

L'impact de la distribution moderne sur l'organisation de l'industrie de transformation de la viande bovine en France

The impact of modern distribution on French beef processing industry organization

P. SANS

Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse, 23 ch. des Capelles, F-31076 Toulouse Cedex 3

L'objet de l'étude que nous avons menée est d'étudier les effets induits par la montée en puissance de la distribution moderne dans la commercialisation au détail de la viande bovine. Il s'agit d'identifier les structures mises en place et les modes de fonctionnement utilisés par les distributeurs, puis d'analyser les conséquences qu'ils induisent sur leurs fournisseurs.

Nous avons procédé à une série d'entretiens directs auprès du responsable des achats pour les distributeurs et du responsable commercial pour les industriels. Notre échantillon était constitué de 10 entreprises de chaque type, choisies parmi les 15 premières du secteur. L'analyse des modalités d'approvisionnement des principales enseignes de la distribution moderne permet de dégager trois grandes tendances :

– **la référence systématique à un cahier des charges (CDC)** de plus en plus développé et précis, et de mieux en mieux contrôlé : le distributeur formule des spécifications qui lui sont propres (ex : temps de maturation). Cette formalisation débord largement du champ de la matière première pour toucher le conditionnement, l'étiquetage et la logistique d'acheminement jusqu'au magasin. Parallèlement, on observe un renforcement des mesures prises par les clients pour s'assurer de la conformité des marchandises qu'ils réceptionnent. Il explique en partie, à notre sens, le développement du passage sur plates-formes des produits issus de la transformation de gros bovins.

– **la centralisation croissante des achats et le contrôle de l'offre des points de vente** : historiquement, la centralisation s'est opérée par une intégration verticale en amont de la filière (Casino, Promodès). Actuellement, c'est la centralisation commerciale qui progresse. Bien que plus tardive que celle touchant d'autres produits carnés (charcuterie, volailles), elle concerne désormais aussi bien des groupements d'indépendants que des distributeurs très attachés à la décentralisation. La globalisation des volumes commandés au niveau d'une centrale d'achat 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 proposées aux responsables du rayon boucherie.

– **la réduction maîtrisée du nombre de fournisseurs** : la tendance observée est une réduction du nombre des fournisseurs réguliers d'une enseigne et le maintien d'un groupe plus ou moins étoffé de fournisseurs occasionnels. Les premiers assurent au distributeur la sécurité des volumes, les seconds stimulent la concurrence et sont appréciés pour leur souplesse d'adaptation (réapprovisionnement des magasins en cas de rupture...).

Ces pratiques ont des répercussions importantes sur l'organisation du travail des industriels de la transformation :

– **la mise en place de CDC aux préconisations souvent distinctes entraîne une multiplication des références produits**. Elle complique la maîtrise des flux de la matière première (la viande) et de son « environnement » (le conditionnement et l'emballage). Cette difficulté à gérer la matière est particulièrement aiguë lorsque des spécifications nuisent à la substituabilité des produits entre clients (ex : le temps de maturation).

– **la centralisation croissante des achats tend à accentuer la concentration du secteur de la transformation de la viande bovine dans la mesure où les commandes sont groupées, à la fois dans le temps et sur quelques fournisseurs** : seuls ceux disposant d'outils de taille conséquente sont aptes à répondre régulièrement à la demande des clients.

– **l'évolution des circuits logistiques (de la matière et de l'information) peut être à l'origine d'une réduction des fonctions assumées par les industriels**. Le distributeur organise de plus en plus souvent les modalités de l'acheminement des produits jusqu'aux magasins. Il devient parfois, par l'intermédiaire de ses plates-formes, le seul interlocuteur des chefs bouchers.

Conclusion

Située à l'interface d'une production peu organisée et d'un appareil de distribution structuré qui s'efforce de réduire l'incertitude sur la qualité des marchandises qu'il achète, 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 restructurations internes aux entreprises (contractualisation des approvisionnements, spécialisation des sites, investissements logistiques) qui se conjuguent aux opérations de croissance externe. Dans un secteur très sujet aux fluctuations des cours de la matière première et générant peu de valeur ajoutée, ces adaptations se font sous contrainte budgétaire et souvent au prix d'un endettement élevé. Dans le contexte concurrentiel actuel, elles sont sous-tendues par une volonté de compression des coûts. Aussi, la localisation au cœur d'un bassin de production des sites de 1^{re} et 2^e transformation et la capacité à valoriser au mieux l'intégralité de la carcasse constituent des éléments clés de la réussite d'un industriel.