité Carrefour en race Limousine Elevages de France (Continent) Viande Qualité Casino Le Père Gourmet (Monoprix)
Label Rouge	Bœuf Limousin Blason Prestige Limousin Junior Blason Prestige (Limousin Promotion)		

## 2 / Vers une percée des viandes limousines en GMS ?

### 2.1 / De nombreuses initiatives pour démarquer le produit, mais des volumes limités

Le tableau 3 présente les différents identifiants utilisés pour mieux valoriser les viandes bovines de race Limousine et/ou produites en région Limousin.

Dans le courant de la tendance générale, ces démarches utilisent largement des certifications, afin de rassurer la clientèle avec des garanties cautionnées par les pouvoirs publics. On constate une multiplicité de démarches pour des volumes relativement faibles et la coexistence d'initiatives issues de l'interprofession et des secteurs de l'élevage, de l'abattage, de la distribution. La concurrence entre ces démarches freine le développement de certaines d'entre elles, qui ne concernent alors que des volumes très faibles.

Au-delà du simple inventaire de ces initiatives, il est intéressant d'évaluer la pénétration de la viande de race limousine en GMS, avec les renseignements issus des entretiens (tableau 4) :

- le taux de présence de la viande bovine de race Limousine (pour chaque enseigne, le nombre de magasins où cette viande est présente) ;

- les volumes distribués, exprimés en tonne équivalent-carcasse (TEC).

En 1999, 25 000 TEC de viandes Limousines auraient été commercialisées par les GMS, 80 % provenant de femelles et 20 % de jeunes bovins. Ainsi, les GMS écouleraient un quart des femelles Limousines abattues (Institut de l'élevage - GEB 1999b), celles-ci représentant un peu moins de 10 % des femelles des races allaitantes vendues par les GMS (Institut de l'élevage - GEB 1998).

La situation par enseigne montre un clivage d'intérêt entre le commerce associé et le commerce intégré. En effet, si près de 500 magasins commercialisaient en 1999 de la viande issue d'animaux de race Limousine, les réseaux Intermarché, Leclerc et Système U

**Tableau 4.** Taux de présence et volumes commercialisés de viande bovine Limousine en grande distribution en 1999.

Enseigne	Taux de présence		Volume annuel commercialisé (en TEC)
	Nombre de magasins	% du nombre total de magasins	
Leclerc	80	16 %	12 000
Intermarché	300 à 350	21 %	8 000 <sup>(1)</sup>
Système U-Ouest	50	15 %	1 000
Système U-France entière			2 500
Auchan	10	8,5 %	460
Carrefour	6	4,5 %	360
Champion Sud-Ouest	10	16 %	260
ex-Continent	9	10 %	250
Monoprix-Prisunic	10	3,5 %	250
Casino Sud-Ouest	5	1 %	120
<b>Total</b>	<b>480</b>		<b>24 200</b>

<sup>(1)</sup> dont 5000 de jeunes bovins.

apparaissent de loin les plus intéressés par ce type d'offre. Ils constituent le débouché essentiel en tonnage, avec plus de 90 % du volume de viande bovine de race Limousine vendue en GMS. Cette situation s'explique par la couverture nationale des trois enseignes (commercialisation par plusieurs magasins situés dans le berceau de production) et surtout par l'autonomie des chefs bouchers pour l'assortiment du rayon par rapport aux groupes appliquant une politique centralisée. Dans ces groupes centralisés, comme Carrefour ou Auchan, la présence de la race Limousine dépend de l'implantation géographique du magasin, de la concurrence locale mais aussi des possibilités d'approvisionnement régulier.

Compte tenu de la multiplicité des identifiants, l'approche a été complétée par un repérage des démarches de chaque enseigne (tableau 5). Cette synthèse révèle la concurrence entre les démarches issues des groupements de producteurs, encore présentes dans la plupart des enseignes, et les initiatives des distributeurs. Il en découle un entrecroisement des flux d'animaux dans les groupements de producteurs. Ainsi, des animaux destinés à porter la mention valorisante du groupement seront commercialisés sous marque de distributeur (par exemple, des viandes certifiées Fleur de Limousine seront commercialisées en Filière Qualité Carrefour). Cette situation provient aussi de l'absence de véritables différences entre les démarches et des difficultés qu'ont les opérateurs limousins à argumenter auprès des GMS sur l'intérêt particulier de leurs identifiants. Seul le label rouge Bœuf du Limousin garde une place privilégiée dans un bon nombre d'enseignes et bien sûr chez les bouchers détaillants.

Ainsi, l'offre de viande de race Limousine en GMS reste faible et la primauté des

marques d'enseigne limite en volume et en notoriété les initiatives de la production. Quels facteurs expliquent cette faible pénétration en GMS ? Existe-t-il des opportunités de développement dans ce circuit majeur de commercialisation ?

## 2.2 / Forces et faiblesses de la viande de race Limousine en GMS

Nos entretiens auprès de responsables de la grande distribution et les sondages auprès des chefs de rayon (Learning 1999) permettent d'analyser leurs stratégies commerciales en viande bovine de race Limousine, sur quatre aspects fondamentaux : les caractéristiques du produit, son prix, les contraintes d'approvisionnement des magasins, la communication sur l'image du produit.

### a / Un produit apprécié par les professionnels des rayons boucherie

Pour les professionnels des rayons boucherie, la race de l'animal est un élément déterminant de la qualité de la viande. Elle intervient immédiatement après les critères de conditions d'élevage et de temps de maturation (Learning 1999). La race Limousine est principalement reconnue pour les caractéristiques organoleptiques de sa viande : son goût et sa tendreté sont particulièrement appréciés et constituent le premier critère de choix pour ceux qui à la fois la travaillent et la vendent aux consommateurs (Learning 1999).

Les responsables viandes des centrales d'achat mettent en avant ses qualités bouchères :

- bonne conformation, adaptée aux diverses politiques des enseignes : les catégories U<sup>-</sup>, voire U<sup>+</sup> (de la grille EUROP) vont dans le commerce associé, alors que les groupes inté-

**Dans la grande distribution, le volume de viande bovine de race Limousine est faible. Il est commercialisé à 90 % par des GMS dont les chefs bouchers sont autonomes pour l'assortiment de leur rayon.**

**Tableau 5.** Mentions valorisantes utilisées par les enseignes de la grande distribution, en viande bovine de race Limousine en 1999.

Origine de la démarche	Nom de la démarche	Nom de l'enseigne <sup>(1)</sup>										
		A	C	Ca	Co	Cont	Ch	S U	I	L	M-P	
Production (y compris industriel lié à un groupement)	Label Rouge Bœuf Limousin				X	X	X		X	X	X	
	Fleur de Limousine											
	Les 3 Limousins (CCP Viandes du Limousin)			X								
	Viande Limousine Tradition								X	X		
Interprofession	Bœuf Verte Prairie							X		X		
Distribution (y compris industriel intégré par un distributeur)	Bœuf Sélection Auchan	X										
	Filière Qualité Carrefour		X									
	Elevage de France					X						
	Viandes des éleveurs de votre région				X							
	Viande Qualité Casino			X								
	Le Père Gourmet										X	
	Jean Rozé - La Viande								X			
	Sélection Champion						X					
Races de Nos Régions									X			

<sup>(1)</sup> A : Auchan, C : Carrefour, Ca : Casino, Co : Cora, Cont : ex-Continent, Ch : Champion, SU : Système U, I : Intermarché, L : Leclerc, M-P : Monoprix-Prisunic.

grés achètent plutôt des conformations moyennes R<sup>+</sup>, voire U (Institut de l'élevage - GEB 1999b). A titre d'exemple, la reconnaissance des bons classements de conformation en race Limousine se retrouve dans l'approvisionnement de Carrefour qui prône 70 % d'animaux de type U et 30 % de R, contre 50 % de R et 50 % de U en race Charolaise ;

- format relativement léger (330 à 380 kg de carcasse contre 400 à 450 kg pour les Charolais) : ce gabarit moyen est bien adapté à la baisse du poids des portions mises en barquettes par les GMS ;

- régularité de la qualité de la viande tout au long de l'année ;

- enfin, couleur rouge vif et état d'engraissement appréciés.

Si la qualité de la race Limousine est reconnue par l'ensemble des professionnels interrogés, le produit demeure traditionnel, avec une livraison surtout en carcasse et une commercialisation orientée vers les rayons à la coupe. Cette situation s'explique aussi par le faible développement de la découpe industrielle en Limousin.

#### **b / Un prix jugé trop élevé**

En grande distribution, le prix est un élément concurrentiel majeur. Or la viande Limousine est perçue comme relativement coûteuse : des prix au kg de carcasse supérieurs d'environ 15 à 20 % par rapport aux animaux de type croisé (à conformation et état d'engraissement identiques) et de 10 % par rapport à des Charolais sont cités lors des entretiens. Afin de rester en phase avec les prix pratiqués par la concurrence, ce surcoût conduit les GMS commercialisant de la Limousine à :

- s'approvisionner en carcasses entières moins coûteuses que les achats en PAD (prêt à découper). Ce choix est particulièrement pertinent puisque les carcasses d'animaux de race Limousine se caractérisent par un rendement en viande commercialisable élevé (72 %). Cet approvisionnement en carcasses va tout de même à contre-courant de la tendance générale des GMS : son maintien dépendra des performances économiques des rayons à la coupe, face au modèle devenu dominant du rayon boucherie en libre-service et livré en PAD ;

- pratiquer l'extension de découpe sur les carcasses. La race Limousine se caractérise par un bon rendement en morceaux à cuisson rapide (57,5 % ; Micol 1982) et aussi par la possibilité, sur certaines carcasses (les génisses en particulier), d'accroître encore ce rendement en commercialisant des parties de l'avant (basse-côte, paleon...) en morceaux à griller (Micol 1982). Cette valorisation optimale des quartiers-avant implique des compétences techniques et commerciales et les centrales d'achat réservent l'approvisionnement en Limousine aux magasins disposant de chefs bouchers correctement formés à ce travail. La pénurie générale de main d'œuvre qualifiée à laquelle doivent faire face les GMS fait que cette situation ne pourra au mieux que se maintenir.

#### **c / Les volumes offerts aux GMS sont faibles et irréguliers**

Les responsables de centrales d'achat enquêtés jugent concrètement leurs fournisseurs en viande Limousine (situés ou non en région Limousin) sur leur capacité à livrer régulièrement, selon des règles préalablement établies, et leur aptitude à gérer la traçabilité du produit.

Les avis sont relativement divergents, selon l'importance du segment des viandes identifiées et la politique adoptée en matière de fournisseurs. Les enseignes sans problème particulier sont généralement celles qui commercialisent des volumes limités et qui travaillent avec plusieurs PME de la région Limousin. Lorsque les volumes demandés augmentent, deux types de remarques apparaissent :

- le manque d'organisation de l'offre, lié à l'atomisation des abatteurs, ne permet pas d'assurer des approvisionnements réguliers (en quantité et en qualité) tout au long de l'année. Cette situation conduit certaines enseignes à élargir géographiquement leur approvisionnement en travaillant avec des groupements de producteurs hors Limousin ou à s'approvisionner en animaux de race Charolaise ;

- la saisonnalité de la production peut engendrer un tri plus laxiste en période de manque de volume (juin à août). Une orientation préférentielle des animaux vers les démarches issues de la production, au détriment des démarches GMS, pénalise ces dernières mais remet aussi en question la crédibilité du fournisseur. Aussi, les enseignes ayant développé des marques propres en viande bovine (comme la Filière Qualité Carrefour) cherchent à fédérer de nouveaux groupements à leur démarche afin de sécuriser leurs approvisionnements.

#### **d / Race Limousine, région Limousin : un axe fort de communication, souvent au profit de démarches de distributeurs**

L'objectif était d'évaluer les différentes possibilités de communication : faut-il insister sur la race, la région de production (le Limousin) ou sur les deux, en recherchant une synergie ?

L'argument de la race est le plus communément utilisé par les GMS, en raison de la sensibilité des consommateurs à ce critère. Malgré la reconnaissance dont elle dispose auprès des professionnels, la race Limousine souffre d'un relatif manque de notoriété auprès des consommateurs et elle ne bénéficie d'une bonne audience que sur ses débouchés traditionnels du Centre et du Sud-Ouest. Ailleurs sa notoriété est plus limitée, notamment dans les grands centres urbains où la notoriété du Charolais domine largement. L'ancrage territorial de la race Limousine en matière de production se retrouve donc en ce qui concerne sa notoriété auprès des consommateurs. Ainsi, qu'il soit intégré à une stratégie misant sur le troupeau allaitant ou qu'il

**Les qualités bouchères de la race Limousine sont appréciées par l'ensemble des professionnels, mais le prix est jugé trop élevé.**



fasse l'objet d'une démarche spécifique de différenciation, l'atout de la race constitue un argument puissant avant tout dans le berceau de production.

La région Limousin dispose d'un *a priori* favorable et d'une image de pays vert, avec les importantes surfaces en herbe de son territoire ; leur utilisation naturelle par les ruminants s'associe à une reconnaissance déjà ancienne de la qualité de leur viande par les boucheries de détail haut de gamme. Dans la grande distribution, la valorisation de l'origine Limousin demeure cependant marginale, excepté dans le commerce associé. Ainsi pour Leclerc et Système U, la communication sur la région correspond à une volonté d'afficher un partenariat actif avec les acteurs économiques locaux : l'origine Limousin est systématiquement valorisée par tout magasin appartenant au bassin de production. Plus que les atouts intrinsèques de la région, ce sont les vertus de la production de proximité qui sont mises en avant. La communication sur la région est cependant l'objet d'une attention croissante de la part d'enseignes centralisées intéressées par les valeurs de naturalité du Limousin C'est le cas de l'enseigne Monoprix qui développe un partenariat avec un groupement de la région.

Finalement, l'argument régional est essentiellement exploité par les GMS implantées dans le berceau de la race et soucieuses d'offrir des produits locaux conformément aux attentes de leurs clientèles.

#### *Vers une synergie race-région ?*

L'analyse des mentions valorisantes pour commercialiser de la viande Limousine (tableau 5) montre qu'il est difficile de différencier celles relatives à la race de celles relatives à la région. Cette confusion semble profondément ancrée dans l'esprit des consommateurs : une vache de race Limousine est associée à la région de production Limousin, ce qui est d'ailleurs vrai pour une bonne moitié des femelles abattues. Aussi, dans la situation de concurrence entre les démarches issues de la production et celles issues des GMS, il paraît pertinent, pour les groupements de producteurs de la région Limousin, de promouvoir une démarche spécifique sur les animaux de race Limousine produits en région Limousin. Cette stratégie implique l'obtention d'une protection juridique de l'appellation «les Viandes du Limousin» par une IGP. Elle peut contribuer, par un effet de rareté, à une meilleure valorisation de ces produits et contribuer ainsi au maintien d'un potentiel de production de la région Limousin en femelles de boucherie. Cela suppose cependant une bonne organisation commerciale et le développement d'une communication valorisante associant l'image verte de la région et les qualités intrinsèques de la race Limousine.

### **2.3 / Quelles opportunités de développement en grande distribution ?**

Les GMS recherchent une organisation de l'offre permettant un approvisionnement

régulier des magasins avec un rapport qualité-prix acceptable. L'exigence est d'autant plus forte que la politique de l'enseigne est centralisée, ce qui impose alors au fournisseur de disposer d'un pouvoir de négociation pour discuter à armes égales. Dans ce contexte, le handicap essentiel dont souffre le Limousin est le manque de coordination entre les acteurs. Cette carence aboutit à une concurrence interne et à l'incapacité à réunir des volumes importants. Ce constat s'explique en partie par le fait que, loin de faire l'objet d'une stratégie construite et adaptée, la grande distribution est encore perçue comme une source de diversification ponctuelle : le commerce spécialisé demeure le débouché majeur, du fait de ses capacités traditionnelles à bien découper et valoriser ce type d'animal. Toutefois, si les éleveurs de la région cherchent à mieux valoriser le capital-image du Limousin et à obtenir ainsi un supplément de valeur ajoutée reposant sur de l'immatériel, les opportunités de développement sont davantage en GMS qu'en boucherie artisanale.

Pour augmenter les volumes de viande bovine limousine en GMS, deux modalités doivent être envisagées simultanément : conquête de nouveaux points de vente et accroissement des volumes écoulés dans les magasins actuellement livrés. Dans les deux cas, cela implique une progression des volumes sous signes officiels de qualité, condition indispensable à toute communication intégrant des caractéristiques d'élevage.

#### **a / Cas des enseignes fonctionnant suivant un schéma national**

Ces enseignes ne s'intéressent pas aux démarches sous signes officiels de qualité issues des filières limousines (cf figure 1) car il est primordial pour elles d'avoir leur propre démarcation en viande bovine. Cela se révèle impossible lorsque les démarches sont gérées par l'amont de la filière et livrent des enseignes concurrentes. Un axe de développement serait alors une structuration accrue de l'offre dans le but d'engager une démarche commerciale coordonnée, ce qui implique d'une part un accroissement des échanges entre groupements de producteurs pour satisfaire régulièrement l'offre avec des quantités suffisantes et une qualité constante, d'autre part une meilleure concertation des opérateurs quant à la politique commerciale (distributeurs visés, politique tarifaire ...) afin d'optimiser l'écoulement des volumes produits et d'améliorer l'image des viandes sous signes officiels de qualité.

La mise en place peut se baser sur une certification de conformité déjà existante, comme Fleur de Limousine. Les acteurs, réunis au sein d'une même structure, proposeraient une qualité certifiée et un service (respect des volumes, constance en qualité, délais de livraison, animations commerciales, opérations promotionnelles...). Selon les cas, cette viande serait commercialisée sous son identifiant initial ou en MDD.

Face au pouvoir de négociation et à la centralisation des achats de cette catégorie d'en-

seigne, les opérateurs limousins doivent structurer davantage leur offre pour ainsi exploiter collectivement la synergie valorisante entre une race reconnue et une région appréciée pour ses élevages.

### ***b / Cas des enseignes intéressées par la valorisation d'une production locale***

Chaque chef boucher de magasin dispose d'une autonomie dans le choix de son approvisionnement en viande ; une priorité serait la progression des volumes sur les points de vente implantés en Limousin, là où la notoriété de la race est forte. Une autre voie consiste à conquérir de nouveaux points de vente hors de la région Limousin, mais le résultat semble plus aléatoire compte tenu du rôle déterminant des chefs bouchers, *a priori* moins sensibles aux produits Limousins que ceux du berceau de la race. Dans le Nord-Ouest et le Nord de la France, où le potentiel de consommation est important, des actions de communication pourraient accroître la notoriété de la viande Limousine et faire progresser ainsi la demande.

Ces enseignes sont donc des débouchés intéressants pour les viandes identifiées des entreprises limousines. D'une part, la structure décentralisée de leurs achats limite les contraintes de volumes à livrer et rend le débouché accessible aux PME limousines ; d'autre part, la juxtaposition de magasins interdépendants les uns des autres rend le portefeuille-clients moins sensible à un déréferement. Cette stratégie implique cependant un travail de persuasion commerciale auprès d'un nombre élevé de points de vente.

En conclusion, parallèlement aux ventes destinées aux enseignes ayant une démarche nationale basée sur des produits du troupeau allaitant (dont le cheptel limousin fait partie), des volumes additionnels peuvent être écoulés dans des magasins dont la politique viande demeure moins élaborée et plus flexible, mais repose sur une proximité avec le bassin de production. Ces circuits courts valorisent des productions locales gérées par des opérateurs régionaux et peuvent constituer une niche économique pour les produits du Limousin. Ils élargiraient les débouchés, sans que soient négligés pour autant les efforts en direction du commerce spécialisé.

## **Conclusion**

La crise qui secoue depuis cinq ans la filière viande bovine est à l'origine de profonds bouleversements, qui se traduisent par des exigences accrues sur l'offre standard et un intérêt confirmé pour le segment des viandes identifiées par un signe de qualité.

La crise de 1996 a mis en avant l'importance des critères raciaux pour les consommateurs. Le recours à une origine régionale est plus rare, comme en témoigne le faible nombre des demandes d'IGP. La responsabilité du Royaume-Uni dans cette crise fait que le logo Viande Bovine Française (VBF) a

contribué à rassurer les consommateurs. La 2<sup>ème</sup> crise, en 2000, confirme l'importance de l'origine raciale, au moins à court terme : commencé en France, ce second épisode affaiblit la crédibilité du logo VBF, tandis que le fort pourcentage de cas d'ESB en race laitière (plus de 90 % des cas déclarés) conforte les races à viande. Aussi, les viandes issues du cheptel allaitant et bénéficiant d'un signe officiel de qualité voient leur intérêt s'accroître aux yeux des distributeurs. Malgré la montée des exigences des distributeurs, le choix demeure clair pour la clientèle finale entre les races laitières attractives pour le prix (le fond de rayon et les promotions) et les races allaitantes de l'offre en viandes différenciées.

Sur ces viandes différenciées, les stratégies des GMS restent variables. D'une part, les enseignes cherchent à sécuriser leur approvisionnement (volume et qualité) dans un contexte de renationalisation des approvisionnements et de raréfaction de certains animaux (femelles allaitantes bien conformées). Certains distributeurs mettent ainsi en place des accords de filière qui rééquilibrent les relations avec l'amont et favorisent un attachement des fournisseurs à l'enseigne. D'autre part, confronté à une concurrence très vive, chaque distributeur s'emploie à développer une image spécifique, avec notamment la mise en place de marques de distributeurs (MDD) au rayon viande. Plus que la question de l'importance en tonnage du segment qualitatif dans l'offre globale de viande bovine, l'enjeu majeur est celui de l'appropriation d'images fortes par l'enseigne (images d'une race, d'une région de production, de conditions d'élevage...).

Un dilemme se pose donc aux groupements de producteurs : doivent-ils entrer dans des démarches de type MDD qui assurent une sécurité relative à l'écoulement de leur production, ou doivent-ils promouvoir leur propre identifiant ? Par exemple, l'initiative d'Auchan en agriculture raisonnée et sa volonté de collaborer avec l'amont agricole pour mettre en place des filières peut constituer une opportunité pour les productions bovines du Limousin. Aboutira-t-elle cependant, à une valorisation équivalente à celle offerte par les signes officiels de qualité, politique ancrée dans la culture des opérateurs de cette région et qui a préservé leur indépendance ?

Au-delà du segment des viandes différenciées, cette question renvoie plus généralement aux relations verticales et horizontales dans la filière : relations verticales car la concentration croissante du secteur de la distribution et la nécessaire différenciation de leurs assortiments incitent les groupes de distribution à s'impliquer davantage dans les modes d'élaboration de la matière première «viande bovine» (pilotage par l'aval de la filière) ; relations horizontales car les organisations de producteurs sont inexorablement poussées à regrouper leur offre pour faire le poids dans les négociations avec l'aval et ce, quel que soit le cas de figure envisagé (MDD ou signe officiel issu de l'amont).

***Les enseignes à stratégie centralisée cherchent à sécuriser leur approvisionnement, mais aussi à s'approprier l'image positive des élevages bovins Limousins avec la mise en place de marques de distributeurs.***

## Références

- Boussier D., 2001. Evaluation des marges dans la filière viande bovine pendant la crise de l'ESB (fin 2000-2001). *Ofival*, 1-23.
- Giroux J., 1999. La qualification des élevages bovins. *Bull. GTV*, 3, 49-53.
- Institut de l'Élevage - GEB, 1998. Viande bovine : étiquetage et segmentation dans la grande distribution. *Le Dossier Economie de l'élevage*, 274-275, 1-36.
- Institut de l'Élevage - GEB, 1999a. Viande bovine dans la grande distribution : une photographie du rayon boucherie - Segmentation et animaux utilisés. *Le Dossier Economie de l'élevage*, 281 B, 1-16.
- Institut de l'Élevage - GEB, 1999b. Le marché des gros bovins de conformation supérieure : situation et perspectives. *Le Dossier Economie de l'élevage*, 284, 1-24.
- Learning, 1999. Image commerciale des produits sous signes officiels de qualité en RHF et GMS : enquête quantitative. Rapport pour la DRAF du Limousin, 51-77.
- Mainsant P., de Fontguyon G., 1994. Les divergences de prix dans les filières viandes de 1985 à 1991. *INRA*, 171 p.
- Micol D., 1982. Aptitudes bouchères des carcasses de bovins Limousins. *Bull. Tech. CRZV Theix, INRA*, 48, 91-95.
- Sans P., de Fontguyon G., 1999. Différenciation des produits et segmentation de marché : l'exemple de la viande bovine en France. *Cahiers Economie et Sociologie Rurales*, 50, 55-76.
- Sans P., de Fontguyon G., Dulawa V., 2000. Quelle place pour les viandes limousines dans les linéaires de la grande distribution ? Cas de la viande de Gros bovin. *DRAF Limousin*, 70 p.
- Sylvander B., 1996. Normalisation et concurrence internationale : la politique de la qualité alimentaire en Europe. *Economie Rurale*, 231, 56-61.

## Abstract

### *Strategies of differentiation by quality on beef meat : what is the place for Limousine meat in modern retail food distribution?*

Confronted with a major sanitary crisis, the French beef meat market has experienced important changes since 1996. Thus, breeders, processors and retailers have been involved in steps of differentiation by quality : this increased segmentation of the offer is based on the geographical origin of the animals, their racial type (beef breed vs dairy races) and largely uses quality brands guaranteed by the public authorities. In the Limousine Region, the use of official brands of quality has progressed since the 1970's in retail butcher shops and the stakeholders of this area intend to exploit the current context to diversify their sales of the Limousine breed meat towards hyper-markets and supermarkets.

The study was based on talks of people in charge of the central purchasing department of major French retailers and also uses the results of a telephone inquiry of 100 professionals in charge of fresh meat stores.

Its objective was to establish the competitive position (forces/weaknesses) of the Limousine meat in hyper-markets and supermarkets and to propose axes of work to increase its diffusion in this channel. The authors showed that the weak penetration of the Limousine beef meat (approximately 25 000 tonnes carcass equivalent in 1999) is not due to a negative appreciation of the quality of the product but it rather results from the high price and especially from the absence of a coordinated policy on behalf of offerers (atomisation of the collecting structures, multiplicity of the identification steps). This, in turn, does not enable them to fulfil the requirements of the multiple retailer groups in an optimal way.

SANS P., de FONTGUYON G., DULAWA V., 2002. Stratégies de démarcation par la qualité : quelle place pour les viandes bovines limousines dans les linéaires de la grande distribution ? *INRA Prod. Anim.*, 15, 135-145.