

Occasions d'accroître la rentabilité en répondant à la définition de valeur des consommateurs : étude de cas sur le porc frais

CONTEXTE

Il y a collaboration en matière d'innovation lorsque des entreprises faisant partie d'une chaîne de valeur harmonisent leurs ressources de façon stratégique dans le but de développer les capacités nécessaires pour cibler certains segments du marché de consommation. Cette collaboration procure aux entreprises de nombreuses occasions de tirer des avantages concurrentiels qui n'existent pas dans l'industrie en général. Dans d'autres secteurs, il est de plus en plus courant que des entreprises d'une même chaîne de valeur innovent stratégiquement de façon à saisir de la valeur ajoutée. Cependant, souvent en raison d'obstacles structurels, culturels et organisationnels profondément enracinés, ce type de collaboration est inconnu des entreprises agroalimentaires.

Afin d'illustrer les avantages que les entreprises de l'industrie agroalimentaire canadienne pourraient tirer de la collaboration en matière d'innovation, le Centre de gestion de la chaîne de valeur a coordonné une étude d'une chaîne de valeur qui approvisionne les consommateurs des provinces de l'Atlantique en porc frais. L'équipe de projet se composait de chercheurs australiens, britanniques et canadiens qui possèdent des connaissances en gestion de chaînes de valeur, en théorie des systèmes, en marketing de consommation, en production primaire et innovation agroalimentaire.

Pour des raisons commerciales bien évidentes, le nom de la chaîne de valeur dont traite la présente étude ne sera pas dévoilé. Située dans la région de l'Atlantique du Canada, cette chaîne s'étend de la production céréalière (pour nourrir les animaux) et porcine jusqu'aux consommateurs, qui magasinent dans un sous-ensemble bien précis du secteur de la vente au détail.

Value
Chain
Management
Centre

Le présent projet a été financé par Agriculture et Agroalimentaire Canada par l'entremise de programmes administrés par Agri-Futures Nova Scotia, le Conseil de l'adaptation agricole de l'Ontario, Pork Nova Scotia et le ministère de l'Agriculture de la Nouvelle-Écosse.

OBJET

En règle générale, les entreprises cherchent trop à bien faire les choses pour réaliser des économies. Elles visent à réduire les coûts en améliorant les processus actuels. L'importance qu'elles accordent à la réduction des coûts les empêche de se demander si les processus actuels leur permettront de tirer et de maintenir un avantage concurrentiel. En fait, les entreprises font-elles ce qu'il se doit?

Cette étude de cas présente une évaluation ponctuelle et objective de la capacité d'une chaîne de valeur donnée à réaliser des innovations dans un segment précis du marché de consommation. Elle propose ensuite des moyens d'améliorer la collaboration entre ces entreprises afin d'accroître la valeur reconnue qu'elles offrent aux consommateurs.

Nous espérons que les recommandations et les résultats découlant de l'étude de cette chaîne encourageront les entreprises œuvrant dans l'industrie agroalimentaire canadienne à examiner les avantages qu'elles pourraient également tirer si elles faisaient preuve de collaboration pour innover.

« L'étude de cas se penchait sur la pertinence des chaînes de valeur, et nous espérons qu'elle servira de modèle permettant la création de chaînes de valeur efficaces en Nouvelle-Écosse. »
Pork Nova Scotia

INTRODUCTION

Afin d'analyser les moyens dont les entreprises composant la chaîne en question pourraient accroître leur valeur en harmonisant les activités de production, de transformation, de commercialisation et de vente au détail du porc frais, les chercheurs devaient d'abord faire la lumière sur la situation actuelle de la chaîne. Pour ce faire, il fallait définir quatre importants facteurs permettant d'évaluer le rendement actuel de la chaîne et les occasions d'améliorer celle-ci :

1. la façon dont les consommateurs qui achètent le porc du détaillant intéressé définissent la valeur du porc frais;
2. le degré d'harmonisation stratégique qui existe entre les entreprises qui forment la chaîne de valeur et au sein de celles-ci;
3. les processus actuellement en place le long de la chaîne de valeur, notamment les opérations concernant l'acheminement des matières, de la production primaire (*de céréales fourragères et de porcs*) à la vente au détail, et des renseignements (*communication*) entre les entreprises faisant partie de la chaîne et au sein de celles-ci;

4. l'état de l'environnement favorable, particulièrement l'incidence de la culture, de la vision et du leadership sur la structure de la chaîne, sur l'accessibilité et l'utilisation des ressources et sur la détermination et la motivation des employés.

Ces facteurs s'harmonisent dans des chaînes de valeur efficaces. Cette harmonie donne lieu à un environnement favorable qui regroupe les structures, les processus et les catalyseurs nécessaires pour obtenir stratégiquement des résultats qu'aucune des entreprises ne pourrait obtenir seule. Le résultat le plus important est l'innovation découlant de l'amélioration continue des produits, des services et des processus, le tout en fonction des consommateurs cibles.

La méthode employée pour évaluer le rendement de la chaîne reflète le principe voulant que la culture, la vision et le leadership des entreprises intéressées forment les structures et les processus qui existent dans les chaînes de valeur auxquelles elles participent. À leur tour, ces facteurs déterminent la façon dont les entreprises exploitent leurs ressources compte tenu de la stratégie à long terme et des activités quotidiennes de la chaîne. On a eu recours à neuf sources d'information distinctes pour dresser un portrait du rendement de la chaîne de valeur et de sa réactivité aux comportements des consommateurs :

1. Un sondage en ligne qui a permis de recueillir l'opinion de 29 personnes faisant partie de la chaîne quant aux facteurs qui influent sur les décisions d'ordre opérationnel et stratégique.
2. Visite physique de la chaîne de valeur visant à observer directement les activités et à bien connaître la structure de la chaîne.
3. Entrevues ¹ auprès de 50 représentants de tous les maillons de la chaîne de valeur. On a interrogé des personnes importantes de chacun des services fonctionnels des plus grandes entreprises ou des agriculteurs propriétaires uniques. Les personnes interrogées constituaient également un échantillon représentatif des membres de la direction et du personnel (c.-à-d. le personnel et les cadres opérationnels) des entreprises intéressées.
4. Quatre types d'étude de consommation :
 - a. Une étude nationale sur les attitudes et les comportements de quelque 800 consommateurs de porc.
 - b. Une étude nationale sur environ 90 000 achats de porc dans des magasins de détail de tout type.

¹ Les entrevues ont été réalisées de façon totalement anonyme. Les résultats ont aidé à mieux comprendre la perception des sujets interrogés au sujet du rendement de leur entreprise, de la chaîne dont ils font partie et des occasions de réaliser des améliorations stratégiques et opérationnelles. Ces résultats ont également permis de mieux comprendre les liens entre les structures d'incitation mises en place dans la chaîne et l'influence de celles-ci sur le comportement des membres à l'intérieur du contexte de leurs entreprises individuelles et de l'ensemble de la chaîne de valeur.

- c. Une enquête en ligne sur les préférences de 748 consommateurs qui fréquentent les magasins de détail à succursales.
 - d. Une enquête sur la volonté de payer de 680 consommateurs menée dans sept des magasins du détaillant.
5. Rapports internes confidentiels concernant le rendement des entreprises intéressées.

« Le processus était fascinant et a permis de déceler les forces et les faiblesses dans toute la chaîne. La qualité et l'intensité de l'étude ainsi que le travail effectué par l'équipe internationale de spécialistes en chaînes de valeur m'ont particulièrement intéressé. Il s'agissait d'un étonnant mélange de connaissances théoriques et de bon sens sur le plan du marché. »
Chef de la direction, distributeur

RÉSULTATS

L'étude a permis de cerner de nombreuses occasions dont la chaîne de valeur pourrait profiter :

- La majorité des consommateurs sous-estiment actuellement la valeur du porc frais.
- À l'heure actuelle, la chaîne n'offre pas aux consommateurs deux attributs potentiels du porc frais pour lesquels bon nombre d'entre eux semblent vouloir payer un supplément.
 - Si la chaîne offrait ces deux attributs, soit *la saveur garantie* et *la succulence garantie* (qualité gastronomique), il serait possible d'augmenter la consommation de porc chez de nombreux consommateurs actuels et de vendre le porc aux personnes qui, actuellement, n'en consomment pas.
- Il existe des inefficacités dans la chaîne. Peut-être ces inefficacités ne sont-elles pas significatives sur le plan individuel, mais leur incidence cumulative sur la structure de coûts s'avère considérable.
- Les opinions des consommateurs sur la valeur de chacune des coupes et de leurs attributs varient selon le jour de la semaine et le type de repas.
- Pour les consommateurs qui se soucient de la provenance, le porc local ou de l'Atlantique semble plaire davantage que le porc identifié comme étant canadien ou provincial.
- Par rapport aux consommateurs d'autres viandes, les consommateurs de porc sont particulièrement sous-représentés parmi les consommateurs qui ont des enfants à la maison, de même que dans les catégories démographiques des *personnes de moins de 35 ans* et des *personnes à revenu supérieur*.
- Les consommateurs de porc se divisent en quatre segments bien définis. Bien que les consommateurs de chaque segment présentent des moteurs de comportement différents, ils achètent souvent leur porc dans le même magasin.

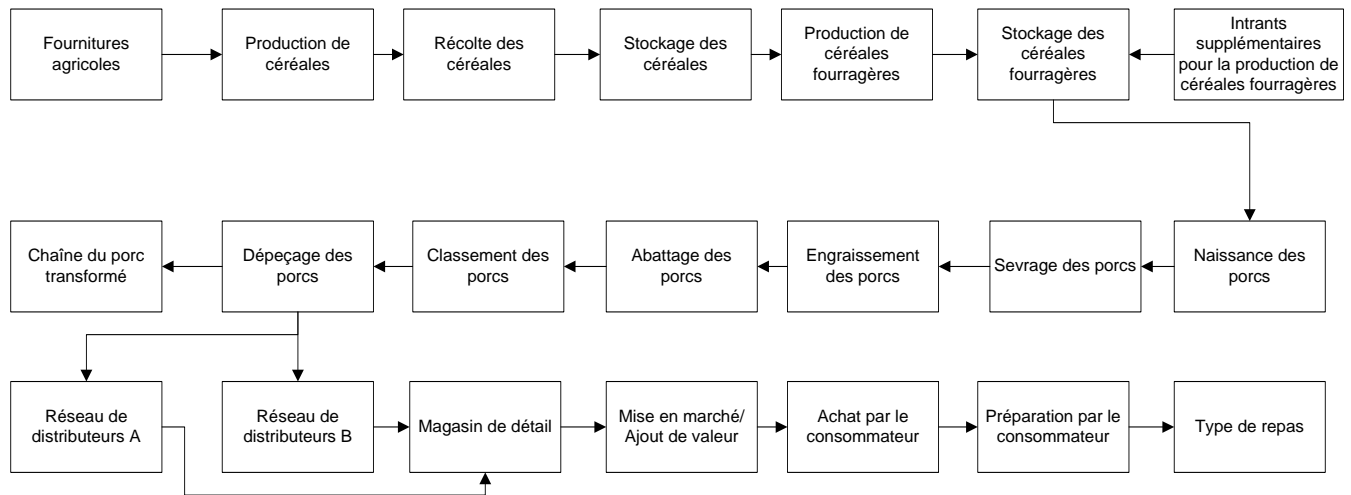
Voici quelques raisons pour lesquelles la chaîne de valeur n'a pas été en mesure de profiter de ces occasions ou n'a pas été motivée de le faire :

- Un manque de connaissances du marché, particulièrement des facteurs généraux qui influent sur le comportement des consommateurs.
- L'attitude des membres de la chaîne à l'égard des préférences des consommateurs était largement fondée sur des hypothèses. Aucun processus systématique n'avait été mis en place pour l'essai de concepts et le développement de nouveaux produits.
- Même si les membres de la chaîne de valeur possédaient des valeurs et des objectifs similaires, notamment une préférence pour les produits de l'Atlantique, ils entretenaient des liens axés sur les transactions plutôt que sur la stratégie.
- Malgré le fait que la chaîne reconnaissait que les coûts de production dans la région de l'Atlantique étaient supérieurs qu'ailleurs au Canada, cette reconnaissance ne s'est pas traduite par un effort concerté de livrer concurrence grâce à des facteurs autres que le prix.
- En raison du manque d'harmonisation entre les mesures incitatives et la capacité de transformation, une grande partie des membres considéraient le porc essentiellement comme un sous-produit à faible valeur intrinsèque.
- En ayant recours à la réduction de prix comme seul moyen de promotion, la chaîne de valeur s'est présentée comme un fournisseur de porc frais dont la valeur n'est pas supérieure à celle d'un produit de base selon les consommateurs.
- Comme la chaîne a respecté, sans que ce soit nécessaire, les indices du **Chicago Mercantile Exchange** et les indices connexes pour déterminer le flux et la qualité des produits, les partenaires en amont ont raté des occasions de produire du porc qui aurait plu aux consommateurs de par sa qualité gastronomique supérieure.
- Une combinaison spéciale de politiques, de programmes et de soutien au financement a influé sur le comportement de nombreux producteurs et sur l'attitude de ceux-ci envers le marché de consommation.
- Les partenaires en aval de la chaîne n'ont pas été en mesure de séparer ou de différencier les types de porc selon leur source.
- Les entreprises intéressées ne sont pas parvenues à suivre, à analyser et à partager les données sur le rendement ou l'achat de manière exacte ou opportune.
- Malgré le fait que la capacité d'innover existe à presque tous les maillons de la chaîne, les innovations sont survenues dans un ensemble de silos, plutôt que de profiter à la chaîne en général et de découler d'une attention continue aux comportements des consommateurs.

LA CHAÎNE ANALYSÉE

La Figure 1 présente un schéma de la chaîne de valeur du porc frais qui a servi de base à cette étude. La chaîne se compose de plusieurs producteurs de céréales et de porcs, d'un producteur de céréales fourragères, d'un transformateur inspecté par le gouvernement fédéral, d'un distributeur et d'une chaîne de magasins de détail.

Figure 1 : Chaîne de valeur du porc frais



ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA CHAÎNE

Ce sont les consommateurs qui déterminent la valeur. La première étape de l'évaluation du rendement d'une chaîne de valeur consiste donc à évaluer les facteurs qui influent sur le comportement ainsi que les demandes du marché que la chaîne dessert.

Ce n'est qu'après cette évaluation que l'on peut estimer le rendement de la chaîne et l'efficacité des pratiques de gestion actuelles. On peut ensuite se servir des résultats de l'analyse de la chaîne et de l'étude de marché pour cerner puis classer par ordre de priorité les occasions d'améliorer le rendement de la chaîne de valeur par rapport aux demandes des consommateurs.

Les chercheurs ont eu recours à une étude en ligne et à une étude en magasin pour dresser un portrait du marché actuel et relever les occasions de tirer davantage de valeur de la production, de la transformation et de la commercialisation du porc frais. L'évaluation du même scénario sous différents angles s'appelle la triangulation. Si les études présentent des résultats similaires, il est probable qu'il existe une occasion raisonnable dont la chaîne pourrait profiter.

Les résultats présentés ci-dessous donnent un excellent aperçu des habitudes d'achat actuelles des consommateurs. Ils donnent également un aperçu des facteurs influant sur le comportement d'achat dont la chaîne pourrait profiter afin de tirer davantage de valeur du marché cible.

ÉTUDE DE CONSOMMATION

Les tableaux qui suivent présentent les principaux résultats de l'étude de consommation. Ces résultats ont permis d'évaluer les activités de la chaîne et son degré d'harmonisation stratégique et opérationnelle ainsi que de relever des occasions d'innover de façon collaborative.

Les trois premières séries de résultats ont été obtenues en interrogeant les consommateurs de façon générale, sans tenir compte de l'endroit où ils ont acheté leur porc frais. Les trois autres séries ont été obtenues en interrogeant des consommateurs qui magasinent chez le détaillant ayant participé à cette étude.

La Figure 2 renferme les données démographiques sur les consommateurs de porc et permet de comparer la moyenne du Canada à celle de la région de l'Atlantique. Ce tableau indique clairement ce qui suit :

- Les consommateurs de porc de la région de l'Atlantique ont tendance à être plus âgés et moins nantis et vivent dans des ménages de plus petite taille.
- Il existe une corrélation nette entre l'âge des enfants et la mesure dans laquelle on consomme le porc à la maison. Cette corrélation s'explique peut-être par le fait qu'à mesure que les enfants vieillissent, ils influent davantage sur les décisions d'achat et découragent leurs parents à acheter du porc.
- Enfin, la grande majorité des consommateurs de porc n'ont pas d'enfants à la maison, dans l'ensemble du Canada comme dans la région de l'Atlantique.

Les différences démographiques statistiquement significatives entre les consommateurs de porc de l'Atlantique et l'ensemble de la population canadienne sont mises en évidence.

Figure 2 : Données démographiques sur les consommateurs de porc du Canada et de la région de l'Atlantique

Facteur démographique	Canada	Atlantique
Âge		
Moins de 35 ans	17 %	6 %
35 à 49 ans	28 %	30 %
50 à 56 ans	34 %	33 %
65 ans et plus	21 %	30 %
Total	100 %	99 %
Revenu		
Moins de 30 000 \$	18 %	19 %
De 30 000 à moins de 45 000 \$	17 %	23 %
De 45 000 à moins de 60 000 \$	19 %	22 %
De 60 000 à moins de 70 000 \$	10 %	12 %
De 70 000 à moins de 100 000 \$	18 %	12 %
100 000 \$ et plus	17 %	13 %
Total	100 %	100 %
Composition des ménages		
Moins de 6 ans uniquement	7 %	7 %
De 6 à 12 ans uniquement	5 %	4 %
De 13 à 17 ans uniquement	3 %	3 %
Moins de 6 ans et de 6 à 12 ans	2 %	0 %
Moins de 6 ans et de 13 à 17 ans	0 %	0 %
De 6 à 12 ans et de 13 à 17 ans	1 %	3 %
Aucune personne âgée de moins de 18 ans	83 %	83 %
Total	101 %	100 %

Attributs physiques

La Figure 3 présente certains attributs à l'égard desquels on a demandé aux consommateurs de porc du Canada et de l'Atlantique d'évaluer leur degré de satisfaction sur une échelle de 1 (faible) à 10 (excellente). Pour tous les attributs, le degré de satisfaction des consommateurs du Canada et de l'Atlantique est très semblable.

Figure 3 : Classement des attributs du porc frais selon les consommateurs – moyennes du Canada et de l'Atlantique

Attributs	Canada	Atlantique
Fraîcheur	8,2	8,4
Saveur	8,2	8,2
Facilité de préparation à la maison	8,1	8,2
Consommation par toute la famille	8	8,1
Formats de coupe adéquats	7,8	8,1
Polyvalence – modes de préparation divers	7,8	8
Tendreté	7,9	7,9
Rapidité de préparation	7,7	7,9
Salubrité générale	7,7	7,8
Rapport qualité-prix	7,7	7,6
Prix abordable	7,4	7,6
Offert dans une variété de produits faciles à préparer	6,7	7
Accessibilité des recettes / des suggestions de présentation en magasin	6,1	6,5

L'étude a permis de relever plusieurs attributs auxquels les consommateurs de porc accordent beaucoup d'importance. Dans l'ensemble, l'attribut *consommation par toute la famille* fut considéré comme le facteur influant le plus sur l'achat de viande. Si ce facteur occupe une bonne position au classement du tableau ci-dessus, d'autres déterminants fondamentaux de la consommation de porc, à savoir *offert dans une variété de produits faciles à préparer* et *accessibilité des recettes/des suggestions de présentation en magasin* se sont vu attribuer une cote de satisfaction inférieure.

Coupes achetées selon le type de repas

La Figure 4 présente les coupes que les consommateurs de porc achètent le plus régulièrement, selon trois types de repas. Encore une fois, le tableau permet de comparer la moyenne de la région de l'Atlantique à celle du Canada. Voici les résultats :

- Les consommateurs préfèrent certaines coupes selon le type de repas.
 - Ces préférences diffèrent peu entre les consommateurs de porc du Canada et ceux de l'Atlantique.
- La côtelette s'avère la coupe la plus achetée pour les repas de semaine.
- Le rôti est l'une des coupes les plus prisées pour les repas de fin de semaine et les occasions spéciales.

- Le filet* est la coupe que les consommateurs de l'Atlantique en particulier associent aux occasions spéciales ou aux réceptions et qu'ils pourraient donc apprécier pour son caractère distinctif et sa qualité de consommation. Il s'agit toutefois de la coupe la plus soldée par l'industrie canadienne.

La coupe la plus achetée pour chaque type de repas est surlignée à la Figure 4.

Figure 4 : Coupes de porc achetées le plus régulièrement selon le type de repas

Coupes / types de repas	Repas de semaine habituels		Repas de fin de semaine habituels		Réceptions d'invités ou occasions spéciales	
	Canada	Atlantique	Canada	Atlantique	Canada	Atlantique
Côtelette	59 %	63 %	21 %	23 %	13 %	17 %
Porc haché	16 %	14 %	7 %	9 %	5 %	1 %
Filet	12 %	12 %	19 %	16 %	36 %	*41 %
Rôti	7 %	8 %	30 %	29 %	27 %	22 %
Côtes	4 %	1 %	19 %	20 %	15 %	17 %
Autre	3 %	1 %	4 %	4 %	4 %	1 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Segments de marché par attribut recherché et par caractéristique démographique

La Figure 5 présente les quatre segments de consommation dont font partie les personnes qui achètent régulièrement du porc chez le détaillant ayant participé à l'étude. Pour chaque segment, la figure démontre les attributs qui influent le plus sur l'achat de porc. Voici quelques faits saillants des résultats :

- Au moment d'acheter du porc, les femmes font preuve de plus de discernement que les hommes et s'intéressent particulièrement aux attributs liés à la salubrité et à la provenance.
- La grappe 1 regroupe les personnes faisant le plus preuve de discernement et ayant le revenu le plus faible. Pour ce groupe, il est peu probable que le ciblage des produits à valeur ajoutée soit efficace, sauf pour les occasions spéciales.
- La grappe 4 est le deuxième segment de consommation en importance au chapitre du discernement et regroupe les personnes ayant les revenus les plus élevés.
- Le segment qui pourrait offrir le plus de possibilités est le troisième en importance au chapitre du discernement. La grappe 2 regroupe les personnes qui s'intéressent à la salubrité et qui gagnent le deuxième revenu moyen en importance. Ce segment se compose principalement de mères; il est donc important de le cibler étant donné que les comportements alimentaires sont appris en bas âge.

Les couleurs ci-dessous indiquent le degré d'importance de chaque attribut pour chaque grappe (p. ex., le vert foncé correspond aux attributs offrant le plus de potentiel). Les cases non ombragées représentent les attributs les moins désirés. Le pourcentage indiqué correspond à la proportion de la population totale représentée par chaque grappe.

Codes-couleurs associés à la réponse moyenne

Vert foncé	Extrêmement important
Vert pâle	Très important
Orange foncé	Important
Orange pâle	Quelque peu important
Non ombragé	Ni important ni sans importance ou sans importance

Figure 5 : Segments de marché, par caractéristique démographique et par attributs recherchés

	Grappe 1 : <i>Personnes réfléchies et sélectives, mais peu aptes à payer plus (12 %)</i>	Grappe 2 : <i>Mères soucieuses de leur santé (25 %)</i>	Grappe 3 : <i>Personnes préférant le porc canadien et savoureux, s'il ne coûte pas cher (25 %)</i>	Grappe 4 : <i>Personnes prospères mais désintéressées par le porc (38 %)</i>
Sexe Moyenne M : 28 %; F : 72 %	Dominée par les femmes (M : 20 %; F : 80 %)	Composée surtout de femmes (M : 5 %; F : 95 %)	Composée surtout de femmes (M : 6 %; F : 94 %)	Dominée par les hommes (M : 60 %; F : 40 %)
Âge Moyenne : 46 ans	Les plus vieilles : âge moyen de 48 ans	Les plus jeunes : âge moyen de 43 ans	Âge moyen : 47 ans	Âge moyen : 47 ans
Taille du ménage Moyenne : 2,5 personnes	Moyenne la plus faible : 2,1	Moyenne la plus élevée : 2,6	Moyenne de 2,5	Moyenne de 2,4
Revenu du ménage Moyenne : 47 010 \$	Revenu moyen le plus faible : 30 492 \$	Revenu moyen de 49 540 \$	Revenu moyen de 47 728 \$	Revenu moyen le plus élevé 50 854 \$
Saveur				
Prix				
Succulence				
Faible teneur en gras				
Absence d'antibiotiques ou de stimulateurs de croissance				
Provenant d'une ferme des provinces de l'Atlantique				

Provenant d'une ferme canadienne				
Provenant de votre province				
Bien-être de l'animal (élevé dans la nature/en pâturage)				
Production écologique				
Salubrité (présence d'oméga-3)				
Possibilité de retracer la ferme d'origine				

Volonté de payer un supplément

La Figure 6 présente des données sur la volonté des consommateurs qui magasinent chez le détaillant ayant participé à l'étude de payer davantage pour certains attributs associés au porc frais. Elle présente les résultats ventilés par attribut et par supplément éventuel et selon deux types de repas. Les résultats démontrent ce qui suit :

- On préfère consommer le porc lors de repas habituels plutôt que lors d'occasions spéciales.
- La plupart des consommateurs préfèrent que le porc provienne de l'Atlantique (plutôt que d'être d'origine provinciale, canadienne ou locale), attribut pour lequel ceux-ci pourraient être disposés à payer un supplément.
- La commodité, possiblement la facilité de préparation, constitue un attribut pour lequel bien des consommateurs seraient disposés à payer un supplément.
- Pratiquement tous les attributs pour lesquels certains consommateurs semblent vouloir payer un supplément sont liés à la salubrité, au bien-être et à la satisfaction.

Les attributs sont surlignés lorsque plus de 15 % des acheteurs ont indiqué qu'ils étaient disposés à payer un supplément pour ceux-ci.

Figure 6 : Volonté de payer un supplément, selon la coupe ou l'attribut et le type de repas

	Repas habituel		Occasion spéciale	
	Pourcentage	Rang	Pourcentage	Rang
Côtelette de longe de porc ordinaire (prix de base)	57	1	38	1
Côtelette de longe de porc de l'Atlantique ; supplément de 20 %	50	2	34	2
Côtelette de longe de porc désossée ; supplément de 30 %	44	3	31	3
Côtelette de longe de porc avec oméga-3 ; supplément de 17 %	28	4	14	6

Côtelette de longe de porc marinée ; supplément de 33 %	22	5	13	8
Côtelette de longe de porc sans antibiotique ; supplément de 37 %	20	6	15	4
Côtelette de longe de porc à saveur et à succulence accrues garanties ; supplément de 37 %	20	7	15	5
Côtelette de longe de porc de l'Atlantique avec oméga-3 ; supplément de 30 %	19	8	13	7
Côtelette de longe de porc avec oméga-3 sans antibiotique ; supplément de 50 %	15	9	12	9

La Figure 7 indique le pourcentage de sujets interrogés, dans certains magasins, qui seraient disposés à payer les suppléments associés à chaque attribut décrit précédemment. Tous les magasins fonctionnent sous la même bannière. Le tableau illustre ce qui suit :

- Au sein de la même bannière, certains magasins offrent la plus grande demande potentielle de produits à valeur ajoutée.
- Il existe une différence importante entre les divers magasins. Cette différence s'explique par le fait que leurs zones d'attraction commerciale présentent des caractéristiques démographiques variables.

Les attributs qui ont obtenu plus de 40 % dans l'un des magasins sont surlignés en vert, tandis que ceux qui ont obtenu entre 20 et 40 % dans l'un des magasins sont surlignés en jaune.

Figure 7 : Volonté de payer un supplément, selon le magasin et la coupe ou l'attribut

	Longe de l'Atlantique	Longe désossée	Longe avec oméga-3	Longe marinée	Longe sans antibiotique	Saveur et succulence accrues	Longe de l'Atlantique avec oméga-3	Longe avec oméga-3 sans antibiotique
Magasin A	67 %	53 %	24 %	5 %	16 %	22 %	33 %	7 %
Magasin B	60 %	7 %	44 %	15 %	31 %	36 %	2 %	2 %
Magasin C	68 %	63 %	9 %	16 %	37 %	10 %	34 %	34 %
Magasin D	29 %	40 %	20 %	8 %	8 %	10 %	15 %	5 %
Magasin E	17 %	54 %	74 %	86 %	18 %	20 %	12 %	32 %
Magasin F	76 %	76 %	27 %	24 %	8 %	32 %	20 %	8 %
Magasin G	37 %	17 %	19 %	20 %	14 %	19 %	11 %	15 %

Sommaire de l'étude de consommation

L'étude de consommation a permis de faire certaines constatations importantes au sujet du porc frais. En voici quelques-unes :

- Les consommateurs de l'Atlantique et de l'ensemble du Canada peuvent afficher un comportement d'achat et une attitude assez similaires à l'égard du porc frais.
 - L'étude comporte donc des implications à l'échelle du Canada.
- **Les produits du porc frais sont sous-évalués aux yeux de bien des consommateurs.**
 - Le porc frais est largement considéré comme un produit de base à faible valeur intrinsèque.
 - Il n'est pas perçu comme une viande qui convient bien aux occasions spéciales.
- Les consommateurs de porc frais sont susceptibles d'être âgés de 35 ans et plus et d'avoir moins d'enfants à la maison. Cela indique que le porc n'attire pas les consommateurs plus jeunes ou ceux qui ont des enfants à la maison.
 - La raison précise pour laquelle les enfants consomment moins de porc avec l'âge demeure inconnue. Peut-être les enfants influent-ils davantage sur les achats de leurs parents à mesure qu'ils vieillissent.
 - Il se pourrait même que, pour diverses raisons, les parents estiment que le porc frais ne convient pas aux enfants.
- **Le marché du porc frais est nettement segmenté, et les attributs recherchés par ses consommateurs diffèrent.**
 - Parmi les attributs recherchés par les consommateurs, ceux qui sont liés à la qualité de consommation viennent au premier rang.
 - Certains segments du marché pourraient manifester la volonté de déboursier davantage pour du porc frais dont la qualité de consommation et/ou les bienfaits pour la santé sont garantis.
 - Il semble probable que les consommateurs attirés par le porc frais en raison des attributs qu'il présente affichent l'un ou l'autre des comportements suivants :
 - Discernement : Ils préféreraient acheter du porc frais qui possède certains attributs qui ajoutent à sa valeur.
 - Discrimination : Ils n'achèteront du porc frais que s'il présente certaines caractéristiques.
- Bien que les magasins de détail portent le même nom de bannière, les types de consommateurs qui y magasinent varient selon la zone d'attraction commerciale.
 - Par conséquent, certains magasins sont plus propices que d'autres à la mise en marché des produits de grande valeur.
- La façon dont les consommateurs perçoivent la valeur du porc varie selon le type de repas.
 - L'importance relative accordée à divers attributs et le type de coupe privilégié comptent parmi les facteurs perçus différemment.
 - Il en va de même pour la source du produit (p. ex., provinciale, canadienne, atlantique ou locale).

- Le fait d'offrir des produits à valeur ajoutée pourrait encourager la consommation de porc frais chez les personnes qui n'achètent pas de porc actuellement.
 - Cela permettrait d'accroître l'importance du marché du porc frais.

État actuel

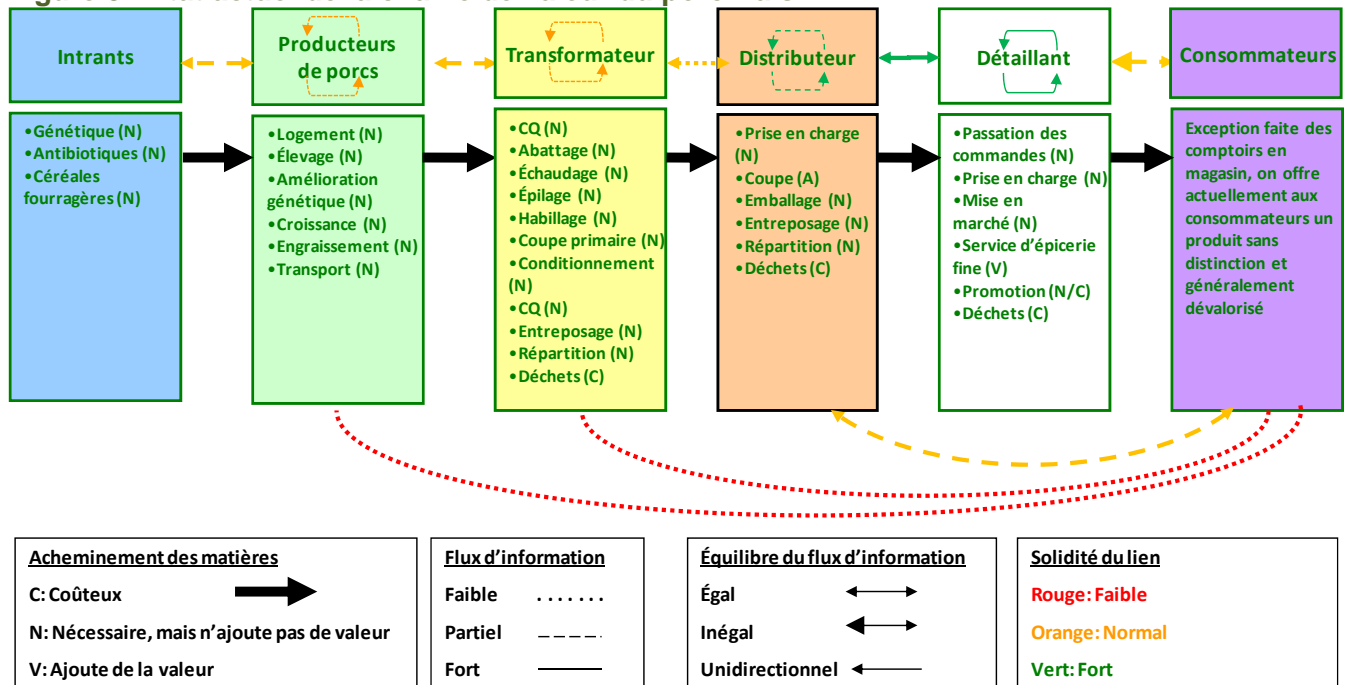
La Figure 8 illustre l'état actuel de la chaîne de valeur. L'illustration fait ressortir les activités de la chaîne qui permettent d'accroître la valeur du porc du point de vue du consommateur. Elle démontre également la solidité des liens qui unissent les organismes intéressés ainsi que l'importance, l'efficacité et la direction des flux d'information.

Voici quelques-unes des constatations :

- Peu d'activités améliorent la perception des consommateurs aux yeux de qui le porc frais possède plus de valeur qu'un produit de base.
- Des pertes surviennent à certains maillons de la chaîne de valeur, notamment à la transformation, à la distribution et à la vente au détail.
- La chaîne interagit de façon limitée avec les consommateurs. La solidité des liens qui unissent les membres de la chaîne et les consommateurs varie de normale à faible.
 - Les agrofournisseurs, comme les producteurs de céréales, les producteurs de céréales fourragères et les fournisseurs de services, entretiennent des liens négligeables avec les consommateurs et les partenaires en aval de la chaîne de valeur.
- La plupart des voies de communication sont partielles ou faibles entre les divers organismes faisant partie de la chaîne et au sein de ceux-ci. Des voies de communication et des liens solides existent uniquement entre le détaillant et le distributeur et au sein des magasins de détail.
 - Les liens et les voies de communication les plus faibles existent quant à eux entre le distributeur et le transformateur.
- Au sein du distributeur, les liens internes entre les services fonctionnels sont étroits, mais le niveau de communication interne est limité.
 - Le distributeur ne possède pas l'infrastructure, les capacités et les aptitudes et n'adopte pas les mesures incitatives nécessaires à la fabrication de produits du porc frais de meilleure qualité.
- Au sein du transformateur, les liens internes entre les services fonctionnels sont hautement axés sur les transactions, et le niveau de communication est limité.
 - S'il est vrai que le transformateur possède les capacités et les aptitudes requises pour ajouter de la valeur au porc transformé, il n'est pas en mesure d'ajouter de la valeur lors du découpage et de l'emballage du porc frais.
- La situation entre les producteurs de porcs est semblable à celle du transformateur. L'échange de renseignements est limité, et les liens sont axés sur les transactions plutôt que sur la stratégie.

- Par conséquent, certains producteurs de porcs voient la nécessité de fabriquer un produit à valeur ajoutée fondé sur la volonté de payer des consommateurs, tandis que bien d'autres ne la voient pas.
- L'étude révèle que la chaîne pourrait produire du porc qui offre aux consommateurs une meilleure qualité de consommation qu'à l'habitude. L'harmonisation stratégique de la production de céréales, de céréales fourragères et de porcs pourrait permettre d'y parvenir. À l'heure actuelle, seuls des liens axés sur les transactions unissent ces maillons de la chaîne.

Figure 8 : État actuel de la chaîne de valeur du porc frais



SOMMAIRE DE L'ANALYSE DE LA CHAÎNE

Il semble que la chaîne soit dans son état actuel en raison d'un manque de consultation auprès des consommateurs et de mesures incitatives harmonisées.

Il en a résulté une situation d'impasse.

La chaîne n'accorde aucune importance au produit et y investit donc peu d'efforts. Les consommateurs ne perçoivent pas le porc frais comme un produit de valeur.

D'une manière générale, les membres de la chaîne de valeur estiment que le porc frais possède une faible valeur intrinsèque. Personne n'a pris la responsabilité d'augmenter la valeur du porc frais du point de vue du

consommateur. Comme la chaîne n'accorde aucune importance au porc frais, elle investit peu dans les innovations visant à accroître la valeur de consommation du porc.

En raison de cette attitude adoptée par la chaîne, de nombreux consommateurs achètent régulièrement le porc en fonction de son prix plutôt qu'en fonction de ses autres attributs. Au fil du temps, les activités de la chaîne ont encouragé, chez les consommateurs, la perception selon laquelle le porc est un produit de base. Cette situation de réduction des prix donnant l'impression aux consommateurs que le porc n'est qu'un produit de base semble encore plus grave dans le cas du porc que dans le cas de tout autre type de viande.

AMÉLIORATION DU RENDEMENT

L'amélioration significative du rendement d'une chaîne de valeur pourrait ne nécessiter que de légères améliorations à divers maillons de la chaîne. Mises ensemble, ces améliorations pourraient permettre aux participants d'obtenir une meilleure valeur de leurs activités et d'accroître leur rentabilité. Comme ce projet fut mis en branle au beau milieu d'une récession et pendant l'implosion de l'industrie du porc, l'étude visait à déterminer les améliorations que l'on pourrait apporter dans un délai assez rapproché.

Les quatre occasions à court terme les plus intéressantes pour la chaîne de valeur sont les suivantes :

1. Transformer la bonne volonté actuelle en capacités stratégiques.
2. Utiliser les renseignements recueillis sur les consommateurs.
3. Fabriquer et mettre en marché des produits de grande valeur.
4. Améliorer les fonctions et l'efficacité des systèmes d'information.

Toutes les opérations précédentes visent à garantir la qualité de consommation. Pour être en mesure d'y parvenir, la chaîne se doit de lier plus étroitement ses activités aux demandes et aux désirs des consommateurs. De nombreux secteurs d'activités ainsi que leurs entreprises pourraient profiter de ces améliorations, qui leur aideraient à atteindre un niveau de compétitivité durable.

1. Transformer la bonne volonté en capacités stratégiques

Comme la bonne volonté est une qualité difficile à reproduire selon les chaînes concurrentes, elle constitue le fondement de la collaboration en matière d'innovation et d'un avantage concurrentiel durable. **Que la chaîne possède déjà un niveau important de bonne volonté signifie que ses membres ont l'occasion de transformer leurs valeurs harmonisées et leurs**

objectifs communs en un avantage sur la concurrence. Pour y parvenir, la chaîne devra tirer parti de cette bonne volonté pour être en mesure de prendre la responsabilité de s'attaquer aux problèmes actuels.

Par exemple, on pourrait utiliser les renseignements recueillis sur les consommateurs pour établir une vision partagée de la chaîne, de ses activités et des produits qu'elle fabrique. Voici quelques facteurs essentiels à l'atteinte de ce niveau d'harmonisation stratégique et opérationnelle :

- Attribuer des rôles et des responsabilités.
- Mettre en œuvre des mesures incitatives visant à encourager les personnes et les organismes membres de la chaîne de valeur à profiter des occasions qui se présentent.
 - Ces mesures devraient être conçues pour récompenser les participants selon la contribution qu'ils apportent à la chaîne. Les récompenses devraient se rapporter à la valeur reconnue par les consommateurs qu'elles permettent de créer, par le biais d'investissements et d'efforts financiers, ainsi qu'au niveau de risque auquel ils sont exposés.

« La bonne communication est essentielle pour garantir que chaque partenaire de la chaîne de valeur peut contribuer et profiter de l'attention portée aux consommateurs. »
Vice-président, Transformateur

2. Utiliser les renseignements recueillis sur les consommateurs

À l'heure actuelle, la chaîne manque de connaissances systématiques des consommateurs. Cela donne lieu à une philosophie de gestion selon laquelle les décisions sont grandement fondées sur des innovations antérieures (ou l'absence de celles-ci) ou des impressions anecdotiques.

Pour assurer que les décisions de gestion sont fondées sur des renseignements précis sur les consommateurs plutôt que sur des hypothèses, **la chaîne doit faire la distinction entre les segments du marché de consommation qui estimeront toujours que le porc est un produit de base à faible valeur et ceux qu'elle peut encourager à acheter des produits de grande valeur.** Pour y parvenir, la chaîne doit faire ce qui suit :

- Utiliser les renseignements recueillis sur les consommateurs afin de déterminer quels magasins sont les plus propices au lancement de produits du porc frais à valeur ajoutée.
- Les études réalisées jusqu'ici révèlent que certains consommateurs pourraient payer un supplément en fonction de la saveur, de la succulence, de la présence d'oméga-3 et de l'absence d'antibiotiques

et/ou de stimulateurs de croissance. La chaîne doit déterminer si ces études sont suffisantes pour lancer un projet pilote.

- Si elle détermine qu'il s'impose de réaliser d'autres études de consommation avant de mettre à l'essai des produits du porc frais de grande valeur, les renseignements sur la satisfaction et l'attitude des consommateurs recueillis jusqu'ici constituent un excellent point de départ.
- Élaborer une stratégie de commercialisation du porc frais. Cette stratégie doit remplacer le système actuel du Chicago Mercantile Exchange dont la structure de prix entraîne invariablement la fabrication d'un produit de base, ce qui influe négativement sur la façon dont les consommateurs perçoivent la valeur.

3. Produire et mettre en marché des produits de grande valeur

Le réétiquetage semble être la stratégie de marque la plus prometteuse pour la chaîne de valeur du porc compte tenu de l'attitude positive des consommateurs à l'égard des produits de marque maison du détaillant.

L'utilisation de la marque maison du détaillant comme moyen de lancement procure plusieurs avantages :

- Il s'agit d'une marque bien établie appréciée des consommateurs à la recherche de produits de grande valeur qui possèdent des attributs distincts associés à la saveur.
 - Il demeure toutefois important de choisir des magasins dont la base de consommateurs est plus susceptible d'acheter des produits de grande valeur.
- En ayant recours au réétiquetage, le détaillant est plus susceptible de consacrer ses ressources au développement et à la commercialisation à long terme de nouveaux produits du porc frais. Les gérants de magasins sont davantage prédisposés et motivés à appuyer le lancement de produits de marque maison plutôt qu'à opter pour des marques ou des produits non éprouvés.
 - Les membres de la direction et le personnel des magasins devront, s'il y a lieu, suivre une formation sur les meilleures pratiques de mises en marché et de manutention des produits du porc frais de grande valeur.

4. Améliorer les fonctions et l'efficacité des systèmes d'information

Les systèmes d'information faisant partie de la chaîne actuelle sont fragmentés. Cela influe sur la mesure dans laquelle ces systèmes peuvent permettre l'échange de renseignements sur le rendement de la chaîne et le comportement des consommateurs entre les divers services fonctionnels de la chaîne de valeur.

L'amélioration de l'accès aux renseignements encouragera la création de liens stratégiques plus étroits entre les membres de la chaîne de valeur. Elle peut également aider la chaîne à créer une valeur pour les consommateurs en lui permettant d'harmoniser ses activités afin de satisfaire ou de dépasser les attentes du marché.

Il existe donc deux objectifs principaux rattachés à l'instauration d'un système d'information et de communication mieux harmonisé :

- Permettre à la chaîne de mieux évaluer son rendement financier par rapport à ses activités.
- Fournir des renseignements sur les consommateurs dont la chaîne pourrait tirer parti pour se donner un avantage stratégique.

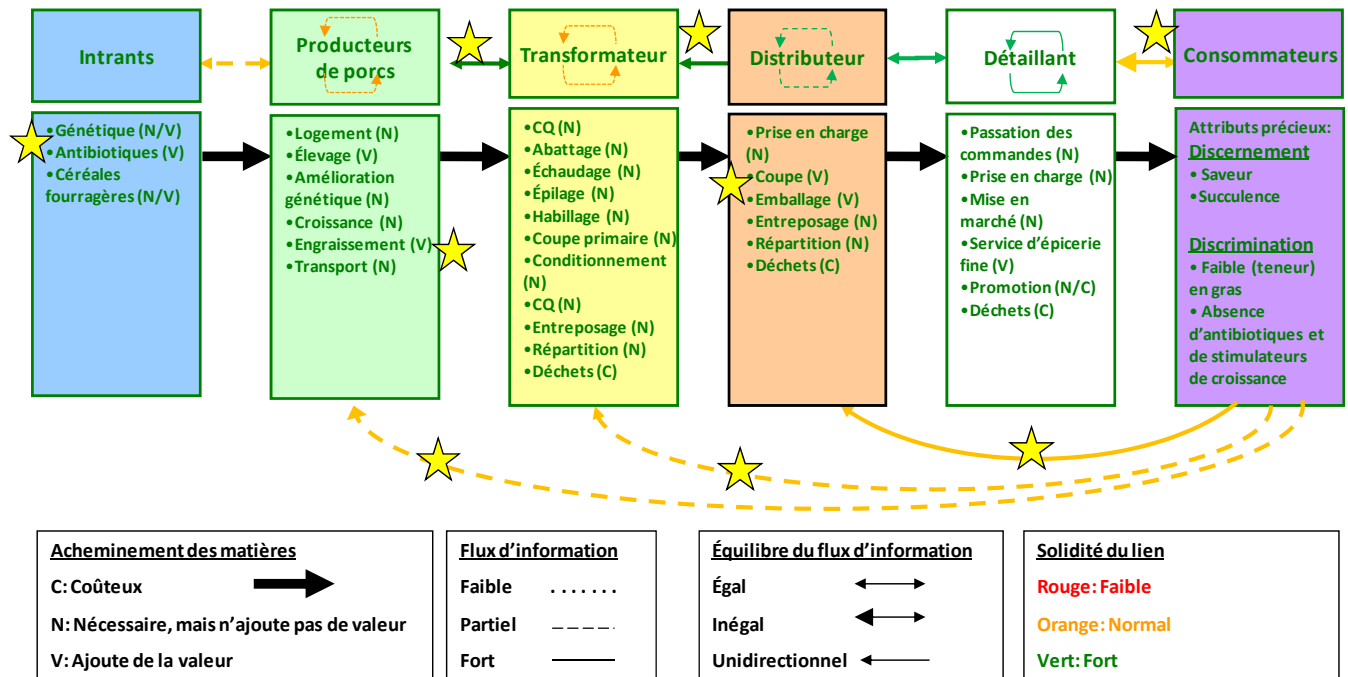
ÉLABORATION DE LA FUTURE CHAÎNE

La Figure 9 démontre ce à quoi ressemblera la future chaîne de valeur si les améliorations recommandées sont apportées et s'avèrent efficaces. Les étoiles mettent en évidence les aspects à améliorer. Parmi ceux-ci figurent les aspects où l'on pourrait créer davantage de valeur reconnue par les consommateurs, tisser des liens plus étroits entre les entreprises et au sein de celles-ci et apporter des améliorations aux flux d'information.

Pour ce faire, chacun des membres de la chaîne devra s'assurer que ses activités internes et sa structure d'incitation sont harmonisées de façon à satisfaire l'ensemble des besoins de la chaîne. Cela garantirait que les membres :

- possèdent la capacité de fournir, de transformer et de vendre les produits à valeur ajoutée;
- participent à la croissance soutenue de cette chaîne, en dépit du fait que chaque membre interagira également avec d'autres chaînes; et
- ont mis en place des procédés de gestion efficaces, particulièrement pour la production ponctuelle et régulière d'un produit de qualité en quantité suffisante.

Figure 9: La future chaîne



Le processus d'élaboration de la future chaîne pourrait comporter les étapes suivantes :

1. Les producteurs de porcs élaborent, en collaboration avec les partenaires en aval de la chaîne de valeur, un plan coopératif de production et d'approvisionnement visant à produire du porc qui possède des attributs distincts. Ce plan donnerait aux partenaires en aval la confiance en l'approvisionnement dont ils ont besoin pour prendre le risque d'investir dans les immobilisations, l'embauche et/ou la formation du personnel et le soutien à la commercialisation nécessaire.
2. Des ententes d'approvisionnement ont été conclues et harmonisées avec la stratégie de commercialisation. Ces ententes précisent les exigences à respecter en matière de qualité, de quantité et de marges pour faire de cette initiative une aventure intéressante pour chacun. Ce volet de l'initiative pourrait bien s'amorcer par un petit projet pilote qui prendrait de l'ampleur une fois que la demande des consommateurs aura été prouvée et mieux comprise. *La méthode présentée ci-dessous décrit la façon dont le détaillant pourrait mettre à l'essai le développement de nouveaux produits (DNP).*
3. Selon l'entente d'approvisionnement et la volonté de consacrer des ressources à l'ajout de valeur au porc frais, le transformateur modernise ses installations afin d'être en mesure de transformer et de séparer le porc selon sa qualité.

4. Selon l'entente d'approvisionnement et son engagement fondamental envers les fournisseurs locaux, le distributeur augmente la capacité de ses installations (et son personnel, s'il y a lieu).
5. Chaque membre de la chaîne qui occupe un rôle de gestion (c.-à-d. les producteurs de porcs ainsi que les cadres concernés à l'emploi du transformateur, du distributeur et du détaillant) doit respecter un plan de mesures incitatives harmonisé avec les indicateurs de rendement clé (IRC). Le système de communication qui a été mis en place pour appuyer le projet garantit que chacun reçoit des renseignements vérifiables sur le rendement de l'initiative et assume la responsabilité de son propre rendement.
6. Étapes subséquentes :
 - a. Les producteurs s'assurent de respecter les engagements qu'ils ont pris en matière de production intégrale, ponctuelle et conforme aux normes de qualité.
 - b. Le transformateur procède à l'abattage et à la ségrégation du porc frais à valeur ajoutée.
 - c. Le distributeur prépare et emballe des produits prêts à vendre au détail. Ces produits portent la marque maison du détaillant ainsi que la mention « porc de l'Atlantique ». Tout autre attribut jugé important à la suite d'une étude du marché de consommation pourrait être ajouté.
 - d. Les gérants de magasins entreposent les produits du porc frais à valeur ajoutée pendant une période préalablement convenue et analysent de façon méthodique la réaction des consommateurs aux produits.

Projet pilote sur le développement de nouveaux produits (DNP)

Il est important d'entreprendre un projet pilote avant de se lancer dans une aventure commerciale à grande échelle. Il existe des incohérences dans certains aspects de l'étude de consommation et des différences importantes entre les types de consommateurs qui magasinent dans les divers magasins, même si ceux-ci fonctionnent sous la même bannière. Sans un projet pilote, des ressources considérables pourraient être investies dans la mise sur pied d'une entreprise qui s'avère au bout du compte non viable.

Les objectifs suivants pourraient faire partie d'un processus de DNP :

1. Lancer de nouveaux produits dans le but de mettre à profit les renseignements recueillis sur les consommateurs à court terme et favoriser la capacité d'entreprendre un processus de DNP du porc frais à long terme.
2. Le DNP devrait accroître la valeur de la catégorie du porc frais et procurer au détaillant et à la chaîne une occasion de se distinguer nettement de la concurrence.

Méthode

1. Travailler de concert avec un producteur de porcs et le transformateur dans le but de développer un produit du porc à valeur ajoutée qui porte la marque maison du détaillant ainsi que la mention « porc de l'Atlantique ». Le produit pourrait également présenter d'autres caractéristiques importantes aux yeux des consommateurs.
2. Lancer le produit dans (par exemple) 15 magasins, de la façon suivante :
 - a. Cinq (5) magasins sélectionnés au hasard;
 - i. Lancement effectué sans aucune assistance promotionnelle.
 - b. Cinq (5) magasins qui dépassent la moyenne au chapitre des ventes de produits du porc frais et d'UGS vendues actuellement sous la marque maison du détaillant;
 - i. Lancement effectué avec une assistance promotionnelle minimale (p. ex., au point de vente).
 - c. Cinq (5) magasins qui dépassent la moyenne au chapitre des ventes de porc frais et des UGS de marque;
 - i. Lancement effectué en ayant recours au publipostage (coupons, fiches de renseignements) à l'intention des consommateurs qui achètent une quantité supérieure de porc frais et d'UGS portant la même marque maison.
3. Après une période préalablement convenue, recueillir les renseignements sur l'incidence relative et le succès des trois (3) lancements.
 - a. Déterminer le rendement de chaque lancement en fonction des IRC établis préalablement.
 - b. Déterminer les étapes subséquentes.

L'équipe de l'étude

Rob Clark et Laurie Bonney, Tasmanian Institute of Agricultural Research, University of Tasmania

Ray Collins et Benjamin Dent, School of Integrative Systems, University of Queensland

Andrew Fearne, Kent Business School, University of Kent

Martin Gooch et Abdel Felfel, Centre de gestion de la chaîne de valeur, George Morris Centre, Canada

Bradley McCallum, Agriculture et Agroalimentaire Canada