

# CIHEAM



Centre  
International  
de Hautes Etudes  
Agronomiques Méditerranéennes

*International  
Centre for  
Advanced  
Mediterranean Agronomic Studies*

## Thèse / Thesis

requis pour  
l'obtention du Titre

*submitted  
for the Degree of*

## Master of Science

**Impact de la grande distribution  
sur l'organisation des filières :  
le cas de la filière des viandes rouges  
à Tirana (Albanie)**

**Mariola Zogo**

**Série « Master of Science » n° 116**

**2011**

**Institut Agronomique Méditerranéen de  
Montpellier**



**CIHEAM**  
**IAM MONTPELLIER**

**Impact de la grande distribution  
sur l'organisation des filières :  
le cas de la filière des viandes rouges  
à Tirana (Albanie)**

**Mariola Zogo**

**Série « Master of Science » n° 116**

**2011**



**Impact de la grande distribution sur l'organisation des filières :  
le cas de la filière des viandes rouges à Tirana (Albanie)**

**Mariola Zogo**

**Série « Master of Science » n° 116**

**2011**

## Série Thèses et Masters

Ce Master est le numéro 116 de la série *Master of Science* de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier.

Cette collection réunit les *Masters of Science* du CIHEAM-IAMM ayant obtenu la mention « Publications », ainsi que les travaux doctoraux réalisés dans le cadre des activités scientifiques et pédagogiques de l'Institut et de ses enseignants chercheurs.

Le *Master of Science* du Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes :  
**Impact de la grande distribution sur l'organisation des filières : le cas de la filière des viandes rouges à Tirana (Albanie)**

a été soutenu par **Mariola Zogo** 27 juin 2011 devant le jury suivant :

Mme Leïla Temri, Maître de conférences, Montpellier SupAgro .....Présidente  
M. Jean-Pierre Boutonnet, Chercheur INRA, Professeur associé CIHEAM-IAMM ..... Membre  
M. François Lerin, Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAMM ..... Membre  
Mme Selma Tozanli, Enseignant-chercheur, CIHEAM-IAMM ..... Membre

Le travail de recherche a été encadré par Selma Tozanli et François Lerin

**CIHEAM-IAMM**  
**Institut agronomique Méditerranéen de**  
**Montpellier**

**Directeur : Vincent Dollé**

3191 route de Mende – BP 5056  
34093 Montpellier cedex 05  
Tél. : 04 67 04 60 00  
Fax : 04 67 54 25 27  
<http://www.iamm.fr>

**L'institut Agronomique Méditerranéen**  
**n'entend donner aucune approbation ni improbation**  
**aux opinions émises dans cette thèse**

ISBN : 2-85352-479-5 ; ISSN : 0989-473X

Numéros à commander au  
CIHEAM- IAMM  
Bureau des Publications  
e-mail : [tigoulet@iamm.fr](mailto:tigoulet@iamm.fr)  
Prix : 50€  
© CIHEAM, 2011

### **Fiche bibliographique**

Zogo (Mariola) – Impact de la grande distribution sur l'organisation des filières : le cas de la filière des viandes rouges à Tirana (Albanie) – Montpellier : CIHEAM-IAMM - 107p. (Master of Science, IAMM, 2011, n°116)

**Résumé :** Depuis six ans, nous remarquons l'apparition de la grande distribution pour la vente au détail en Albanie, et particulièrement à Tirana. Il s'agit d'un phénomène très récent et plutôt tardif vis-à-vis de ses voisins qui engendre de nombreux changements dans l'organisation des filières. En effet, grâce à leur grande taille et aux volumes d'achat, les chaînes de grande distribution renforcent leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs. En même temps, celles-ci exigent un certain niveau de qualité et de quantité livrée dans les temps. Cependant, même après vingt ans d'économie de marché, les filières agroalimentaires en Albanie sont encore confrontées à plusieurs problèmes depuis l'amont et jusqu'en aval. La production locale demeure peu compétitive en termes de qualité, de quantité et de prix.

Dans ce contexte de mutation de la distribution agro-alimentaire en Albanie, notre travail vise à connaître l'impact de la grande distribution sur la filière viande rouge à Tirana, en cherchant particulièrement à savoir si la grande distribution favorise les producteurs nationaux ou si sa stratégie d'achat se tourne plutôt vers l'import. Notre analyse s'est basée sur la méthodologie d'analyse filière, les cinq forces de Porter et *la supply chain management*. Des enquêtes sur le terrain ont été menées auprès des acteurs de la filière viande rouge. Ce travail nous a permis de montrer que la GMS est dirigée plutôt vers l'import et que très peu de producteurs locaux la fournissent.

**Mots-clés :** filière - viande rouge - grande distribution - approvisionnement.

**Abstract:** *For six years, we can see the emergence of modern retail in Albania, especially in Tirana. This is a very recent phenomenon against neighbour countries that can cause many changes in the supply chain organization. Thanks to their large size and the purchase volume the modern retail increase their negotiating power vis-à-vis suppliers. At the same time, it requires a certain level of quality and a quantity delivered on time. However, even after twenty years of market economy, the agri-food chains in Albania are still facing many problems. Local production remains not competitive in terms of quality, quantity and price.*

*In this context of the food distribution mutation in Albania, our purpose is to know the impact of modern retail on the red meat chain in Tirana. Particularly, if it favors the national producers or whether it's buying strategy turns to import. Our methodology is based on value chain analysis, Porter's five forces and supply chain management. Surveys were carried out with value chain actors of red meat. This work allowed us to show that the GMS is directed rather towards import and that very few local producers supply it.*

**Key words:** *chain - red meat - modern retail – supply.*

# Remerciements

Je tiens à remercier toute les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce travail.

Plus particulièrement, je tiens à remercier mes encadreurs, Mme Selma Tozanli et M. François Lerin pour leurs précieux conseils et orientations qui m'ont permis de construire ce travail.

Je souhaite remercier M. Adrian Civici, recteur de l'Université européenne de Tirana et maître de stage, pour avoir accepté et rendu possible la réalisation de ce stage. Je lui suis reconnaissante d'avoir su trouver le temps pour me guider malgré ses lourdes responsabilités.

Je remercie également M. Jean-Pierre Boutonnet, pour sa disponibilité et l'aide qu'il m'a apportée à travers ses précieux conseils et remarques.

Merci aussi à toutes les personnes rencontrées au Ministère d'Agriculture, pour le temps qu'elles m'ont consacré et les informations fournies.

Je remercie aussi les responsables des enseignes de la grande distribution albanaise, pour m'avoir donné de leur temps et répondu à mes questions, et particulièrement mes anciens collègues d'Euromax pour m'avoir beaucoup aidée via leurs contacts et informations.

Je remercie également producteurs et commerçants de la filière viande rouge qui m'ont accordé du temps et ont répondu à mes questionnaires.

Et enfin mes parents, sans qui je n'aurais pu réaliser le master et le stage, et spécialement mon père qui m'a même accompagnée dans certaines de mes enquêtes.

# Sommaire

<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>3</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique.....</b>	<b>7</b>
I. Approche filière et méthode d'analyse .....	7
II. L'analyse systémique des filières .....	8
III. La grande distribution alimentaire .....	9
1. Définition et formes de la distribution moderne.....	9
2. Les principales caractéristiques des formes modernes de distribution (FMD).....	10
IV. La concurrence selon Porter et ses cinq forces .....	13
V. <i>Supply chain management</i> : définition et enjeux du concept .....	15
<b>Chapitre II : Etude de cas : l'Albanie. Contexte .....</b>	<b>18</b>
I. Le contexte albanais.....	18
1. La transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché .....	18
2. L'évolution du secteur d'élevage .....	20
II. L'organisation des marchés des produits agricoles et agroalimentaires .....	23
<b>Chapitre III : Problématique et méthodologie .....</b>	<b>27</b>
I. Commerce de détail et développement de la distribution moderne .....	27
1. Définition de la problématique et questions .....	29
II. Méthodologie, type d'enquête et justification des choix .....	30
1. La recherche bibliographique .....	31
2. Le stage sur le terrain .....	33
<b>Chapitre IV : Résultats du travail de terrain .....</b>	<b>36</b>
I. Description générale de la filière viande rouge.....	36
1. Production nationale.....	36
2. Importation de la viande rouge.....	36
3. Exportation de la viande rouge.....	37
II. La structure de la filière .....	37
1. Les boucheries à Tirana.....	38
2. Entreprises de la transformation et de vente au détail de viande.....	40
3. La grande distribution à Tirana et ses fournisseurs .....	41
III. L'abattage : un point faible de la filière .....	43
IV. La grande distribution se dirige vers l'importation de la viande.....	43
1. Euromax .....	43
2. Conad .....	46
3. Mercator .....	47
4. Big Market.....	48
V. Identification des fournisseurs des GMS.....	52
VI. Les clients de la grande distribution.....	54

**Conclusion..... 56**  
**Bibliographie.....58**  
**Annexes..... 60**

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution des indices de la production agricole.....	22
Tableau 2 : Les animaux en Albanie (en 000 têtes) .....	22
Tableau 3 : Consommation de viande .....	26
Tableau 4 : La grande distribution en Albanie .....	29
Tableau 5 : Importation de la viande rouge en Albanie 2007-2009 .....	37
Tableau 6 : Fonction/acteur.....	38
Tableau 7 : Part de marché des détaillants pour la viande rouge .....	52
Tableau 8 : Les fournisseurs des GMS.....	52

## Liste des figures

Figure 1 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur.....	14
Figure 2 : La chaîne d'approvisionnement .....	15
Figure 3 : Evolution du PIB (%) 1990 - 2007 .....	20
Figure 4 : Evolution de l'élevage.....	21
Figure 5 : Exportations et importations de produits agricoles et alimentaires .....	25
Figure 6 : La production de la viande.....	25
Figure 7 : Carte de répartition des magasins de chaque enseigne à Tirana .....	28
Figure 8 : Carte de la zone d'étude Albanie, Tirana .....	31
Figure 9 : Les cinq forces de la concurrence.....	33
Figure 10 : Schéma des acteurs enquêtés et échantillonnage .....	35
Figure 11 : Production de la viande rouge en Albanie 2000-2009 .....	36
Figure 12 : Opinion des bouchers sur l'impact de la GMS.....	39
Figure 13 : Schéma simplifié de la filière viande rouge .....	42
Figure 14 : Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Euromax .....	45
Figure 15 : Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Conad .....	47
Figure 16 : Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Mercator .....	48
Figure 17 : Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Big Market .....	49
Figure 18 : Circuits d'approvisionnement en viande des GM .....	51
Figure 19 : Connaissances du consommateur sur la qualité de la viande.....	55



# Introduction

Après un demi-siècle d'économie planifiée, l'Albanie entre dans une autre ère : celle de l'économie de marché. La période de transition a entièrement détruit toutes les structures de production, stockage, transformation et commercialisation ainsi que les relations qui existaient déjà sur le marché. Ce faisant, la réorganisation et la recréation de toutes ces structures, mais avec de nouveaux acteurs et de nouvelles règles, sont devenues l'objectif principal pour le pays.

Aujourd'hui, après vingt ans d'expérience d'économie de marché, de nombreux problèmes demeurent dans l'organisation des filières, de l'amont vers l'aval. La Banque Mondiale (2007) a classé certains de ces problèmes en trois catégories : les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement (comme la petite taille des fermes et un bas niveau de production) ; une qualité basse et une quantité insuffisante de matières premières avec des prix élevés ; un environnement médiocre pour les entreprises (infrastructure et faiblesse du service public pour l'agriculture et les zones rurales).

Les produits agro-alimentaires albanais ne sont pas compétitifs sur le marché domestique ainsi que sur les marchés étrangers parce que leurs coûts de production sont très élevés et leur qualité très faible. Les canaux de distribution des produits agro-alimentaires ont progressé après l'effondrement dans les années 1990, mais continuent à se caractériser par une faible intégration verticale. Les agriculteurs albanais ont peu ou pas du tout accès au marché.

Face à tous ces problèmes, les produits agro-alimentaires, depuis le début des années 1990, sont de plus en plus concurrencés par les produits importés. Ces derniers ont une qualité supérieure et des prix très compétitifs.

Sachant la situation des chaînes agro-alimentaires en Albanie, l'un des défis posés aux nouveaux acteurs agricoles est la mise en place et le fonctionnement des chaînes de supermarchés. En Albanie, le premier supermarché date de 2004 et l'installation du premier hypermarché à Tirana date de 2005. Il s'agit donc d'un phénomène extrêmement récent. Et pendant ces dernières années, le nombre des enseignes est de quatre et celui des magasins de chaque enseigne ne cesse de croître.

En effet, même si ces nouvelles formes de vente au détail représentent un phénomène nouveau et très récent pour l'Albanie, leur création à l'échelle internationale date de plus d'un demi-siècle. Pendant toutes ces années, la grande distribution a provoqué de nombreux changements aux différents niveaux des filières agro-alimentaires. Il est donc important d'analyser l'impact de ces nouvelles formes de vente au détail sur les filières en Albanie.

Ce travail sera centré sur l'impact de la distribution moderne sur la filière viande rouge à Tirana. Cette filière comme toutes les autres filières des produits agro-alimentaires, est caractérisée par plusieurs problèmes. Son amont est composé par un grand nombre de petites et moyennes exploitations, peu ou pas organisées.

Notre problématique se limite à trois questions :

- la grande distribution s'approvisionne-t-elle auprès des fournisseurs locaux ou choisit-elle les produits d'importation ?
- les fournisseurs locaux sont-ils capables d'approvisionner les supermarchés en termes de quantité, de qualité et dans les délais exigés ?

- quels sont les types de relation que la grande distribution a mis en place avec les fournisseurs locaux ?

Ce travail sera divisé en quatre parties : la première est une revue de littérature sur la théorie de l'analyse filière, la grande distribution, les cinq forces de Porter et la *supply chain management*. La seconde partie est une analyse contextuelle du cas albanais dans le but de mieux comprendre la situation actuelle et de définir la problématique. La troisième partie sera consacrée à la problématique et à la démarche méthodologique du travail. La dernière partie traitera notre cas d'étude en analysant les résultats de nos enquêtes.

# Chapitre I : Cadre théorique

Notre travail consiste à analyser l'impact des nouvelles formes de vente au détail sur la filière viande rouge. C'est pourquoi nous ferons référence aux différentes approches théoriques telles que la filière, les cinq forces de Porter et la *supply chain management*. Nous aborderons également dans ce chapitre la grande distribution afin de donner quelques définitions et des caractéristiques de celle-ci qui nous aideront dans ce travail.

## I. Approche filière et méthode d'analyse

La notion « moderne » de filière commence à apparaître aux États-Unis après la seconde guerre mondiale avec les travaux de J. Davis, R. Goldberg et V. Leontief, qui ont donné lieu à un premier ouvrage, publié en 1957, intitulé « *A concept of Agribusiness* ». Selon les auteurs, « l'agro-industrie comprend trois agrégats : les industries qui fournissent l'agriculture, le secteur agricole et les activités de transformation-distribution ».

Un second travail mené par Goldberg a été consacré à des filières spécifiques (blé, soja, agrumes). En observant les entreprises « en situation », cette analyse fait apparaître la notion de filière qui selon lui « englobe tous les participants impliqués dans la production, la transformation et la commercialisation d'un produit agricole » (d'après Montigaud, 1992).

Elle inclut les fournisseurs de l'agriculture, les agriculteurs, les entrepreneurs de stockage, les transformateurs, les grossistes et détaillants permettant au produit brut de passer de la production à la consommation.

Une autre définition de la filière est celle de L. Malassis : « la filière se rapporte à l'itinéraire suivi par un produit (ou un groupe de produits) au sein de l'appareil agro-alimentaire, elle concerne l'ensemble des agents (entreprises et administrations) qui concourent à la formation et au transfert du produit jusqu'à son stade final d'utilisation, ainsi que les mécanismes d'ajustement des flux des facteurs et des produits le long de la filière et à son stade final » (d'après Bencharif, 2006).

Selon JC. Montigaud (1992), la filière est : « l'ensemble des activités étroitement imbriquées, liées verticalement par l'appartenance à un même produit (ou des produits très voisins) et dont la finalité consiste à satisfaire le consommateur ».

L'approche filière est devenue nécessaire dans l'économie agro-alimentaire face à l'importance accrue de l'industrie de la transformation et le secteur de la distribution. En effet, les activités telles que la transformation, la distribution, le commerce international des produits agricoles et alimentaires prennent une place de plus en plus importante dans la chaîne agro-alimentaire. Donc, apparaissent une spécialisation et une répartition des tâches. L'alimentation n'est plus assurée seulement par l'agriculture mais aussi par d'autres secteurs comportant différentes activités et des agents économiques de plus en plus nombreux conduisant à des réseaux complexes.

Cette approche a pris naissance face à l'incapacité des approches traditionnelles à comprendre la complexité du champ agro-alimentaire et à analyser les interdépendances qui relient ses différentes composantes.

En effet, l'approche filière est utilisée pour étudier les comportements et les stratégies des différents agents économiques qui interviennent aux stades successifs de la production et de la circulation d'un

produit. Un tel succès de la notion de filière vient du fait qu'elle est capable de saisir la complexité du réel par l'analyse des systèmes.

L'utilisation de cette approche dans les pays développés est pertinente pour au moins deux raisons majeures :

- les exigences de traçabilité des produits se sont renforcées pour répondre à la montée des « angoisses alimentaires »
- et pour la sécurité alimentaire des consommateurs (Bencharif, 2006).

Dans les pays en développement, ce concept est devenu important face à de nouvelles formes de coordination des activités et de la libéralisation de leur économie. Ainsi, une nouvelle situation apparaît dans les systèmes agro-alimentaires, caractérisée par des ajustements des distorsions et contraintes qui freinent le fonctionnement des filières.

L'approche filière n'est que la délimitation d'un champ d'investigation, la méthode d'analyse **dépend de la problématique posée ou des objectifs fixés.**

## **II. L'analyse systémique des filières**

Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus la filière est seulement la délimitation d'un champ d'investigation et, pour étudier une filière, on s'appuie sur d'autres approches complémentaires, qui dépendent de la structure de la filière étudiée, de la problématique posée et les objectifs fixés. Pour étudier la filière, nous pouvons utiliser des approches en termes de système, d'économie industrielle et de management (Montigaud, 1992).

Les processus opératoires dans les filières sont les suivants :

Dans la première phase, nous allons préciser l'aspect sur lequel nous allons mettre l'accent comme : les exigences du consommateur, la puissance de la grande distribution, les innovations techniques au niveau du transport.

La deuxième phase est la délimitation de la filière étudiée. Cette phase consiste à bien définir le produit et à préciser les différentes phases techniques permettant de l'obtenir. En plus, dans la même phase, nous devons bien délimiter l'étendue de la filière dans le plan vertical (hauteur), horizontal (largeur), volume (épaisseur) et préciser l'espace géographique et temporel sur lequel elle va être observée.

Ensuite, nous ferons une étude de la filière en tant que système fermé. En effet, cette phase est une description de la filière qui va d'un modèle ensembliste vers une forme systémique. Donc, il faut étudier les relations entre les unités d'une filière et celles-ci avec la filière. La description de ces relations nous aidera à construire les circuits par lesquels peut passer un produit. Les agents qui interviennent dans la filière peuvent être nombreux et un produit peut passer par plusieurs circuits en constituant des réseaux très complexes.

Une autre phase de l'étude de la filière est l'ouverture de celle-ci et la prise en compte des stratégies de firmes. L'étude des stratégies d'entreprises à l'intérieur d'une filière peut se faire par deux méthodes possibles : par l'utilisation du « *market structure analysis* » ou par l'utilisation des travaux de Porter.

Puisque toutes les filières agroalimentaires débouchent sur les linéaires de la grande distribution, pour comprendre ce qui se passe, une étude des stratégies des groupes par rapport à une filière est nécessaire.

Deux types d'outils peuvent être utilisés : l'analyse de portefeuille par le modèle BCG (*Boston Consulting Group*) et l'analyse de champ ou d'interconnexions.

Puis, une autre phase est l'étude des organisations en termes de management. Dans toutes les étapes précédentes, les stratégies des entreprises ont été réalisées en fonction de leur environnement socioéconomique sans prendre en compte les facteurs internes qui ont tant d'influence dans leur organisation.

La vérification des hypothèses et formulation d'un diagnostic est une dernière phase lorsque les filières et les stratégies des firmes dominant sont mieux connues, permettant de repérer les prix directeurs et tenter de les expliquer par une série de facteurs issus des observations précédentes.

### **III. La grande distribution alimentaire**

Nous allons traiter dans cette partie la grande distribution, l'un des acteurs de la filière qui a pris, depuis sa naissance une grande importance. La grande distribution a acquis un rôle dominant dans la filière en bouleversant les relations entre les acteurs. Ainsi, nous allons brièvement présenter la création de ces nouvelles formes de vente et donner quelques définitions. Ensuite, il est important d'énumérer les principales caractéristiques de la distribution moderne.

#### **1. Définition et formes de la distribution moderne**

Un phénomène qui a bouleversé pendant plusieurs années le commerce alimentaire est le développement d'une « grande distribution alimentaire ». Celle-ci a entraîné des changements continus dans différents niveaux notamment sur l'appareil de vente au détail, les canaux de distribution aux consommateurs, les relations avec les fournisseurs, etc. La grande distribution a fait l'objet de nombreux travaux de recherche et de débats publics en raison de son impact dans plusieurs domaines économique, social et politique. Elle reste cependant encore insuffisamment étudiée et son rôle est souvent sous-estimé.

Les grandes surfaces sont apparues dans un environnement dominé par le petit commerce dont le principe était de servir la clientèle en offrant un assortiment restreint. Cette nouvelle technique commerciale est une innovation américaine qui s'est diffusée quelques années plus tard en Europe.

Le supermarché, né aux Etats-Unis en 1930 est un magasin en libre service proposant sur une superficie de 400 à 2500 mètres carrés un assortiment complet de produits alimentaires. Il est défini dans la revue française spécialisée dans la distribution, *LSA*, en 1958 : comme « un magasin d'alimentation (en) libre-service où en principe tous les produits alimentaires peuvent être achetés et dont la surface de vente est supérieure à 400 m<sup>2</sup> » (Chatriot et Chessel, 2006).

Même si les supermarchés sont considérés comme une innovation des Américains, ayant ensuite influencé le développement de la distribution européenne, cela ne supprime pas les alternatives et les développements propres dans chaque pays. Ces techniques de vente peuvent être influencées par plusieurs facteurs tels que le pouvoir d'achat, la psychologie de la femme, l'équipement en voitures et en réfrigérateurs et la structure démographique du pays, etc.

Le premier hypermarché a ouvert ses portes en France en 1960, avec une superficie supérieure à celle d'un supermarché. Mais il faut attendre 1968 pour que la revue *Libre-service Actualités* invente son nom et en donne la définition : « Grande unité de vente au détail présentant un très large assortiment en alimentation et marchandises générales ; surface de vente supérieure à 2500 mètres carrés ; vente

*généralisée en libre-service et paiement en une seule opération à des caisses de sortie ; parking de grandes dimensions mis à la disposition de la clientèle » (Daumas, 2006).*

Nous pouvons considérer l'hypermarché comme une réponse du commerce aux exigences du consommateur. Ainsi, la grande distribution s'est transformée dans le temps par rapport à l'évolution des comportements des consommateurs. Le phénomène de la grande distribution alimentaire a pris une grande dimension à partir des années 1960 en France. La croissance de l'hypermarché correspond à la montée en puissance du mode de consommation de masse et au modèle de la production de masse. L'hypermarché n'est plus un magasin de proximité au contraire du supermarché, même si en termes de distance il n'est pas éloigné du consommateur. La performance d'un hypermarché se réalise dans plusieurs aspects tels que l'accès au magasin et aux produits, la présélection des produits, etc. L'organisation interne de ces magasins et l'assortiment disponible incitent les consommateurs à des achats relativement groupés en gagnant du temps.

Parmi les services supplémentaires offerts par les hypermarchés, on souligne d'abord le temps gagné par le fait qu'on trouve sous le même toit et sans rupture (on paye tout à la fois) une grande variété de produits dont on peut avoir besoin (De Maricourt, 1988).

Mais petit à petit, le temps de l'hypermarché est devenu contre-productif : au lieu de faire gagner du temps, il a commencé à en faire perdre (Gallouj, 2007) en raison de la distance, du trop large assortiment de produits et des attentes, surtout au niveau de la caisse mais aussi à cause des parcours imposés au magasin.

Le format « *hard discount* », créé en 1948 en Allemagne, est décrit comme un entrepôt de moins de 1 000 mètres carrés où les produits sont présentés dans des cartons ou sur des palettes. Tout service client est supprimé, les assortiments sont restreints à moins de six cents références et les prix sont inférieurs de 20 à 30 % à ceux des grandes surfaces traditionnelles. Il a l'avantage de proximité grâce à son positionnement dans les centres-villes ou les quartiers d'habitat collectif (Daumas, 2006).

Un autre format de vente au détail est la « supérette », appelé « le dépanneur » en Amérique du Nord. Dotée d'une surface de 120 à 400 m<sup>2</sup>, elle propose un assortiment presque exclusivement alimentaire : plus de 95 % des ventes sont réalisées en alimentaire. Les superettes sont appropriées aux achats occasionnels. Les caractéristiques de ce format sont : la proximité (situés dans des quartiers près des consommateurs), les horaires d'ouverture étendus, des marges élevées pour compenser sa modeste productivité et l'absence d'économie d'échelle (Abel, Lacoste et al, 2005).

Le commerce de la grande distribution, depuis sa création n'a cessé de croître. Ce système est caractérisé par plusieurs gains en termes de réductions des frais de personnel (libre-service, méthodes rationnelles de stockage et de manutention), l'aménagement dépouillé des magasins, la massification des commandes, la rotation accélérée des stocks et une marge réduite. Seulement six groupes dominent ce marché en France : Auchan, Casino, Carrefour, Intermarché, Leclerc et Système U.

Une part des consommateurs apprécie ce modèle de vente moderne pour son large choix de produits dans le même lieu, la propreté et la rapidité, mais beaucoup d'autres le trouvent stressant en raison de l'attente aux caisses notamment, le libre-service, le manque de chaleur humaine...

## **2. Les principales caractéristiques des formes modernes de distribution (FMD)**

Le développement des GMS a engendré des enjeux économiques, sociaux et politiques. Nous pouvons noter l'influence de ces entreprises sur l'équilibre des filières de production, sur les choix des

consommateurs, sur l'aménagement du territoire et les règles de la concurrence. Ceci peut s'expliquer à partir des quatre facteurs suivants :

- la concurrence par les prix imposée par les discounters à l'ensemble de la distribution alimentaire a contribué à l'abaissement des prix. Ce faisant, la plupart des produits autrefois réservés à une catégorie plus fortunée devient accessible à la majorité des consommateurs.
- l'entraînement des conflits et des inquiétudes qui ont poussé les pouvoirs publics à intervenir sur deux questions : la concurrence avec le petit commerce indépendant et l'arbitrage des rapports de force entre fournisseurs et distributeurs.
- les innovations technologiques majeures dans la gestion des circuits de vente : code à barres, saisie optique des achats aux caisses, augmentation de la puissance informatique. Celles-ci coïncident avec l'apparition des nouveaux concepts : *Data Mining*, EDI (Échanges informatiques de données), ECR (*Effective Consumer Response*), JAT (Juste à temps), Catégories management susceptibles de transformer en profondeur les relations dans les filières et le jeu de la concurrence.
- la crise de confiance des consommateurs et la précarité généralisée des situations sociales (travail, relations affectives).

Elles ont par ailleurs introduit plusieurs particularités dans les dispositifs de vente. Le libre-service supprime le rôle de prescripteur joué par le commerçant vis-à-vis du consommateur et implique la mise en place de techniques particulières de *merchandising*.

Le libre-service a fait que l'enseigne est le seul interlocuteur reconnu par le consommateur qui le rassure et le fidélise pendant son processus d'achat. Donc, l'enseigne prend une place importante dans le canal en identifiant les attentes du consommateur et y répond en définissant les caractéristiques des produits qui lui seront proposés. Ceci suppose un approfondissement des connaissances sur les mécanismes de choix des consommateurs.

Les distributeurs appliquent des politiques de traçabilité pour sécuriser le consommateur plutôt dans les secteurs où aucun signe de qualité ne s'avère efficace pour apporter une garantie suffisante au consommateur. Parmi ces produits, nous pouvons mentionner le cas des produits frais tels que la viande et les fruits et légumes.

La saturation du marché conduit les distributeurs à faire de plus en plus attention à la fidélisation de leurs clients par une meilleure maîtrise de la présentation des assortiments, pas en fonction des caractéristiques techniques et des filières des produits mais en fonction des univers de consommation des acheteurs. Pour atteindre ces objectifs, c'est le *category manager* qui conduit les approvisionnements vers une autre logique : celle de l'univers de choix du consommateur qui se construit autour de situations de consommation particulières.

En outre, le développement d'échanges d'informations entre distributeur-fournisseur représente une évolution majeure pour les canaux de distribution, influençant à la fois l'organisation des flux physiques et la structure du canal.

En effet, l'innovation technologique en utilisant des bases de données scannées a relié en temps réel les comportements d'achat avec les caractéristiques des acheteurs ce qui porte la logistique vers le « juste à temps ». L'exploitation de ces informations par les distributeurs influence leurs relations avec les

fournisseurs caractérisés par l'exercice d'un pouvoir accru de la part du distributeur et leur souci de rendre plus efficaces les fournisseurs. Mais pour exploiter ces informations, il est nécessaire d'avoir un savoir faire et des investissements informatiques.

Donc il y a trois facteurs qui ouvrent des nouveaux champs de coopération et de conflit : la concurrence entre les enseignes (qui les pousse à chercher des avantages plus durables), les exigences nouvelles des consommateurs en matière de sécurité et de santé et les technologies de l'information, qui modifient les modes de coordination des acteurs. Par conséquent, apparaît un jeu à trois dans lequel les fournisseurs-distributeurs se concurrencent et se complètent à la fois pour gagner la fidélité du consommateur.

Du point de vue économique, la distribution peut avoir une ambiguïté puisqu'elle représente à la fois l'offre ou la demande, et qu'elle oriente à la fois les décisions des producteurs et celles des consommateurs.

A part son objectif de conquérir de nouvelles parts de marché, une autre mission pour elle est de s'adapter aux mutations de son environnement, l'évolution de la consommation d'abord, mais aussi les contraintes réglementaires, la concurrence entre enseignes et formats et les rapports avec les fournisseurs. Les grandes surfaces utilisent plusieurs stratégies envers leurs fournisseurs afin d'augmenter leur pouvoir de négociation. En effet, achetant en plus grande quantité, les distributeurs peuvent négocier des conditions commerciales plus avantageuses grâce à leur « puissance d'achat ».

Accusés de tuer le petit commerce, d'asphyxier les fournisseurs et détruire des emplois, les pouvoirs publics ont durci la législation (Daumas, 2006). Une telle influence des magasins en libre service le démontre avec une croissance rapide en multipliant le nombre de ceux-ci pendant les années 1962-1963 dans des pays européens. Par exemple en France, le nombre passe de 63 à 323 à la fin de 1963. Une telle croissance a provoqué une diminution du nombre des petits commerces qui a conduit le gouvernement à contrôler l'ouverture des grandes surfaces de vente par la loi Royer votée en 1973. Selon cette loi, la construction des surfaces de vente supérieures à 1500 mètres carrés (ou 1000 mètres carrés dans les villes de moins de quarante mille habitants) se fait par une permission. La loi Royer et quelques années plus tard les deux autres lois Sapin et Raffarin, qui l'ont renforcée, n'ont pas fait cesser l'ouverture de ces surfaces de ventes mais ont diminué le nombre d'ouverture.

La croissance rapide des structures de la distribution moderne et l'augmentation incessante de leur part de marché ont transformé les conditions de production et de commercialisation des denrées alimentaires dans la majorité des pays industrialisés et ont modifié les rapports de force entre les acteurs.

En résumé, les principales caractéristiques de ces formats de vente sont les suivantes :

- la suppression du rôle joué traditionnellement par le commerçant et l'introduction de nouvelles techniques du libre-service (merchandising),
- l'expansion du commerce concentré au détriment du petit et moyen commerce indépendant,
- la croissance rapide par voie interne ou externe, le développement des groupes commerciaux puissants associant sociétés de distribution (exemple les Supercentrales d'achat),
- la restructuration du commerce de gros (diminution du nombre des grossistes, nouveau partage des fonctions de distribution entre grossiste et distribution moderne, etc),
- le recul du petit et moyen commerce indépendant.

La distribution moderne prend un rôle actif et même dominant dans le secteur alimentaire contrairement au commerçant et au grossiste qui étaient auparavant les représentants du producteur auprès du consommateur. Alors que le commerçant se contentait de « prendre sa marge » afin d'obtenir la

rémunération de son travail (Persuy, 1977) la distribution moderne a pour objectif la rentabilité des capitaux par la recherche de la maximisation de la marge brute par unité. Ceci par le biais de leur politique d'approvisionnement assortiment (choix de la gamme de produit), référencement (choix du fournisseur) et les conditions d'achat (prix et service rendus).

La stratégie suivie par les entreprises de distribution influence à la fois le canal de distribution et les points de vente au détail. Celles-ci peuvent recourir à deux ensembles de variables qu'elles contrôlent : les modalités de leur relation avec le consommateur et l'organisation des approvisionnements de leurs points de vente.

Dernièrement, certaines enseignes vont plus loin que le contrôle du canal de distribution en s'intégrant verticalement dans certaines activités telles que la production et la transformation. Pour les produits carnés, plusieurs enseignes ont intégré la phase critique de la filière : l'abattage, ainsi elles maîtrisent la qualité et l'hygiène des viandes et obtiennent plusieurs avantages économiques tels que la vérification du poids à l'abattoir, l'élimination de certains coûts (comme l'abattage et la transformation sous le même toit permettant de se soustraire aux coûts de transport qui restent encore très chers),...

L'évolution des points de vente au détail est marquée par le développement des formes de vente telles que l'hypermarché et le hard discount. Un ralentissement du rythme des créations de nouvelles surfaces de vente conduit les FMD à orienter leur stratégie de la croissance vers la recherche d'un avantage concurrentiel. Par conséquent, l'approvisionnement des magasins (achats et distribution physique) devient une source de réduction des coûts ou de différenciation de l'offre. L'amont des points de vente au détail est caractérisé par la délégation des activités de fabrication et l'intégration des activités d'achat.

#### **IV. La concurrence selon Porter et ses cinq forces**

Pendant plusieurs décennies, les entreprises se sont dirigées vers la croissance et la recherche de diversification et ont laissé de côté leur avantage concurrentiel. Selon Porter, l'échec d'une entreprise provient d'une incapacité de celle-ci à passer des grandes orientations de la stratégie aux actions précises qui sont nécessaires. Et un avantage concurrentiel provient de la façon dont une firme applique dans la réalité les stratégies de base (Porter, 1986).

Il y a trois stratégies de base pour obtenir un avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité. Ce dernier peut se faire soit en pratiquant des coûts peu élevés soit par différenciation.

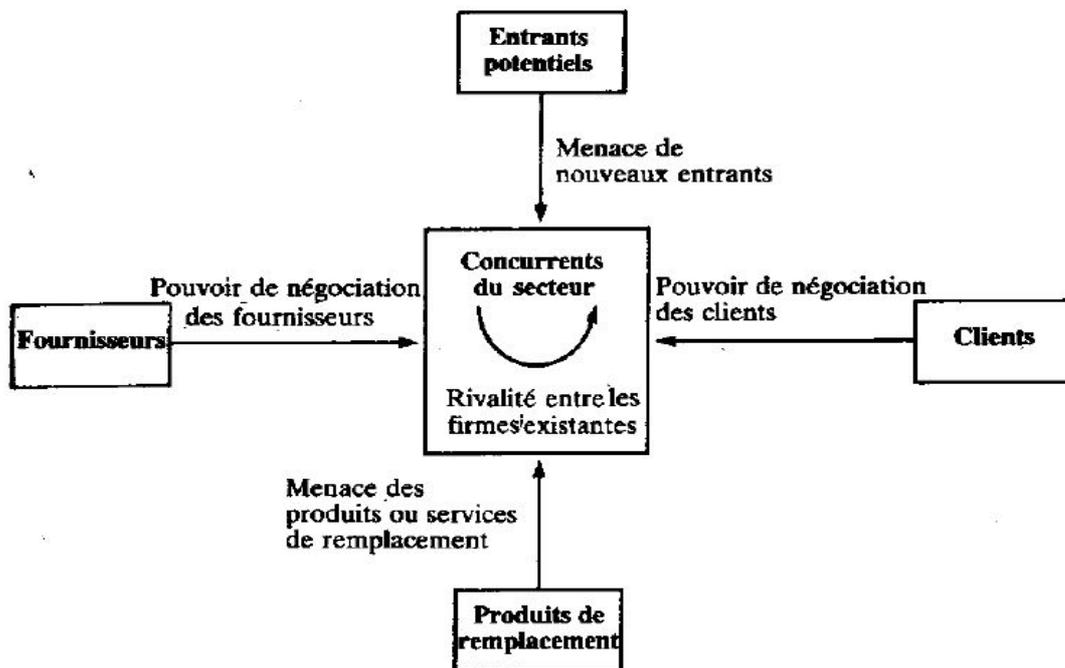
En effet, l'avantage concurrentiel résulte de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients. Cette valeur peut s'obtenir par des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé ou une valeur supérieure en appliquant des prix inférieurs à ceux des concurrents. La firme cherche un avantage concurrentiel pour faire face à ses concurrents et de prendre une position favorable dans le secteur. Mais l'attractivité de ce dernier peut changer avec le temps et le positionnement des firmes est le résultat d'une lutte incessante entre elles.

Une firme à travers le choix de sa stratégie concurrentielle peut influencer l'attrait d'un secteur en le renforçant ou le diminuant mais en même temps, elle peut améliorer ou abaisser sa position dans le secteur.

Pour qu'une entreprise soit compétitive sur le marché (ce qui est son objectif), elle doit satisfaire la demande. Donc, elle doit répondre au mieux au consommateur. L'entreprise peut atteindre son objectif en prenant en compte son environnement donc avoir l'information de tous les acteurs du secteur.

Le jeu concurrentiel dans tous les secteurs résulte de cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants. Le schéma ci-après montre les cinq forces.

**Figure 1 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur**



Source : Porter M. 1986. *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris. p.12.

De même, dans le cas du secteur de la distribution moderne, la concurrence est influencée par les cinq forces. Une entreprise de la grande distribution possédant un pouvoir d'achat accru envers ses fournisseurs, peut bénéficier d'une meilleure offre par conséquent un avantage concurrentiel envers ses concurrents sur le marché. Au contraire, une autre entreprise de la distribution moderne qui exerce un pouvoir d'achat faible envers ses fournisseurs par rapport à ses concurrents ne profite pas d'un tel avantage concurrentiel.

En même temps, la compétitivité dépend des nouvelles entreprises de la grande distribution qui peuvent entrer sur le marché.

Les clients de la distribution sont les consommateurs finaux qui peuvent exercer un pouvoir sur les prix, la qualité, le service etc., offerts par la grande distribution.

La capacité d'une firme à obtenir un taux de rendement de l'investissement qui dépasse en moyenne le coût du capital, dans un secteur donné, est déterminé par le poids combiné de ces cinq forces. Celles-ci déterminent en même temps la rentabilité d'un secteur puisque elles influent sur les prix, les coûts et les investissements des firmes du secteur, donc sur les éléments de la rentabilité de l'investissement.

Le pouvoir des clients et la menace de produit de remplacement peuvent influencer sur les prix appliqués par une firme. Le pouvoir de négociation du fournisseur détermine les coûts de matières premières et des autres moyens de production. Une menace de l'entrée de nouveaux concurrents modèle les investissements et influence les prix d'une firme dans le but de décourager celles-ci à entrer dans le secteur. La force de chacune des cinq forces de la concurrence dépend de la structure du secteur donc de ses caractéristiques techniques et économiques.

La firme peut influencer sur les cinq forces à travers la stratégie qu'elle va suivre. Mais cette stratégie en modifiant la structure du secteur peut détruire ou renforcer la structure et la rentabilité d'un secteur.

## V. *Supply chain management* : définition et enjeux du concept

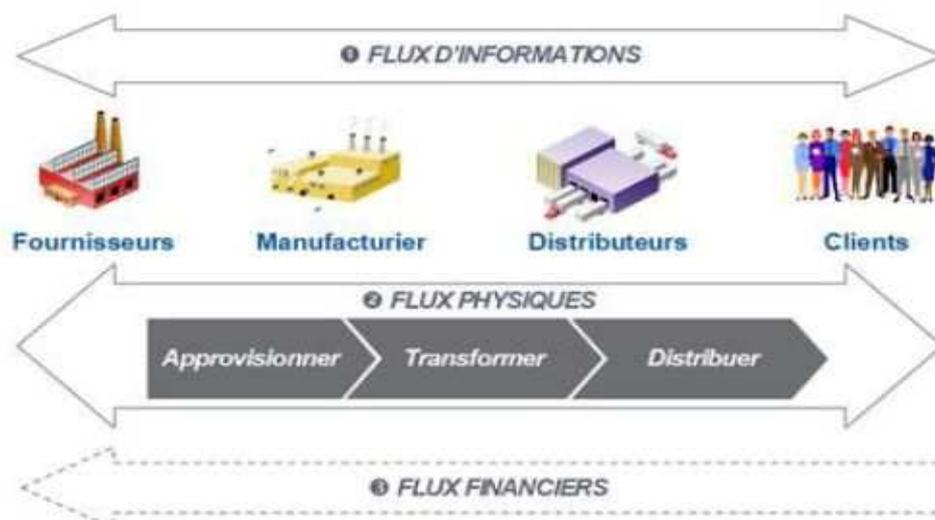
La logistique et la gestion de la chaîne logistique ne sont pas des innovations récentes. A travers l'histoire de l'humanité, des guerres furent gagnées ou perdues grâce aux atouts et capacités de la logistique ou au contraire à cause de ses faiblesses.

La SCM est devenue un sujet tellement à la mode qu'il existe énormément de définitions différentes de sa signification. Certains auteurs le définissent en termes opérationnels pour décrire les flux des matières et des produits, d'autres y voient une philosophie de management et d'autres encore un processus de gestion.

Mais la logistique fait son apparition comme discipline du management en 1977, c'est James L. Heskett qui a donné sa première définition : « *ensemble des activités qui maîtrisent les flux des produits la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de services donné, au moindre coût* ». Il faut ensuite inclure la circulation des informations et préciser l'origine des mouvements et poursuivre en incluant dans les années 1990 l'amont et l'aval de l'entreprise pour couvrir « *l'ensemble des flux physiques, d'informations et financiers depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs* » formant ainsi la chaîne logistique globale (in Kerbach, 2005).

Dans le schéma ci-après, nous pouvons regarder ces trois types de flux tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les flux physiques et d'information vont dans les deux sens en montrant que les relations sont réciproques entre les acteurs de la chaîne.

**Figure 2 : La chaîne d'approvisionnement**



Source : Duponchel D, Citoyenneté & Supply Chain. Mémoire de fin d'études. Université Paris 1, 2010, p. 31.

Par contre, les flux financiers ne vont que dans un sens depuis le consommateur jusqu'au fournisseur.

La gestion de la chaîne logistique est connue sous le vocable de *Supply Chain Management*. Evidemment, il y a toujours une chaîne logistique, qu'elle soit gérée ou non. Elle recouvre un champ très large allant de la conception, l'achat, l'approvisionnement, la production, la distribution jusqu'au soutien logistique et au recyclage.

Mais aujourd'hui, la place qu'elle occupe est devenue de plus en plus importante. L'ampleur de la SCM est liée à plusieurs tendances comme la mondialisation des approvisionnements, l'importance de la concurrence par les délais et la qualité et leurs contributions respectives à l'incertitude de l'environnement. En réponse à ces changements, les entreprises, pour être compétitives sur le marché, doivent être performantes en matière de délais, de flexibilité, de productivité et de cohérence de leurs actions. Les clients aussi deviennent plus exigeants et cherchent un produit qui est livré à temps et à un prix raisonnable. La meilleure coordination des flux d'entrée et de sortie des matières est étroitement liée à l'interdépendance de chaque maillon de la chaîne logistique.

Une meilleure gestion de la chaîne logistique incite à mieux répondre aux consommateurs et par conséquent à l'obtention par l'entreprise d'un avantage concurrentiel face à ses concurrents. Celui qui va réussir sur le marché sera le producteur qui va produire au moindre coût ou le fournisseur qui proposera le meilleur produit en termes de valeur différentielle.

Ainsi, les entreprises de la distribution moderne qui cherchent un avantage concurrentiel se dirigent vers la logistique. Cette dernière peut être une source d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Ces nouvelles surfaces de vente au détail ont introduit dans leur pratique de travail des progiciels de gestion intégrés. Ce système utilisé par les GMS connu comme Echange de Données Informatisées (EDI), a rendu possible le transfert de l'information automatiquement entre les agents de la *supply chain*.

Par conséquent, la relation entre les entreprises de la distribution moderne et ses fournisseurs devient une relation de collaboration et d'interdépendance. En effet, cette relation est basée sur les échanges des données et d'information qui est rendue possible par l'outil informatique et les systèmes d'information.

La logistique est une des sources du succès de la distribution moderne. *Supply chain* management amène la grande distribution à répondre au mieux au consommateur, c'est-à-dire que le consommateur est servi rapidement, à un prix plus bas et avec une meilleure qualité.

En effet, la satisfaction du client final est dans l'intérêt de tous les agents intervenants de la chaîne. Si un des agents engendre une rupture, le client peut ne pas être servi rapidement. C'est pourquoi le rôle de chacun d'eux devient très important.

En somme, il faut être « bon partout », dans tous les domaines : prix, qualité, délai, flexibilité, niveau de service (Kerbache, 2005).

### **Les prix et les coûts**

Avoir des prix concurrentiels sur le marché est l'un des objectifs permanents de toute entreprise qui l'amène à revoir ses coûts qu'ils soient directs ou indirects. Rechercher un avantage par les « coûts » apporte des économies d'échelle et permet de répartir les coûts fixes sur un plus grand volume.

### **La qualité des produits**

La qualité ne se présente plus comme un objectif mais comme un pré-requis pour pouvoir être compétitif. Donc la question qui se pose est plus de parvenir au coût que d'atteindre la qualité.

### **Le délai**

Le délai se définit comme le temps écoulé entre la demande du client et la réception du produit commandé. Il est perçu dans l'entreprise comme l'écart entre la constatation du besoin et le moment où il peut être utilisé. Plusieurs tâches se sont intégrées à l'écart effectué par le fournisseur (préparation de la

commande, expédition, etc.) mais également en interne (constatation du besoin, contact avec le service Achats, passation de la commande, puis réception et contrôle).

### **La flexibilité**

La flexibilité se présente dans deux aspects du volume et du mix-produit, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à s'adapter à la demande en quantité et à modifier sa production en se lançant à produire des produits différents.

### **Le niveau de service**

La probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné signifie le niveau de service. Ce concept pose un problème au niveau du choix des variables qui déterminent la satisfaction du consommateur.

Après avoir fait une brève présentation des concepts théoriques auxquels nous nous sommes référés pour la réalisation de ce travail, nous poursuivrons dans la partie suivante par une introduction du cas albanais. Nous présenterons les changements politiques et socio-économiques dans ce pays ces vingt dernières années : ils peuvent nous aider à expliquer l'existence tardive de la grande distribution.

# Chapitre II :

## Etude de cas : l'Albanie. Contexte

### I. Le contexte albanais

Plusieurs éléments de contexte du cas albanais peuvent être décrits afin de mieux comprendre la situation actuelle. Le rappel de certains changements politiques et économiques qui ont eu lieu ces dernières années de transition vont nous aider à mieux cerner notre problématique. Nous rappellerons les dates et les événements économiques et politiques les plus importants. Ensuite une évolution du secteur d'élevage sera présentée. Enfin, nous ferons une description de l'organisation des marchés des produits agricoles et agroalimentaires.

#### 1. La transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché

Au début des années 1990, l'Albanie, comme tous les autres pays de l'Europe centrale et orientale (PECO), est engagée dans le processus de transition. Cette dernière comprend la transformation de l'économie planifiée vers une économie de marché. Le système centralisé n'avait besoin ni de mécanisme pour équilibrer la demande et l'offre des facteurs de production, ni d'information pour évaluer les coûts d'inopportunité. Les prix étaient fixés administrativement et restaient inchangés sur de longues périodes. En revanche, l'économie de marché repose sur l'activité d'agents économiques indépendants qui coordonnent leurs activités par le mécanisme du marché où le prix est fixé par la confrontation de l'offre et la demande. Cette remarque vaut pour tous les pays en transition post-communistes, mais le processus de la transition a été différent pour chaque situation. Biba (Biba, 2001), note que la spécificité concerne à la fois le point de départ et les résultats de la réforme.

Le point de départ a été marqué par :

- l'importance du secteur agricole dans l'emploi et le PIB,
- la collectivisation totale de toutes les terres et des moyens de production durant le régime communiste.

Les résultats de la réforme ont été :

- la disparition complète des fermes collectives et la distribution des moyens de production aux ménages agricoles et ruraux,
- l'extrême rapidité de la décollectivisation et la création des micro-exploitations agricoles privées.

Concrètement, la terre, auparavant propriété de l'Etat, a été distribuée en créant plus de 450 000 fermes privées, avec une surface de 0,6 à 3 ha par famille (Civici, 1997). C'est ainsi que la structure de l'agriculture après 1990 et jusqu'à aujourd'hui est caractérisée par ces très petites exploitations. Signalons que le processus de « décollectivisation » des terres s'est aussi accompagné de la distribution des cheptels collectifs aux propriétaires privés avec un fractionnement aussi important que celui du foncier.

L'installation de l'industrie agro-alimentaire a été initiée par l'Etat vers les années 1950 avec l'objectif principal d'industrialiser le pays. Mais c'est seulement en 1970 que se sont construites la plupart des usines agro-alimentaires. Ces usines ou grands combinats ne produisaient pas suffisamment pour répondre aux besoins du consommateur ni en quantité ni en qualité (Biba, 2001).

L'industrie agro-alimentaire a été identifiée comme branche industrielle prioritaire et produisait le quart de la production totale de l'industrie manufacturière. Comme toutes les entreprises, les IAA étaient sous le contrôle de l'Etat et visaient à assurer l'autosuffisance alimentaire du pays en se basant sur une technologie obsolète et non compétitive. Au moment de la transition, dans les années 1990-1992, la plupart de ces entreprises ont cessé leurs activités devenant des « cadavres industriels » (Lerin, 1997).

La période de transition est accompagnée par la destruction des relations existantes entre les agents économiques et aussi de presque toutes les unités économiques composant l'économie collectiviste. En outre, le pays s'est retrouvé dans une crise économique avec une forte baisse du PIB, une forte inflation, une augmentation de la pauvreté et du chômage, etc. Progressivement, la situation des fermes d'autosubsistance qui prévalait dans les premières années de la transition a donné lieu à une spécialisation de certaines unités vers l'approvisionnement du marché (Biba, 2001, Civici, 2003).

L'année 1997 est marquée par une autre crise économique connue comme la crise « des Pyramides ». Celles-ci sont apparues au début de la période de transition lorsque le système bancaire était très limité face aux besoins. Les « pyramides » offraient des taux d'intérêts beaucoup plus élevés pour les dépôts. Et, pour les nouvelles entreprises, elle offrait des crédits avec des taux d'intérêts raisonnables. De plus, ce système est rapide et sans bureaucratie. Par conséquent, les gens se sont dirigés vers ces structures financières illégales et douteuses.

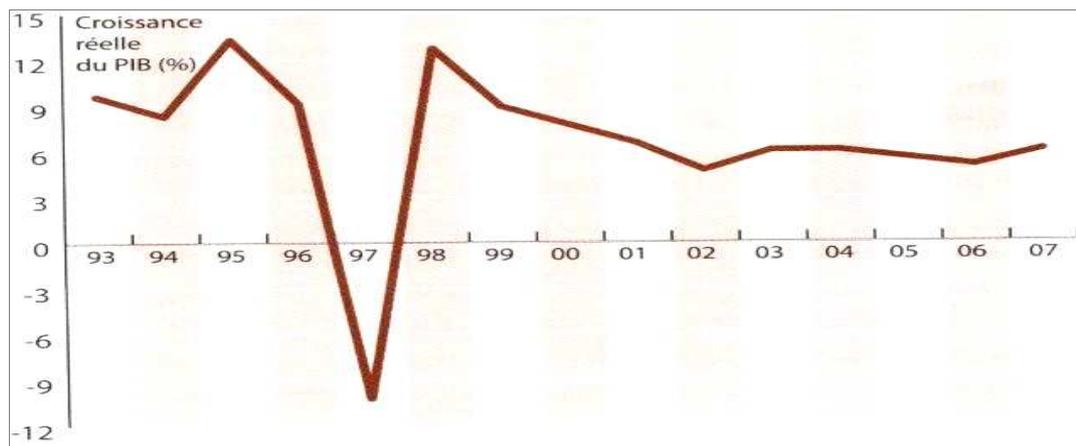
Pour sur-rémunérer les dépôts, les « financiers » avaient besoin d'apports constants de nouveaux épargnants attirés par des taux de rémunération de plus en plus élevés et, au moment où ont eu lieu les premiers retraits, le système s'est effondré. Ce phénomène a touché une quantité considérable d'épargnants - y compris les agriculteurs.

L'effet de l'effondrement de ce système dans l'agriculture a été la baisse de la production et même l'abandon de 46,7 % des terres cultivées (Civici, Kristo et al, 2001).

Une autre crise est celle de 1999 qui a pour cause le mouvement armé au Kosovo et les flux massifs des réfugiés kosovars en Albanie, à la suite de l'intervention de l'Otan contre la Serbie.

Ces crises ont influencé le déroulement normal de la période de transition. En analysant l'évolution économique des seize années de transition, on constate trois phénomènes principaux : un rythme accéléré et des indices positifs pour les périodes 1992-1994 et 1998-2002, une réduction drastique durant les crises de 1991-1992, 1997-1998 et 2002 et une croissance relativement stable dans les années 1994-1996, 2002-2005 et 2006-2007 (Civici, 2008).

**Figure 3 : Evolution du PIB (%) 1990 - 2007**



Source : Civici A. 2008. *Prospective Incertitudes économiques. Courrier de la Planète, Janvier-Mars 2008, n.85, p. 49.*

Il faut noter que pendant ces vingt dernières années, la contribution de l'agriculture dans le PIB n'a cessé de baisser de 42% en 1991 à 16% en 2009 (Instat, 2010). Cette diminution de la part de l'agriculture dans le PIB s'explique par la croissance relativement lente du secteur face à une croissance plus rapide des autres secteurs économiques. La croissance annuelle moyenne du secteur agricole, durant les dix dernières années, était d'environ 3% (in *Rural Development Programme*, 2011). Cependant, l'agriculture représentait encore 45% de l'emploi total en 2008. L'exode rural et l'immigration en dehors des frontières de cette population est un autre facteur qui influence la situation de l'agriculture pendant toutes ses années de transition.

Malgré le fait que les fermes sont fragmentées, elles ont joué un rôle important dans la diminution de la pauvreté en milieu rural et dans l'approvisionnement des villes en denrées alimentaires indispensables telles que les légumes, la viande et les produits laitiers. L'agriculture albanaise reste plutôt de subsistance et la plupart de la production agricole est destinée à l'autoconsommation. Ainsi, seulement 18% de la production agricole et 30% de celle d'élevage (Markhof, Musabelliu et al, 2010) sont à destination du marché.

## **2. L'évolution du secteur d'élevage**

Comme pour tout autre secteur, même l'élevage était propriété de l'Etat. La collectivisation a touché de manière très radicale la propriété du bétail : le gouvernement albanaise décide, en 1981, d'interdire la possession du moindre bétail privé (Civici, 1997). Il a été regroupé sous le contrôle des coopératives spécialisées. Simultanément, des investissements ont été faits pour construire de grands complexes d'élevage : plusieurs unités d'élevage intensif d'agneaux, de veaux, de porcs, de volailles ainsi que des usines d'aliments pour animaux ont été mises sur pied durant ce quinquennat dont l'objectif était d'assurer, en 1985, 50% de la production d'œufs et 18% de celle de viande (Civici, 1997).

Après la chute du régime et pendant la période de la décollectivisation, les cheptels ont été redistribués aux propriétaires privés. Le cheptel national a été redistribué à chaque famille paysanne, en moyenne, entre 3-10 petits ruminants et 1 ou 2 bovins (Biba, 2003).

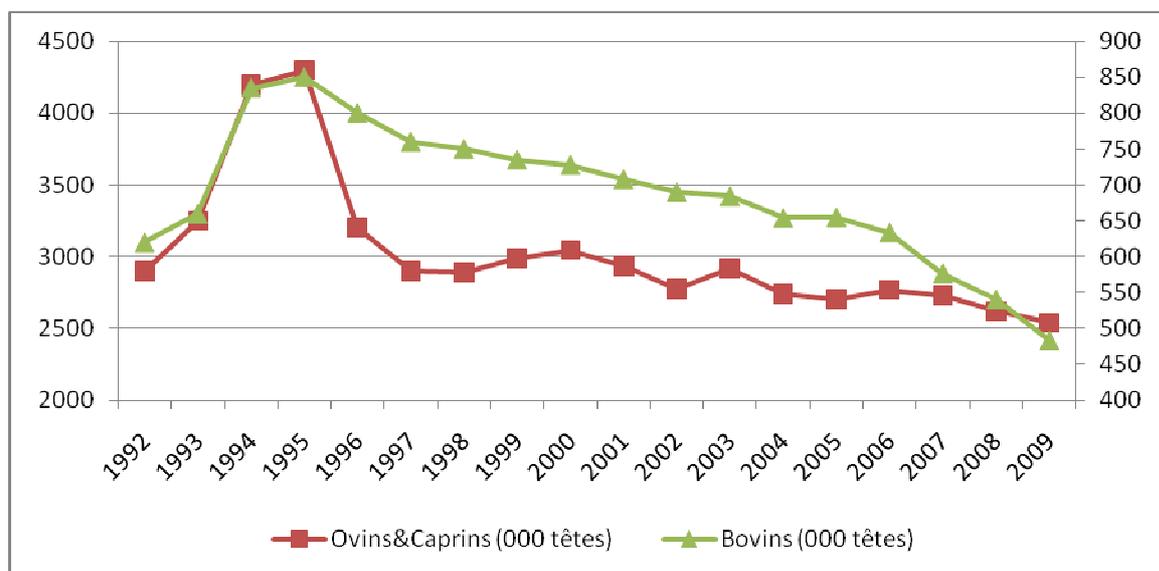
Ces changements ont provoqué une désorganisation importante de l'élevage avec des conséquences économiques et techniques.

Pendant les années 1990-2000, l'élevage a connu un développement rapide représentant 86,1% (Kristo et Sulçe, 2001) de l'activité agricole donc une des principales activités de celle-ci. Selon les mêmes auteurs, cette activité a augmenté de la manière suivante selon les différents élevages : 83,1 % de bovins, 93,1 % de volailles, 32,9 % d'ovins, 15,2 % de caprins et 13 % de porcs. L'importance et le type d'élevage varient en fonction des régions.

Les exploitations situées dans les plaines élèvent surtout des bovins alors que celles situées sur les collines et montagnes élèvent plutôt des ovins. L'élevage est lié aux conditions climatiques et aux traditions. Mais l'élevage de bovins est plus répandu géographiquement que ceux des caprins et des ovins.

Le secteur d'élevage a été fortement touché par la crise des firmes pyramidales en 1997. L'effet de cette crise est bien montré par le graphique ci-après de l'évolution d'élevage pendant la période 1992-2009.

**Figure 4 : Evolution de l'élevage**



Source : Elaboré par l'auteur à partir des données du Ministère d'Agriculture

Comme nous pouvons l'observer sur le graphique 4, la période entre 1992-1995 est caractérisée par une hausse du nombre de bovins, ovins et caprins. Après cette période, au cours des années 1996-1997, le nombre de bovins, d'ovins et caprins baisse. La diminution de nombre des animaux résulte de la vente de ceux-ci par les agriculteurs pour augmenter leurs dépôts auprès des sociétés pyramidales. D'ailleurs, depuis cette période jusqu'à 2009, le nombre de bovins, ovins et caprins n'a cessé de baisser.

En 2002, plus de 30% de la superficie des terres arables en Albanie étaient utilisées comme pâturages et plus de 60% de la population rurale s'occupaient de la gestion animale, surtout des ovins et des caprins (Civici, 2002). La production était dans les plupart des cas destinée à la consommation familiale et le « surplus » se vendait au marché local ou allait à la transformation.

Alors qu'en 1950 la production animale représentait 45% de la production agricole totale, elle a été ramenée à 32% en 1990 en raison de l'objectif de l'Etat de l'autosuffisance alimentaire en céréales, et la production de l'élevage n'a cessé de croître pendant cette période. L'élevage pendant cette période-ci assurait plus de la moitié de la valeur totale de la production agricole au niveau du pays. Ainsi, la viande représente presque la moitié de la production animale. Pendant la dernière décennie, la part de la production animale a été plutôt stable avec des légères fluctuations comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau 1 : Evolution des indices de la production agricole**

Nr.	%	2000	2006	2007	2008	2009
1	Livestock	57%	59%	60%	56%	55%
2	Field crop	34%	29%	27%	29%	30%
3	Fruit trees	10%	13%	13%	15%	15%

Source : Mafcp; statistical yearbook 2009

Depuis 1990, le nombre des bovins, caprins et volaille a diminué alors que le nombre d'ovins et de porcs a augmenté légèrement. Pendant les années 2000-2009, le nombre des bovins, ovins et caprins a diminué tandis que les porcs et les volailles ont augmenté. La diminution reflète la faible rentabilité et la fermeture de certaines exploitations de semi-subsistance, qui trouvaient plus profitable de travailler dans d'autres secteurs économiques (in *Rural Development Programme*, 2011). Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du nombre d'animaux, pendant la dernière décennie, en Albanie.

**Tableau 2 : Les animaux en Albanie (en 000 têtes)**

Eleavage	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Bovins</b>	<b>728</b>	<b>708</b>	<b>690</b>	<b>684</b>	<b>654</b>	<b>655</b>	<b>634</b>	<b>577</b>	<b>541</b>	<b>494</b>
Vaches	448	441	435	443	435	430	420	396	360	353
<b>Ovins et caprins</b>	<b>3045</b>	<b>2933</b>	<b>2773</b>	<b>2919</b>	<b>2738</b>	<b>2701</b>	<b>2770</b>	<b>2729</b>	<b>2620</b>	<b>2540</b>
<b>moutons</b>	<b>1939</b>	<b>1906</b>	<b>1844</b>	<b>1903</b>	<b>1794</b>	<b>1760</b>	<b>1830</b>	<b>1853</b>	<b>1800</b>	<b>1768</b>
moutons traites	1448	1440	1414	1441	1348	1312	1426	1378	1321	1309
<b>chèvres</b>	<b>1104</b>	<b>1027</b>	<b>929</b>	<b>1015</b>	<b>944</b>	<b>941</b>	<b>940</b>	<b>876</b>	<b>820</b>	<b>772</b>
chèvres traites	800	782	698	761	702	701	700	620	610	574
<b>cochon</b>	<b>103</b>	<b>106</b>	<b>114</b>	<b>132</b>	<b>143</b>	<b>147</b>	<b>152</b>	<b>147</b>	<b>161</b>	<b>160</b>
truies	10	10	11	12	13	13	13	16	14	13
<b>Volaille</b>	<b>5291</b>	<b>5422</b>	<b>5826</b>	<b>6104</b>	<b>6275</b>	<b>6432</b>	<b>6200</b>	<b>7135</b>	<b>8100</b>	<b>8313</b>
Poulets	4087	4285	4446	4756	4517	4671	4572	4712	5000	5138

Source : MAFCP, STATISTICAL YEARBOOK 2009

Le nombre des fermes qui s'occupent d'élevage en Albanie s'élève à 303 177 parmi lesquelles 226 442 possèdent des bovins (selon les données du Ministère de l'Agriculture, 2009). D'une part, il y a beaucoup de petites exploitations de subsistance avec 1 à 2 vaches, principalement pour la traite et l'autoconsommation. La mécanisation est limitée et la plupart des processus sont faits à la main. D'autre part, il y a des fermes spécialisées, plus dans la production du lait que de la viande, avec des locaux mieux adaptés. Cependant, ces exploitations nécessitent une amélioration au niveau de la mécanisation et de l'introduction de technologies modernes.

Le nombre de fermes ayant plus de 5 têtes est seulement de 2 904, c'est-à-dire, environ 1% de tous les élevages de bovins. Seules une vingtaine de fermes en Albanie ont plus de 50 têtes de bovins.

Il y a 55 942 exploitations d'ovins et 26 175 de caprins (selon les données du Ministère de l'Agriculture, 2009).

Selon l'annuaire des statistiques du Ministère de l'Agriculture 2009, parmi les 304 177 exploitations d'élevages, 39 069 exploitations élèvent des cochons. Il y avait plus de 177 exploitations ayant de 6 à 10 truies et 137 exploitations avec plus de 10 têtes.

Actuellement, le nombre de têtes de ruminants a tendance à diminuer à cause de plusieurs facteurs (Markhof, Musabelliu et al, 2010) :

- la petite taille des exploitations et la domination d'une agriculture de subsistance avec des éleveurs qui n'ont pas la capacité d'investir ;
- la production de viande nécessite un long cycle de production ; par conséquent, l'éleveur se trouve face à un lent retour sur investissement ;
- la mécanisation et la technologie sont obsolètes ;
- les circuits de commercialisations faibles et une offre non-uniforme en qualité et en quantité.

Par contre, dans le sous-secteur de l'élevage de porc et de volaille, le nombre d'éleveurs et de têtes d'animaux ne cesse de croître. Même s'il y a des exploitations qui diffèrent selon la taille mais aussi selon l'orientation de la production (pour le marché ou bien pour l'autoconsommation). La plupart des éleveurs de porc sont confrontés à des problèmes (Markhof, Musabelliu et al, 2010) :

- non-spécialisation de l'élevage de porc, car il est difficile d'acheter les porcelets de bonne qualité et en quantité suffisante sur le marché ; ainsi l'éleveur est impliqué dans l'ensemble du processus : la maternité, le post sevrage, l'engraissement ;
- par conséquent, les porcelets ont été importés (en provenance de Serbie et d'autres pays) puisque cela était plus profitable d'importer les porcs de 80-90 kg prêts pour l'abattage ;
- prix élevés de l'alimentation qui est importée ;
- circuits de commercialisations faibles et une offre non-uniforme en qualité et en quantité.

Puisque la plupart des agriculteurs ne sont pas spécialisés dans la production de la viande, ils abattent leurs animaux, (notamment les veaux), trop jeunes et avant d'obtenir un poids suffisant. Le poids vif moyen des veaux abattus est d'environ 180 à 200 kg, ce qui est du point de vue économique peu profitable. Ce phénomène est dû à la préférence du consommateur pour les animaux très jeunes et aux prix très élevés de l'alimentation du bétail.

## **II. L'organisation des marchés des produits agricoles et agroalimentaires**

Après la chute du régime en 1990, l'agriculture pouvait à peine permettre aux campagnes de se nourrir en blé et en produits d'élevage et était peu ou presque incapable d'approvisionner les villes. Les principes de l'ancien système, selon Shuke et Marku (1997), exigeaient la concentration de la production et de la distribution des produits par des organismes publics.

Par conséquent, la période de la réforme économique est caractérisée par plusieurs problèmes parmi lesquels nous pouvons citer : la désorganisation des circuits d'approvisionnement des matières premières, la suppression des subventions, la privatisation du commerce de détail et la concurrence des produits alimentaires importés. Cette dernière a été favorisée par la politique commerciale libérale adoptée et par l'insuffisance des produits agricoles locaux qui ont d'ailleurs des prix plus élevés. De plus, les produits albanais ne pouvaient pas non plus affronter la qualité des produits importés (standards, emballage, degré de transformation...) (Bode, 1997).

Aujourd'hui, le monde agricole et rural compte environ 375 000 exploitations agricoles familiales et une population rurale totale de 1,8 million ce qui signifie que la majorité des ménages ruraux engagés dans des activités agricoles, allant de l'engagement à temps partiel à la source principale de l'existence à côté des exploitations complètement marchandes (World Bank, 2007). Il existe une grande disparité de zones avec celles qui ont un bon accès au marché opposées à celles qui éprouvent de fortes difficultés.

Il y a trois catégories des fermes (Civici, 2008):

- **les fermes de subsistance**, environ 43 % du total, (les agriculteurs sont à niveau de subsistance et ils pratiquent l'autoconsommation totale ; les contacts avec le marché sont presque inexistants), ces fermes sont situées principalement dans les zones de montagne et les zones marginales de l'intérieur du pays ;
- **les fermes de semi-subsistance**, environ 36 % du total, (les agriculteurs se trouvent entre le seuil de reproduction simple et la reproduction élargie), ces fermes sont dispersées dans toute l'Albanie. Elles arrivent à vendre, principalement sur les marchés locaux et régionaux, environ 20-30 % de leurs productions (lait, fromage, beurre, miel, légumes, fruits, etc.) ;
- **les fermes liées au marché**, environ 21 % du total, (ces agriculteurs sont capables de réaliser une reproduction élargie de leurs fermes et de produire spécialement pour vendre dans le marché) les exploitations de ce groupe sont spécialisées dans la production de légumes, de fruits et la transformation du raisin ou du lait.

La production demeure très atomisée et plutôt destinée à l'autoconsommation. Les agriculteurs ne sont pas encore en mesure de signer des contrats avec leurs clients. Les filières ne sont pas consolidées et dans la plupart des cas sont des filières courtes. L'inexistence de plusieurs acteurs de la chaîne (intermédiaires, détaillants), le manque d'information, le marketing encore peu développé sont d'autres caractéristiques du marché des produits agricoles.

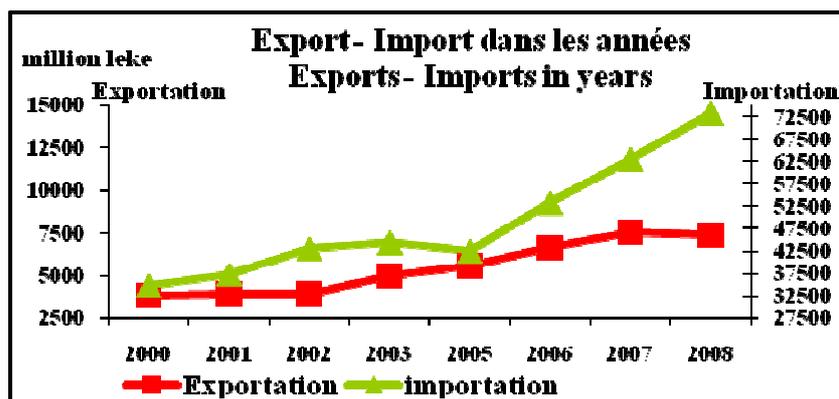
Peu d'acteurs sont apparus au niveau de l'agro-alimentaire et des ventes au détail. Cette lacune est due en partie au faible pouvoir d'achat et à la petite taille du marché. En effet, la faiblesse des acteurs tout au long de la chaîne fait qu'une quantité considérable de produits agricoles locaux passe par des marchés informels, avec peu de valeur ajoutée de la transformation et la diversification des produits.

Dans cet univers identifiable par l'importance d'un secteur informel et une atomisation des unités de production et de commercialisation, il y a 725 entreprises spécialisées pour l'élevage des bovins (World Bank, 2007) pour la production de la viande. La filière de la viande est caractérisée par une faible qualité et sécurité. Mais le secteur de la transformation est le plus développé par rapport à d'autres maillons de la filière. Elle est constituée par des importateurs grossistes et par un petit nombre de transformateurs.

La demande de consommateurs pour la viande, principalement la viande bovine et de volaille étant située dans les grands centres de consommation, les animaux vivants sont transportés aux abattoirs situés près des zones urbaines.

Comme le montre le graphique suivant, les importations des produits agricoles et agroalimentaires sont supérieures aux exportations, le solde de la balance agro-alimentaire a tendance à se dégrader, notamment après 2005.

Figure 5 : Exportations et importations de produits agricoles et alimentaires



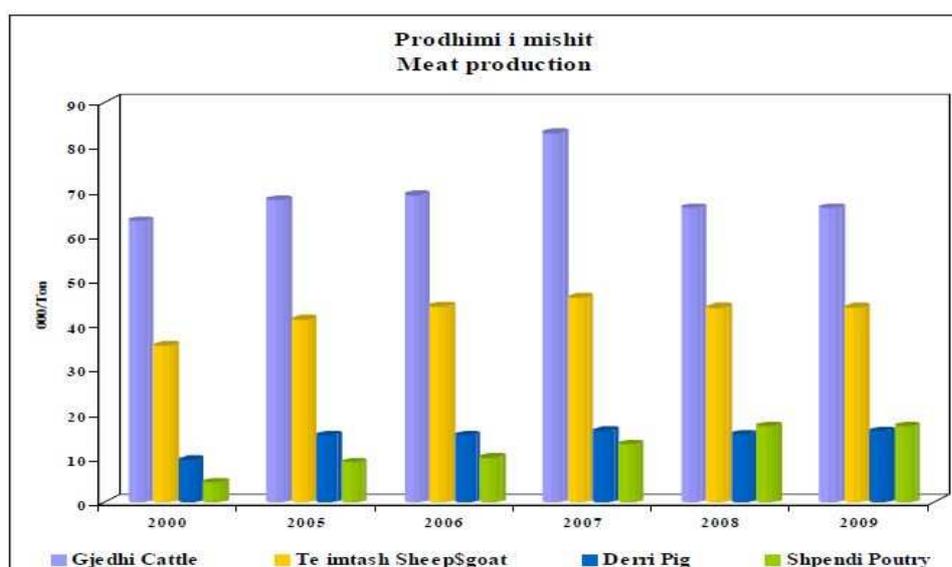
Source : Répertoire Général des Douanes

Le désengagement de l'Etat est accompagné par une désorganisation totale des marchés des produits transformés et des matières premières. L'ouverture des marchés extérieurs crée une menace pour les produits albanais face à la concurrence des marchandises importées à des prix compétitifs. D'ailleurs, les consommateurs albanais sont devenus de plus en plus exigeants en termes de qualité.

Concernant la filière de la viande, l'un de ses maillons le mieux organisé est celui de la transformation mais il demeure peu compétitif en termes de coûts de production et de qualité. Le développement de ce maillon se fait grâce à l'appui sur les matières premières importées. Selon les données du Ministère de l'Agriculture, il y a 65 entreprises de transformation qui sont des PME ayant moins de 250 salariés. La viande transformée principalement est le porc, mais aussi la volaille et le bœuf. Selon l'estimation d'USAID (2005), 95 % de la viande importée est destinée à la transformation, originaire principalement de l'Amérique du Sud.

D'ailleurs le succès de la transformation de la viande dépend de sa capacité à élaborer une politique d'étiquetage pour les nouveaux acteurs comme les formes modernes de distribution. Le graphique suivant montre l'évolution de la production de la viande.

Figure 6 : La production de la viande



Note : (Gjedhi – Bovins, Te imtash – Ovin&Caprin, Derri – Porc, Shpendi – Volaille)

Source : Ministère de l'agriculture, 2010.

Dans l'ensemble de l'industrie de la transformation de la viande, ce sont les viandes bovines, ovines et caprines qui ont le plus de poids.

En 2008, la production de la viande représentait 21,3% de la production agricole. Dans la production de la viande, la part de la viande bovine est de 50%, celle des petits ruminants de 30% et pour la viande de porc et de volaille, elle est d'environ 10% chacune. Evidemment, l'élevage du bovin représente le plus grand sous-secteur dans la production de la viande.

En 2009, la production de la viande de bovin représentait 46%, celle d'ovin et caprin 31%, la volaille 13% et la viande de porc 11%.

Pendant la période 2000-2009, la croissance de la production de la volaille et du porc a été la plus rapide du secteur. Les importations de la viande ont augmenté et le prix de la viande importée est presque deux fois moins cher que le prix de la production locale.

Les données du tableau ci-dessous concernent la consommation des différents types de viande.

**Tableau 3: Consommation de viande**

<b>La consommation annuelle de viande (kg/tête)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>
<b>Total viande</b>	19,3	33,4	43
<b>Bœuf &amp; veau</b>	13,7	17,9	17,8
<b>Porc</b>	0,2	0,5	3,1
<b>Volaille</b>	3	8,5	7,9
<b>Ovins &amp; caprins</b>	1,9	1,7	2

*Source : Instat, 2009.*

La consommation de la viande en Albanie est de 43 kg par habitant mais n'atteint pas le niveau de l'UE qui est deux fois plus élevé. Le consommateur préfère la viande bovine, puisqu'elle représente environ 60% des viandes consommées. La viande de volaille constitue environ 26% la consommation totale, ensuite vient celle du porc 10% et enfin la viande ovine et caprine avec environ 7%. Pendant les années 2002-2007, la consommation de viande a augmenté de 19 kg par habitant à 43 kg par habitant. D'ailleurs, pendant cette période, nous pouvons remarquer une croissance plus rapide dans la consommation de la viande de volaille et celle du porc.

# Chapitre III :

## Problématique et méthodologie

Après avoir apporté plusieurs éléments de contexte du cas albanais dans le chapitre précédent, nous poursuivrons dans ce chapitre tout d'abord par une brève description du commerce de détail et de la grande distribution. Ensuite, nous délimiterons notre problématique à travers les questions que nous nous sommes posés. Enfin, nous présenterons notre démarche de travail qui comporte la recherche bibliographique et le travail sur le terrain avec les enquêtes effectuées.

### I. Commerce de détail et développement de la distribution moderne

Jusqu'en 1990, le marché était régi par l'économie planifiée. Tout était propriété de l'Etat, même les magasins qui vendaient les produits agroalimentaires. Ces derniers étaient spécialisés par secteur de vente : viande, charcuterie, produits laitiers... Dans les dernières années du régime communiste, l'alimentation était rationnée par ménage.

Chaque maillon des filières agroalimentaires était organisé par l'Etat depuis la production, transformation et jusqu'à la vente de détail. Ces magasins, comme toutes les propriétés de l'Etat, ont été privatisés après la chute du régime et distribués aux ayants droit (principalement les travailleurs de ces entreprises).

Les nouveaux propriétaires de ces magasins ont continué la vente de produits agroalimentaires ou bien ont changé d'activité.

Durant les premières années de la transition, on a vu naître des magasins privés de vente au détail : des petites épiceries de quartier qui vendaient des produits alimentaires et non alimentaires. Le nombre de ces magasins n'a cessé de croître pendant toutes ces années de transition. Ainsi, pendant cette période, le commerce de détail était dominé par les petits magasins du quartier. Le consommateur a été toujours servi par le commerçant et il n'existait pas de magasins en libre service.

Pour mieux satisfaire le consommateur et pour se différencier, certains de ces magasins ont commencé à intégrer le libre service en devenant des superettes.

L'appareil de distribution a toujours été caractérisé par un grand nombre de petites épiceries de quartier.

La révolution de la distribution s'est opérée au milieu des années 2000, date de l'introduction des supermarchés et hypermarchés en Albanie, soit quinze ans après le début de la transition économique.

La grande distribution en Albanie est représentée par quatre enseignes, trois parmi elles sont de capital étranger et une de capital local. Même si les magasins d'alimentation en libre service existaient bien avant, le premier véritable supermarché date de 2004, quand *Big Market*, chaîne de distribution albanaise, ouvre son premier magasin qui ne dépasse pas 1000 m<sup>2</sup>. Depuis 2004, *Big Market* a ouvert d'autres magasins, passant à treize supermarchés en 2010. Ils sont tous à la capitale près des quartiers peuplés et pas en périphérie. N'ayant pas d'hypermarché, cette chaîne ne possède que des petits et moyens supermarchés.

Une année après l'ouverture du premier supermarché *Big Market*, l'enseigne *Euromax* ouvre son premier magasin dans le format hypermarché. Il devient ainsi le premier magasin albanais de ce genre avec une superficie de 4 000 m<sup>2</sup> en intégrant le libre service, le merchandising, la caisse enregistreuse électronique,

l'utilisation du code barre et du chariot... A son début, l'enseigne était de capital local, créée par un homme d'affaires albanais. L'hypermarché se situe dans un centre commercial (*Qendra Tregtare Univers - QTU*) en périphérie de Tirana, et appartient au même propriétaire. Dans les années suivantes, l'enseigne Euromax s'étend en ouvrant d'autres magasins dans la capitale et même dans d'autres villes du pays : Durrës, Fier, Vlorë, Elbasan. Ce faisant, le nombre des magasins n'a cessé de croître jusqu'à atteindre seize supermarchés et un hypermarché en 2009. Cette chaîne de distribution représente une vraie révolution commerciale pour l'Albanie en introduisant de nouveaux services et techniques commerciales, et ayant ainsi une influence sur les habitudes de consommation du consommateur albanais.

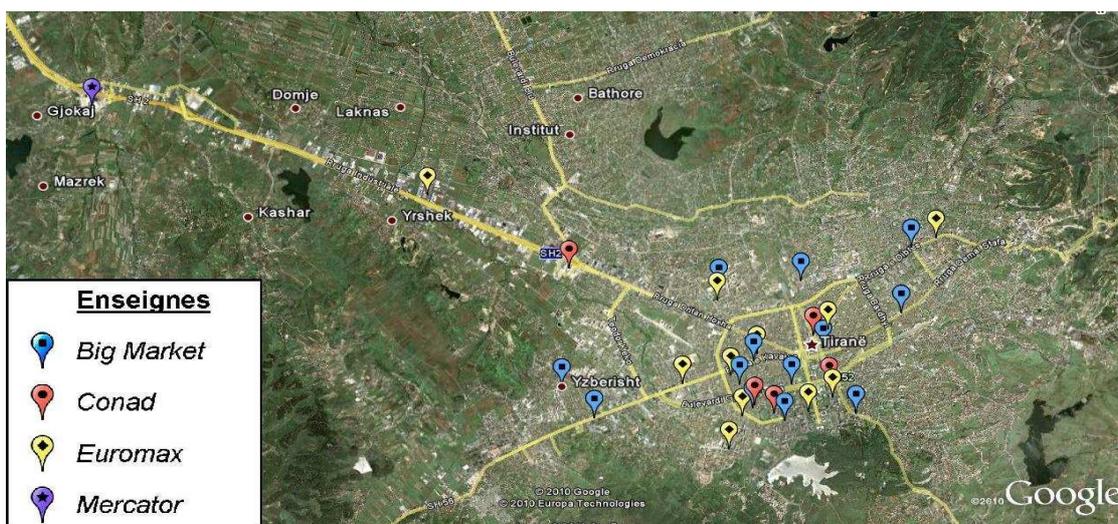
Au début de l'année 2008, *Euromax* ouvre sa centrale d'achat près de son hypermarché. Pendant cette même année, l'enseigne a été rachetée par le groupe serbe Delta Maxi d.o.o. Celle-ci est présente dans d'autres pays de la région, au Monténégro et en Bosnie-Herzégovine.

En 2006, une autre enseigne s'implante en Albanie dans les principales villes : Tirana et Durrës. Celle-ci est la filiale d'une enseigne italienne, *Conad*, deuxième groupe de distribution sur le marché italien. *Conad* bénéficie d'une image de qualité pour les consommateurs albanais en commercialisant des produits en provenance d'Italie. Actuellement, *Conad* a neuf magasins en Albanie dont cinq à la capitale.

Dernièrement, une autre chaîne, *Mercator*, d'origine slovène, s'implante à Tirana fin 2009. Elle ouvre son hypermarché doté d'une superficie de 4 500 m<sup>2</sup>, dans le centre commercial City Park situé en périphérie de la capitale. Le siège social du groupe *Mercator* se trouve à Ljubljana. L'enseigne est la plus importante dans le commerce de détail en Slovénie. Mais elle est aussi présente dans d'autres pays de la région : Serbie, Croatie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro, Bulgarie. A la fin 2010, *Mercator* ouvre trois magasins : un à Tirana et deux autres à Durrës. Ainsi, elle commence sa stratégie d'expansion sur le marché albanais.

La carte ci-dessous situe les magasins de chaque enseigne à Tirana. Cette vue d'ensemble met en évidence la présence de chaque enseigne partout dans la ville, à l'exception de la chaîne slovène (*Mercator*), qui vient de s'implanter en Albanie, au Nord Ouest de la capitale. Il est également intéressant de noter que *Mercator* et *Euromax*, seules enseignes possédant un hypermarché, ont implanté leur hyper en périphérie de la capitale.

**Figure 7: Carte de répartition des magasins de chaque enseigne à Tirana**



Source : Elaboré par l'auteur sur Google Earth. Le Nord est situé vers le haut de la carte.

A la suite de l'apparition récente de la grande distribution sur le marché albanais, nous constatons une concurrence rude entre les enseignes qui opèrent sur le marché. Durant les six dernières années, elles se sont développées rapidement avec une concentration à la capitale, mais se dirigent aussi vers les grandes villes en ouvrant de nouveaux magasins.

L'inauguration de ces magasins se caractérise généralement par une longue file d'attente devant les portes, preuve de l'enthousiasme du consommateur albanais et de l'efficacité des outils promotionnels. La publicité, les catalogues et les MDD (marques de distributeurs) sont autant de nouveautés pour la vente au détail en Albanie. Un large assortiment de produits, donc un large choix pour le consommateur et le libre service sont d'autres changements entraînés par cette distribution moderne.

Une présentation générale de toutes les enseignes de la grande distribution en Albanie a été synthétisée dans le tableau ci-après.

**Tableau 4 : La grande distribution en Albanie**

Enseigne	Siège social	Propriété	Date d'ouverture en Albanie	Magasins	Localisation
<b>Big Market</b>	Tirana (Albanie)	Big Market entreprise locale	2004	13 supermarchés à Tirana	National
<b>Euromax</b>	Belgrade (Serbie)	Delta Maxi (groupe serbe Delta Holding)	2005	1 hypermarché, 11 supermarchés à Tirana, 1 supermarché à Fier, 1 supermarché à Elbasan et 2 supermarchés à Durres.	International (Serbie, Monténégro, Bosnie-Herzégovine, Albanie)
<b>Conad</b>	Bologne (Italie)	Conad Adriatica	2006	1 cash & carry en périphérie de Tirana, 2 superstores (magasins entre 1500 et 2100 m <sup>2</sup> ), 3 magasins Conad (superficie 600 jusqu'à 1300 m <sup>2</sup> ) à Tirana et 4 autres magasins dans les villes de Durres et Kavaje.	International (Italie, Albanie, Malte)
<b>Mercator</b>	Ljubljana (Slovénie)	Mercator	2009	1 hypermarché à Tirana, 1 supermarché à Tirana (non représenté sur la carte) et 2 autres à Durres.	International (Albanie, Serbie, Croatie, Bosnie-Herzégovine, Monténégro, Bulgarie)

Source : *Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête*

L'implantation de ces enseignes étrangères montre (au-delà des créations à partir de capitaux albanais), l'attrait du marché et son passage à un stade de maturité.

L'histoire de la grande distribution a démontré que l'ouverture successive de ces nouveaux magasins prend petit à petit la place des épiceries mentionnées précédemment, ces dernières devenant « démodées ».

## 1. Définition de la problématique et questions

Notre sujet consiste à étudier l'impact qui peut entraîner la distribution moderne dans les filières agro-alimentaires. Nous nous intéresserons ici seulement à la filière viande rouge. Dans notre cas, le produit agroalimentaire pris en compte, la viande rouge, comprend, selon la définition choisie, celle des bovins, porcins et ovins.

Notre problématique découle de l'apparition très récente de ces nouvelles formes au détail en Albanie. En effet, il est intéressant de voir les changements engendrés par la distribution moderne tout au long de la filière.

Cette forme de vente dont l'apparition en Albanie est plutôt tardive est un phénomène très récent sur le marché et engendre bien sûr, comme dans tous les autres pays, des transformations sur l'organisation des filières.

La création de ces nouvelles formes de vente exige un certain niveau de qualité, d'emballage, d'étiquetage équipé en codes-barres. Ces supermarchés ont créé leur centrale d'achat qui introduit le référencement du fournisseur en se basant sur des contrats d'approvisionnement. Grâce à leur grande taille et aux quantités d'achat, les GMS peuvent créer un rapport de force en défaveur de leurs fournisseurs principaux qui sont les producteurs. De plus, grâce à leur capacité à diversifier les sources d'approvisionnement, plus particulièrement en ayant recours aux importations, ils augmentent le pouvoir qu'ils exercent dans les filières agroalimentaires.

Cela devient un défi pour les producteurs. En outre, ces nouveaux acteurs, en important des produits alimentaires, font concurrence à la production locale qui est très atomisée en raison de la situation actuelle des exploitations agricoles (ne pouvant pas profiter des économies d'échelle, les coûts de production demeurent très élevés pour les producteurs locaux). De plus, l'accès au marché pour les petits agriculteurs est d'autant plus difficile du fait du manque d'organisation. Ainsi, la concurrence par les produits agroalimentaires importés aggrave leur situation.

Dans un tel contexte, nous nous posons les questions suivantes :

**Question 1 :** La grande distribution s'approvisionne-t-elle auprès des fournisseurs locaux ou choisit-elle les produits d'importation ?

**Question 2 :** Les fournisseurs locaux sont-ils capables d'approvisionner les supermarchés en termes de quantité, de qualité et dans les délais exigés ?

**Question 3 :** Quels sont les types de relation que la grande distribution a mis en place avec les fournisseurs locaux ?

Ces questions ont pour objectif de comprendre la stratégie d'approvisionnement des FMD, vu la faible production locale de viande fraîche en terme de quantité, qualité et la faible organisation des acteurs sur le marché. Un autre objectif est de savoir si la distribution moderne exige la signature d'un contrat ou si elle établit des relations non contractuelles.

## **II. Méthodologie, type d'enquête et justification des choix**

Ce travail a pour objet de comprendre l'impact des FMD sur la filière viande rouge. La méthodologie suivie dans notre étude est basée sur un appui théorique complété par une enquête sur le terrain.

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique principale, nous allons d'abord présenter et justifier notre zone d'étude. Ensuite, nous poursuivrons avec notre démarche de travail qui comporte la recherche bibliographique et un stage sur le terrain qui consiste à effectuer des enquêtes auprès des acteurs de la filière viande rouge.

## Choix de la zone d'étude

Figure 8 : Carte de la zone d'étude Albanie, Tirana



Notre projet vise à étudier l'impact de la grande distribution sur la filière viande rouge. Nous avons choisi la capitale de l'Albanie, Tirana, comme zone d'étude en raison de la présence de la grande distribution. Cette présence est évidemment due à la concentration de la population dans les grandes villes, la capitale Tirana et Durres. De plus, la croissance de la population de Tirana est remarquable : de 250 000 habitants recensés en 1993, la population de la capitale a atteint un million d'habitants ces dernières années (INSTAT, 2007). Cette forte croissance de la population urbaine et de l'augmentation des revenus des ménages ont incité la création des grandes surfaces.

Ces formes de vente au détail sont très récentes en Albanie, celles-ci s'installèrent premièrement à la capitale pour ensuite s'étendre dans les principales villes du pays. A l'heure actuelle, les GMS sont implantées à Durres, Vlorë, Fier et Elbasan.

Depuis 2005, la grande distribution a continué à prendre de l'ampleur et a fait sortir du « jeu » un grand nombre de petites épiceries.

Pour notre étude, nous ne prendrons en compte que les commerces qui appartiennent à une chaîne de distribution, étrangère ou locale. Nous ne nous intéresserons pas aux petits supermarchés individuels (magasin du quartier en libre service mais familial et ne possédant pas d'autres magasins).

Source : Markhof M. M. et al. 2010. p.1.

Notre étude nous a également amené à rencontrer des acteurs en dehors de Tirana, les fournisseurs étant généralement établis en province.

### 1. La recherche bibliographique

La recherche bibliographique, première phase de notre travail, nous a aidés à trouver des outils pour mieux comprendre notre problématique et donner des éléments de réponse. Elle a porté sur les sujets suivants : la grande distribution, l'analyse filière, la concurrence et les avantages concurrentiels et enfin le concept de *Supply chain management*.

Puisque notre sujet est l'impact de la grande distribution sur l'organisation de la filière de la viande rouge, il nous paraît pertinent d'apporter quelques caractéristiques de cette nouvelle forme de vente au détail. Un regard sur l'histoire de la distribution moderne de son apparition en aval des filières agroalimentaires et quelques définitions des différents formats ont été faits. Il est intéressant également de voir quels sont les

changements que celle-ci entraîne à différents niveaux : appareil de vente au détail, canaux de distribution, consommateurs, relations avec les fournisseurs...

En continuant le même raisonnement selon lequel notre sujet nous amène à étudier l'impact de la distribution moderne sur la filière, nous allons forcément utiliser l'approche filière. Comme la filière n'est que la délimitation d'un champ d'investigation, nous utiliserons l'approche en termes de système. Le produit étudié a été défini ci-dessus.

Afin de bien cadrer notre analyse, nous délimitons la filière étudiée.

### **Délimitation dans le plan vertical (hauteur) :**

L'éleveur constitue la limite amont de notre analyse. Puisque notre travail s'intéresse à la grande distribution, la frontière aval sera le consommateur afin de pouvoir comprendre quel est l'impact de celle-ci dans son comportement d'achat.

### **Délimitation dans l'espace**

L'étude porte sur la filière viande rouge en Albanie. Au niveau de la vente au détail et la consommation, nous limiterons nos enquêtes à Tirana. Pour la production et les intermédiaires, la zone d'étude s'est élargie en fonction des acteurs concernés.

### **Délimitation dans le temps**

Nous avons choisi d'observer la filière depuis l'année 2004 qui correspond à l'apparition des premiers supermarchés à Tirana.

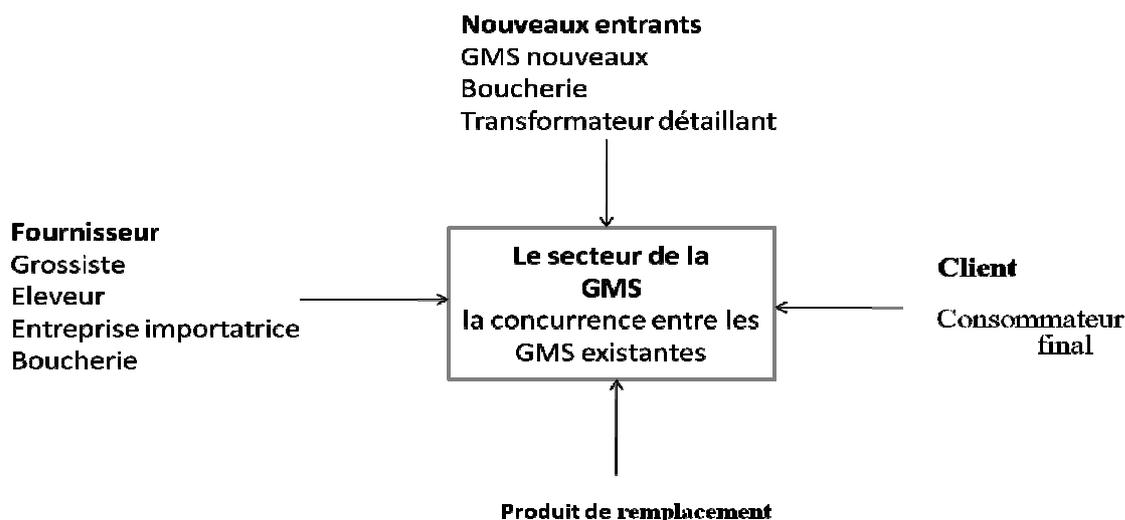
En outre, nous avons remonté dans le temps vers la période de la décollectivisation pour que nous puissions bien cerner la situation actuelle.

Pour continuer notre analyse des entreprises de grande distribution, la concurrence et les cinq forces de Porter seront utilisées.

Selon Porter, dans tous les secteurs, la concurrence découle de cinq forces : l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents existants. Donc, dans le secteur de la grande distribution, nous allons identifier ces cinq forces qui entraînent la concurrence.

Le schéma ci-après présente le secteur de la distribution moderne et ses cinq forces de la concurrence.

**Figure 9: Les cinq forces de la concurrence**



Source : *Elaboré par l'auteur*

Au milieu du schéma, nous avons bien placé toutes les entreprises de la grande distribution qui sont présentes sur le marché et qui se font concurrence. Dans notre cas, le secteur de la distribution moderne est vu en liaison avec un seul produit : la viande rouge. Effectivement, le secteur est influencé par la menace de l'entrée de nouveaux concurrents qui peuvent être des GMS, des boucheries, des transformateurs détaillants. Les fournisseurs influencent de même la concurrence des entreprises de la grande distribution. Ceux-ci peuvent être des grossistes, des éleveurs, des entreprises importatrices ou des boucheries. L'entreprise de la grande distribution possédant un plus grand pouvoir de négociation vis-à-vis ses fournisseurs peut bénéficier d'une meilleure offre. Elle aura donc un avantage concurrentiel en termes de prix et de service par rapport à ses concurrents sur le marché. Le pouvoir des consommateurs influe sur les prix et les coûts de la GMS. Ainsi, dans notre travail, les acteurs qui feront l'objet d'enquêtes seront : les grandes surfaces, les fournisseurs et les consommateurs.

Etant donné que le but final de la distribution moderne est la satisfaction de la clientèle qui devient de plus en plus exigeante, une meilleure gestion de la chaîne logistique (SCM) est requise. Cela mène à une interdépendance de chaque maillon de la chaîne logistique depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs. Ainsi, notre recherche bibliographique a porté sur la gestion de la chaîne logistique.

D'autres références bibliographiques ont porté sur le contexte albanais et le changement du régime politique et économique afin d'expliquer la situation actuelle. Celles-ci nous ont permis de construire la problématique et de poser les questions pertinentes.

Une partie de la recherche a été faite lors de la préparation de l'avant projet et d'autres se sont réalisées au cours de notre travail.

## **2. Le stage sur le terrain**

La première phase du travail de terrain a été la préparation des enquêtes utilisées lors de nos entretiens. Quatre types de questionnaire ont été établis. En premier lieu, les acteurs enquêtés ont été les grandes et moyennes surfaces.

Le questionnaire a été destiné à la grande distribution et plus particulièrement adressé au chef du rayon viande auprès de chaque enseigne (voir le questionnaire en annexe, p.60). Nous n'avons enquêté que le responsable des achats puisque c'est lui qui est en charge des approvisionnements pour tous les magasins de la même enseigne.

Le questionnaire est constitué de quatorze questions qui ont pour but de comprendre les stratégies d'approvisionnement de ces enseignes afin de répondre aux questions de départ. Les enseignes choisies sont celles qui représentent une chaîne de supermarchés, locales ou étrangères. C'est pourquoi nous avons pris en compte toutes les enseignes de ce genre présentes sur le marché albanais ; elles sont au nombre de quatre ; trois parmi elles sont de capital étranger et une à capital albanais.

Par les informations recueillies pendant les enquêtes auprès des grandes surfaces, nous avons pu identifier leurs fournisseurs. Quatre acteurs fournissent les GMS à Tirana.

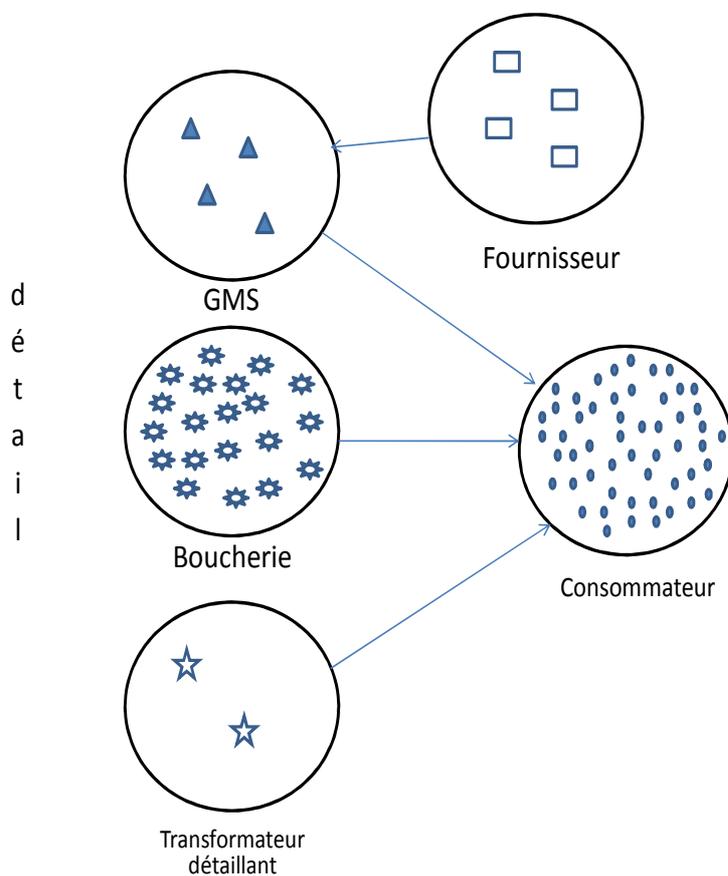
Notre deuxième questionnaire, de quatorze questions, s'adresse à ces derniers. Le questionnaire est consultable en annexe (p.63). Il vise à comprendre les relations entretenues avec les GMS, ainsi que leur approvisionnement, les contrôles sanitaires, leurs clients...

Le troisième questionnaire est destiné aux boucheries traditionnelles de Tirana. L'objectif de ces enquêtes est d'étudier ces concurrents de la grande distribution et de connaître l'impact des GMS vis-à-vis des détaillants traditionnels de la filière viande. Vingt boucheries ont été enquêtées et l'échantillonnage comprend différents quartiers de la capitale, incluant des classes sociales différentes (différences de revenu).

Nous avons enquêté deux autres acteurs qui représentent une grande part de marché au niveau de la transformation et de la commercialisation de la viande à Tirana. Chacun d'eux possède dix magasins éparpillés dans la capitale commercialisant de la viande fraîche et de la charcuterie.

Le quatrième questionnaire est destiné aux consommateurs. Cinquante personnes ont été enquêtées dans les rayons boucherie. En tant que dernier maillon de la filière, nous avons voulu savoir comment le consommateur considère ces nouvelles formes de vente et les changements que celles-ci ont impliqués dans ses habitudes d'achat.

**Figure 10 : Schéma des acteurs enquêtés et échantillonnage**



Source : élaboré par l'auteur

# Chapitre IV:

## Résultats du travail de terrain

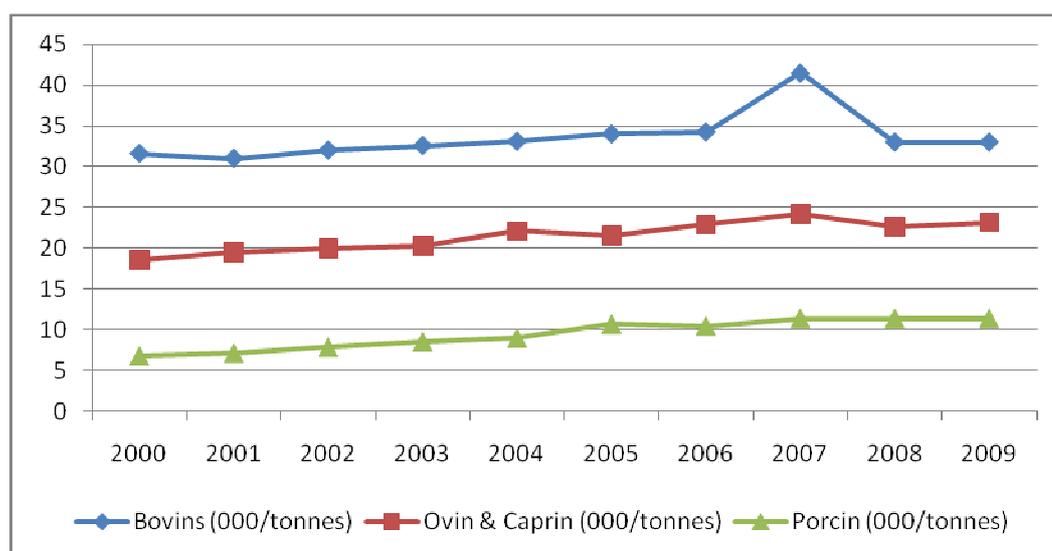
### I. Description générale de la filière viande rouge

Nous allons faire une brève présentation de la filière viande rouge. Celle-ci est basée sur des données déjà existantes et aussi sur les résultats recueillis par nos enquêtes de terrain.

#### 1. Production nationale

En se basant sur les données du Ministère de l'Agriculture sur la production au niveau national, nous avons pu établir le graphique ci-dessous. La production de la viande rouge (bovin, ovin & caprin, porc) pour la période 2000-2009 a connu une légère augmentation. Nous pouvons remarquer une augmentation plus importante pour la viande de porc, cela est relatif à l'augmentation du nombre de porc pendant cette période.

Figure 11 : Production de la viande rouge en Albanie 2000-2009



Source : Elaboré par l'auteur à partir des données du Ministère d'Agriculture (2010)

Une telle performance de ce sous-secteur résulte aussi de l'augmentation du nombre d'éleveurs. D'ailleurs, il faut noter la création des exploitations de porcs d'une grande taille et bien équipées.

#### 2. Importation de la viande rouge

Pour les importations en viande rouge, nous avons peu de statistiques auxquelles nous pouvons nous référer. Le tableau ci-dessous ne rend compte des importations selon le type de viande bovin, porcin, ovin et caprin que pour trois années 2007-2009. Les importations de la viande de bovins pendant cette période ont baissé de 49%. Cette baisse peut être due à l'augmentation de la production pendant la même période. Pour la viande de porc, les importations sont plus importantes (représentant 35% de la consommation) que pour les autres types de viandes. Même pour la viande de porc, nous remarquons une baisse des

importations de 18%. Nous ne pouvons pas savoir quel rôle peut avoir joué la GMS sur les importations parce que nous ne possédons pas de données sur les importations des années antérieures.

**Tableau 5 : Importation de la viande rouge en Albanie 2007-2009**

Description	Importation (en tonnes)		
	2007	2008	2009
<b>Bovins</b>	6 705	5 377	3 397
<b>Porcins</b>	15 139	11 529	12 440
<b>Ovins- caprins</b>	596	599	615

*Source : Elaboré par l'auteur à partir des données du Répertoire général des douanes*

Les importations se font en animaux vivants et une partie importante est représentée par l'importation de viande congelée. Ces derniers sont surtout originaires de pays comme le Brésil, l'Argentine, l'Espagne et la Grèce. Les importations en animaux vivants viennent de Bulgarie, Roumanie, Macédoine et du Kosovo.

Nous devons prendre en compte aussi des importations informelles d'animaux, une pratique assez fréquente, des pays voisins comme la Macédoine, le Kosovo, le Monténégro...

### 3. Exportation de la viande rouge

L'Albanie n'exporte pas de bétails ni de viande rouge. Evidemment, ceci est lié au niveau faible de la production ainsi qu'aux autres raisons liées à la qualité et à la sécurité de la production locale.

Lors des exportations informelles de bétail national vers les pays voisins, celui est doté d'une valeur supérieure compte tenu de la qualité de la viande (engraissement sur pâturages naturels). De cette manière, la valeur d'un animal albanais peut parfois égaler le prix de deux animaux étrangers. Nous pouvons donner ici comme exemple l'exportation des bovins vers la Macédoine.

## II. La structure de la filière

Nous avons déjà délimité les frontières de la filière de notre étude dans le chapitre précédent portant sur la problématique et la méthodologie de notre travail.

Nous allons énumérer les étapes techniques de la filière viande. Il s'agit de distinguer toutes les activités qui participent à la formation du produit final donc celles qui composent la filière viande. Les étapes sont les suivantes :

- élevage
- abattage
- découpe
- transformation
- marché

Le tableau ci-dessous essaie de synthétiser les fonctions des différents acteurs de la filière viande rouge. Nous n'avons pris en compte que les fonctions les plus importantes tout au long de la filière.

**Tableau 6 : Fonction / acteur**

Acteur	Eleveur	Collecteur	Grossiste	Transformateur	Détaillant		
					Boucherie traditionnelle	GMS	Transformateur détaillant
<b>Fonction</b>							
Naissance	X						
Engraissement	X						
Abattage	X	X	X	X	X		X
Découpe			X	X	X	X	X
Transformation				X			X

Source : Elaboré par l'auteur

A partir des résultats de nos enquêtes auprès des acteurs qui composent la filière, nous allons essayer de montrer comment elle est organisée. Il s'agit d'identifier les acteurs, de décrire les circuits de commercialisation et de comprendre leurs fonctions.

Nos premières enquêtes se sont réalisées auprès des détaillants de la filière viande à Tirana. Ces derniers sont représentés par les boucheries, deux entreprises de la transformation qui possèdent leurs réseaux de magasins dont elles commercialisent la viande fraîche et les enseignes de la grande distribution. Ensuite, grâce aux informations recueillies, nous remontons la filière en amont.

## 1. Les boucheries à Tirana

### Source d'approvisionnement

L'enquête a été effectuée auprès de 20 boucheries à Tirana. L'analyse de ces enquêtes nous a permis d'identifier trois sources majeures d'approvisionnement pour les boucheries :

- auprès des petits agriculteurs en essayant de garder contact avec plusieurs paysans situés dans différents villages. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les villages aux alentours des villes de : Tirana, Fier, Lushnjë, Berat, Laç, Milot, Mirditë, Burrel... ;
- au marché du bétail à Kamza (à la périphérie de Tirana) ;
- auprès des grossistes (situés à Seltie et Kashar à la périphérie de Tirana) qui importent les animaux de Serbie, Macédoine et Bulgarie.

Pour la première source d'approvisionnement, les bouchers utilisent leurs connaissances pour trouver les animaux chez les paysans. Ils expliquent ce choix par la qualité de la viande, sachant que des animaux qui sont élevés dans les pâturages naturels sont d'une meilleure qualité.

Les bouchers nous ont confié que l'achat se fait informellement. De plus, le prix d'un animal est estimé juste par le regard, à partir de leur expérience.

### Contrôles sanitaires

Parmi les boucheries enquêtées, presque la moitié abat les animaux dans les abattoirs privés agréés. Les autres boucheries font elles-mêmes l'abattage juste derrière leurs magasins.

Les bouchers nous ont confié qu'ils faisaient l'abattage eux-mêmes parce que c'est une exigence des consommateurs. Ceux-ci veulent que l'abattage soit fait dans le moment et parfois même regarder le processus. Pour le consommateur, c'est une preuve que la viande est fraîche et de qualité. Cependant, cette pratique n'est pas autorisée par l'Etat.

Les bouchers contrôlent que l'animal soit certifié par le vétérinaire au moment de l'achat. Mais dans la plupart des cas, à la question du contrôle sanitaire, ils répondent : « *je fais confiance pour la qualité, d'ailleurs avec mon expérience de travail, j'arrive à remarquer si l'animal est en bonne santé ou s'il est malade* ».

Un autre contrôle sanitaire est ensuite effectué par les vétérinaires de la mairie de Tirana dans les points d'abattage et aussi dans chaque boucherie. Ce sont eux qui peuvent donner l'autorisation de la vente de la viande au consommateur.

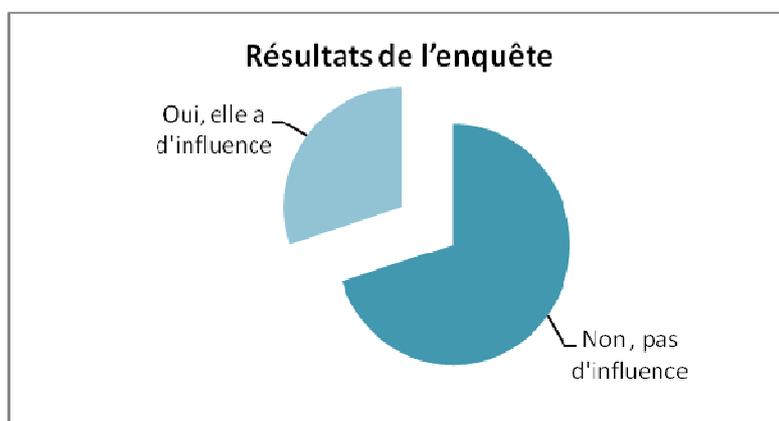
### Perception de la qualité par le consommateur

Quand les bouchers ont été interrogés sur les principales exigences de leurs clients, sur vingt bouchers, dix-sept ont répondu que c'était la qualité et le prix. Le consommateur lie la qualité de la viande au lieu d'origine de l'animal suivant l'image qu'il a des paysages d'une région ou d'une autre.

### Influence de la grande distribution sur les ventes

Sur vingt bouchers interrogés, quatorze sont de l'avis que la GMS n'a pas influencé leurs ventes. Les résultats sont représentés par le graphique ci-dessous. La confiance en la qualité de la viande et la fidélité du client sont les explications que les bouchers enquêtés donnent.

Figure 12: Opinion des bouchers sur l'impact de la GMS



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête

Cependant, six sur les vingt boucheries interrogées pensent au contraire que la GMS a influencé sur leurs ventes, à cause du prix moins élevé de la viande vendue dans la grande distribution. D'ailleurs, quelques-uns des bouchers déclarent qu'ils considèrent « *la GMS comme un concurrent déloyal car celle-ci déclare que la viande qu'elle vend est une viande du pays alors qu'en réalité elle est importée* ».

## **Les difficultés/menaces**

Les difficultés auxquelles sont confrontées les boucheries sont :

- difficulté de trouver les bêtes car la production est atomisée et les éleveurs d'une certaine taille préfèrent vendre à la grande distribution. Donc ils sont obligés d'aller chercher les animaux chez les familles de paysans ;
- difficulté liée à la négociation du prix avec le paysan. Cela est basé surtout sur l'expérience du boucher.

## **2. Entreprises de la transformation et de vente au détail de viande**

Dans le commerce de détail de la viande fraîche, à part les boucheries et la grande distribution sur le marché, sont présentes deux entreprises de la transformation. Celles-ci possèdent dix magasins chacune, situés uniquement dans la capitale. On trouve dans les magasins de ces deux entreprises aussi bien de la charcuterie que de la viande fraîche.

L'une de ces entreprises, EHW, a été créée en 1992, année qui marque le début de la transition, alors que l'autre entreprise, KMY, a été créée un an après. La première est la propriété, en parts égales, de la famille Leka et d'un partenaire italien. KMY, quant à elle, est la propriété d'un entrepreneur albanais (M. Ligor Lengo).

Les deux entreprises respectent les normes de l'Union européenne. D'ailleurs, EHW a été certifié ISO 9001 : 2000, pour la gestion de la qualité. EHW et KMY sont soumis à des contrôles sanitaires et d'hygiène par les vétérinaires de la mairie de Tirana, ainsi que par l'Institut des Recherches Vétérinaires (IKV).

KMY possède ses propres exploitations d'élevage de bovin, de porc et de volaille dans le village de Kashar près de Tirana. Or, initialement, l'entreprise était intégrée verticalement depuis la production jusqu'à la vente au détail. Mais actuellement, les fermes ne fonctionnent plus. Elles sont utilisées maintenant comme lieu de stockage. Effectivement, l'entreprise a choisi de ne plus s'occuper de l'élevage car les coûts des produits finaux lui revenaient très chers ; et pour rester compétitive face à ces concurrents qui utilisent la viande congelée, elle suit la même stratégie qu'eux.

Cette entreprise possède aussi son propre abattoir ; c'est un abattoir moderne qui respecte toutes les normes. D'ailleurs, il est le seul abattoir à Tirana reconnu comme tel par l'Etat. L'abattoir est utilisé par l'entreprise pour ces propres besoins, mais l'entreprise offre également le service d'abattage pour d'autres boucheries.

Actuellement, l'abattoir n'est plus en fonction. La personne enquêtée nous a fait comprendre que ce choix était lié à la stratégie mise en place concernant l'approvisionnement en viande congelée. Or, elle abat moins de bétails et l'abattage devient moins important dans les activités totales de l'entreprise, l'orientation étant de privilégier les importations de la viande congelée. Par ailleurs, aussi la vente du service d'abattage était peu profitable, puisque les profits réalisés par l'offre de ce service n'arrivaient même pas à couvrir les coûts.

EHW ne dispose pas d'abattoir. Elle achète les animaux déjà abattus par les fournisseurs. Ces derniers abattent les animaux dans des abattoirs privés. Puis la société transporte elle-même la viande par ses propres moyens de transport frigorifique vers son site de production où les carcasses sont découpées. Une partie de la viande est transformée. Depuis ce site, la viande est dispatchée vers ses magasins.

Pour la transformation, les deux entreprises utilisent la viande congelée pour laquelle elle s'approvisionne auprès des entreprises importatrices qui opèrent sur le marché local tel que « Frigo Food », « Frigo Alba » et « Universal Frigo ». Ce choix a été fait dans l'objectif de diminuer les coûts de production car le prix de la viande congelée est moins cher. D'ailleurs, toutes les entreprises de la transformation qui opèrent sur le marché albanais utilisent de la viande congelée.

Au contraire, les deux entreprises s'approvisionnent en viande fraîche, qui est vendue comme telle dans chacun de leurs magasins.

Pour la viande fraîche, l'entreprise EHW s'approvisionne auprès des paysans et des collecteurs de la ville de Shkodra et des villages alentours. Les relations que l'entreprise établit avec ces derniers sont des conventions orales.

Le responsable des achats nous explique que cette source d'approvisionnement de la région de Shkodra est liée à la qualité du produit local.

L'autre entreprise aussi, KMY, pour la viande fraîche s'approvisionne en animaux vivants (bovin, porc, agneau) sur le marché local. Elle achète le bétail dans les villes de Gjirokastër, Korçë, Shkodër et dans les villages à proximité de Tirana (Kashar, Mëzes) mais aussi au marché de bétail à Kamza. Avec ces fournisseurs, elle n'a pas de contrat mais une convention orale puisque ces derniers sont des petits éleveurs ou bien des collecteurs qui ne satisfont pas toujours la demande de l'entreprise ; donc cette dernière s'approvisionne là où elle trouve une quantité suffisante.

### **3. La grande distribution à Tirana et ses fournisseurs**

La distribution moderne est représentée par quatre enseignes dans la capitale. Les quatre ont différentes sources d'approvisionnements. Celles-ci, si nous les regroupons pour les quatre enseignes, sont les suivantes : importateurs de viande congelée, éleveurs (engraisseurs) de bovins, éleveurs de cochons, grossistes (importateurs), enseigne (Conad) qui importe elle-même et une entreprise importatrice grecque. Cette partie sur la grande distribution et ses fournisseurs sera développée et analysée ci-après.

#### **Le marché du bétail**

Il n'y a qu'un marché de bétail à Tirana situé à Kamza (en périphérie de la capitale). Ce marché est un espace non couvert et se tient deux jours par semaine, plus précisément les mercredis et les samedis. C'est le lieu de rencontre des éleveurs, des collecteurs et des grossistes qui viennent y vendre leurs animaux (vaches, moutons, chèvres, cochons).

Les collecteurs nous ont expliqué qu'ils se rendaient chez les paysans pour chercher le bétail afin de le vendre ensuite sur le marché. Les villages dans lesquels ils s'approvisionnent sont aux alentours des villes : Tirana, Fier, Lushnjë, Korçë, Lezhë et Milot. La forte concurrence des animaux importés pour un prix moins élevé est leur problème majeur.

Les grossistes présents sur le marché importent les animaux des pays tels que la Bulgarie, le Kosovo ou la République Tchèque.

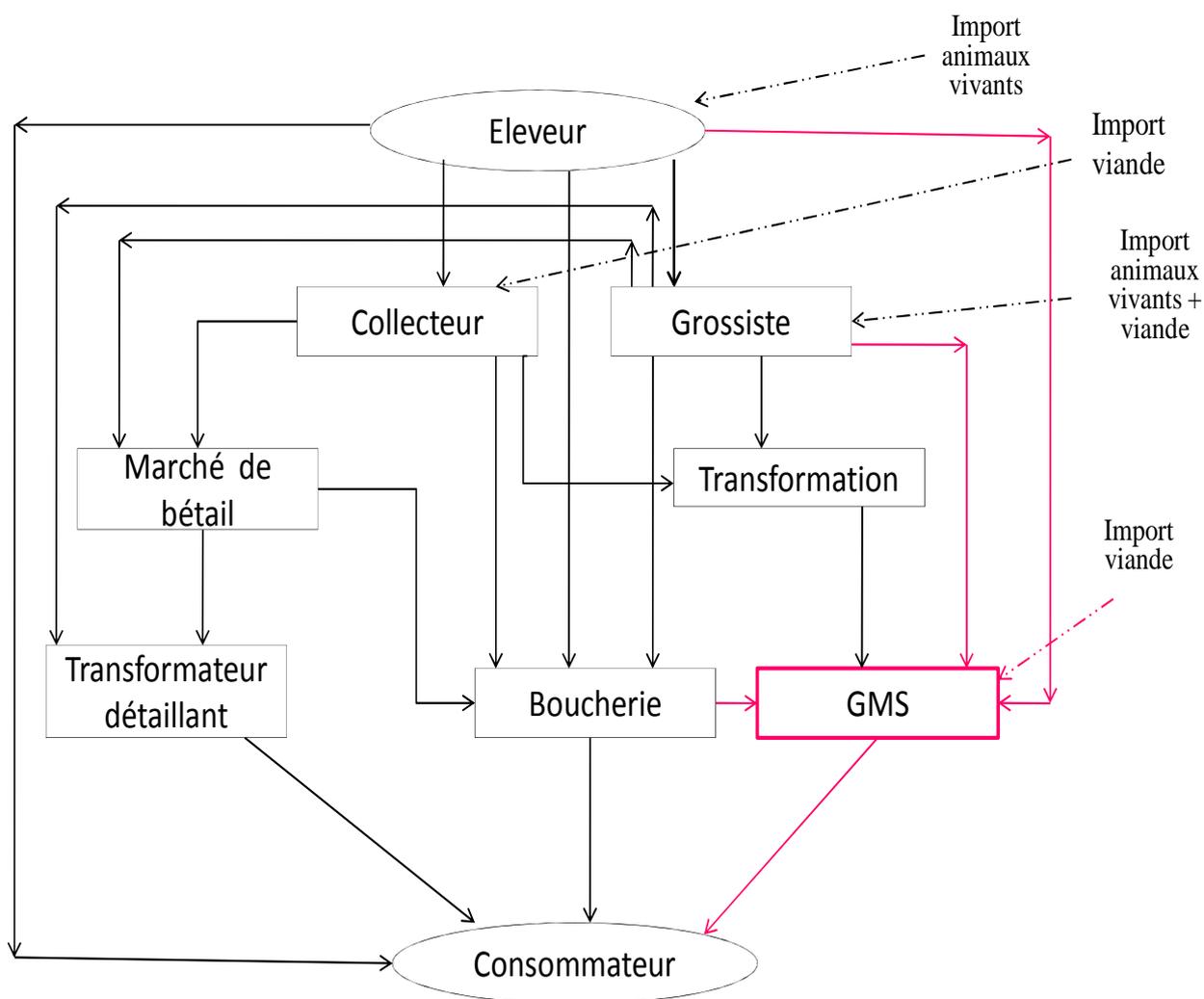
Cependant, il faut avouer que les contacter est une tâche bien difficile puisqu'ils forment un groupe très fermé. Nos entretiens avec eux ont été réalisés d'une manière informelle.

Les clients du marché sont en général les bouchers et les entreprises de transformation entre autres. D'ailleurs, par des sources informelles, nous avons appris que les commerçants abattent les animaux sur place pour ensuite les vendre immédiatement aux consommateurs.

### Schéma de la filière viande rouge

Le schéma ci-après montre les principaux circuits de la filière en indiquant les itinéraires suivis par le produit depuis sa production jusqu'à sa consommation. Il est évident que ce schéma reste une simplification de la réalité où le nombre d'acteurs et de circuits peut être encore plus élevé et que ces acteurs constituent des réseaux très complexes.

**Figure 13 : Schéma simplifié de la filière viande rouge**



Source : Elaboré par l'auteur

### **III. L'abattage : un point faible de la filière**

La viande était un produit rare et rationné pendant le régime communiste, ce qui impliquait une consommation très faible. La capacité des abattoirs était donc logiquement limitée compte tenu de la faible demande nationale.

Actuellement, il y a seulement vingt abattoirs dans tout le pays. En général, ceux-ci ne respectent ni la réglementation sanitaire légale, ni d'autre norme d'hygiène. Tous les abattoirs du pays sont considérés comme des petites et moyennes entreprises.

Il est important de souligner qu'en Albanie, il n'y a que des abattoirs privés et aucun abattoir municipal.

Il est également important de noter que les boucheries ou d'autres acteurs sur le marché ne sont pas obligés d'abattre les animaux dans ces abattoirs. Par conséquent, les abattoirs travaillent bien en-deçà de leurs capacités.

Dans la capitale, il n'y a pas d'abattoir mais des points d'abattage. Ceux-ci possèdent des équipements obsolètes, et dans la plupart des cas, ils n'ont pas l'autorisation de l'Etat. Souvent, un point d'abattage comprend une seule chambre avec un réfrigérateur et aucun autre équipement.

Les points d'abattage, qui ont l'autorisation de l'Etat, comme les boucheries sont contrôlés par les vétérinaires de la mairie à Tirana. Le responsable à la mairie nous a confirmé qu'il y avait quatre points d'abattage dans la capitale. Ces derniers sont certifiés et contrôlés par les vétérinaires de la mairie. Cependant, le responsable nous a expliqué que ces points d'abattage ne sont pas de vrais abattoirs même s'ils sont certifiés. Il y a qu'un vrai abattoir agréé, bien qu'à l'heure actuelle il ne soit plus en fonction. Cet abattoir est la propriété de KMY, une entreprise de la transformation.

Par ailleurs, l'abattage se fait dans la majorité des cas par les bouchers, les éleveurs ou par d'autres acteurs opérant dans la filière. Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, le boucher abat les animaux juste derrière son magasin, même si ces procédures ne sont pas en conformité avec les normes vétérinaires et de sécurité.

### **IV. La grande distribution se dirige vers l'importation de la viande**

Les quatre enseignes enquêtées ont différentes stratégies d'approvisionnements en ce qui concerne la viande rouge (bovin, porcin, ovin).

#### **1. Euromax**

La chaîne serbe s'approvisionne auprès de cinq fournisseurs. Parmi ceux-ci, le fournisseur A est une entreprise importatrice de la viande congelée d'Argentine, du Brésil et d'Espagne. Selon des sources informelles, cette entreprise fournit en viande la majorité des restaurants à Tirana et aussi plusieurs entreprises de la transformation. Cependant, il nous a été impossible d'interroger les responsables de cette entreprise, puisqu'elle reste secrète quant à sa stratégie d'approvisionnement. Cela peut s'expliquer en partie par l'informalité de ses sources d'approvisionnement.

Le fournisseur B est un fournisseur albanais qui dispose d'une ferme de bovins qui se situe à Tërbufi, un village près de la ville de Lushnjë. Mais celui-ci est un éleveur engraisseur puisqu'il importe les jeunes bovins âgés de cinq mois de Bulgarie, République Tchèque et Roumanie.

Or, cette source d'approvisionnement ne peut pas être considérée comme de l'importation mais elle n'est pas, non plus, de la production locale, même si cette pratique de production apporte une valeur ajoutée au pays et même un savoir faire. L'engraisneur a la possibilité de fournir la quantité demandée par la grande distribution. Il est important de souligner que l'exploitant enquêté possède 600 têtes de bovins et est une des plus grandes exploitations de l'Albanie.

Ce choix de la chaîne est lié à la capacité que l'engraisneur possède de lui fournir la marchandise selon ses exigences.

Si nous nous référons ici à la théorie des cinq forces de M. Porter, nous pouvons dire que, dans ce cas précis, le pouvoir de négociation du fournisseur est faible. C'est la grande distribution qui exerce un pouvoir accru vis-à-vis du fournisseur. En effet, c'est la GMS qui fixe les conditions en termes de prix, qualité et service. En outre, le transport est réalisé par le fournisseur, ce qui permet à la grande distribution d'économiser des coûts de transport vers celui-ci. De même pour l'abattage, la GMS exige que ce soit fait par le fournisseur.

Par conséquent, les coûts d'approvisionnement sont moins élevés donc elle aura une meilleure offre sur le marché en termes de coût et de service pour ses clients.

Le fournisseur C de la même chaîne est un éleveur de cochons dont l'exploitation est située à Levan, un village près de la ville de Fier. De même, ce fournisseur a la capacité de répondre à la demande de la distribution moderne. L'éleveur possède 4 500 têtes de cochons et peut ainsi approvisionner la GMS sans rupture. Cet éleveur possède un abattoir là où se situe son exploitation. De ce fait, il peut fournir à l'enseigne la viande en carcasse comme l'exige la GMS. Les carcasses sont transportées par lui-même à l'entrepôt de la GMS. Il faut souligner que cette source d'approvisionnement représente la production locale.

Ainsi, le fournisseur C a une faible influence sur la distribution moderne. Il essaie de répondre à toutes ces exigences.

Le fournisseur D est une entreprise grecque qui a sa filiale à Tirana. Elle importe de la viande (bovine, caprine et porcine) par son siège social qui se situe à Kastoria en Grèce. Cette entreprise dispose d'une exploitation d'élevage et aussi d'un abattoir en Grèce. Donc la viande importée est de la viande fraîche en carcasse.

Elle peut fournir la distribution moderne en quantité demandée aussi en transportant la viande jusqu'à l'entrepôt de la GMS. De surcroît, comme l'entreprise possède son propre abattoir, la viande est fournie en carcasse.

Le fournisseur E de la chaîne de distribution serbe est un grossiste. Ce dernier est situé à Shkodra où il dispose d'un lieu de stabulation pour le bétail. Il importe le bétail du Kosovo et de la Serbie. Parfois il s'approvisionne auprès des paysans locaux en cas de rupture de stock.

Le grossiste veut livrer la viande en grande quantité ce qui conduit ce fournisseur à cibler les grandes surfaces comme clientèle principale. Cependant, pour être référencé par la distribution moderne, il faut répondre à ses exigences. Par conséquent, il a dû s'adapter en construisant son propre abattoir pour pouvoir en même temps faire l'abattage et fournir la viande en carcasse à la grande distribution.

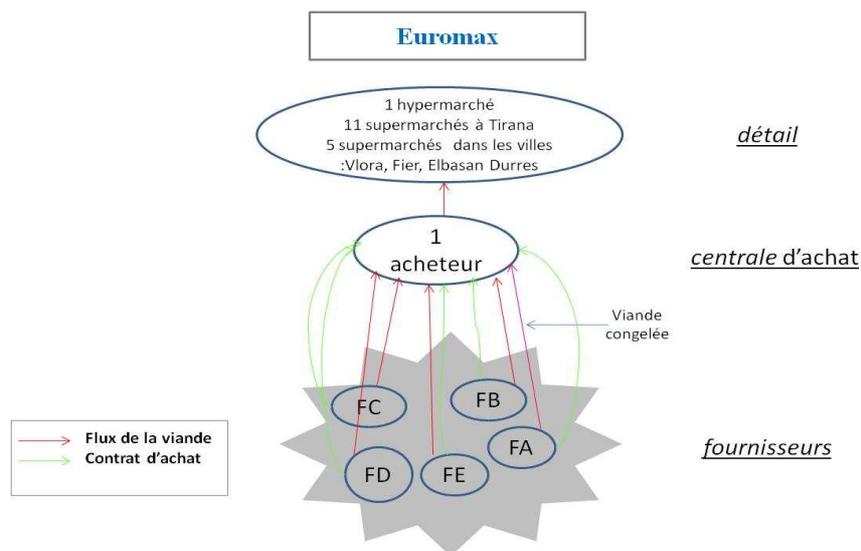
Les cinq sources d'approvisionnement sont des fournisseurs d'une certaine taille et capables à répondre aux exigences de la grande surface. Parmi eux, seul un fournisseur (fournisseur C) est un éleveur local

donc cette source représente la production locale. Les quatre autres fournisseurs commercialisent de la viande importée.

La signature d'un contrat, d'un ou de deux ans, est la principale condition que la GMS exige pour qu'un fournisseur soit référencé par celle-ci. C'est pour cette raison que les quatre fournisseurs ont, chacun, un contrat signé avec l'enseigne. Il est également important de préciser que ces fournisseurs sont ceux qui peuvent répondre à tous les points d'un contrat.

Dans le schéma ci-après, nous avons essayé de montrer la stratégie d'approvisionnement en viande rouge de la chaîne de supermarchés serbe.

**Figure 14 : Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Euromax**



Source : Elaboré par l'auteur

L'enseigne Euromax a pour chaque catégorie de produit, un responsable d'achats qui coordonne et met en place la stratégie pour chaque produit ou gamme de produits. Donc, pour l'approvisionnement en viande, elle a engagé un acheteur. Ce dernier a plusieurs fonctions : étudier le marché, trouver les fournisseurs, négocier avec ceux-ci les conditions précisées dans le contrat, référencer les produits...

L'acheteur s'approvisionne en viande en tenant compte de tous les magasins de la chaîne. Ce faisant, la quantité demandée est plus importante donc l'enseigne profite d'un grand pouvoir d'achat envers ses fournisseurs.

Elle veut un approvisionnement continu sans rupture du stock. Par conséquent, ses fournisseurs doivent être prêts à répondre à chaque demande de leur client. Nous pouvons noter ici une relation qui va de la concurrence à la collaboration et d'interdépendance entre l'enseigne et ses fournisseurs. Les fournisseurs veulent augmenter leurs ventes mais cela veut dire que le produit doit être livré en temps voulu au consommateur final. Ceci étant dans le même temps l'intérêt de la grande distribution d'établir une telle relation de collaboration avec ses fournisseurs.

Malgré ces exigences de leur principal client et contrairement à la grande distribution, la plupart des fournisseurs ne sont pas encore adaptés aux nouvelles technologies de l'information. C'est pourquoi le responsable des achats auprès de cette enseigne s'exprime ainsi : « il est difficile de rester en contact avec un fournisseur qui ne possède qu'un téléphone portable et même pas d'adresse électronique ».

En outre, une autre condition de même importance que la continuité de l'approvisionnement est que le produit doit être accompagné rigoureusement d'un certificat donné par l'institution de l'Etat (l'Institut de la Sécurité Alimentaire et Vétérinaire). Dans le cas contraire, la viande ne sera pas acceptée et sera retournée au fournisseur.

Pour le rayon viande, la grande distribution emploie un boucher qui fait la découpe de la carcasse. De plus, elle fait aussi de la transformation.

Pour revenir aux choix du fournisseur de l'enseigne, nous pouvons remarquer que ses fournisseurs sont tous locaux (ce qui ne veut pas dire que la viande vendue est d'origine locale). Une telle stratégie suivie par cette enseigne peut s'expliquer par plusieurs facilités qu'un fournisseur local peut offrir à la grande distribution. La négociation d'un contrat d'approvisionnement régulier, le paiement d'un droit d'accès au référencement, la souplesse concernant les volumes et la réalisation du transport par le fournisseur sont certains des avantages offerts par le fournisseur local.

Lors de notre enquête effectuée auprès de cette enseigne, le responsable d'achat nous a expliqué leur préférence pour la viande locale à la viande importée par plusieurs facteurs :

- pour sa qualité supérieure : ce choix découle de la préférence du consommateur albanais pour la viande locale ;
- importer la viande implique des difficultés logistiques : l'organisation du transport, les passages en douane. La viande étant un produit frais, tout blocage dans le circuit d'approvisionnement peut entraîner la péremption du produit ;
- les économies d'échelle réalisées par les fournisseurs en termes de transport : l'importation de la viande par la GMS lui revient plus chère que si celle-ci passe par un fournisseur.

Le chef de rayon nous a également confié « *qu'il n'y a pas beaucoup de possibilité d'approvisionnement en viande fraîche en Albanie pour la grande distribution, étant donné qu'il n'y a pas de grandes fermes pour nous répondre avec la quantité demandée* ». La plupart des petits producteurs de viande rouge ont intégré verticalement la filière pour commercialiser leur viande en vente directe, en ouvrant leur propre boucherie. C'est pourquoi les fournisseurs sont les seuls acteurs pouvant répondre aux besoins de la chaîne Euromax.

## **2. Conad**

L'autre enseigne italienne suit une stratégie totalement différente d'approvisionnement pour la viande rouge par rapport à ses concurrents sur le marché. Elle est la filiale de Conad la deuxième enseigne sur le marché italien.

Conad n'a pas de fournisseurs locaux pour la viande rouge fraîche. Le seul fournisseur local est un grossiste qui importe la viande congelée d'Argentine, du Brésil ou d'Espagne. Donc, elle s'approvisionne à l'import pour la viande rouge. Plus exactement en Italie puisque c'est là où se situe son siège social.

La seule source d'approvisionnement dans ce cas est l'importation. L'enseigne a une image de qualité en commercialisant des produits en provenance d'Italie. En fait, vis-à-vis de ces derniers, le consommateur albanais a une préférence. Bien que pour la viande ce soit l'inverse de ce qui se passe pour les autres produits, les consommateurs préfèrent la production locale à la viande importée.

Mais le chef de rayon viande de cette enseigne nous a dit que « *notre choix d'importer la viande s'explique par la qualité supérieure et la sécurité de la viande importée* ».

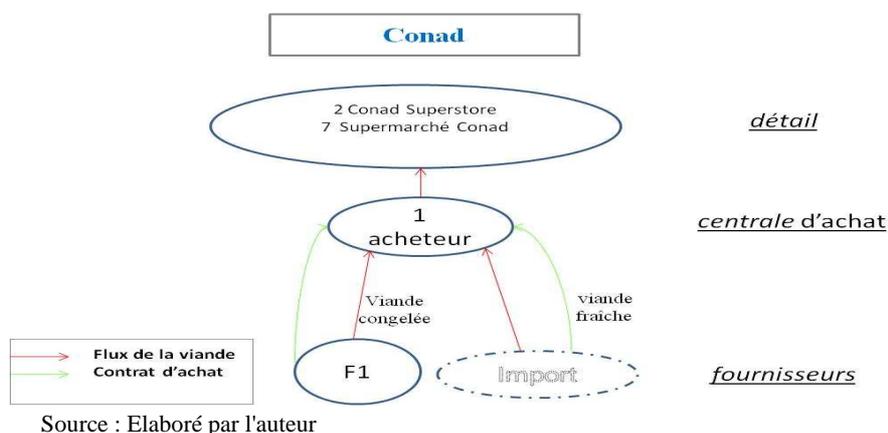
Mais d'autres raisons peuvent avoir influencé ce choix de la GMS. Par exemple, le prix de la viande importée revenant moins cher pour la filiale en profitant de la quantité demandée par le groupe Conad. D'autres profits sont liés aux coûts du transport dont l'enseigne peut bénéficier en utilisant ses propres moyens de transport ou par l'économie d'échelle (elle importe presque la totalité des produits).

La grande distribution dans ce cas est dirigée cent pour cent vers l'importation et n'a pas de fournisseur local donc l'origine de la viande est l'import. L'enseigne à travers cette stratégie d'approvisionnement satisfait ses besoins en viande et ses profits. Ce faisant, elle ne favorise pas la production locale. Effectivement, la GMS ne fait pas confiance à la production locale en ce qui concerne le contrôle sanitaire.

De même, comme la première enseigne, Conad exige la signature d'un contrat pour qu'un fournisseur soit référencé. Elle a donc un contrat signé avec le grossiste mentionné ci-dessus.

L'enseigne ne dispose pas d'abattoir et la viande qu'elle achète est en carcasse. Puis la découpe est faite par le boucher employé de la GMS. En outre, elle a son propre contrôleur, Conad a engagé un spécialiste qui contrôle la viande dans les magasins de la GMS.

**Figure 15: Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Conad**



Le schéma ci-dessus représente les circuits d'approvisionnement de l'enseigne italienne. De même, dans ce cas, il n'y a qu'un acheteur pour la viande qui approvisionne tous les magasins de la chaîne. La grande distribution s'approprie ainsi la fonction de gros.

### 3. Mercator

La troisième enseigne suit également une stratégie d'approvisionnement pour la viande rouge totalement différente de celle des autres enseignes. Cette chaîne de distribution est une filiale de la chaîne de distribution slovène qui s'est implantée en Albanie le dernier trimestre 2009, une date très récente. Au départ, Mercator n'ouvre qu'un magasin dans le format d'hypermarché doté d'un espace et d'équipements modernes pour la commercialisation de la viande.

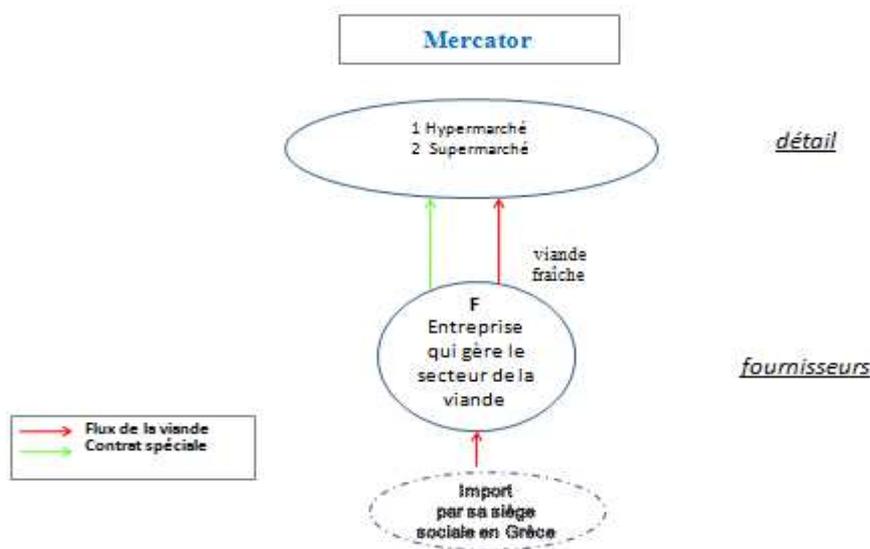
Mais elle a choisi de ne pas gérer elle-même le secteur de la viande dans son magasin. L'enseigne a engagé une autre entreprise pour gérer ce secteur dans ses propres espaces. Mercator a signé un contrat un peu spécial avec l'entreprise grecque via sa filiale située à Tirana. L'entreprise loue toute l'espace de la GMS qui appartient au secteur de la viande. De plus, elle donne un pourcentage du chiffre d'affaires de ce secteur à la grande distribution.

Par conséquent, Mercator ne s'occupe pas directement de la gestion du secteur mais il est dans son intérêt que le secteur soit bien géré. D'après les informations recueillies par notre enquête effectuée auprès de l'enseigne, cette stratégie du secteur de la viande peut s'expliquer par :

- le manque de personnel formé dans ce secteur ;
- la gestion de ce secteur demande une expérience et du point de vue informatique était ingérable à cause des pertes ;
- l'absence de confiance en la production locale ; étant une enseigne étrangère, elle ne voudrait pas avoir une mauvaise image de ses produits ;
- l'enseigne voit ce choix comme la meilleure solution pour le moment de départ.

La stratégie de cette enseigne est présentée dans le schéma ci-après.

**Figure 16 : Approvisionnement en viande rouge de l'enseigne Mercator**



Source : Elaboré par l'auteur

Dans, ce cas, il n'y a pas de relation distributeur-fournisseur donc pas de pouvoir de négociation du fournisseur. En effet, il y a qu'une entreprise importatrice qui essaie de s'intégrer jusqu'à la vente directe.

Donc, indirectement, la grande distribution commercialise la viande dans son hypermarché et ses deux supermarchés. C'est l'entreprise grecque qui s'occupe de l'approvisionnement du rayon viande. Elle gère le stock et fait elle-même le transport pour les trois magasins.

#### 4. Big Market

Quant à la quatrième enseigne présente sur le marché, l'approvisionnement en viande est aussi différent des trois autres enseignes présentées ci-dessus. Cette chaîne de supermarché de capital local possède un nombre de magasins qui s'élève à treize, situés à la capitale. Même si la chaîne est assez présente dans la capitale avec ses treize magasins dispersés partout à Tirana, elle n'a pas la même taille et organisation en comparaison avec les autres grandes surfaces du pays. Ceux-ci sont des superettes et des petits supermarchés qui ne dépassent pas 1000 m<sup>2</sup>. Par conséquent, le rayon de la viande n'a pas la même importance que chez ses concurrents.

En effet, les magasins de cette chaîne fonctionnent comme des franchises, néanmoins l’approvisionnement se fait par les mêmes fournisseurs.

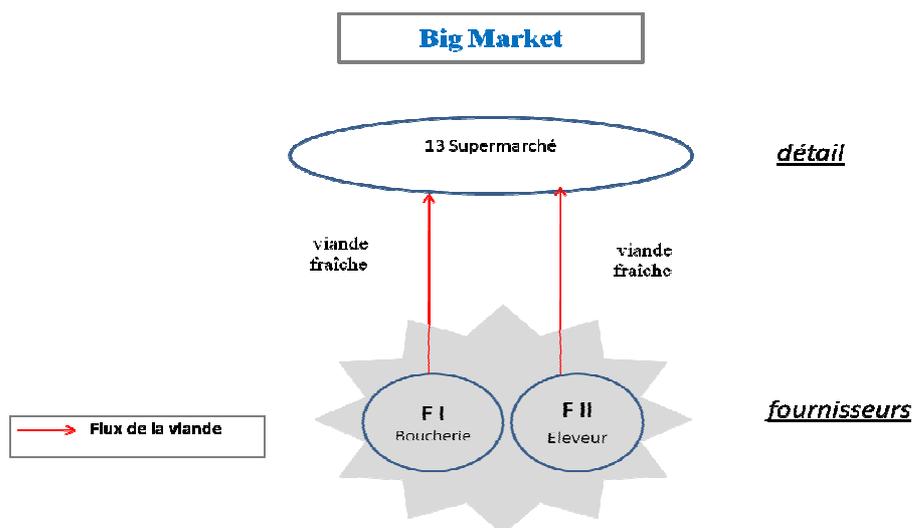
Ainsi les fournisseurs de la viande rouge de Big Market ne sont pas d’une grande taille mais sont des boucheries ou des petits éleveurs qui peuvent fournir la quantité demandée. Mais le responsable d’achats de cette enseigne nous a confié que le choix se fait par la qualité de la viande. Il dit : « *je connais le fournisseur et je suis sûr de l’origine de la viande et je ne voudrais pas acheter de la viande importée* ».

Cette chaîne ne suit pas la même stratégie envers ses fournisseurs, la signature d’un contrat n’est pas toujours indispensable. Elle essaie de trouver, pour son approvisionnement en viande rouge, des boucheries ou des éleveurs d’une certaine taille. Les transactions sont basées sur des conventions orales et/ou par l’utilisation des connaissances personnelles. La relation établie entre l’enseigne et son fournisseur est basée sur la confiance.

Le fournisseur livre chaque magasin de l’enseigne avec ses propres moyens de transport. Par contre, lors de notre enquête, le responsable de magasin auprès de cette enseigne nous a confié que « *les moyens de transport ne sont pas équipés pour transporter de la viande fraîche, mais qu’en effet les distances entre les points d’abattage et les magasins de l’enseigne ne sont pas trop éloignées* ».

Malgré sa taille et son organisation, l’enseigne s’approprie la fonction de gros. Même si le pouvoir qu’elle exerce vis-à-vis ses fournisseurs est plus faible que celui de l’enseigne Euromax.

**Figure 17 : Approvisionnement en viande rouge de l’enseigne Big Market**



Source : Elaboré par l’auteur

Le schéma ci-dessus présente les sources d’approvisionnement de l’enseigne en viande rouge. Nous voyons bien par ce schéma que l’organisation des achats est complètement différente de celle des autres enseignes. Pour Big Market, il n’y a pas un acheteur pour tous les magasins, mais chaque magasin passe ses commandes directement à ses fournisseurs.

Après avoir présenté pour chaque enseigne l’approvisionnement en viande rouge, nous allons les analyser dans leur ensemble. Ainsi, le schéma de la page suivante synthétise les quatre formes d’approvisionnement pour les enseignes présentes sur le marché.

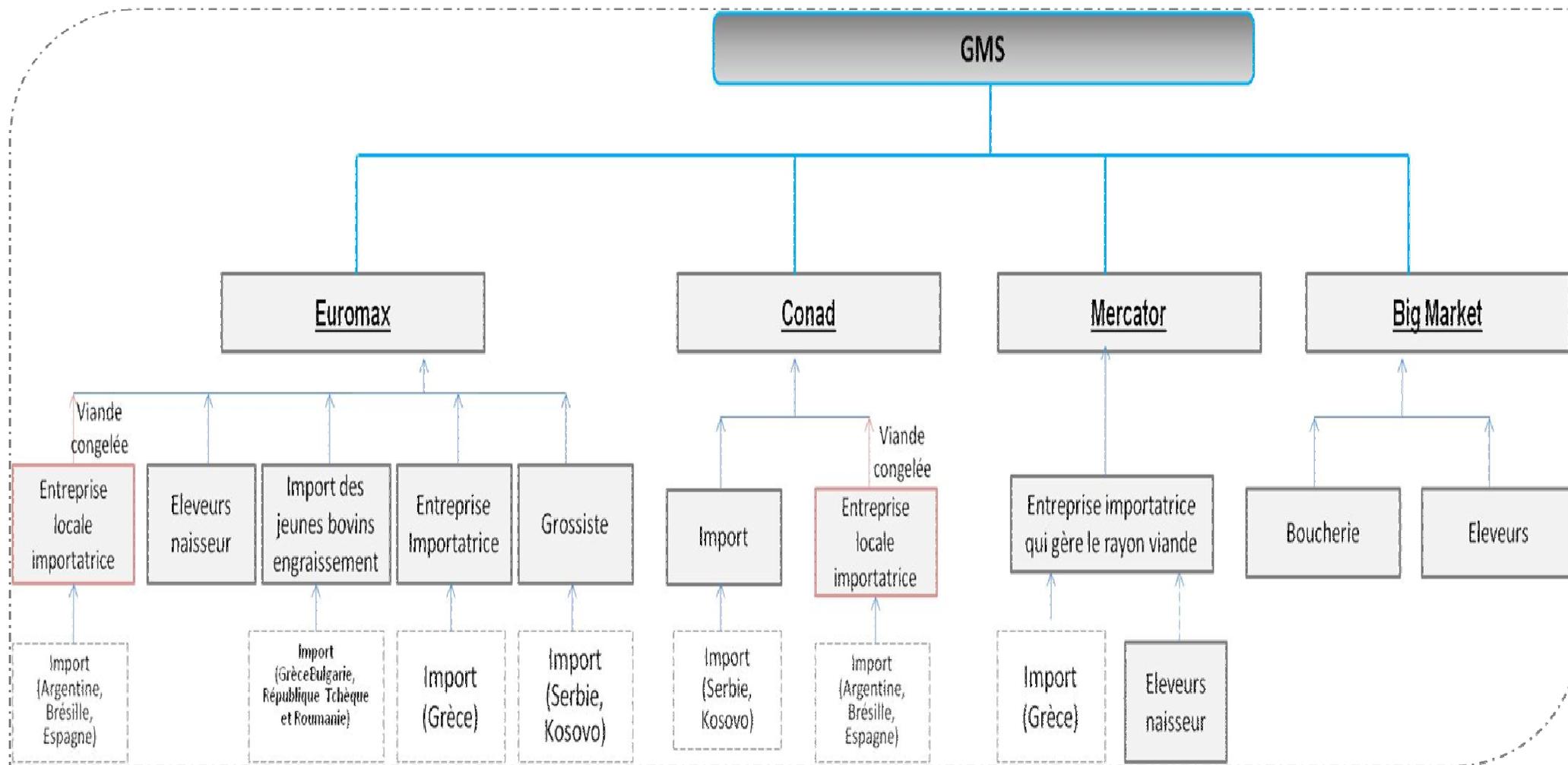
En résumé, parmi les quatre enseignes, deux sont dirigés totalement vers l’importation. L’autre enseigne serbe a diversifié ses sources mais seulement deux de ses fournisseurs représentent la production locale,

les autres étant tournées vers les importations. Une seule enseigne Big Market s'approvisionne auprès des petits éleveurs locaux.

En s'appropriant la fonction du commerce de gros, ces nouvelles formes de distribution deviennent un des clients les plus importants pour leurs fournisseurs. Ce faisant, la grande distribution se met en position de celui qui impose ses conditions aux fournisseurs. Ces derniers essaient de s'adapter afin de mieux répondre à la demande de la grande distribution.

Le recours aux importations est un autre facteur qui favorise et augmente le pouvoir de négociation des GMS vis-à-vis des fournisseurs.

Figure 18 : Circuits d'approvisionnement en viande des GM



Source : Elaboré par l'auteur

## Part de marché des GMS à Tirana

Nous avons essayé de voir quelle est la part de marché des GMS pour la viande rouge à Tirana, à partir de deux données : la consommation des habitants de la capitale et l'estimation des quantités vendues par la grande distribution, en l'absence de données pour les volumes transitant par les autres circuits.

**Tableau 7 : Part de marché des détaillants pour la viande rouge**

Description	Consommation (900 000 habitants à Tirana) (tonnes/an)	GMS (estimation des ventes en tonnes/an)	Autres (Boucheries, KMY, EHW...) (tonnes/an)
<b>Viande rouge (bovin, porcin, caprin&amp;ovins)</b>	19 800	459	19 341
<b>Part de marché</b>		<b>2,3%</b>	<b>97,7%</b>

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête

D'après ces simples calculs qui sont approximatifs, la part de marché des GMS à Tirana pour la viande rouge est de 2%. Donc, l'autre part de marché est partagée entre les autres détaillants (boucheries traditionnelles, entreprises de transformation et de ventes au détail...).

La part de marché de la grande distribution pour la viande rouge demeure très faible et peu importante. Cela veut dire que le consommateur albanais continue d'être fidèle aux points de vente traditionnels de la viande.

## V. Identification des fournisseurs des GMS

Nous allons analyser dans cette partie les fournisseurs de la grande distribution que nous venons de décrire. Il y a cinq fournisseurs pour toutes les enseignes ; parmi eux, quatre ont été enquêtés. Le tableau ci-dessous fait une présentation générale de tous les fournisseurs.

**Tableau 8: Les fournisseurs des GMS**

Nom	Activité	Localisation	Débouchés
<b>Tzimas&amp;Co</b>	Entreprise importatrice (viande fraîche)	Filiale albanaise basée à Tirana, siège social à Kastoria (Grèce)	grossistes, boucheries, GMS, restauration
<b>Kompleksi Allidaku</b>	Elevage de porcs	Levan village de Fier	ses propres magasins (vente directe), collecteurs, grossistes, bouchers, GMS
<b>Kompleksi Maçi 2003</b>	Eleveur engraisseur de bovins (importe les jeunes bovins)	Terbuf village de Lushnje	GMS, boucheries, restauration collective
<b>Xhaka</b>	Grossiste (importe bovins, porcin, ovins)	Shkoder	bouchers, GMS, magasins non spécialisés dans la viande
<b>Frijo Food</b>	Entreprise importatrice (viande congelée)	Tirana	GMS, transformation, restauration

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête

*Tzimas & Co*, l'entreprise grecque représente un particulier très intéressant. Elle a son siège social en Grèce et elle gère le marché albanais à travers son bureau à Tirana. L'entreprise dispose d'une exploitation d'élevage en Grèce et importe sa propre production, même si elle s'approvisionne parfois en Albanie. Son fournisseur local est l'éleveur du porc « Kompleksi Allidaku ». Celui-ci est en même temps fournisseur de l'enseigne Euromax.

La viande (bovine, caprine et porcine) est importée déjà découpée et conditionnée. L'abattage et la découpe se font dans l'abattoir de l'entreprise en Grèce. Le transport de la viande conditionnée se fait par camions frigorifiques spécialisés pour la viande.

Cette filiale fonctionne comme un grossiste et le principal marché ciblé, ce sont les grandes surfaces. Effectivement, comme nous l'avons déjà énoncé plus haut, elle gère le rayon viande de la grande surface slovène Mercator. Mais elle dispose d'autres débouchés : ses clients sont aussi des boucheries et des restaurants à Tirana.

La personne enquêtée nous a avoué que l'entreprise est en train de négocier avec l'autre grande surface Euromax pour avoir le même contrat qu'avec Mercator. De même, elle a pris contact avec l'autre GMS Conad pour les fournir en viande fraîche.

Ce faisant, l'entreprise cherche à s'approprier le secteur de la grande distribution en Albanie. C'est pourquoi sa stratégie de se concentrer plutôt vers les supermarchés fait sa particularité.

Il n'y a pas dans ce cas de relation fournisseur-grande distribution et donc pas de pouvoir de négociation. Même si elle a un fournisseur local, celui-ci n'a aucun pouvoir, puisqu'elle importe la viande et qu'elle ne s'approvisionne qu'en cas de rupture du stock.

Le deuxième fournisseur « *Kompleksi Allidaku* », est un éleveur naisseur de porc. Il dispose de son propre abattoir, celui-ci, même s'il est de petite taille, respecte toutes les conditions exigées par la loi. Pour l'approvisionnement en fourrage, il se fournit dans les villages environnants auprès des paysans. Ainsi, il importe environ 20% de la matière première de Grèce.

L'éleveur nous a avoué que les prix de la matière première sur le marché local demeurent très élevés. L'achat de celle-ci se fait de manière informelle ce qui pose problème vis-à-vis de la comptabilité. L'alternative de l'import reste également très chère car il doit s'approvisionner individuellement et les faibles quantités commandées impliquent un coup élevé.

Lors de l'enquête, l'éleveur nous a expliqué la raison pour laquelle il a dû s'intégrer jusqu'à la vente au détail. Face à la sous-évaluation de la valeur de son produit par les collecteurs ou bien les bouchers, l'éleveur s'est intégré verticalement en créant ses propres magasins d'abord à Fier puis à Vlora et dernièrement avec l'ouverture de son magasin à Tirana. Par cette vente directe, l'éleveur évite les intermédiaires et augmente la valeur ajoutée de son produit.

Sa production lui permet de fournir aussi la grande surface en plus de ses propres magasins. Il est le fournisseur d'Euromax et fournit de temps en temps la grande surface Mercator à travers l'entreprise Tzima qui gère le secteur pour ce magasin. Cette dernière s'approvisionne auprès de lui quand elle est en rupture du stock.

D'après l'éleveur, les quantités demandées par les GMS sont faibles, ces dernières le considèrent comme une solution de secours et préfèrent vendre la viande qu'elles importent.

Malgré l'intérêt que l'éleveur porte à travailler avec la grande distribution, il se pose le problème du délai de paiement et donc de liquidité.

Le troisième fournisseur présenté dans le tableau ci-dessus, « *Kompleksi Maçi* » est aussi un éleveur mais engraisseur. Il importe les veaux de Bulgarie, République Tchèque, Roumanie. La ferme fait l'engraissement des veaux de cinq mois qui pèsent 150-200 kg jusqu'à ce qu'ils atteignent un poids de 400-500 kg. L'approvisionnement en matière première se fait auprès des fournisseurs locaux et une partie est importée. L'éleveur souligne le problème du prix de la matière première qui lui revient très cher.

Outre les GMS, elle vend également sa production aux boucheries des villes comme Lushnjë, Fier, Kavaja, Durrës et Tirana et fournit aussi des institutions comme l'armée.

Au contraire de Kompleksi Allidaku, Kompleksi Maçi ne dispose pas de son propre abattoir. L'éleveur nous a expliqué qu'il éprouve des difficultés pour le service d'abattage et la découpe. « *Pour moi, il est difficile de faire l'abattage puisque je dois trouver un abattoir ce qui n'est pas évident vu le manque d'abattoir* » dit-il exactement. Il doit donc s'orienter vers de petits abattoirs ou points d'abattage dans des villes avoisinantes. Comme la grande distribution demande que le bétail soit déjà abattu et parfois même découpé, il doit répondre à cette exigence.

Ainsi, ce serait plus facile pour lui s'il y avait des abattoirs municipaux ou bien des abattoirs privés répondant aux normes sanitaires et d'hygiène.

L'autre fournisseur « *Xhaka* » est un grossiste qui importe le bétail (bovin, porcin, ovin) élevé en Serbie et au Kosovo. A part l'importation, il s'approvisionne auprès des paysans locaux en cas de rupture de stock.

Le grossiste n'a pas de ferme mais juste un lieu de stabulation pour le bétail avant l'abattage. Il importe trois fois par mois des camions de sept tonnes de bétail (bovin, porcin, ovin).

Pour le grossiste, le client le plus important est la grande distribution. En raison des quantités importantes qu'elle demande, son objectif est de travailler juste avec ce type de magasin.

Le grossiste a d'autres clients : des boucheries à Shkodra, à Tirana et aussi des petits magasins non spécialisés pour la viande. Dans ce cas, l'abattage ne lui pose pas de problème car il a construit son propre abattoir. Il a introduit le service d'abattage pour mieux répondre à ses clients, en particulier à la grande distribution qui est sa cible.

## **VI. Les clients de la grande distribution**

Dans cette partie, nous analyserons le comportement d'achat du consommateur pour la viande rouge. Pour cela, une enquête a été menée auprès de cinquante consommateurs.

Les cinquante consommateurs enquêtés sont ceux qui fréquentent le rayon boucherie dans la grande distribution. Tous les consommateurs enquêtés accordent une grande importance à l'origine de la viande qu'ils achètent.

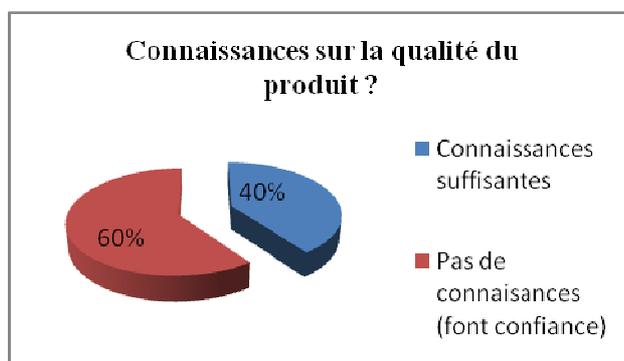
L'achat de la viande pour 80% des consommateurs se fait une fois par mois, 14% une fois par semaine.

Quant à la fréquence de consommation de la viande, 60% des consommateurs consomment de la viande plusieurs fois par semaine, 28% tous les jours et le reste plus rarement.

Parmi les consommateurs de la grande distribution, 24% fréquentent aussi le boucher traditionnel. En effet, ceux-ci alternent leurs achats de viande entre les deux points de vente. Dans tous ces cas rencontrés, ils font confiance à leur boucher mais ils achètent aussi de temps en temps dans la GMS.

Comme le montre le graphique ci-dessous, seuls 40% des consommateurs affirment avoir des connaissances suffisantes concernant la qualité de la viande. Au contraire, 60% d'autres reconnaissent de ne pas avoir ces connaissances mais font juste confiance.

**Figure 19 : Connaissances du consommateur sur la qualité de la viande**



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête

Avec cette enquête, nous avons voulu aussi montrer pourquoi le consommateur préfère acheter la viande dans la grande distribution.

La propreté, la sécurité et la confiance sont autant de raisons qui expliquent le choix des consommateurs qui achètent la viande dans la grande distribution. D'ailleurs, pour beaucoup d'autres, c'est le fait d'acheter tout dans un même lieu qui leur convient.

# Conclusion

La grande distribution, apparue ces dernières années en Albanie, est caractérisée par un fort développement mais n'en est encore qu'à ses débuts. Elle se concentre à la capitale en raison de la croissance de la population urbaine et de l'augmentation des revenus des ménages. Le nombre des points de vente (hypermarchés, supermarchés et petits supermarchés) à Tirana a atteint 36 magasins en 2011. Actuellement, les quatre enseignes présentes sur le marché sont la preuve de l'attrait du secteur de la grande distribution en Albanie.

Ces nouveaux acteurs dans la vente au détail constituent un nouveau débouché pour la viande rouge mais aussi pour tous les autres produits agro-alimentaires. Ainsi, un nouveau concurrent se présente sur le marché face aux débouchés traditionnels comme les boucheries et les entreprises de transformation. Nouvel acteur dans la filière viande rouge, les GMS commencent à modifier le fonctionnement de celles-ci, en amont comme en aval.

La filière viande rouge est peu ou pas organisée et la production demeure très atomisée avec de petites exploitations agricoles confrontées à de nombreuses difficultés. Le manque d'abattoirs agréés est un autre facteur de dysfonctionnement de la filière. En outre, les contrôles sanitaires sont formellement effectués dans chaque point de la filière mais ils restent encore peu fiables. L'importation de la viande en animaux vivants, carcasse ou congelée est importante et concurrence la production locale.

L'originalité de ce travail repose sur l'analyse de la grande distribution, celle-ci étant un phénomène très récent en Albanie qui n'a pas fait l'objet d'étude auparavant. Les questions auxquelles nous avons tenté de répondre ont porté sur les choix d'approvisionnement des GMS : importation ou fournisseurs locaux ? La capacité de réponse des fournisseurs locaux aux exigences des GMS en termes de quantité, de qualité et de délais ? Ainsi que les types de relations établies entre eux.

## Approvisionnement des GMS

Les quatre enseignes présentes sur le marché à Tirana ont différentes sources d'approvisionnement en viande rouge. L'enseigne italienne *Conad* importe la viande rouge de l'Italie où est situé son siège social et s'approvisionne en viande congelée auprès d'un fournisseur local, ce dernier étant une entreprise importatrice. L'enseigne slovène *Mercator* a quant à elle engagé une entreprise grecque pour gérer le rayon boucherie. Celle-ci importe la viande de la Grèce où est situé son siège social. L'enseigne *Euromax* s'approvisionne auprès de cinq fournisseurs locaux. Parmi ceux-ci ne sont présents qu'un seul éleveur et un engraisseur albanais, les trois autres étant des entreprises importatrices. La chaîne de distribution albanaise *Big Market* se fournit en viande rouge auprès des petits éleveurs locaux ou des boucheries d'une certaine taille.

Nous pouvons conclure que même si toutes les enseignes suivent des stratégies d'approvisionnement différentes, dans la plupart des GMS, la viande commercialisée ne représente pas la production locale mais la viande importée (trois enseignes sur quatre commercialisent de la viande importée). Nous remarquons que les trois enseignes sont de capital étranger, un facteur qui influence leurs choix d'approvisionnement. Les enseignes étrangères se caractérisent par une grande taille, une meilleure organisation et elles sont plus exigeantes vis-à-vis de la qualité, la quantité et la régularité de l'approvisionnement. Au contraire, l'enseigne albanaise ayant une taille plus petite demande une quantité moins importante. De plus, celle-ci est fidèle à la production locale.

Il est également important de souligner la forte présence de l'entreprise grecque *Tzima & Co* dans le secteur de la grande distribution. Elle gère déjà une GMS à Tirana, fournit l'enseigne serbe et est en train de négocier avec l'enseigne italienne. Cette entreprise envisage ainsi de se concentrer sur le secteur de la grande distribution. Si la grande distribution se développe encore plus dans les prochaines années, d'autres fournisseurs de viande rouge peuvent entrer sur le marché.

### **Fournisseurs de la grande distribution**

L'analyse des différentes sources d'approvisionnement nous montre qu'il y a seulement deux producteurs (un éleveur et un engraisseur) albanais et des petits éleveurs qui approvisionnent la chaîne Big Market. Les autres sources sont des entreprises ou des grossistes qui importent de la viande fraîche ou congelée. Nous pouvons ainsi penser que seuls ces deux producteurs sont capables de répondre à la demande des GMS. Cependant, ces deux producteurs éprouvent des difficultés au niveau du transport, de l'échange d'information, face aux délais de paiement et à la reprise de la viande invendue par le fournisseur... Malgré cela, ils montrent un intérêt certain à collaborer avec la GMS puisqu'elle leur permet de vendre en grande quantité. En revanche, la grande distribution exige parfois du fournisseur, des livraisons quotidiennes de petites quantités peu rentables pour les producteurs en matière de temps et de frais.

Même si la GMS est très exigeante par rapport à la qualité de la viande, l'évaluation de la qualité de la viande lors de l'achat ne se fait que par des critères visuels.

### **Collaboration entre fournisseur et GMS**

La grande distribution a introduit le référencement du fournisseur par la signature d'un contrat d'approvisionnement, ce qui constitue une nouvelle forme de fidélisation pour les producteurs albanais. Cette condition exigée par la GMS, dès les premières ventes, peut être considérée comme un obstacle pour les petits producteurs. Nous remarquons un pouvoir de négociation exercé par la grande distribution vis-à-vis de ses fournisseurs et en même temps, une collaboration entre eux dans le but de gagner la fidélité du consommateur.

Pourtant, une infime part de marché (2%) est actuellement captée par la grande distribution dans le secteur de la viande rouge sur le marché à Tirana. Cela signifie que l'autre part de marché est divisée entre les autres débouchés traditionnels tels que les boucheries et les deux entreprises (KMY et EHW) bien présentes sur le marché.

Le consommateur albanais reste encore fidèle aux débouchés traditionnels mais une petite partie commence à changer ses habitudes et se dirige vers la grande distribution pour la viande rouge. Le fait est que le consommateur est convaincu que la viande vendue chez le boucher est fraîche et souhaite d'ailleurs voir jusqu'au processus d'abattage.

Cependant, nous pensons que la grande distribution augmentera sa part de marché dans l'avenir pour la viande rouge avec le changement des habitudes du consommateur albanais.

# Bibliographie

1. **Abel B., Lacoste M., Lambert G. 2005.** Projet de stratégie : les « nouvelles relations » transformateurs-distributeurs. Pau : Institut des Administrations et des Entreprises. 70 p. Dans le cadre du Master MO2A. [Consulté en 2011]. <http://storage.canalblog.com/31/44/149474/9068060.pdf>
2. **Banka Botërore [Banque mondiale]. 2007.** Shqipëria: politika strategjike për një sektor bujqësor më konkurrues. [Albanie : politique stratégique pour un secteur agricole plus compétitif]. Tirana : Banka Botërore. 99 p. Document en Albanais.
3. **Bencharif A. 2006.** Une brève biographie de la notion de filière. In : Hassainya J. et al. (dir.). *Lait et produits laitiers en Méditerranée : des filières en pleine restructuration*. Paris : Karthala. p. 286 -304.
4. **Biba G. 2001.** Restructuration économique et comportement des ménages agricoles en Albanie (1990 – 2000). Thèse de doctorat : ENSA (Ecole Nationale Supérieure Agronomique Montpellier). 486 p.
5. **Boutonnet J.P., Simier J.P. 1995.** *Les viandes*. Paris : Economica. 61 p.
6. **Chatriot A., Chessel M.E. 2006.** L’histoire de la distribution : un chantier inachevé. *Histoire, économie et société, [en ligne]*, n. 1, p. 67-82. <http://www.cairn.info/revue-histoire-economie-et-societe-2006-1-page-67.htm>
7. **Christopher M., Adeline M. 2005.** *Supply chain management : créer des réseaux à forte valeur ajoutée*. 3ème éd. Paris : Village mondial.
8. **Civici A. 2002.** *Développement et politiques agroalimentaires dans la région méditerranéenne : rapport annuel : Albanie*. Paris : CIHEAM. 36 p.
9. **Civici A. 2003.** Décollectivisation et reconstruction de l'agriculture albanaise (1989-2002) : une transition spécifique ? Thèse de doctorat : ENSA (Ecole Nationale Supérieure Agronomique Montpellier). 498 p.
10. **Civici A., Kristo I., Verçuni A. et al. 2001.** L'agriculture et la crise des “pyramides”. In Civici A., Lerin F. (eds). *L'agriculture albanaise : contraintes globales et dynamiques locales*. Montpellier : CIHEAM-IAMM. p. 149-157. (Options Méditerranéennes. Série B : études et recherches, n. 28).
11. **Daumas J.C. 2006.** Consommation de masse et grande distribution : Une révolution permanente (1957-2005). *Vingtième siècle : revue d'Histoire*, juillet-septembre, n. 91, p. 57-76.
12. **D'Hauteville F. 2000.** La grande distribution alimentaire: la recherche est-elle en phase avec l'histoire? *Économie rurale*, n. 255-256, p. 72-85.
13. **Duponchel D. 2010.** L’impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain. Master 2 Sciences du Management : Université Paris1 – Panthéon Sorbonne. 131 p.
14. **Filser M. 1998.** Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire Les apports des sciences de gestion. *Économie rurale*, n. 245-246. p. 9-15.

15. **Filser M., Paché G. 2008.** La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques. *Revue française de gestion*, n. 182. p. 109-133.
16. **Gallouj C. 2007.** Innovation commerciale et usage du temps des ménages : un cadre conceptuel. *Innovations*, n. 25, p. 179-204.
17. **Kerbache L. 2005.** Supply chain management : enjeux et stratégies logistiques, *Management ISGP*, janvier 2005, n.1. p. 27-33.
18. **Kercuku-Biba H. 2003.** Dynamiques sectorielles et transition économiques en Albanie : le cas de l'évolution de la filière lait, 1990-2000. Thèse Master of Science : CIHEAM-IAMM. 138 p.
19. **Kristo I., Sulçe S. 2001.** Quelques caractéristiques des activités de production dans les exploitations agricoles. In : Civici A., Lerin F. (eds). *L'agriculture albanaise : contraintes globales et dynamiques locales*. Montpellier : CIHEAM-IAMM, n. 28. p. 95-109.
20. **Markhof M.M., Musabelliu B. Zusi A. 2010.** Capacity building for implementing the rural development strategy. support to the Albanian Ministry of Agriculture, Food and Consumer Protection. 69 p.
21. **Mentzer J.T., Dewitt.W et al. 2001.** Définir le supply chain management. *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, p. 3-18.
22. **MAFCP (Ministry of Agriculture, Food and Consumer protection, Albania). 2009.** Yearbook of agricultural statistics. Tirana : MAFCP.
23. **MAFCP (Ministry of Agriculture, Food and Consumer protection, Albania). 2011.** Rural Development Programme 2011-2013. Tirana : MAFCP.
24. **Montigaud J.C. 1992.** L'analyse des filières agroalimentaires : méthodes et premiers résultats. *Economies et sociétés*, n. 6, p. 59-83.
25. **Persuy P. 1977.** Les formes modernes de distribution : leur rôle dans l'évolution du système agro-alimentaire. *Économie rurale*, n. 121, p. 39-43.
26. **Plan Bleu. 2009.** *Repenser le développement rural en Méditerranée. Actes de l'atelier régional sur l'agriculture et le développement rural durable. Bari, Italie, 8 -11 mai 2008.* Athènes : PNUE/PAM. (Rapports techniques du PAM, n. 1). [Consulté en 2011]. [http://www.planbleu.org/publications/mts172\\_rural.pdf](http://www.planbleu.org/publications/mts172_rural.pdf)
27. **Porter M. 1986.** *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.* Paris : InterEditions.

# Annexes

## Annexe 1 : Questionnaires d'enquête



**L'Institut Agronomique  
Méditerranéen de Montpellier  
(IAMM), France**

**Université Européenne  
de Tirana (UET)**

### Questionnaire d'enquête pour les GMS avec le chef de rayon boucherie

Dans le cadre de la préparation de la thèse *Master of Science* : « L'impact de la grande distribution sur les filières en Albanie : cas de la filière viande rouge. »

#### - Identification du chef de rayon

Nom Prénom : .....  
Formation .....  
Expérience professionnelle .....

#### - Identification du GMS

Nom de l'entreprise .....  
Date de création .....  
Superficie .....  
Numéro de salariés.....  
Département .....  
Chiffre d'affaires .....

1. Le capital de l'entreprise est :

- € étranger
- € du pays
- € mixte / part du capital étranger .....%

2. Où est-ce que vous vous approvisionnez :

Fournisseurs	En %	Nr de fournisseur
€ Locaux	<input type="text"/>	<input type="text"/>
€ Importation	<input type="text"/>	<input type="text"/>
€ Les deux	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. Quelle est la part de la viande dans votre magasin ?

Catégorie	Achats	Share %	Ventes	Share %	Nr. Contrats	Share %
<b>Viande</b>						
<b>Total alimentaire</b>						

4. Si vous approvisionnez auprès des fournisseurs locaux, quel type de relation avez-vous établi avec eux ?

- € contractuelle
- € convention orale
- € connaissance personnelle
- € étude de marché
- € recommandation

- Depuis combien d'année avez-vous établi cette relation ?

.....  
 .....

5. Comment avez-vous organisé l'approvisionnement avec les fournisseurs locaux ?

- € le transport est assuré par vous-même
- € le transport est assuré par vos fournisseurs
- € autres

6. Les moyens du transport utilisés sont :

- € spécialisés pour la viande
- € non spécialisés
- € autres

7. La viande que vous achetez est :

	En %	Quantité /Kg	En valeur
€ animaux vivants	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
€ déjà abattue	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
€ surgelée	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. Vos exigences par rapport à la qualité de la viande sont :

- € certificat donné par une institution de l'Etat
- € signe de qualité ou label
- € Autres

9. Si vous faisiez une restructuration ou une expansion du rayon boucherie, **choisiriez-vous** :

- € la viande du pays

€ la viande importée

• **Les raisons de ce choix sont :**

€ la qualité

€ la sécurité et la garantie

€ le prix

€ la préférence du consommateur

€ la facilité d'avoir un accord

€ autres

10. La viande du pays provient de zones qui sont situées :

€ à proximité

€ moins de 100 km

€ pas d'importance

11. D'où provient la viande ?

.....

• La principale raison de ce choix est :

.....

12. Est-ce que les prix sont :

€ bien précisés dans le contrat

€ les prix sont valables .....

€ les prix ont changé ..... fois par an

– à la hausse  à la baisse

– les raisons du changement sont :

.....

13. Le délai de paiement est :

– 30 jours après la livraison

– 60 jours après la livraison

– 90 jours après la livraison

– autres

14. Quelle est l'évolution du secteur de la viande dans vos magasins et pourquoi a-t-elle une telle performance ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

.....

.....

## Questionnaire d'enquête pour les intermédiaires (grossistes)

Dans le cadre de la préparation de la thèse *Master of Science* : « L'impact de la grande distribution sur les filières en Albanie : cas de la filière viande. »

### Identification du fournisseur/intermédiaire

Nom et prénom .....

Formation .....

Localisation .....

Nombre de salariés.....

1 Vous vous approvisionnez auprès de :

- éleveur
- collecteur
- autres

Les raisons de ce choix d'approvisionnement sont :

.....  
.....

2 Quel type de relation vous avez établi avec eux ?

- occasionnelle
- convention orale
- contractuelle
- connaissance personnelle

3 Comment s'effectue votre approvisionnement ?

Indiquer le lieu	Période	Quantité	Prix moyen	Moyen de transport

4 Les principaux problèmes de l'approvisionnement sont :

- de trouver la quantité nécessaire
- le transport
- c'est difficile de négocier avec vos fournisseurs
- vous n'êtes pas sûr des contrôles sanitaires
- autres

5 Vous vous approvisionnez auprès :

- d'une région particulière .....
- des abattoirs licenciés, qui respectent les normes de l'UE et du MBUMK
- de l'importation .....
- autres

◦ Quelle est votre préférence parmi ces choix d'approvisionnement ? Pourquoi ?

.....  
.....

6 Vous achetez :

- les animaux vivants
- déjà abattus

7 Si vous achetez du bétail vivant, l'abattage se fait :

- dans votre abattoir
- abattoirs municipaux
- autres

8 A qui vendez-vous ?

<b>Clients</b>	<b>En %</b>	<b>Quantité</b>	<b>En valeur</b>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9 Vous réalisez les fonctions de :

- découpe
- tranchage
- préparation des portions préemballées

10 Est-ce que vous êtes soumis à des contrôles sanitaires ou d'hygiène ?

- Oui
- non

Lesquels ?

.....

11 La viande que vous vendez est munie de :

- € certificat donné par une institution de l'Etat
- € signe de qualité ou label
- € autres

12 Est-ce que vos clients sont stricts en ce qui concerne l'exigence d'un certificat ou d'autre document qui certifie la viande ?

Oui  non

13 Est-ce que la grande distribution a changé l'organisation de votre travail ?

Oui  non

Quels sont ces changements ?

.....  
.....

14 Comment voyez-vous la tendance de vos ventes, plutôt vers les grandes surfaces, boucherie ou autres détaillants spécialisés ?

.....  
.....  
.....  
.....

## Questionnaire d'enquête auprès des « bouchers »

Dans le cadre de la préparation de la thèse *Master of Science* : « L'impact de la grande distribution sur les filières en Albanie : cas de la filière viande. »

### Identification du boucher :

Nom et prénom .....

Origine .....

Localisation .....

15 Vous vous approvisionnez auprès de :

- éleveur
- vous êtes vous-même éleveur
- collecteur
- grossiste
- autres

Les raisons de ce choix d'approvisionnement sont :

.....  
 .....

16 Vous vous approvisionnez auprès :

- d'une région particulière .....
- des abattoirs licenciés, qui respectent les normes de l'UE et du MBUMK
- de l'importation .....
- autres

◦ Quel est votre préférence parmi ces choix d'approvisionnement ? Pourquoi ?

.....

17 L'abattage des animaux se fait :

- dans des abattoirs municipaux .....
- dans des abattoirs privés .....
- ailleurs .....

18 Comment s'effectue votre approvisionnement ?

Indiquer le lieu	Période	Quantité	Prix d'achat	Prix de vente	Moyen de transport

19 Les principaux problèmes d'approvisionnement sont :

- de trouver la quantité nécessaire
  - le transport
  - c'est difficile de négocier avec vos fournisseurs
  - vous n'êtes pas sûr des contrôles sanitaires
  - autres
- .....

20 Vous achetez :

- les animaux vivants
- déjà abattus

21 Si vous achetez du bétail vivant, l'abattage se fait :

- dans votre abattoir
- abattoirs municipaux
- abattoir privé
- autres

- Frais d'abattage par tête .....
- Autres frais d'abattage .....

22 Vous assurez-vous que la viande que vous vendez est une viande contrôlée par le vétérinaire ?

Oui  non

23 Est-ce que vous êtes soumis à des contrôles sanitaires ou d'hygiène ?

Oui  non

Lesquels ?

.....

24 La viande que vous vendez est munie de :

- € un certificat donné par une institution de l'Etat
- € un signe de qualité ou label
- € autres

25 Est-ce que vous voyez la grande distribution comme un fort concurrent ?

Oui  non

Pourquoi ?

.....

# Questionnaire d'enquête pour les consommateurs

Dans le cadre de la préparation de la thèse *Master of Science* : « L'impact de la grande distribution sur les filières en Albanie : cas de la filière viande. »

## Identification du consommateur

Age:

Nombre de membres de la famille : .....

Profession : .....

Revenus moyen : .....

Quartier d'habitation : .....

1 Quel type de viande consommez-vous ?

bovine       ovine       porcine       caprine

2 Quelle est la quantité de la viande achetée par mois ?

1-2 kg     3-4 kg     5-6 kg     plus

3 A quel prix achetez-vous la viande ?

5€/kg     6 €/kg     7 €/kg     8€/ kg     plus

4 Faites-vous attention à l'origine de la viande achetée ?

oui       non

Pourquoi :

qualité  
 goût  
 sécurité  
 prix  
 autres

5 Quelle est la fréquence de votre consommation ?

une fois par mois       une fois par semaine       plusieurs fois par semaine  
 tous les jours       les jours de fête

6 Où la consommez-vous le plus souvent?

à domicile       au restaurant

7 Quelle est la fréquence de votre approvisionnement ?

une fois par mois     une fois par semaine     plusieurs fois par semaine  
 tous les jours       les jours de fête

- 8 Où vous approvisionnez-vous ?  
 boucherie  grande surface  autres

Les raisons de ce choix .....  
.....

- A quel niveau êtes-vous sûr de la viande que vous achetez :  
 boucherie .....%  
 grande surface .....%  
 autres .....%

- 9 Préférez-vous consommer de la viande de boucherie plutôt que de la viande vendue au supermarché ?

Pourquoi ? .....  
.....

- 10 Combien avez-vous de fournisseurs?

- un seul et fixe  plusieurs mais fixes  plusieurs au hasard

- 11 Est-ce que vous pensez que vous avez suffisamment de connaissances par rapport à la qualité de la viande (signe de qualité ou label) ?

- oui  non

Lesquelles connaissez-vous ? .....  
.....

## Annexe 2 : Résultats des enquêtes

### Les enseignes de la grande distribution

#### EUROMAX sh.p.k

1	Nom	EUROMAX sh.p.k
2	Chiffre d'affaires (approximative 2009)	3 900 000 000 leke (28 676 470 €)
3	Date de création	01/10/2005
4	Superficie	Hypermarché - 6000 m <sup>2</sup> , Express 1 -520m <sup>2</sup> , Express 3 - 677 m <sup>2</sup> , Express 4 -340 m <sup>2</sup> , Express 5 -726 m <sup>2</sup> , Express 6- 341 m <sup>2</sup> , Express 7- 450 m <sup>2</sup> , Express 8 -330m <sup>2</sup> , Express 12- 939m <sup>2</sup> ; Express 14- 137 m <sup>2</sup> , Express 15 - 618 m <sup>2</sup>
5	Nombre de salariés	500
6	Capitale de l'entreprise	Etranger (part du Group DELTA MAXI d.o.o Serbe 95% et Weakstead Real Estate B.V 5 %)
7	Nombre de magasins	11 magasins à Tirana, 1 à Vlora, 1 à Fier, 1 à Elbasan et 2 à Durres
9	Site web	<a href="http://www.euromax.com.al">www.euromax.com.al</a>

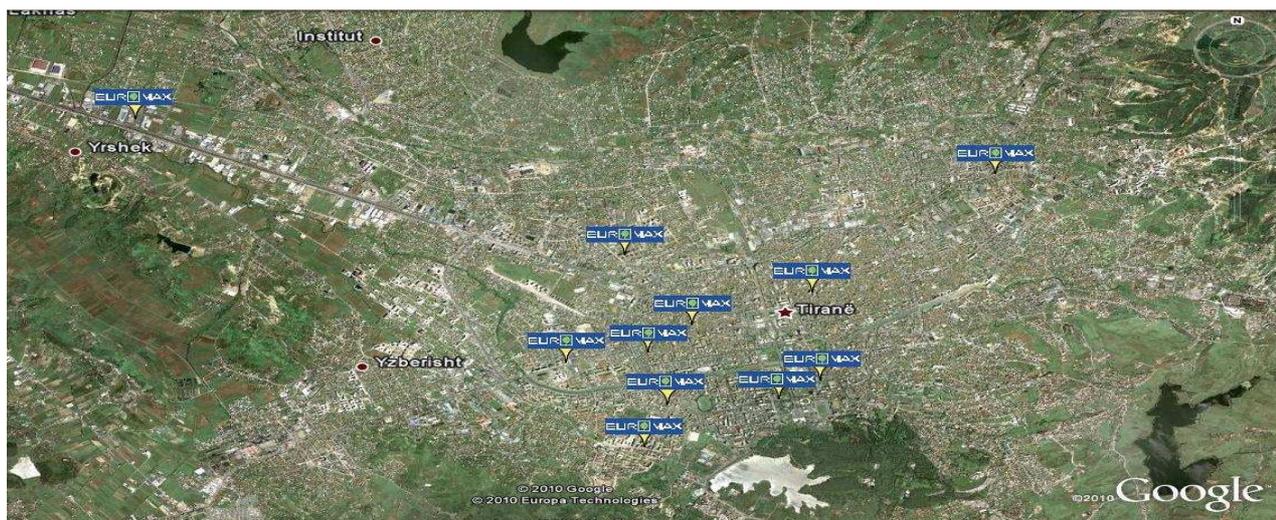
#### Historique :

Le 1<sup>er</sup> octobre 2005, Euromax a ouvert le premier **hypermarché** du pays à Tirana (Centre Commercial Univers – ou QTU – situé à 6 km en périphérie de la Capitale) doté d'une superficie de 4000 m<sup>2</sup> et de 20 000 produits référencés. Euromax a été créé par l'homme d'affaires albanais Samir Mane et la Banque Européenne pour la reconstruction et le développement ou **BERD** laquelle a acheté 10 % de la société en 2006.

En septembre 2006, il ouvre son premier **supermarché** à Tirana, ce faisant, il commence à mettre en place sa stratégie d'expansion. Puis, en décembre 2007, il agrandit son hypermarché du QTU qui atteindra une superficie de 6000 m<sup>2</sup>.

En 2008, Euromax ouvre sa centrale d'achat et son centre de distribution d'une superficie de 22 000 m<sup>2</sup> près du QTU. Pendant la même année, la chaîne de supermarché albanaise a été rachetée par le groupe Serbe Delta Maxi d.o.o. et le Hollandais Weakstead Real Estate B.V en possédant respectivement les parts de 95 % et de 5 %. En septembre 2009, il est présent dans 5 villes avec 16 magasins en Albanie.

**Figure 20: Carte de la répartition des magasins Euromax à Tirana**



Source : Elaboré par l'auteur sur Google Earth. Nord situé vers le haut de la carte.

### ➤ Les fournisseurs de viande rouge

Le GMS s'approvisionne auprès de cinq fournisseurs que nous présenterons ensuite en détail : Xhaka sh.p.k

- Tzima Meat
- Ferme Maçi (municipalité de Terbuf à Lushnje)
- Ferme Allidaku à Fier
- Frigo Food Sh.A (importateur de viande congelée)

### ➤ Part de la viande dans la GMS

La part de la viande représente 7% du CA dans le domaine alimentaire avec 2 500 000 lekë (18 382 €).

### ➤ Le type de relation établie avec ses fournisseurs

Euromax a établi des relations contractuelles avec tous ses fournisseurs. La signature d'un contrat d'un ou de deux ans, est la principale condition que la distribution exige auprès de ses fournisseurs. La société travaille avec quatre de ces fournisseurs depuis le début de son ouverture, mais a commencé à travailler en novembre 2009 avec Tzima. Le principal objectif de ces contrats est d'avoir un approvisionnement continu pour la GMS.

### ➤ L'organisation de l'approvisionnement

Les produits sont transportés à la centrale d'achat par le fournisseur avec ses propres moyens de transport. La fréquence des approvisionnements est de deux ou trois fois par semaine selon les ventes. Depuis la centrale, Euromax réalise elle-même la distribution vers les autres magasins de Tirana et de province. Les moyens de transports utilisés sont spécialisés pour la viande.

### ➤ La viande achetée

Ne disposant pas d'abattoirs, Euromax achète les animaux abattus et en carcasse. Il fait lui-même la découpe de la carcasse.

### ➤ **Les exigences par rapport à la qualité**

La GMS demande rigoureusement que le produit soit accompagné d'un certificat donné par l'institution de l'Etat (l'Institut de la Sécurité Alimentaire et Vétérinaire). Dans le cas contraire, la viande ne sera pas acceptée mais retournée au fournisseur.

### ➤ **Production locale ou importation : le choix du fournisseur**

La stratégie suivie par la grande distribution est d'avoir de préférence des fournisseurs locaux plutôt que d'importer elle-même la viande. Les raisons de ce choix sont les facilités que peuvent offrir les fournisseurs locaux à la GMS, comme la négociation d'un contrat d'approvisionnement régulier, la souplesse concernant les volumes et la réalisation du transport par le fournisseur.

Même si ces fournisseurs sont tous établis en Albanie, leur viande n'est pas forcément issue de l'élevage national. Voici l'origine de la viande rouge des fournisseurs d'Euromax :

- une coopérative grecque (qui exporte de la viande vers l'Albanie via sa filiale),
- un grossiste albanais qui importe le bétail vivant de la Serbie, le Kosovo et la Macédoine. Le stockage et l'abattage sont réalisés dans son abattoir à Shkodra,
- le fournisseur de la viande porcine est un éleveur albanais qui possède une ferme à Levan près de Fier,
- l'autre fournisseur est un éleveur albanais. Celui-ci importe des veaux de la Bulgarie, la République Tchèque et la Roumanie, puis les engraisse sur son exploitation.

Euromax préfère la viande locale à la viande importée pour plusieurs raisons :

- pour sa qualité supérieure : ce choix découle de la préférence du consommateur albanais pour la viande locale.
- importer la viande implique des difficultés logistiques : l'organisation du transport, les passages en douane. La viande étant un produit frais, tout blocage dans le circuit d'approvisionnement peut entraîner la péremption du produit.
- les économies d'échelles réalisées par les fournisseurs en termes de transport : l'importation de la viande par la GMS lui revient plus chère que si celle-ci passe par un fournisseur.

Lors de l'entretien, le chef de rayon nous a confié qu'il n'y a pas beaucoup de possibilité d'approvisionnement en viande fraîche en Albanie pour la grande distribution, étant donné qu'il n'y a pas de grandes fermes pour satisfaire leurs besoins. La plupart des petits producteurs de viande rouge ont intégré verticalement la filière pour commercialiser leur viande en vente directe, en ouvrant leur propre boucherie. C'est pourquoi les fournisseurs sont les seuls acteurs pouvant répondre aux besoins de la chaîne Euromax.

### ➤ **Les prix**

Les prix sont bien précisés dans le contrat et ne peuvent pas changer sauf dans le cas où le fournisseur les prévient un mois à l'avance. Le délai de paiement est de 30 jours après livraison.

Tendance actuelle : les prix ont changé et la tendance est à la hausse. Les raisons de ces changements d'après nos informations sont l'augmentation des prix par les fournisseurs avec la justification selon laquelle leurs coûts ont augmenté.

### ➤ **Evolution du secteur de la viande chez Euromax**

Le secteur de la viande n'a cessé de croître depuis l'ouverture d'Euromax. Selon le responsable du département, les raisons de cette performance sont diverses : expansion de la chaîne avec l'ouverture de plusieurs magasins, des prix compétitifs sur le marché, des campagnes promotionnelles auprès des consommateurs et l'amélioration de l'efficacité du secteur viande (formation des employés, expérience acquise au fur et à mesure des années...).

## Conad Adriatika

1	<b>Nom</b>	Conad sh.p.k
2	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>85 580 000 € - Le Groupe Conad</b>
3	<b>Date de création</b>	2006
4	<b>Superficie</b>	Au Européen <i>Trade Center</i> (Rruga e Ebasanit Tirane, Conad 600 m <sup>2</sup> )
5	<b>Nombre de salariés</b>	360 employés (estimation)
6	<b>Capitale de l'entreprise</b>	Etranger, Italien
7	<b>Nombre de magasins</b>	9 magasins Conad
8	<b>Site web</b>	<a href="http://www.conad.it">www.conad.it</a>

### **Historique :**

Conad (*Consorzio Nazionale Dettaglianti*) est fondé à Bologne, le 13 mai 1962 par 14 centrales d'achats coopératives du centre de l'Italie. En 1973, elle se met d'accord pour avoir les mêmes produits et la même politique. En 1989, le groupe se modernise et décide de rebaptiser ses magasins : Conad pour les supermarchés, Margherita pour les supérettes et Pianeta (devenus plus tard E. Leclerc - Conad) car elle s'est lancée dans une coopération avec la chaîne de magasin E. Leclerc pour la gestion du nouveau réseau, sous l'enseigne « *E. Leclerc - Conad* pour les hypermarchés.

Conad est une organisation qui opère à travers huit grands groupes coopératifs, centres d'achat et de la distribution : Nordiconad, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad del Tirreno, Pac2000A, Conad Adriatico, Sicilconad Mercurio e Conad Sicilia. Conad est la deuxième enseigne de la distribution en Italie avec une forte présence dans tout le territoire national.

Et, en 2006, *Conad Adriatico* se lance sur le marché de l'Albanie dans les principales villes Tirana, Durrës, et Kavaje. Le premier supermarché ouvert à Tirana est situé dans un centre commercial (ETC) de 600 m<sup>2</sup>. Dernièrement, Conad s'implante à Malte.

Les superficies des magasins Conad sont les suivantes :

**E Leclerc Conad** – hypermarché traditionnel avec une superficie de plus de 3000 m<sup>2</sup> où dans une version plus petite dotée d'une superficie entre 2500-3000 m<sup>2</sup>.

**Conad Superstore** – points de ventes avec une superficie entre 1500 et 2100 m<sup>2</sup>.

**Conad** – supermarchés avec une superficie de 600 jusqu'à 1300 m<sup>2</sup>.

**Conad City** – superette d'une superficie entre 250 et 600 m<sup>2</sup>.

**Margherita** – magasins de proximité jusqu'à 250 m<sup>2</sup>.

**L'alimentaire** – points de vente qui ne dépassent pas les 100 m<sup>2</sup>.

**Figure 21: Carte de la répartition des magasins Conad à Tirana**



Source : Elaboré par l'auteur sur Google Earth. Nord situé vers le haut de la carte.

➤ **Les fournisseurs de viande rouge**

Conad a un seul fournisseur local pour la viande rouge. Celui-ci est importateur de viande congelée d'Argentine, du Brésil ou de l'Espagne. Donc, elle s'approvisionne en viande fraîche importée plus précisément en Italie où se trouve son siège.

➤ **Part de la viande dans le GMS**

La part de la viande représente 5% du CA dans le domaine alimentaire.

➤ **Le type de relation établie avec ses fournisseurs**

Conad a des relations contractuelles avec ses fournisseurs. Pour être référencé comme leur fournisseur, il faut leur garantir tout qui est déjà prescrit dans le contrat. Conad a deux contrats signés avec ses fournisseurs de viande pour une période d'un an.

➤ **L'organisation de l'approvisionnement**

Conad organise lui-même le transport comme il importe toute la viande rouge fraîche qui est vendue dans ses magasins. Les moyens de transport sont spécialisés pour la viande.

D'abord, la viande est transportée au magasin central de Conad situé en périphérie de Tirana. Ensuite, depuis le magasin central, il réalise la distribution vers les autres magasins de Tirana et de province.

➤ **La viande achetée**

Ne disposant pas d'abattoirs, Conad achète les animaux abattus et en carcasse. Il fait elle-même la découpe de la carcasse.

➤ **Les exigences par rapport à la qualité**

Étant donné que Conad ne s'approvisionne pas en Albanie pour la viande fraîche, celle-ci est certifiée par le pays d'origine et aussi contrôlée à la frontière albanaise. Et, si c'est le cas, comme pour la production

locale, le produit est accompagné d'un certificat donné par l'institution de l'Etat (l'Institut de la Sécurité Alimentaire et Vétérinaire).

En outre, Conad a son propre contrôleur, il a engagé un spécialiste qui contrôle la viande dans les magasins de la GMS.

➤ **Production locale ou importation : le choix du fournisseur**

Conad importe cent pour cent de la viande fraîche présente dans ses magasins. Sa stratégie d'approvisionnement est dirigée vers l'importation et n'a pas de fournisseur local pour la viande rouge.

La grande distribution étant la filiale d'un groupe italien, elle trouve plus favorable de s'approvisionner dans le pays où est situé son siège social. De plus, la société s'approvisionne en Italie pour la plupart des produits puisque le consommateur albanais préfère les produits en provenance d'Italie. Cependant concernant la viande, le consommateur albanais préfère la production locale.

Mais les raisons du choix de l'importation de viande, selon le chef du rayon viande, sont la qualité et la sécurité de la viande importée.

➤ **Les prix**

Les prix sont bien précisés dans le contrat et sont valable pour une semaine. Ils changent chaque semaine à la hausse ou à la baisse selon la production.

Il est aussi bien précisé dans le contrat que le délai de paiement est de 60 jours après la livraison.

➤ **Evolution du secteur de la viande du GMS**

D'après le chef du rayon viande, malgré une tendance actuelle à la hausse de la demande, les consommateurs albanais préfèrent plutôt acheter la viande chez les bouchers qu'ils connaissent et auxquels ils font confiance plutôt que de l'acheter dans les supermarchés.

### Mercator-A sh.p.k

1	Nom	Mercator-A ,sh.p.k
2	Chiffre d'affaires	-
3	Revenue du groupe Mercator (1-6 2009)	1,294 000 000 Euros
4	Date de création	En décembre 2010 la filiale en Albanie
5	Superficie	Hypermarché 4500 m <sup>2</sup>
6	Nombre de salariés	120 salariés en Albanie. (le Groupe Mercator a 21 258 salariés en 30 juin 2009)
7	Capitale de l'entreprise	Etranger (Slovène) part du groupe (POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d)
8	Nombre de magasins	1 hypermarché en Albanie Au total, le groupe a 1436 magasins, juin 2009
9	Site web	<a href="http://www.mercator.al">www.mercator.al</a>

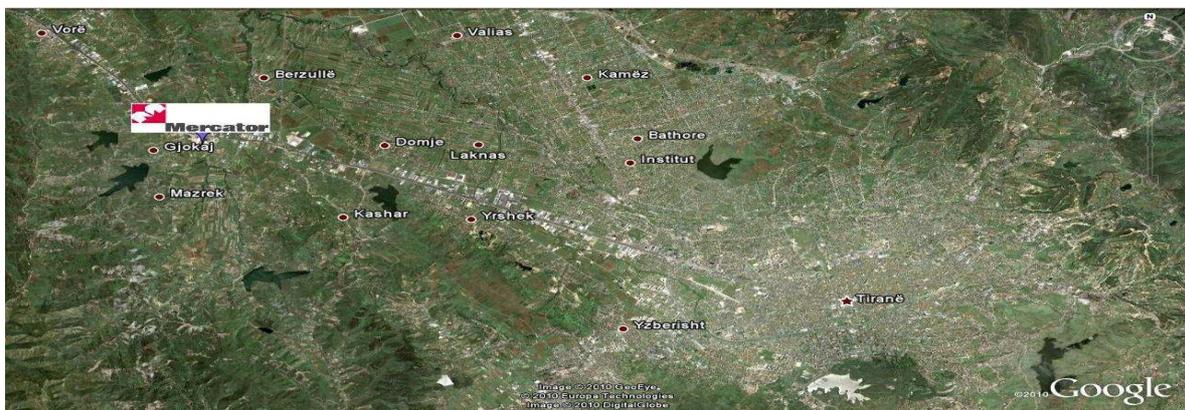
#### Historique :

Mercator est l'un des plus grands groupes et le plus réussi dans le Sud-Est de l'Europe. C'est la première chaîne de distribution en Slovénie qui vise à devenir de même importance dans d'autres marchés comme la Serbie, Croatie et Bosnie Herzégovine.

Actuellement, Mercator est présent dans sept marchés de la région : la Serbie, la Croatie, la Bosnie-Herzégovine, le Monténégro, la Bulgarie et l'Albanie.

Il s'est implanté en Albanie en décembre 2009, avec l'ouverture d'un hypermarché doté d'une superficie de 4500 m<sup>2</sup> située dans un centre commercial « City Park » en périphérie de la capitale. Mercator produit sa marque privée dans les pays où il s'est implanté avec un nombre de produits respectivement de 2 160 produits en Slovénie, 797 produits en Serbie, 1 463 produits en Croatie, 860 produits en Bosnie-Herzégovine.

**Figure 22 : Carte de répartition des magasins Mercator à Tirana**



Source : Elaboré par l'auteur sur Google Earth. Nord situé vers le haut de la carte.

### ➤ **Les fournisseurs de viande rouge**

Mercator a choisi d'externaliser la gestion du secteur de la viande dans son magasin en Albanie. La grande distribution ne s'est manifestement pas trouvée prête à gérer ce département ou bien il était plus efficace et confortable d'externaliser. Par conséquent, le secteur de la viande est géré par une entreprise grecque qui a sa filiale en Albanie.

### ➤ **Part de la viande dans la GMS**

La part de la viande représente 4% du CA dans le domaine alimentaire, cette dernière représente 64% du CA de la grande distribution.

### ➤ **Le type de relation établie avec ses fournisseurs**

Mercator a signé un contrat un peu spéciale avec l'entreprise grecque qui gère le rayon viande dans son magasin. L'entreprise loue l'espace à la GMS mais lui donne également un pourcentage du chiffre d'affaires du secteur de la viande.

Par conséquent, la grande distribution ne s'occupe pas directement de ce secteur même si c'est dans son intérêt et de celui de ses consommateurs qu'il soit performant.

### ➤ **L'organisation de l'approvisionnement**

La coopérative importe de la viande de la Grèce où elle est située. Elle importe de la viande de veau, agneau et porc une fois par semaine : 6 à 7 tonnes au total. Les moyens de transports utilisés sont spécialisés pour la viande.

### ➤ **La viande achetée**

Ne disposant pas d'abattoirs, Tzima importe les animaux abattus et en carcasse. Il fait lui-même la découpe de carcasse dans les espaces viande de la grande distribution, là où ils font aussi la transformation de la viande.

### ➤ **Les exigences par rapport à la qualité**

La GMS demande rigoureusement que le produit soit accompagné d'un certificat donné par l'institution d'Etat (l'Institut de la Sécurité Alimentaire et Vétérinaire). Dans le cas contraire, la viande ne sera pas acceptée, elle sera retournée au fournisseur.

### ➤ **Production locale ou importation : le choix du fournisseur**

Dans ce cas, le choix du fournisseur n'est plus un souci pour la GMS puisque elle a suivi la stratégie d'externalisation pour la gestion du secteur de la viande. En effet, son choix est le résultat plutôt d'une décision prise par la GMS de faciliter son organisation que de la difficulté de trouver l'offre dont elle aurait besoin.

L'entreprise qui gère actuellement la viande à Mercator est elle-même importatrice de viande de Grèce via sa filiale en Albanie donc il n'y a qu'un fournisseur.

### ➤ **Les prix**

Les prix ont changé et la tendance actuelle des prix est à la hausse.

### ➤ **Evolution du secteur de la viande chez Mercator**

Cela fait peu de temps que la grande distribution est implantée en Albanie, même pas une année mais le chef du magasin Mercator nous a dit que la performance du secteur jusqu'à maintenant est satisfaisante, avec des ventes en croissance ; d'ailleurs parmi leurs clients, il y a des restaurants et des entreprises qui sont devenus de fidèles clients.

## Big Market sh.p.k

1	Nom	Big Market
2	Chiffre d'affaires	9 000 000 €
3	Date de création	En 2004
4	Superficie	En général, ce sont de petits supermarchés d'une superficie entre 500-1000 m <sup>2</sup>
5	Nombre de salariés	estimation 220
6	Capital de l'entreprise	Albanais
7	Nombre de magasins	13 magasins seulement à Tirana
8	Site web	<a href="http://bigmarket-al.com">http://bigmarket-al.com</a>

### Historique :

L'ouverture du premier magasin de Big Market à Tirana date de 2004 par un propriétaire albanais. Ces types de magasins de vente en détail en libre service commencent à apparaître aussi en Albanie. Même si le consommateur albanais est habitué au service d'un vendeur, il commence à se présenter à une autre forme de vente où il peut choisir lui-même les produits.

Le propriétaire de Big Market a ouvert d'autres magasins pendant toutes ces années, portant leur nombre à treize. En effet, les magasins fonctionnent comme des franchises. Pourtant, cette chaîne de distribution ne fait pas partie d'une chaîne étrangère, elle est bien présente sur le marché, quoique ses magasins soient des superettes et des petits supermarchés qui ne dépassent pas 1000 m<sup>2</sup>.

**Figure 23 : Carte de répartition des magasins Big Market à Tirana**



Source : Elaboré par l'auteur sur Google Earth. Nord situé vers le haut de la carte.

### ➤ **Les fournisseurs de viande rouge**

Même si la chaîne est assez présente dans la capitale avec ses treize magasins dispersés partout à Tirana, elle n'a pas la même taille et la même organisation que les autres grandes surfaces du pays. Le rayon de la viande dans ses magasins ne représente pas une grande surface.

Par conséquent, les fournisseurs de la viande rouge dans ce cas ne sont pas de grande taille mais sont des boucheries ou de petits éleveurs qui peuvent leur fournir la quantité demandée.

### ➤ **Part de la viande dans la GMS**

La part de la viande représente 3-4 % du CA dans le total des ventes de la grande distribution.

### ➤ **Le type de relation établie avec ses fournisseurs**

Cette chaîne ne suit pas la même stratégie envers ses fournisseurs, la signature d'un contrat n'est pas toujours indispensable. Elle essaie de trouver pour son approvisionnement en viande rouge des boucheries ou éleveurs d'une certaine taille en arrivant à une convention orale ou bien en utilisant ses connaissances personnelles.

### ➤ **L'organisation de l'approvisionnement**

Le fournisseur fait lui-même le transport vers chaque magasin Big Market avec ses propres moyens de transport. Chaque magasin est géré par ses responsables, on peut dire qu'ils opèrent comme des franchises. Les demandes se font séparément par les responsables de chaque magasin selon leurs besoins ; puis c'est le fournisseur qui organise lui-même leur approvisionnement.

Le responsable du magasin auprès de cette enseigne nous a confié que les moyens de transport ne sont pas spécialisés pour la viande, mais selon le véhicule, leur fournisseur se justifie en disant que la viande est fraîche et la distance que le produit parcourt n'est pas très importante.

### ➤ **La viande achetée**

La grande distribution achète les animaux abattus et en carcasse. Les fournisseurs, les boucheries ou bien les éleveurs font l'abattage du bétail dans les points d'abattage et le transportent ensuite vers les magasins Big Market. Elle fait elle-même la découpe de la carcasse.

### ➤ **Les exigences par rapport à la qualité**

Les magasins Big Market demandent que la viande soit contrôlée et bien sûr qu'elle soit accompagnée d'un certificat donné par l'institution d'Etat (l'Institut de la Sécurité Alimentaire et Vétérinaire). Même si elle travaille plutôt en se basant sur la confiance en leur fournisseur.

### ➤ **Production locale ou importation : le choix du fournisseur**

Big Market n'importe pas la viande étant donné que sa demande pour ce produit ne justifie pas les coûts découlant de l'importation. Elle préfère la production locale que celle de l'importation.

La viande rouge vient des villes comme Laç, Lezhe Berat ou bien des villages à côté de Tirana mais c'est toujours la production locale.

Selon le responsable, cette préférence est liée à la meilleure qualité de la production locale par rapport à celle de l'import.

➤ **Les prix**

Les prix sont bien précisés dès le début de leur collaboration mais le fournisseur peut changer les prix en les informant avant. La tendance des prix est à la hausse ; la raison, selon le responsable auprès de Big Market, est le prix du marché. Le paiement se fait au moment de la livraison de la marchandise.

➤ **Evolution du secteur de la viande chez Euromax**

La performance du secteur de la viande dans les magasins Big Market est loin d'être ce que nous attendons, a nous confié le responsable. D'ailleurs, il pense que les consommateurs sont dirigés plus vers les boucheries que vers les supermarchés.

En outre, selon lui, le consommateur n'a pas encore changé d'habitude mais il faudra un peu de temps pour qu'ils commencent à fréquenter plus les GMS.

## Les fournisseurs de la grande distribution

### Fiche fournisseur I

*Personne enquêtée : La gestionnaire de la filiale à Tirana*

**Nom** : Tzimas & Co (filiale d'une entreprise grecque)

**Activité** : Entreprise importatrice

**Localisation** : filiale albanaise basée à Tirana, siège social à Kastoria (Grèce)

**Chiffre d'affaires** : 120 000 000 leke (882 353 €)

**Nombre de salariés** : 35

**Débouchés** : grossistes, boucheries, GMS, restauration

#### **Historique :**

*En 1978-1979, le couple Tzimas crée l'entreprise « Tzimas & Co » à Kastoria en Grèce. Pendant les années 80-85, la société commence à faire la transformation de la viande et la direction passe aux mains des deux fils de la famille. L'entreprise intègre la commercialisation avec trois magasins franchisés situés au nord de la Grèce.*

*Actuellement, l'entreprise détient une part importante du marché local et des grandes villes grecques. L'objectif est d'augmenter la part de marché en Grèce et à l'étranger. En 2006, elle entre dans le marché albanais comme grossiste.*

#### ➤ **Approvisionnement**

L'entreprise a son siège social en Grèce et elle gère le marché albanais à travers son bureau à Tirana. L'entreprise dispose d'une exploitation d'élevage en Grèce et importe sa propre production, même si elle s'approvisionne parfois en Albanie.

La fréquence de l'importation est d'une fois par semaine, avec des chargements de six à sept tonnes de viande (bovin, caprin et porcin). La viande est importée déjà découpée et conditionnée.

#### ➤ **Circuit de vente**

Cette filiale fonctionne comme un grossiste et le principal marché ciblé, ce sont les grandes surfaces. **L'entreprise gère le rayon viande de la grande surface slovène Mercator.** Mais elle dispose d'autres débouchés : ses clients sont aussi des boucheries et des restaurants à Tirana.

La personne enquêtée nous a avoué que l'entreprise était en train de négocier avec l'autre grande surface Euromax pour avoir le même contrat qu'avec Mercator. De même, elle a pris contact avec l'autre GMS Conad pour les fournir en viande fraîche.

En résumé, leur stratégie de positionnement se concentre plutôt vers les supermarchés.

#### ➤ **Abattage, contrôle sanitaire et transport**

Les bêtes sont abattues et découpées dans l'abattoir de l'entreprise en Grèce.

Le transport de la viande conditionnée se fait par camions frigorifiques spécialisés pour la viande.

### ➤ **Changement causé par la grande distribution**

Selon la gestionnaire du magasin, jusqu'à maintenant le consommateur albanais n'avait pas encore changé de mentalité vis-à-vis de l'achat de viande et continue à acheter chez son boucher en confiance. Malgré ce constat, elle estime que la grande distribution est toujours en phase de développement et que le changement de comportement se fera petit à petit.

La gestion du rayon boucherie des GMS, initiée avec Mercator et envisagée pour d'autres enseignes, est un changement remarquable de stratégie de développement pour l'entreprise.

## Fiche fournisseur II

*Personne enquêtée : L'éleveur*

**Nom :** « Kompleksi Allidaku »

**Activité :** Elevage de porcs

**Localisation :** Levan village de Fier

**Chiffre d'affaires (2009) :** 6 450 000 leke (47 426 €)

**Troupeau :** 4500 têtes

**Nombre de salariés :** 15

**Débouchés :** Ses propres magasins (vente directe), collecteurs, grossistes, bouchers, GMS

### ➤ Approvisionnement

Dans ce cas, le fournisseur est un éleveur et produit donc lui-même les porcs. Pour l'approvisionnement en fourrage, il se fournit dans les villages environnants auprès des paysans. Il importe aussi environ 20% de la matière première de Grèce.

L'éleveur nous a avoué que les prix de la matière première sur le marché local demeurent très élevés. L'achat de celle-ci se fait de manière informelle ce qui pose problème vis-à-vis de la comptabilité. L'alternative de l'import reste également très chère car il doit s'approvisionner individuellement et les faibles quantités commandées impliquent un coup élevé.

### ➤ Circuit de vente

Face à la sous-évaluation de la valeur de son produit par les collecteurs ou bien les bouchers, l'éleveur s'est intégré verticalement en créant ses propres magasins d'abord à Fier puis à Vlora et dernièrement avec l'ouverture de son magasin à Tirana. Par cette vente directe, l'éleveur évite les intermédiaires et augmente la valeur ajoutée de son produit.

Sa production lui permet de fournir aussi la grande surface en plus de ses propres magasins. Il est le fournisseur d'Euromax et fournit de temps en temps la grande surface Mercator à travers l'entreprise Tzima qui gère le secteur pour ce magasin. Cette dernière s'approvisionne auprès de lui quand elle est en rupture de stock.

D'après l'éleveur, les quantités demandées par les GMS sont faibles, ces dernières le considèrent comme une solution de secours et préfèrent vendre la viande qu'elles importent.

Malgré l'intérêt que l'éleveur montre à travailler avec la grande distribution, il se pose le problème du délai de paiement et donc de liquidité.

### ➤ Abattage, contrôle sanitaire et transport

L'exploitation de Levan dispose de son propre abattoir où sont réalisées les opérations d'abattage et de découpe de la viande. Malgré sa petite taille, l'abattoir respecte toutes les conditions exigées par la loi.

Les contrôles sanitaires sont effectués par les vétérinaires de la mairie. Ces derniers certifient les animaux et aussi l'abattoir.

L'éleveur dispose de ses propres moyens de transport pour la livraison vers ses magasins et aux grandes surfaces. Pour les boucheries à proximité, celles-ci se déplacent elles-mêmes à l'abattoir.

➤ **Changements causés par la grande distribution**

Malgré les quantités limitées demandées par la GMS, l'ouverture des supermarchés a développé son activité en écoulant plus de production et de manière plus facile (deux « gros » clients et non une multitude de « petits » clients).

La GMS constitue donc une possibilité en plus mais nécessite de s'engager à les fournir en respectant leurs conditions (délai de paiement, transport et délai de livraison, prix).

## Fiche fournisseur III

*Personne enquêtée : L'éleveur*

**Nom :** « Kompleksi Maçi 2003 »

**Activité :** Eleveur engraisseur de bovins

**Localisation :** Terbuf village de Lushnje

**Chiffre d'affaires (2009) :** non communiqué

**Troupeau :** 600 têtes

**Nombre de salariés :** 20

**Débouchés :** GMS, boucheries, restauration collective

### ➤ **Approvisionnement**

Les veaux sont importés de Bulgarie, République Tchèque, Roumanie. La ferme fait l'engraissement des veaux de cinq mois qui pèsent 150-200 kg jusqu'à ce qu'ils atteignent un poids de 400-500 kg.

L'approvisionnement en matière première se fait auprès des fournisseurs locaux et une partie est importée. L'éleveur souligne le problème du prix de la matière première qui lui revient très cher.

### ➤ **Circuit de vente**

La taille moyenne de l'exploitation lui permet de garantir des quantités suffisantes à la grande distribution. Outre les GMS, elle vend également sa production aux boucheries des villes comme Lushnjë, Fier, Kavaja, Durrës et Tirana et fournit aussi des institutions comme l'armée.

### ➤ **Abattage, contrôle sanitaire et transport**

L'exploitation ne dispose pas de son propre abattoir et il n'y a pas d'abattoirs municipaux. L'éleveur nous a expliqué qu'il éprouve des difficultés pour le service d'abattage et la découpe. Il doit donc s'orienter vers de petits abattoirs dans des villes avoisinantes.

Comme la grande distribution demande que le bétail soit déjà abattu et parfois même découpé, il doit répondre à cette exigence. Donc, ce serait plus facile pour lui s'il y avait des abattoirs municipaux ou bien des abattoirs privés répondant aux normes.

Les animaux sont contrôlés et certifiés par les services vétérinaires de la municipalité Fier.

Le transport de la viande est réalisé par l'éleveur.

### ➤ **Changements causés par la grande distribution**

Les exigences de la grande distribution, notamment l'abattage des bovins a obligé l'éleveur à réaliser cette activité qu'il ne pratiquait pas auparavant et ceci pose problème compte tenu du manque d'abattoirs agréés près de l'exploitation.

L'éleveur souhaite travailler avec la GMS mais la question du délai de paiement constitue un blocage pour ses besoins en liquidité.

En outre, il ajoute que la grande distribution veut écouler la viande qu'elle importe ou bien de la viande importée, moins coûteuse, plutôt que la production des éleveurs nationaux.

## Fiche fournisseur IV

*Personne enquêtée : Le commerçant*

**Nom** : « Xhaka »

**Activité** : Grossiste

**Localisation** : Shkoder

**Chiffre d'affaires** : 110 000 000 lekë (808 824 €)

**Nombre de salariés** : 6

**Débouchés** : bouchers, GMS, magasins non spécialisés dans la viande

### ➤ **Approvisionnement**

Le grossiste s'approvisionne en bétail (bovin, porcin, ovin) élevés en Serbie et au Kosovo. Il est importateur mais peut s'approvisionner auprès des paysans locaux en cas de rupture de stock.

Le grossiste n'a pas de ferme mais juste un lieu de stabulation pour le bétail avant l'abattage. Il importe trois fois par mois des camions de sept tonnes de bétail (bovin, porcin, ovin).

### ➤ **Circuit de vente**

Pour le grossiste, le client le plus important est la grande distribution et plus spécifiquement Euromax. En raison des quantités importantes qu'elle demande, son objectif est de travailler juste avec ces types de magasins.

Le grossiste possède d'autres clients : des boucheries à Shkodra, à Tirana et aussi des petits magasins non spécialisés pour la viande.

### ➤ **Abattage, contrôle sanitaire et transport**

Le grossiste a son propre abattoir. Etant donné qu'il cible en priorité le marché de la grande distribution et que celle-ci exige que les animaux soient abattus, il a dû s'adapter en introduisant le service d'abattage et de découpe.

L'abattoir est d'une taille moyenne et dispose d'équipements modernes et respectant toutes les normes. Les animaux sont contrôlés par le vétérinaire et après l'abattage, la viande est contrôlée une seconde fois.

Après la découpe, la viande est livrée aux GMS par ses propres moyens de transport. Cependant, il explique que la distribution de la viande pour chaque magasin de la GMS devient difficile. Ces derniers sont situés dans différentes villes et les petites quantités commandées impliquent des coûts de transport très élevés.

### ➤ **Changement causé par la grande distribution**

Pour lui, il est évident que la grande surface a beaucoup influencé son travail. Car ce sont les seuls qui peuvent lui écouler une grande quantité de viande.

Dans l'avenir, il compte orienter ses ventes vers les grandes surfaces plutôt que vers les boucheries et autres magasins spécialisés.

➤ **Changements causés par la grande distribution**

Les exigences de la grande distribution, notamment l'abattage des bovins a obligé l'éleveur à réaliser cette activité qu'il ne pratiquait pas auparavant et ceci pose problème compte tenu du manque d'abattoirs agréés près de l'exploitation.

L'éleveur souhaite travailler avec la GMS mais la question du délai de paiement constitue un blocage pour ses besoins en liquidité.

En outre, il ajoute que la grande distribution veut écouler la viande qu'elle importe ou de la viande importée, moins coûteuse, plutôt que la production des éleveurs nationaux.

## **Entreprises de la transformation et de vente au détail de viande**

### **Fiche entreprise Transformation et vente au détail**

*Personne enquêtée : Responsable de la production*

**Nom:** « Kombinati i mishit Yzberisht » (KMY)

**Date de création:** 1993

**Activité :** entreprise intégrée verticalement

**Localisation :** Yzberisht, Tirana

**Chiffre d'affaires :** 1 250 000 000 leke (9 191 176 €)  
(viande + viande transformée)

**Nombre de salariés :** 225

**Nombre de magasins :** 10 à Tirana

**Débouchés :** vente au détail

#### ➤ **Approvisionnement**

Initialement, l'entreprise était intégrée verticalement depuis la production, la transformation et jusqu'à la vente au détail. Elle possède ses propres exploitations d'élevage de bovin, de porc et de volaille dans le village de Kashar près de Tirana.

Mais actuellement, ces dernières ne fonctionnent plus. Effectivement l'entreprise a choisi de ne plus s'occuper de l'élevage car les coûts des produits finaux lui revenaient très chers.

Par conséquent, la viande utilisée pour la transformation est de la viande importée et congelée, le prix de celle-ci étant moins cher. Donc l'entreprise aura des produits plus compétitifs sur le marché. Les entreprises qui la fournissent en viande congelée sont « Frigo Food », « Frigo Alba » et « Universal Frigo » celles-ci sont des entreprises importatrices.

Par contre, pour la viande fraîche, elle s'approvisionne en animaux (bovin, porc, agneau) sur le marché local. Elle achète le bétail dans les villes de Gjirokastrë, Korçë, Shkodër et dans les villages à proximité de Tirana (Kashar, Mëzes) mais aussi au marché du bétail à Kamza.

Avec ces fournisseurs, elle n'a pas de contrat mais une convention orale puisque ces derniers sont des petits éleveurs ou bien des collecteurs qui ne satisfont pas toujours sa demande donc l'entreprise s'approvisionne là où elle trouve une quantité suffisante.

#### ➤ **Circuit de vente**

KMY a sa chaîne de magasins éparpillés à Tirana. Le nombre de ses magasins s'élève à dix, ceux-ci sont situés seulement dans la capitale. Dans ces magasins, elle commercialise la charcuterie et la viande fraîche. Certains parmi eux sont des petits supermarchés qui vendent des produits alimentaires et non alimentaires. En plus, la société vend aussi sa production dans les restaurants.

### ➤ **Abattage, contrôle sanitaire**

KMY possède de son propre abattoir ; celui-ci est un abattoir moderne qui respecte toutes les normes. D'ailleurs, il est le seul abattoir à Tirana reconnu comme tel par l'Etat. L'abattoir est utilisé par l'entreprise pour ces propres besoins mais il offre aussi le service d'abattage pour d'autres.

Pourtant, actuellement, l'abattoir n'est plus en fonction. La personne enquêtée nous a fait comprendre que ce choix est lié à la stratégie mise en place de l'approvisionnement en viande congelée donc elle abat moins de bétail et l'abattage devient moins important.

KMY est soumis à des contrôles sanitaires et d'hygiène par les vétérinaires de la mairie et aussi par l'institut des recherches vétérinaires (IKV).

### ➤ **Changement induit par la grande distribution**

La personne enquêtée nous a avoué que la GMS est un concurrent considérable pour eux sur le marché. Même s'il est de l'avis que KMY vend de la viande de qualité de production locale, au contraire de la GMS qui commercialise de la viande d'importation.

## **Fiche entreprise** **Transformation et vente au détail**

*Personne enquêtée : Directeur des achats*

**Nom:** EHW

**Activité :** entreprise intégrée verticalement

**Date de création :** 1992

**Localisation :** Autoroute Tirane –Durrës km 4

**Chiffre d'affaires :** 20 millions euros (viande + viande transformée)

**Nombre de salariés :** 200

**Nombre de magasins :** 13 (10 à Tirana)

**Débouchés :** vente au détail

**Site web:** <http://ehwgmbh.com/>

*L'entreprise « EHW » a été créée en 1992. Elle est concentrée sur le secteur de la transformation où elle représente une grande part du marché albanais mais elle est aussi présente en aval de la filière avec ses propres magasins à Tirana. Son atelier de production et son siège social sont situés en périphérie de la capitale. La société produit soixante-dix sortes de salamis et jambons.*

### ➤ **Approvisionnement**

Pour la transformation, la société utilise de la viande congelée pour laquelle elle s'approvisionne auprès des entreprises importatrices qui opèrent sur le marché local. Ce choix a été fait avec l'objectif de diminuer les coûts de production car le prix de la viande congelée est moins cher.

Par contre, pour la viande fraîche, l'approvisionnement s'effectue auprès des paysans et des collecteurs de la ville de Shkodra et des villages alentours. Les relations que l'entreprise établit avec ces derniers sont des conventions orales.

Le responsable des achats nous explique que cette source d'approvisionnement de la région de Shkodra est liée à la qualité du produit local.

### ➤ **Circuit de vente**

L'entreprise dispose de sa chaîne de magasins à travers laquelle elle écoule sa production. On trouve dans ces magasins EHW aussi bien de la charcuterie que de la viande fraîche. On dénombre 10 magasins EHW à Tirana. L'entreprise fournit également d'autres magasins indépendants en Albanie (en dehors de Tirana).

### ➤ **Abattage, contrôle sanitaire, transport**

EHW ne dispose pas d'abattoir, elle achète les animaux déjà abattus par les fournisseurs. Ces derniers abattent les animaux dans des abattoirs privés.

Puis la société fait elle-même le transport avec ses propres moyens de transport frigorifique vers son site de production où les carcasses sont découpées. Une partie de la viande est transformée. De ce site, la viande est dispatchée vers ses magasins.

➤ **Changement induit par la grande distribution**

Le responsable dit que, pour l'entreprise, la grande surface n'a pas d'influence car EHW était bien positionné pendant ces dix-huit ans sur le marché grâce à la qualité de ses produits et en se différenciant par rapport aux autres magasins.

## Les boucheries traditionnelles

Boucherie							
Nr	Localisation (quartier)	Approvisionnement (lieu, transport, quantité)	Abattage	Contrôle sanitaire et d'hygiène	Opinion sur l'impact de la GMS	Exigences du consommateur	Difficultés
1	Laprake	Il achète le bétail (veau, agneau) deux fois par semaine près des villes de Shkoder, Laç, Milot, Fushe et Kruje selon les disponibilités, auprès des agriculteurs (il choisit lui-même les bêtes d'après son expérience).	Il apporte le bétail dans un petit abattoir privé non loin de sa boucherie. L'abattage coûte quatre euros.	Il vérifie que l'animal soit certifié par le vétérinaire au moment de l'achat. Ensuite la viande est contrôlée par les vétérinaires de la mairie de Tirana, ces derniers peuvent donner l'autorisation de vente de la viande au consommateur.	Selon le boucher, la GMS n'a aucune influence dans ses ventes car il pense que le consommateur veut de la viande de qualité, que ses clients ont confiance et l'habitude d'acheter la viande dans son magasin. Même si la viande vendue à la GMS est moins chère	Les questions les plus souvent posées par ses consommateurs portent sur l'origine de la viande et le prix.	Le boucher avoue qu'il a des difficultés à trouver les bêtes (production atomisée, prix à négocier avec le paysan)
2	Laprake	Il s'approvisionne en bétail (veau, agneau) auprès des paysans : au Nord Kruje, Burrel, Mirdite, Tropoje, Lezhe et au sud Berat, Lushnje. Le boucher explique qu'il est en contact avec plusieurs paysans et il achète les animaux selon les disponibilités de ses derniers.	Il fait lui-même l'abattage juste derrière sa boucherie.	Le boucher vérifie que l'animal a le certificat donné par le vétérinaire au moment de l'achat auprès du paysan. Ensuite le contrôle se fait à l'abattoir et aussi au magasin du boucher par les vétérinaires de la mairie.	Le boucher nous a confié que la GMS a un impact sur ses ventes car cette dernière vend à un prix moins élevé.	Le prix et l'origine de la viande	Difficultés à trouver des bêtes, « les éleveurs préfèrent vendre à la grande distribution ». Donc il est obligé de négocier le prix avec les paysans
3	Laprake	Il s'approvisionne en bétail (veau, agneau, chèvre) dans les villages de Tirana, Kavaja et Elbasan auprès des paysans. Mais aussi dans le marché du bétail à la périphérie de Tirana.	Se fait dans un abattoir privé.	Les contrôles par les vétérinaires de l'animal, après les contrôles à l'abattoir et dans la boucherie.	Il peut y avoir une influence car le client est attiré par le prix moins cher des GMS. Cependant le boucher pense que dans ses ventes rien n'a changé.	La qualité, l'origine et le prix.	N'a pas confiance dans les contrôles sanitaires

4	Tirana e Re	Il s'approvisionne auprès d'un grossiste situé dans le quartier de Selita à la périphérie de Tirana qui importe les animaux de Serbie.	Il fait lui-même l'abattage dans sa boucherie, pas de coût d'abattage.	Les contrôles par les vétérinaires de l'animal, après les contrôles à l'abattoir et dans la boucherie.	Il ne pense pas que la GMS a une influence car il a ses clients fidèles.	L'origine, un abattage selon les normes et le prix.	-
5	Kombinat	Il s'approvisionne en bétail (veau, un par jour) au village de Peze à côté de Tirana et aussi dans le marché du bétail à Tirana.	Il le fait lui-même l'abattage dans sa boucherie, pas de coût d'abattage.	Il s'assure que les veaux soient certifiés par le vétérinaire. Et les vétérinaires de la mairie contrôlent la viande dans sa boucherie.	Non. Il dit que la GMS n'a aucune influence car le client veut de la qualité donc il ne change pas de boucher.	L'origine de la viande et le prix.	Sa difficulté est de trouver une quantité suffisante.
6	Don Bosko	Il s'approvisionne en bétail (veau, agneau, porc, chèvre) auprès des paysans dans la région de Myzeqe (dans villes Fier, Berat, Lushnjë)	L'abattage privé prêt du quartier de Lapraka (abattoir agréé). Le coût d'abattage est de huit euros.	Il s'assure que les veaux soient certifiés par le vétérinaire. Et les vétérinaires de la mairie contrôlent la viande dans sa boucherie.	La GMS est un concurrent déloyal pour lui car celle-ci dit que la viande qu'elle vend est une viande du pays alors que dans la réalité elle est importée.	L'origine et le prix.	Difficultés à trouver une quantité suffisante et aussi à négocier le prix avec les paysans.
7	Stacioni i Trenit	L'approvisionnement en bétails (bovins) s'effectue auprès des éleveurs à Milot et dans les villages aux alentours de Kukës. Le boucher se déplace lui-même pour les acheter. Il essaie de garder contact avec plusieurs éleveurs et il ne les change pas en s'approvisionnant selon leurs disponibilités. Cette source d'approvisionnement d'après le boucher est liée à la qualité de la viande.	Le boucher nous a confié qu'il possède un abattoir à Paskuqan village tout prêt de Tirana.	Les animaux sont contrôlés par le vétérinaire de la zone, mais le boucher nous a dit qu'il peut les connaître. Ensuite d'autres contrôles sont effectués par les vétérinaires de la mairie dans son abattoir et sa boucherie.	Non, la GMS n'a aucun effet sur ses ventes car les consommateurs veulent de la qualité et il a une clientèle fidèle.	Origine et la qualité.	De négocier le prix avec les paysans, ces derniers peuvent tricher sur le poids de l'animaux et le boucher explique qu'il peut le remarquer grâce à son expérience.

8	Rr. Sami Fracheri	Il achète le bétail (veaux) auprès des paysans à Lezhë, Milot et Kukës ; de plus, il a une personne qui l'aide à trouver les bêtes auprès de ceux-ci. Sa préférence va aux petits veaux de quatre mois. Il fait le transport avec son moyen de transport. (2-3 veaux en deux jours)	Il abat les animaux dans un abattoir privé à Tirana situé dans le quartier nommé Ali demi.	A part le contrôle vétérinaire à l'abattoir. Les vétérinaires de la mairie font le contrôle à la boucherie	Le boucher dit que la viande qu'il vend dans son magasin est de meilleure qualité que celle de la GMS mais il la considère pourtant comme un concurrent par rapport au prix de vente inférieur de la grande distribution. Mais il souligne que ces ventes n'ont pas changé.	Bien sûr que le consommateur exige que la viande soit de qualité et demande l'origine de la viande mais le prix n'en reste pas moins important.	Les difficultés sont liées à la négociation avec les fournisseurs, de plus il se sent menacé par la concurrence déloyale des autres acteurs sur le marché. Il se plaint aussi car il n'arrive pas à avoir beaucoup de profit et l'achat est fait dans l'informel.
9	Komuna e Parisit	Il achète les animaux (veau, agneau) deux fois par semaine sur le marché au bétail juste à Kamza à la périphérie de Tirana. Le transport est réalisé par lui-même d'un ou deux veaux par semaine, mais par contre pour l'agneau, l'achat se fait par commande car cette viande n'est pas très demandée par le consommateur.	Le boucher fait lui-même l'abattage juste derrière son magasin pas de coût d'abattage.	Les vétérinaires de la mairie de Tirana qui contrôlent sa boucherie et la viande prête à être vendue.	La grande distribution n'a pas une influence importante sur ses ventes car il a ses clients fidèles mais il avoue que les prix inférieurs de la GMS lui font concurrence.	L'origine de la viande et en même temps sa qualité.	-
10	Rr.Elbasanit	Il a deux sources d'approvisionnement des paysans dans les villages autour de Shkodra et en cas d'insuffisance il achète les animaux au marché de bétail prêt de Tirana.	L'abattage s'effectue dans un abattoir privé à Tirana (Bulevardi Gjergj Fishta).	Il s'assure que les veaux soient certifiés par le vétérinaire. Et les vétérinaires de la mairie contrôlent la viande dans sa boucherie.	Il ne pense pas que la GMS a quelque influence car il a ses clients fidèles.	le prix et l'origine de la viande	L'approvisionnement reste un problème car la négociation du prix avec les paysans ou les commençants au marché est difficile. Celle-ci se réalise seulement grâce à l'expérience du boucher qui arrive connaître le bétail.

11	Kombinat	L'approvisionnement en bétail (bovins, moins de porc) s'effectue auprès des éleveurs dans les villages près des villes de Lushnjë et Fier. Le boucher fait lui-même le transport depuis ces villes à Tirana une ou deux fois par semaine	il fait lui-même l'abattage dans sa boucherie, pas de coût d'abattage.	Les animaux sont contrôlés par les vétérinaires de la commune et puis un autre contrôle de son abattoir et des viandes prêtes à la vente se fait par les vétérinaires de la mairie de Tirana.	Pas de changement dans ses ventes, il a toujours sa clientèle qui, selon lui, reste grâce à la qualité de la viande.	l'origine et le prix.	La négociation avec les paysans est difficile et il faut bien connaître les animaux car il n'y a pas de normes et l'achat est informel
12	Porcelani	Il s'approvisionne auprès d'un grossiste situé dans le village de Kashar tout près de Tirana qui importe les animaux de Macédoine et Bulgarie.	Le boucher fait lui-même l'abattage juste derrière son magasin ; pas de coût d'abattage.	Les vétérinaires de la mairie de Tirana qui contrôlent sa boucherie et la viande prêt à être vendue.	Oui, il est de l'avis que la grande distribution a eu un peu d'influence pourtant il a encore ses clients habituels qui ne changent pas de boucher.	le prix et aussi pour la qualité de la viande	-
13	Kinostudio	Il s'approvisionne en bétail (veau, agneau) auprès des paysans de : Burrel et Mirditë. Le boucher explique qu'il est en contact avec plusieurs paysans et il achète les animaux selon les disponibilités de ses derniers. Mais parfois dans des cas de manque dans ces villes, il achète aussi au marché de bétail à Tirana.	Le boucher fait lui-même l'abattage juste derrière son magasin ; pas de coût d'abattage.	Le contrôle par les vétérinaires de la mairie de Tirana.	Non, pas d'influence, il pense que sa clientèle est attachée à la qualité de la viande donc ne change pas de boucher ; de plus, d'après le boucher, la grande surface vend de la viande importée.	Origine et qualité.	Difficultés à trouver la quantité suffisante et aussi à négocier le prix avec les paysans.
14	Porcelani	Il s'approvisionne auprès d'un grossiste situé dans le quartier de Selita à la périphérie de Tirana qui importe les animaux de Serbie.	Il fait l'abattage dans un abattoir privé non loin de son magasin (quartier d'Alie Demi)	Le contrôle par les vétérinaires de la mairie de Tirana dans l'abattoir et ensuite dans sa boucherie.	Oui, il y a une influence car le client est attiré par le prix moins cher des GMS	Le prix et aussi la qualité de la viande.	-

15	Rr. Duresit	Il s'approvisionne auprès de la ferme d'élevage bovin à Lushnjë. Le transport se fait par le boucher deux fois par semaine.	L'abattage privé prêt du quartier de Lapraka (abattoir agréé). Le coût d'abattage est de huit euros.	Les contrôles par les vétérinaires de l'animal, après les contrôles à l'abattoir et dans la boucherie.	Oui, le boucher dit que la grande surface a son influence car une partie de sa clientèle est dirigée vers celle-ci grâce au prix et aux services offerts.	L'origine de la viande.	-
16	Komuna e Parisit	Il achète les animaux (veau, agneau, porc) auprès des paysans dans les villages près de Tirana. Le transport est fait par le boucher avec son moyen de transport.	Dans un abattoir privé à Tirana.	Contrôle par les vétérinaires de la mairie.	Pas d'impact de la grande distribution car le consommateur veut de la viande de qualité et ne change pas de boucher.	L'origine de la viande.	De chercher les animaux en allant auprès des familles de paysans et de négocier le prix avec ces dernières.
17	Kinostudio	Il s'approvisionne en bétail (veau, agneau) un ou deux fois par semaine au marché de bétail de Tirana. Le boucher fait le transport avec son moyen de transport vers l'abattoir et ensuite dans son magasin.	Abattoir privé à Tirana	Contrôle par les vétérinaires de la mairie.	Oui, influence car les clients sont attirés par les prix moins chers de la GMS mais par contre il ne va pas perdre les clients qui cherchent la qualité. Donc pour le boucher il n'y a pas de changement dans ces ventes.	Le prix et la qualité.	Difficultés à négocier le prix au marché de bétail et aussi il n'est pas sûr des contrôles sanitaires.
18	Ali Demi	Il achète le bétail (veau, agneau) une fois par semaine dans la commune de Milot et les villages près de la ville de Lezha selon les disponibilités, auprès des agriculteurs (il choisit lui-même les bêtes d'après son expérience).	Abattoir privé juste à côté	Contrôle par les vétérinaires de la mairie.	Non, pas d'influence il pense que sa clientèle est attachée à la qualité de la viande donc ne change pas de boucher. De plus, d'après le boucher, la grande surface vend de la viande importée.	La qualité, l'origine et le prix.	Difficultés à trouver le bétail, pour la négociation du prix avec les agriculteurs et il n'a pas confiance dans les contrôles sanitaires.

19	21 Dhjetori	Il s'approvisionne auprès d'un grossiste situé dans le village de Kashar tout prêt de Tirana qui importe les animaux de Macédoine et Bulgarie. Il fait le transport.	Il fait lui-même l'abattage juste derrière sa boucherie.	Contrôle par les vétérinaires de la mairie.	Pas d'influence, il est de l'avis que le consommateur albanais est habitué à acheter la viande chez le boucher à qui il fait confiance.	La qualité, l'origine et le prix.	-
20	Rr. Dureshit	Il achète le bétail (veau, agneau) une fois par semaine près des villes de Korçë et Lushnjë selon les disponibilités, auprès des agriculteurs (il choisit lui-même les bêtes d'après son expérience).	Abattoir privé juste à côté	Contrôle par les vétérinaires de la mairie.	Peu d'influence à cause du prix inférieur de la GMS qui demeure peu important car le consommateur cherche la qualité de la viande et il ne change pas de boucher.	La qualité, l'origine et le prix.	De chercher les animaux en allant auprès des familles de paysans et de négocier le prix avec ces dernières.

### Annexe 3: Quelques images



**Boucherie à Tirana, l'abattage se fait dans le magasin par le boucher**



**Boucherie à Tirana**



**Boucherie à Tirana**



**Rayon viande de l'enseigne Mercator**



**Rayon viande de l'enseigne Euromax**