



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

Différenciation des produits  
et segmentation de marché :  
l'exemple de la viande bovine  
en France

*Pierre SANS,  
Guy de FONTGUYON*

**Product differentiation and market segmentation: the example of French beef meat**

**Key-words:**  
differentiation,  
segmentation, innovation,  
beef meat, France

**Différenciation des produits et segmentation de marché: l'exemple de la viande bovine en France**

**Mots-clés:**  
différenciation,  
segmentation, innovation,  
viande bovine, France

**Summary** – The beef meat supply chain recently underwent a major exogenous shock: the publication of the possible transmission of the Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE) agent to human led to a rapid and extended change in the relationship between the different protagonists in the whole supply chain. For the consumers the consequence of this evolution was the sudden appearance of several distinctive judicious labels (Viande Bovine Française – VBF, Critères Qualité Contrôlés – CQC) in order to reassure and advise them while purchasing. The purpose of this paper is to analyse the process of segmentation of the fresh beef meat market.

In the first part, the authors make a brief inventory of the supply chain before the crisis. They show that this supply chain presents some characteristics (heterogeneity of the upstream product, low added value of the processing industry) which explain why the vertical differentiation of the beef is weak. The vertical differentiation concerns only very limited market segments and can use collective labels (Label Rouge, Bœuf Verte Prairie) or private labels (such as Charal, a meat packer's brand with great notoriety): both generate a guarantee on the product tenderness.

Then, the authors propose an analysis of the vertical differentiation of the product after the BSE crisis in which they show that this differentiation is mainly based on a collective brand (CQC) developed by the inter professional body and based on the communication of reliable information to consumers (reliable because based on controlled regulation). This communication focuses on the product safety and is only possible because of an organisational innovation present in the whole supply chain (i.e. breeders and meat packers). This collective designation is used jointly with private brands, mainly developed by modern retailers, who inform about the upstream supply chain practices.

Lastly, the analysis of the reasons of this rapid diffusion of the vertical differentiation of the beef leads the authors to suggest a new configuration of the beef shelf for the future. On this shelf, a product, which will offer only health guarantee, will be found next to differentiated products with retailers' brand names. These brands will adopt or not the collective signature CQC. The industrial brands mainly relate to the convenient goods market (such as minced meat and vacuum-packed fresh meat for example).

**Résumé** – L'objet de la contribution est d'analyser le processus de segmentation du marché de la viande bovine fraîche après le déclenchement de la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB). Après avoir dressé un état des lieux de la filière avant la crise, les auteurs montrent comment cette dernière a favorisé une différenciation verticale du produit. Cette différenciation s'appuie notamment sur une démarche collective (« Critères Qualité Contrôlés ») mise en place par l'interprofession et qui vise à rassurer les consommateurs sur la dimension « sécurité sanitaire » de la qualité. Contrôlée par une tierce partie indépendante, cette signature est largement utilisée par la grande distribution, qui l'associe à ses propres marques de distributeur dans une stratégie d'image de l'enseigne. L'analyse des motifs de cette diffusion rapide de la différenciation verticale de la viande bovine conduit les auteurs à proposer une nouvelle configuration du linéaire viande bovine pour les années à venir.

\* Ecole nationale vétérinaire de Toulouse, 23, chemin des Capelles, 31076 Toulouse Cedex 3 et UREQUA (Le Mans).

e-mail: p.sans@envt.fr

\*\* Laboratoire d'économie industrielle agro-alimentaire, 65, boulevard de Brandebourg, 94205 Ivry cedex et UREQUA (Le Mans).

e-mail: fontguyo@ivry.inra.fr

**L**A filière viande bovine a récemment subi un choc exogène majeur : l'annonce de la possible transmission à l'homme de l'agent de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) a conduit à une mutation importante et rapide des formes relationnelles entre acteurs des différents maillons de la filière (Sans et de Fontguyon, 1999). Cette évolution s'est traduite pour les consommateurs par l'apparition et le développement de plusieurs signes distinctifs (VBF, CQC<sup>(1)</sup>...) censés les rassurer et les guider dans leurs achats. Cette filière et plus particulièrement le maillon central de l'industrie de transformation, réputé pour la faiblesse de ses démarches marketing, aurait-elle opéré un virage stratégique ?

L'objet de cette contribution est d'analyser le processus de différenciation<sup>(2)</sup> de la viande bovine actuellement à l'œuvre. Notre réflexion est sous-tendue par l'hypothèse suivante : la crise majeure affectant l'ensemble de la filière débouche sur une différenciation verticale accrue des produits de viande bovine. Cette différenciation constitue la réponse à une modification de la hiérarchie des attributs recherchés par les consommateurs.

Afin de vérifier ou d'infirmer cette thèse, il est nécessaire, dans un premier temps, de dresser un état des lieux de la filière viande bovine avant la crise de l'ESB. Celui-ci s'intéresse plus particulièrement aux spécificités du produit viande bovine et des modes de coordination entre agents de la filière, avant d'étudier quelques initiatives de segmentation du marché. Puis, une caractérisation de la situation actuelle, quelque trois ans après le déclenchement de la crise, s'impose. Elle permet de mesurer le chemin parcouru par cette filière souvent jugée peu entreprenante et de proposer une analyse prospective du devenir possible du linéaire viande bovine.

---

<sup>(1)</sup> VBF : viande bovine française ; CQC : critères qualité contrôlés.

<sup>(2)</sup> Nous définissons la différenciation comme l'action de conférer un caractère unique à un bien, caractéristique à laquelle les clients attachent de la valeur (Porter, 1986). Dès lors que deux des hypothèses de la concurrence pure et parfaite ne sont plus vérifiées – l'homogénéité des biens et l'atomicité de l'offre – la compétition entre les acteurs tend à se déplacer d'une concurrence par les prix vers une concurrence hors prix : de l'hétérogénéité des biens naît une compétition par la différenciation (Krugman, 1980).

## AVANT LA CRISE DE L'ESB

### Un marché de la viande bovine peu segmenté

Afin de bien comprendre l'évolution de la filière viande bovine française<sup>(3)</sup> après la crise de l'ESB, il est utile de rappeler ses principales caractéristiques d'avant 1996.

- La première particularité de cette filière réside dans le déséquilibre structurel entre offre et demande : le marché de la viande de gros bovins en France est en effet caractérisé par un excédent de l'offre et par une mauvaise adéquation entre l'offre nationale et la demande que la distribution formule à l'industrie de transformation. De cette situation résultent des mouvements d'échanges conséquents au niveau communautaire. Avant la crise, la France était ainsi devenue le plus gros importateur de l'Union européenne alors même que sa production était de plus en plus exportée. Environ 30 % de la consommation française de viande bovine (400 000 tonnes équivalent carcasse sur 1 270 000 TEC) provenait de l'étranger en 1994 (Mainsant, 1996), l'utilisateur principal de cette matière première étant la distribution dite moderne (les grandes et moyennes surfaces) qui en absorbe les 2/3 (250 à 300 000 TEC).

- Une deuxième caractéristique de la filière découle des propos précédents : situé à l'interface d'un amont très dispersé et d'un aval – la distribution – de plus en plus concentré, l'abatteur joue un rôle essentiel. Il doit en effet ajuster, grâce à un travail de tri important, divers flux de matières premières (animaux vifs) afin d'adapter l'offre de la production agricole à la demande des distributeurs. La réalisation de cette fonction essentielle s'inscrit dans différents types de formes relationnelles entre le maillon central de la filière et son aval. Nous avons dans des travaux antérieurs (Sans, 1996) dégagé quatre cas de figure :

a) *une relation peu formalisée essentiellement fondée sur des achats « spot »* : le distributeur achète auprès de fournisseurs non préalablement référencés par une centrale d'achat et sans garantie d'une relation durable. Ce type d'achat peut être utilisé, par exemple, pour des achats de dépannage (réapprovisionnement de rayons en fin de semaine) auprès de fournisseurs de proximité et semble être plutôt le fait des groupes d'indépendants<sup>(4)</sup>. C'est la forme de relation la moins fréquemment rencontrée ;

<sup>(3)</sup> Par viande bovine, nous entendons ici viande de gros bovins (c'est-à-dire hors veau de boucherie).

<sup>(4)</sup> La distribution moderne est composée de groupes intégrés qui détiennent les droits de propriété de leur parc de magasins (Carrefour, Casino, Auchan, Promodès) et de groupements constitués d'entrepreneurs indépendants ayant acquis le droit d'exploiter une enseigne sur des points de vente leur appartenant (Intermarché, Leclerc, Système U).

b) *une relation contractuelle de type marchand* : le distributeur référence de nombreux fournisseurs et remet en cause régulièrement ses différentes sources possibles d'approvisionnement afin de faire jouer la concurrence. Dans un tel schéma, l'obtention de l'homogénéité des marchandises achetées repose sur deux piliers : d'une part sur la concentration de la plus grande partie des achats auprès de deux ou trois industriels privilégiés ; d'autre part, sur la mise en place d'un cahier des charges très formalisé, précis et dont le respect est étroitement contrôlé (exemple : Auchan).

Cette modalité relationnelle peut être assimilée à de l'achat en sous-traitance « *drawings supplied* » pour lequel le client ordonne à un prestataire l'exécution d'une tâche selon un référentiel technique qu'il impose (Bouvier-Patron, 1998 ; Asanuma, 1989). Il s'agit donc d'un type de relation déséquilibrée où le pouvoir de négociation du client est supérieur à celui de l'industriel. C'est la modalité dominante avant la crise de l'ESB ;

c) *une relation contractuelle privilégiée* (exclusive ou non) entre un fournisseur et un distributeur. Les transactions sont, comme dans le cas précédent, encadrées par un cahier des charges, mais ici les engagements réciproques vont au-delà d'un simple respect des clauses du contrat de référencement et des spécifications du référentiel technique. Le distributeur s'engage généralement sur des volumes d'achat (ou sur un pourcentage du chiffre d'affaires de l'industriel). L'échange d'informations est plus développé que dans le cas précédent et les deux parties travaillent conjointement pour améliorer l'efficacité du canal de distribution. Avant la crise de l'ESB, on peut citer comme exemple de cette modalité relationnelle le cas de l'enseigne Carrefour (Sans et de Fontguyon, 1999).

Dans ce cas de figure, les contractants engagent, après une période de négociation, une relation partenariale de long terme qui se construit largement sur la confiance. Elle ne peut s'établir que s'il y a symétrie relationnelle (équilibre des pouvoirs) et si les acteurs sont convaincus qu'ils retireront du partenariat un gain supérieur à celui qu'ils auraient acquis en suivant des stratégies individuelles ;

d) *une relation d'intégration amont* qui assure la pérennité des liens entre le transformateur et le distributeur par l'internalisation de toute ou partie des fonctions de production au moyen d'une prise de participation financière dans le capital du transformateur. L'exemple le plus abouti en matière de viande bovine est celui d'Intermarché. Ce groupe détient une part significative (34 %) du capital de son principal fournisseur, la Société Vitréenne d'Abattage, qui ne sert quasiment que ce client dans le canal de la distribution moderne. Cette volonté affichée par l'enseigne répond notamment à une volonté de fidéliser un réseau de magasins indépendants à un fournisseur (réseau captif). Cette dernière ambition s'est concrétisée, depuis 1993, par l'exploitation d'une marque commerciale dédiée à Intermarché, mais appartenant à son fournisseur (marque « Jean Rozé - la viande ») dont la diffusion contribue fortement à homogénéiser l'offre en viande bovine de ses rayons boucherie.

• La troisième caractéristique de la filière réside dans sa faible aptitude à segmenter le marché de la viande bovine. Ce produit est souvent présenté comme l'archétype du bien peu différencié au stade du consommateur final. Ainsi, avant octobre 1997, le consommateur achetait un produit banalisé, signalé dans les linéaires par le panonceau « bœuf » ! Est-ce à dire que la viande bovine est par essence un produit peu différencié ? Assurément non : comme le souligne Soufflet (1995), il s'agit, au contraire, d'un produit très différencié mais cet aspect n'est pas médiatisé au stade de détail et donc ignoré des consommateurs. Pourtant, la production française se distingue par la multiplicité de ses types de production (vaches de réforme, génisses, bœufs, taurillons), la variété de son cheptel (laitier et allaitant) et de ses races ; de plus cette hétérogénéité se combine à l'existence dans une carcasse d'un grand nombre de morceaux ayant leurs caractéristiques propres et des usages culinaires différents. La différenciation horizontale<sup>(5)</sup> du produit viande bovine est forte en ce sens qu'il n'existe pas de variété idéale pour tous les consommateurs : ainsi, la viande claire et maigre du taurillon est souvent préférée par les consommateurs du sud-est de la France, tandis que la viande de génisse ou de vache reste la variété idéale dans les autres régions. Cette différenciation spatiale existe, mais elle est méconnue des acheteurs finaux.

Si la différenciation horizontale de la viande bovine est forte, le processus de différenciation verticale<sup>(6)</sup> est en revanche largement inachevé et donc peu perceptible par les consommateurs. Cet état de fait est le résultat de trois particularités de ce produit :

– une grande partie des volumes écoulés en frais par les GMS est conditionnée sur le point de vente et vendue sans marque avec pour seuls identifiants, l'estampille sanitaire et le logo du distributeur final. Il s'agit là d'une particularité de la viande bovine : la forme d'approvisionnement majoritaire des GMS est un produit semi-fini, le muscle PAD (prêt à découper), qui est retravaillé dans le point de vente. L'apposition d'une marque industrielle est dans ce cas possible mais rare (exemple : Socopa avec Charolais Village et Boeuf Gourmand depuis 1992) ;

– dans le cas, a priori plus favorable aux transformateurs, du segment des unités de vente au consommateur industrielles (UVCI), les marques

<sup>(5)</sup> Deux variétés sont dites différenciées horizontalement si on ne peut pas établir de hiérarchie entre elles. Même lorsque les prix des deux variétés sont égaux, chacune peut avoir une part de marché non nulle (Encaoua, 1989).

<sup>(6)</sup> Deux variétés sont dites différenciées verticalement si on peut établir une hiérarchie entre elles. La différenciation verticale correspond ainsi à un attribut reconnu de manière unanime par les consommateurs. Par exemple, si deux variétés différenciées verticalement sont proposées au même prix, les consommateurs choisiront unanimement l'une des deux car ils estimeront qu'elle présente les meilleures garanties de qualité. Seule la qualité supérieure peut alors avoir une part de marché positive (Shaked et Sutton, 1983).

Le lecteur intéressé par une illustration de ce concept pourra consulter les développements de Bureau *et al.* concernant les effets sur le marché européen d'une éventuelle importation de viande bovine hormonée (Bureau *et al.*, 1997).

privées industrielles ne disposent pas encore d'une forte notoriété. Il faut y voir une conséquence de la faible valeur ajoutée du maillon central de la filière. Les caractéristiques de la production bovine (hétérogénéité des animaux sur pied et des carcasses mais qui aboutit à une production de masse et excédentaire, faible aptitude de la matière première à la transformation industrielle) pèsent lourdement sur les résultats financiers des entreprises d'abattage et de découpe. Dès lors, ces dernières éprouvent des difficultés à dégager des budgets pour la création et le développement d'une marque propre ;

– enfin, avant la crise de l'ESB, le principal attribut<sup>(7)</sup> recherché par les consommateurs était la qualité organoleptique de la viande et, plus particulièrement, sa tendreté. Cette dernière est une caractéristique d'expérience<sup>(8)</sup>. En l'absence d'informations quant aux déterminants de cette qualité organoleptique et aux moyens mis en œuvre par les opérateurs de la filière pour la maximiser (notamment le respect d'une durée de maturation longue), les acheteurs finaux sont placés en situation de profonde incertitude. Aussi recherchent-ils des repères permettant de faciliter la sélection des produits parmi l'offre proposée. Avant la crise de l'ESB, force est de constater que ces repères n'existent pas ou bien ne concernent que des volumes très limités (citons en exemple les viandes sous Label Rouge et l'Hebdopack Charal).

Pour conclure cette analyse, nous considérons que le processus de différenciation verticale de la viande bovine est, avant la crise de l'ESB, largement inachevé. De la faiblesse de l'action stratégique des firmes du maillon central de la filière en ce domaine, résulte une faible segmentation du marché de la viande bovine fraîche vendue au détail. Pourtant,

<sup>(7)</sup> Nous nous plaçons ici dans le cadre de la théorie du consommateur développée par Lancaster (1966). Pour cet auteur, tout bien est défini par un ensemble de caractéristiques (ou attributs). Ce ne sont donc pas les biens mais leurs caractéristiques qui ont une utilité pour le consommateur. En règle générale, un bien possède plusieurs caractéristiques et celles-ci sont partagées par plusieurs biens. Chaque consommateur a des préférences propres sur cet ensemble d'attributs. Aussi, même si un individu ne consomme qu'une variété de bien, la diversité des préférences des individus permet l'existence d'une offre diversifiée. La différenciation d'un bien, si elle est réussie, augmente le bien-être global des consommateurs dans la mesure où elle permet à chaque individu d'atteindre plus aisément sa combinaison idéale des caractéristiques (Lancaster, 1966, p. 150).

<sup>(8)</sup> En situation de marché imparfait, les acteurs, et particulièrement le consommateur final, se trouvent en situation d'incertitude quant aux caractéristiques du produit qu'ils achètent. Nelson (1970 ; 1974) puis Darby et Karni (1973) distinguent cependant trois cas de figure en fonction de la nature du bien et, par extension, de l'attribut considéré (Caswell et Padberg, 1992) :

- les biens de recherche pour lesquels l'acheteur peut déterminer la qualité du produit (ou de l'un de ses attributs) avant l'acte d'achat en examinant et sélectionnant le produit ;
- les biens d'expérience pour lesquels l'acheteur ne peut déterminer la qualité du produit avant de l'avoir acheté et consommé ;
- les biens de croyance pour lesquels l'acheteur ne peut déterminer la qualité du produit même après l'avoir consommé.



quelques initiatives isolées traduisent un début de prise de conscience par les opérateurs de la filière de la nécessité de mieux spécifier aux consommateurs les caractéristiques de l'offre.

## Des initiatives isolées de différenciation verticale du produit

Compte tenu de la prééminence de la qualité organoleptique dans la hiérarchie des attributs recherchés par les consommateurs, les efforts de différenciation initiés par les acteurs de la filière visent en premier lieu cette dimension du produit, et notamment le critère tendreté. Pour se faire, deux voies sont explorées :

– La première, souvent de nature collective, a pour objectif de différencier le produit final en identifiant l'origine de la matière première en amont de la filière. Une illustration de cette démarche peut être trouvée dans les initiatives de marques collectives prises par l'Interprofession bovine : ainsi la marque « Bœuf Verte Prairie », lancée en 1993, est proposée aux GMS et vise à identifier la viande provenant du troupeau allaitant (« races à viande ») français. Le cahier des charges prévoit en outre plusieurs mesures : tri des carcasses selon leur degré d'engraissement et leur pH, respect d'une durée de maturation minimale de 7 jours (10 jours maintenant) permettant une valorisation optimale de la tendreté des morceaux à cuisson rapide. Plusieurs enseignes l'ont utilisée pour réaliser des expériences et ainsi mieux préparer un développement à moyen terme de leur marque propre.

– La seconde consiste à développer des produits transformés innovants<sup>(9)</sup> susceptibles d'apporter aux consommateurs un surplus d'utilité par rapport aux biens existants. L'entreprise tente ainsi de créer à son profit un nouveau segment de marché. La modification des attributs d'un produit nécessite des investissements parfois importants en recherche et développement puis en communication pour faire connaître le produit aux consommateurs et/ou aux distributeurs.

L'exemple le plus abouti de cette démarche, avant la crise, est celui de la société Vital-Sogéviandes, alors numéro 3 du secteur de l'industrie de la transformation de la viande bovine, qui décide en 1987 de lancer un produit innovant : l'Hebdopack Charal. Il s'agit d'une UVCI présentant, dans un emballage opaque d'aluminium, une portion de viande bovine conditionnée sous-vide. Le procédé permet d'allonger la durée de vie du produit

<sup>(9)</sup> Par innovation, nous entendons « une application productive nouvelle de la technologie par la firme » (Huiban et Bouhsina, 1998). Bien que concernant souvent le procédé de production ou le produit lui-même, l'innovation ne se réduit pas à ces seules dimensions, la composante organisationnelle est souvent essentielle pour le passage de la phase de création d'un produit innovant à celle de son introduction sur le marché : la firme modifie son organisation interne, parfois en profondeur, pour constituer un limon propice au développement de l'innovation-produit (Ménard, 1994).

à 23 jours. *A priori*, compte tenu de l'importance de la variable « aspect visuel » comme critère de choix pour les consommateurs, faire le pari de vendre de la viande bovine en emballage opaque constitue une stratégie risquée. L'industriel va en fait construire la spécificité de son produit essentiellement sur des tris qualitatifs successifs touchant les carcasses (choix de vaches de réforme laitières plutôt jeunes), les quartiers et les muscles (environ 20 % des masses musculaires d'un arrière sont retenues). Cette opération de tri, assortie d'une maturation sous-vide longue (en usine puis durant la période de vie de l'UVCI), permet de garantir une tendreté à peu près constante du produit. Au regard de l'instabilité de cette dernière sur le produit standard, cette promesse faite au consommateur constitue un avantage concurrentiel potentiel que la communication mise en place par Vital-Sogéviandes s'efforcera de concrétiser. La société consacre dès la fin des années 80 des budgets relativement importants au secteur de la viande fraîche pour lancer et accroître la notoriété d'une marque, Charal<sup>(10)</sup>. Cette marque devient rapidement une marque ombrelle de plusieurs gammes de produits frais, surgelés et souvent élaborés. Après quelque 10 ans d'existence, l'Hebdopack Charal totalise en 1997 un volume de vente d'environ 5 000 tonnes de produits finis. Il représente 70 à 75 % du volume du segment « UVCI sous-vide » de viande bovine, le produit ayant été copié essentiellement par deux opérateurs : Socopa, leader du secteur de l'abattage du bétail, et la Société Vitréenne d'Abattage (avec sa marque ombrelle « Jean Rozé-la viande » dédiée à Intermarché).

L'Hebdopack Charal constitue un bon exemple de démarche active d'une entreprise pour créer de toutes pièces un segment sur un marché peu segmenté. Il peut être qualifié d'innovation-produit radicale<sup>(11)</sup> dans la mesure où aucune référence apparentée n'existait en linéaire. Il répond à un besoin d'une partie des consommateurs en différenciant verticalement le produit sur deux critères : l'allongement de la date limite de consommation (DLC) et une garantie accrue de tendreté. Il ne s'agit pourtant pas d'une innovation technologique car la technique sur laquelle il s'appuie (la conservation sous-vide de produits carnés) est utilisée depuis le milieu des années 60 par les industriels de la viande au stade du gros et demi-gros (Mainsant, 1995). Sa mise au point a donc essentiellement mobilisé les compétences en marketing de l'entreprise, confirmant que « *L'innovation n'a pas besoin d'être une rupture technologique, bien des innovations pouvant porter sur le service rendu par la marque, dans son packaging par exemple* » (Kapferer, 1995, p. 172). Les efforts publicitaires consentis pour informer sur la tendreté de la viande et l'expérience acquise par les consommateurs suite à des achats répétés du produit ont peu à peu conforté le capital-confiance

<sup>(10)</sup> A titre d'exemple, les investissements publicitaires pour soutenir la marque Charal ont oscillé entre 11 et 40 MF par an entre 1990 et 1998.

<sup>(11)</sup> L'innovation constitue ou non un saut significatif, une rupture, par rapport à l'existant : dans le premier cas, elle sera qualifiée de radicale (elle conduit à l'existence d'un bien ou d'un mode de fabrication totalement nouveau); dans le second d'incrémentale, l'innovation ne débouchant que sur une modification du bien.

dans la marque permettant ainsi une véritable différenciation verticale de l'Hebdopack.

Pour louables qu'elles soient, ces initiatives des maillons amont et central de la filière se heurtent dans leur développement à des obstacles de nature diverse :

– Le premier est dû au filtre que constitue le référencement effectué par les centrales d'achat des groupes de distribution. Cette pré-sélection influe sur le taux de pénétration du produit dans les points de vente et donc sur la probabilité qu'aura le consommateur de se trouver en présence de la référence considérée. Des travaux récents de recherche en marketing (Amine *et al.*, 1997) montrent que l'apparition d'une innovation produit conduit souvent à des divergences d'appréciation entre industriels et distributeurs sur son degré (innovation radicale *vs* innovation incrémentale)<sup>(12)</sup> et perturbe « la routine » du fonctionnement des centrales d'achat. Par exemple, si les acheteurs des firmes de distribution sont souvent prêts à référencer une innovation radicale, source d'utilité pour le consommateur, ils adoptent des procédures spécifiques où la réputation du fabricant – fondée sur l'expérience accumulée lors des transactions antérieures – joue un rôle majeur. Ainsi, le distributeur, confronté à une innovation radicale doit faire émerger une innovation organisationnelle (procédures de référencement spécifiques, merchandising particulier) pour inclure ce nouveau produit dans l'assortiment. C'est une des raisons pour laquelle cette intégration se fait progressivement<sup>(13)</sup>. Le second motif de cette réticence des distributeurs est que l'innovation radicale en viande de boucherie peut constituer un vecteur pour implanter une marque industrielle dans un linéaire qui en est souvent peu pourvu.

<sup>(12)</sup> Buzzel et Nourse (1967) proposent une classification des produits nouveaux, selon le point de vue des distributeurs :

– *les nouveaux types de produits*, réellement différents des autres produits préexistants sur des caractères tangibles (forme, ingrédients de base, type d'usage) et immatériels (images du produit). Ce sont les innovations les plus rares et les plus difficiles à gérer au départ pour les distributeurs,

– *les imitations ou extensions de produits déjà existants* : on peut retrouver dans cette catégorie des « copies » de produits ayant rencontré un succès commercial par des concurrents ou une extension de gamme d'un type de produits,

– *les reformulations* (modifications de quelques caractéristiques physiques : packaging par exemple) ou *les repositionnements de produits existants* (modifications de l'image du produit par l'action marketing de la firme).

<sup>(13)</sup> A titre d'exemple, l'Hebdopack, d'abord proposé à la vente sur des présentoirs séparés, est aujourd'hui généralement placé au sein du linéaire boucherie. Ne générant plus de difficultés spécifiques de gestion pour le distributeur, son caractère de produit nouveau s'est estompé et des imitations sont alors apparues sur le marché. Il est d'ailleurs intéressant de constater que le caractère tardif et progressif de l'apparition de copies procède aussi d'une réticence des industriels de la transformation devant le caractère radical de l'innovation-produit : afin de minimiser les risques, les entreprises suivieuses ont préféré attendre que le produit « trouve sa place » dans l'assortiment type des distributeurs.

– Le deuxième obstacle au développement d'une différenciation verticale en viande bovine est le consentement à payer du consommateur. D'un point de vue théorique, l'acheteur peut être caractérisé par l'écart entre le produit qu'il achète et le produit préféré à l'unanimité : cet écart traduit le consentement du consommateur à payer la qualité. La firme agro-alimentaire est consciente que cet aspect aboutit à des comportements hétérogènes chez les consommateurs, révélateurs de segments de marché, et elle définit en conséquence sa stratégie de différenciation. L'exemple de l'Hebdopack de Charal permet d'illustrer notre propos. La cible visée est essentiellement constituée de personnes urbaines, aisées, vivant seules et dont les fréquences d'achat des produits alimentaires sont faibles : la durée de vie supérieure du produit lui confère un surplus d'utilité pour lequel elles acceptent de payer un produit environ 30 % à 40 % plus cher que l'offre de référence. Outre le fait que le caractère très innovant du packaging a pu provoquer une réaction de rejet de la part de certains consommateurs<sup>(14)</sup>, « la faible pénétration des technologies innovantes, qui ont le mérite principal d'allonger la DLC, montre à l'évidence que le rapport qualité-prix de ces technologies n'a pas reçu d'approbation massive ni du distributeur, ni du consommateur, et que ces technologies restent principalement limitées à des "niches" » (Mainsant, 1995)<sup>(15)</sup>.

– Enfin, le troisième obstacle réside dans l'absence de réponse apportée par l'industrie de la viande sur une dimension de la qualité de plus en plus prisée par le consommateur : celle du service. Si l'on excepte quelques niches (dont l'Hebdopack), force est de constater que les innovations-produits proposées par l'industrie de la viande bovine n'intègrent que rarement des valeurs comme la praticité. Cette lacune, qu'il faut relier à la faiblesse des innovations technologiques dans la filière, explique en partie le déclin de la consommation de viande bovine durant ces dernières années (Pothérat, 1997).

Pour conclure cette première partie, nous pouvons qualifier le marché de la viande bovine avant la crise de l'ESB comme peu segmenté, bien que le processus de segmentation soit nettement enclenché dans les décisions de l'Interprofession et les choix de quelques distributeurs.

La faible segmentation du marché résulte d'une action stratégique timide des firmes de transformation, qui s'explique essentiellement par deux facteurs : d'une part, la faible valeur ajoutée dégagée par ce secteur

<sup>(14)</sup> Padberg et Westgren (1979), suivis par Gallizi et Venturini (1996), attribuent la lente diffusion des innovations radicales à l'aversion pour le risque du consommateur. Celui-ci hésite à acheter un produit « trop » innovant et fait preuve d'une certaine inertie dans l'évolution de ses choix. Ce phénomène serait d'autant plus marqué que l'innovation radicale dans les industries agro-alimentaires est rare et l'évolution des technologies et des produits qui en découlent se caractérise par un caractère généralement incrémental (Padberg et Westgren, 1979; Gallizi et Venturini, 1996; Huiban et Bouhsina, 1998).

<sup>(15)</sup> Cette situation n'est pas spécifique à la France. Pour une étude concernant la situation aux Etats-Unis, le lecteur intéressé pourra consulter Eastwood (1994).

d'activité qui ne permet pas d'investir dans le développement de produits innovants; d'autre part, la réticence de l'aval de la filière, dominé par les GMS, à référencer des UVCi supports de marques industrielles.

Les consommateurs fréquentant le linéaire viande bovine se trouvent ainsi placés en situation d'incertitude quant à la qualité – essentiellement organoleptique – du produit qu'ils achètent. Seuls ceux consentant à payer un prix plus élevé pour acquérir des produits de niches (UVCi sous-vide, viandes sous Label Rouge), peuvent espérer réduire sensiblement cette incertitude.

Qu'en est-il après le choc exogène qu'a constitué pour la filière la crise dite « de la vache folle » ?

## APRÈS LA CRISE DE L'ESB

### Une crise sanitaire accentuant la crise structurelle de la consommation

Avant d'étudier l'évolution de la segmentation du marché de la viande bovine sous l'effet des politiques de différenciation initiées par les acteurs de la filière, il est nécessaire de rappeler succinctement trois effets majeurs de cette méfiance accrue des consommateurs due à la crise.

Le premier est une accentuation de la baisse de consommation de la viande bovine. Certes, la diminution des quantités de bœuf achetées pré-existait au déclenchement de la crise de l'ESB : les changements de préférences des consommateurs français vis-à-vis du bœuf remontent à 1980, avec pour cause principale la prise en compte de recommandations nutritionnelles (Combris, 1996)<sup>(16)</sup>. Cependant, la crise de confiance majeure dans le produit a accéléré cette tendance à la baisse. Alors même que les ventes de produits laitiers échappaient à la suspicion, celle-ci s'est rapidement concentrée sur la viande, illustrant de nouveau la vulnérabilité d'un produit peu transformé et trop peu soutenu au niveau des budgets publi-promotionnels (privés et collectifs).

Le deuxième est l'application d'un embargo de plus de trois ans sur les viandes britanniques.

Enfin le troisième est une renationalisation des approvisionnements en viande de bœuf des pays de l'Union européenne. Ainsi, pour ce qui concerne la France, la part relative des viandes importées ne représentait plus que 22 % de la consommation totale en 1996 et un peu moins de

<sup>(16)</sup> De même en veau, le déclin de la consommation avait débuté en 1968, bien avant les deux campagnes de boycott (Combris et de Fontguyon, 1996).

20 % en 1997 (Source: OFIVAL). Pour les consommateurs, l'origine géographique est devenue ainsi un critère clé et une garantie systématiquement intégrée aux stratégies de démarcation par la qualité.

Cette situation de risque sanitaire perçue par le consommateur se traduit par la formulation d'exigences concrètes auprès d'instances consultatives telles que le Conseil national de l'alimentation (CNA) ou le Conseil national de la consommation (CNC). Dans son avis d'avril 1997, le CNA appuie les recommandations du CNC en jugeant qu'il est indispensable de « *pouvoir informer le consommateur final de (des) l'exploitation(s) agricole(s) où l'animal a été élevé et, également, du mode d'élevage et d'alimentation* » (Conseil national de l'alimentation, 1997). Il se prononce avec insistance en faveur d'une information loyale et fiable sur le produit et d'une transparence de la filière, stigmatisant ainsi les insuffisances de celle-ci en matière de différenciation verticale.

En fait la réponse de l'Interprofession française du bétail et des viandes (INTERBEV) a précédé cette requête: dès février 1997, un accord sur l'étiquetage obligatoire des viandes bovines vendues au détail (hors steak haché) est signé. Applicable en octobre 1997, il impose la communication au consommateur de l'origine de l'animal, de sa catégorie (jeune bovin, taureau, génisse, vache, bœuf) et de son type racial (laitier, mixte, à viande). Si elle constitue une contrainte importante pour le maillon central de la filière en rigidifiant les flux d'approvisionnement de l'abatteur (Barré, 1998), cette première initiative ne répond que partiellement aux attentes des consommateurs: en effet, aucune garantie n'est apportée sur les conditions d'élevage de l'animal (Tableau 1).

Tableau 1. Attentes des consommateurs (en % des réponses exprimées) et réponses interprofessionnelles

	Attentes fortes		Total	Réponses interprofessionnelles
	Assez	Très importantes		
- la garantie sans hormones	16	78	94	
- l'origine, la provenance	25	64	89	→ VBF
- l'absence d'OGM	23	62	85	
- la présence d'un signe de qualité	30	55	85	→ CQC
- l'alimentation de l'animal	27	58	85	} Guide de bonnes pratiques et
- l'indication des conditions d'élevage	32	53	85	
	Attentes secondaires			
- les apports nutritionnels	39	41	80	
- la durée de maturation	36	41	77	→ Norme 46001 (CQC)
- la catégorie de l'animal	36	40	76	} Accord interprofessionnel sur l'étiquetage
- la race de l'animal	31	39	70	

Source: (Giroux, 1998) d'après enquête Louis Harris, 1998

## Le développement d'une différenciation collective de masse

L'absence de réponse à une attente forte des consommateurs, à savoir la communication d'informations sur les conditions d'élevage, conduit l'Interprofession à concevoir une signature collective « Critères Qualité Contrôlés ». Lancé début 1997, CQC est en fait très complémentaire de l'étiquetage informatif puisqu'il doit permettre aux consommateurs de mieux repérer deux signes d'identification de la qualité préexistants à la crise : les labels et surtout les marques certifiées<sup>(17)</sup>. L'objectif étant de conforter les labels et les marques certifiées en viandes bovines, CQC informe principalement d'une part, sur le respect de la norme française VF 46001, qui vise à assurer une valorisation maximale du potentiel de tendreté de la viande par une maturation minimale de 7 jours ; d'autre part, sur l'acceptation par ces marques d'un contrôle par un tiers indépendant (un organisme certificateur) d'un référentiel technique lui-même validé par des institutions placées sous la tutelle des pouvoirs publics, CNLC et INAO<sup>(18)</sup>. Soutenu par un plan de communication relativement important pour le secteur (35 MF en 1997), CQC appuie des volumes commercialisés de plus en plus élevés (170 000 TEC environ en 1997) compte tenu de la très forte progression des marques certifiées au lendemain de la crise de l'ESB (Tableau 2). Ainsi, alors que les volumes de viande bovine identifiés par un signe officiel de qualité représentaient en 1993 moins de 3 % des ventes au détail de bœuf frais non haché, leur part de marché en 1997 oscille entre 20 et 25 %, soit un segment de marché qui n'a plus rien de marginal (Source : INTERBEV).

Tableau 2.  
Evolution des ventes  
de viande bovine en  
Label rouge et  
certificat de  
conformité

	1993	1996	1997
Label rouge	14 800	17 800	23 000
Certificat de conformité	début	27 800	147 500

(en tonnes équivalent carcasse)

Sources : CERQUA, CEPRAL, INTERBEV

Comment interpréter l'effet de la mise en place de ce sigle sur la filière et plus particulièrement sur son aval, c'est-à-dire sur la segmentation du marché ? Le CQC s'appuie fondamentalement sur des marques déjà existantes qu'il va conforter par une communication collective auprès des consommateurs sur des caractéristiques valorisantes communes à ces marques. Le CQC permet une différenciation verticale (par la qualité) du produit : l'application d'une norme visant à optimiser le potentiel de

<sup>(17)</sup> Le lecteur intéressé par une analyse plus approfondie de l'essor de la Certification de conformité produit (CCP) en viande bovine pourra se reporter à Sans et de Fontguyon (1999).

<sup>(18)</sup> Commission nationale des labels et de la certification (Direction générale de l'Alimentation - Ministère de l'Agriculture) et Institut national des appellations d'origine.

tendreté de la viande constitue pour le consommateur une garantie qualitative sur le principal attribut recherché avant la crise.

La démarche CQC ne débouche pas sur une innovation-produit radicale; par contre la dimension organisationnelle est forte et, contrairement à Charal, concerne l'ensemble de la filière. L'apport aux marques concernées de ce nouvel identifiant n'est possible que du fait de la maîtrise, par l'ensemble des opérateurs, d'outils techniques permettant déjà de garantir la traçabilité<sup>(19)</sup> du produit tout au long de la chaîne alimentaire. Dans ce contexte, le CQC constitue un puissant vecteur de la mise en place de guides de bonnes pratiques en élevage et de la qualification de milliers d'unités de production (Tableau 1). Là encore, l'innovation ne porte pas tant sur les itinéraires techniques de production mais sur leur formalisation accrue: les conditions de logement, d'alimentation, les pratiques sanitaires... sont codifiées, font l'objet d'un engagement de la part de l'éleveur et sont contrôlées par un organisme tiers indépendant. La certification du respect d'un cahier des charges de production et de transformation crédibilise les informations qui sont communiquées aux consommateurs: la marque collective, soutenue par des plans de communication, renforce cette crédibilité et devient progressivement dépositaire de la confiance des acheteurs.

## Vers une nouvelle configuration de l'offre de viande bovine et du linéaire boucherie?

Les développements précédents nous ont permis de montrer la diffusion récente d'initiatives visant à différencier une partie de l'offre de viande bovine. Afin de conclure sur la validité de notre hypothèse de départ, il convient désormais de proposer une explication plus globale du processus en cours et d'envisager quelle pourrait être la configuration du linéaire boucherie dans les années à venir.

La tempête médiatique qui s'est abattue sur la filière viande bovine après mars 1996 a révélé aux consommateurs l'existence de pratiques d'élevage (notamment en ce qui concerne l'alimentation) qu'ils ne soupçonnaient pas. Cette subite mise en avant de l'amont de la filière et des risques associés à certaines techniques d'élevage a conduit, en quelques semaines, à une modification de la hiérarchie des attributs recherchés par les acheteurs de viande bovine<sup>(20)</sup>: la primauté de la dimension organo-

<sup>(19)</sup> La traçabilité est définie, selon la norme ISO 8042, comme « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées ».

<sup>(20)</sup> Dans l'optique de Lancaster, les consommateurs forgent leur jugement sur un ensemble d'attributs propres à chaque bien. Chaque individu accorde une importance plus ou moins grande à tel ou tel attribut: il est ainsi possible de déterminer une hiérarchie des attributs qui peut varier dans le temps. L'évaluation de chaque bien sur l'ensemble des attributs aboutit à la sélection d'un bien particulier.



leptique du produit (notamment sa tendreté) s'efface au profit d'une composante « sécurité sanitaire », devenue globalement aussi importante.

Or, l'offre standard, tout comme les rares initiatives de différenciation lancées par les industriels de la transformation, ne sont pas à même de répondre à cette nouvelle donne. L'étude des relations au sein de la filière montre en effet, qu'avant la crise, les groupes de distribution ne formulent pas d'exigences particulières en matière d'élevage. Les cahiers des charges liant l'industriel et le distributeur s'attachent à définir les caractéristiques techniques des bovins sur pied prêts à être abattus (type : vache, génisse...) et surtout des carcasses (poids, classement) et de leurs modalités de découpe. L'abatteur s'efforce de mettre en place une logistique, souvent complexe, lui permettant de répondre à la diversité des demandes (différenciation horizontale du produit) de façon régulière. Le tri s'effectue naturellement sur les critères contenus dans les référentiels techniques de chaque distributeur et ne prend donc pas en compte les pratiques d'élevage.

Si tel est le cas général qui prévaut en matière d'offre de viande bovine, il existe pourtant un petit segment de marché qui permet d'apporter une réponse crédible à cette nouvelle demande des consommateurs : le segment des viandes sous signes officiels de qualité. En effet, ces démarches collectives, souvent initiées par l'amont de la filière, présentent deux caractéristiques essentielles : elles intègrent les pratiques d'élevage dans leurs référentiels techniques (identification des animaux, plan d'alimentation, pratiques sanitaires...) et elles sont contrôlées par des organismes tiers indépendants agréés par les pouvoirs publics.

La modification de la hiérarchie des attributs recherchés par les consommateurs et la faiblesse des réponses pouvant être apportées par les industriels conduisent certains distributeurs (Carrefour, Promodès, Auchan) à construire, sans plus attendre, des schémas d'approvisionnement novateurs<sup>(21)</sup> où l'amont de la filière est davantage pris en considération, tant dans les référentiels techniques que dans la communication privée qui soutient ces démarches. Ces signatures privées, que l'on peut assimiler à des marques distributeurs, ont pour objectif de fidéliser les consommateurs à l'enseigne en proposant une offre différenciée sur tout ou partie du rayon<sup>(22)</sup>. La limite de ces démarches repose sur le fait que leur crédibilité dépend de la confiance qu'ont les consommateurs dans la vé-

<sup>(21)</sup> Pour un développement plus complet sur ces démarches, dont certaines sont antérieures à la crise de l'ESB (Filière qualité Carrefour par exemple), le lecteur pourra consulter Sans et de Fontguyon (1998 et 1999).

<sup>(22)</sup> Il s'agit pour les distributeurs de construire, sur le long terme, une image du produit que les consommateurs associeront à des caractéristiques, matérielles et immatérielles, clairement définies. La marque constitue la valeur ajoutée qui justifie la différence de prix pour le consommateur (Kapferer, 1995, p. 167). Cette valeur ajoutée, qui s'appuie sur la solidité des liens tissés entre les consommateurs et un produit spécifique de l'enseigne, constitue une barrière à la volatilité de ces derniers (fidélisation).

racité d'allégations non contrôlées par des organismes indépendants. Aussi, lors de la mise en place de la démarche CQC, l'ensemble de ces initiatives privées intègre le dispositif collectif en sollicitant l'obtention d'une certification de conformité produit. Leur passage sous signe officiel de qualité permet à ces marques distributeurs de bénéficier de la communication institutionnelle du CQC et de conforter leur crédibilité par l'affichage d'un contrôle officiel indépendant.

La différenciation verticale du produit viande bovine s'appuie dans ce cas à la fois sur une marque privée et une marque collective. Loin de s'opposer, ces deux identifiants se renforcent mutuellement. La crise de confiance liée à un incident sanitaire conduit à une dégradation de l'image globale de la famille du produit. Face à cet élément de l'environnement non maîtrisable par les entreprises, un marketing stratégique à l'échelle de la filière constitue un facteur-clé de la réussite commerciale des produits mis sur le marché (Porter, 1986, pp. 376-377 et Orega, 1996). Quant à la marque privée, elle constitue un support majeur de la politique de différenciation de chaque entreprise associée à la démarche collective: elle vise à l'acquisition d'une réputation, particulière à la firme, fondée sur la confiance accumulée au fil du temps par les consommateurs.

Devant la multiplicité des initiatives prises pour différencier les produits de viande bovine, la question de leur pérennité mérite d'être posée. En effet, si elles répondent globalement aux attentes actuelles de la majorité des consommateurs, leur devenir peut être remis en cause pour plusieurs raisons:

– L'ensemble de ces démarches est fondé sur un approvisionnement national. Par ailleurs, l'étiquetage obligatoire des viandes a conduit les distributeurs à recentrer leurs assortiments autour des catégories d'animaux les plus nombreuses et/ou disponibles toute l'année (vaches de réforme laitières, jeunes bovins du troupeau allaitant) (GEB, 1998). Ces deux paramètres induisent un renchérissement de ces catégories d'animaux, et ce, indépendamment des coûts de certification et de promotion que supportent inmanquablement ces démarches. Dès lors le risque de substitution de la viande bovine par d'autres viandes plus compétitives en terme de prix (volailles, porc) est patent pour la filière.

– A l'heure actuelle, la sensibilité des consommateurs à la provenance nationale est forte ainsi que le besoin de rassurer sur la composante « sécurité alimentaire ». Mais qu'en sera-t-il dans quelques années? Déjà, l'embargo sur les viandes britanniques doit être levé et des brèches sont déjà ouvertes par la distribution en ce qui concerne le maintien de la provenance nationale: ainsi, les importations, en provenance d'Allemagne et d'Irlande essentiellement, ont fortement progressé au cours du 1<sup>er</sup> semestre 1999. Si le poids accordé par les consommateurs à l'attribut « origine France » venait à diminuer, les enseignes de distribution pourraient être tentées de remettre en cause leurs schémas d'approvisionne-

ment et d'identification de la viande, au moins pour une partie de l'assortiment.

Au regard de ces deux observations, il nous semble raisonnable de proposer la configuration suivante du linéaire viande bovine pour les années à venir :

– Un fond de rayon (offre de base) constitué de viandes d'origines plus diverses qu'aujourd'hui et davantage attractives au niveau du prix : elles respecteront les nouvelles règles d'étiquetage et devront apporter essentiellement une garantie réelle de qualité sanitaire. Face à des consommateurs plus avertis et dans une perspective de crises sanitaires à répétition dans les filières animales, cette dimension sécurité alimentaire deviendra encore plus importante pour les distributeurs.

– Un segment de viandes identifiées essentiellement constitué de marques de distributeurs (Filière Qualité Carrefour, Elevages de France chez Promodès...) s'appuyant sur des démarches collectives (CQC) et représentant 20 à 30 % du chiffre d'affaires du rayon. Ces signatures privées ne laisseront qu'une place marginale à la marque collective « Bœuf Verte Prairie », développée au début des années 90 : chaque enseigne cherchera ainsi à se différencier de plus en plus par rapport à ses concurrents, avec ou sans l'aide de la signature collective Critères Qualité Contrôlés.

– Des marques industrielles cantonnées aux produits transformés de masse (steaks hachés) ou de niches (Hebdopack) sur le segment prometteur des produits-service.

## CONCLUSION

Dans un article récent paru dans la presse professionnelle, L. Orenga, responsable de la mise en œuvre du plan de communication sur la signature « Critères Qualité Contrôlés », considérait que le marché de la viande bovine vendue au détail était *« un marché saturé, quantitativement orienté à la baisse et qui se recompose vers du qualitatif (...) ». La seule riposte (me) semble être la segmentation du marché. Il faut retrouver de la valeur ajoutée soit en apportant de l'innovation, des plus technologiques (...), soit en apportant de la valeur ajoutée symbolique et technique avec la maturation notamment, ce que nous faisons avec le CQC »* (Orenga, 1999). Cette analyse résume bien les deux voies employées par les acteurs économiques (ou leur émanation, l'interprofession) afin de différencier le produit viande bovine et de segmenter l'offre. Confronté à une baisse structurelle de la consommation aggravée par la crise de confiance de l'ESB, le secteur a essentiellement avancé sur la seconde de ces voies : au début des années 90 la marque collective « Bœuf Verte Prairie » a facilité quelques premières initiatives de magasins ; aujourd'hui les marques propres développées par des grandes enseignes de la distribution se trouvent souvent confortées par la signature CQC.

L'interprofession a concentré ses efforts sur la communication d'informations attendues par des consommateurs anxieux : si cette action suppose une réelle innovation organisationnelle en amont de la filière (élevages et industries de transformation), elle modifie peu les attributs intrinsèques du produit. C'est en empruntant la première voie, celle de l'innovation technologique appliquée au process et aux biens, que les acteurs économiques du maillon central parviendront à mieux répondre aux attentes des consommateurs en terme de diversité et de praticité des produits (Gira, 1998). L'Hebdopack Charal a joué le rôle d'éclaireur : en dépit des multiples obstacles, il reste à avancer plus avant sur ce chemin pour rattraper le retard accumulé dans ce domaine par la filière.

Quant à la gamme à prix attractif, elle ne reprendra de l'importance que si les consommateurs estiment que tout risque alimentaire est bien écarté.

## BIBLIOGRAPHIE

- AMINE (A.), FADY (A.) et PONTIER (S.), 1997 — L'acheteur professionnel de la distribution face aux produits nouveaux : pour une nouvelle approche, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2, pp. 23-38.
- ASANUMA (B.), 1989 — Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill, *Journal of the Japanese and International Economies*, 3, pp. 1-30.
- BARRÉ (D.), 1998 — Impact de l'ESB sur la gestion des industries de transformation des viandes bovines, communication au 56<sup>e</sup> séminaire de l'AEAA, *L'avenir à long terme de la viande bovine*, Paris, 26-27 février, pp. 457-463.
- BOUVIER-PATRON (P.), 1998 — Les formes relationnelles entre les enseignes de grande distribution et leurs fournisseurs, *Economie rurale*, n° 245-246, pp. 69-74.
- BUREAU (J.-C.), FONTGUYON (G.) de, 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, *Les Cahiers INRA de Grignon*, 97/04 (mars), 25 p.
- BUZZEL (R. D.), NOURSE (R.E.), 1967 — *Product Innovation in Food Processing : 1954-1964*, Cambridge (MA), Harvard Graduate School of Business Administration.

- CASWELL (J. A.), PADBERG (D. I.), 1992 — Toward a more comprehensive theory of food labels, *American Journal of Agricultural Economics*, May, pp. 460-468.
- COMBRIS (P.), 1996 — Viande de bœuf: les préférences des consommateurs ont changé au début des années 1980, *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.
- COMBRIS (P.), FONTGUYON (G.) de, 1996 — Le déclin de la viande de veau depuis 1968 est largement indépendant des campagnes de boycott, *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.
- CONSEIL NATIONAL DE L'ALIMENTATION, 1997 — L'identification de la qualité des produits agricoles et agro-alimentaires, *Avis* n° 16 (avril), 6 p.
- DARBY (M.), KARNI (E.), 1973 — Free competition and the optimal amount of fraud, *Journal of Law and Economics*, 16, pp. 67-88.
- EASTWOOD (D. B.), 1994 — Consumer acceptance of a new experience good: a case study of vacuum packed fresh beef, *Journal of Consumer Affairs*, 28, 2, pp. 300-312.
- ENCAOUA (D.), 1989 — Différenciation des produits et structures de marché: un tour d'horizon, *Annales d'économie et de statistique*, 15-16, pp. 51-83.
- GALIZZI (G.), VENTURINI (L.), 1996 — Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants, in: GALIZZI (G.) and VENTURINI (L.) eds., *Economics of innovation: the case of food industry*, Heidelberg, Physica-Verlag, pp. 133-145.
- GEB — Institut de l'Élevage, 1998 — Viande bovine: étiquetage et segmentation dans la grande distribution, *Le Dossier Economie de l'Élevage*, n° 274-275 (octobre-novembre), 36 p.
- GIRA, 1998 — Le linéaire Libre-service viande fraîche: quelle présentation? quelle communication? Comment rompre avec les pratiques actuelles pour gagner le nouveau consommateur? France 1997-2002, 210 p.
- GIROUX (J.), 1998 — Marché des viandes: segmentation du marché et poids des viandes identifiées, *Bétail et Viandes*, 32 (décembre), pp. 14-17.
- HUIBAN (J.-P.), BOUHSINA (Z.), 1998 — Innovation et qualité du facteur travail: quel impact sur l'efficacité productive de la firme agro-alimentaire?, *Recherche en Economie et Sociologie Rurales*, 11<sup>e</sup> année, 1, 4 p.
- KAPFERER (J.-N.), 1995 — *Les marques, capital de l'entreprise. Les chemins de la reconquête*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions d'Organisation, 552 p.

- KRUGMAN (P.), 1980 — Scale economics, product differentiation and the pattern of trade, *American Economic Review*, pp. 950-959.
- LANCASTER (K. J.), 1966 — A new approach to consumer theory, *Journal of Political Economy*, 74, 2 (April), pp. 132-157.
- MAINSANT (P.), 1995 — Peut-on imaginer un développement des UVC industrielles de viande de boucherie en France?, *Viandes et Produits Carnés*, 16, 3, pp. 101-106.
- MAINSANT (P.), 1996 — La grande distribution utilise peu la production bovine française, *INRA Sciences Sociales*, n° 3, 2 p.
- MÉNARD (C.), 1994 — La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion, *Revue d'Economie Industrielle*, n° hors-série, pp. 173-192.
- NELSON (P.), 1970 — Information and consumer behavior, *Journal of Political Economics*, 78, 2, pp. 311-329.
- NELSON (P.), 1974 — Advertising as information, *Journal of Political Economics*, 82, 4, pp. 729-754.
- ORENGA (L.), 1996 — *La communication collective: l'atout produit*, Paris, Ed. Gisserot, 123 p.
- ORENGA (L.), 1999 — Il y a une forte demande des opérateurs pour avoir CQC sur l'ensemble des viandes, *Bétail et Viandes*, 33 (janvier), pp. 13-14.
- PADBERG (D. I.), WESTGREN (R. E.), 1979 — Product competition and consumer behavior in the food industries, *American Journal of Agricultural Economics*, 61, 4, pp. 620-625.
- PORTER (M.), 1986 — *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions, 647 p.
- POTHÉRAT (C.), 1997 — La consommation française de produits carnés et de poisson au cours des trente dernières années: changements et ruptures des achats en vue de la consommation à domicile, Thèse en Sciences économiques, INAPG-INRA Ivry, 280 p. + annexes.
- SANS (P.), 1996 — Relations verticales et pouvoir au sein du canal de distribution: le cas de l'industrie de transformation de la viande bovine dans ses rapports avec la distribution moderne, Thèse en Sciences économiques, Université de Toulouse 1, 270 p.
- SANS (P.), FONTGUYON (G.) de, 1998 — Coordination verticale au sein de la filière viande bovine: quelle évolution des relations industrie – grande distribution depuis la crise de l'ESB?, 56<sup>e</sup> séminaire de l'AEEA, *L'avenir à long terme du secteur de la viande bovine*, Paris, 26-27 février, pp. 385-394.

- SANS (P.), FONTGUYON (G.) de, 1999 — Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides : les effets de la crise dite «de la vache folle» sur la filière viande bovine, *Sciences de la Société*, 46, pp. 173-190.
- SHAKED (A.), SUTTON (J.), 1983 — Natural oligopolies, *Econometrica*, 51, 5, pp. 1469-1483.
- SOUFFLET (J.-F.), 1995 — Filière viande bovine : labels ou démarche de qualité?, in: NICOLAS (F.) et VALCESCHINI (E.), eds., *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, Paris, INRA éditions – Economica, pp. 281-292.