



Ajouter de la valeur à l'agneau

D'importants débouchés en matière de marché s'offrent à l'industrie canadienne de l'agneau. MM. Martin Gooch, Dan Laplain et Abdel Fefel du *Value Chain Management Centre* (Centre de gestion de la chaîne de valeur) ont adopté une approche de gestion de la qualité totale afin d'identifier des façons aptes à permettre à une chaîne de valeur de l'agneau de miser sur ces possibilités et d'améliorer sa performance. La collaboration des participants à la chaîne de valeur et des spécialistes du secteur qui, durant la recherche, y sont allés de leurs commentaires a été grandement appréciée.

ARRIÈRE-PLAN

Dans un effort visant à identifier des possibilités de retirer une valeur accrue de la production, de la transformation et de la vente au détail d'agneau frais, le *Value Chain Management Centre* a entrepris d'effectuer une étude de haut niveau de la situation actuelle de la chaîne de valeur de l'agneau frais, de la ferme jusqu'à l'assiette du consommateur. Ensuite, les renseignements recueillis dans le cadre du récent projet « *Données sur les consommateurs à l'intention des producteurs agricoles* » ont été utilisés pour identifier des façons pouvant permettre à la chaîne de tirer profit d'un travail en étroite collaboration susceptible de créer une valeur accrue pour le consommateur.

OBJECTIF

Le voyage effectué par l'agneau frais de la ferme à la table du consommateur s'accompagne de plusieurs étapes. Si une étape quelconque ne s'efforce pas suffisamment de maximiser la proposition en matière de valeur de l'agneau frais selon les points de vue du consommateur, les répercussions cumulatives sur la rentabilité des entreprises individuelles, et sur la totalité de la chaîne de valeur, peuvent être considérables.

Le financement de ce projet a été partiellement assuré par Agriculture et Agroalimentaire Canada par l'entremise du programme CanAdvance du Conseil d'adaptation du secteur agricole.

Canada

AC Agricultural
Adaptation
Council



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Cette étude n'entend ni blâmer ni critiquer qui que ce soit. Elle vise plutôt à offrir une évaluation objective des opérations telles qu'elles se déroulent actuellement tout au long de la chaîne, et à proposer des avenues en vertu desquelles la chaîne de valeur de l'agneau pourrait être sollicitée de façon plus efficace afin de susciter une valeur accrue pour le consommateur.

L'étude et l'examen ont été élaborés en observant une chaîne approvisionnant en agneau frais un marché particulier. Pour des raisons de confidentialité commerciale, la chaîne examinée dans le cadre de cette étude demeurera anonyme. Afin de s'assurer que les incidents et les possibilités qui y sont décrits présentent de la valeur à l'industrie au sens large, ils ont fait l'objet d'une validation grâce à des discussions avec des représentants d'autres chaînes et de l'industrie canadienne de l'agneau.

INTRODUCTION

L'amélioration sensible de la performance d'une chaîne de valeur de l'agneau pourrait n'exiger que quelques améliorations mineures à de multiples maillons de la chaîne de valeur. Le cumul de ces améliorations pourrait permettre aux participants de retirer une plus grande valeur de leurs activités et d'améliorer leur rentabilité. Bien que les possibilités d'améliorer la performance puissent être souvent facilement identifiées, le maintien de tout progrès dépend de l'existence et de la mise en application d'un système amélioré de compte-rendu de performance. Il dépend aussi du fait que la chaîne soit suffisamment disciplinée pour récompenser ceux dont la performance excède les exigences minimales sans pour autant pénaliser ceux qui n'y parviennent pas.

Voici des problèmes qui se répercutent sur la performance de la chaîne :

- bien que les ventes aux enchères de bétail puissent fournir un précieux service en tant que plaque tournante de vente de plusieurs types d'agneaux, les répercussions conjointes de la catégorisation visuelle d'animaux sur pied et les limites inhérentes à la fixation des prix sur un marché au comptant limitent la capacité de l'ensemble de la chaîne à retirer de la valeur et à continuellement améliorer la performance;
- la combinaison de la formule de site de vente aux enchères, ainsi que des pratiques d'achat, de vente, de transport et de manutention, s'accompagnent de répercussions négatives directes sur la qualité d'environ 3 % des agneaux;
- la structure et le fonctionnement actuels de la chaîne de valeur contribuent à susciter une incohérence au niveau de l'état, de la taille, de la qualité et de la composition globale des agneaux qui circulent par l'entremise du système; cela peut gravement accroître les coûts de transformation et, par la même occasion, limiter les possibilités de retirer des recettes supplémentaires;
- les agneaux vivants provenant des É.-U. se révèlent souvent plus conformes sur le plan de la taille et de la qualité de la viande que la plupart des agneaux canadiens; il en va de même pour l'agneau transformé en provenance de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie;

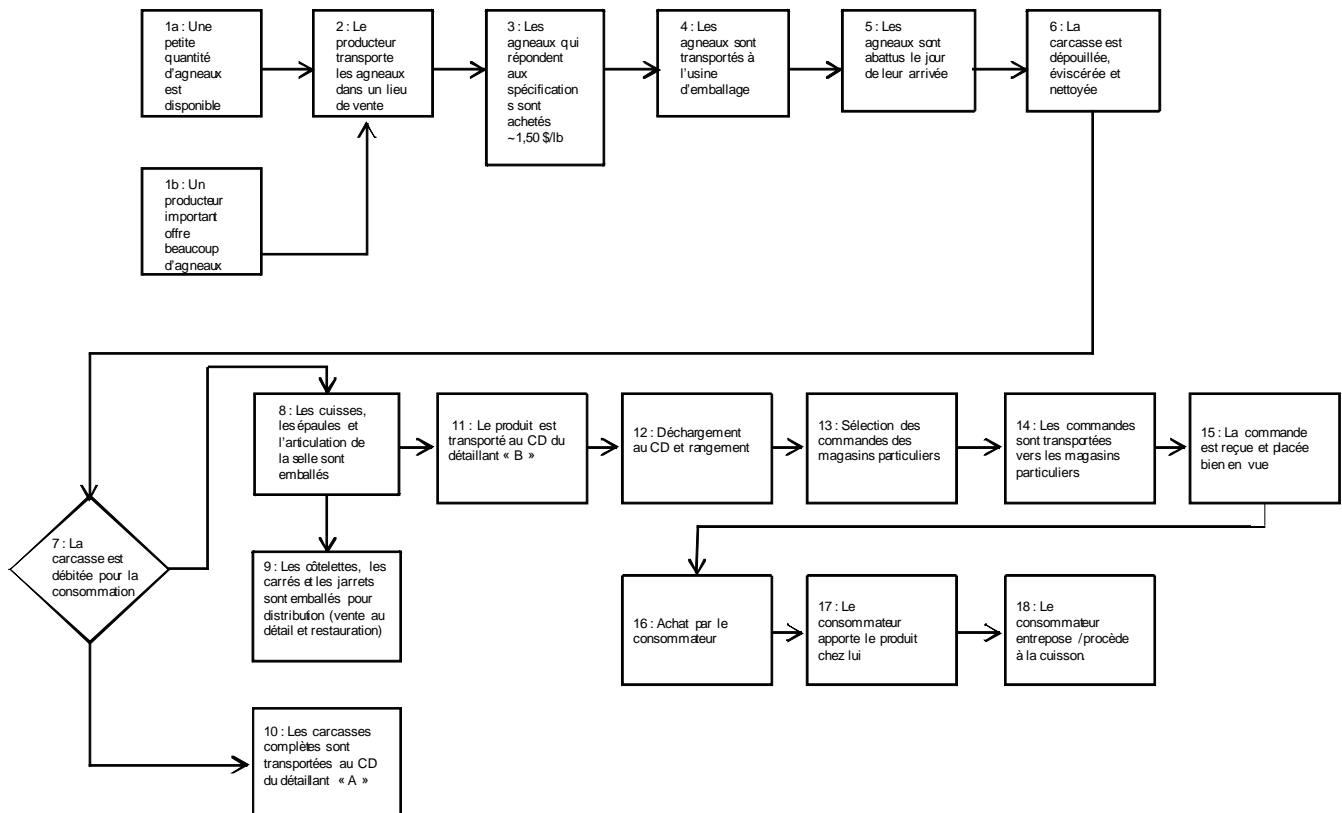
- la chaîne est limitée au niveau de sa capacité à cibler l'agneau en fonction de marchés particuliers selon leur composition et leurs aptitudes à répondre aux spécifications, ce qui nuit encore davantage à son aptitude à en retirer de la valeur;
- en de nombreux points, tout au long de la chaîne, les opérations sont gérées selon des mesures transactionnelles qui ne présentent qu'une faible corrélation avec les exigences du consommateur par rapport aux viandes qu'il choisit de consommer;
- les principaux participants à la chaîne sont en possession de renseignements qui, s'ils étaient partagés, pourraient orienter la mise en place d'améliorations à de nombreux niveaux au sein de la chaîne;
- au moment de prendre des décisions au sujet de la génétique du troupeau ou des systèmes de production, nombreux sont les producteurs qui ne prennent pas suffisamment en compte les exigences du marché ou du consommateur; cela découle en grande partie au manque d'information et d'aptitudes requises pour prendre des décisions de gestion éclairées;
- il existe des possibilités, mais qui ne sont pas saisies au vol, de retirer une valeur accrue possiblement considérable grâce à l'obtention d'un aperçu perceptuel plus élaboré des désirs et des comportements du consommateur; ces connaissances plus approfondies du sujet pourraient ensuite être utilisées pour instaurer, tout au long de la chaîne, un critère plus efficace d'évaluation de la performance et favoriser une production supérieure d'agneau;
- des lacunes de l'offre globale limitent considérablement les débouchés qui s'offrent à l'agneau canadien.

Ensemble, ces facteurs se répercutent défavorablement sur l'efficacité et l'efficience globales de la chaîne. Par conséquent, les participants sont assujettis, de temps à autre, à des coûts considérables et inutiles et, par la même occasion, ratent des occasions qui peuvent s'avérer énormes de retirer une valeur accrue. La chaîne se voit aussi privée d'une mainmise sur des marchés d'exportation. Une harmonisation stratégique de l'exploitation fournirait à l'ensemble de la chaîne la capacité de procurer au consommateur une valeur ajoutée, tout en augmentant parallèlement les recettes et les marges.

« L'industrie canadienne de l'agneau, un modèle à suivre qui tarde à se concrétiser » selon un chef de la direction d'une industrie de la transformation de l'agneau.

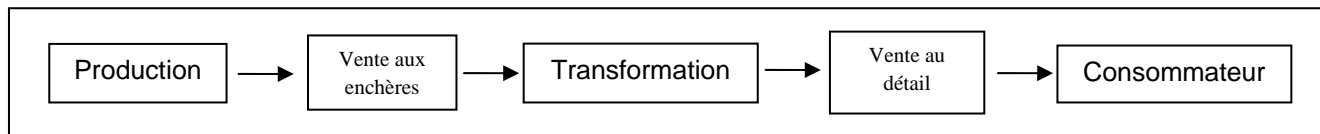
Table de correspondances de la chaîne de valeur

La figure 1 offre un schéma de la chaîne de valeur de l'agneau utilisée comme fondement de cette étude. Elle englobe de nombreux producteurs d'agneaux, une vente aux enchères de bétail, une industrie transformatrice possédant une capacité d'abattage annuelle de plus de 150 000 agneaux et un détaillant.



Bien que cette table de correspondances comporte 18 étapes majeures qui, chacune, cumule plusieurs activités inter-relées, la figure 2 illustre que la chaîne fonctionne à toutes fins pratiques en tant que cinq unités foncièrement distinctes. Bien que des chevauchements surviennent entre chacune des cinq unités, nos observations nous donnent à penser que, dans chaque unité tout au long de la chaîne, de nombreux processus de gestion fonctionnent de façon relativement isolée par rapport aux autres.

Figure 2: unités opérationnelles



Les entrevues réalisées auprès des membres de cette chaîne de valeur et d'autres portant sur l'agneau donnent à croire que la situation actuelle découle d'un certain nombre de facteurs :

- pris individuellement, les producteurs primaires, les intermédiaires-acheteurs et les agents de vente, les industries transformatrices et les détaillants s'attendent, en supposant qu'ils s'échangent tous les renseignements, à l'exclusion des renseignements transactionnels immédiats, à ce que les autres adoptent des approches commerciales déloyales;
- chaque membre se plie à une tendance à vendre des produits, plutôt qu'à les commercialiser;
- mises à part les mesures transactionnelles comme le prix et le poids, le système de communication existant tout au long de la chaîne ne s'avère aucunement efficace quant à l'incitation à mettre de l'avant des améliorations continues axées sur le marché;
- la structure physique et cognitive de la chaîne mène à une prise de décisions souvent davantage fondées sur la politique et l'opinion publique que sur les procédés et les données.

Le chef de la direction de l'industrie transformatrice nous a fourni un exemple de la façon dont ces facteurs se traduisent en coûts inutiles et en occasions manquées à retirer une valeur, lequel a énoncé que « la qualité de la viande d'environ trois pour cent des agneaux que nous recevons par l'entremise de la vente aux enchères subit des retombées négatives d'opérations exécutées alors que les animaux séjournent dans le système ou y sont transportés. Cela englobe l'inaccessibilité à une source d'eau durant 18 à 24 heures et les meurtrissures ». Parallèlement au manque d'homogénéité de la conformation et de la taille de l'agneau, cela peut contribuer à augmenter substantiellement les coûts de transformation. Cela peut aussi amener l'industrie transformatrice à devoir vendre à rabais des carcasses entières d'agneau, ce qui diminue leurs recettes. Ces facteurs se répercutent sur leur propension à verser des prix plus élevés aux producteurs et sur leur empressement à investir dans des abattoirs d'avant-garde inspectés par les autorités fédérale aptes à se livrer à des activités de transformation de l'agneau.

L'effet global occasionné par le fait que l'industrie génère un produit qui manque de consistance, à des volumes qui demeurent limités et sujets à fluctuation, reste que les producteurs qui souscrivent des efforts afin de produire de l'agneau de qualité supérieure à plein temps et à une échelle commerciale se voient offrir peu d'occasion de retirer une valeur qui, en d'autres circonstances, serait possible. Les mêmes facteurs nuisent à la capacité des chaînes de supermarchés d'instaurer et de promouvoir une gamme de produits d'agneau canadien ayant fait l'objet d'un contrôle de la qualité.

La performance de la chaîne et les occasions génératrices de valeur subissent les contrecoups du fait, au-delà des paramètres transactionnels tels que le prix et le poids, qu'il existe actuellement une très faible connectivité tout au long de la totalité de la chaîne, en particulier quant aux renseignements

qui pourraient être utilisés pour retirer de la valeur de la fourniture d'agneau frais à un consommateur qui sait de plus en plus ce qu'il veut.

Donc, bien que la plupart des opérations soient orientées en fonction de considérations directement associées au coût et au volume, les attributs qui exercent une influence sur les décisions d'achat du consommateur vont bien au-delà de facteurs tels que la taille de la coupe et le prix au kilo. Le reste de ces remarques survole les possibilités offertes à la chaîne de valeur grâce à l'introduction de nouveaux processus pouvant susciter une hausse de la valorisation perceptuelle de la part du consommateur à l'effet que l'agneau offre une proposition élevée en matière de valeur. **La production d'un produit de plus grande valeur à un coût moindre pourrait inciter l'industrie au sens large à adopter une approche davantage axée sur les aspects commerciaux que celle présentement retenue par de nombreux producteurs et autres intervenants.**

La définition de la valeur selon le consommateur

L'identification des possibilités d'amélioration de la performance de la chaîne de valeur de l'agneau frais a débuté par l'évaluation des résultats du projet « *Données sur les consommateurs à l'intention des producteurs agricoles* », qui effectuait un suivi des perceptions par le consommateur de 16 attributs associés à l'achat, à la préparation et à la consommation d'agneau frais. On a découvert des différences distinctes en ce qui concerne la mesure de l'influence qu'exerce sur le consommateur, par rapport à l'agneau frais, chacun de ces 16 attributs. Ces conclusions ont permis aux chercheurs, au moment de définir la valeur de l'agneau frais selon le point de vue du consommateur, d'identifier le degré d'importance cruciale de chacun des attributs quant à la satisfaction (CTS). L'importance relative de chacun des 16 facteurs et la satisfaction du consommateur à l'effet que ses attentes sont satisfaites sont résumés ici.

Le critère de CTS a été conçu par Ipsos Forward en collaboration avec le *Value Chain Management Centre* et la Fédération canadienne du mouton. Les 16 attributs se présentent comme suit :

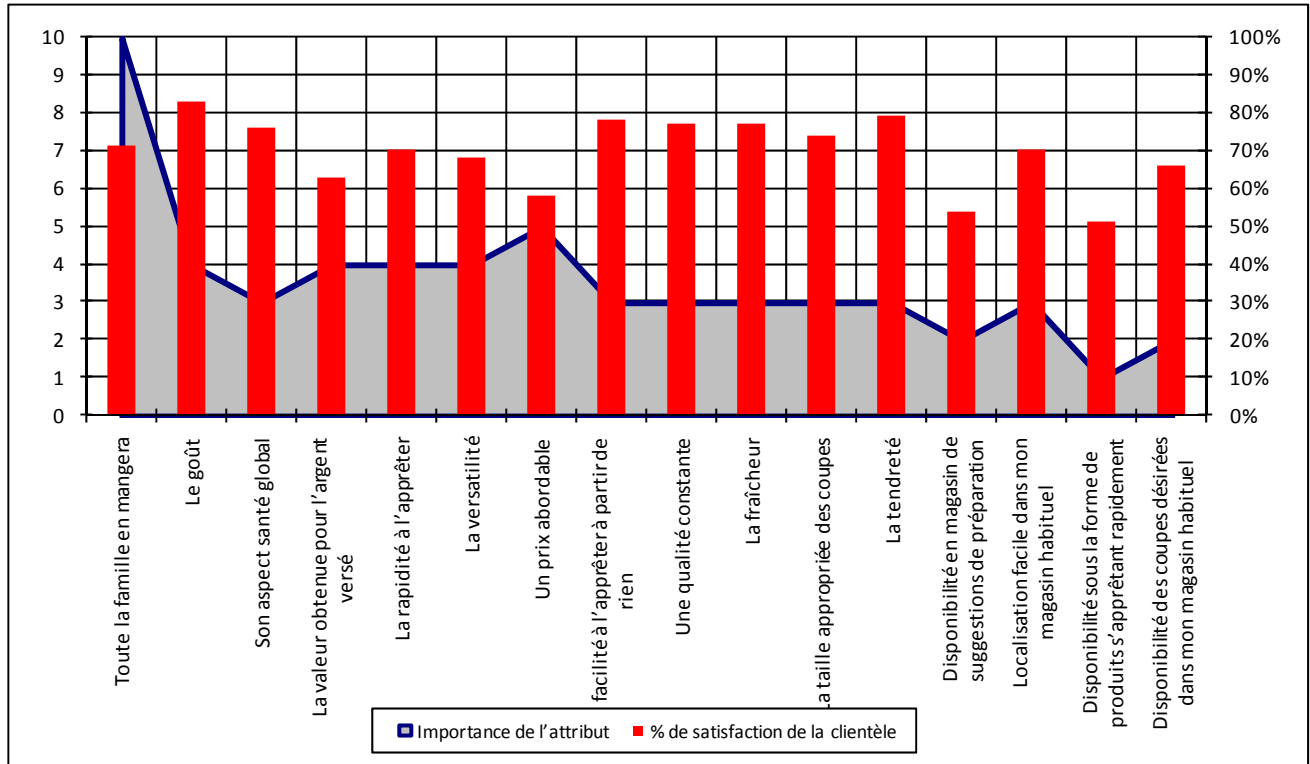
- le goût,
- la tendreté,
- la fraîcheur,
- la constance sur le plan de la qualité,
- son aspect santé global,
- toute la famille en mangera,
- un prix abordable,
- la valeur obtenue pour l'argent versé,
- la rapidité à l'apprêter,
- la versatilité,
- la taille appropriée des coupes,
- la disponibilité de recettes,
- la disponibilité des coupes désirées,
- la disponibilité sous la forme de produits s'apprêtant rapidement
- une localisation facile en magasin et une facilité à l'apprêter à partir de rien.

Pour chacun des critères de CTS, les réponses du consommateur d'agneau relativement à chaque attribut sur lequel a porté la recherche ont été analysées pour les classer par ordre d'importance sur une échelle de 1 à 10.

- Un pointage de 8, 9 ou 10 nous place possiblement dans une situation où aucun achat ne sera possible; si cette exigence ne peut être satisfaite, le consommateur n'achètera pas le produit.
- Un pointage de 5, 6 ou 7 présente de l'importance; le consommateur peut acheter de l'agneau à cette occasion, mais il y a fort à parier, qu'à l'avenir, il examinera de plus près la proposition en matière de valeur de l'agneau par rapport aux solutions de rechange.
- Un pointage de 2, 3 ou 4 présente une importance moindre, bien qu'une influence sera vraisemblablement exercée, en ce qui concerne l'agneau, sur la décision d'achat du consommateur procurant ainsi des occasions de le « charmer », faisant ainsi du détaillant l'« élément de choix ».

La figure 3 illustre l'importance relative de chacun des 16 attributs suivis. Elle montre aussi le niveau de qualité de performance que le consommateur a l'impression que l'agneau frais a atteint pour chacun de ces attributs, le tout comparé à ses attentes.

Figure 4 : Points relatifs à la *satisfaction* et au *degré d'importance cruciale* quant à la *satisfaction* du consommateur en ce qui a trait à l'agneau (illustrés de façon schématique)



Les résultats issues de la recherche sur la CTS donnent à penser qu'existent deux enjeux cruciaux en ce qui a trait à la satisfaction du consommateur par rapport à l'agneau. Le premier a trait au fait que l'importance de tous les autres attributs se réduit de façon relative à presque rien lorsqu'on le compare avec celui qui s'énonce « Toute la famille en mangera ». Ce n'est pas que les autres attributs ne présentent aucune importance. Dans cette situation, c'est plutôt que ces attributs n'existent tout simplement pas dans la même mesure que dans le cas des autres viandes. Il y a lieu d'éviter toute confusion entre cet aspect et le deuxième enjeu, à savoir les répercussions que des attributs sur le plan de la valeur apparemment moindres peuvent avoir sur l'incitation à consommer de l'agneau. Ce dernier point signifie que les occasions d'ajouter de la valeur à l'agneau frais sont présentement ratées au sein d'une chaîne qui ne possède pas la cohésion ni la masse critique nécessaires pour encourager l'industrie transformatrice à investir dans les infrastructures requises pour élaborer des produits à base d'agneau à valeur supérieure. Cela signifie aussi que l'industrie transformatrice rate des occasions de mise au point d'un programme approfondi de commercialisation de l'agneau canadien à l'intention des clients en matière de vente au détail et de service alimentaire.

À des fins de simplicité, nous avons départagé les attributs particuliers en trois catégories : les « essentiels » (*aucun achat possible s'il n'est pas présent en tant qu'attribut du produit*); les « souhaitables » (*un attribut dont on s'attend communément à ce que, s'il est absent, le consommateur s'en trouve incité à acheter des viandes de rechange*) et les « surprenants » (*un aspect tout à fait charmant qui le distingue des produits concurrents*).

Les attributs « essentiels » :

- toute la famille en mangera.

Les attributs « souhaitables » :

- un prix abordable.

Les attributs « surprenants/tout à fait charmants » :

- les attributs de la viande :
 - le goût,
 - la constance sur le plan de la qualité,
 - la fraîcheur,
 - la tendreté,
 - la taille appropriée des coupes et
 - son aspect santé global;
- les attributs relatifs aux détaillants / au marketing de la catégorie de l'agneau :
 - la rapidité à l'apprêter,
 - la versatilité : peut s'apprêter de plusieurs façons diversifiées,
 - une facilité à l'apprêter à partir de rien,
 - dans mon magasin, la disponibilité de recettes, de modes de préparation et de conseils quant au service,
 - la facilité à le localiser dans mon magasin habituel,
 - la disponibilité dans mon magasin des coupes désirées,
 - la disponibilité de produits s'apprêtant rapidement et
 - la valeur obtenue pour l'argent versé.

Sommaire des résultats en matière de CTS

En résumé, les résultats en matière de CTS donnent à penser qu'actuellement, les occasions d'ajout de valeur à l'agneau frais demeurent ratées alors que la chaîne demeure principalement axée sur les éléments transactionnels, particulièrement les coûts et le prix, plutôt que de trouver des façons de livrer une valeur supérieure au consommateur d'agneau frais.

Les cinq incitatifs à l'achat les plus communément ignorés par la chaîne de l'agneau sont ceux qui exercent l'influence la plus déterminante sur la proposition en matière de valeur qui, selon le consommateur, est offerte par l'agneau. On y retrouve « toute la famille en mangera » (10 au niveau de l'importance, satisfaction à 71 %), « la versatilité » (4 au niveau de l'importance, satisfaction à 70 %) et « la rapidité à l'apprêter » (4 au niveau de l'importance, satisfaction à 70 %). Il y a également lieu de noter ce qui suit :

1. ces renseignements proviennent de consommateurs réguliers d'agneau; par conséquent, l'écart actuel entre l'importance relative de « *toute la famille en mangera* » et les autres attributs serait vraisemblablement plus affirmé parmi ceux et celles qui consomment de l'agneau moins souvent;

a. ceux et celles qui consomment de l'agneau moins souvent en savent si peu sur celui-ci qu'ils envisagent la préparation et la présentation de l'agneau comme quelque chose d'un peu intimidant;

2. le consommateur averse d'agneau affiche des taux supérieurs à la moyenne d'insatisfaction par rapport à la disponibilité de recettes et de renseignements sur les modes de préparation au point de vente.

Les deux points illustrent l'étendue des débouchés qui, présentement, sont laissés pour compte par l'agneau. Premièrement, notons que la chaîne rate une occasion d'inciter le consommateur moins pressé à consommer de l'agneau plus souvent. En réalité, la plupart des familles qui consomment de l'agneau comptent un membre qui ne mange pas d'agneau, ce qui amène le consommateur moins pressé à manger de l'agneau dans des restaurants davantage qu'à la maison. Deuxièmement, les fournisseurs n'offrent pas de nouvelles recettes ou de modes de préparation novateurs, ce qui inciterait le consommateur averse d'agneau (leur plus important marché-cible) à en augmenter la consommation.

Saisir les occasions

Bien que l'analyse ait identifié des occasions d'amélioration de la performance de l'agneau frais, si l'on veut soutenir quelque amélioration que ce soit, il faudra s'appuyer sur la création d'un système plus significatif de production de rapports sur la performance. Cela nécessitera également une certaine dose de discipline afin de récompenser ceux qui, tout au long de la chaîne, y vont d'une performance qui excède les exigences minimales, tout en pénalisant ceux qui ne les atteignent pas.

La matrice de la figure 5 fait appel aux principes de la gestion de la qualité totale pour illustrer de quelle façon une chaîne de valeur pourrait utiliser les renseignements présentés afin d'accroître les ventes et retirer une valeur additionnelle de la production, de la transformation et de la mise en marché de l'agneau frais. Elle montre à quel endroit, selon la recherche et les entrevues auprès des participants à la chaîne, il y aurait lieu de croire qu'existe un rapport entre les attributs de CTS qui ont fait l'objet d'un suivi et les procédés qui ont cours tout au long de la chaîne, ainsi que la force éventuelle de chaque association. La modification des modalités de gestion des processus, en particulier lorsqu'existe un rapport étroit entre le procédé et l'attribut de CTS, pourrait augmenter la proposition en matière de valeur qui, selon le consommateur, est offerte par l'agneau frais.

Aux fins de cette étude de haut niveau, la chaîne de valeur a été déconstruite de façon à présenter douze processus distincts. Contrairement aux étapes de la chaîne de valeur décrites antérieurement, plusieurs de ces procédés feront appel à plus d'un membre en tant que tel de la chaîne (*par exemple le processus de la vente / de l'achat pourrait inclure les producteurs, les intermédiaires vendeurs et acheteurs et l'industrie transformatrice*). En commençant avec la portion de la chaîne qui interagit le plus étroitement avec le consommateur, les procédés utilisés pour définir le mode de fonctionnement de la chaîne de valeur se présentent comme suit :

- l'étalage en magasin / le comptoir des viandes,
- l'exploitation du détaillant,
- l'approvisionnement du détaillant,
- la distribution et la logistique,
- la chaîne réfrigérée et le transport,
- l'étiquette et l'emballage de la coupe,
- la réfrigération après l'abattage et la logistique,
- l'abattage,
- la vente / l'achat de l'animal,
- le séjour à la bergerie et la manutention,
- la génétique animale et
- le système de production et d'alimentation.

Clés permettant de comprendre la figure 5

- Lorsqu'un attribut du consommateur est touché par une étape de la chaîne de valeur, on dit qu'il y a une association.
 - Un pointage nul signifie qu'il n'existe pas d'association définie entre un processus et un attribut de CTS.

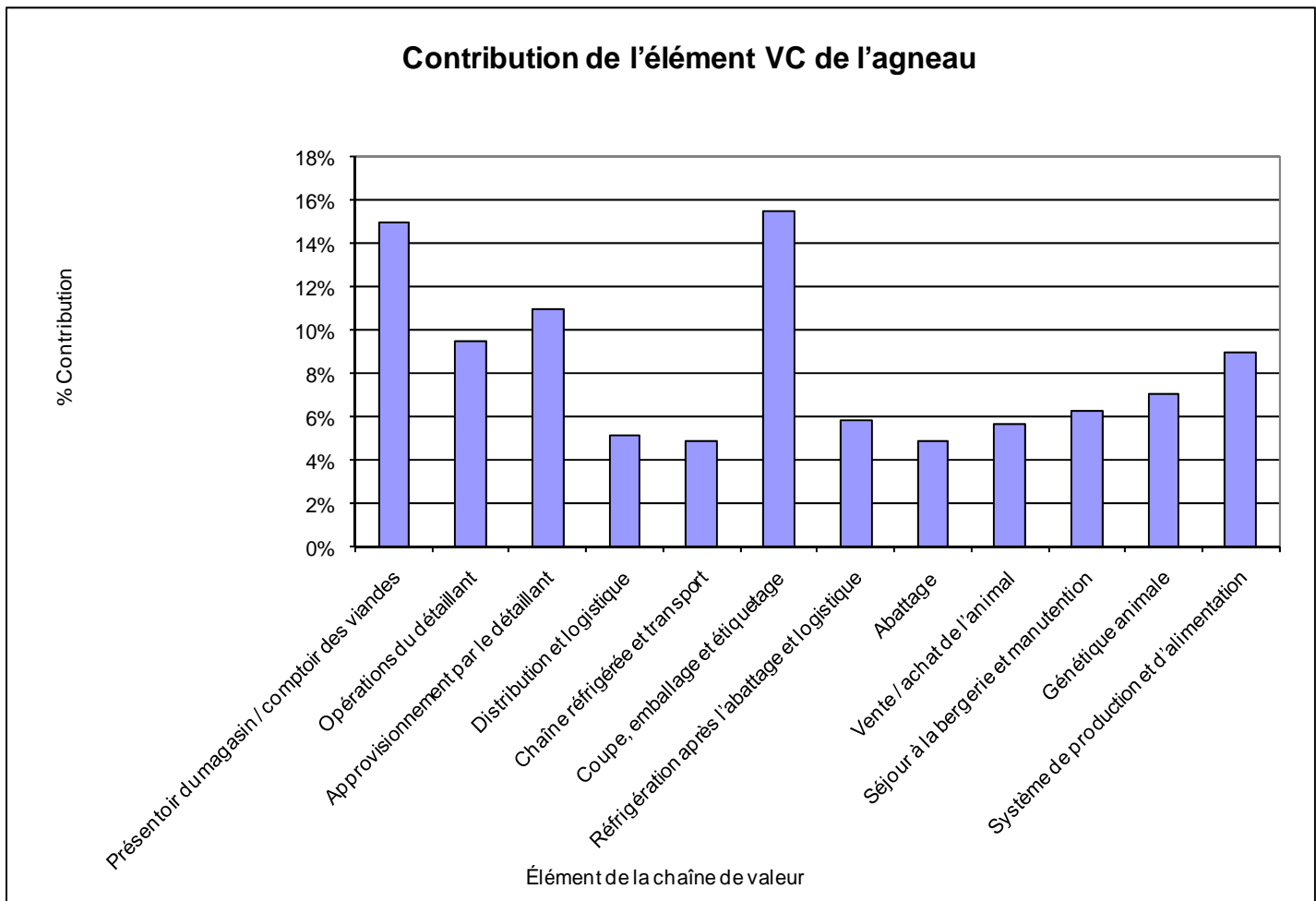
- La force d'une association quelconque entre un procédé et un attribut de CTS est notée grâce à une échelle de 1 à 10.
 - Un pointage de 1 signifie une très faible association.
 - Un pointage de 10 signifie une très forte association.
 - Pour chaque cellule, les notes accordées à l'association sont multipliées par le pointage de CTS du consommateur. On additionne les rangées et les colonnes de pointage.
- Les colonnes comportant de faibles pointages ou notes accordées à l'association indiqueront vraisemblablement un CTS du consommateur qui, au choix, ne sera pas pris en considération ou le sera uniquement à un ou deux points tout au long de la chaîne de valeur.
- Les rangées comportant de faibles pointages ou notes accordées à l'association indiqueront vraisemblablement un élément du flux de la valeur qui n'est pas à valeur ajoutée ou qui ne rime à rien parce qu'il ne crée pas beaucoup de valeur selon le point de vue du consommateur. Dans un cas comme dans l'autre, la rangée représente des éléments de la chaîne de valeur qui offrent une occasion d'abaisser les coûts ou d'accroître la valeur pour le consommateur.
- Les rangées comportant des pointages élevés représentent des éléments de la chaîne de valeur qui se répercutent de façon significative sur le CTS du consommateur. Ces éléments devraient être étroitement contrôlés et gérés.

Figure 5 : rapports entre les éléments de la chaîne de valeur et les attributs de CTS

	Toute la famille en mangera	Goût	Son aspect santé global	La valeur obtenue pour l'argent versé	La rapidité à l'apprêter	La versatilité – Peut s'apprêter de très nombreuses façons	Un prix abordable	Une facilité à l'apprêter à partir de rien	Constance sur le plan de la qualité	La fraîcheur	La taille appropriée des coupes	La tendreté	Dans le magasin, la disponibilité de recettes, de modes de préparation et de conseils quant au service	La facilité à le localiser dans mon magasin habituel	La disponibilité sous la forme de produits s'apprêtant rapidement	La disponibilité des coupes désirées dans mon magasin habituel	Pointage associatif de l'élément VC	% de contribution à la CTS du consommateur
Pointage de criticité pour le consommateur	10	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	2	3	1	2		
Satisfaction de la clientèle	71%	83%	76%	63%	70%	68%	58%	78%	77%	77%	74%	79%	54%	70%	51%	66%		
Présentoir du magasin / comptoir des viandes	7		9	9	7	9	9	6	9	9	6	3	9	9		9	404	15%
Opérations du détaillant	3	6		9			9		9	9		6		9	9	9	261	10%
Approvisionnement par le détaillant	7			9		6	9		9	9	8	7			9	9	301	11%
Distribution et logistique		6		9			6		6	9		3					144	5%
Chaîne réfrigérée et transport		6		6			6		7	9		3					135	5%
Coupe, emballage et étiquetage	7	9	6	9	6	6	9	6	9	9	9	7	9		9	9	418	15%
Réfrigération après l'abattage et logistique		6		9			6		8	9		6					159	6%
Abattage		4	3	5			6		8	3		9					135	5%
Vente / achat de l'animal	3			9		3	6		6		6	3					153	6%
Séjour à la bergerie et manutention	3	9		6		3	6		5		3	6					174	6%
Génétique animale	4	6	1	6	3	3	6		6		6	6					196	7%
Système de production et d'alimentation	5	6	9	9		3	7		6		6	9					247	9%
2727	390	232	81	380	64	132	425	36	264	198	132	204	36	54	27	72	2727	100%

La contribution qu'apporte à la chaîne chaque élément de la chaîne de valeur est obtenue dans la colonne qui apparaît à l'extrême-droite. La figure 6 illustre cette information de façon schématique et, par conséquent, les répercussions éventuelles qui peuvent être occasionnées par chaque élément de la chaîne de valeur, lui permettant de retirer une valeur accrue de la production, de la transformation et de la mise en marché d'agneau frais.

Figure 6 : importance de chaque élément de la chaîne de valeur à la création de valeur



La figure 6 identifie les plus importants éléments de la chaîne de valeur :

1. l'étiquette et l'emballage de la coupe,
2. l'étalage en magasin / le comptoir des viandes,
3. l'approvisionnement du détaillant,
4. l'exploitation du détaillant et
5. des facteurs groupés se rapportant à la production animale.

Les quatre premiers éléments de la chaîne de valeur exercent à environ 50 % une influence sur la satisfaction du consommateur. Le cinquième élément de la chaîne de valeur, « des facteurs groupés se rapportant à la production animale » se répercute dans une proportion de 21 % sur la satisfaction du consommateur. La gestion et le contrôle de ces éléments de la chaîne de valeur et des procédés qui s'y rattachent sont essentiels à la réussite.

Afin de créer une valeur ajoutée, il y aurait lieu de se pencher sur les processus qui participent intimement ou appuient chacun des éléments essentiels de la chaîne de valeur. Voici certaines suggestions d'avenues susceptibles de permettre à la chaîne d'évaluer l'efficacité de chacun de ces éléments de la chaîne de valeur et d'améliorer leur capacité de générer de la valeur. Il suffit de répondre aux questions posées.

1. L'étiquette et l'emballage de la coupe

- La valeur globale par emballage de l'agneau (non seulement le prix) se compare-t-elle favorablement avec les viandes concurrentes?
- L'agneau est-il emballé sous mélange gazeux pour prolonger sa conservabilité au détail et la qualité de la présentation?
- Quel pourcentage d'emballages le consommateur trouve-t-il attirant sur le plan visuel?
- Qui détermine les tailles de coupe, la présentation et la forme de l'emballage?
- Quels renseignements sont couramment utilisés pour décider de la configuration actuelle?
- Est-ce ce que l'industrie transformatrice mesure, suit et rapporte la conformité du fournisseur et la performance des dépeceurs par rapport aux spécifications?
- Quels renseignements utiles, mis à part le poids et le prix, les étiquettes fournissent-elles?
- Quel pourcentage du produit est radié à titre de freinte?

2. L'étalage en magasin / le comptoir des viandes

- La plupart des acheteurs sont en réalité des acheteuses; le comptoir des viandes est-il organisé de façon à accommoder les critères de sélection et la façon de faire des femmes ou est-il organisé dans une perspective toute masculine?
- La méthode de merchandising de l'agneau amène-t-elle le consommateur à valoriser la constance de sa qualité et sa disponibilité au sein de la catégorie globale de la viande?
- La présentation est-elle instructive et attirante sur le plan visuel, de façon à véhiculer au consommateur le message que l'agneau canadien procure une expérience culinaire et gustative unique qui ne se mesure pas en fonction du prix dans la même mesure que les produits alimentaires « de base » concurrentiels?
- Les renseignements sur le produit et les directives de cuisson sont-ils facilement accessibles au comptoir?
- Les employés œuvrant au niveau de la catégorie de la viande sont-ils en mesure d'aider le consommateur à prendre une décision d'achat éclairée ou la catégorie se contente-t-elle de se fier au principe du libre-service?
- Tous les emballages sont-ils étiquetés à partir des mêmes critères, incluant les attributs, les utilisations éventuelles, le prix au poids et la source?

3. L'approvisionnement du détaillant

- Les détaillants, les industries transformatrices et les producteurs travaillent-ils de concert à offrir au consommateur ce dont il a besoin?
- Les détaillants fournissent-ils aux industries transformatrices des prévisions significatives et des rapports de performance?
- Les prévisions et les confirmations de commande sont-elles reçues suffisamment tôt pour que l'industrie transformatrice puisse planifier les carcasses et s'assurer de l'équilibre entre l'offre et la demande et coordonner l'offre avec les producteurs et les agents de vente?
- Les prévisions reflètent-elles le caractère saisonnier de l'offre?
- Des dispositions de caractère saisonnier au sujet de l'offre sont-elles préalablement mises en place en faisant appel aux commentaires formulés par les nombreux fournisseurs?
- Les détaillants-acheteurs possèdent-ils des renseignements significatifs sur les attitudes et les comportements d'achat du consommateur?
- Comment les perceptions du consommateur quant à la qualité entrent-elles en ligne de compte pour ce qui est du suivi de la performance du fournisseur?

4. L'exploitation du détaillant

- Les membres du personnel de première ligne ont-ils visité une industrie de transformation de la viande?
- Tous les membres du personnel de première ligne sont-ils pleinement au fait des modalités d'emballage de l'agneau et de la façon dont il devrait être mis en marché?
- Un membre du personnel de première ligne quelconque pourrait-il informer le consommateur au sujet de la façon de choisir, d'apprêter, de cuire et de servir l'agneau et des options d'accompagnement en comparaison avec les autres viandes?
- Le détaillant conçoit-il et procède-t-il à des expériences visant à déterminer quelles sont les variables prédictives qui pourraient augmenter la satisfaction du consommateur et les ventes d'agneau?

5. Les facteurs groupés se rapportant à la production animale

Alors qu'aucun facteur individuel se rapportant à la production animale ne possède le même degré d'importance que les facteurs décrits ci-dessus, considérés globalement, ils exercent une influence de l'ordre d'environ 21 % sur la satisfaction du consommateur et, conséquemment, ils peuvent éventuellement s'accompagner de répercussions considérables sur la satisfaction du consommateur.

- Fournit-on aux producteurs des renseignements sur la performance de la vente au détail et la satisfaction du consommateur?

- Des expériences sont-elles entreprises afin d'identifier les répercussions comparatives occasionnées par chaque étape du procédé de production (incluant la génétique, la sélection et les pratiques d'alimentation) sur l'aptitude de la chaîne à constamment améliorer la performance?
- Quelles mesures prend-on pour produire de l'agneau qui réponde aux normes de qualité et à la constance exigées pour inciter tous les membres des familles à consommer de l'agneau?
- Des mesures similaires sont-elles prises afin d'identifier des méthodes visant à réduire les coûts tout au long de la chaîne et à fournir aux participants à la chaîne des mesures incitatives pour qu'ils se comportent en conséquence?
- Les producteurs reçoivent-ils des commentaires sur la pertinence de leurs agneaux en fonction d'un marché donné?

Exposé sur un exemple particulier d'occasion d'accroître la valeur pour le consommateur

Dans le cas de cette chaîne en particulier, l'augmentation de la proposition en matière de valeur exigera des producteurs, du système de vente aux enchères, de l'industrie transformatrice et du détaillant que ceux-ci collaborent à clairement identifier quels sont les facteurs qui exercent une influence sur les attributs de CTS de l'agneau frais. Bien que pour y parvenir, le détaillant soit dans l'obligation d'émettre régulièrement à l'intention de l'industrie de transformation une fiche de pointage qui illustrerait dans quelle mesure ses produits répondaient aux critères de CTS du consommateur, il n'est nullement nécessaire que ce processus de présentation de rapports soit exhaustif.

En se fondant sur des indicateurs élaborés à partir des conclusions de la recherche sur la CTS et des commentaires obtenus du détaillant, la prochaine étape pour l'industrie de transformation consisterait à fournir aux producteurs une fiche de pointage trimestrielle qui indiquerait dans quelle mesure leur agneau répondait aux exigences minimales de performance. Idéalement, elle fournirait aussi aux producteurs un encadrement personnalisé afin de les familiariser avec des façons d'améliorer la qualité de la viande qu'ils produisent. Il y aurait ensuite lieu d'élaborer des méthodes permettant d'utiliser le système de vente aux enchères de façon plus efficace qu'il ne l'est actuellement.

L'amélioration des procédés ayant trait à la CTS définie par le consommateur permettrait à l'ensemble de la chaîne de diminuer ses coûts et d'accroître la qualité. Outre la possibilité d'augmenter les recettes en réagissant à la CTS définie par le consommateur, cela permettrait aux producteurs, à l'industrie de transformation et au détaillant de hausser leur marge de profit. En adoptant un rôle de facilitateur plutôt que d'instigateur, le système de vente aux enchères (ou les intermédiaires-acheteurs / agents de vente) pourrait alors accroître la valeur de sa contribution à la chaîne et, possiblement, sa rentabilité.

Pour affirmer la durabilité des changements effectués, il faudrait que chacun reçoive un stimulant financier suffisant afin qu'il maintienne sa loyauté à l'égard du procédé et que l'on conçoive des expériences visant à tester de nouveaux produits et procédés et à permettre de savoir s'ils augmentent la valeur de l'agneau frais selon le point de vue du consommateur.

Le critère de CTS relatif au prix abordable a obtenu une note de 5 sur 10. Étant donné que le rapport entre « toute la famille en mangera » et la plupart des autres attributs demeure excessivement vaste en comparaison avec d'autres produits, tels que le porc et le poulet, un pointage de 4 ou de 5 équivaut à une situation où aucun achat ne sera possible. La satisfaction du consommateur par rapport au prix actuel de l'agneau ne se situe qu'à 58 %. Selon la matrice, chaque étape de la chaîne de valeur comporte une association qui va de raisonnablement à extrêmement forte en ce qui a trait à cet attribut défini par le consommateur. Cela est attribuable au fait que les chercheurs identifient des occasions limpides d'abaisser les coûts grâce à une diminution des variations, souvent importantes, au niveau du produit et du processus qui, actuellement, se répercutent sur la performance de la chaîne de valeur. Des améliorations pourraient être obtenues par l'entremise de l'implantation d'un système permettant aux gestionnaires d'utiliser des indicateurs de rendement clés (IRC) et des données afin de prendre des décisions plus éclairées. De toute évidence, cela permettrait d'abaisser les coûts. Cela permettrait également à la chaîne de s'attaquer à des enjeux (comme le « goût », la « facilité de l'apprêter » et la « coupe de taille appropriée ») qui, ensemble, présentent des répercussions négatives sur la valeur offerte par l'agneau, selon ce qu'en pense le consommateur, en comparaison avec des viandes et des sources de protéines de rechange.

À l'heure actuelle, la chaîne n'est pas en mesure de relever de tels défis puisqu'aucun renseignement n'est prélevé à de nombreux endroits tout au long de la chaîne et que l'information existante ne fait pas l'objet d'un suivi statistique permettant d'identifier les pratiques inefficaces. D'autre part, la chaîne ne teste pas non plus de méthodes susceptibles d'améliorer la qualité selon le point de vue du consommateur. Du reste, l'information n'est pas partagée entre les membres de la chaîne de valeur de façon à favoriser l'implantation de processus plus efficaces ou à identifier des approches génétiques appropriées à la production du type d'agneau souhaité par un(des) marché(s) donné(s). La figure 7 donne à penser que des modèles de rapport peuvent être utilisés pour fournir régulièrement, tout au long de la chaîne, des commentaires de rétroaction. Ceux-ci sont conformes à ceux que l'on utilise dans d'autres industries afin d'améliorer la performance de la chaîne de valeur en ce qui concerne les demandes du marché et les produits concurrents.

Figure 7: Fiches d'évaluation

Rapport du détaillant à l'industrie d'emballage	
Attribut	Mesure
Performance antérieure	
Volume total	Tendance en kg
Freinte	Tendance en kg
Ventes	Tendance en \$
Placement dans la catégorie	Classement ou %
Livraisons à temps	%
Plaintes de consommateurs	#
Plaintes de magasins	#
Plaintes de CD	#
Objectif n° 1	IRC et tendance
Objectif n° 2	IRC et tendance
Objectif n° 3	IRC et tendance
Performance future	
Prévisions des trois prochains mois	Kg
Exigences pour la qualité dans les douze prochains mois	Précisez
Innovation requise dans les douze prochains mois	Précisez
Recommandations	Précisez

Rapport de l'industrie d'emballage au producteur	
Attribut	Mesure
Performance antérieure	
Volume total	Tendance en kg
Variation	Écart standard en kg
Valeur	Tendance en \$
Rendement	% et tendance
Produit de catégorie supérieure	% et tendance
Produit déclassé	% et tendance
Position à titre de fournisseur	Classement
Livraisons à temps	%
Objectif n° 1	IRC et tendance
Objectif n° 2	IRC et tendance
Objectif n° 3	IRC et tendance
Performance future	
Prévisions des trois prochains mois	Animaux
Exigences pour la qualité dans les douze prochains mois	Précisez
Innovation requise dans les douze prochains mois	Précisez
Recommandations	Précisez

Grâce à une coordination plus étroite des opérations de la chaîne, on obtiendrait une variation moins prononcée de la qualité de la viande et, sans le moindre doute, on pourrait accroître la proposition en matière de valeur qu'offre l'agneau selon le consommateur. De plus, cela fournirait aussi aux participants qui jalonnent la chaîne une occasion d'augmenter leurs marges et leur rentabilité.

La figure 8 s'apparente à une liste de vérification qu'un détaillant et / ou un membre de la chaîne de valeur pourrait utiliser pour évaluer dans quelle mesure les renseignements sont partagés tout au long de la chaîne de valeur et l'état de santé des rapports interentreprises en matière d'identification des occasions d'améliorations. Bien que non exhaustive, elle contribuera à convertir un diagnostic en mesures actives en rendant chacun des partenaires imputable grâce à une identification des rôles, des responsabilités et à un calendrier des activités.

