

# L'approche chaîne de valeur

## UNE NOUVELLE FAÇON DE GÉNÉRER DE LA VALEUR ET DES PROFITS

**L'approche « chaîne de valeur » rallie de plus en plus d'adeptes en Amérique du Nord. Ce concept ne fait pas de miracle mais il a le mérite de favoriser un rapprochement entre partenaires qui peuvent, ensemble, mieux répondre aux besoins des consommateurs. Et voilà bien la clé du succès: un engagement soutenu à se centrer sur les désirs des clients!**

En mai dernier, à Calgary, avait lieu le *International Value Chain Symposium*. L'auteure y était afin de mieux connaître les principes reliés à cette philosophie et les résultats de cas concrets utilisant cette approche.

### UNE CHAÎNE DE VALEUR?

Une chaîne de valeur n'est ni plus ni moins qu'un partenariat étroit entre différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, dans le but de répondre aux demandes des consommateurs et de créer de la valeur et des profits. Le début de la chaîne consiste en l'identification des besoins et des désirs des consommateurs. La fin, elle, en la mise en marché de produits appropriés.

La clé du succès demeure toutefois le lien *étroit* entre les maillons puisque nos chaînes d'approvisionnement actuelles, contrairement aux modèles développés en Europe, ne génèrent pas nécessairement le

maximum de valeur ajoutée. C'est cette valeur ajoutée qui, une fois reconnue par les consommateurs, peut engendrer une compensation optimale de tous les partenaires.

Une autre façon de définir une chaîne de valeur est celle proposée par l'auteur Alf Cryderman dans un bulletin d'information publié par le ministère de l'agriculture de l'Alberta à l'été 2004: une chaîne de valeur nécessite l'utilisation d'approches novatrices impliquant plusieurs partenaires pour développer un avantage concurrentiel et un positionnement plus avantageux du produit sur le marché. Deux exemples, un albertain et l'autre ontarien, vous sont présentés en encadré (p.72 et 73).

Le tableau 1 permet d'identifier les principales différences entre nos chaînes d'approvisionnement traditionnelles et les chaînes de valeur qui se développent de plus en plus en Amérique du Nord. Les chaînes de valeur se distinguent surtout par

**UNE CHAÎNE DE VALEUR N'EST NI PLUS NI MOINS QU'UN PARTENARIAT ÉTROIT ENTRE DIFFÉRENTS MAILLONS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT, DANS LE BUT DE RÉPONDRE AUX DEMANDES DES CONSOMMATEURS ET DE CRÉER DE LA VALEUR ET DES PROFITS.**

**TABLEAU 1**

### DIFFÉRENCES ENTRE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT TRADITIONNELLE ET LA CHAÎNE DE VALEUR

|  | Chaîne d'approvisionnement traditionnelle | Chaîne de valeur                    |
|--|---|-------------------------------------|
| Communication (partage de l'information) | Peu ou pas                                | Considérable                        |
| Accent                                   | Coûts/prix                                | Valeur/qualité                      |
| Produit                                  | Commodité                                 | Produit différencié                 |
| Relation de marché                       | Offre ( <i>push</i> )                     | Demande ( <i>pull</i> )             |
| Structure organisationnelle              | Indépendante                              | Interdépendante                     |
| Philosophie                              | Optimiser une situation personnelle       | Optimiser la situation de la chaîne |

Source: *Value Chain Handbook. Value Chain Initiative. Agriculture and Food Council of Alberta.*

l'accent particulier mis sur les marchés et par l'importance accordée à identifier les besoins des consommateurs et y à répondre. Afin d'y arriver, les partenaires d'une chaîne de valeur n'ont d'autres choix que de se faire confiance et de partager l'information nécessaire à l'optimisation de l'ensemble de la chaîne.

Cette alliance peut notamment se faire sous forme d'intégration dans une entreprise. Elle est également possible entre plusieurs entreprises indépendantes, sauf que celles-ci, dans le but de créer de la valeur, choisissent de devenir interdépendantes. Ces entreprises créent de la valeur de la façon suivante :

- en diminuant des coûts de production et les inefficacités dans le système;
- en améliorant la qualité du produit;

## OLYMEI ET PRODUCTEURS SE CONCERTENT

Une chaîne de valeur a été créée en Alberta par un groupe constitué de 12 producteurs de porcs et de deux reproducteurs. Le groupe travaille à Red Deer avec Olymel, le plus gros transformateur de porc de l'Alberta. L'objectif est d'optimiser et de standardiser la qualité du porc qu'ils produisent. Herman Simons, producteur reproducteur, est le leader de ce projet qui vise à se rapprocher du consommateur. « Notre groupe désire se différencier en produisant des produits à valeur ajoutée se distinguant de tous les autres et offrant des bénéfices aux consommateurs », dit-il. La prochaine étape consistera à réaliser une étude de faisabilité dans le marché de Calgary pour mieux cerner les besoins des consommateurs qui manquent de temps pour préparer les repas.

Selon M. Simons, le plus grand avantage de cette chaîne de valeur est le rapprochement entre producteurs et transformateurs, conséquence directe du travail de collaboration et du partage d'information requis par ce projet commun.

**FIGURE 1**  
**STRATÉGIE MARKETING DE LA COMPAGNIE NIMAN**



Figure traduite de The Niman Ranch Story, Michael O'Connell, Global Links Conference, mai 2005

- en produisant des produits différenciés commandant une prime sur les marchés.

### À L'ÉCOUTE DES CONSOMMATEURS

De plus en plus, l'agriculture devra être à l'écoute des demandes des marchés. Plutôt que de produire ce qui est possible selon les infrastructures en place et de concentrer les efforts sur le rendement, il sera dorénavant nécessaire d'orienter la production sur ce que veulent les consommateurs. C'est ainsi que la valeur sera créée, puisque les consommateurs accordent de la valeur à ce qu'ils

**PORQUÉBEC** *pense à vous.*

*Vous voudriez y voir votre  
carte d'affaires*

*Contactez nous  
(450) 679 - 8483*

*À bientôt !*

**FIGURE 2**  
**LA CONVERGENCE DES CHÂÎNES DE VALEUR PRODUCTEUR/CONSOMMATEUR**



Figure traduite de Value Chains – Where Vision and Reality Meet, David Kohl, Global Links Conference, mai 2005

2) des produits haut de gamme au goût raffiné (*gourmet foods*).

L'un des conférenciers du symposium, David M. Kohl, professeur au *Virginia Polytechnic Institute and State University* en Virginie, a illustré la relation entre les besoins des consommateurs et leur capacité, ou plutôt leur désir, de payer davantage (voir figure 2). M. Kohl a également démontré

désirent consommer plutôt qu'à ce qui est offert sur le marché.

Mieux connaître les aspirations réelles des consommateurs d'aujourd'hui permet de réaliser que les caractéristiques d'un produit ne sont pas seules garantes du succès de celui-ci sur les marchés. Toute l'expérience de consommation, y compris l'emballage et la présentation en magasin, doit être considérée pour le succès de la relation entre le consommateur et le produit. Une chaîne de valeur permet de mettre en commun l'expertise de plusieurs intervenants afin d'atteindre les objectifs visés.

La figure 1 met en relief la démarche marketing utilisée par *Niman Ranch*. Cette compagnie californienne, initiée par des producteurs, offre des produits de bœuf, d'agneau et de porc ([www.nimanranch.com](http://www.nimanranch.com)). Leur chaîne de valeur, regroupant près de 500 fermes familiales aux États-Unis, privilégie une approche centrée sur les attributs recherchés par les clients. Grâce à des études de marché sérieuses, elle a décelé deux attributs fondamentaux pour lesquels les consommateurs étaient prêts à défrayer davantage pour des produits de viande :

- 1) des produits porteurs d'une marque ou d'une certification démontrant des méthodes de production respectueuses des animaux et de l'environnement;



Le *Ontario Veal Association* est un regroupement de producteurs dont la mission est de promouvoir et de hausser la viabilité et la compétitivité de l'industrie ontarienne du veau par l'innovation, le marketing, la défense des intérêts des producteurs et l'éducation. En créant une chaîne de valeur, l'association poursuivait les objectifs suivants : avoir une marque de commerce pour différencier son produit de celui des concurrents dans les supermarchés; développer des relations d'affaires avec des détaillants et des transformateurs clés dans le but de créer des alliances à long terme; améliorer la qualité et l'uniformité du veau produit et mis en marché; favoriser la loyauté des consommateurs.

Le projet a permis de répondre aux objectifs fixés tout en accordant aux producteurs une prime de 35 \$/tête pour des veaux répondant au cahier des charges imposé. Un montant est prélevé des producteurs participants pour financer les efforts de commercialisation.

«Un projet de chaîne de valeur demande patience et persévérance», prévient la directrice générale de l'association, Jennifer Haley. Le groupe tire les leçons suivantes de leur expérience :

- Il est très important de bien comprendre la stratégie (les objectifs de chaque partenaire sont différents);
- Des communications ouvertes entre partenaires sont primordiales;
- Il importe de comprendre et d'apprécier les points de vue des partenaires;
- La patience est de rigueur.

Le projet se poursuit et génère de plus en plus d'intérêt de la part des producteurs.

# PORQUÉBEC

**COUPON D'ABONNEMENT**  
5 numéros par année



15 \$ par an  
Chèque ou mandat-poste à :  
**FÉDÉRATION DES  
PRODUCTEURS DE PORCS  
DU QUÉBEC**  
555, boul. Roland-Therrien,  
bureau 120, Longueuil  
(Québec) J4H 4E9

Nom : \_\_\_\_\_  
Organisme : \_\_\_\_\_  
Adresse : \_\_\_\_\_  
Code postal : \_\_\_\_\_  
Téléphone : \_\_\_\_\_  
Occupation : \_\_\_\_\_

l'impact sur la façon de produire du producteur agricole. Plus les consommateurs ont des besoins reliés à la sécurité alimentaire et à la régularité dans l'approvisionnement, dans les pays en voie de développement par exemple, plus ils se satisferont de produits dits de « commodité ». Par ailleurs, au fur et à mesure que le statut économique d'un pays s'élève, les exigences en ce qui concerne la facilité de préparation et les attributs reliés au style de vie (ex. : santé) prennent de l'importance. Ces

désirs d'un nombre grandissant de consommateurs peuvent représenter des marchés de niche lucratifs pour des producteurs intéressés à mettre l'accent sur la qualité et la différenciation.

#### **FACTEURS DE SUCCÈS**

Tous les conférenciers ont insisté sur les considérations impératives menant au succès des chaînes de valeur. Anne Anderson, présidente de *Pike Management Group*, du Texas, est spécialiste des chaînes

de valeur dans l'industrie bovine. Elle a notamment travaillé pour *Ranchers' Renaissance*, une coopérative spécialisée dans les produits haut de gamme de bœuf. « Il faut être patient et ne pas s'attendre à ce que tout soit réglé du jour au lendemain, dit-elle. De plus, les conditions suivantes sont essentielles : respect, confiance, leadership et foi dans le succès de l'entreprise. Enfin, un engagement minimal de cinq ans est requis pour permettre au projet de fructifier. » ♪

**PORQUÉBEC** *pense à vous.*

*Vous voudriez y voir votre  
carte d'affaires*

*Contactez nous  
(450) 679 - 8483*

*À bientôt !*