

FÉVRIER 2012

Description des attributs propres aux chaînes de valeur qui réussissent

PRODUIT POUR LE COMPTE DE L'INSTITUT CANADIEN DE POLITIQUES AGRO-ALIMENTAIRES



Au sujet de cette publication

Description des attributs propres aux chaînes de valeur qui réussissent a été préparé par le Value Chain Management Centre du George Morris Centre pour l'Institut canadien des politiques agro-alimentaires. Les opinions émises sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'Institut canadien des politiques agro-alimentaires.

Une permission doit être obtenue de l'Institut canadien des politiques agro-alimentaires pour la reproduction de ces documents.

L'Institut souhaite favoriser un dialogue national sur les questions agricoles en s'attaquant aux politiques qui permettront au Canada de prospérer sur le marché mondial de l'agroalimentaire.

On peut se procurer les documents de cette collection en format PDF dans le site web de l'ICPA au www.capi-icpa.ca.

Pour de plus amples renseignements, s'adresser à :
L'Institut canadien des politiques agro-alimentaires
960, avenue Carling, CEF
Immeuble 49, bureau 318
Ottawa (Ontario) K1A 0C6

Téléphone : (613) 232-8008 ou sans frais 1(866) 534-7593
Télécopieur : (613) 232-3838
info@capi-icpa.ca
www.capi-icpa.ca



Table des matières

Synopsis	5
1.0 Introduction	6
1.1 Objectifs	6
1.2 Le rapport en bref	6
2.0 Gestion de chaînes de valeur	7
3.0 Gestion de chaînes de valeur	8
3.1 Au delà du débat « Chaîne de valeur vs Chaîne d'approvisionnement »	8
3.2 Divergences structurelles comparatives entre chaînes	8
3.3 Grille comparative	10
3.4 Sommaire de la grille	11
4.0 Analyse comparative	11
4.1 The Little Potato Company, Canada (Chaîne collaborative)	12
4.2 Fresh Pork, Canada (Chaîne coopérative)	13
4.3 Warburtons, Canada/UK (Canada = coordonnée; UK = collaborative)	15
4.4 Blade Farming, UK (Chaîne collaborative)	17
4.5 Livestock Marketing, UK (Chaîne collaborative)	19
4.6 Perfection Fresh, Australia (Chaîne coordonnée)	21
5.0 Synthèse comparative	23
5.1 Cinq exigences très importantes	23
5.2 Comparaison-Bilan	24
6.0 Chaîne de valeur vs tables rondes	25
6.1 But, potentiel, impact, résultat	25
6.2 Programme de consultation australien	26
7.0 Conclusion	28
8.0 Références	29
Appendice 1: Modèles de chaînes de valeur	32
Appendice 2: Cartographie des chaîne de valeur	34
a) Little Potato Company	34
b) Atlantic Pork	34
c) Warburtons	34
d) Livestock Marketing	35
e) Blade Farming	35
f) Perfection Fresh	35

Page intentionnellement laissée en blanc.

La gestion de chaînes de valeur (GCV) est plus qu'une théorie. Elle constitue une approche d'affaires stratégique qui permet à un nombre croissant d'entreprises d'augmenter leur compétitivité à long terme. Il serait très difficile, voire impossible, pour une entreprise d'arriver seule à atteindre une telle compétitivité au sein d'une chaîne de valeur morcelée. La première raison d'être de l'exposé qui suit est de dissiper les faussetés concernant les chaînes de valeur et la GCV. Le présent rapport jette un éclairage informé et objectif sur la GCV par le biais d'une illustration du fonctionnement des chaînes de valeur au plan des affaires plutôt qu'à celui d'un secteur ou d'un sous-secteur. Il précise en outre les facteurs de réussite d'une GCV. Ainsi, le rapport peut servir de base à des discussions mieux documentées et plus pointues visant l'élaboration d'initiatives conçues pour accroître la compétitivité et le rendement de l'industrie agroalimentaire canadienne. Notre exposé repose sur une démarche de recherche empirique menée par le Value Chain Management Centre et d'autres chercheurs. Elle s'inspire aussi de l'expérience commerciale de l'auteur principal, Martin Gooch.

Le concept de la GCV résulte du constat voulant que l'amélioration continue et notable du design et du rendement des systèmes ne soit possible que quand les entreprises arrivent à établir un degré de coordination et d'intégration avec leurs fournisseurs et clients que ne leur permettent pas les rapports habituels avec ces derniers basés sur l'approche transactionnelle acheteur-vendeur. Des rapports stratégiques plus étroits avec clients et fournisseurs permettent aux entreprises de mieux apprendre et s'adapter que si elles fonctionnent de manière en isolation. Le présent exposé fait appel à des cas concrets afin d'illustrer les avantages durables et concurrentiels obtenus par bon nombre d'entreprises en collaborant avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur. Plusieurs des exemples servent aussi à démontrer l'impact que l'environnement externe peut avoir sur la nature, la structure et la compétitivité des chaînes de valeur. C'est en comparant les facteurs associés aux chaînes tant morcelées que coopératives, coordonnées ou collaboratives qu'on arrive à définir les différentes approches de leadership et de gestion qui influent sur la structure et la nature desdites chaînes.

Les cas concrets permettent d'identifier cinq propriétés importantes d'une GCV efficace. La première veut que ce soit le comportement des participants qui influe sur la décision de créer et de maintenir une chaîne bien intégrée. La deuxième indique que le degré de motivation des participants à apprendre et à se comporter comme un système stratégique unique détermine leur propre niveau de compétitivité ainsi que celui de la chaîne. La troisième propriété précise que la dynamique interne de la chaîne et de l'environnement dans lequel elle évolue exercent une influence négative ou positive sur sa capacité et sa détermination à acquérir le savoir et le traduire en décisions managériales concrètes. La quatrième propriété veut que la réussite de la chaîne dépende de son engagement envers un certain nombre de principes et non de la manière suivant laquelle des chaînes de valeur précises adoptent des principes, surveillent ensuite leurs opérations et imposent des décisions managériales. La cinquième propriété veut que le recours à des étiquettes pour évaluer une chaîne de valeur soit une tâche futile. L'important est de savoir comment et pourquoi une chaîne de valeur est gérée d'une certaine façon, et de bien comprendre les organismes et les individus qui la composent ainsi que les caractéristiques des relations d'affaires qui solidifient ou non la chaîne.

Le présent exposé se termine par une comparaison globale des chaînes de valeur et des tables rondes sur la chaîne de valeur. On y indique pourquoi il y a des divergences de vues dans les discussions entre deux entités et ce que les entités à elles seules sont capables d'atteindre. L'une n'est pas plus importante que l'autre ; elles ont toute deux un rôle à jouer dans l'amélioration de la compétitivité d'entités commerciales, de secteurs et d'industries. L'exposé présente le cas d'une initiative quinquennale australienne, lancée en 2002, qui a soutenu la compétitivité de l'industrie de ce pays en favorisant la recherche sur les chaînes de valeur, la formation et les consultations au sein de l'industrie. L'objectif est d'élaborer une approche gouvernementale coordonnée en matière d'enjeux entourant la compétitivité.

1.0 Introduction

1.1 Objectifs

Les avantages que les entreprises peuvent réaliser en s'éloignant d'une approche axée sur une production indifférenciée de denrées et en exerçant plus d'influence sur le processus global de production, de transformation et de mise en marché de produits agroalimentaires ont fait l'objet de recherches intensives et bien documentées. Chercheurs et gestionnaires d'entreprises commerciales ont affirmé que la collaboration avec les autres acteurs de leur chaîne de valeur permet aux entreprises d'augmenter leurs revenus, réduire leurs coûts et mieux gérer les risques. Au nombre de ces observateurs figurent Beard (2008), Boehjle (1999), Collins (2011), Cowins (2007), Dunne (2008), EFPF (2004), Fearne (1998), Gooch *et al.* (2011), Santiago (2007) et Senge *et al.* (2006).

Le présent document utilise l'expression Gestion de chaînes de valeur (GCV) pour décrire les processus auxquels ont recours les entreprises pour gérer leurs propres opérations et influencer les modes d'exploitation d'autres membres de leur chaîne de valeur. La GCV est un processus itératif qui exige temps, ressources et compétence. Afin d'augmenter la compréhension de la GCV en tant que modèle d'affaire, le présent exposé s'est donné les 4 objectifs suivants :

1. Avoir recours à des cas concrets pour démontrer que l'usage d'épithètes tels « morcelé », « coopératif », « coordonné » et « collaboratif » sont des termes plus appropriés pour décrire la structure et la nature des chaînes de valeur et la capacité de ces dernières de saisir des occasions d'augmenter la compétitivité, plutôt que de tenter de faire la distinction entre chaîne de d'approvisionnement et chaîne de valeur;
2. Présenter une description concise des avantages particuliers aux divers types de chaînes de valeur, le processus à l'origine de leur création et les facteurs qui ont contribué à leur durabilité;
3. Décrire en détail les facteurs qui ont eu un impact sur la réussite des chaînes de valeur; et
4. Démontrer que les chaînes de valeurs et les tables rondes sur la chaîne de valeur, bien qu'elles soient de facture différente, comportent certaines similitudes.

1.2 Le rapport en bref

Le présent rapport repose sur une démarche de recherche empirique menée par le Value Chain Management Centre et d'autres chercheurs. Elle s'inspire aussi de l'expérience commerciale de l'auteur principal, Martin Gooch. Martin a œuvré au sein de l'industrie agroalimentaire au Royaume Uni, en Nouvelle-Zélande, en Australie et au Canada et a collaboré à l'élaboration de chaînes de valeur à succès qui se sont valu des prix d'excellence nationaux et internationaux. Il détient des compétences en gestion d'entreprise agricole, un baccalauréat des affaires internationales et une maîtrise en Gestion de chaînes de valeur. Sa thèse de maîtrise portait sur les facteurs de réussite critiques à l'établissement et la gestion de chaînes de valeur de denrées périssables. Il achève présentement ses études de doctorat qui portent sur l'évaluation de l'efficacité de l'apprentissage expérientiel pour former et encourager agriculteurs et gestionnaires agroalimentaires à acquérir des compétences en matière de pratiques d'adoption et de gestion de chaînes de valeur en vue d'accroître la rentabilité et la compétitivité.

2.0 Gestion de chaînes de valeur

Dans un environnement d'affaires caractérisé par l'innovation technologique, la consolidation des industries, la dérèglementation et la demande des consommateurs en constante évolution, les approches managériales traditionnelles n'arrivent plus à permettre aux entreprises de demeurer rentables. Elles sont donc obligées de trouver de nouvelles façons pour demeurer concurrentielles en agroalimentaire, comme c'est aussi le cas pour tous les autres secteurs industriels (Boehlje, 1999; Senge, 1997; Senge, Dow and Neath, 2006). La gestion de chaînes de valeur (GCV), décision réfléchie de la part des membres d'une telle entité d'unir leurs ressources afin d'améliorer leur compétitivité, se révèle être une puissante approche stratégique qui permet aux organisations de s'adapter à un environnement d'affaires en pleine mouvance. (Bonney *et al.*, 2007; Collins, 2011; Dunne, 2008; Fearne, 2007; Taylor, 2006; Collins *et al.*, 2002).

Le concept de la GCV résulte du constat voulant que l'amélioration continue et notable du design et du rendement des systèmes ne soit possible que quand les entreprises arrivent à établir un degré de coordination

et d'intégration avec leurs fournisseurs et clients que ne leur permettent pas les rapports habituels avec ces derniers basés sur l'approche transactionnelle acheteur-vendeur (Sparling, 2007; Gruen, 1997; Wilson, 1995). Des rapports stratégiques plus étroits avec clients et fournisseurs permettent aux entreprises de mieux apprendre et s'adapter (Cohen and Levinthal, 1990; Spekman *et al.*, 1998). De multiples firmes qui co-innovent et travaillent ensemble aux mêmes objectifs à l'aide de processus intégrés peuvent augmenter leur rendement de façon beaucoup plus importante que si elles avaient fait cavalier seul (Bonnie *et al.*, 2007; Fearne *et al.*, 2008). La co-innovation permet aux entreprises d'améliorer leurs propres pratiques ainsi que celles de l'ensemble d'entre elles. La co-innovation est un processus qui donne aux entreprises des forces concurrentielles difficiles à égaler par d'autres à moins que ces dernières aient recours à la GCV (Collins, 2011; Bonney *et al.*, 2007). Plusieurs des cas mentionnés ci-après démontrent les avantages durables et concurrentiels obtenus par des entreprises qui ont choisi de co-innover avec d'autres membres de leur chaîne de valeur.

3.0 Structure des chaînes de valeur

3.1 Au delà du débat « Chaîne de valeur vs Chaîne d'approvisionnement »

On a souvent tenté d'établir la différence entre « chaînes de valeur et chaînes d'approvisionnement ». Le présent exposé démontre que bien que ce débat soit un exercice théorique intéressant, cette différenciation n'est tout simplement pas pratique pour, à tout le moins, les cinq raisons suivantes :

1. Une hypothèse de type blanc ou noir où les opposés n'existent qu'isolément puisque l'un contredit l'autre, reflète l'ignorance d'un sujet donné (Ison and Russell, 2000);
2. La gestion est un processus itératif ; comme pour toute compétence, la façon de bien gérer une chaîne de valeur s'apprend. Au fur et à mesure que les habiletés du gestionnaire vont croissantes, ainsi s'améliore sa capacité de s'investir dans des ententes commerciales de plus en plus complexes et de profiter d'une palette d'occasions d'affaires de plus en plus vaste (Womack and Jones, 2005; Kidd *et al.*, 2003);
3. Sauf dans quelques situations exceptionnelles, des changements soudains à la manière de gérer une entreprise incitent les employés à se rabattre sur leurs vieilles habitudes et résultent en une faillite partielle ou totale d'une initiative (Hamel, 2002);
4. Il n'y a pas qu'un seul type de chaîne de valeur ; elles prennent diverses allures et chacune d'entre elles a sa structure propre et ses particularités (Dunne, 2003; Spekman *et al.*, 1998);
5. Certains membres d'une même chaîne peuvent se trouver à un stade de développement différent en termes de rapports avec les autres entreprises et leur capacité ou volonté d'utiliser ceux-ci pour en tirer un avantage stratégique (Gooch *et al.*, 2011; Beard, 2007; Collins, 2007).

Voilà pourquoi une chaîne d'approvisionnement ne peut pas soudainement se transformer en une chaîne de valeur et qu'une analogie simpliste serait

trompeuse. Chaque entreprise fait partie d'une chaîne et sa façon d'interagir avec ses fournisseurs et clients détermine les occasions et défis auxquels elle est exposée (Collins, 2011; Dunne, 2001; Spekman *et al.*, 1998). La section suivante s'attache donc à présenter une méthode objective pour décrire les divers types existants de chaînes de valeur. Chaque description reflète l'approche prise par des entreprises pour gérer leurs propres opérations et leur interaction avec les opérations d'autres membres de leur chaîne de valeur. Le type d'interactions entre les membres d'une même chaîne de valeur et leurs clientèles cibles détermine la structure de la chaîne.

3.2 Divergences structurelles comparatives entre chaînes

La présente section décrit les différentes structures adoptées par les chaînes de valeur évoluant dans l'industrie agroalimentaire internationale. Il existe quatre structures de chaîne distinctes. Ces structures témoignent du continuum allant des approches de marché ouvertes traditionnelles (spot) aux entreprises déjà étroitement alignées au point qu'elles puissent faire des investissements communs en infrastructures ou ressources (Dunne, 2003; Spekman *et al.*, 1998). Pour les besoins du présent exposé, nous qualifierons les quatre types de chaînes de valeur présentes dans ce continuum de morcelé, coopératif, coordonné et collaboratif. Bien qu'il soit peu probable qu'une chaîne de valeur donnée dispose d'une structure en tout point semblable à l'un des types décrits, la typologie nous permet d'évaluer et de comparer la nature, les avantages et les défis propres à chacune des approches. Les graphiques et grilles ont été élaborés à partir d'une analyse de la documentation théorique et des études empiriques ainsi que des résultats de recherche du Value Chain Management Centre. Cette approche nous a permis de valider nos descriptions des structures et des chaînes de valeur évoluant dans l'industrie agroalimentaire au Canada et à l'échelle internationale.

On trouve ci-après une description et un diagramme élémentaire des quatre types de structure de chaînes de valeur. Aux fins de simplification, les diagrammes présentent des chaînes n'ayant que trois chaînons. Ces diagrammes constituent les tableaux 1, 2, 3 et 4.

La présente section est suivie d'une grille décrivant les déterminants clés du fonctionnement de chaque structure. La grille figure au Tableau 5 ci-après. La même grille plus détaillée figure à l'Appendice 1.

Chaîne morcelée : Les sociétés membres d'une chaîne morcelée se font la concurrence selon l'approche commerciale traditionnelle. Les ententes commerciales consistent en une série de transactions ponctuelles à court terme. Les priorités d'affaires se déclinent avant tout en termes de prix, de volume et de qualité. Les décisions stratégiques doivent surtout veiller à l'autodéfense et à restreindre au minimum le partage d'information transactionnelle de crainte que le savoir de l'entreprise ne soit utilisé contre elle. Ceci résulte d'ordinaire en une chaîne morcelée faite d'entreprises qui entretiennent des relations antagonistes et méfiantes. Ces types d'entreprises font appel à des solutions du passé pour résoudre des défis actuels et n'ont que très peu d'occasions d'avoir accès aux moyens des autres membres de la chaîne de valeur. Leur aptitude à répondre de façon efficace et efficiente aux demandes changeantes du marché est ainsi limitée.



Figure 1: Chaîne de valeur morcelée

Chaîne coopérative : Les sociétés membres d'une chaîne de valeur coopérative ont une compréhension réciproque des avantages qu'elles ont à coopérer entre elles au niveau opérationnel à moyen terme plutôt que de conclure des ententes d'affaires ponctuelles à court terme. Les comportements et la culture des entreprises membres détermineront le potentiel de la structure à évoluer vers une approche stratégique unie permettant aux partenaires de partager leurs moyens pour se donner un avantage commercial. L'environnement dans lequel la chaîne opère et concurrence d'autres chaînes et entreprises peut aussi influencer sur cette possible évolution.

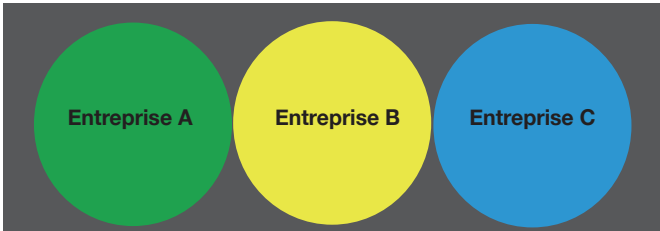


Figure 2: Collaborative Value Chain

Chaîne coordonnée: Dans une chaîne coordonnée, des sociétés ayant des comportements, une culture et un style de leadership complémentaires choisissent de coordonner leurs ententes commerciales à court et moyen termes. Une structure plus stratégique que celle plus haut décrite permet à tout le moins à une portion de la chaîne de réfléchir et d'agir dans une perspective stratégique plutôt qu'uniquement tactique ou opérationnelle. Une perspective stratégique peut se manifester dans un environnement externe qui permet ce genre d'approche. Avec le temps, les participants en viennent à reconnaître les avantages des ententes commerciales à moyen terme avec des fournisseurs et clients préférés, dont ils tirent un niveau d'engagement accru et le développement de compétences plus pointues en gestion de chaînes de valeur.

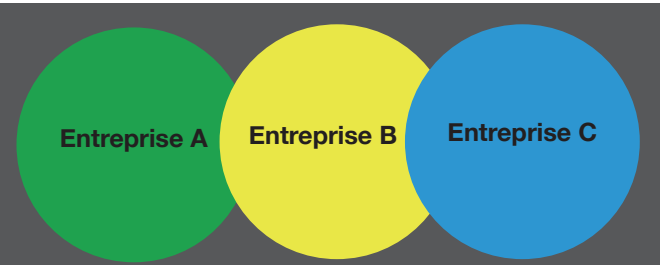


Figure 3: Chaîne de valeur

Chaîne collaborative: Les sociétés membres d'une chaîne collaborative participent à des ententes stratégiques à long terme qui supposent un partage des ressources et, ou, des investissements en des capacités permettant d'atteindre des résultats bénéfiques réciproques. Pour adopter avec succès un tel type de modèle il faut que les entreprises en cause disposent d'une culture, d'une vision et d'un leadership compatibles. Il faut en outre qu'elles évoluent dans un environnement externe susceptible de soutenir et de faciliter une telle approche. Bien que le modèle puisse sans aucun doute produire de meilleurs résultats que les trois autres modèles, il comporte des risques plus importants, surtout pour les entreprises qui sont en train de développer (plutôt que d'affiner) leurs compétences en gestion de chaînes de valeur.

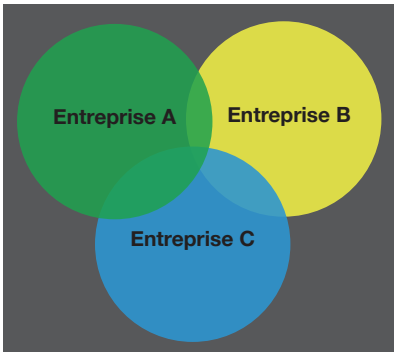


Figure 4: Chaîne de valeur collaborative

3.3 Grille comparative

La grille suivante présente une comparaison succincte des facteurs structurels et opérationnels qui varient selon le type de chaîne de valeur, ainsi que les avantages et risques inhérents à chacun. Une grille plus détaillée figure à l'Appendice 1.

Tableau 1: Quatre structures de chaînes primaires

	Structure de chaîne			
Caractéristiques	Morcelée	Coopérative	Coordonnée	Collaborative
Facteurs stratégiques				
Orientation stratégique de chacun des membres	Intérêt personnel	Intérêt personnel, avantage réciproque	Intérêt mixte, avantage personnel	Intérêt réciproque, avantage réciproque
Degré d'alignement des stratégies de la 'chaîne de valeur' et des 'entreprises'	Aucun sauf par coïncidence	À un degré limité	Étroit et revu périodiquement selon des buts précis	Poussé et revu périodiquement selon des buts précis
Rapport économique avec le reste de l'industrie	Les opérations se déroulent dans un environnement façonné par des forces externes	Les forces externes ont le plus d'impact sur la nature de l'environnement opérationnel	L'environnement opérationnel est façonné également par les forces internes et externes	La chaîne façonne l'environnement économique dans lequel se déroulent les opérations
Avantage le plus marqué	Modèle opérationnel traditionnel, aucune nouvelle compétence requise	Permet d'apprendre et de s'adapter sans grand risque	Permet des réductions de coûts et une augmentation de revenu	Permet la co-innovation et des capacités uniques
Arrangements relatifs à la gouvernance				
Présence d'un champion de la chaîne	Non	Parfois mais rarement	Habituellement très bien décrite	Décrite et formulée
Climat de confiance et d'engagement	Peu ou pas présent	Très peu des deux	Beaucoup des deux	Les deux prévalent
Mécanismes contre le parasitisme	Peu ou pas	Limités	Habituellement importants	Toujours présents partout
Aspects financiers				
Structure du capital social	À l'intérieur des limites physiques des entreprises individuelles	À l'intérieur des limites physiques des entreprises individuelles	Possibilité de propriété conjointe, habituellement pour la prestation de services	Propriété conjointe fréquente d'un fournisseur de service et, ou, d'une infrastructure
Principal objet financier, base de négociation	Maximiser la rentabilité	Augmenter sa propre rentabilité	Augmenter sa propre rentabilité en priorité	Protéger/augmenter les profits
Méthode principale d'atténuation du risque	Centrée sur le court terme, tente de faire assumer le risque par les tierces parties	Limiter les risques catastrophiques au moyen de fournisseurs privilégiés	Centrée sur le moyen terme, cherche à assurer une imputabilité appropriée	Centrée sur le long terme; suivi assidu, assure l'imputabilité
Communication				
Trait de comportement dominant	Centré sur ses propres opérations et sur le gain personnel	Travail en étroite collaboration	Chaque membre se perçoit comme partie prenante d'un système solidaire	Chaque membre se considère comme partie d'un système aligné solidaire
Nature des communications d'affaires	Court terme ; souvent inopportunes, imprécises et peu détaillées	Court à moyen termes ; souvent inopportunes et peu détaillées	Court à moyen termes ; habituellement opportunes, précises et détaillées	Court, moyen et long termes ; opportunes, précises, détaillées
Facteur principal de soutien de la chaîne	Capacité de commercer	Possibilité de compter sur les compétences des autres pour améliorer sa propre capacité de commercer	Capacité d'apprendre des autres et de les influencer par le biais de l'intelligence émotive	Capacité d'apprendre en tant que système et d'agir en fonction d'un nouveau savoir
Opérations				
Principal objet des opérations de la chaîne	Clientèle immédiate	Clientèle de clients (à un certain degré)	Clients et consommateurs	Consommateurs ciblés
Nombre de clients et de fournisseurs	Nombreux clients d'importance modérée ; nombreux fournisseurs	Nombreux clients d'importance variée ; nombreux fournisseurs	Moins de clients d'importance étendue ; moins de fournisseurs	Quelques clients importants ; souvent peu de fournisseurs
Niveau d'intégration technologique	Élémentaire, transactionnelle	Généralement élémentaire, transactionnelle	Modérée	Modérée à poussée
Indicateurs de rendement	Surtout subjectifs	Objectivité limitée	À la fois subjectifs et objectifs	Objectifs et centrés sur le consommateur

3.4 Sommaire de la grille

La grille qui précède démontre que la structure d'une chaîne de valeur est surtout tributaire du leadership, de la culture, du comportement et des processus de gestion des entreprises et individus qui ensemble forment la chaîne. Ces facteurs réunis créent à la fois un environnement stimulant au sein duquel les entreprises opèrent, et des relations qui unissent les entreprises. La grille révèle aussi que plus la chaîne évolue le long du continuum, moins les forces externes auront d'impact sur ses opérations et sur les facteurs d'où elle tire ses avantages concurrentiels, et plus elle reflétera les sept principes que Collins and Dunne (2002) ont identifiés comme essentiels à une gestion efficace de chaîne de valeur. Ce sont ces sept facteurs réunis qui confèrent à la chaîne de valeur et à ses membres la puissance compétitive que les concurrents peuvent difficilement reproduire. Les sept principes d'une GCV efficace sont :

1. Partager une vision précise et des buts communs
2. Avoir les capacités de créer de la valeur
3. Bénéficier d'une culture qui encourage la coopération et l'apprentissage
4. Être entouré de partenaires compatibles
5. Gérer activement la relation
6. Évaluer et faire état des résultats régulièrement
7. S'adapter sans cesse aux circonstances changeantes

La section suivante du présent rapport élabore davantage sur les concepts que renferme la grille en décrivant des chaînes de valeur précises dont les membres ont consciemment orchestré leurs stratégies et, ou, leurs opérations à des degrés divers. Dans plusieurs cas, cet alignement leur a permis d'atteindre des résultats qu'ils n'auraient pu obtenir seuls. Les qualificatifs coopérative, coordonnée ou collaborative sont utilisés pour décrire la structure dominante de chaque chaîne offerte en exemple. Le cas échéant, les descriptions portent sur des facteurs précis qui ont miné le rendement, la structure ou la compétitivité de chacune des chaînes de valeur.

4.0 Analyse comparative

La présente section décrit les modes de fonctionnement particuliers des chaînes dont la structure dominante est qualifiée de coopérative, de coordonnée ou de collaborative. Elle démontre l'impact de chacun de ces arrangements sur le rendement des entreprises impliquées et sur celui de la chaîne dont elles sont membres. La présente section souligne aussi l'étendue des occasions stratégiques dont chacune des chaînes a pu tirer profit et dans quelle mesure la structure et le mode d'exploitation d'une chaîne donnée lui auront permis d'y arriver. La provenance hétérogène des chaînes choisies, qu'il s'agisse du secteur ou du pays d'appartenance, atteste de la polyvalence du concept de gestion de chaînes de valeur. Notamment, ce ne sont ni le secteur où la chaîne évolue ni l'endroit où elle se trouve qui déterminent sa structure, ou les occasions dont elle peut tirer partie, ou encore les risques qu'elle peut atténuer. Le mérite revient plutôt aux participants dont le comportement et les capacités sont tributaires de l'environnement externe où ils évoluent. Les notes de bas de page indiquent où trouver de plus amples informations sur chacune des chaînes de valeur.

4.1 Little Potato Company, Canada (Chaîne collaborative)¹

Aperçu

Fondée en 1996, The Little Potato Company (LPC) est une entreprise familiale située en Alberta, Canada. Jacob van der Schaaf, fondateur et actionnaire, voulait reproduire les petites pommes de terre (grenailles) qu'il avait connues en Europe dans son enfance. Il est passé du concept aux actes en travaillant avec sa fille, Angela Santiago, qui joua le rôle de championne de la chaîne de valeur. Santiago est aussi la Pdg de la LPC et son actionnaire principale.

L'entreprise a commencé par cultiver des pommes de terre sur une âcre d'essai et à vendre celles-ci dans les marchés locaux. Ils ont obtenu la réaction des consommateurs par le biais des restaurants avant d'approcher leur premier détaillant, qui leur a acheté la récolte entière. À partir de ces débuts modestes ils ont développé un marché entièrement nouveau de légumes frais. La LPC est la seule entreprise en Amérique du Nord à travailler de concert avec l'ensemble de la chaîne

¹ <http://www.littlepotatoes.com/>;
<http://www.valuechains.ca/documents/LITTLE%20POTATO%20COMPANY.pdf>

allant de la culture, l'emballage et la mise en marché de grenailles. L'entreprise s'est méritée cette accolade en travaillant avec des partenaires qualifiés et aux vues similaires à la création d'une chaîne de valeur comprenant cinq maillons primaires. Se sont joints à la LPC des semenciers, des producteurs du Canada et des USA, des clients majeurs de détaillants et de services alimentaires et de consommateurs. La LPC, les producteurs et les semenciers ont acquis la capacité d'innover en réponse directe aux désirs des consommateurs en collaborant étroitement avec les clients de détaillants et des services alimentaires afin de tester et mettre au point de nouvelles variétés. Ils ont aussi eu recours à une boucle de rétroaction très serrée qui leur a permis d'améliorer leurs pratiques et procédés à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Un diagramme de la chaîne de valeur LPC constitue une partie de l'Appendice 2 et évoque les concepts présentés à la Section 3.

Approche stratégique

La LPC et ses partenaires engagés ont établi ensemble les capacités stratégiques qui leur ont ensuite permis d'élaborer une proposition de valeur unique grâce à un produit qui se vend à prix fort tout en réduisant fréquemment leurs coûts. Trois concepts fondamentaux ont inspiré la mise au point de la gestion stratégique et opérationnelle de la chaîne de valeur LPC :

1. Client et consommateur avant tout : La vision de la championne de la chaîne Angela Santiago se déclinait ainsi : pour assurer le succès de la LPC, produire des pommes de terre qui correspondent à la valeur attendue des consommateurs et assurer un approvisionnement ininterrompu de produits de qualité soutenue. Comme la qualité dépend de nombreux facteurs (y compris variété, culture, conditions de récolte et de stockage, emballage et expédition, manutention jusqu'au détaillant et par le détaillant), le maintien d'un tel niveau de qualité aurait été impossible sans le concours d'entreprises dont la stratégie et les opérations étaient en parfait accord. Afin de permettre à la chaîne de maintenir la qualité à longueur d'année, LPC fait appel à une entreprise de distribution qui documente régulièrement les activités de détail et signale tout enjeu de qualité survenant au point de vente aux consommateurs. Cette rétroaction permet à la LPC de comparer le rendement du produit au point de vente à une norme brevetée, établie en fonction des opérations en amont, et utiliser l'information ainsi obtenue pour alimenter les décisions de gestion.

2. Différenciation de produits : Grâce à ses variétés de produits brevetées et ses processus appropriés bien en place, la LPC a pu établir une solide reconnaissance de la marque ainsi qu'une différenciation du produit dans une catégorie de marché surtout axée sur les denrées offertes dans les rayons des produits agricoles.
3. Partage des bénéfices : Tous les partenaires participent à la création et au maintien de la valeur. Leur engagement et leur imputabilité sont ancrés dans un système de gouvernance qui répartit équitablement les compensations financières selon le rendement de leur entreprise par rapport à celui de la chaîne et en fonction de cibles prédéterminées.

Gouvernance

La LPC est d'avis que la durabilité de la chaîne repose sur quatre facteurs. Ceux-ci sous-tendent un modèle de gouvernance qui permet à la chaîne d'atteindre un haut niveau de rendement tout en assurant la poursuite de l'innovation et l'élaboration continue de nouveaux produits et processus. Ces quatre facteurs permettent à la chaîne de s'adapter continuellement aux exigences changeantes du client et du consommateur et de défendre sa position sur le marché.

1. Leadership et direction

Le Conseil d'administration de la LPC assure un leadership et une direction stratégique compétents. Dès les débuts de la LPC, on a trouvé que la composition du Conseil d'administration gênait la capacité de l'entreprise à harmoniser ses activités avec celles des autres membres de la chaîne de valeur. La nature du Conseil entravait aussi l'attribution de l'imputabilité eu égard à la prise de décision et de la reddition de compte dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Le Conseil se préoccupait trop de la production. En comparaison, le Conseil d'administration actuel compte un spécialiste de l'épicerie au détail, le propriétaire d'une chaîne hôtelière régionale, un consultant expérimenté en gestion agroalimentaire et un petit nombre de producteurs primaires triés sur le volet. Environ la moitié des membres du Conseil sont des actionnaires et les autres membres sont des conseillers rémunérés. En plus d'assister aux réunions du Conseil comme telles, ses membres participent à des comités distincts qui travaillent avec des spécialistes et champions de l'industrie à divers niveaux de la chaîne de valeur (par ex. Brad Bartko, semencier et producteur de pommes de terre). Ces comités identifient les occasions qui permettront à la chaîne d'innover sans cesse au gré des circonstances opportunes du marché.

2. Gestion et maintien de la qualité

La LPC a mis en œuvre des stratégies, systèmes, et protocoles pour gérer les composantes de la qualité afin de répondre aux demandes de plus en plus exigeantes de consommateurs avertis. Afin de bien motiver chaque partenaire à trouver des façons d'améliorer leurs propres opérations et celles de la chaîne, la LPC donne à contrat la culture même à un groupe de producteurs spécialisés. Elle est aussi propriétaire d'une usine de conditionnement moderne qui nettoie, trie et emballe les pommes de terre prêtes pour la vente et collabore avec une entreprise de semences spécialisée pour développer des variétés de grenailles. La LPC fait ensuite les essais et acquièrent les droits exclusifs pour les variétés jugées aptes à offrir suffisamment de valeur au consommateur tout en générant des revenus suffisants pour les agriculteurs. La LPC partage régulièrement avec des représentants de la chaîne l'information et les analyses relatives aux opérations de la chaîne complète et au rendement des producteurs, y compris celui des variétés courantes et prometteuses.

3. Marketing

La LPC a mis au point des programmes de marketing lui permettant de se positionner comme l'entreprise dominante aux yeux d'un groupe choisi de détaillants. En s'associant aux seules entreprises qui partagent sa vision coopérative, et en utilisant la propriété de variétés brevetées uniques comme outil ne pouvant être émulé facilement par la concurrence, la LPC a été en mesure d'établir une présence unique sur le marché et un avantage concurrentiel, que ses produits soient vendus sous sa propre marque ou sous une marque privée (celle du détaillant).

4. Systèmes, stratégies et croissance à long terme

Chez LPC, les décisions de gestion au quotidien s'alignent toujours sur le plan à long terme. La LPC reconnaît que l'amélioration constante du rendement dépend de l'évaluation précise des opérations selon des indicateurs de rendement clés (IRC) et de la participation des membres au suivi, à la documentation et à la formulation et la mise en œuvre d'améliorations. Le respect de cette approche aide à éliminer le parasitisme potentiel qui minerait le rendement global de la chaîne et réduirait la capacité novatrice de celle-ci en réponse aux valeurs identifiées par le consommateur.

Durabilité

La LPC a éliminé les menaces concurrentielles en prônant la transparence dans toute la chaîne et en établissant des rôles et responsabilités bien définis et mesurables. Ceci lui a permis de faire appel aux connaissances et ressources des participants afin de développer la compétence nécessaire à la production et la mise en marché de pommes de terre dont l'allure, le rendement et le goût sont différents des denrées conventionnelles. Ce processus permet aussi à la LPC de responsabiliser chaque participant quant à son propre rendement par rapport aux buts et objectifs prédéterminés. Une telle approche a permis à l'entreprise de se distinguer auprès des clients et consommateurs, de faire face à la concurrence et de répondre aux demandes du marché en constante évolution.

4.2 Porc frais², Canada³ (Chaîne coopérative)

Aperçu

L'exposé suivant provient de l'analyse confidentielle d'une chaîne de valeur établie au Canada. La chaîne se spécialise en viande porcine et est constituée de 7 maillons allant de la production de céréale fourragère et de l'élevage de porcs jusqu'à l'achat par le consommateur de viande de porc fraîche d'un sous-secteur particulier de la vente au détail. Un diagramme décrivant la structure de cette chaîne de valeur apparaît à l'Appendice 2 et reflète les concepts présentés à la Section 3.

Approche stratégique

Cette chaîne diffère des autres chaînes étudiées dans le présent exposé. À l'exception de la relation qui existe entre le distributeur et les magasins de détail, elle est davantage à l'image de l'industrie morcelée des denrées qu'à celle des chaînes plus efficaces et efficientes décrites ailleurs dans le présent rapport. Dans les autres exemples, un champion de la chaîne se distingue et forge une vision que les autres membres de la chaîne adoptent. Mais dans la présente chaîne, les champions reconnus ne se manifestaient qu'à certains niveaux de la chaîne et leur influence sur les décisions d'affaires des autres membres était faible. Il en était ainsi parce que personne n'avait tenté de considérer les relations existantes

² Pour des raisons de commerce confidentiellement cette chaîne de valeur est anonyme.

³ <http://www.valuechains.ca/documents/Atlantic%20Pork%20Case%20Study%20Final.pdf>;

comme différentiateurs stratégiques et non parce que les membres de la chaîne ne s'entendaient pas entre eux. Les champions des niveaux d'affaires qui se trouvaient un peu partout dans la chaîne incluaient un éleveur de porc, le propriétaire de l'usine de transformation et le Pdg de l'entreprise de distribution.

Parce que les membres n'entretenaient que peu de rapports entre eux et avec les consommateurs, ils comprenaient mal les valeurs prisées par les consommateurs. En fait, cette incompréhension de ce qui motive le comportement du consommateur a été à l'origine de plusieurs décisions prises en fonction d'hypothèses. L'une de ces hypothèses motivant les décisions de gestion voulait que les consommateurs n'achètent du porc qu'en fonction du prix seulement. Une seconde hypothèse reposait sur la notion qu'il n'y avait presque rien à faire pour améliorer la perception des consommateurs selon laquelle le porc frais n'est autre chose qu'une denrée. Cette situation n'offrait à la chaîne que très peu d'options stratégiques, et elle était incapable de développer et commercialiser des produits à valeur ajoutée. La chaîne continua donc de ne compter que sur le prix pour conserver sa part de marché. Il va de soi que les participants avaient peu envie d'explorer des occasions stratégiques qui leur auraient permis de se distinguer des autres acteurs de l'industrie. Parmi ces occasions, ils auraient pu choisir d'élaborer un modèle de fixation du prix qui aurait encourager les éleveurs à produire des porcs dont les caractéristiques auraient été davantage le reflet de la notion de valeur des consommateurs. La chaîne a plutôt opté pour le maintien d'un modèle de fixation du prix tel qu'établi par le MEC qui résulte en une production porcine générique plus propice à la production de viande destinée à la transformation plutôt qu'en une production de viande fraîche offrant une expérience culinaire supérieure.

Gouvernance

En l'absence d'un champion à l'échelle de la chaîne entière, la chaîne ne disposait pas de structures de gouvernance globale. La plupart des liens de communication dans les entreprises et entre les membres de la chaîne de valeur étaient peu efficaces. Cette situation affaiblissait les rapports intra et interentreprises, ce qui avait pour conséquence la réduction de leur aptitude à développer et mettre en œuvre des programmes à moyen et à long termes ou à contrôler l'efficacité de leurs opérations.

Dépourvue d'une structure de gouvernance, la chaîne était incapable d'atténuer l'impact négatif sur ses opérations que lui infligeait l'industrie dans son ensemble. Par exemple, le détaillant était très anxieux d'écouler

de grandes quantités de porc quand le transformateur l'offrait à bon marché. Cela se produisait au cours des semaines où le transformateur fournissait aux détaillants alternatifs du porc en vue de leurs promotions ; les consommateurs ont appris à faire coïncider leurs achats avec les décisions cycliques entourant les prix de tel ou tel détaillant, ce qui plaçait la chaîne dans une situation sans issue. Comme la chaîne a raté l'occasion d'accorder au porc une valeur allant bien au delà de celle de denrée, elle n'a pas cru bon investir en innovation et en différenciation. Les consommateurs préféraient acheter du porc d'un détaillant particulier parce qu'il n'était pas disponible ailleurs et non pas parce qu'ils pensaient que ce dernier leur offrait une valeur particulière pour laquelle ils seraient prêts à déboursier davantage.

Le transformateur influençait plusieurs des décisions de gestion de la chaîne de valeur. Ceci entravait la capacité du distributeur et du détaillant – les seules deux parties de la chaîne où les communications et les relations étaient bonnes – de mettre à profit leurs rapports existants pour différencier la chaîne du reste de l'industrie. Cette situation empêchait aussi la chaîne de se doter d'une infrastructure et des capacités, compétences et incitatifs pour produire et commercialiser des viandes de porc fraîches d'une plus grande qualité. À cause du manque de communication et de l'absence de processus, d'infrastructure et de capacité de suivi, les pertes étaient inévitables à plusieurs niveaux de la chaîne. La chaîne a donc été incapable de créer et de s'approprier de valeur ajoutée en augmentant ses revenus, et d'arriver à réduire ses coûts, dans la mesure où cela aurait été possible en présence d'une structure de gouvernance efficace.

Durabilité

À cause d'échanges d'information limités et de relations plus transactionnelles que stratégiques, la survie à long terme de la chaîne peut dépendre davantage des décisions prises par l'ensemble de l'industrie que celles prises par la chaîne de valeur elle-même. La recherche a conclu que la chaîne pourrait tirer avantage d'occasions de s'approprier plus de valeur et se distinguer du marché en acquérant la capacité de produire du porc offrant au consommateur une expérience culinaire supérieure. Il faudrait pour y arriver que la chaîne évolue vers un modèle coordonné où les relations d'affaires sont utilisées de manière stratégique pour créer des avantages concurrentiels précis. En harmonisant sa production de céréales, de fourrage et de porc, sa transformation de viande porcine et ses activités de marketing et de marchandisage, la chaîne pourrait apprendre et s'adapter en tant que système, ce qui lui permettrait de raffermir sa compétitivité à long terme.

4.3 Warburtons, Canada/Royaume Uni⁴ (Canada = Coordonnée; Royaume Uni = Collaborative)

Aperçu

Établie en 1876, la Warburtons, dont le siège social est situé à Bolton, Angleterre, est le fabricant indépendant de produits de boulangerie-pâtisserie le plus important du Royaume Uni. Entreprise familiale depuis cinq générations, la Warburtons a pour théorie fondamentale de fabriquer des produits frais et goûteux de grande qualité grâce à l'amélioration constante de ses opérations et processus dans toute la chaîne de valeur. Bien que ses miches de pain peuvent se vendre jusqu'à cinq fois le prix des autres « à valeur ajoutée » souvent vendues sous des marques privées, le souci du détail de Warburtons lui a permis de s'accaparer 24% de part du marché du pain au Royaume Uni (Teather, 2010). Aujourd'hui, elle produit et commercialise au quotidien deux millions de produits provenant de 14 boulangeries et 15 dépôts.

À l'origine une petite société régionale détenant 2% du marché du pain au Royaume Uni, la Warburtons a entrepris une vaste expansion à la fin des années 90 qui s'est poursuivie aux cours des années 2000. En 1998, suite au succès de la chaîne de valeur de sourçage du blé canadien, la Warburtons mis à l'essai une entente semblable avec Openfield (auparavant Centaur Grain), société entièrement consacrée à la commercialisation du blé du Royaume Uni. Les ententes de sourçage double ont permis à la Warburtons de combiner le blé du Canada et du Royaume Uni pour produire une farine qui respecte en tout point ses besoins en cuisson. La Warburtons a innové et accrut sa part de marché en acquérant des connaissances approfondies sur toutes les composantes de la chaîne de valeur ainsi qu'une compréhension de l'impact des divers facteurs sur la qualité finale, et en étant en mesure d'influencer les décisions de gestion de la production céréalière à la meunerie. Elle est la marque qui se classe maintenant au deuxième rang des marques les plus vendues d'aliments et breuvages derrière Coca Cola (Warburtons, 2011). Un diagramme indiquant les différences entre la structure et les opérations des composantes britannique et canadienne de la chaîne de valeur Warburtons figure à l'Appendice 2.

Stratégie

Les initiatives liées à la chaîne de valeur Warburtons sont issues d'une crise en 1992 quand, sans grand préavis, la société n'a pu avoir accès à la récolte de blé de cette année là à cause de problèmes de qualité. En analysant la chaîne de valeur, la Warburtons a compris que les causes non environnementales des problèmes de qualité qui s'étaient manifestés au cours des années précédentes incluaient : le fait que les agriculteurs s'étaient tournés vers des variétés à haut rendement qui ne satisfaisaient pas aux besoins de cuisson de la Warburtons ; le fait aussi que l'industrie s'attachait à produire une qualité soutenue plutôt que la meilleure qualité pour des clients particuliers ; aussi que le blé n'était pas classé selon tous les attributs clés qui avaient une influence sur le pain qu'elle produisait. Donc la qualité finale du blé acheminé aux meuneries britanniques pouvait être compromise à plusieurs endroits le long de la chaîne de valeur. La Warburtons a compris qu'elle pouvait régler plusieurs de ces enjeux en adoptant une approche de GCV pour gérer les déterminants de la qualité. Ayant géré avec succès le sourçage du blé canadien, la Warburtons tenta une expérience similaire en 1998 avec Openfield.

Le directeur des achats de la Warburtons était le champion de la chaîne qui a vu à son développement initial. Il croyait que la Warburtons et ses partenaires d'affaires pourraient mieux satisfaire les clients et s'assurer un avantage concurrentiel en travaillant ensemble pour contrôler la qualité et gérer les coûts.

Les fournisseurs en tirent aussi des avantages en approvisionnant les usines de la Warburtons avec de la farine de qualité meilleure que celle offerte par les manufacturiers concurrents. Une connaissance approfondie des facteurs qui affectent la qualité ultime de la farine et des caractéristiques complètes de celle-ci bien avant qu'elle ne soit livrée aux usines de cuisson a aussi permis à la Warburtons d'innover plus rapidement et en lien plus direct avec la demande des consommateurs. Les communications à deux sens constantes permettaient à tous les participants de la chaîne de prendre des décisions de gestion informées et ponctuelles résultant en des opérations plus efficaces et efficientes et un investissement plus judicieux des ressources. En bout de piste, cette approche a réduit les risques d'affaires pour tous, des producteurs jusqu'à la Warburtons, et a mené à des relations interdépendantes solides.

⁴ <http://www.warburtons.co.uk/>; <http://www.openfield.co.uk/>;
<http://www.valuechains.ca/interactivedvd.htm>

Gouvernance

Les chaînes canadienne et britannique comptent toutes deux huit maillons : semenciers, producteurs, éleveurs à grain, sociétés de transport, meuneries, Warburtons, détaillants et consommateurs. Comme bien des chaînes, la chaîne Warburtons réunit des individus et des entreprises qui jouent un rôle crucial de coordination des éléments les moins bien alignées de la chaîne de valeur. Les coordonnateurs stratégiques sont reconnus comme les champions de la chaîne. Les détaillants sont perçus comme le conduit vers le marché et sont des partenaires appréciés qui permettent à la Warburtons de faire de la recherche continue sur les habitudes d'achat et les comportements des consommateurs.

La Warburtons utilise l'information ainsi recueillie pour préparer les contrats qu'elle offre aux producteurs ainsi que les primes prédéterminées qu'elle versera pour du blé qui respecte ses critères de qualité. Une fois les contrats accordés, elle les honore même si le prix denrée du blé d'une qualité égale est moins élevé pour une année donnée ou que le volume de production dépasse les besoins de la Warburtons. Pour avoir soutenu ses producteurs, la Warburtons s'attend en retour à rien de moins qu'une confiance et un engagement indéfectibles envers ses programmes. Sa position est clairement communiquée aux producteurs qui savent bien que tout écart de conduite en termes de responsabilité et de confiance entraînera une suspension immédiate du programme et l'interdiction d'approvisionner la Warburtons à l'avenir.

Chaîne canadienne versus Chaîne britannique

Au cours des deux dernières décennies, l'importance relative du Canada à titre de première source d'approvisionnement en blé a diminué. Cela est dû, en partie, aux facteurs internes qui influent sur la façon d'opérer des diverses composantes de chacune des chaînes tant britannique que canadienne (par ex. coordination différente des producteurs ainsi que le comportement et aspirations des parties impliquées), ainsi qu'aux facteurs de l'environnement externe dans lequel évolue chacune des chaînes de valeur (législation, réglementation, emplacement géographique). Ce changement en terme d'importance relative est la conséquence directe de la capacité d'innovation de la composante britannique qui est de cinq à six fois supérieure à celle de sa contrepartie canadienne.

La gestion et l'exploitation de chacune des composantes de la chaîne de valeur sont différentes à plusieurs

égards. Par exemple, les composantes britanniques ont établi une relation stratégique plus étroite avec la Warburtons et sont plus adeptes à transformer les leçons apprises en solutions innovantes. Au Royaume Uni, un solide champion du nom de Graham Lacey, directeur commercial à la Openfield, supervise la production et la commercialisation céréalières. Lacey travaille en étroite collaboration avec Bob Beard, directeur des achats à la Warburtons. Au Canada, il n'y a pas qu'un seul champion ayant le même rôle et la même influence que Lacey, mais plutôt de nombreuses entités et individus différents ayant tous des intérêts divergents. Un autre exemple réside dans les différences importantes qui existent entre les modèles d'établissement du prix canadien et britannique. Le système canadien se résume en fait en une prime imprécise, fixée et acceptée une année à l'avance, versée pour le blé d'un certain degré de qualité. De plus, en Angleterre, les prix et stratégies d'établissement du prix sont négociés par la Warburtons et la Openfield au nom de leurs membres producteurs qui ont tous un intérêt commercial direct dans la réussite de la négociation. Au Canada, les prix et stratégies d'établissement du prix sont négociés par la Warburtons et la Commission canadienne du blé (CCB), qui n'a elle-même que très peu d'intérêt commercial direct dans l'enjeu et dont les activités visent à avantager l'ensemble de l'industrie et non pas la réussite d'une entente de marketing particulière.

Bien que la différence tienne en partie à la proximité géographique, c'est le comportement qui exerce le plus d'influence sur la façon d'opérer et les résultats atteints par les deux composantes. Tous les participants du Royaume Uni ont aussi un intérêt commercial dans la chaîne et font preuve de plus de souplesse dans leurs interactions. La chaîne canadienne est plus complexe et rigide que sa contrepartie britannique. La Openfield joue un rôle stratégique dans la coordination et la gestion de chacun des maillons selon une approche système. En outre, les opérations de la composante canadienne de la chaîne sont particulièrement affectées par l'intervention d'acteurs non commerciaux qui ont des points de vue et stratagèmes politiques, ce qui crée une différence par rapport à l'approche et les comportements adoptés par la Warburtons et la Openfield.

D'autres facteurs servent à expliquer pourquoi la composante canadienne prend des années pour accomplir ce que sa contrepartie peut faire en 12 mois. Parmi ces facteurs l'on compte la rigidité inhérente à la CCB, la Commission canadienne des grains et autres institutions. En Angleterre, si la Warburtons ou la Openfield identifient une nouvelle variété prometteuse,

celle-ci peut être cultivée et commercialisée en l'espace d'un an; au Canada, il faudrait plusieurs années pour y arriver, ou on n'y arriverait tout simplement pas, à cause des obstacles réglementaires et de la structure de l'industrie. Des contraintes du genre diminuent les avantages dont peuvent bénéficier les participants de la chaîne en échange de leurs efforts.

Durabilité

Les résultats financiers provenant de la chaîne de valeur Warburtons sont facilement identifiables. Ses produits de qualité qui plaisent au consommateur et son approvisionnement fiable lui ont permis de hisser sa marque d'épicerie au 2^e rang en importance au Royaume Uni et elle est en tête du marché dans la catégorie du pain. Les avantages qu'en tirent les producteurs incluent l'occasion d'obtenir des prix supérieurs et de réduire leurs coûts grâce à une meilleure connaissance des processus. Ce genre d'atouts leur permet en outre de planifier plus efficacement à long terme, ce qui réduit leur exposition au risque. En plus de profiter d'un accès au marché garanti et d'obtenir de meilleurs prix ou des hausses de leurs honoraires de gestion, les producteurs peuvent intégrer les leçons tirées des initiatives de la Warburtons à leurs propres opérations dans d'autres marchés, ce qui constitue de nets avantages financiers. Par exemple, moins de la moitié des producteurs de blé atteignent le degré de qualité du blé propice à la mouture. Mais les producteurs Warburtons atteignent régulièrement un taux élevé de qualité de plus de 75%, même à l'occasion de récoltes difficiles. Qui plus est, ces producteurs disposent d'un contrat d'approvisionnement qu'ils pourraient vendre avec leur entreprise, s'ils le désirent.

Les deux composantes de la Warburtons ont connu une expansion considérable depuis leurs débuts. Toutefois, le défi que doit relever la composante canadienne de la chaîne de valeur Warburtons est celui de déterminer la route à suivre si elle veut cesser de perdre des atouts concurrentiels aux mains de la concurrence. Pour y arriver, les opérations internes de la chaîne même devront changer et son environnement externe devra lui aussi évoluer. Sans ces changements, il est tout à fait possible que la composante britannique du système Warburtons arrive à développer un avantage concurrentiel encore plus fort. Le côté anglais du système est plus disposé à partager de l'information stratégique et est davantage porté à identifier et tirer partie de nouvelles occasions pour créer de la valeur et s'en approprier.

4.4 Blade Farming, Royaume Uni⁵ (Chaîne collaborative)

Aperçu

La Blade Farming est devenue l'une des entreprises bovines les plus importantes au Royaume Uni. Elle est une subsidiaire d'un transformateur irlandais. Le modèle de la Blade Farming fonctionne à partir du concept que le boeuf qu'elle produit est d'une telle qualité soutenue qu'il est, à ce qu'on dit, déjà vendu aux clients détaillants (y compris Tesco's, l'un des détaillants les plus importants au monde) ou aux clientes du secteur des services alimentaires (y compris McDonald's) avant même sa conception. Afin de tirer le meilleur de la carcasse, les quartiers arrière sont vendus au détail, les quartiers de devant à McDonald's et les filets aux restaurants.

Établie en 2000 et située principalement dans la région sud-ouest du Royaume Uni, l'initiative a vu le jour en réponse au désir des producteurs de vouloir maintenir leur rentabilité dans un contexte où le prix du fourrage était en hausse constante. Ces derniers avaient aussi besoin d'avoir continuellement accès à des volumes d'animaux de grande qualité afin de satisfaire la demande croissante de clients et consommateurs avertis et raffinés. Un diagramme de la chaîne de valeur Blade Farming figure à l'Appendice 2.

Approche stratégique

La méthode de fonctionnement adoptée par la chaîne permet à ABP de connaître le type d'animaux acheminés et la qualité de ceux qu'elle recevra 18 mois à l'avance. Un deuxième déclencheur stratégique est la capacité de minimiser les pertes et maximiser les profits en fournissant des produits pour lesquels les clients et consommateurs sont prêts à payer. De la conception à la transformation de l'animal, toutes les décisions d'affaires reposent sur les résultats d'une recherche scientifique sur les facteurs qui affectent la qualité gustative. Les négociations portent surtout sur les marges et le rendement requis pour que chaque membre de la chaîne atteigne ses marges cibles, et non pas le prix reçu. Fait à noter, la chaîne considère les ventes aux enchères comme une source de risque inutile. Celles-ci réduiraient la capacité d'offrir des produits de grande qualité. En les évitant, cela permet aussi d'assurer que le rendement financier n'est pas perturbé par la fluctuation des prix du marché de denrées.

⁵ <http://www.blade-farming.com>; <http://www.valuechains.ca/documents/UK%20Beef%20Report%20V4%20062211.pdf>;

La chaîne possède six maillons contractuels : laitier, élevage de veau, finition, abattage, transformateur et détaillant/services alimentaires. La Blade Farming agit à titre de champion de la chaîne et gère pratiquement tous les aspects de celle-ci, dont l'aide aux producteurs primaires à gérer les risques financiers associés à la production bovine. Elle s'acquitte de cette tâche en offrant un programme de prêts, en évaluant le niveau et les causes de mortalité animale, en facilitant les négociations contractuelles, en soutenant l'échange d'information ainsi que la planification de la production, en achetant du fourrage et en offrant des services de soins vétérinaires au nom des producteurs.

Gouvernance

La chaîne opère à partir d'un système en différé, et la Blade Farming agit à titre de champion de la chaîne. L'entreprise coordonne toute la chaîne en veillant à ce que les processus et procédures permettent la production d'animaux bien portants, à l'endroit approprié, en temps opportun. Elle coordonne aussi la commande et l'approvisionnement de fourrage (poudre de lait, concentrés, etc.) pour tous les producteurs participants. Les producteurs en profitent en ayant accès à de meilleurs prix pour le fourrage et les services vétérinaires que s'ils devaient se les procurer individuellement. En établissant les protocoles de la chaîne sur des processus scientifiquement éprouvés, elle assure une production de viande aux qualités gustatives attendues. Cette approche permet aussi à la chaîne d'avoir une meilleure connaissance des combinaisons de fourrage et de résultats génétiques qui présentent les meilleurs indices de conversion et la viande qui offre aux consommateurs une expérience culinaire supérieure. Cela permet de réduire les coûts et d'augmenter les revenus.

Dans la plupart des cas, la chaîne, par l'entremise de Blade Farming, commence par acheter un bouvillon hybride de 14 jours d'un producteur laitier. Pour les producteurs engagés qui travaillent depuis longtemps avec la Blade Farming, les activités de la chaîne débute par l'achat à prix réduit de paillettes artificiellement inséminées, ayant des caractéristiques génétiques précises, fournies par la société. La Blade Farming engage ensuite à contrat les éleveurs de veaux qui se chargent de l'élevage jusqu'à l'âge de 14 semaines. Les veaux sont ensuite vendus à un finisseur selon un contrat par lequel Blade Farming s'engage à les racheter à un prix pré-établi à condition que l'animal respecte des critères précis visant l'âge à l'abattage, le rendement, le gras de couverture et le poids. Cet arrangement donne au transformateur plus de contrôle sur les veaux qui accèdent au système. Il permet

aussi au transformateur de mieux comprendre les critères génétiques et les méthodes d'élevage qui produisent l'animal qui répond le mieux aux exigences. Enfin, le transformateur peut ainsi planifier les arrangements d'approvisionnement et de marketing plusieurs mois à l'avance. Ce processus permet à la Blade Farming de prévenir que le parasitisme vienne saper le rendement de la chaîne. Cette approche permet à toute la chaîne de valeur de concentrer ses efforts sur le rendement garanti pour tous les participants en incitant tous les maillons à coordonner leurs efforts sans être importunés par les éléments moins performants. Il en résulte une production constante de bœuf de plus haute qualité à moindre coût.

On s'attend à ce que les contrats de sevrage rapporte ~\$70 du veau. Si le rendement est conforme aux attentes, les sevrageurs ont droit à des primes équivalentes à ~\$15 du veau. Les sevrageurs sont évalués selon le nombre de veaux qu'ils peuvent acheminer dans le système suivant une rotation trimestrielle. Cela permet un intervalle d'une semaine pour permettre la stérilisation des enclos qui assure une meilleure santé des veaux, réduit le taux de mortalité et augmente le taux de croissance. Les finisseurs élèvent les veaux selon l'un de deux types de contrat, dont le premier garantit le prix, sujet à la conformation et à la santé de l'animal. Le second est de type « partage la perte ou le surplus ». Dans un tel scénario, un prix de référence est convenu d'avance et le transformateur et le producteur s'entendent pour partager à part égale toute différence entre le prix convenu si les prix du marché sont inférieurs ou supérieurs au prix de référence. Les finisseurs peuvent compter sur une marge de 136\$ à 160\$ par animal. Le poids cible de carcasses finies de 260-270 kilogrammes est atteint entre 12 et 15 mois de croissance.

Durabilité

Ces arrangements permettent aux sevrageurs et aux finisseurs de recevoir un troupeau d'animaux très conformes. Leur âge varie d'à peine deux ou trois semaines et leur santé est garantie. D'autre part, le risque financier auquel s'expose le transformateur est minimisé. Les indicateurs de rendement clés sont bien communiqués de par toute la chaîne. Les veaux et leurs producteurs sont évalués sur une base régulière en fonction d'indicateurs de rendement précis et les données obtenues sont partagées à intervalle régulier au cours de la période de production et durant l'année entière. Une fois que l'animal est finalement abattu, le quartier de devant est vendu à McDonald's, le quartier arrière est destiné à un détaillant majeur comme Tesco's et les coupes primaires préférées vont aux à la restauration. La répartition au détail finale

dépend de la qualité de la viande. Les meilleures coupes sont vieilles pour une période de 21 jours avant d'être vendues au détail à titre de bœuf de première qualité.

Comme dans tout système, certains producteurs s'acquittent très bien de leurs tâches alors que ce n'est pas le cas pour d'autres. Bien que la Blade Farming fasse de gros efforts pour supprimer le parasitisme au sein de la chaîne, elle travaille aussi de près avec les producteurs engagés afin d'améliorer sans cesse le rendement. La Blade Farming a développé la capacité de transformer avec précision les données des programmes de suivi de la production en des améliorations constantes à la grandeur du système. Chaque joueur de la chaîne connaît ce qu'il aura à faire et ce qu'il recevra au cours de l'année suivante, la façon selon laquelle son rendement sera évalué, et les récompenses ou pénalités qui lui seront attribuées selon son rendement. La chaîne y arrive au moyen d'une évaluation individuelle constante à partir d'indicateurs clés de rendement scientifiquement éprouvés et l'établissement d'un modèle de coût qui ne tient pas compte des producteurs moins performants.

4.5 Livestock Marketing, Royaume Uni⁶ (Chaîne collaborative)

Aperçu

Inspirée par l'expérience et l'enthousiasme de son fondateur et champion de la chaîne, Philip Morgan, la chaîne de valeur Livestock Marketing (LM) est une initiative tripartite de production et de mise en marché collaborative qui a permis à ses partenaires d'augmenter leur part de marché à un rythme deux fois supérieur au rythme moyen de l'industrie. Établie en 1993, la chaîne compte trois maillons : LM, qui représente des producteurs d'agneau de même mentalité, Waitrose, un détaillant national du Royaume Uni avec plus de 200 magasins, et un producteur secondaire, Dalehead Foods. Le transformateur primaire, la Randal Parker Foods, est partenaire à contrat. Un diagramme de la chaîne figure à l'Appendice 2.

Regroupant au départ 24 producteurs agricoles, l'initiative compte maintenant plus de 400 producteurs qui approvisionnent la Waitrose en agneau gallois, anglais et organique. John Price, l'un des 20 pionniers, a déclaré

que bien que la plupart des producteurs ne croyaient pas que l'idée de Morgan allait prendre son envol parce qu'elle était trop différente de l'approche traditionnelle, elle s'est transformée en une « entreprise brillante ». Le système, rendu possible par la LM, a éliminé le recours aux activités d'agents ou d'intermédiaires, y compris les ventes aux enchères, ce qui a permis une plus grande capacité de suivi actif et de partage de l'information sur le rendement de toute la chaîne et des membres individuels. Au même moment, l'imputabilité est établie dans toute la chaîne, ce qui permet une meilleure communication, de l'agneau de qualité plus soutenue pour les consommateurs, et des profits supérieurs pour tous.

Approche stratégique

La première démarche pour lancer la chaîne fut d'identifier et de réunir des producteurs animés des mêmes idées qui voulaient approvisionner en agneau un seul important détaillant au moyen d'un réseau équitable et solidement géré. Tout individu non intéressé ou incapable d'un rendement selon les normes établies, ou insuffisamment engagé à l'égard de l'initiative, serait prié de quitter les rangs. Dès le début, les membres ne paient pas de frais d'adhésion ni ne signent aucun contrat obligatoire. Les relations sont plutôt axées sur la communication active et transparente de normes, d'attentes et de rendement. Les producteurs agricoles qui désirent se joindre à la LM doivent tout d'abord être recommandés par un membre actif.

Une fois réunis un nombre suffisant de producteurs d'agneau, Morgan et l'acheteur principal de la Waitrose négocient un projet pilote sur l'approvisionnement en agneau gallois assuré pour la période allant de la fin du printemps au début de l'hiver 1994. Depuis lors, la Waitrose a démontré son engagement envers l'initiative, soutenue en cela par des producteurs soucieux de la qualité. Elle continua de payer des prix bien supérieurs pendant l'effondrement du marché ouvert de l'agneau suite à la crise de l'ESB en 1996 et, plus récemment, lors de l'épidémie de fièvre aphteuse de 2001 à 2007. La Waitrose offre sur une base régulière aux producteurs de la LM l'accès à des renseignements privilégiés sur les ventes et le marketing, information que les détaillants n'avaient pas l'habitude de dévoiler.

Autre innovation de l'industrie, la LM, en partenariat avec la Dalehead Foods, travaille directement avec les producteurs de la Nouvelle-Zélande pendant la saison morte. Contrairement à l'attitude ancrée habituelle, les deux groupes (producteurs gallois et néo-zélandais) ne se font pas la concurrence mais au contraire se

⁶ <http://www.livestockmarketing.co.uk>; <http://www.valuechains.ca/documents/LIVESTOCK%20MARKETING.pdf>; <http://www.valuechains.ca/interactivedvd.htm>

fréquentent et partagent des connaissances sur les méthodes de production et de mise en marché innovantes, ce qui leur permet de réduire davantage leurs coûts et, ou, d'augmenter leurs revenus. Cette collaboration profite à tous puisqu'elle leur permet d'approvisionner uniformément les clients de la Waitrose en agneau de haute qualité à l'année longue.

Gouvernance

Afin de bâtir de solides relations d'affaires et permettre à la chaîne de contribuer à un dialogue informé et fructueux, le gestionnaire des achats de la LM passe beaucoup de temps avec les nouveaux producteurs afin de leur expliquer tous les aspects de ses processus. Les sujets traités couvrent le type d'élevage auquel ils s'adonnent, les systèmes qu'ils ont mis en place, la composition de leur cheptel ainsi que leurs attentes. Il les rencontre aussi à l'usine et à l'abattoir afin de leur donner un meilleur aperçu de l'ensemble du système. Des arrangements spéciaux permettent aux producteurs agricoles de visiter les magasins Waitrose afin d'y apprendre comment l'agneau est traité et présenté à l'étape de la vente au détail. Le transformateur primaire, la Randall Parker Foods (RPF), fournit aux producteurs une foule de renseignements sur les différentes catégories d'agneau et leur rendement. Sur une base moins fréquente, la RPF fournit des rapports sanitaires qui aident les producteurs à améliorer encore davantage l'efficacité de leur production. La valeur de cette information se manifeste dans la croissance soutenue, au fil des ans, du nombre d'agneaux qui atteignent le « point idéal » pour lequel les producteurs obtiennent les meilleures primes, et ce, depuis le début du programme. Par exemple, alors que tous les détaillants du Royaume Uni utilisent des spécifications semblables pour l'agneau, la moyenne pour l'industrie du nombre d'agneaux qui atteignent ce niveau de qualité est de 56%. Les approvisionnements des producteurs de la chaîne LM atteignent ce niveau à 85%, en moyenne, bon an mal an.

Le système tripartite fonctionne bien grâce à la quantité et à la cohérence de l'information partagée. Afin de toujours assurer au consommateur un approvisionnement régulier en agneau de bonne qualité, la LM et la Dalehead se réunissent avec la Waitrose avant le début de chaque saison pour établir un plan d'exécution basé sur la demande historique et anticipée. La LM détermine ensuite le nombre d'agneaux que prévoit fournir chaque producteur sur une base hebdomadaire et obtient de celui-ci un engagement à cet effet. Une fois la saison en cours, l'offre et la demande sont suivies sur une base consécutive tout comme les approvisionnements fournis par les producteurs

par rapport à leur engagement. Les variations entre la demande attendue et l'approvisionnement disponible sont intégrées aux plans promotionnels de la Waitrose. La Dalehead surveille aussi ces données pour équilibrer la production de carcasses afin de satisfaire à la demande du marché au détail et des services alimentaires. En fin de saison, les producteurs agricoles reçoivent des rapports détaillés comparatifs sur le rendement de leurs agneaux (approvisionnement, qualité et ventilation financière) en fonction de la moyenne de groupe et du premier fournisseur. Cette pratique permet aux producteurs de prendre des décisions informées dans tous les aspects de leur entreprise.

Durabilité

L'intégrité, la transparence, la loyauté et une gouvernance robuste à tous les niveaux ont permis à la chaîne de créer la confiance qui assure le succès de l'initiative de la LM. Les relations étroites qui en résultent sont gages d'une meilleure coordination au niveau de la chaîne qui sert à minimiser le besoin d'inventaires coûteux, à réduire les pertes et à permettre une meilleure utilisation de toute la carcasse. En dépit de la présence de 30 différentes races d'agneaux au sein du groupe, l'information mise à la disposition des producteurs leur permet de produire de l'agneau de qualité soutenue, d'accroître leur efficacité et d'augmenter leurs revenus à des niveaux hors de la portée des producteurs non participants. Cette combinaison de coûts réduits et de revenus supérieurs signifie une rentabilité de beaucoup améliorée pour tous, allant du producteur au détaillant, en passant par la Waitrose. Les transformateurs en profitent aussi car ils n'ont pas à disposer de produits de piètre qualité.

Les producteurs profitent en outre d'une plus grande sécurité de marché et de meilleures récompenses financières que leur procurerait le modèle d'approvisionnement traditionnel. Le défi qui se pose à ce type de système tient peut-être de la difficulté d'augmenter la production car celle-ci dépend du volume de produits que le détaillant est en mesure d'écouler. En l'absence d'une gouvernance appropriée, les tensions pourraient être telles que producteurs ou autres membres de la chaîne de valeur décident que l'option la meilleure serait d'augmenter leurs ventes en offrant leurs produits ailleurs ou en tentant de développer des rapports plus étroits avec une chaîne de valeur concurrente.

4.6 Perfection Fresh, Australie⁷ (Chaîne coordonnée)

Aperçu

Perfection Fresh (PFA) est une entreprise familiale située à Sidney, Australie. Établie en 1978, la PFA est devenue l'un des 150 opérateurs de denrées sur le marché de gros qui se font la concurrence dans la vente de fruits et légumes frais à un nombre de plus en plus restreint de gros clients. En 1992, parce qu'elle axait son approche compétitive sur le prix plutôt que sur la qualité et la différenciation, l'entreprise a frôlé la faillite.

Suite à une modification radicale de sa stratégie, la PFA s'est hissée à la tête de l'industrie et approvisionne, en fruits et légumes frais, jus et collations de fruits emballés novateurs et de grande qualité, les supermarchés, les détaillants indépendants, les chaînes de repas prêts-à-manger telles McDonald's et un nombre croissant de marchés d'exportation. Au fil de la consolidation du secteur de détail, la PFA a poursuivi dans sa lancée en travaillant en étroite collaboration à la recherche soutenue avec des semenciers et des entreprises de semences de calibre international, en adoptant les meilleures pratiques de gestion et en développant des produits de marque de haute qualité. L'entreprise offre plus de 30 produits de marque et plus de 40 gammes génériques de fruits et légumes. En 2009, ses usines traitaient plus de 21 millions d'unités de vente au détail l'an, l'équivalent de 1,6 millions de cartons. Un diagramme de la chaîne de valeur des programmes brevetés de la PFA figure à l'Appendice 2.

Approche stratégique

Michael Simonetta, Pdg et champion de la chaîne, est un observateur aguerri des tendances industrielles mondiales dans des secteurs autres que celui des fruits et légumes frais. Il a remarqué que d'importants bénéfices peuvent être réalisés en entretenant des relations stratégiques avec consommateurs et fournisseurs. Simonetta était d'avis qu'une gestion plus stratégique des processus d'achat, de manutention et de marketing de produits à la grandeur de la chaîne pouvait créer de la valeur économique. La valeur ne serait pas tirée uniquement du seul produit, elle proviendrait de la mise en œuvre et du maintien de systèmes conçus pour mieux servir le consommateur et fournir de l'information aux fournisseurs. Il s'agissait là d'une stratégie difficile à suivre, mais Simonetta croyait

⁷ <http://www.perfection.com.au/>; <http://www.valuechains.ca/documents/PERFECTION%20FRESH.pdf>;
<http://www.valuechains.ca/interactivedvd.htm>

que l'adoption d'une telle approche permettrait à la PFA de s'approprier une plus grande valeur pour le bénéfice de l'entreprise même et celui de ses partenaires d'affaires.

Au moyen de la co-innovation, la PFA a lancé avec succès de nouvelles variétés sur le marché australien dont le Broccolini®, le jeune brocoli, le jeune piment sec, et la tomate en grappe The Original™. Leur produit le plus réussi en termes de part de marché et de rendement financier est la tomate en grappe The Original™ qui a remporté le très convoité Prix 2003 SIAL D'Or offert au meilleur nouveau fruit ou légume à l'échelle mondiale. Le projet de la tomate en grappe The Original™ (OGT) a réussi grâce à un partenariat coordonné de la chaîne de valeur réunissant les entreprises de semences, les producteurs et les détaillants. Chaque aspect de la chaîne de valeur a été supervisé par le personnel de la PFA : recherche et développement, production, sécurité des aliments, et assurance de la qualité ; emballage, logistique, finance, administration, ventes, services d'exportation, services aux consommateurs et marketing.

Au cours d'une période de cinq ans, une relation stratégique à long terme a été établie dont le point culminant a été l'organisation de tous les participants en une chaîne coordonnée. En appliquant à toutes ses opérations les leçons apprises grâce à l'initiative OGT, la PFA a établi des liens plus efficaces avec plus de 2,000 producteurs et a réduit ses coûts de façon notable à l'échelle de l'entreprise entière. Les partenaires dont les producteurs, détaillants, opérateurs de services alimentaires et sociétés de semences ont eux aussi augmenté leurs profits. Plusieurs d'entre eux ont à leur tour formé des alliances de chaînes de valeur additionnelles avec la PFA et d'autres acteurs de l'industrie.

Gouvernance

C'est la concrétisation de ces conditions, où les individus et les comportements font partie intégrante du succès, qui a permis à la PFA d'établir une gouvernance suffisamment rigide pour que l'ensemble des opérations de la société demeure sur le même sentier stratégique. Le système est suffisamment flexible pour inciter les gens à se motiver entre eux pour que l'équipe s'améliore sans cesse. Le modèle de gouvernance est axé sur l'approche dite de « la carotte et du bâton ». Le fait de détenir les droits des variétés qu'elle met en marché permet à la PFA de commander par contrat à des producteurs choisis de cultiver certaines variétés, en certaines quantités, à un moment particulier de l'année. De plus, la PFA détermine le mode de production, la manutention, et la transformation des produits et s'assure que ces derniers ne puissent être

vendus que par l'intermédiaire de ses opérations. Seuls les produits qui respectent des normes de qualité serrées se vendent au marché et le prix du marché ne peut être cassé par des items de moindre qualité.

La PFA équilibre l'offre et la demande en collaborant avec la clientèle de détail et des services alimentaires pour établir des prévisions à cycle continu. Elle travaille ensuite avec les entreprises de semences et les producteurs pour élaborer des calendriers de production ajustés à 20% au delà des prévisions. Cela permet une marge d'erreur et dilue le risque d'avoir à composer avec des pointes de la demande impossibles à satisfaire, ou avec des pénuries d'inventaire. L'amalgame de prix constants, de classifications efficaces et d'une certitude du marché réduit la possibilité de conflits à quelque endroit de la chaîne. Elle renforce aussi l'intérêt de tous les participants à veiller à coordonner leurs opérations par rapport à la demande globale du marché et aux opérations de la chaîne.

Les producteurs sont rémunérés en fonction de la qualité et pénalisés pour la piètre qualité par voie de réfections. Si la qualité est à ce point mauvaise, leur produit est refusé. Pour éviter la frustration des producteurs suite à la réfection ou le refus de leurs produits on a recours à une grille de classification uniforme et bien diffusée à la grandeur de la chaîne. Les communications écrites quotidiennes ou hebdomadaires sont renforcées par la reddition de compte de fin de saison et les communications verbales souvent transmises lors de séances de groupe.

Ces mesures ont mené à l'essor d'une culture uniforme et de communications actives dans tout le partenariat de la chaîne de valeur. Une ouverture et une transparence plus grandes à tous les niveaux de la chaîne de valeur permet de réduire le nombre de mauvaises surprises ; cela a aussi eu pour effet de renforcer les relations, horizontales entre des centaines de producteurs, et verticales entre les participants œuvrant à divers niveaux de la chaîne. Elles ont aussi facilité la création et le partage du savoir qui donnent à tous le pouvoir de chercher de nouvelles occasions de créer et de s'approprier la valeur, et l'habileté de veiller à l'amélioration constante du fonctionnement des systèmes.

Durabilité

Le cas de la PFA est un bel exemple de la différence qui existe entre une chaîne de valeur bien gérée et une approche détreuée. À l'échelle plus large de l'industrie des fruits et légumes frais, la loyauté parmi les partenaires commerciaux se fait rare et l'information est protégée plutôt que partagée. Le manque de communication entraîne des occasions ratées, des pertes inutiles et des coûts plus élevés. Grâce à son approche systémique plutôt que fonctionnelle dans sa gestion de la chaîne de valeur, la PFA a pu exercer plus d'influence et de contrôle sur l'ensemble de la chaîne sans avoir à mettre en place une bureaucratie qui aurait entravé le rendement. Ses efforts ont permis de renforcer les relations et de réduire les incertitudes financières tout en faisant place à une innovation plus rapide, plus efficace et plus importante sur le plan commerciale.

Une bonne compréhension de sa clientèle et l'élaboration de produits en collaboration avec ses partenaires à la grandeur de la chaîne ont permis à la PFA de gérer ses ressources plus efficacement. Sa solide gouvernance a servi à atténuer l'opportunisme chez les membres de la chaîne, comportement très fréquent dans le marché des denrées qui entraîne des dépassements de coûts qui limitent les occasions de tirer la pleine valeur économique du marché. Cette différence de comportement se manifeste chez les producteurs qui reconnaissent d'emblée le besoin de collaborer et de partager l'information afin d'augmenter à la fois la qualité de leurs produits et la rentabilité. Ils ne se font plus concurrence, ils livrent plutôt concurrence aux autres chaînes de valeur.

5.0 Synthèse comparative

5.1 Cinq exigences très importantes

La section précédente souligne cinq exigences très importantes inhérentes à une GCV efficace. La première veut que la chaîne de valeur fonctionne au niveau des affaires et non à celui de l'industrie ou du secteur. La GCV est donc une approche stratégique qui ne peut être adoptée que volontairement par les entreprises individuelles. La décision de faire partie d'une chaîne très cadrée et de la soutenir dépendra de l'attitude des participants. Le comportement des individus impliqués déterminera en outre ce qu'ils seront en mesure d'accomplir. Tenter de faire fonctionner une chaîne au niveau sectoriel obligerait cette dernière à accepter des participants moins motivés ou compétents, ce qui, de toute évidence, porterait atteinte au rendement et à la compétitivité de la chaîne.

La deuxième exigence porte sur la nécessité de pouvoir compter sur des membres motivés et flexibles afin d'assurer la compétitivité de la chaîne. Les systèmes sont dotés de propriétés émergentes qui résultent de l'harmonisation d'éléments complémentaires. Afin d'assurer l'harmonie des multiples composantes de la chaîne, chaque chaîne doit disposer d'une gouvernance qui détermine ceux qui font partie du système et le rôle de chacun dans ce dernier. Chacun doit avoir la motivation nécessaire pour fonctionner selon des normes pré établies en partageant régulièrement l'information stratégique et opérationnelle. Cette information sert à élaborer des récompenses ou pénalités financières en rapport direct avec la notion de qualité et de valeur qu'ont les consommateurs. Si le rendement d'un organisme ou d'un individu est constamment en deçà des attentes, des mesures bien établies permettent de l'exclure du système.

La troisième exigence précise que la dynamique interne de la chaîne de valeur, et l'environnement externe dans lequel elle évolue, doivent servir à rehausser la capacité de la chaîne à acquérir du savoir et le transformer en décisions de gestion pratiques et mesurables. Le cas de la Warburtons illustre bien l'impact que peut avoir l'environnement externe sur la chaîne par l'influence qu'il exerce sur sa structure, ses opérations et ultimement sur sa compétitivité. Des règlements et lois différentes sur la certification des semences et des pratiques de production et de marketing distinctes (entre autres

facteurs) n'ont pas créé d'éléments motivateurs et déclencheurs semblables au sein des industries anglaise et canadienne. Il en est résulté des arrangements de production et de marketing distincts au Canada et au Royaume Uni, mais aussi l'émergence d'un organisme tel la Openfield et l'arrivée d'un champion de chaîne de la trempe de Graham Lacey. À la différence de ce qui s'est produit du côté canadien, ce concours de circonstances a incité les éléments britanniques de la chaîne Warburtons à innover plus rapidement et à saisir un plus grand avantage concurrentiel.

La quatrième exigence veut que les partenaires d'une chaîne de valeur adhèrent à un certain ensemble de principes. Le succès ne dépend pas de la façon selon laquelle des chaînes de valeur particulières intègrent dans leurs opérations les principes ou les processus utilisés pour surveiller les opérations et mettre en œuvre les décisions de gestion. La Livestock Marketing et la Blade Farming sont toutes deux des chaînes produisant des viandes rouges qui ont réussi au Royaume Uni. Elles ont connu le succès en surveillant de près leurs opérations inspirées de buts et objectifs stratégiques axés sur les perceptions appréhendées du consommateur liées à la qualité. Ainsi, ces sociétés ont établi un système de gouvernance qui récompense les producteurs qui produisent des animaux répondant aux normes du marché, pénalise ceux qui n'y arrivent pas, et ce faisant permet à toute la chaîne de réduire ses coûts là où cela est possible. Cependant, ces sociétés ont mis au point diverses approches pour y arriver. Par exemple, la Livestock Marketing donne à ses producteurs des cibles de composition des carcasses mais laisse à ceux-ci le choix de la façon d'arriver à produire des agneaux ayant les attributs désirés. La société n'accepte pas toutes les bêtes. La Blade Farming quant à elle donne aux producteurs un ensemble complet de services en matière de génétique, de fourrage, de produits pharmaceutiques et de conseils spécialisés, puis elle procède à un contrôle constant des opérations. Elle accepte tous les animaux produits dans le cadre du système et les producteurs savent qu'ils seront récompensés selon des attentes pré établies.

La cinquième exigence précise que l'unique recours à des étiquettes pour évaluer une chaîne de valeur est un exercice futile. Il est important de comprendre comment une chaîne de valeur est gérée, de se familiariser avec les

individus qui la composent et les facteurs qui déterminent la nature des relations d'affaires qui, elles, constituent le ciment qui soude la chaîne (ou pas). Ces facteurs exercent le plus d'influence sur la compétitivité de la chaîne et sur les bénéfices que les membres peuvent tirer de leur participation. Bien qu'il est rare qu'une chaîne soit à l'image précise d'un seul des modèles décrits à la Section 3, la grille présentée au Tableau 5 et explicitée davantage à l'Appendice 1 offre une méthode objective pour analyser la chaîne quant à sa structure, les facteurs qui déterminent ce qu'elle peut accomplir et les occasions lui permettant d'améliorer son rendement.

5.2 Comparaison-Bilan

Des six chaînes décrites la Little Potato Company, la Blade Farming, et la Livestock Marketing servent à illustrer les points ci-devant en démontrant comment trois chaînes collaboratives ont mis en œuvre une fourchette de principes semblables mais en procédant différemment. Dans tous les cas, le dessein ultime est de permettre à une chaîne et ses membres de saisir plus d'occasions et de réduire les coûts en améliorant sans cesse leurs opérations en fonction des demandes du marché final. La Little Potato Company y arrive en travaillant en étroite collaboration avec le producteur et en s'appropriant les droits exclusifs des variétés qu'elle décide de commercialiser. La structure de la chaîne a été déterminée, dans une certaine mesure, quand les partenaires ont décidé d'investir ensemble dans des actifs matériels et des opérations.

La Blade Farming achète des bouvillons de 14 jours, accorde à contrat l'élevage à des producteurs précis puis les vend aux finisseurs à l'âge de 14 semaines selon un contrat par lequel elle s'engage à les racheter à un prix pré-établi lorsqu'ils ont atteint des critères précis. Une équipe spécialisée de coordonnateurs gèrent les opérations de la chaîne. La Livestock Marketing établit des cibles que doivent atteindre l'agneau de producteurs choisis, utilise l'engagement social plutôt que des contrats écrits pour assurer l'imputabilité et n'a qu'un client clé. Toutes les chaînes ont des champions bien identifiés qui voient à ce que les entreprises formant la chaîne de valeur soient bien alignées quant à leur intention stratégique et leur gestion opérationnelle.

Le cas de la Warburtons illustre l'effet bénéfique qu'une combinaison de facteurs peut avoir sur la capacité d'une chaîne de valeur à s'approprier de la valeur au moyen de la co-innovation. Ces facteurs inclut le recours à des champions de chaîne reconnus animés par une vision partagée, une participation sélective à la chaîne des seuls partenaires engagés qui ont un intérêt commercial évident dans le processus, un site géographique approprié et un

environnement réglementaire qui stimule une innovation flexible centrée sur le marché. Ces facteurs ont permis à la composante anglaise de la chaîne de valeur Warburtons d'évoluer en un arrangement basé sur la collaboration alors que sa contrepartie canadienne a des caractéristiques qui ressemblent davantage à celles d'une chaîne coordonnée ou coopérative. Ces différences ont un impact direct sur les occasions et les bénéfices auxquels les participants peuvent aspirer et sur les risques auxquels ils s'exposent.

Le cas de la Perfection Fresh démontre que les chaînes coordonnées peuvent innover elles aussi en alignant de façon stratégique leurs opérations sur celles d'individus et d'entreprises du même esprit situés le long de la chaîne. Tim Linnar, producteur de Queensland, décrit fort bien en ces termes ce que la gouvernance d'une entreprise peut arriver à faire pour établir l'équilibre entre les intérêts personnels et les intérêts partagés, bâtir des relations interpersonnelles solides, et inspirer le désir d'apprendre grâce au partage d'information : « Parce qu'il n'y a pas de concurrence entre nous, on s'entraide davantage... En collaborant avec la Perfection Fresh et les autres producteurs agricoles, et sachant que nul d'entre nous ne peut produire davantage que ce que l'entreprise (Perfection Fresh) veut que nous produisions, nous nous sentons obligés de nous entraider. » Tout comme la Livestock Marketing, la Perfection Fresh a réussi parce qu'elle a travaillé de manière stratégique avec d'autres membres de la chaîne de valeur afin de développer des liens qui leur ont permis, à elle et ses partenaires, d'apprendre et de s'adapter. L'un des cas est à l'échelle locale alors que l'autre chevauche deux continents, là où les producteurs de la Nouvelle Zélande et ceux du Royaume Uni apprennent ensemble.

Comme les facteurs et les exemples ci-devant servent à démontrer, les chaînes de valeur qui réussissent le mieux sont celles qui conçoivent, mettent en œuvre et imposent une structure à l'image de leur finalité stratégique la plus profonde (Collins, 2011; Fearn, 2007; Egelhof, 1988; Chandler, 1968). Une chaîne de valeur ne réussit pas en adoptant tout simplement la structure et le modèle d'exploitation de l'un des modèles décrits à la Section 3. Elle réussit plutôt parce qu'elle est bien gérée grâce surtout aux talents, au flair des affaires et à la vision du champion de la chaîne, avec bien sûr l'attitude des partenaires à l'avenant. Comme on peut le constater dans le cas du porc canadien, quand une chaîne ne réussit pas à développer son potentiel, c'est surtout parce que les partenaires n'ont pas vu à ce que la structure et les processus de gestion de la chaîne reflètent les notions de valeur de leurs consommateurs cibles. Une chaîne qui a failli à la tâche a peut-être négligé d'utiliser la même

stratégie conséquente avec tous ses partenaires. Comme l'indiquent des chercheurs incluant Gooch, Felfel et LaPlain (2010) ou Stank *et al.*, (2001), cette approche déséquilibrée empêche la chaîne de travailler harmonieusement à réduire les coûts d'exploitation (et non « à bas prix ») et à accroître ses revenus par l'amélioration constante de ses produits et processus (contrairement aux partenaires qui augmentent leur propres revenus en singularisant leurs propres produits par une série de succès isolés). Comme l'ont indiqué Christopher and Ryals (1999), un traitement mal équilibré réduit en outre la capacité de la chaîne

à utiliser efficacement le fonds de roulement (versus l'efficacité du capital immobilisé).

Le présent rapport se termine (Section 6.0) par un survol des différences entre les chaînes de valeur et les Tables rondes sur les chaînes de valeur du gouvernement fédéral. Une brève description est aussi fournie d'une initiative australienne qui a joué un rôle semblable mais encore plus poussé que celui de tables rondes établies au Canada.

6.0 Chaînes de valeur versus Tables rondes

6.1 But, potentiel, impact, résultat

La présente section dresse une comparaison générale des chaînes de valeur et des tables rondes sur les chaînes de valeur. Une chaîne de valeur se compose d'entreprises qui développent, produisent, transforment, livrent et commercialisent un produit ou service destiné à consommateur en tant que bien privé (EFFP, 2004; Dunne, 2001). La Gestion de chaînes de valeur (GCV) est donc un concept de niveau stratégique (Bowersox *et al.*, 1999; Cooper *et al.*, 1997; Mentzer, 2001). Il s'agit d'une démarche soutenue pluri entreprises pour créer un avantage concurrentiel stratégique et défendable en maximisant la valeur totale livrée au consommateur tout en innovant pour créer de la valeur et s'en approprier plus efficacement que la concurrence. Comme les affaires se transigent au niveau des entreprises individuelles, c'est à ce niveau que les chaînes de valeur évoluent. Les stratégies et processus auxquels les entreprises commerciales font appel pour établir et défendre leur avantage commercial seront affectés par l'environnement dans lequel elles opèrent. L'environnement est façonné par des facteurs tels les politiques gouvernementales, la législation et les règlements ainsi que la culture de l'industrie, les comportements et les capacités. Comme il est démontré au fil des descriptions et exemples présentés dans les sections précédentes, ces réalités propres aux secteurs ou industries auront un impact sur les approches que les chaînes de valeur particulières se seront montrées capables d'adopter, ou motivées à le faire, dans le but de se donner un avantage concurrentiel.

Une Table ronde sur les chaînes de valeur (TRCV) est une entité propre à un secteur ou une industrie, dont le but

est d'assurer le bien collectif. Elle y arrive en offrant aux représentants d'entreprises œuvrant au sein d'une variété de chaînes de valeur (qui ensemble forment une industrie ou un secteur) l'occasion d'exprimer leurs préoccupations concernant les défis de leur environnement d'affaires qui entravent la compétitivité. Ils s'agit là de facteurs sur lesquels, en tant qu'entreprises individuelles, elles n'ont que peu ou pas de contrôle. Les TRCV offrent aussi l'occasion à une variété d'autres intervenants de l'industrie, dont les représentants des gouvernements et d'organismes de l'industrie, d'interpeller les entreprises dans le cadre de ce type de discussions. Ces rencontres autour d'une table permettent aux entreprises et intervenants de proposer des initiatives qui ne peuvent qu'être adoptées à l'échelle d'un secteur ou de toute l'industrie pour un bien collectif hors de la portée des chaînes de valeur individuelles. Le danger réside dans l'éventualité où des entreprises ou autres intervenants utilisent ces forums pour faire valoir un stratagème qui pourrait nuire à la compétitivité à long terme du secteur ou de l'industrie même.

La communication propre à une chaîne de valeur est totalement différente de celle qui se manifeste dans le contexte d'une TRCV. La communication d'une chaîne de valeur est stratégique, précise et souvent confidentielle. Elle se préoccupera du besoin de résoudre un problème commercial ou de créer la capacité nécessaire pour saisir une occasion avant la concurrence. Elle sera donc centrée sur la gestion d'un bien privé. Comme les TRCV se déroulent au niveau du secteur ou de l'industrie, là où le partage d'information critique pourrait se révéler dommageable aux intérêts commerciaux des participants, l'information communiquée sera habituellement de nature générale. La communication portera sur les enjeux et se préoccupera de l'atteinte d'un bien collectif.

Les TRCV ont bien servi l'industrie agroalimentaire par leur appui aux avancements du secteur et de l'industrie. L'un de ceux-ci fut la création du Secrétariat de l'accès aux marchés pour aider l'industrie à accéder aux marchés internationaux⁸, à élaborer des stratégies sectorielles⁹ et à mandater de la recherche pour permettre le développement des nouveaux marchés de valeur ajoutée au Canada et à l'étranger¹⁰. Les TRCV ont aussi pris une part active dans la création du Sous-comité sur la salubrité des aliments de l'agriculture et de l'agroalimentaire¹¹. Le rôle du Sous-comité est d'encourager la collaboration entre l'industrie, les ministères et organismes gouvernementaux dans le but d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des normes en matière de sécurité alimentaire. Toutefois, comme les TRCV sont impliquées dans des délibérations dans un contexte de forum et non au niveau de la chaîne de valeur, peu de leurs succès, s'il en est, ont été de nature retentissante.

Étant donné leur raison d'être qui vise à établir un lien entre le gouvernement et l'industrie, les TRCV pourraient, en principe, participer plus activement au développement d'un environnement propice à l'adoption d'approches propres aux chaînes de valeur. Par exemple, les TRCV pourraient orienter le processus de formulation de politiques et de lois sur l'agroalimentaire conçues pour accroître la compétitivité. Il nous faut des politiques plus efficaces aux dires de certains observateurs voulant que ces politiques et lois soient souvent dépassées avant même qu'elles ne soient mises en œuvre. Celles-ci peuvent même nuire à la compétitivité de l'ensemble de l'industrie. Au nombre des chercheurs qui décrivent les effets potentiellement néfastes des politiques et règlements sur le rendement des chaînes de valeurs et la compétitivité de l'industrie l'on retrouve Curry (2002), Harris et Rae (2004), Hart (2005), Kerr (1996), Mason (2008), McDermott *et al.* (2008), Scrimgeour et Sheppard (1998), Tamilia et Charlebois (2007). Par exemple, les TRCV pourraient corriger certaines lacunes des politiques, lois, règlements ou programmes en commandant des études à l'échelle de l'entreprise pour identifier précisément la manière selon laquelle l'environnement externe détermine l'efficacité et l'efficience des chaînes de valeur qui constituent l'industrie, les secteurs et sous-secteurs.

À partir des résultats de ces études, des comparaisons plus objectives pourraient être établies permettant de savoir pourquoi une chaîne particulière est plus réussie qu'une autre ou la raison pour laquelle un secteur donné est plus concurrentiel qu'un autre sur la scène

internationale. Les résultats de recherche d'ordre général seraient ensuite partagés au moyen d'efforts de sensibilisation et de formation qui serviraient à alimenter les discussions sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, lois et programmes dans une perspective de chaîne de valeur. Il se pourrait fort bien qu'un problème présentement attribué à une politique ou une loi ne soit, en réalité, de nature autogène. Il se pourrait que ce ne soit ni la politique, ni la loi qui soit coupable mais la façon selon laquelle elle est mise en œuvre. Il se pourrait que certaines politiques ou programmes servent à perpétuer des rapports contradictoires entre l'agriculture et les éléments en aval de la chaîne.

Des informations factuelles et objectives identifieraient les causes et les effets et éviteraient qu'on ne parle que de symptômes et de suppositions dans le cadre des discussions des TRCV. Ce genre d'information permettrait aussi de réduire la possibilité que certains intervenants utilisent les TRCV pour imposer un stratagème qui pourrait nuire à la compétitivité à long terme du secteur ou de l'industrie. Parmi les autres avantages que présentent de telles informations il faut mentionner jusqu'à quel point des perspectives bien documentées résultent en des échanges plus significatifs et subtils sur les déterminants de la compétitivité et, par conséquent, en des vues novatrices davantage centrées sur le marché à tous les paliers de l'industrie et du gouvernement. Des approches semblables ne sont pas sans précédents, et la section suivante en fait état.

6.2 Programme de consultation australien

La National Food Industry Strategy (Australia) constitue un bel exemple d'initiatives prises à l'étranger pour renforcer la compétitivité à long terme de l'industrie. La NFIS était un programme dirigé par l'industrie et financé par le gouvernement fédéral conçu pour élaborer un plan directeur pour soutenir le développement d'une industrie alimentaire australienne durable et rentable¹². L'initiative de cinq ans, au coût de 114 millions \$AUS, a entrepris plusieurs démarches pour tracer un tableau précis des défis et occasions avec lesquelles aurait à composer l'industrie agroalimentaire australienne. Le projet a ensuite utilisé l'information recueillie pour élaborer un plan détaillé décrivant le rôle que le gouvernement devrait jouer pour soutenir plus efficacement les entreprises et les chaînes de valeur (et, au relais, les industries et les secteurs) à accroître leur compétitivité à long terme. Le National

⁸ <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/be-bo-su-re-eng.htm>

⁹ <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/por-su-re-eng.htm>

¹⁰ <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/pl-lg-su-re-eng.htm>

¹¹ <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/rt-tr/sa-eng.htm>

¹² <http://pandora.nla.gov.au/pan/119538/20100526-1422/www.nfis.com.au/index.html>

Food Industry Council s'est vu confier la responsabilité d'assurer la direction stratégique, de déterminer les priorités de recherche et d'établir le lien avec l'industrie commerciale. Le mandat de ce dernier était d'élaborer une approche pan gouvernementale aux enjeux de l'industrie alimentaire en intégrant les activités des gouvernements et organismes des paliers fédéral et étatique. Le Council était formé de ministres de huit portefeuilles différents et de leaders réputés de l'industrie commerciale.

L'objectif stratégique de la NFIS comportait quatre thèmes principaux (NFIS, 2004) :

1. Innovation – Faire appel à la science et la technologie, à l'éducation et la formation pour faire de l'Australie un centre réputé pour l'innovation en matière de développement de produits, de processus et de systèmes alimentaires et capable de prévoir les besoins des consommateurs et d'y répondre, et d'attirer les investissements à l'avenant.
2. Développement du marché – Mettre au point une stratégie d'entrée sur le marché alimentaire mondial pour inciter les australiens à exporter des aliments, aider les sociétés à optimiser leur rentabilité, leurs investissements et l'emploi ;
3. Environnement d'affaires – établir un environnement d'affaires concurrentiel au niveau mondial afin d'augmenter la compétitivité et d'améliorer les investissements dans l'industrie alimentaire puis,
4. Développement durable – assurer la disponibilité à long terme des ressources et la gestion responsable de l'environnement, de l'énergie et des déchets en soutien à la croissance de l'industrie.

Un principe fondamental de l'approche utilisée dans le cadre du plan directeur conçu pour assurer la croissance était celui de prévoir une initiative de financement stratégique afin d'augmenter les capacités de gestion des chaînes de valeur de l'industrie. Ce financement allait servir à réaliser et soutenir des projets de démonstration et de formation à l'intention des gestionnaires d'entreprises commerciales. À titre d'exemple d'un projet de démonstration d'une chaîne de valeur financé par la NFIS, mentionnons celui d'une coopérative propriété de producteurs qui transformait les ananas et les betteraves. Sur une période de trois ans, la coopérative a réussi à surmonter des pertes de l'ordre de 20 millions \$AUS pour arriver à générer un chiffre d'affaires annuel de 30 millions \$AUS. En partageant cette expérience à la grandeur de l'industrie au moyen d'initiatives de sensibilisation et de formation, on cherchait à renforcer la compétitivité de l'industrie alimentaire australienne de deux façons : tout d'abord en augmentant la portée et l'étendue des capacités managériales, et ensuite en prônant un virage permettant d'éviter les écueils des comportements et perspectives dépassés de l'industrie alimentaire. Le programme misait aussi sur le recours à des technologies, qui jusque là, avaient été en grande partie étrangères à l'industrie agroalimentaire. Un bon exemple est celui où l'on a adapté une technologie développée par le secteur minier pour permettre la production de farine dotée d'attributs à valeur ajoutée. Le programme NFIS s'est déroulé sur cinq ans et a mené à des réformes gouvernementales et industrielles en matière de programmes, politiques et règlements.

7.0 Conclusion

La gestion des chaînes de valeur (GCV) est plus qu'une théorie. Elle constitue une approche d'affaires stratégique qui permet à un nombre croissant d'entreprises d'accroître leur compétitivité à long terme. Il serait très difficile, voire impossible, pour une entreprise d'arriver seule à atteindre une telle compétitivité au sein d'une chaîne de valeur morcelée. Le présent rapport jette un éclairage informé et objectif sur la GCV par le biais d'une illustration du fonctionnement des chaînes de valeur au plan des relations d'affaires plutôt qu'à celui d'un secteur ou d'un sous-secteur. Il précise en outre les facteurs de réussite d'une GCV. Ainsi, le rapport peut servir de base à des discussions mieux documentées et plus pointues visant l'élaboration d'initiatives conçues pour accroître la compétitivité et le rendement de l'industrie agroalimentaire canadienne.

Comme les chaînes de valeur évoluent au niveau des entreprises, l'exposé démontre qu'il existe une démarcation claire entre les chaînes de valeur (et leur gestion) et les Tables rondes sur les chaînes de valeur (TRCV). Puisque l'environnement dans lequel évoluent les chaînes de valeur peut avoir des répercussions positives ou négatives sur celles-ci, les TRCV sont en mesure d'intervenir au niveau de l'industrie et du secteur pour y promouvoir la communication et l'innovation et travailler

à créer un environnement externe propice à la formation de chaînes de valeurs innovantes et compétitives. Ces conditions ne peuvent se réaliser qu'à la seule condition où l'industrie et le gouvernement travaillent ensemble activement à effectuer des changements stratégiques aux politiques, lois et règlements. La National Food Industry Strategy de l'Australie a servi d'exemple pour démontrer comment un autre gouvernement fédéral, ailleurs qu'au Canada, s'est chargé de faciliter l'adoption de changements stratégiques tant au niveau de l'industrie qu'à celui des affaires, au moyen de la recherche ouvrant la voie à des échanges plus éclairées.

La compétitivité et le rendement sont tributaires de la confiance et de l'engagement des participants à l'endroit de leur chaîne de valeur. Sur le plan conceptuel, la GCV n'est pas difficile à comprendre. Elle suppose par contre un cheminement qui peut être difficile, surtout au sein d'une industrie où des relations concurrentielles sont fréquentes. Voilà pourquoi les démarches visant à faciliter l'adoption de pratiques de GCV doivent miser sur des activités d'information et de formation afin de modifier les façons de voir des gestionnaires d'entreprises commerciales, tout comme celles des fonctionnaires, des organismes sectoriels et des élus.

8.0 Références

- Beard, B. (2008). Warburtons; Value Chain Management (DVD); George Morris Centre;
- Boehlje, M. (1999). Structural Changes in the Agricultural Industries: How Do We Measure, Analyse and Understand Them? *American Journal of Agricultural Economics*, 81(5), 1028-1041.
- Bonney, L., Clark, R., Collins, R., Fearne, A. (2007). From Serendipity to Sustainable Competitive Advantage: Insights From Houston's Farm and Their Journey of Co-Innovation; *Supply Chain Management: An International Journal*; pp 395-399.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Stank, T.P. (1999), *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, The Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Chandler, A.D. Jr (1962), *Strategy and Structure*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Christopher, M. and Ryals, L. (1999), Supply chain strategy: its impact on shareholder value; *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-10.
- Collins, R. (2011); Translating Consumer Insights into Sustainable Competitive Advantage; University of Queensland; Workshop held in Mississauga, Ontario.
- Collins, R. (2008). Lessons Learned From Value Chain Development; Value Chain Management (DVD); George Morris Centre.
- Collins, R., Dunne, T. (2002). Learning From Others; CD ROM; Agriculture, Forestry and Fisheries Australia.
- Collins, R., Dunne, T., and O'Keeffe, M. (2002). The locus of value: a hallmark of chains that learn. *Supply Chain Management*, 7(5), 318-321.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M. and Pagh, J.D. (1997), Supply chain management: more than a new name for logistics; *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-14.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Curry, D. (2002). *Farming and Food, A Sustainable Future; Report of the Policy Commission on the Future of Farming and Food*; Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA); January 2002.
- Dunne, A. (2001). *Supply Chain Management: Fad, Panacea or Opportunity?* Téléchargé du site web de l'Australian Agribusiness Association, le 14 novembre 2004. http://www.agribusiness.asn.au/Publications_perspectives/Pub_pers_2001/dunne.htm
- Dunne, A., (2003). Typifying Supply Chain Management Practices; Value Chain Management Conference; Mississauga; Ontario.
- Dunne, T. (2008). Value Chains: Insights From Australia. Téléchargé de <http://www.agriwebinar.com/Webinar.aspx?id=e8b6071a-78e6-4c8e-8515-2a5114be209f>

- EFFP. (2004). *Farming & Food: collaborating for profit*. English Food & Farming Partnerships (EFFP). London, England.
- Egelhoff, W.G. (1988), "Strategy and structure in multinational-corporations – a revision of the Stopford and Wells model", *Strategic Management Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-14.
- Fearne, A., Collins, R., Clark, R., Dent, B., Bonney, L., Parker, M., Mendham, J. (2008). *Agri-Food Value Chain Diagnostic Analysis*; Tasmanian Institute of Agricultural Research.
- Fearne, A. (2007). *Reasons for Alliance Failure; Value Chain Management*; DVD; George Morris Centre.
- Gooch, M., Felfel, A., Gallant, V. (2011). *Value Chain Financial Management*; Value Chain Management Centre; http://www.agric.gov.ab.ca/content/valuechain/VC_Fin_Mgmt_Final_16032001.pdf
- Gruen, T.W. (1997), Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness, *Business Horizons*, Vol. 40 No. 6, pp. 32-8.
- Hamel, G. (2002). *Leading The Revolution*. Boston, Massachusetts: Plume in Association Harvard Business School Press.
- Harris, D., Rae, A. (2004). *Agricultural Policy Reform and Industry Adjustment in Australia and New Zealand*; Paper presented to the International Agricultural Trade Research Consortium Symposium "Adjusting to Domestic and International Policy Reform in Industrial Countries"; Philadelphia; June 6-7, 2004.
- Hart, M. (2005), "Great wine, better cheese: how Canada can escape the trap of agricultural supply management", No. 90, CD Howe, Backgrounder Toronto, April, disponible de www.cdhowe.org
- Ison, R., and Russell, D. (2000). *The Research-Development Relationship in Rural Communities: An Opportunity for Contextual Science; Agricultural Extension and Rural Development: Breaking out of Traditions*. Cambridge University Press.
- Kerr, R. (1996). *Agriculture's Albatross: Producer Boards in the 1990s*; New Zealand Strategic Management Society Leaders Breakfast; New Zealand Business Roundtable, 5 February 1996.
- Kidd, J., Richter, F. J., and Li, X. (2003). Learning and trust in supply chain management. *Management Decision*, 41(7), 603-612.
- Mason, G. (2009). *Going For Gold: Prairie Agriculture At The Crossroads, Time For A New Policy*; Canada West Foundation; http://www.cwf.ca/V2/files/GFG8_Mason.pdf
- McDermott, A., Saunders, C., Zellman, E., Hope, T., Fisher, A. (2008). *New Zealand Agribusiness: Structure, Conduct and Performance*; Agribusiness Research and Education Network.
- Mentzer, J.T. (2001), *Supply Chain Management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- National Food Industry Strategy (NFIS). (2004). Site web. Télécharge le juillet 2011. <http://pandora.nla.gov.au/pan/119538/20100526-1422/www.nfis.com.au/index.html>
- Perfection Fresh. (2011). Site web. Télécharge le juin 2011. <http://www.perfection.com.au/>
- Scrimgeour, F., Sheppard, R. (1998). *An Economic Analysis of the Deregulation of Selected Israeli, South African, and South American Producer Boards*; MAF Policy Information Paper Number 20; August 1998.

Senge, P. (1997). The Fifth Discipline. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46-51.

Senge, P. M., Dow, M., and Neath, G. (2006). Learning together: new partnerships for new times. *Corporate Governance*, 6(4), 420-430.

Sparling, D., (2007). Development of Value Chain Management as Business Practice; Value Chain Management; DVD; George Morris Centre.

Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., and Niklas, M. (1998). An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships. *Supply Chain Management*, 3(2), 53-67.

Tamila, R.D., Charlebois, S. (2007). The Importance of Marketing Boards in Canada: A Twenty-First Century Perspective; *British Food Journal*; Vol. 109 No.2, pp. 119-144.

Taylor, D. H. (2006). Strategic considerations in the development of lean agri-food supply chains: a case study of the UK pork sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 271-280.

Teather, David (2010). Family values hold key to the rise and rise of Warburtons. *The Guardian*, April 8, 2010. Téléchargé de: <http://www.guardian.co.uk/business/2010/apr/08/fridayinterview-jonathan-warburton>

Warburtons site web et page Facebook. Téléchargé le juin 2011. <http://www.warburtons.co.uk/>
<http://www.facebook.com/pages/Warburtons/108034195884029>

Wilson, D.T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23, 4, 335-345.

Womack, J.P., Jones, D.T. (2005). *Lean Solutions*. New York: Free Press.

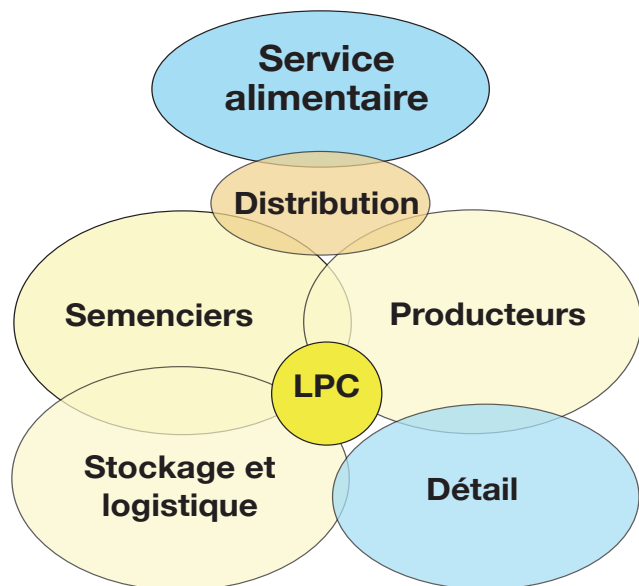
Appendice 1: Modèles de chaînes de valeur

Caractéristiques	Structure			
	Morcelée	Coopérative	Coordonnée	Collaborative
Facteurs stratégiques				
Orientation stratégique de chacun des membres	Intérêt personnel	Intérêt personnel, avantage réciproque	Intérêt mixte, avantage personnel	Intérêt réciproque, avantage réciproque
Objet premier de l'orientation stratégique de la chaîne	Mal défini et à court terme, occasions au niveau du secteur	Passablement défini à moyen terme, occasions d'affaires	Bien défini à moyen et long termes, occasions d'affaires	Bien défini à long terme, occasions d'affaires
Degré d'alignement des stratégies de la 'chaîne de valeur' et des 'entreprises'	Aucun sauf par coïncidence	À un degré limité	Étroit et revu périodiquement selon des buts précis	Poussé et revu périodiquement selon des buts précis
Incidence de la vision partagée	Presque inexistante	Limitée aux aspects strictement opérationnels	Oui : Plus en termes opérationnels que stratégiques	Oui : centrée tant sur la stratégie que sur les opérations
Rapport économique avec le reste de l'industrie	Les opérations se déroulent dans un environnement façonné par des forces externes	Les forces externes ont le plus d'impact sur la nature de l'environnement opérationnel	L'environnement opérationnel est façonné également par les forces internes et externes	La chaîne façonne l'environnement économique dans lequel se déroulent les opérations
Avantage le plus marqué	Modèle opérationnel traditionnel, aucune nouvelle compétence requise	Permet d'apprendre et de s'adapter sans grand risque	Permet d'importantes réductions de coûts et augmentations de revenu	Permet la co-innovation qui rend la concurrence difficile
Facteur le plus contraignant	Capacité limitée du maintien de l'avantage concurrentiel	Avantages limités par rapport à ceux créés en structures coordonnée/collaborative	Centrée sur la seule participation de partenaires qui sont du même point de vue	Risque élevé pour ceux dont l'expérience en GCV est limitée
Plus grande force	Connaissance intime du marché	Capacité de repérer les occasions	Capacité de donner suite aux occasions	Capacité d'innover/d'agir rapidement
Pire faiblesse	Lenteur à innover, attitude défensive	Innovation en vases clos	Capacité quelque peu réduite d'innover	Dépend d'une clientèle réduite
Arrangements relatifs à la gouvernance				
Relations commerciales	Antagonistes	Retenues	Imputabilité relative	Imputabilité réciproque
Membres bien identifiés ayant chacun des rôles et responsabilités précis	Membres non invités ayant un rôle souvent ambigu	Membres invités ayant un rôle suffisamment bien défini	Rôle et responsabilités bien définis, information partagée	Rôle et responsabilités bien définis, information sur le rendement toujours partagée
Présence d'un champion de la chaîne	Non	Parfois mais rarement	Habituellement très bien décrite	Décrite et formulée
Gouvernance dominante avec/contre les tierces parties	Dominante à l'endroit des autres	Inclusive si appropriée, dominante au besoin	Inclusive des partenaires préférés ; négociée, mise en œuvre	Inclusive des partenaires engagés; négociée, mise en œuvre
Rapports entre les membres les plus influents et les moins influents	Dominants avec conséquences néfastes pour les autres	Dominants mais retenus	Recours positif au pouvoir pour influencer et habiliter	Recours positif au pouvoir pour influencer et habiliter
Climat de confiance et d'engagement	Peu ou pas présent	Très peu des deux	Beaucoup des deux	Les deux prévalent
Systèmes de contrôle de gestion	Prise de décisions et résolution de problèmes centralisées	Prise de décisions décentralisée et résolution de problèmes centralisée	Prise de décisions coopérative occasionnelle, résolution de problèmes partiellement localisée	Combinaison de prise de décisions stratégiques centralisée, résolution de problèmes localisée
Assises des ententes contractuelles et source de pouvoir la plus importante	Recours répandus aux accords écrits contraignants	Recours répandus aux accords écrits contraignants	Accords écrits contraignants soutenus par des contrats sociaux	Contrats sociaux servant d'assises aux relations

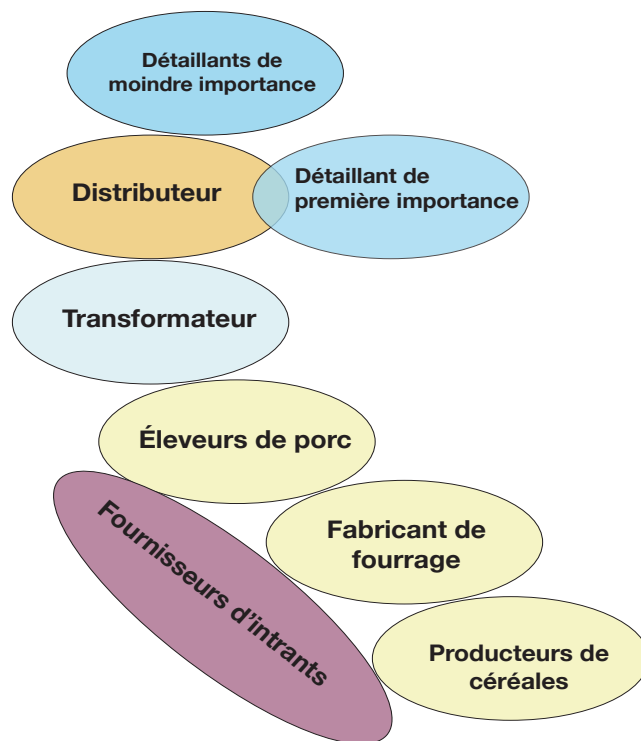
Mécanismes contre le parasitisme	Peu ou pas	Limités	Habituellement importants	Toujours présents partout
Influence possible nécessaire des lois et règlements au maintien de la structure	Passablement commune	Passablement commune	Dans certaines circonstances précises	Rarement
Aspects financiers				
Structure du capital social	À l'intérieur des limites physiques des entreprises individuelles	À l'intérieur des limites physiques des entreprises individuelles	Possibilité de propriété conjointe, habituellement pour la prestation de services	Propriété conjointe fréquente d'un fournisseur de service et, ou, d'une infrastructure
Principal objet financier, base de négociation	Maximiser la rentabilité	Augmenter sa propre rentabilité	Augmenter sa propre rentabilité en priorité	Augmenter la rentabilité en général
Programme d'incitatifs	Centré sur l'individu	Centré sur l'individu	Surtout centré sur l'individu, peut avoir certains attributs du programme d'incitatifs collectifs	Influencé par la contribution collective à la valeur au consommateur, avec imputabilité individuelle
Méthode principale d'atténuation du risque	Centrée sur le court terme, tente de faire assumer le risque par les tierces parties	Limiter les risques catastrophiques au moyen de fournisseurs privilégiés	Centrée sur le moyen terme, cherche à assurer une imputabilité appropriée	Centrée sur le long terme ; suivi assidu, assure l'imputabilité
Communication				
Régularité des communications	Dans le cadre de transactions individuelles	Dans le cadre de nombreuses transactions	Surtout dans un contexte de reddition de compte	En constante communication
Nature des communications d'affaires	Court terme ; souvent inopportunes, imprécises et peu détaillées	Court à moyen termes ; souvent inopportunes et peu détaillées	Court à moyen termes ; habituellement opportunes, précises et détaillées	Court, moyen et long termes ; opportunes, précises, détaillées
Trait de comportement dominant	Centré sur ses propres opérations et sur le gain personnel	Travail en étroite collaboration	Chaque membre se perçoit comme partie prenante d'un système solidaire	Chaque membre se considère comme partie d'un système aligné solidaire
Type d'interaction en situation de solution de problèmes	Attribuer le blâme, gestion des symptômes surtout	Recherche peu vigoureuse de solutions, capacité limitée à donner suite aux solutions	Recherche de solutions avec une certaine vigueur, capacité limitée à donner suite aux solutions	Découvre activement la vraie cause, résout le problème, apprentissage, adaptation, suivi
Facteur principal de soutien de la chaîne	Capacité de commercer	Possibilité de compter sur les compétences des autres pour améliorer sa propre capacité de commercer	Capacité d'apprendre des autres et de les influencer par le biais de l'intelligence émotive	Capacité d'apprendre en tant que système et d'agir en fonction d'un nouveau savoir
Capacité d'innovation active en fonction de la demande du consommateur	Limitée. Innovation à la merci de facteurs externes	Limitée. L'innovation dépend dans une large mesure de sources externes	Adéquate. Compte surtout sur l'émulation pour réduire coûts et accroître la marge de profit	Étendue. Créer de la valeur en adaptant de plusieurs façons sa propre innovation et celle des autres
Opérations				
Principal objet des opérations de la chaîne	Clientèle immédiate	Clientèle de clients (à un certain degré)	Clients et consommateurs	Consommateurs ciblés
Nombre de clients et de fournisseurs	Nombreux clients d'importance modérée ; nombreux fournisseurs	Nombreux clients d'importance variée ; nombreux fournisseurs	Moins de clients d'importance étendue ; moins de fournisseurs	Quelques clients importants ; groupes de fournisseurs coordonnés
Flexibilité : capacité d'adaptation active aux fluctuations de marché	Peu flexible. Niveau de flexibilité dicté par d'autres	Plus ou moins flexible, certaines capacités d'adaptation	Assez flexible souvent grâce à des compétences particulières	Grande flexibilité grâce à des compétences uniques
Niveau d'intégration technologique	Élémentaire, transactionnelle	Généralement élémentaire, transactionnelle	Modérée	Modérée à poussée
Indicateurs de rendement	Surtout subjectifs	Objectivité limitée	À la fois subjectifs et objectifs	Objectifs et centrés sur le consommateur

Appendice 2: Cartographie des chaînes de valeur

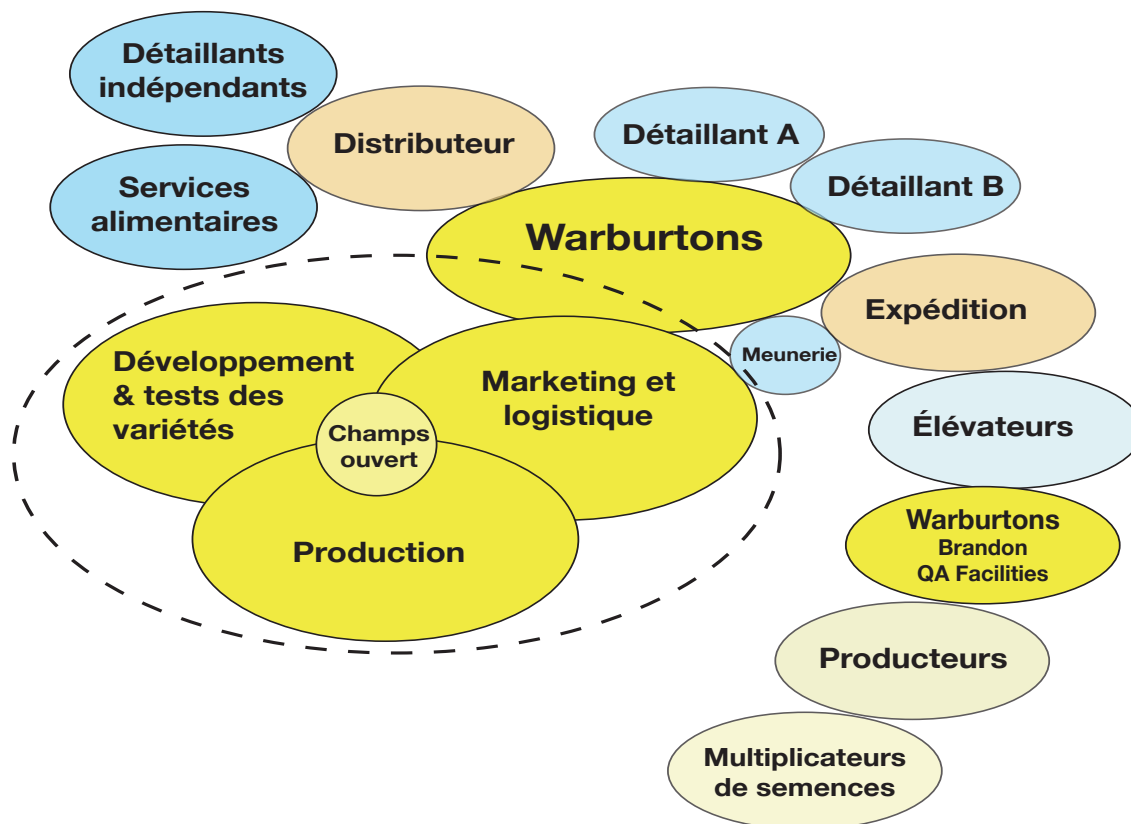
a) Little Potato Company



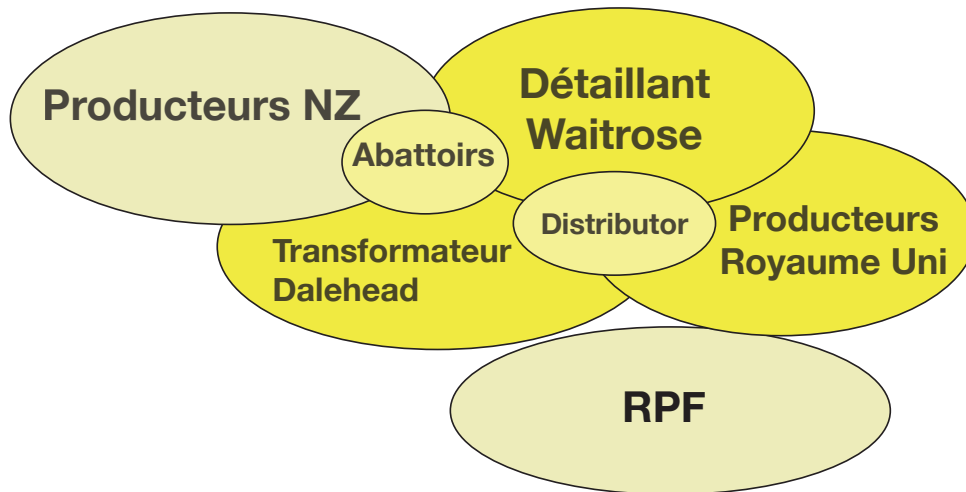
b) Atlantic Pork



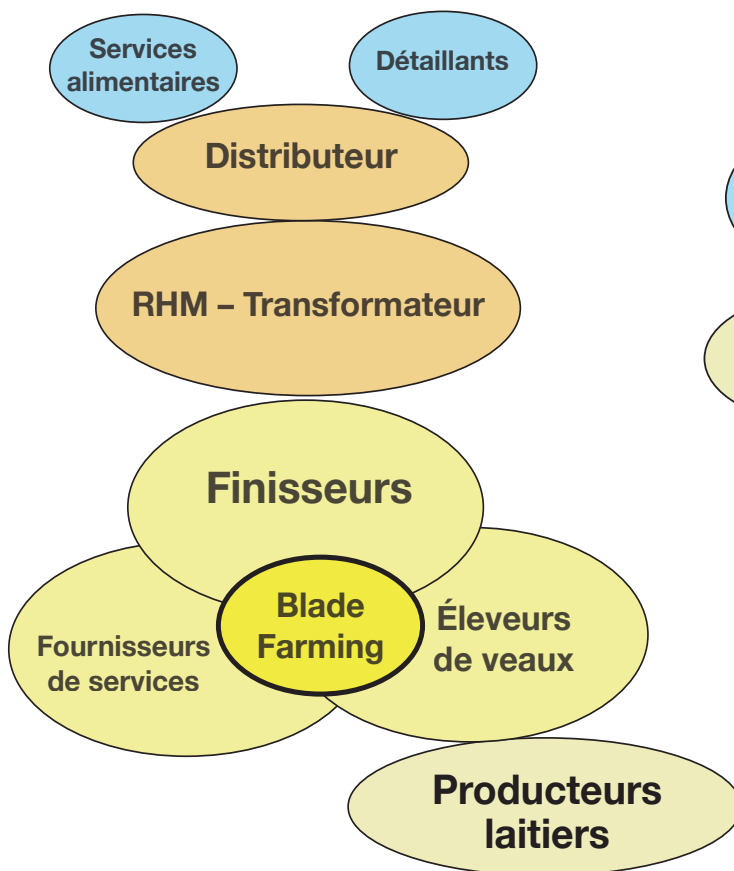
c) Warburtons



d) Livestock Marketing



e) Blade Farming



f) Perfection Fresh

