



HAL
open science

Un nouveau contrat entre le consommateur et son fournisseur de viande bovine

Jean Cordier, . Eaae, . Inra

► To cite this version:

Jean Cordier, . Eaae, . Inra. Un nouveau contrat entre le consommateur et son fournisseur de viande bovine. 56th EAAE Seminar: Long-term prospects for the beef industry, Feb 1998, Paris, France. Editions INRA, pp.353-365, 1998. hal-02841295

HAL Id: hal-02841295

<https://hal.inrae.fr/hal-02841295>

Submitted on 7 Jun 2020

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 - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Un nouveau contrat entre le consommateur et son fournisseur de viande bovine

Jean CORDIER, Professeur ENSAR-INSFA

65, rue de Saint Brieuc, 35000 Rennes - e.mail cordier@epi.roazhon.inra.fr

Résumé - La viande bovine correspond à un bien de confiance. La réputation du fournisseur et la confiance du consommateur sont déterminants dans la relation commerciale. Historiquement, le contrat implicite passé entre le boucher traditionnel et le consommateur était adéquat. Mais le développement industriel et la distribution de masse ont rompu le contrat. Les tentatives de restauration du contrat ne portent que sur des quantités marginales. C'est pourquoi un nouveau contrat est requis.

Le Code Qualité Viande Bovine est construit sur la base d'une convention de qualification professionnelle pour chaque maillon de la filière et sur une coordination verticale de ces conventions. Ce code doit apporter au fournisseur, qu'il soit industriel ou distributeur, tous les éléments de qualité qu'il ne peut directement contrôler. Ainsi, il peut répondre à la demande multifactorielle actuelle du consommateur et se préparer avec ses partenaires aux attentes futures qui se dessinent.

Mots-clés : Viande bovine, qualité, contrat, marketing, Bretagne

A New Contract between the Beef-meat Consumer and his Supplier

Abstract - Beef meat may be considered as a credence good. Therefore, reputation and trust are the basis for a positive commercial relationship between the consumer and his supplier. In the past, the traditional and implicit contract between the butcher and the consumer was adequate. But the beef supplier is now either the processing industry or the modern distribution, with a completely different environment. For this new type supplier, a new formal contract is required. The code Qualité Viande Bovine is an attempt to design such an optimal contract. Its architecture develops first a quality convention for each level of the marketing chain, then a vertical coordination along the chain.

The new contract has been designed after the BSE crisis in 1996. It looks like the Code is helpful for beef marketing and that industry as well as large retailers are integrating it within their marketing plans.

Key-words : Beef, quality convention, marketing, Brittany

La crise européenne de la BSE en mars 1996 a particulièrement frappé les esprits. Cependant cette crise peut être considérée comme un épiphénomène d'une relation déficiente entre les consommateurs et la filière de production de la viande bovine. Le slogan « Suivez le bœuf » bien connu des consommateurs français durant les années quatre vingt illustre bien la fragilité des fondements du contrat ancien passé entre le consommateur et la filière de la viande bovine, à une période où soixante pour cent de la consommation française était constituée de viande de vaches de réforme principalement laitières. Le contrat ancien fut insuffisant pour contenir les effets négatifs d'événements comme les importations massives de bovins des Pays de l'Est liées à la décapitalisation brutale des bovins dans ces pays avec les conséquences réelles ou imaginées en termes de sécurité sanitaire, ou encore le phénomène d'amalgame des produits anabolisants acceptés en liste positive avec les produits anabolisants interdits d'utilisation. La confiance du consommateur s'évanouissait lentement tandis que son nouveau fournisseur se cantonnait à un argumentaire basique largement fondé sur les prix les plus bas.

Le choc lié à la crise de 1996 a certainement induit chez les professionnels une volonté de construire un nouveau contrat avec les consommateurs. Ce document présente de façon pratique le problème marketing posé à une région de production importante, le support conceptuel utilisé, la démarche pratique de formalisation du nouveau contrat ainsi que les premiers résultats obtenus.

1. Analyse du problème marketing

Le problème marketing étudié est double. Il correspond d'abord au problème général de la viande bovine et ensuite au cas particulier de ce produit en Bretagne dont la majeure partie des volumes est réalisée comme co-produit de la production laitière.

1.1 La problématique générale de la viande bovine en France

La viande bovine pose un problème marketing fondamental lié à l'incapacité technique à décrire complètement le produit selon des critères objectifs et mesurables au niveau du consommateur. En d'autres termes, le problème consiste à mettre en marché un produit fortement méconnu par le fournisseur.

Cette situation très originale dans le paysage alimentaire français provient de la complexité intrinsèque du produit mais aussi du caractère artisanal de la production. Les caractéristiques de qualité organoleptique de la viande bovine comme la tendreté, le goût ou encore le moelleux ne peuvent être décrits simplement, mesurés objectivement et donc contrôlés. Les fournisseurs de viande bovine, qu'ils soient industriels ou distributeurs, ont donc des difficultés à progresser par absence de repères et de signaux tandis que les consommateurs sont incapables d'exprimer précisément les défauts par manque de mesures et d'éléments factuels.

La situation extrêmement complexe liée au produit, aux animaux et aux élevages a généré une situation marketing originale sous-tendue par une évolution historique des modes de distribution de la viande bovine. La viande bovine peut être considérée comme un « bien de confiance », selon les concepts développés par Nelson (1970), Krebs et Wilson (1982) et Shapiro (1982). En effet, le consommateur achète ce produit sans possibilité d'évaluation de la qualité avant l'acte, ce n'est donc pas un « bien de recherche ». De plus, le consommateur ne réachète pas le produit selon une évaluation de qualité lors de la consommation effective du produit car il ne dispose ni de critères d'analyse ni de moyens objectifs utilisables à faible coût, de plus il ne peut retrouver le « même » produit chez un distributeur spécialisé. La viande bovine ne peut donc être considérée comme un « bien d'expérience ».

Ce positionnement du produit comme « bien de confiance » magnifie le rôle du fournisseur comme garant de la qualité globale du produit et requiert de sa part un besoin de réputation positive. En effet, si le consommateur ne peut évaluer à faible coût le produit acheté, on peut imaginer que son fournisseur, spécialiste du produit, dispose des moyens d'investigation sur la qualité, et que sa fonction de grossiste lui permet d'amortir les coûts fixes des analyses et des méthodes mises en oeuvre. A cet égard, le boucher traditionnel remplissait parfaitement le rôle de fournisseur du consommateur. Les achats répétés de viande sur un point de vente avec un retour d'information systématique lié à la relation bilatérale privilégiée par la capacité d'écoute du boucher favorisent un ajustement mutuel de la transaction pour le produit viande bovine. Dans ce cas, l'extrême diversité des animaux et même des morceaux liés à la découpe anatomique des carcasses autorise une adaptation fine du produit à la demande.

L'évolution des modes de distribution de la viande bovine a modifié radicalement les possibilités d'ajustement entre le consommateur et son fournisseur. Il y a vingt ou trente ans, la distribution de viande bovine était détenue à 100% par les bouchers traditionnels, soit à travers leurs points de vente, soit à travers leurs activités de gros qui approvisionnaient la restauration collective. Dans les années 90, la distribution de viande bovine en France peut être caricaturée simplement : 2/3 des ventes en magasins et 1/3 en restauration hors-foyer. Les ventes en magasins se répartissent elles-mêmes pour les 3/4 en points de vente de grandes et moyennes surfaces (GMS) et 1/4 en boucheries traditionnelles. La tendance est d'ailleurs à la poursuite de gains de parts de marché des GMS au détriment des points de vente traditionnels.

Cette nouvelle situation de distribution a modifié fondamentalement la relation de confiance du consommateur et de son fournisseur. Le contrat historique et implicite de l'ajustement mutuel entre le distributeur et le consommateur s'est délité, sans réelle rupture car c'est le consommateur qui a changé ses habitudes d'achat mais sans nouvelle proposition du ou des nouveaux fournisseurs.

Le contrat historique comporte un élément supplémentaire que les études consommateurs des années quatre vingt (INTERBOVI-Picardie 1982 et 85) rapportent. Il s'agit de la relation du consommateur avec la production de viande bovine. En amont du fournisseur qui était historiquement le boucher traditionnel, la production bovine était perçue à travers un élevage de campagne aux images traditionnelles. La France citadine conservait pieusement ses images de tradition rurale à travers la viande bovine dont l'aspect restait à l'identique contrairement à de nombreux produits alimentaires. La meilleure illustration de cet état du consommateur réside dans l'appellation même du produit, à savoir la « viande de bœuf ». Les menus de restaurant ou de fêtes familiales utilisent communément ce terme comme d'ailleurs les études de marketing entreprises lors de la création du Centre d'Information sur la Viande à Paris. Plus récemment, une enquête de BVA-Zoom (1997) montre combien le consommateur considère comme négatif le caractère industriel des opérations d'abattage, découpe et transformation de la viande. Il veut croire au circuit court comme garantie de la qualité du produit. D'une façon plus générale, l'enquête révèle la distance cognitive entre la représentation du consommateur français et la réalité de la production.

Pour synthétiser le problème marketing posé par la viande bovine en France, il faudrait parler d'un produit indéfini techniquement, demandé par des consommateurs ayant une représentation erronée de la production et de la transformation, offert par des fournisseurs anonymes et produit par des méthodes hétérogènes. On comprend le sentiment de méfiance grandissant des consommateurs, les effets négatifs des facteurs de production comme les anabolisants mais aussi les probiotiques et bien sûr le choc des farines animales et de la BSE.

1.2 La situation particulière de la Bretagne

La Bretagne peut être caractérisée comme une région "exportatrice nette", disposant d'outils industriels de taille importante à tous les niveaux de la chaîne et pratiquant les techniques intensives d'élevage les plus modernes. Ainsi en 1996, la Bretagne représentait 15 % de la production bovine française, 20 % de l'abattage national mais seulement 5 % de la consommation nationale et une "exportation nette" de 200.000 tonnes. C'est une région de production laitière, donc fournissant des animaux dérivés du troupeau laitier. Il existe cependant une activité de production de races à viande. En 1996, l'image de la Bretagne est dégradée par les cas d'ESB déclarés sur son territoire et par le caractère intensif de ses productions animales. Le caractère intensif cristallise toutes les craintes du consommateur vis à vis des facteurs de production et s'oppose dans les esprits à la demande d'authenticité ambiante, à la vision pastorale de la production, au comportement positif requis lors de la manipulation des animaux lors des transports ou de l'abattage. Enfin, les pollutions d'origine agricole, nitrates, phosphore, métaux lourds, pesticides et herbicides, semblent toutes concentrées dans la région. En définitive, la production animale moderne paraît vouée aux gémonies. Noé semble dominer Prométhée (Cordier 1998).

1.3 Initiatives de rénovation du contrat

Depuis de nombreuses années, les professionnels de la filière viande bovine ont cherché à rétablir un contrat entre le consommateur et son fournisseur, soit en cherchant à restaurer le contrat historique soit en cherchant à créer un nouveau contrat à partir du nouveau fournisseur, la grande distribution ou même l'industrie de transformation

L'un des premiers type de contrat émane du fournisseur historique, le boucher traditionnel. De nombreuses initiatives régionales sont apparues dès les années 80 afin de restaurer le contrat implicite du boucher traditionnel. Ces initiatives d'une ampleur variée selon les cas reposent sur le choix des animaux de race à viande chez les éleveurs, l'abattage chez un partenaire capable d'identifier et de tracer les demi carcasses, livraison du réseau de bouchers participants au programme et astreints à la vente exclusive des animaux identifiés.

Ces initiatives de bouchers traditionnels ont rencontré également les initiatives d'éleveurs désireux de valoriser leur production sous un marketing de marque collective. Il est ainsi apparu des labels de race à viande appuyés par un syndicat professionnel et reconnus par la puissance publique. Des organismes de contrôle certificateurs sont alors apparus afin de garantir des points fondamentaux du contrat de production proposé. Les Interprofessions régionales françaises ont fortement supporté moralement et financièrement ces initiatives à la demande des représentants des éleveurs et de la boucherie traditionnelle, l'objectif étant de se démarquer de la grande distribution aux prix de vente tirés vers le bas. Elle sont conduit à la mise en place de marques collectives régionales du type Bœuf d'Ile de France, Bœuf de Normandie ou Viande de Lorraine, dont l'impact commercial est resté limité au nombre réduit de points de vente traditionnels, donc au volume distribué. Au niveau national, le programme Bœuf de Tradition Bouchère (BTB) relève cette volonté de restauration du contrat historique.

Dans ces programmes marketing, la notion d'authenticité est à la base du message ce qui évite de développer un argumentaire nouveau. Les partenaires indiquent que toutes les méthodes utilisées sont conformes aux pratiques traditionnelles. Le contrôle est réalisé par un organisme extérieur dont le coût absolu est supporté par un prix consommateur plus élevé et dont le prix relatif est minimisé par le caractère haut de gamme d'un produit repositionné en bien de confiance.

Des initiatives originales menées avant 1996, donc avant la crise de la BSE, ont cherché à établir un nouveau contrat. Il faut ainsi noter le programme collectif Viande du Nord-Pas de Calais mené par deux régions limitrophes [Cordier 1996]. Ce programme a été mené à l'initiative des industriels régionaux pour valoriser l'ensemble de la production régionale, mais surtout les animaux du troupeau laitier et les animaux du troupeau allaitant de mois bonne conformation. Pour la première fois, il est relevé que la masse distribuée de la viande bovine est réalisée dans la grande distribution et en restauration hors-foyer, et il est décidé d'organiser un contrat pour ce type de viande avec le consommateur. Il s'agissait donc bien de reconnaître que le contrat historique ne pouvait être seulement toiletté pour la majeure partie de la viande bovine mais qu'il était indispensable de construire un nouveau contrat.

De façon tout à fait originale, un Club de professionnels, tout d'abord constitué d'industriels et de grandes enseignes de la distribution, ont rédigé un contrat de « fournisseur » des consommateurs en un produit conçu et réalisé par des professionnels de la viande. Dès 1995, le Club avait imposé avec succès la traçabilité totale des produits dans les circuits industriels et de la distribution en magasins de grandes surfaces. Ultérieurement, le Club s'est élargi aux producteurs qui ont été entraînés à garantir l'identification de leurs animaux, nés et élevés dans les deux régions concernées.

Le contrôle est limité à l'auto-contrôle des entreprises volontaires et signataires du contrat ainsi qu'à la surveillance des techniciens des Interprofessions des deux régions. Enfin, les services de contrôles publics, en particulier la DGCCRF, ont participé à la supervision du contrat par des contrôles sur les nouvelles méthodes de traçabilité mises en œuvre pour la viande mais aussi pour les produits élaborés comme le steak haché. La confiance du client est recherchée par le caractère de proximité du fournisseur identifié, le « fournisseur régional » par opposition au fournisseur anonyme d'un produit anonyme. Les résultats de vente obtenus lors de la crise de 1996 ont montré l'efficacité de ce nouveau contrat orienté

Enfin, des initiatives d'entreprises privées ont également cherché à construire un nouveau contrat sur des bases variées. Il faut d'abord citer les contrats fondés sur la technologie du sous-vide ou des gaz inertes. Malheureusement, les initiatives les plus coûteuses car les plus médiatisées n'ont jamais été bénéfiques pour les entreprises innovantes car celles-ci ont été restructurées et reprises par des entreprises concurrentes à stratégie produit plus classique.

Des initiatives plus heureuses ont été développées par des fournisseurs de type industriel et distributeur. Le contrat porte alors sur des caractéristiques de professionnalisme dans le choix des animaux et leur élaboration jusqu'à l'unité de vente consommateur. La confiance du client repose sur la personnification de l'industriel comme c'est le cas de deux opérateurs de l'Ouest de la France dont les barquettes portent le nom du chef d'entreprise. Mais le contrat peut être rédigé par le distributeur qui garantit sous son nom un certain nombre de caractéristiques considérées comme pertinentes pour satisfaire la demande multivariée du consommateur. Le distributeur se positionne alors comme un « fournisseur ». Une grande enseigne française travaille en particulier sur un contrat qui apparaît comme une restauration du contrat historique dans un contexte d'hypermarchés. Les résultats semblent positifs dans un premier temps mais devraient se heurter assez rapidement au problème du volume, et donc au coût induit lorsque l'offre est limitée, qui reste le principe de base de ce type de distributeur. Les risques de transgression du contrat se développent alors rapidement.

Les initiatives des fournisseurs étrangers avant la crise de la BSE portaient généralement sur le grossiste-importateur ou sur le distributeur. Ainsi les actions des fournisseurs anglais, irlandais, hollandais ou autres ne se posent-elles pas directement en termes de restructuration de contrat avec le consommateur.

Enfin, et pour chercher à être exhaustif, il faut citer les initiatives prises en urgence après la crise de la BSE, en particulier la mise en œuvre du logo VBF (Viande Bovine Française) et des méthodes de traçabilité qui lui sont liées. La démarche VBF, analysée comme une recherche de contrat, repose techniquement sur l'identification des animaux dans les élevages et sur la traçabilité de l'élevage jusqu'à l'unité de vente au consommateur. Cette initiative qui mûrissait doucement dans les cartons de l'Interprofession nationale INTERBEV s'est retrouvée au printemps 1996 en première ligne de défense de la filière et comme plan d'urgence à une situation de crise d'intensité exceptionnelle. La confiance du consommateur français a porté sur la proximité du fournisseur, à savoir le fournisseur français supposé être un bon agent dans l'absolu et par rapport (ou par opposition) aux fournisseurs étrangers de viande bovine. Les contrôles ont été fournis par la puissance publique et ont fait l'objet dans les médias d'une publicité utile pour restaurer une confiance dans le produit fortement ébranlée. La démarche VBF eut un succès certain auprès des consommateurs. Cependant, le « contrat » VBF ne garantissait aucun critère original de qualité requis dans un réel contrat entre le fournisseur et le consommateur, si ce n'est une origine française aux conséquences techniques encore très floues. C'est pourquoi l'Interprofession nationale française a cherché à initier dès la fin de l'année 1996 et dans le prolongement de la démarche VBF une forme de contrat aux contours plus précis. Son sigle est CQC pour Critères Qualité Contrôlés. L'objectif de ce contrat semble simple en première approche, une marque collective « ombrelle » avec des déclinaisons possibles de marques prénoms selon des allégations de qualité clairement énoncées, soutenues et contrôlées par des organismes tiers indépendants de la filière et du fournisseur en particulier. Cependant, la pratique de CQC s'avère délicate car chaque organisation de filière cherche à capter les critères maîtrisés et à sous-estimer l'importance des autres. Sous ce vocable générique apparaissent en fait plusieurs formes de contrats incomplets et concurrents dont les positionnements risquent de rester incertains pour le consommateur moyen comme pour le consommateur éclairé.

1.4 La demande du consommateur de viande bovine

Le consommateur de viande bovine demande une qualité multidimensionnelle mais imbriquée dans sa formulation et aussi dans sa valorisation. Pour synthétiser les nombreux travaux réalisés sur le consommateur [Combris 1996, Zoom 1997] ainsi que l'enquête réalisée en 1996 par l'Interprofession régionale auprès des entreprises de la filière bovine en Bretagne, cette qualité peut être présentée selon quatre axes principaux. Comme pour tout produit alimentaire, le consommateur attend une qualité organoleptique avec un rapport qualité-prix à plusieurs paliers suivant les occasions de consommer. Cette première attente de qualité est appelée axe 1. Le consommateur attend et valorise aussi une qualité de services associés comme le portionnement, l'aptitude au choix, la résistance du conditionnement aux chocs durant le transport, les chargements ou encore les dates limites de consommation facilitant le stockage domestique. C'est l'axe 2. L'axe 3 concerne la qualité sanitaire et la sécurité alimentaire. La valorisation de cet axe est fort délicate à estimer tant sur le plan théorique [Viscusi 1993] que pratique [Latouche 1997]. Enfin, le dernier axe de qualité, l'axe 4, relève du comportement positif des agents producteurs par rapport à l'environnement et au bien être des animaux. Les études sont en cours afin d'estimer la valorisation de ce dernier axe.

Ces quatre axes correspondent donc aux aspects qualitatifs de la demande auxquels doivent répondre obligatoirement les "fournisseurs" de viande bovine. La complexité de cette demande ainsi que l'évolution du "fournisseur" nécessitent un travail original de recherche appliquée d'une nouvelle relation fournisseur-consommateur.

2. Le support conceptuel utilisé

Compte tenu de l'analyse du problème marketing de la viande bovine originaire d'un bassin essentiellement laitier, de son environnement technique, professionnel et institutionnel, le profil d'un contrat optimal peut être dessiné. Il se construit selon deux dimensions.

La première dimension correspond à la relation fournisseur-consommateur pour ce qui concerne les demandes selon les axes (1) et (2) précédemment décrits, et intègre le distributeur en fonction des situations de terrain. Cette situation peut conférer au distributeur l'image du fournisseur lorsque sa politique commerciale le conduit à garantir sous sa marque la qualité du produit présenté.

La seconde dimension correspond toujours à la relation fournisseur-consommateur mais plus particulièrement selon les axes (3) et (4) et accessoirement selon les axes (1) et (2). Cette seconde dimension doit donc intégrer l'ensemble des maillons de la chaîne des professionnels de la viande bovine, depuis les fournisseurs de l'alimentation animale jusqu'au fournisseur du consommateur.

La première dimension est relativement classique en matière de marketing même si elle doit intégrer les dernières techniques du marketing relationnel comme le trade marketing ou l'ECR⁽¹⁾. La seconde dimension est plus originale, même si l'on peut penser que son développement futur accompagnera l'ensemble des transactions de produits alimentaires au niveau national et international. Cette dimension porte sur la coordination verticale des professionnels et de leurs métiers dans une optique de marketing [Cordier 1997 (a), (b) et (c)]. Le caractère spécifique du problème marketing de la viande bovine provient de sa situation de « bien de confiance » posée initialement.

La théorie des contrats comme celle des conventions peut être utilisée afin de concevoir un contrat adapté au problème posé. Cependant, une architecture originale doit être dessinée afin de répondre aux contraintes de l'environnement. Le contrat doit être fondé d'abord sur le principe de qualification, comme convention de qualité, appliqué à chaque maillon identifié de la chaîne. Puis ces conventions de qualifications professionnelles doivent être intégrées dans un contrat de coordination verticale afin de répondre à la demande plurifactorielle du consommateur français et étranger. Ce contrat multi-opérateurs en chaîne est ainsi un accord interprofessionnel.

Le concept de convention de qualité développé par Gomez (1994) semble approprié car il introduit le principe de qualification professionnelle. La convention de qualité permet ainsi d'intégrer les facteurs d'assurance qualité sur les processus de transformation réalisés par un opérateur dans le cadre d'un métier. Ces facteurs permettent de qualifier les entreprises capables de réaliser des produits finis à partir de matières premières dans des conditions maîtrisées et reconnues par le groupe de professionnels de ce métier. La filière viande bovine composée de nombreux professionnels en chaîne intègre des métiers en évolution technique permanente. Il semble donc opportun de développer une qualification des process pratiqués par chaque maillon de la chaîne viande bovine afin de satisfaire aux axes de demande (1) et (2), mais aussi des demandes (3) et (4).

¹ Le trade marketing et l'ECR (Efficient Consumer Response) recouvrent toutes les techniques bilatérales permettant par une relation de partenariat et d'échange d'informations de créer et de partager une rente économique, création de valeur ajoutée ou réduction de coûts de transaction pris au sens large.

La coordination verticale se fonde sur un contrat multi-opérateurs qui organise verticalement les conventions de qualification définies pour chaque maillon de la chaîne. La construction de ce contrat a bénéficié sur le plan conceptuel de la grammaire des contrats développée par Brousseau (1993) ainsi que des analyses d'environnement [Perry 1989, Mahonney 1992]. Enfin, de nombreuses études appliquées aux conventions et contrats sur la qualité de la viande bovine ont également permis de mieux comprendre la situation de ce produit dans d'autres pays [Cox et al 1990] ou dans le cadre d'échanges internationaux [Bureau et al. 1997, Comeau et al.].

Le contrat traditionnel est implicite. Il montre un pilotage technique du contrat essentiellement décentralisé et ajusté en permanence par une interaction des deux parties. Ainsi, la coordination stratégique entre le fournisseur et le consommateur correspond à une forme décentralisée comme d'ailleurs les coordinations organisationnelle et opérationnelle. Aucun mécanisme spécifique ne garantit les promesses du fournisseur, l'ensemble de la transaction étant fondé sur la confiance, elle-même née de la réputation locale de l'artisan-boucher. La durée du contrat est infinie. Ce contrat pose de nombreux problèmes dans l'environnement moderne. Ainsi, la transition d'une viande bovine indifférenciée à un produit identifié sur des critères pertinents ou non modifie la configuration optimale du contrat. De même, les investissements de plus en plus spécifiques conduisent à l'instauration d'un contrat relationnel à long terme. Le problème du risque est tout à fait particulier car plusieurs types de risque existent dont les conséquences et les valorisations de solutions sont difficiles à établir. Il faut différencier le simple risque d'une viande tendre ou non, du risque d'empoisonnement à court terme par des bactéries pathogènes ou à long terme par des prions destructeurs de tissus nerveux. Enfin, comme le fait a déjà été souligné, le fournisseur "moderne" ne peut garantir seul tous les éléments de qualité demandés par le consommateur.

En d'autres termes, le contrat historique qui pourrait être codé A3-B3-C3-D1-F1-G3 selon la grammaire de Brousseau ne correspond plus au nouvel environnement de la viande bovine. Il doit être recherché la mise en place d'un contrat du type A2-B1-C1-D3-E(1+2)-F4 et G3 multi-opérateurs. Ce contrat signifie une coordination stratégique sous une autorité centralisée, le « fournisseur » du consommateur, quelle que soit sa place dans la filière viande bovine, place qui peut être variable suivant les types de produits et les segments de consommation. Le contrat doit rechercher une complétude technique favorisant les routines d'organisation et de coordination opérationnelle tandis que le système de garantie doit être fondé sur un échange d'otages de qualité adéquate mais au coût minimal. Le mécanisme de supervision doit être fondé sur l'auto-contrôle complété d'un système d'arbitrage de litige professionnel, et le cas échéant sur le contrôle public assorti du système judiciaire classique. La rémunération et le partage de la rente doit être proportionnelle à l'effort développé. Enfin, la durée du contrat est long terme compte tenu du caractère incontournable de bien de confiance du produit.

3. La démarche pratique de formalisation du contrat

La filière bovine en France est organisée en 1996 selon des familles professionnelles et une Interprofession INTERBEV. Ces structures sont nationales mais comportent également des structures régionales, en particulier INTERBOVI en Bretagne. La crise de la BSE étant un problème de filière, cette dernière structure fut chargée "naturellement" de bâtir une réponse au problème marketing posé en première partie de ce document. Le maître d'oeuvre du contrat optimal multi-opérateurs était désigné dès le mois de mai 1996.

3.1 Nécessité de développer un raisonnement stratégique cohérent avec le « fournisseur »

La première décision stratégique fut de désigner dans la région le « fournisseur » du consommateur. Compte tenu du caractère industriel de la Bretagne, le fournisseur immédiatement choisi fut l'industrie de transformation. Ce choix initial est réellement stratégique car il implique d'emblée un nouveau contrat avec le consommateur et écarte une hypothétique restauration de l'ancien pour la masse de la production régionale. Les distributeurs, puissants grâce à leur pouvoir d'arbitrage, sont principalement extérieurs à la région, tant au niveau des centrales d'achat que des points de vente. Ils sont donc considérés comme des partenaires ou même comme un associé du fournisseur dans le contrat.

Malgré la diversité des entreprises du maillon transformation, diversité en termes de taille, de statut juridique, de marchés visés, de stratégies industrielles, de modes d'approvisionnement strictement régional ou national, l'objectif de mieux maîtriser le rayon viande bovine des points de vente par une approche technique est rapidement apparu fédérateur lors d'une enquête préliminaire auprès d'un échantillon de responsables d'entreprise fortement représentatif en termes de volume de production. L'enquête a permis également de fixer les contraintes du futur contrat, en particulier l'absence de référence à une race spécifique d'animaux, la nécessité de rester au prix de marché, européen dans un premier temps et international ultérieurement, l'impérieuse nécessité de rester pragmatique en prenant en compte une situation de terrain de 1997 et des perspectives de progrès crédibles et « rentables » sur le marché. La dernière contrainte portait sur le besoin minimum de compatibilité avec les démarches nationales afin d'éviter un décalage mais aussi bénéficier des actions collectives en particulier au moyen de la communication télévisuelle.

Un objectif stratégique accepté collectivement s'est ainsi dégagé : la création d'un segment moyen des linéaires libre-service et traditionnel de grandes surfaces ayant vocation à générer de 70 à 75 % du volume total distribué. En effet, en 1997, le linéaire actuel en GMS présente 10 % en volume de viandes labellisées ou sous marque certifiée à caractère supérieur et 90 % de viande bovine non identifiée. Le linéaire de demain peut faire évoluer ce pourcentage jusqu'à 15 % du volume distribué. Si le segment moyen peut être créé, il se positionnera entre les 15 % de viande de haut de gamme et les 10-15 % de viande restée anonyme, le produit premier prix. De plus, le produit destiné au segment de marché moyen doit rester au prix de marché, c'est à dire rester dans la référence internationale d'un produit de base.

3.2 Une organisation pour une prise en compte de la demande totale du consommateur

Une prise en compte de la demande du consommateur de viande bovine est déterminante, pour le « fournisseur » bien évidemment mais également pour les opérateurs en filière. Afin de concevoir avec les entreprises concernées les termes du nouveau contrat, il convient d'abord de synthétiser l'extrême diversité des attributs de qualité, qu'ils soient exprimés ou latents. De plus, il faut relever le fait que deux des quatre axes de la qualité évoqués ne relèvent pas a priori de critères objectifs mesurables et contrôlables. Il s'agit en particulier des qualités organoleptiques de la viande bovine et de la qualité d'éthos. La qualité sanitaire et de sécurité alimentaire est a priori contrôlable par des critères objectifs, cependant des lacunes sont apparues dans la démarche d'assurance qualité qui tendent à décrédibiliser les efforts réalisés en la matière. Finalement, c'est la qualité de service qui est la plus objective et qui a fait l'objet de la plus grande attention des distributeurs et/ou fournisseurs. Finalement, le concept de bien de confiance est accepté par les responsables d'entreprise, avec comme conséquence la nécessité de qualifier les métiers dans le cadre

professionnel puis d'organiser verticalement les relations client-fournisseur dans la filière. Ainsi est né le « Code Qualité Viande Bovine » (Interbovi-Bretagne 1997), la seconde dimension du contrat passé par le fournisseur avec le consommateur de viande bovine.

Le Code Qualité Viande Bovine est constitué pratiquement de cinq Livres. Le Livre I indique l'objectif du Code, ses méthodes et son organisation. Il est complété par quatre Livres Techniques relatifs aux métiers de la filière : alimentation animale, élevage, circuits en vif et transformation. Pratiquement, chaque maillon de la chaîne a créé un comité technique chargé de mettre au point un Livre de qualification des entreprises selon des critères fondamentaux et une forme de document définis par un chef de projet mis en place par l'Interprofession. Les quatre comités techniques ont fonctionné sur des périodes allant de trois à cinq mois. Le comité technique de l'alimentation animale comprend les représentants des entreprises mais aussi les fournisseurs de matières premières agricoles, industrielles, les additifs et les produits vétérinaires. Le groupe technique de l'élevage est constitué de représentants élus des éleveurs ainsi que de leur environnement administratif et consulaire, comme les Chambres départementales et régionale, le Groupement d'Intérêt Economique Lait-Viande ou encore les Services Vétérinaires. Le groupe des circuits en vif rassemble les marchés, les négociants, les groupements de producteurs et les transporteurs. Le comité technique de l'industrie de transformation rassemble les entreprises privées et coopératives.

3.3 La structure et l'organisation du Code Qualité Viande Bovine

Chaque Livre est structure selon une base commune. Les trois principaux chapitres de chaque Livre ont pour objet (1) l'engagement du chef d'entreprise, (2) l'évaluation de l'entreprise et (3) le plan de contrôle et son organisation. Selon les principes établis d'assurance qualité, le responsable de l'entreprise doit s'engager à assurer la qualité du produit fini et son identification complète. L'engagement porte d'abord sur l'application de la réglementation, ce qui est évidemment obligatoire, mais aussi sur des critères spécifiques rédigés par le comité technique établi par les professionnels. La démarche de participation est volontaire, elle se traduit par un engagement signé. Toute entreprise identifiée doit être agréée par Interbovi-Bretagne sur recommandation du comité technique professionnel. Le second chapitre du Livre développe la méthode d'évaluation pratique de l'activité professionnelle considérée, points de contrôle, types de points de conformité analyses, moyen de contrôle requis et observations diverses à l'intention du contrôleur. Une règle commune au Code a été établie au niveau interprofessionnel à partir des types de points de conformité : niveau A, points critiques de non-conformité, niveau B, écarts tolérables et enfin niveau C, pour information et correction recommandée. Tout point de non-conformité (niveau A) interdit la délivrance de l'agrément de l'entreprise ou retire l'agrément préalablement acquis. Tout écart tolérable de niveau B doit être corrigé. Un nombre d'écarts strictement supérieur à trois est considéré comme une non-conformité. Enfin le point de conformité de niveau C est destiné à attirer l'attention de l'entreprise sur son niveau de qualité. Ce point de conformité doit permettre à l'entreprise de maintenir sa démarche de progrès et permettre d'atteindre des niveaux d'excellence qui seront requis à l'avenir. Enfin, le troisième chapitre établit les méthodes de contrôle, les responsabilités ainsi que le circuit des documents nécessaires à l'agrément ou au maintien de l'agrément de l'entreprise.

D'une façon générale, les engagements des responsables d'entreprise sont rendus homogènes sur le fonds et sur la forme, les familles de points de contrôle sont harmonisés dans les différents Livres (qualité de la production, sécurité alimentaire, bien être des animaux et respect de l'environnement) ainsi que les méthodes de contrôle.

4. Résultats déjà obtenus

Le premier résultat obtenu est un intérêt évident des distributeurs de viande bovine en grandes et moyennes surfaces. Cet intérêt trouve son origine dans les volumes de viande rapidement disponibles bénéficiant d'une démarche de qualité. Les nombreuses démarches entreprises par les distributeurs depuis quelques années ont en effet porté sur des segments d'offre à volume réduit et à prix élevé, c'est à dire à prime pour le producteur. Dans ces conditions, soit l'action entreprise reste sur une niche avec toutes les conséquences positives tant pour l'éleveur que pour le distributeur, mais avec un effet marginal sur le marché, soit l'action tend à prendre de l'ampleur et se pose alors le problème du volume proposé par l'offre. La tentation est alors grande de remettre en cause le cahier des charges afin de disposer de plus d'animaux. Le Code Qualité Viande Bovine apporte une solution aux distributeurs ayant besoin de volumes importants de produits, et cette solution est déjà bien reconnue et supportée par plusieurs enseignes de distribution françaises.

Autre résultat d'importance, le Code Qualité Viande Bovine a fait l'objet en septembre 1997 lors du SPACE à Rennes d'une signature officielle de toutes les familles professionnelles faisant partie de l'Interprofession régionale Interbovi-Bretagne augmentées de la famille des entreprises d'alimentation animale bretonnes. Compte tenu des statuts de l'Interprofession, cette signature des représentants élus des familles confère au Code la valeur d'un accord interprofessionnel opposable au niveau légal. Autrement dit, lorsqu'une entreprise adhère au Code par son engagement vis à vis du Livre I et du Livre Technique spécifique à sa profession, l'Interprofession régionale dispose du pouvoir de contrôle de l'entreprise directement ou indirectement selon la procédure inscrite dans le Livre Technique. Mais au delà de la force légale de cet accord interprofessionnel, il faut relever la force morale d'une action collective. Deux illustrations peuvent être pratiquement présentées. Tout d'abord, un projet de code de bonnes pratiques avait été élaboré pour la production de jeunes bovins sous l'impulsion du GIE Lait-Viandes régional. Ce code dont certains éléments ont été utiles pour la rédaction du Livre III de l'élevage s'est heurté au caractère limité de la démarche. L'éleveur se demandait pourquoi travailler selon des pratiques qui ne sont pas valorisées par les opérateurs en aval. Le Code Qualité Viande Bovine permet au contraire à chacun d'être impliqué dans une démarche collective. Seconde illustration, les marchés d'animaux vifs et les négociants ont à plusieurs reprises fait référence de leur adhésion au Code Qualité Viande Bovine, et plus précisément au Livre IV relatif aux circuits en vif, afin de démontrer qu'il participent de façon active à la chaîne de la traçabilité tout en étant déterminants pour la formation du prix public des animaux.

Au delà de ces deux résultats cruciaux pour l'avenir de la filière bovine régionale, d'autres résultats complémentaires doivent être soulignés :

- des groupes techniques de travail ont été créés pour chaque maillon de la chaîne. Ces groupes techniques ont pour mission de gérer la dynamique du Code Qualité Viande Bovine, en particulier les types de point de contrôle, les méthodes de contrôle mais aussi les critères d'importance selon les lettres code A, B et C. Ces groupes techniques ont également pour mission d'aider à la mise en oeuvre pratique de réglementations françaises et européennes qui peuvent faire l'objet d'interprétations ou de difficultés de circonstances. Enfin, ces groupes techniques peuvent être utiles pour prévenir des problèmes et organiser professionnellement des éléments de réponse. Ainsi, la question des organismes génétiquement modifiés (OGM), des plantes transgéniques et de leurs dérivés en particulier, doit être traitée collectivement au sein de ces groupes techniques, et plus particulièrement le groupe technique de l'alimentation animale. Le travail de ce groupe

technique peut même avoir une influence sur des réglementations futures en rapport avec de bonnes et possibles pratiques professionnelles

- le Code Qualité Viande Bovine sert de support à une communication collective qui vient renforcer les marques de produit, qu'elles soient privées, entreprises de transformation ou de distribution, ou collectives. La viande bovine développera toujours une valeur fonction de la réputation du fournisseur. Cette réputation sera fondée sur le nouveau contrat passé entre le consommateur et son fournisseur et supportée par la communication mise en place pour le Code. Pour les années 1997 et 1998, la communication reste essentiellement interne à la filière afin de renforcer l'intérêt des entreprises. La communication vers le consommateur ne sera développée qu'au terme du développement interne à la filière

Conclusion

Le Code Qualité Viande Bovine est à la base d'un nouveau contrat entre le fournisseur de viande bovine et le consommateur. Ce Code permet de tendre vers la complétude du nouveau contrat. La recherche appliquée réalisée pour ce projet a permis de définir les modalités du contrat sur une base conceptuelle et de les transmettre aux professionnels afin qu'ils les traduisent en documents concrets. Il est possible de croire que le caractère ouvert de ce nouveau contrat permettra un développement national du projet et viendra renforcer les initiatives de qualité-produit d'ores et déjà entamées.

Les bases de ce nouveau contrat ainsi que les méthodes adoptées peuvent constituer un référentiel de travail pour de nombreux problèmes de marketing, comme l'utilisation de produits dérivés des OGM dans l'Union Européenne ou encore le commerce international de produits alimentaires par des opérateurs distants géographiquement ou culturellement. La globalisation des marchés mondiaux ainsi que les techniques biologiques vont en effet demander de nouvelles techniques de marketing pour un consommateur qui a le droit de se préoccuper de son alimentation et de son environnement.

Références bibliographiques

BROUSSEAU E., — *L'économie des contrats - Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Presses Universitaires de France, Paris, 1993.

BUREAU J.-C., FONTGUYON (de) G., MARETTE S. et SCHIAVINA A. (1997) — Qualité des produits et commerce international. L'exemple du conflit entre l'Europe et les Etats-Unis sur la viande bovine, Cahiers n° 97/04, Séminaire INRA, Toulouse

COMEAU A., MITTELHAMMER R. ET WAHL T., (1996) — Assessing the effectiveness of MPP meat advertising and promotion in the Japanese market, document de recherche NICPRE 96-10, Department of Agricultural, Resource and Managerial Economics, Cornell University, 33 p.

CORDIER J., (1996) — A regional marketing chain for beef products in France, 2nd International Conference on Chain Management in the Agri Business Industry, Wageningen, p. 377-386.

CORDIER J., (1997) — A credence good convention between the producer and the beefmeat consumer, VIIth congress International Ass. of Management and Agribusiness, Djakarta, 14 p.

CORDIER J.,(1997) — Accord pour une coordination verticale de la filière viande bovine, *Revue de l'Alimentation Animale*, n° 457, p. 34-38.

CORDIER J., (1997) — La coordination verticale comme outil de marketing national et international : le cas de la viande en France et au Japon, Colloque Mondialisation & Géostratégies Agro-alimentaires, Montpellier, 14 p.

CORDIER J. ET COTILLARD T., (1998 — Prométhée versus Noé, *Revue des I.A.A.* (à paraître).

COMBRIS P. (1996), — Viande de bœuf : les préférences des consommateurs ont changé au début des années 80 », Dossier *INRA Sciences Sociales - Consommation, Commerce et Production de Viande Bovine - Tendances et structures*, Mai.

COX L.J., MCMULLEN S.B. et GARROD P.V., (1990) — An Analysis of the Use of Grades and Housebrand Labels in the Retail Beef Market », *Western Journal of Agricultural Economics*, vol. 15, n° 2, p. 245-253

FONTGUYON (de) G. et SYLVANDER B. (1996) — Traçabilité et démarcation par la qualité dans la filière viande bovine, Dossier *INRA Sciences Sociales - Consommation, Commerce et Production de Viande Bovine - Tendances et structures*, Mai.

GOMEZ P.-Y. — *Qualité et Théorie des Conventions*, Ed. Economica, Paris, 1994.

INTERBOVI-BRETAGNE — Code Qualité Viande Bovine » et Livres I, II, III, IV et V, Rennes, 1997 et Accord Interprofessionnel sur le Code Qualité Viande Bovine, Rennes 1997.

KREBS D.M. et WILSON R. (1982) — Reputation and imperfect information », *Journal of Economic Theory*, Vol. 2, p. 245-252.

LATOUCHE K., (1997) — La sécurité alimentaire a t-elle un prix ? Application au cas de la vache folle », Mémoire de fin d'études, DAA Economie-Gestion, ENSAR, Rennes, 80 p.

MAHONNEY J.T., (1992) — The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 559-584.

NELSON P., (1970) — Information and Consumer Behaviour », *Journal of Political Economy*, Vol. 78, p. 311-329.

PERRY M., (1989) — Vertical integration : determinants and effects », *Handbook of Industrial Organization*, Schmalensee and Willig eds. Vol. 1, Amsterdam, North Holland, p. 183-258.

SHAPIRO C., (1982) — Consumer information, product quality and seller reputation », *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, p. 20-35.

VISCUSI W.K., (1993) — The value of risks to life and health, *Journal of Economics Literature*, Vol. 31, p. 1912-1946.

Zoom - Enquête BVA — Les Français et la viande », *Marchés Agricoles*, avril 1997, 12 p.

56ème Séminaire AEEA
56th EAAE Seminar

INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRICOLE
Station d'Economie et Sociologie Rurales
DOCUMENTATION
65, Rue de St Brieuc
35042 RENNES CEDEX
Tél. : 99.28.54.08 et 09

L'AVENIR à LONG
Long-term

TERME du
Prospects

SECTEUR de
for the

la VIANDE
Beef

BOVINE
Industry

PARIS

26 - 27 Février 1998

