

La qualité différenciée de la viande bovine. La nécessaire stratégie d'innovation

Pierre Sans

Unité Productions animales-Économie. École nationale vétérinaire de Toulouse. Chemin des Capelles, 23. F-31076 Toulouse cedex 3 (France). E-mail : p.sans@envt.fr

Reçu le 13 juin 2003, accepté le 4 septembre 2003

La filière viande bovine est confrontée à une situation particulièrement délicate : sur le long terme, la consommation en viandes rouges dans les pays occidentaux est en déclin au profit des viandes de monogastriques (volailles et porc). De plus, depuis le milieu des années 1990 en France, une crise sanitaire majeure, provoquée par l'encéphalopathie spongiforme bovine, a jeté le trouble dans l'esprit de nombreux consommateurs qui ont suspendu ou réduit leur consommation de viande bovine. Face à cette situation, une réaction s'impose aux acteurs de la filière. L'objet de cette contribution est de montrer comment l'innovation, sous toutes ses formes, constitue un des moyens de la reconquête d'une confiance perdue. Dans un premier temps, l'auteur explore les différentes stratégies possibles en insistant plus particulièrement sur les innovations produit (technique et marketing) et organisationnelle. Une analyse historique du développement de l'industrie de la transformation de la viande bovine permet de dégager ses forces et ses faiblesses. Elle débouche sur le constat du développement récent d'unités de vente au consommateur, élaborées par l'industriel, et de la mise en place de gammes de produits plus élaborés, supports du développement de marques privées. Sur le plan organisationnel, ces évolutions s'accompagnent de profondes évolutions quant à la définition des process, et de l'émergence de la normalisation (au service de la traçabilité par exemple). Dans un second temps, l'auteur montre comment les évolutions récentes dans le secteur de la transformation de la viande bovine conduisent à une accélération du processus d'industrialisation : la mise en œuvre de normes, la diffusion de schémas inspirés des principes de l'assurance-qualité dans la filière (guide de bonnes pratiques par exemple) ainsi que les exigences des acheteurs de la grande distribution constituent de puissants accélérateurs pour la rationalisation de la production.

Mots-clés. Viande bovine, innovation, process, traçabilité, normalisation, stratégie, France.

Differentiation of beef meat by quality. The necessary strategy of innovation. The beef meat supply chain faces with a very delicate situation: on the long term, red meat consumption in the Western countries is declining to benefit of meats of monogastrics (poultry and pork). Moreover, since the middle of the 1990s in France, a major sanitary crisis, the bovine spongiform encephalopathy, leads many consumers to stop or reduce their consumption of beef. Vis-a-vis this situation, the stakeholders have to react strongly. The purpose of this contribution is to show how the innovation, in all its forms, constitutes one of the means to restore the lost confidence. First of all, the author specially focuses on the various possible strategies while insisting on the innovations about products (technical and marketing) and organisation. A historical analysis of the development of the bovine meat processing industry makes it possible to highlight its current forces and weaknesses. It leads to the acknowledgement of the recent development of pre-packaged units of sale made by the industry and of a larger range of processed products that allow communication on private marks. On the organisational level, these changes are accompanied by deep evolutions on the definition of the processes and by the emergence of standardisation (in order to ensure a complete traceability for example by tracing and tracking). In a second time, the author shows how the recent changes in the processing sector of the bovine meat lead to an acceleration of industrialisation: the implementation of standards, the diffusion of schedules coming from quality insurance systems (like guide of good practices for example) as well as the requirements of the purchasers of supermarkets strongly boost the rationalisation of the production.

Keywords. Beef, innovation, process, tracing, tracking, standardization, strategy, France.

“Le problème du secteur de la viande bovine passe par l’innovation afin de reconquérir l’estomac des consommateurs” affirmait Alan Gordon en 1998 à la tribune du 8^e Colloque international de la viande bovine (Gordon, 1998). Le concept d’innovation peut être interprété dans une acception très large¹. Nous la limiterons ici à trois domaines : les produits, les procédés et l’organisation.

L’objet de cette contribution est de montrer comment, dans le contexte d’une tendance lourde – celle de la diminution de la consommation en viandes rouges dans les pays occidentaux (Lambert, 1997 ; Sans, 2001), accentuée par une succession de crises dans la filière bovine (Mainsant, 1998) – l’innovation, telle que définie ci-dessus, constitue un des moyens de la reconquête. Dans un premier temps, nous explorerons les différentes stratégies possibles en insistant plus particulièrement sur les innovations produit (technique et marketing) et organisationnelle. Puis, nous montrerons comment les évolutions récentes dans le secteur de la transformation de la viande bovine conduisent à une accélération du processus d’industrialisation.

1. L’INNOVATION TECHNIQUE SUR LE PRODUIT : DES INNOVATIONS DE PROCÉDÉS AU SERVICE D’UNE RECHERCHE DE VALEUR AJOUTÉE POUR LES INDUSTRIELS

1.1. Innover pour valoriser l’ensemble de la matière première

En viande fraîche, la problématique de gestion de la production est quasiment unique dans l’univers de l’agro-industrie. Une phase de démontage de la carcasse s’étend de l’abattage de l’animal jusqu’à la deuxième transformation (découpe primaire en gros morceaux), une phase de “remontage” correspond à la troisième transformation avec l’utilisation des pièces de viandes et la fabrication de produits finis prêts à la vente. La carcasse est achetée au fournisseur-éleveur à un coût unique d’acquisition, or la valorisation des différentes pièces commercialisées n’est naturellement pas la même (quartier avant – quartier arrière). Il convient donc pour l’industriel d’étudier un barème de prix de produits finis qui assure une rentabilité globale de la carcasse. La recherche d’une valorisation supplémentaire pour les viandes de moins bonne catégorie (en tendreté et temps de cuisson) passe par une diversification des produits finis : viande de bœuf

restructurée, viande bovine attendrie, etc. ou par leur intégration dans des plats cuisinés à base de viande.

L’innovation produit/process consiste donc en la mise au point de nouveaux produits en effectuant des opérations complémentaires sur la matière première afin d’apporter un nouveau service (cf 1.2). Ces opérations d’assemblage ou de sous-assemblage (préparation de plats cuisinés à base de viande, découpe en portions consommateur, pré cuisson des produits, etc.) doivent accroître la valeur ajoutée. Pour différents usages, la viande est travaillée selon le degré d’élaboration : prêt à découper (PAD), prêt à trancher (PAT), rôtis et piécés, sautés, émincés, etc.

Historiquement, l’apparition de la portion unitaire de viande fraîche réalisée en atelier de gros a d’abord concerné, au cours des années 1970, le steak haché afin d’approvisionner la restauration hors foyer (fast-food et cafétérias). Il a été une innovation majeure pour la viande bovine. Ce produit a réglé, pour partie, le problème du déséquilibre avant-arrière en trouvant un débouché aux muscles des quartiers avant difficiles à valoriser. Mais le stade de maturité étant atteint commercialement pour le steak haché standard, la voie d’une relance et le lancement de produits nouveaux se sont imposés : steak haché nouvelle génération (“façon bouchère”), travail des viandes pour de nouvelles façons de consommer (sandwicherie, snacking, etc.) grâce à de nouveaux procédés industriels.

Parallèlement, avec l’expansion de la grande distribution, les industriels ont commencé la production en série de muscles conditionnés sous vide à destination des rayons boucherie. Plus tard, ces opérateurs tenteront de pénétrer la distribution en libre-service en offrant une gamme plus large de portions unitaires de viande fraîche (Mainsant, 1995). Après avoir longtemps tardé à décoller, la production d’unités vente consommateur industrielle (UVCI) se développe à un rythme soutenu depuis 2 à 3 ans (**Tableau 1**).

Ce phénomène s’explique par les problèmes auxquels sont confrontés les rayons des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), concurrents directs des industriels dans la production d’UVC : difficulté à recruter une nouvelle génération de bouchers qualifiés, exigences réglementaires de plus en plus lourdes à gérer (étiquetage par exemple) et impossibilité de produire des UVC à Date Limite de Consommation (DLC) longue, de plus en plus recherchées par certains types de consommateurs.

La généralisation de la portion unitaire proposée aux consommateurs est un fait majeur pour l’analyse de la dynamique de la filière bovine par ce qu’elle implique en termes de canal de découpe, de mise en œuvre de technologies innovantes et des nouvelles exigences pour les produits agricoles réclamés par les

¹ Schumpeter recense cinq modalités d’innovation : fabrication d’un bien nouveau, introduction d’une méthode de production, réalisation d’une organisation mais aussi conquête d’une source nouvelle de matières premières et ouverture d’un débouché nouveau.

Tableau 1. Répartition des volumes de viande bovine commercialisés par type de présentation en 2001 — *Distribution of the volumes of beef marketed by type of presentation in 2001.*

Présentation	Volumes		Évolution
	en milliers TEC*	en % du total	
Viande avec os	373	28	
Viandes désossées	445	34	
UVC	498	38	
dont réfrigérées	182		+
dont piécées	39		++
dont hachées	83		=/-
dont gamme			
saisonnière	60		+++
dont surgelées	135		+

Source : Syndicat National de l'Industrie des Viandes (SNIV).

* = Tonnes Équivalent Carcasse.

industriels (Soufflet, 1989). Elle est également susceptible de faire évoluer les relations de pouvoirs en acteurs de la filière, en permettant aux industriels de marquer leurs produits jusqu'au linéaire. Encore faut-il que ceux-ci préservent leurs marges et bénéficient ainsi pleinement de la rente d'innovation.

1.2. Innover en vue de diversifier le portefeuille de clients : la Restauration Hors Domicile (RHD) comme cible des industriels

Confrontés à une concentration croissante de leur débouché principal – les GMS² – les industriels de la transformation de la viande bovine ont cherché à diversifier leur portefeuille de clients en faisant évoluer leur portefeuille-produits (**Tableau 2**).

L'approvisionnement de la RHD est un champ d'innovations pour les industriels et une opportunité réelle de valoriser les carcasses bovines. La viande est encore l'ingrédient central qui structure la plupart des repas pris hors domicile. D'une manière générale, la RHD commande de plus en plus des pièces "prêtes à l'emploi" et des préparations, ce qui lui procure une souplesse d'achat dans ses approvisionnements et un moindre recours à la main-d'œuvre (cuisine d'assemblage). Les techniques de conservation (surgelé), de conditionnement (sous vide) et l'amélioration des moyens de transport sous température dirigée ont favorisé le développement et la commercialisation de produits nouveaux (viandes précuites sous forme de

² Le circuit des GMS écoule 56% des volumes de viande bovine consommée en France, contre 22 % pour la RHD, 13% pour les boucheries de détail et 9 % pour la transformation industrielle.

Tableau 2. Gamme produits viande bovine d'un groupe national multi-espèces — *Range of beef products marketed by a French multi-species, big firm.*

	GMS	RHD
Carcasse	*	
Muscle sous vide frais	*	*
Muscle sous vide congelé	*	*
Unité Vente Consommateur (UVC)		
– en frais ou en congelé selon les types de produits	– Les viandes et abats piécés,	– Idem plus une gamme spécifique RHD :
– en barquette individuelle, multi-portion, caissette	– Les viandes hachées fraîches (les classiques, les saveurs, spécial jeune, le charolais, les steaks hachés frais, l'absolu "façon bouchère").	- les rôtis de viandes rouges cuits,
– avec possibilité barquettes poids fixes	– Les brochettes, plateaux grill et grillades,	- les mijotés et les sautés,
– avec conseil culinaire pour la gamme RHD	– Les préparations bouchères, les prêt-à-poêler, les tranchés fins, les marinés, les produits cuits, les festives.	- les rôtis hachés fins cuits,
		- les braisés,
		- les égrenés cuits,
		- les abats cuits,
		- les piécés individuels,
		- les élaborés et les abats surgelés,
		- les exotiques surgelés,
		- les snacks surgelés,
		- les viandes cuites congelées.

Source : (Barré, 2001).

rôtis, braisés, gammes “fast-food”, etc.). Plus récemment, l'apparition de produits alimentaires intermédiaires (PAI) tels que les cubes de viandes congelées pour des plats cuisinés, les boulettes précuites, etc. ont permis de répondre à une demande spécifique de la RHD. Ce sont ainsi de nouveaux composants à base de viande, avec de nouvelles fonctionnalités, qui sont offerts aux professionnels de la cuisine d'assemblage. C'est assurément une opportunité nouvelle pour innover dans l'industrie des produits carnés.

1.3. La faiblesse des marges : un frein à l'innovation produit

La rentabilité de l'entreprise viande, maillon central de la filière, est dépendante des aléas conjoncturels. Aux investissements lourds pour une faible valeur ajoutée, se superposent la baisse de consommation des viandes et la pression sur les prix en aval, facteurs de contraction des marges. Il en résulte globalement une des plus faibles marges du secteur des industries agro-alimentaires (ratio résultat net/chiffre d'affaires souvent inférieur à 1 %). C'est naturellement un facteur limitant à une forte allocation des ressources financières sur la recherche-développement. Néanmoins et malgré cette faiblesse financière récurrente (Soufflet, Coquart, 1989), la mutation du secteur de la viande bovine a pu se réaliser avec l'instauration d'une logique industrielle devenue dominante au détriment de la logique artisanale (cf 3.3) : on est ainsi passé d'un système de valorisation de la carcasse par extraction de produits bruts (muscles découpés par les bouchers détaillants) à une offre largement diversifiée et mieux segmentée. Cet élargissement des gammes offertes a entraîné consécutivement un accroissement de la complexité des process mis en œuvre mais il convient de constater que ce sont encore les produits manufacturés issus d'opérations de tranchage, d'ensachage et de conditionnement qui restent dominants en tonnage. La viande bovine demeure essentiellement un produit basique pour les consommateurs. Les véritables innovations produits ne correspondent pas à des marchés d'envergure à l'heure actuelle ; elles occupent le plus souvent des “niches” commerciales. Certains segments de marché sont en croissance (plats cuisinés à base de viande, caissettes sous-vide, PAI) mais ils n'engendrent toujours pas, *in fine*, un taux de profit nettement supérieur pour les entreprises de ce secteur.

2. L'INNOVATION MARKETING SUR LE PRODUIT : RÉPONDRE À DE NOUVELLES ATTENTES EN CAPITALISANT SUR DES SIGNES D'IDENTIFICATION.

La viande fraîche bovine est généralement considérée comme une marchandise banale, approche paradoxale

d'un produit perçu à la fois vivant sous l'angle technologique et mort d'un point de vue commercial. Si l'on se réfère à la variété des origines et aux différentes aptitudes bouchères des viandes, c'est un jugement qui nécessiterait d'être singulièrement nuancé. La difficulté réelle, c'est de promouvoir un produit qui n'a pas d'identité reconnue auprès du consommateur (“sortir la viande de son anonymat”), dans un contexte de baisse de consommation et de prix relatif élevé (qui profite aux viandes de monogastriques). La défense des parts de marché et la recherche de valeur ajoutée passent par une meilleure identification des attentes des acheteurs et des comportements de consommation.

2.1. La montée en puissance des valeurs de service et de l'éthique de production

Depuis la décennie 1980, en matière de consommation alimentaire, on peut distinguer trois tendances de fond en France comme dans la plupart des pays développés (Porin, 1997).

Une préoccupation croissante des consommateurs pour leur santé. Celle-ci suppose une innocuité des aliments ingérés et un équilibre nutritionnel correct. Sur le premier point, la viande bovine ne faisait guère l'objet de remise en cause de la part des consommateurs... jusqu'aux crises de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB). Seuls des décès dus à la consommation de viandes hachées peu cuites contaminées par des *Escherichia coli* entéro-hémorragiques ont ponctuellement défrayé la chronique aux États-Unis. En ce qui concerne le volet nutritionnel, la viande bovine a fait l'objet de nombreuses attaques (maladies cardio-vasculaires, cancers du colon, etc.).

Une aspiration croissante au temps libre. Elle se traduit par une réduction des fréquences d'achat et une réduction du temps de préparation culinaire. Ces modifications de comportement conduisent à l'abandon de certains produits (par exemple, la viande de bœuf à bouillir) au profit de produits industriels à praticité élevée (aliment-service). Les produits carnés innovants tels que les préparations bouchères, les viandes longue conservation, les préparations culinaires, les viandes marinées, les produits barbecue visent à répondre à cette attente.

Une recherche de la diversité. Elle se manifeste par une destructuration des repas et par une internationalisation de l'alimentation (*ethnic food*). La destructuration des repas semble peu favorable à la viande bovine car le sacro-saint “steak-frites” perd son statut de plat principal mais aussi parce que la viande bovine se

prête encore généralement mal (si l'on excepte la viande hachée) à ce mode de consommation. Quant à l'internationalisation de la consommation, elle a eu comme effet le plus significatif, pour la viande bovine, l'expansion de la consommation de viande hachée (hamburger/fast-food).

Il convient désormais d'ajouter une quatrième tendance que nous nommerons "recherche d'une éthique de la production". Elle regroupe un ensemble de facteurs qui ont trait au caractère acceptable ou non des systèmes de production (depuis l'élevage jusqu'à la sortie de l'usine de transformation).

Le bien-être des animaux. Depuis que la question des droits de l'animal est clairement revendiquée par certains, l'Homme est pleinement responsable des actes qu'il commet, y compris dans l'exercice de son métier d'éleveur, de marchand de bestiaux ou d'abatteur. Cette sensibilité d'une partie des consommateurs au bien-être animal a été invoquée comme un des facteurs responsables de la baisse de la consommation de viande bovine au Royaume-Uni. Des études réalisées auprès de consommateurs français sur les motifs de non consommation de viande ont montré que la remise en question du droit à tuer les animaux recueillait un nombre significatif de suffrages (Combris, Grignon, 1997).

Le respect de l'environnement. Il s'agit également d'une valeur "en hausse" chez nombre de consommateurs, même si le consentement à payer un sur-prix pour des produits issus de modes de production respectueux de l'environnement n'est pas encore très répandu (notamment en France)³.

L'alimentation et les traitements administrés aux animaux. Certains modes d'alimentation (cf farines animales dans la crise de l'ESB) ou l'administration systématique à titre préventif de molécules antibiotiques (activateurs de croissance) sont également dénoncés par une frange croissante de consommateurs, du fait de leur médiatisation.

Sur ces trois volets, et malgré les crises de l'ESB qui ont écorné son image, l'élevage bovin dispose

³ Cette sensibilité à l'environnement n'est pas spécifique des activités d'élevage mais affecte également le maillon industriel (ex : traitement des déchets de plus en plus pondéreux, élimination des déchets carnés (dont les matériaux à risque spécifié), investissements dans les revalorisations énergétiques, prise en compte des emballages recyclables). En introduisant un système de management environnemental, l'application progressive de la norme ISO 14001 répond à une demande sociale légitime mais son coût contribuera à la compression des marges du secteur.

d'un *a priori* favorable : l'image d'un élevage extensif, traditionnel, de petite taille semble prédominer dans la population. L'exploitation des représentations que se font les consommateurs de l'élevage peut constituer un support pour la valorisation d'actifs immatériels (image d'une région de production, caractère extensif de la production, etc.).

2.2. Un exemple de valorisation d'actifs immatériels : la différenciation par les signes officiels de qualité et d'origine (SOQ)

Dans un contexte d'offre de viande bovine devenue excédentaire en France, la différenciation par la qualité consiste à se créer une situation monopolistique (Sans, de Fontguyon, 1999). Celle-ci doit engendrer une rente de situation, *a fortiori* pour les entreprises de viande implantées dans les bassins de production traditionnels (Massif-Central par exemple pour le cas de la France). Ces entreprises peuvent prétendre à un avantage concurrentiel (importance du troupeau allaitant, faible densité d'élevage, moindre risque sanitaire, expérience de différenciation commerciale par les opérateurs). Elles disposent d'un potentiel pour valoriser cette rente en cohérence avec une perception renouvelée de la qualité : la naturalité des produits.

Les viandes de gros bovins sous Label Rouge⁴ constitue un bon exemple d'une telle démarche : devant la difficulté à différencier la qualité organoleptique des produits finis par rapport à des viandes standard, les opérateurs de ces filières ont essayé de jouer sur l'image du système de production pour rendre la commercialisation de leur produit plus aisée. Pourtant, et malgré le rôle de catalyseur qu'ont joué les crises de l'ESB, les volumes commercialisés restent limités. Sans doute faut-il y voir la difficulté à vendre des produits à un prix élevé⁵, sans pour autant garantir un niveau de tendreté.

Une démarche similaire dans l'objectif, mais fondée sur l'origine, a été à l'origine de l'homologation en 1996 de la première Appellation d'Origine Contrôlée en viande bovine : l'AOC Taureau de Camargue. Cette production, très liée au spectacle taurin, associe une race (brava ou camarguaise), un écosystème d'élevage (la Camargue) et un système d'élevage (extensif et faisant appel à l'usage du cheval).

La référence au territoire d'origine ou à un mode de production constitue donc aujourd'hui une allégation

⁴ L'homologation du premier cahier des charges Label Rouge en viande de gros bovins (Boeuf Charolais du Centre) date de 1974, soit près de 10 ans après le secteur de la volaille.

⁵ Ces prix élevés s'expliquent notamment par la faible valorisation des avants qui se répercute sur le prix des arrières.

porteuse de sens et de valeur pour le consommateur et est, pour certains d'entre eux, un élément de réassurance important.

2.3. Les marques industrielles comme vecteur de fidélisation des consommateurs

Les signes officiels de qualité ne détiennent pas le monopole de la différenciation de l'offre de viande bovine. Comme le démontrent d'autres secteurs (l'industrie laitière par exemple), des marques industrielles peuvent constituer de puissants instruments de fidélisation des consommateurs, en jouant à la fois sur l'innovation technique (formulations nouvelles) et marketing (communication sur des valeurs de bien-être, de santé, de plaisir...).

La percée des marques industrielles est cependant encore timide dans le secteur de la viande bovine. Plusieurs éléments permettent d'éclairer ce constat :

- Le faible pouvoir de négociation à l'égard des clients-distributeurs et un engagement insuffisant dans les dépenses de promotion des marques en vue d'accroître leur notoriété, n'ont pas permis d'imposer la présence de produits à marque industrielle dans les linéaires des GMS ;
- L'hétérogénéité de la production bovine (âge et sexe des animaux abattus, conditions d'élevage, choix génétiques) constitue un frein à l'industrialisation des process (obtention d'une gamme de produits normalisés et standardisés)⁶. La difficulté à répondre de manière régulière, dans le temps et dans l'espace, aux attentes organoleptiques des consommateurs (tendreté, flaveur, présentation) ne permet pas de faire jouer à plein l'intérêt de la marque comme garante d'une promesse sur les qualités du produit ;
- Si les marques industrielles permettent une segmentation commerciale et sont des supports de l'innovation sur les marchés, elles se révèlent particulièrement coûteuses à mettre en œuvre dans le secteur des viandes bovines. La matière première est en effet d'un coût élevé : cette charge représente, en moyenne, 76 % du chiffre d'affaires des entreprises⁷.

Au bilan, les efforts en vue de développer des marques industrielles restent encore limités, bien qu'en nette recrudescence en cette période de sortie de crise de l'ESB. Peut-être faut-il voir dans cette situation le résultat d'un constat pragmatique des

industriels : actuellement, le supplément de valeur d'usage des produits ne se traduit pas systématiquement par une valeur d'échange plus importante. "L'agrotertiaire", autre voie du capitalisme (Marchesnay, 2001), n'engendre que rarement un sur-prix pour les industriels de la viande. Tout se passe en fait comme si l'aval de la filière captait l'essentiel de la rente d'innovation. Aussi, les industriels privilégient-ils la réduction des coûts et la maîtrise des procédés comme voie d'accroissement de la rentabilité de leurs entreprises.

3. L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE, MOTEUR ESSENTIEL DE L'ÉVOLUTION DE L'INDUSTRIE DE LA VIANDE

L'innovation organisationnelle relève de l'adoption de façons de gérer plus efficaces aux différents stades de la transformation (de l'approvisionnement au produit fini). C'est à la fois l'obtention d'une plus grande efficacité des équipements et des personnels, et un contrôle des matières et des consommables. De ce point de vue général, l'industrie des viandes ne présente pas de spécificité particulière. La recherche du profit (ou d'une moindre perte) est le moteur du changement. La pression du marché (client et concurrence) oriente les choix organisationnels des entreprises agro-alimentaires.

Cependant, les récentes crises qu'a connues la filière viande bovine ont conduit à la diffusion de l'usage de techniques et de technologies (3.1) et à l'ébauche d'une approche de type assurance-qualité qui concerne l'ensemble des maillons de la filière (3.2). Ces changements sont de nature à modifier les contours du modèle actuel de l'industrie des viandes (3.3).

3.1. La véritable innovation organisationnelle du secteur viande bovine : la traçabilité

Pour appliquer la traçabilité, des moyens techniques innovateurs ont été utilisés : équipements d'identification à code-barres et matriciels, recours à la radiofréquence, utilisation d'internet, système de borne interactive ("boucher virtuel") et, dernièrement, des méthodes destinées à contrecarrer les erreurs et les fraudes éventuelles (analyse ADN)⁸. Une fois de plus, la nécessité et l'urgence sont des facteurs incitatifs à l'adoption de solutions novatrices. Mais, l'innovation majeure est de type organisationnel (Barré, 1998). Dans un marché des viandes caractérisé par son

⁶ Pour une revue des principaux verrous technologiques, voir par exemple : (Valin, 1986), (Perez, Renault, 1988) et (Despouy, 1993).

⁷ Source : enquête annuelle d'entreprises (EAE) du SCEES (Ministère de l'Agriculture).

⁸ Le principe de la traçabilité génétique est le suivant : on compare les profils ADN établis sur des prélèvements d'échantillon chez le distributeur et ceux réalisés antérieurement à l'abattoir ou, plus précocement, chez le producteur..

opacité et un stade préindustriel d'un grand nombre d'entreprises, c'est un renouvellement de fond des pratiques professionnelles : plus de transparence dans les transactions, spécialisation croissante des sites de production, changement dans l'organisation des ateliers, émergence d'un nouveau mode de pilotage des entreprises. C'est aussi une nouvelle dynamique du pouvoir au sein de la filière. À titre d'exemple récent, la traçabilité génétique, si elle était adoptée et généralisée, renforcerait l'intervention directe des distributeurs sur l'amont de la filière : définition d'un cahier des charges permettant de produire des animaux destinés spécifiquement à une enseigne selon un contrôle scientifique (et plus seulement sur la base d'un accord de prix et de spécifications sur la qualité). Certains professionnels du secteur envisagent même un double circuit selon le niveau de traçabilité : des viandes haut de gamme issues d'animaux élevés quasiment de manière biologique et bien tracées (sortie élevage par lot entier) et le marché des viandes de vaches de réforme où la transparence serait moins grande (Morel, 2000). Aujourd'hui, la traçabilité "cristallise" donc sur son nom les enjeux actuels de la filière : fiabilité de la garantie sanitaire, support des allégations de qualité (label, bio et autres signes distinctifs), mise en avant des circuits courts, réflexion sur le choix des races animales (allaitantes-laitières), maîtrise des flux logistiques en entreprise, remise en cause de l'organisation taylorienne et de la conception générale des ateliers.

3.2. Des démarches de type "assurance-qualité" coordonnées entre les différents maillons de la filière

Les crises qui ont secoué la filière viande bovine ont constitué un puissant catalyseur des dispositifs permettant de restaurer la confiance du consommateur final mais aussi des différents acheteurs intermédiaires de la filière. Les normes, les guides de bonnes pratiques et les chartes interprofessionnelles en constituent des exemples.

Les normes sont des recommandations connues et pratiquées par les professionnels. Ces documents techniques de référence doivent recueillir un large consensus mais leur application reste juridiquement volontaire. Toutefois, une norme peut être rendue obligatoire par un texte réglementaire qui s'y réfère. De plus, si un client inclut dans sa commande la recommandation à une norme, celle-ci s'impose dès lors au fournisseur. Une norme qui se généralise devient ainsi un standard. La normalisation croissante de notre économie est due principalement à la globalisation (multiplication des échanges) et à la spécialisation des technologies. Elle favorise la diminution des coûts par ses fonctions de référence

(atténuation des coûts de transaction) et de compatibilité (standardisation et amélioration de la productivité).

Si on se réfère aux principales normes AFNOR, le champ d'application pour l'industrie des viandes est vaste et la liste des normes s'est notablement allongée depuis 1996 (AFNOR, 1998). Citons à titre d'exemple

- les produits (viande hachée pur bœuf, viandes sans additif et cuites dans leur conditionnement final) ;
- les processus d'identification et de traçabilité (identification des animaux par radiofréquence, gros bovins ; traçabilité des viandes identifiées) ;
- les procédés (condition de valorisation du potentiel de tendreté) ;
- les méthodes d'analyse (viandes et produits à base de viande : détermination de l'humidité, de la teneur en matière grasse totale, etc.) ;
- les matériels de la filière [Norme Hygiène Sécurité Aptitude à l'emploi (NF "HSA")].

L'intégration de ces normes crée de nouvelles régulations économiques (Sylvander, 1996). Leurs effets sur le processus d'innovation sont ressentis de manière contradictoire. En servant de base aux échanges internationaux, la norme peut devenir un outil de conquête du marché. Ainsi, la législation française sur les viandes hachées a servi de référence pour l'élaboration de la directive européenne de 1988. Son savoir-faire et son avance technologique et sanitaire ont été ainsi reconnus (Beaubois, 1996). Une adaptation ultérieure de la législation et l'établissement d'une norme pour ces produits ont permis d'identifier la production française et de favoriser l'exportation dans les pays membres de l'Union. Autre effet favorable, et c'est l'une de leurs raisons d'existence, l'établissement de normes au sein de la filière permet une coordination technique verticale des opérateurs : normes sur les bonnes pratiques d'élevage, sur la traçabilité⁹, sur la valorisation du potentiel de tendreté. Les normes créent un dénominateur commun favorable à la fluidité des relations commerciales.

En revanche, certains industriels considèrent que la norme, en figeant les dénominations des produits, constitue un frein à la différenciation et donc à l'innovation. De même, certaines normes sont susceptibles d'être adoptées selon le processus des rendements croissants d'adoption (Foray, 1989). Son fondement repose sur un postulat à l'encontre des idées reçues : "on ne choisit pas une technologie parce qu'elle est plus efficace mais c'est parce qu'on la

⁹ Le système d'identification et de communication par marquage UCC/EAN-128 a été recommandé par la commission économique de l'Union européenne dans le cadre de la standardisation de critères de qualité de la viande.

choisit qu'elle devient plus efficace". La réelle efficacité d'un choix technique (avec ou sans norme) peut donc être entachée par son mode d'adoption. C'est aussi l'expression de ce doute qui transparait dans l'affirmation suivante : "pour une espèce (animale) et une cadence données, les solutions techniques retenues aujourd'hui par les professionnels sont relativement standardisées. De là à dire qu'il s'agit des solutions optimales dans tous les cas... ?" (Dupit, 1999)

Quelles que soient les opinions émises, externalités positives ou négatives, la norme encadre dorénavant l'industrialisation du secteur. Mais la filière est aussi confrontée à d'autres pressions externes.

Les **guides de bonnes pratiques** (éleveurs, fabricants d'aliments, industriels de la transformation) et les **chartes** (contrat de transparence pour la RHD) relèvent du même esprit : il s'agit de codifier certaines pratiques et de s'assurer qu'elles sont effectivement respectées. Le caractère facultatif de l'adhésion à ces démarches est en partie remis en cause dès lors qu'elles deviennent des références sur lesquelles s'appuient des cahiers des charges (référentiels) publics ou privés. Ces démarches de progrès, fondées sur une logique d'assurance-qualité¹⁰, devraient inciter le plus grand nombre d'acteurs à y adhérer, créant ainsi les conditions de leur succès. La coordination de ces actions à un niveau interprofessionnel doit permettre de "couvrir" l'ensemble des maillons de la filière et de ré-assurer les acheteurs intermédiaires et finaux sur les conditions de production de la marchandise qu'ils achètent.

3.3. Vers un modèle industriel encore en phase de maturité ?

L'industrialisation de la filière bovine s'est effectuée – et s'effectue – très progressivement, confrontée aux tensions de son amont et aux bouleversements de l'aval (Eurostaf, 1994). En amont, la matière première viande reste un produit hétérogène d'origine avec des poids variables selon les animaux et entre lots. Son coût est élevé et l'approvisionnement des entreprises nécessite un savoir-faire dans le choix de ces animaux. De ce fait, on assiste encore à la confrontation de deux logiques économiques dans les entreprises (Soufflet, 1989). Une première logique de type commercial provient de l'activité de négoce. Le résultat de l'activité résulte du tri des animaux et des carcasses. La conformation, l'état d'engraissement et le rendement carcasse sont les critères essentiels de la transaction achat-vente. Une deuxième logique correspond à des

pratiques industrielles. Le résultat de l'entreprise est issu de la première et deuxième transformation avec des critères technico-économiques portant sur la notion de lots homogènes, les types de découpe, les rendements en viande commercialisable, la tenue et la couleur de la viande.

Cette dualité de comportement explique le caractère hétérogène de cette industrie et la bipolarisation du système viande notamment sur la plan géographique (Saudan, 1998 ; Barré, 2000) :

- dans les "zones de forte intensité" (bassins de production), les éleveurs sont spécialisés ; les usines intègrent les différents maillons de la production des viandes : abattage/découpe/transformation. La concentration des outils se développe ; la recherche de produits standards est une priorité de la gestion de production. La logistique d'expédition est organisée, la spécialisation des unités intégrées se fait par espèces traitées (ovins, bovins, porcs). Les canaux de distribution sont constitués essentiellement par les GMS, la restauration hors domicile, l'exportation. Dans cette filière, la taille des entreprises est nettement supérieure à la moyenne. Les grands groupes industriels multiviandes développent ainsi leur stratégie de marché de masse et d'expansion territoriale. Ils se structurent dans le cadre de filières organisées, spécialisées, avec la recherche d'une industrialisation croissante (massification des apports, automatisation des process, stabilisation des relations commerciales, réseau d'alliance, etc.). Des stratégies financières accompagnent ce mouvement : capitalisation et ouverture vers des actionnaires non familiaux, participations croisées, filialisation et centres de profit.
- À l'inverse, pour les "zones à faible densité", les caractéristiques économiques sont éloquentes sur l'existence d'une filière "traditionnelle" : éleveurs pluri-actifs, abattoirs polyvalents souvent à gestion publique, créneau viandes de qualité haut de gamme, implantation dans des zones de faible population avec un système commercial traditionnel (négoce, artisanat). Ces micro-filières sont essentiellement composées de PME. Des groupes sont implantés dans ces zones excentrées mais leur activité s'identifie principalement à celle de collecteur de matières premières dans une logique d'approvisionnement national de leurs sites.

En dépit de cette dualisation stratégique et géographique, l'efficacité et la rentabilité restent encore présentes à la fois dans les plus petites et les plus grandes entreprises (Soufflet, Coquart, 1989 ; Barré, 2000). Le processus d'industrialisation correspond néanmoins à un niveau supérieur de rationalité économique pour tous. C'est la mise en forme d'un nouvel environnement avec

¹⁰ Détection de non conformités par auto-évaluation et/ou contrôle externe, mise en place d'actions correctives, vérification de leur pertinence.

l'établissement :

- de règles stables (généralisation des cahiers des charges, application des normes) ;
- de conventions partagées (mise en œuvre de la traçabilité, reconnaissance mutuelle de référentiels qualité) ;
- et de compromis provisoires (rapports de force entre industriels et grands distributeurs, politiques d'alliance et d'intégration, rôle des institutions).

Au-delà de cette tendance de fond, les décisions et les choix d'orientation de cette filière sont encore largement handicapés par les pesanteurs socio-économiques de l'amont : viande bovine sous-produit du lait, sensibilité extrême aux mesures de la PAC, prix "politique" pour l'achat des animaux. En termes de rationalité marchande, le maintien d'un secteur industriel très hétérogène et la forte dépendance vis-à-vis des décisions prises en amont de la filière sont des facteurs limitants à une approche plus industrielle et capitalistique de la transformation des viandes.

4. CONCLUSION

Dans le secteur de la viande bovine, le niveau technologique requis n'est pas le facteur limitant de l'innovation. Les institutions, l'interprofession et les opérateurs de la filière ont su mettre en place les structures de recherche et de développement de haut niveau. Les résultats ont été à la mesure des ambitions émises il y a une vingtaine d'années (CFTV, 1982). Les transferts de technologie issus des autres secteurs industriels s'effectuent, certes dans des conditions difficiles de milieu et de rentabilité, mais avec une adaptabilité parfois surprenante pour un observateur non technologue. Si blocage il y a, il est d'un autre ordre. Le cadre socio-économique influence les processus de changements techniques et sociaux. Les technologies ne sont pas désincarnées, elles s'insèrent dans une dynamique économique et sociale. La menace de produits substitués à la viande bovine, la dispersion et le maintien d'une hétérogénéité industrielle, la course à la taille critique dans un contexte de surcapacité des moyens de production, des coûts de sortie du secteur prohibitifs pénalisent ces entreprises. En conservant une activité de transformation des produits dans les laboratoires des GMS et en multipliant la variété des cahiers des charges fournisseurs, ces distributeurs répondent à leur propre logique marchande mais pour autant, ils ne favorisent ni l'innovation, ni l'industrialisation globale du secteur.

D'autre part, après une succession de crises alimentaires aux effets décuplés par la médiatisation, la garantie d'innocuité est devenue, pour tous, un impératif. Même si preuve est faite que notre période est historiquement la plus sécurisée au niveau

alimentaire, les consommateurs de nos sociétés développées n'acceptent plus le risque subi. Ce postulat conditionne désormais le processus d'innovation des produits carnés en général, de la viande bovine en particulier. La stratégie des entreprises est donc de s'inscrire dorénavant dans le cadre d'une "concurrence praticable" : il s'agit de définir des comportements concurrentiels reposant encore sur l'initiative privée mais restant compatibles avec l'obtention d'attentes sociales incontournables (garantie de la sécurité alimentaire, protection de l'environnement, etc.).

Remerciements

Ce texte a très largement bénéficié de la contribution de Daniel Barré, enseignant-chercheur à l'École Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles de Clermont-Ferrand (France), publiée dans la revue *Viande et Produits Carnés* en 2001 (Barré, 2001). L'auteur remercie très sincèrement Daniel Barré pour sa collaboration à ce travail.

Bibliographie

- Afnor (1998). *La filière des viandes. Organisation de la qualité et maîtrise de la production*. Paris : AFNOR, 381 p.
- Barré D. (1998). Impact de l'ESB sur l'organisation des industries de transformation des viandes bovines. In *Actes du 56^e séminaire AEEA : L'avenir à long terme du secteur de la viande bovine - Paris, 26-27 février 1998*, p. 457-463.
- Barré D. (2000). *Stratégie des PME transformatrices de viande bovine dans le Massif Central*. Collection Études. Clermont-Ferrand, France : ENITA, 143 p.
- Barré D. (2001). Industrialisation du secteur de la viande bovine : la nécessaire stratégie d'innovations. *Viandes Prod. Carnés* 22 (3), p. 75-86.
- Beaubois P. (1996). La maîtrise industrielle de la viande hachée. L'expérience de SOCOPA. In *CIIAA, annales du symposium "la qualité de la viande et la demande du consommateur"*. 27-28 mars 1996. École Nationale Vétérinaire de Maisons-Alfort, p. 167-178.
- CFTV (1982). L'industrialisation de la filière viande : besoins en recherche appliquée et développement du secteur viande. Comité Français des Techniques de la Viande. *Viandes Prod. Carnés* 3 (2), p. 26-29.
- Combris P., Grignon C. (1997). Qui sont les faibles consommateurs de viande de bœuf ? *Viandes Prod. Carnés* 18 (1), p. 37-46.
- Despouy J. (1993). Viandes bovines, les limites de l'industrialisation. *Anal. Financ.* octobre, p. 15-21.
- Dupit J. (1999). Découpe des animaux de boucherie. Une industrialisation récente. *Viandes Prod. Carnés* 20 (5), p. 173-177.

- Eurostaf (1994). *L'industrie de la viande : modernisation, restructuration, segmentation et concentration*. Collection analyse du secteur. Paris : Eurostaf, 280 p.
- Foray D. (1989). Les modèles de compétition technologique. Une revue de la littérature. *Rev. Econ. Ind.* **48**, p. 16
- Gordon A. (1998). Organisation commune du marché de la viande bovine. In *8^e colloque CIVB, Fougères, 4 décembre 1998*, p. 11–14.
- Lambert JL. (1997). Quelques déterminants socioculturels des consommations de viandes en Europe. La “vache folle” va-t-elle renforcer la tendance à la sarcophagie et au néo-végétarisme ? *Rev. Droit Rural* **252**, p. 240–243.
- Mainsant P. (1995). Peut-on imaginer un développement des UVC industrielles de viande de boucherie en France ? *Viandes Prod. Carnés* **16** (3), p. 101–106.
- Mainsant P. (1998). La traçabilité comme stratégie de réponse de la filière bovine française aux nouvelles attentes du consommateur de bœuf dans le contexte de l'après BSE. *Viandes Prod. Carnés* Hors série. 1-2 octobre 1998, 10 p.
- Marchesnay M. (2001). Le paradoxe global-local au gré des capitalismes. *Econ. Rurale* **264–265**, p. 122–131.
- Morel E. (2000). Traçabilité : un steak, un animal. *Process* **1166**, p. 64–72.
- Perez R., Renault C. (1988). La productique dans la filière viandes. Colloque SFER “Les nouvelles technologies”, *Econ. Rurale*, **192–193**.
- Porin F. (1997). Les substitutions entre viandes. L'influence des évolutions sociologiques. *Viandes Prod. Carnés* **18** (1), p. 25–28.
- Sans P., de Fontguyon G. (1999). Différenciation des produits et segmentation de marché : l'exemple de la viande bovine en France. *Cah. Econ. Sociol. Rurales* **50**, p. 56–76.
- Sans P. (2001). Consommation de viande bovine : une place contestée dans les pays développés. *Viande Prod. Carnés* **22** (4), p. 117–121.
- Saudan M. (1998). Évolution économique et technologique de la filière viande en France. *Bull. Acad. Vét. Fr.* **71**, p. 17–24.
- Soufflet JF. (1989). Les stratégies industrielles dans la filière viande bovine française. *Econ. Soc.* **20**, p. 179–196.
- Soufflet JF., Coquart D. (1989). Dynamique de la concurrence et évolution de la filière viande bovine. *Econ. Rurale* **194**, p. 15–22.
- Sylvander B. (1996). Normalisation et concurrence internationale : la politique de qualité alimentaire en Europe. *Econ. Rurale* **231**, p. 56–60.
- Valin C. (1986). La recherche et les verrous technologiques à l'évolution de la filière viandes rouges. *Filière Viande* **93**, octobre 1986, 4 p.

(26 réf.)