



Caractérisation du modèle idéal de gestion de la chaîne de valeur ainsi que des obstacles à sa mise en œuvre

Martin Gooch, directeur, Centre de gestion de la chaîne de valeur
Abdel Felfel, adjoint à la recherche, Centre de gestion de la chaîne de valeur

Ce projet a été financé en partie par Agriculture et Agroalimentaire Canada, par le biais du programme CanAdvance du Conseil de l'adaptation agricole



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Sommaire

On a tenté à maintes reprises de décrire ce qui distingue la chaîne d'approvisionnement de la chaîne de valeur. Les commentateurs qui ont adopté une approche dualistique (noir et blanc) dans le but de soutenir que la chaîne d'approvisionnement et la chaîne de valeur constituent deux entités bien distinctes qui ne peuvent exister simultanément, car l'une va à l'encontre de l'autre, ont également omis trois faits simples et évidents. Premièrement, le mode de gestion de chacune des chaînes est au cœur de la distinction entre celles-ci. En second lieu, la capacité de gérer une chaîne, comme toute pratique de gestion, doit être apprise et constitue donc un processus à long terme. Enfin, presque toutes les fonctions (c.-à-d. la logistique, la vente, l'achat, la transformation, la commercialisation, etc.) associées à la chaîne d'approvisionnement sont aussi associées à la chaîne de valeur.

Les tentatives d'établir une distinction marquée entre les deux types de chaîne ne reconnaissent pas que la gestion s'avère le principal différentiateur et que, comme la gestion constitue un processus répétitif et évolutionnaire, la chaîne d'approvisionnement ne se transforme pas du jour au lendemain en chaîne de valeur. De nombreuses entreprises agricoles et agroalimentaires adoptent une approche axée sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA), alors que moins d'entreprises favorisent une approche axée sur la gestion de la chaîne de valeur (GCV), bien que celle-ci s'avère plus propice à procurer un avantage plus durable par rapport à la concurrence.

Nous soutenons que les commentateurs et les auteurs devraient s'intéresser au mode de gestion des entreprises, c'est-à-dire s'il est axé sur la chaîne d'approvisionnement ou la chaîne de valeur. De plus, nous discuterons des raisons courantes pour lesquelles les entreprises agricoles et agroalimentaires tardent à adopter une stratégie commerciale axée sur la GCV. Au nombre de ces raisons figurent les éléments pouvant nuire à la formation et la durabilité des chaînes de valeur bien harmonisées et, du même coup, à la capacité des entreprises de tirer profit d'une approche axée sur la GCV.

Voici les différences les plus flagrantes entre les deux types de gestion, expliquées dans des termes répandus dans le contexte commercial nord-américain : la gestion de la chaîne d'approvisionnement cherche principalement à accroître l'efficacité des activités en minimisant notamment les coûts de transport ou de production en faisant abstraction d'autres facteurs. Elle est d'abord axée sur la réduction des coûts et sur le maintien des systèmes et des processus déjà mis en place. Quant à la gestion de la chaîne de valeur, elle s'intéresse à la prise de décisions de gestion fondées sur les attributs nécessaires pour créer de la valeur aux yeux des consommateurs. Elle vise principalement à mettre au point les systèmes (ressources, infrastructure, processus et relations) nécessaires afin de satisfaire aux attentes des consommateurs ou de les surpasser. Cette approche permet, entre autres, la réduction des coûts ainsi que

l'augmentation de la qualité et de la compétitivité. Un bon moyen de comparer la viabilité de ces deux approches serait d'examiner le destin de General Motors (qui a adopté l'approche axée sur la GCA) par rapport à celui de Toyota (qui a adoptée l'approche axée sur la GCV).

Le présent document décrit les facteurs qui caractérisent la gestion efficace des chaînes de valeur considérées parmi les meilleures du monde. Il fait ensuite état des facteurs qui, selon les recherches, nuisent à l'élaboration et à la gestion des chaînes de valeur agricoles et agroalimentaires.

Introduction

La chaîne de valeur constitue la série d'événements entourant la mise au point, la production et le lancement d'un produit ou d'un service que recherchent les consommateurs ciblés (EFFP, 2004; Dunne, 2001). Pour y parvenir, il faut s'assurer que les produits gagnent en valeur aux yeux des consommateurs à tous les stades de la chaîne. Dans une chaîne de valeur efficiente et efficace, il s'agit de coordonner les activités de façon à assurer que les entreprises participantes sont en mesure de créer plus de valeur aux yeux des consommateurs que le fait la concurrence (Womack et Jones, 2005).

Ce besoin de répondre aux demandes des consommateurs plus efficacement par rapport aux approches traditionnelles découle de l'évolution marquée du commerce international des produits agricoles et agroalimentaires, des goûts des consommateurs, et des progrès de la production, du transport et des autres technologies de la chaîne d'approvisionnement (Felfel, 2007). Cette évolution a entraîné un morcellement du marché ainsi qu'une réduction de la compétitivité de nombreuses organisations orientées vers les produits de base. De plus, en raison de cette évolution, la compétitivité constitue de plus en plus une fonction de gestion, plutôt qu'une aptitude propre à l'industrie (Bonney *et al.*, 2007; Dunne, 2001; Newton, 2000).

Comme la capacité de s'adapter découle en grande partie de l'existence de liens stratégiques entre les entreprises et les équipes complémentaires (Cohen et Levinthal, 1990), une approche de gestion de la chaîne de valeur plus efficace que les approches traditionnelles constitue une réaction stratégique largement reconnue dont disposent les entreprises pour accroître leur compétitivité (Bonney *et al.*, 2007; Gooch, 2005; Dunne, 2001).

Une chaîne de valeur bien harmonisée se compose souvent d'intervenants qui entretiennent des liens verticaux et horizontaux, comme les agriculteurs, les transformateurs, les distributeurs et les détaillants. Cependant, la formation d'une telle coalition stratégique nécessite l'existence de certains éléments et de certaines capacités. Au nombre de ces exigences de formation de ce type de coalition, qui s'inscrivent dans les catégories des « raisons d'être » et du « savoir-faire », figurent une vision et une stratégie communes, le respect mutuel, le leadership, une culture compatible, la collaboration, l'engagement, une orientation qui ne fait que des gagnants, et des mentalités permettant l'officialisation d'une structure d'entreprise axée sur le maintien de liens solides et la création de valeur pour les consommateurs (Gooch, 2005; Min *et al.*, 2005). Ces exigences sont énoncées à la Figure 1.

Figure 1 : Gestion stratégique et opérationnelle de la chaîne de valeur



Bien qu'il en résulte une chaîne de valeur bien harmonisée pouvant constituer un processus complexe et difficile, les avantages qui en ressortent sont indéniables. L'avantage le plus marqué s'avère la capacité de réduire les coûts, ce qui peut influencer considérablement sur la viabilité d'une entreprise. Porter (1985) a recensé dix facteurs qui influent sur les coûts de revient des entreprises et qui sont liés aux activités de la chaîne de valeur : la hiérarchie, l'utilisation des capacités, les liens, les rapports mutuels, l'intégration verticale, l'emplacement, l'apprentissage, les décisions

stratégiques et les règlements gouvernementaux. Parmi les autres avantages économiques de la GCV mentionnés par Gooch figure la mesure dans laquelle la collaboration aide à réduire les coûts de transaction et de surveillance et permet aux entreprises de limiter l'incidence négative des facteurs propres à l'ensemble de l'environnement commercial.

Min *et al.* (2005) et RIRDC (2001) affirment que l'adoption d'une approche axée sur la GCV permet aux entreprises non seulement de réduire les coûts, mais également d'accroître les revenus. Min *et al.* (2005) estiment que la possibilité d'accroître les revenus découle d'une collaboration qui permet l'existence de cinq facteurs :

- 1) la réciprocité – elle englobe les synergies et les avantages mutuels;
- 2) l'efficacité – faire les choses comme il faut, notamment réduire les coûts, les stocks et les délais d'approvisionnement et simplifier les processus de la chaîne de valeur;
- 3) l'efficacité – faire ce qu'il faut, notamment améliorer le service à la clientèle, accroître sa part de marché, améliorer l'établissement des prix et mettre au point de nouveaux produits;
- 4) la rentabilité – sous forme de rendement du capital investi et de ventes par segment cible;
- 5) le renforcement et l'expansion des liens – cela englobe la confiance, l'engagement, l'interdépendance et les rapports mutuels.

Les trois avantages générateurs de revenus de la GCV mentionnés par RIRDC sont les suivants :

- 1) la capacité d'innover de façon plus rapide et rentable en cernant les nouveaux besoins des consommateurs et les nouveaux usages;
- 2) la capacité de cibler de nouveaux marchés où l'organisation peut atteindre la première position;
- 3) la capacité d'élaborer les stratégies à long terme communes nécessaires à la viabilité financière des entreprises.

Un défi ambitieux

Étant donné que la gestion constitue un processus qu'il faut apprendre et que la plupart des entreprises agricoles et agroalimentaires ne connaissent pas l'approche axée sur la GCV, il n'est pas étonnant que de nombreuses initiatives de chaîne de valeur n'aient duré que quelques années. Les raisons pour lesquelles ces initiatives échouent après les 12 à 24 premiers mois se résument à un petit nombre de facteurs récurrents.

D'abord, il manque à la chaîne de valeur un des principaux ingrédients pour réussir, par exemple un système de gouvernance efficace. Deuxièmement, la chaîne de valeur n'a pas les capacités requises pour se forger un avantage durable par rapport à la concurrence. Les participants sont incapables d'apprendre et, par le fait même, ne possèdent pas les capacités nécessaires afin de s'adapter à l'évolution du contexte commercial. Voici d'autres raisons courantes, liées aux associés, pour lesquelles les initiatives de chaîne de valeur n'atteignent pas leur potentiel : cultures inappropriées; stratégies peu réalistes ou non harmonisées; disparités physiques de structure entre les produits et les marchés; possession d'établissements qui ne conviennent pas aux

exigences des consommateurs; incapacité ou refus de partager les renseignements; technologies inadéquates, manquant ou excessives; formation inadéquate ou insuffisante; mesures incitatives incompatibles avec les objectifs des participants.

Sans l'accès aux ressources nécessaires, l'élaboration d'une chaîne de valeur bien harmonisée peut se révéler une aventure coûteuse, difficile et éprouvante, particulièrement en raison de l'évolution des comportements des personnes et de leur attitude à l'égard des pratiques commerciales, des politiques et des valeurs d'entreprise, des processus de production et des relations entre les associés (Whipple and Frankel, 2000). Ce comportement et cette attitude sont le résultat de l'efficacité de gestion des systèmes au sein desquels les participants exécutent leurs tâches. La prochaine section expose les facteurs qui caractérisent les processus et les systèmes de gestion qui ont permis aux initiatives de chaîne de valeur fructueuses de résoudre ces difficultés. Les sections subséquentes expliquent en détail les facteurs qui, selon des études, nuisent aux tentatives d'encourager les participants à afficher l'attitude et le comportement nécessaires à l'adoption des approches axées sur la GCV.

La gestion de la chaîne de valeur

Traditionnellement, on définit la gestion d'une chaîne d'approvisionnement comme une situation où les entreprises cherchent à accroître l'efficacité avec laquelle ils utilisent leurs ressources actuelles (Spekman *et al.*, 1998; Tummala *et al.*, 2006; Kannegiesser *et al.*, 2008). La gestion de la chaîne de valeur constitue une approche décisionnelle plus intégrée et interfonctionnelle par laquelle les organisations se servent de leurs connaissances et de leurs capacités complémentaires pour collaborer à *mettre au point les ressources nécessaires* pour accroître la valeur offerte aux consommateurs. Les organisations peuvent ainsi produire, transformer, fournir et commercialiser leurs produits de manière plus efficace et efficiente qu'auparavant (Bonney *et al.*, 2007; Gooch, 2005; Newton, 2000). Elles sont également en mesure de mieux s'adapter à l'évolution du contexte commercial.

Toutes les chaînes diffèrent les unes des autres, mais chacune d'elles doit présenter certaines caractéristiques afin d'être efficace. Selon Collins *et al.* (2002), les six principes de la GCV sont les suivants :

1. se concentrer sur la clientèle et les consommateurs
2. créer, partager, réaliser et protéger la valeur
3. assurer la qualité des produits – chaque fois
4. garantir l'efficacité et l'efficacité de la logistique
5. veiller à la mise en place d'une stratégie d'information et de communication efficace
6. établir et entretenir des liens solides

Élaborés d'après l'étude des alliances efficaces entre chaînes de valeur au sein de l'industrie agroalimentaire et des autres industries, ces principes s'appliquent à tous les stades de chaîne.

Si l'un ou l'autre des six principes généraux de la GCV est négligé ou inexistant, l'alliance ne peut atteindre son plein potentiel. Cependant, ces principes ne font pas la distinction entre les facteurs stratégiques et opérationnels ni entre les responsabilités de chaque associé et celles de tous les membres de la chaîne.

La section suivante divise les six principes en deux catégories : les principes stratégiques et les principes opérationnels. Elle fournit ensuite une description concise de chacun des facteurs stratégiques et opérationnels ayant eu une incidence considérable sur l'efficacité de la gestion de la chaîne de valeur.

La gestion stratégique

Comme la GCV constitue une approche multifonctionnelle, les facteurs stratégiques visent à créer un contexte qui permettra à la chaîne d'atteindre son but et ses objectifs. Les activités de gestion stratégique associées à la GCV sont l'établissement et l'entretien de liens constructifs entre les associés, l'instauration d'un contexte d'apprentissage, la mise en œuvre de systèmes efficaces d'information et de communication, l'harmonisation des capacités, la création des systèmes de gouvernance nécessaires afin de créer des cultures d'entreprise axées sur la collaboration, ainsi que l'application des mesures de rendement appropriées.

L'établissement et l'entretien de liens constructifs

L'évolution des pratiques culturelles, comportementales et commerciales pose un problème considérable à toute entreprise, particulièrement au sein de l'industrie des produits agricoles, où les entreprises se font généralement concurrence plutôt que de s'entraider. Wilson (1995) a observé que la capacité d'établir des liens constructifs était souvent conditionnelle à la volonté des participants à partager les renseignements. Cette volonté dépend quant à elle de l'attitude et de la mentalité de ces participants. L'une des étapes les plus importantes de l'établissement et de l'entretien des liens avec les associés consiste à convaincre ceux-ci d'adopter une mentalité favorable à une approche plus collaborative. Il se peut toutefois qu'il faille consacrer d'importantes ressources pour y parvenir. De plus, ce processus peut poser des risques considérables si la réticence au changement n'est pas gérée adéquatement (Stuart et McCutcheon, 2000).

Tummala *et al.* (2006) affirment que le moyen le plus efficace de gérer les risques posés par les personnes dissidentes qui ne croient pas qu'il soit nécessaire d'établir des liens de collaboration est d'aborder de façon proactive les préoccupations liées à chacun des secteurs d'activité qui seront les plus directement touchés par tout changement d'approche de gestion. Le fait d'éliminer les préoccupations des personnes dissidentes constitue une caractéristique des alliances efficaces entre chaînes de valeur.

La création de liens solides offre la possibilité d'établir une chaîne de valeur bien harmonisée. L'entretien de ces liens solides garantit la viabilité de l'initiative. Il est

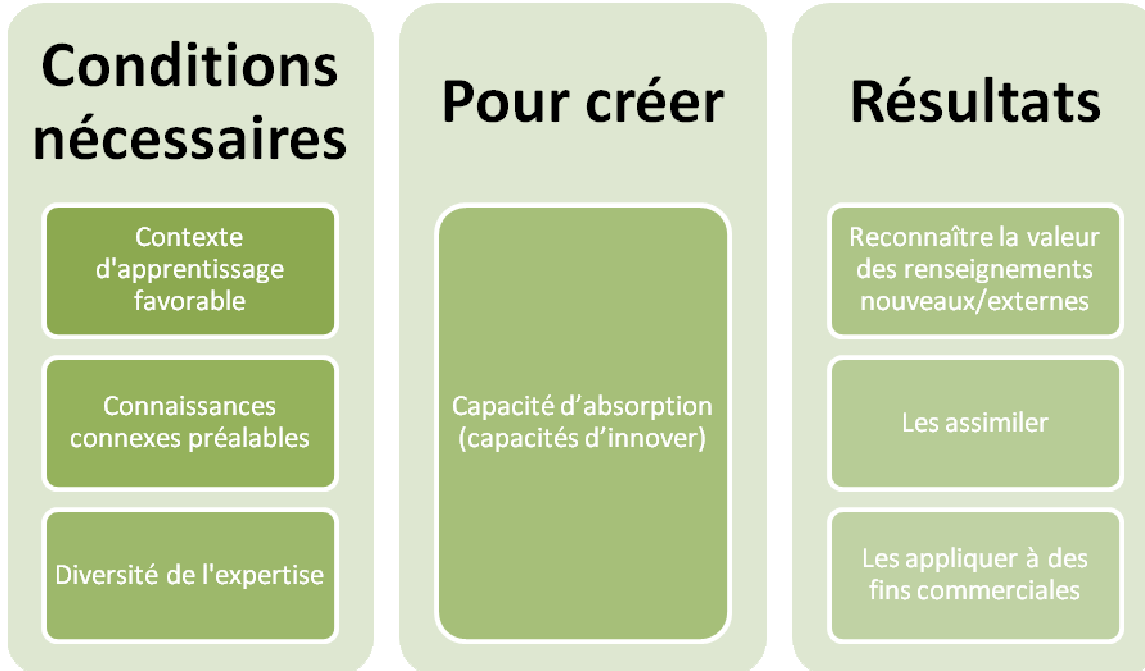
également nécessaire de déployer des efforts à divers stades de la collaboration entre les entreprises. Il s'agit notamment de partager les risques et les avantages, de planifier, de prendre les décisions et de résoudre les problèmes et les conflits de façon conjointe; de communiquer les avantages que procurent les liens et de clarifier les besoins et les attentes des associés.

La création d'un contexte d'apprentissage

Le succès est un résultat du système. La capacité d'apprendre et de s'adapter constitue une composante essentielle d'une alliance durable entre chaînes de valeur. Autrement, les associés ne sont pas en mesure de trouver des solutions innovatrices aux problèmes qui les ont peut-être empêchés de tirer profit des débouchés sur le marché. Cohen et Levinthal (1990) ont démontré que les organisations doivent avoir une capacité d'absorption considérable afin de reconnaître la valeur des renseignements internes et externes, de les intégrer dans des programmes significatifs et de les appliquer à des fins commerciales. Pour y parvenir, il faut que les associés créent un contexte d'apprentissage efficace, possèdent des connaissances connexes préalables et partagent une diversité d'expertises (Figure 2).

Les organisations qui ne développent pas cette capacité ne sont pas en mesure d'assimiler, d'utiliser ou d'appliquer ces renseignements aussi bien qu'elles pourraient le faire si elles la développaient. Compte tenu de la diminution de la durée de vie des produits et de la vitesse à laquelle le contexte commercial évolue, les organisations qui n'instaurent pas une culture d'apprentissage perdent de plus en plus de leur viabilité. Une chaîne de valeur efficace doit prévoir des plans de perfectionnement du capital humain requis pour tirer profit des aptitudes, de l'expertise et des capacités ainsi que pour favoriser l'instauration d'un contexte d'apprentissage qui profite à la chaîne en transformant les renseignements internes et externes en connaissances pratiques.

Figure 2 : Capacité d'absorption de la chaîne de valeur



La mise en œuvre de la technologie de l'information et de la communication

Un élément important de la gestion stratégique des chaînes de valeur est l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC) dans le but de déterminer les tendances relatives au rendement du marché et des opérations. Handfield et Nichols (1999) ont décrit la TIC comme étant le catalyseur de la communication sur les processus et les produits, réduisant ainsi la paperasserie et les délais d'approvisionnement. En outre, la TIC offre aux organisations de nombreuses occasions de simplifier la communication et de corriger les lacunes des associés en matière de réaction, ce qui permet aux entreprises à la fois de réduire les coûts et d'accroître les revenus (Tummala *et al.*, 2006). Une chaîne de valeur efficace comportera vraisemblablement un système de TIC offrant des fonctions pour les transactions et l'analyse.

L'harmonisation des capacités et la réorganisation des flux de matières

Essentiellement, la GCV permet aux organisations qui harmonisent chacune de leurs opérations de manière efficace de consacrer leurs ressources à la production de produits finaux qui répondent mieux aux demandes du marché que ceux de leurs concurrents (Womack et Jones, 2005).

La gestion stratégique des flux de matières permet de réduire les stocks, de recevoir les signaux du marché plus tôt et de déterminer les problèmes de qualité pour ensuite s'y attaquer de façon rapide et précise. Une chaîne de valeur efficiente et efficace permet également l'optimisation de ses processus logistiques, réduisant ainsi les coûts de

transport. De plus, elle permet de traiter les variables et les incertitudes qui influent sur les demandes des consommateurs.

L'instauration d'une culture d'entreprise

La culture d'entreprise et les caractéristiques qui y sont associées sont essentielles à la formation d'une alliance efficace entre chaînes de valeur. La création d'une culture fondée sur le respect mutuel, la collaboration, l'engagement, la confiance et une attitude favorable aux deux parties constitue une tâche difficile, particulièrement parce que la plupart de ces caractéristiques doivent être acquises et qu'elles résultent de la façon d'exploiter les entreprises. De plus, la documentation indique que de nombreux directeurs d'entreprise parlent de façon positive de la collaboration sans toutefois collaborer.

Afin d'instaurer la culture d'entreprise nécessaire, les meilleures alliances entre chaînes de valeur ont dû, entre autres, assurer l'engagement et la participation des cadres supérieurs et intermédiaires, entreprendre des processus multifonctionnels et de planification d'entreprise et garantir la rétroaction mutuelle. Elles ont également élaboré un processus de gouvernance qui indique clairement les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte de chaque personne et des organisations.

La détermination des mesures de rendement et l'analyse comparative

Afin d'assurer l'efficacité d'une chaîne de valeur, des mesures de rendement doivent être prédéterminées et convenues. En outre, ces plans doivent faire l'objet d'une surveillance de sorte qu'il soit possible de prendre des mesures correctives en cas de disparité entre les résultats réels et les résultats escomptés. Stuart et McCutcheon (2000) soutiennent que les liens les plus solides sont établis lorsque les partenaires de la chaîne ont été informés des normes en matière de rendement dont ils sont tenus responsables.

Le fait de déterminer des mesures de rendement aide à garantir que les associés atteignent les objectifs (en matière de collaboration) qu'ils ont établis. L'amélioration du rendement d'une chaîne de valeur repose sur la capacité de traiter et d'évaluer des variables spécifiques et de se comparer à celles-ci. Les mesures de rendement doivent être précises, quantifiables, évaluées à des intervalles réguliers et fondées sur les objectifs. Elles doivent également être appliquées (Tummala *et al.*, 2006).

La gestion des opérations

Le volet gestion des opérations de la GCV vise principalement à accroître l'efficacité et l'efficience des opérations et des processus à tous les stades de la chaîne de valeur. Ce volet englobe la gestion des activités liées à la prévision et aux études de consommation, la gestion des processus de R. et D., la cartographie et la mesure des activités de la chaîne, l'assurance de l'efficacité des communications, la formation d'équipes de gestion interfonctionnelles, le contrôle de l'efficacité des systèmes

d'information, l'application des programmes d'assurance-qualité, l'assurance de l'optimalité des solutions en matière de logistique et de distribution, la mesure de la satisfaction des consommateurs et la production de rapports à cet égard ainsi que l'évaluation du rendement global.

L'étude de consommation et la prévision

L'étude de consommation s'intéresse aux désirs et aux besoins des consommateurs ainsi qu'à la mesure dans laquelle la chaîne de valeur répond aux attentes de ceux-ci. Déceler la valeur reconnue par les consommateurs permet à une chaîne de satisfaire les demandes des consommateurs de manière proactive ainsi que de saisir les occasions d'exploiter la valeur mieux qu'elle le pourrait autrement (Webb, 2008). Une connaissance approfondie des attitudes et des moteurs de comportement des consommateurs permet également aux entreprises d'exercer une influence accrue sur les décisions des détaillants, équilibrant ainsi les pouvoirs au sein de la chaîne (Marston, 2008). De plus, l'étude de consommation peut être réalisée au sein de la chaîne, si les ressources nécessaires sont disponibles, ou par un associé à l'externe.

Les activités de recherche et de développement

L'obtention de renseignements sur la valeur reconnue par les consommateurs constitue un processus coûteux et inutile, sauf si l'alliance entre chaînes de valeur est en mesure de transformer ces renseignements en connaissances puis de déterminer comment en tirer profit pour améliorer ses processus ou mettre au point de nouveaux produits répondant davantage aux demandes des consommateurs. Les meilleures chaînes de valeur se basent également sur les résultats de l'étude de consommation afin de comparer leur rendement à celui de leurs concurrents.

La cartographie des activités de la chaîne de valeur

Les meilleures chaînes de valeur ont élaboré des méthodes relativement simples pour déterminer comment exploiter au maximum leurs ressources en assurant la gestion des déterminants de la qualité. Pour ce faire, elles doivent trouver les liens qui existent entre les activités de la chaîne de valeur liées aux produits – de la production jusqu'à la consommation. Il en résulte ce qu'on appelle une carte de la chaîne de valeur, soit une description schématique des activités réalisées tout au long de la chaîne, de leur incidence négative éventuelle sur le rendement si elles ne sont pas gérées adéquatement ainsi que des facteurs dont il faut tenir compte lors de la gestion de la chaîne. La conception de la carte de la chaîne s'effectue en observant les activités de la chaîne dans le but de comprendre les pratiques actuelles et d'élaborer des indicateurs qui permettront à tous les membres de la chaîne (et non à seulement quelques-uns) d'améliorer leur rendement de façon continue.

Le maintien d'un débit de communication

La communication constitue un aspect primordial de la gestion efficace d'une chaîne d'une valeur. Elle permet aux associés de faire part de leurs besoins et de leurs contraintes. De plus, elle leur donne l'occasion d'exprimer leurs préoccupations face à leur rendement ou à celui des autres. Enfin, elle garantit, une fois les décisions prises, que les associés connaîtront leurs rôles exacts et la façon dont leur rendement sera évalué et qu'ils seront récompensés d'une manière équitable qui témoigne de la valeur qu'ils ont contribué à la chaîne. Les résultats de la mesure du rendement de la chaîne, de l'étude de consommation et des activités de R. et D. seront communiqués à tous les membres de la chaîne. Ainsi, ils pourront déterminer comment exploiter les ressources et les capacités de chacun des associés pour ensuite mettre en place des mesures incitatives visant à améliorer leur rendement de façon continue et à garantir leur loyauté à la chaîne. La communication efficace constitue la pierre angulaire de tout système de gouvernance important.

La gestion des équipes interfonctionnelles

Les équipes interfonctionnelles améliorent l'efficacité de la prise de décisions. De plus, elles réduisent les activités redondantes et le dédoublement d'efforts, ce qui minimise les coûts opérationnels et la possibilité que de coûteuses erreurs surviennent à l'un ou l'autre des stades de la chaîne. Ces équipes sensibilisent les associés aux besoins et aux préoccupations de chacun lors de la conception de nouveaux produits et de la mise au point de nouveaux systèmes, ce qui accélère et améliore la résolution de problèmes et de conflits.

Les équipes interfonctionnelles regroupent des personnes de tous les secteurs fonctionnels, dont ceux de l'étude de consommation, de la R. et D., de la planification de la production, des achats, des finances, de la commercialisation et de la gestion des matières. Tummala *et al.* (2006) ont révélé que les équipes les plus efficaces sont celles dont on évalue le rendement selon une série de mesures préétablies et dont les membres sont au courant des tâches, des responsabilités et des objectifs des autres membres du groupe. Les équipes visitent également les installations des autres afin d'acquérir une première expérience sur leurs opérations et les difficultés auxquelles elles sont confrontées.

La gestion du système d'information

Il est essentiel que les directeurs aient accès à des renseignements opportuns et exacts afin d'assurer l'amélioration continue du rendement de la chaîne. Les systèmes d'information utilisés au sein des meilleures chaînes de valeur comportent généralement deux types de technologie de l'information et de la communication (TIC) : la TI de transactions et la TI d'analyse. Pour que ces technologies soient efficaces, il faut que les personnes qui les emploient aient des aptitudes qui diffèrent les unes des autres, mais qui se complètent. La TI de transactions obtient les renseignements sur les processus et compile ensuite les données brutes sous forme de rapports qui sont remis

aux directeurs de la chaîne de valeur concernés. La TI d'analyse, quant à elle, utilise les données brutes, de nature souvent qualitative et quantitative, et se sert de modèles descriptifs et normatifs afin de communiquer les constatations qui permettront la prise de décisions efficaces tout au long de la chaîne (Shapiro, 2001).

Les solutions logistiques optimales

Une chaîne de valeur efficiente et efficace doit comporter un système de logistique et de distribution optimal qui vérifie le cheminement des produits tout au long de la chaîne. Les systèmes efficaces de logistique et de distribution réduisent les coûts des associés en leur permettant de diminuer leurs stocks en minimisant les variations de la demande et de l'offre, et en permettant aux fournisseurs de répondre aux exigences de leur clientèle de manière plus rentable. Une synchronisation accrue entre les secteurs fonctionnels augmente les possibilités que les fournisseurs soient en mesure de répondre rentablement à ces exigences. Un système de logistique efficace permet également de déceler les améliorations continues dans la façon dont les réseaux de distribution, les modes de transport, la gestion des transporteurs, l'entreposage et les activités de traitement et d'expédition des commandes sont gérés.

Les catalyseurs et les inhibiteurs

Les sections précédentes du présent document de discussion traitaient des caractéristiques typiques d'une chaîne de valeur exemplaire. Les sections à venir porteront sur les facteurs qui nuisent à l'élaboration et au succès des chaînes de valeur.

Les obstacles à la gestion de la chaîne de valeur

L'élaboration et l'entretien d'une chaîne de valeur bien harmonisée constituent un défi de taille qui offre toutefois l'occasion d'atteindre et de maintenir des niveaux de compétitivité et de rentabilité supérieurs à la moyenne. L'ampleur de ces difficultés et des récompenses éventuelles associées à la participation à une chaîne de valeur bien harmonisée variera selon les facteurs relatifs aux environnements externes dans lesquels elles fonctionnent et à l'environnement interne des entreprises.

Les facteurs externes

Les facteurs associés à l'environnement externe dans lequel les entreprises fonctionnent et se font concurrence peuvent limiter de façon considérable les occasions des entreprises de profiter d'une approche axée sur la GCV. Dans certains cas, l'environnement externe peut même empêcher la formation de chaînes de valeur bien harmonisées, ce qui fait en sorte que les entreprises disposent de moins d'occasions de bien s'adapter à l'évolution du marché et du contexte commercial.

Beaucoup de commentateurs font erreur en affirmant que l'industrie agricole et agroalimentaire de la Nouvelle-Zélande a innové et est devenue plus compétitive à la

suite du retrait des subventions. Ce n'est pas le cas. Le retrait des subventions s'est avéré le moteur du changement. Le catalyseur du changement fut la déréglementation et l'incidence de celle-ci sur l'attitude du peuple et la culture de l'industrie en général (McDermott *et al.*, 2008; Harris et Rae, 2004).

Bon nombre des politiques et des règlements qui influent sur la compétitivité de l'industrie agricole du Canada ont été élaborés lorsque la société était bien différente et qu'il n'y avait pas de besoin marqué de tracer une ligne de démarcation entre les intérêts sociaux et commerciaux. De plus, l'élaboration de ces nombreux règlements et politiques constituait une réaction aux événements actuels et ne s'est pas effectuée de manière proactive afin de s'attaquer stratégiquement aux difficultés à venir ou de profiter des occasions naissantes (Mason, 2008; Tamilia et Charlebois, 2007). Les politiques, règlements et lois du Canada étaient donc sujets à la désuétude avant leur application même, contrairement à ceux d'autres pays plus progressistes.

Les politiques et les lois

La compétitivité constitue de plus en plus une fonction de gestion que les politiques et les règlements industriels (EFFP, 2004; Curry, 2002; Dunne, 2001). En fait, bon nombre de politiques industrielles ainsi que les lois y afférentes peuvent limiter de façon spectaculaire la compétitivité des entreprises à titre individuel (Mason, 2009; McDermott *et al.*, 2008; Harris et Rae, 2004; Scrimgeour et Sheppard, 1998). Leur incidence sur la compétitivité est peut-être moins apparente que leurs répercussions sur la motivation des entreprises à former et à gérer des chaînes de valeur bien harmonisées et leur capacité de le faire. Comme il a été démontré, entre autres en Nouvelle-Zélande et en Australie, les programmes gouvernementaux visant à améliorer la compétitivité en se servant de la libéralisation du commerce comme catalyseur sont ceux qui sont le plus susceptibles de permettre aux intervenants de s'adapter en élaborant des chaînes de valeur plus efficaces.

Cela vaut particulièrement lorsque la législation confère la totalité ou la majorité du pouvoir de négociation et de commercialisation à un certain membre de la chaîne ou à une certaine organisation de l'industrie. Les lois relatives à la salubrité des aliments procurent un intérêt public nécessaire et a tendance à influencer moins négativement sur la compétitivité des entreprises, mais si elles ne sont pas élaborées adéquatement, elles peuvent également démotiver celles-ci à réagir de manière constructive à la pression exercée par la concurrence, laquelle est essentielle à l'évolution naturelle des capacités de toutes les entreprises faisant partie de la chaîne de valeur. On peut en dire autant des politiques et des lois relatives à la protection des droits de propriété intellectuelle.

L'une des conséquences involontaires du fait que les politiques et les règlements soient réactifs plutôt que proactifs est la mesure dans laquelle ils motivent les entreprises à augmenter leur compétitivité en employant des moyens non conventionnels pour s'adapter à l'évolution du contexte commercial (McDermott *et al.*, 2008; Dunne, 2001). Les résultats des politiques et des lois qui ont les répercussions les plus importantes sur le comportement et la compétitivité sont ceux qui influent sur la formation de la structure de l'industrie. Bon nombre de facteurs structureaux peuvent nuire grandement

à la formation et à la gestion des chaînes de valeur bien harmonisées et, par conséquent, à la compétitivité des entreprises agroalimentaires faisant partie de la chaîne de valeur (Mason, 2009; McDermott *et al.*, 2008; Harris et Rae, 2004; Scrimgeour et Sheppard, 1998).

La structure de l'industrie

La structure de l'industrie s'entend des caractéristiques physiques et réglementaires (législatives) propres à l'environnement dans lequel les entreprises mènent leurs activités commerciales. En général, moins il y a d'organisations qui influent directement sur les décisions commerciales liées aux activités des entreprises, plus l'environnement est propice à l'innovation au service du marché (McDermott *et al.*, 2008; Tamilia et Charlebois, 2007; Harris et Rae, 2004; Scrimgeour et Sheppard, 1998).

Un inconvénient couramment cité de la réglementation du marché est la mesure dans laquelle elle crée une structure qui démotive l'ensemble de l'industrie à exploiter davantage de valeur du marché final et qui mine la capacité des intervenants plus progressistes à faire de même (McDermott *et al.*, 2008; Harris et Rae, 2004; Scrimgeour et Sheppard, 1998). Les agences de commercialisation se font reprocher d'entraver l'innovation des produits et des processus (Tamilia et Charlebois, 2007; Scrimgeour et Sheppard, 1998). Elles ont même été qualifiées « d'albatros de l'agriculture » (Kerr, 1996), car elles ont contribué à limiter la compétitivité en encourageant la production de « produits très peu ingénieux et distincts ainsi que d'un petit nombre de produits haut de gamme faisant concurrence à un petit nombre d'aliments haut de gamme dont on permet l'importation à des prix plutôt exorbitants » (Hart, 2005, p. 7).

Cela ne signifie nullement que les agences de commercialisation et les marchés réglementés constituent l'antithèse de la GCV. Par exemple, Zespri détient tous les pouvoirs au niveau du marketing pour l'exportation des kiwis de Nouvelle-Zélande et constitue, en définitive, l'agence de commercialisation. Sa motivation à collaborer étroitement avec les associés de la chaîne afin de mettre au point de nouveaux produits (c.-à-d. des variétés de qualité supérieure et plus attrayantes pour les consommateurs) ainsi que les processus qu'elle emploie afin de répondre aux demandes du marché (c.-à-d. les systèmes de gestion de la qualité) découlent de son assujettissement à un référendum régulier la forçant à rendre compte à l'industrie. Cependant, les lois qui régissent les activités de nombreuses agences de commercialisation les empêchent d'agir à titre d'entité commerciale. Elles peuvent également restreindre la capacité des intervenants commerciaux qu'elles représentent d'innover par rapport aux demandes du marché ainsi que leur motivation à cet égard (Scrimgeour et Sheppard, 1998). De plus, elles peuvent décourager, voire empêcher les mêmes secteurs à collaborer étroitement avec tous les associés de la chaîne afin d'améliorer leur compétitivité en renforçant continuellement leur efficacité et leur efficience (Curry, 2002; Kerr, 1996).

Toutefois, plus souvent qu'autrement, les agences de commercialisation ont contribué de façon limitée au renforcement de la compétitivité agricole et agroalimentaire (Tamilia et Charlebois, 2007; Hart, 2005; Scrimgeour et Sheppard, 1998). Cela s'explique

notamment du fait qu'elles jouissent d'un pouvoir d'achat supérieur à leur pouvoir de vente au moment de négocier les prix avec les autres associés de la chaîne, bien que la raison de leur établissement soit tout le contraire.

Combinées à d'autres facteurs réglementaires, comme le développement génétique et l'enregistrement, les politiques et les lois peuvent nuire grandement à la capacité d'innovation des secteurs dans leur ensemble. Par exemple, il a été affirmé que la structure de l'industrie céréalière du Royaume-Uni permet aux intervenants d'innover au moins cinq fois plus rapidement que l'industrie canadienne (Beard, 2008). Les systèmes de commercialisation et d'établissement des prix du blé canadien, les droits de propriété intellectuelle, l'enregistrement et le développement des semences ainsi que les politiques de taxation et de transport comptent parmi les raisons expliquant une telle situation. Les lois qui influent sur l'efficacité et l'efficacité des activités d'une chaîne de valeur ne se limitent pas à celles régissant le commerce international. Les politiques et les normes provinciales non harmonisées peuvent avoir une incidence tout aussi négative sur la compétitivité des entreprises et de l'industrie (Tamilia et Charlebois, 2007).

La culture de l'industrie

La capacité d'élaborer et de gérer efficacement des chaînes de valeur bien harmonisées constitue l'effet combiné de la structure politique, réglementaire et industrielle sur la culture de l'industrie (McDermott *et al.*, 2008; Tamilia et Charlebois, 2007; EFPF, 2004; Curry, 2002). Les caractéristiques d'une culture défavorable sont le manque de confiance et de respect mutuel, l'orientation vers les produits de base, le fait de préférer réagir au comportement des concurrents plutôt que de s'adapter de manière proactive aux demandes des consommateurs, le fait d'écarter la possibilité d'obtenir des résultats qui ne font que des gagnants tout en s'efforçant de demeurer fermement indépendant, le manque ou l'absence de communication, le manque de technologies de l'information ou le fait de ne pas en tirer pleinement profit, ainsi que l'absence ou la quasi-absence de planification stratégique.

Les facteurs internes

Au moment de former la culture de l'industrie, les politiques, les règlements et la structure de l'industrie peuvent influencer considérablement sur les facteurs internes de la gestion des entreprises. L'attitude des personnes déterminera leur réaction aux mesures incitatives conçues pour renforcer la compétitivité des chaînes de valeur ainsi que la mesure dans laquelle on peut les encourager à mettre davantage l'accent sur la production de valeur définie par les consommateurs que sur la production de volume.

La mentalité (l'attitude)

La mentalité désigne un réseau d'idées et d'hypothèses fondées sur l'expérience et les observations antérieures (Moon, 2004) qui influent directement sur la volonté des personnes à entretenir de nouvelles idées et de nouveaux concepts (Senge, Dow, Neath, 2006). En plus d'influer sur la mesure dans laquelle les membres d'une chaîne

de valeur arrivent à communiquer efficacement, la mentalité peut également nuire à la gestion d'une chaîne de valeur 1) en créant un scepticisme quant à la capacité de la chaîne d'atteindre ses objectifs; 2) en amenant à croire que les autres ont des intentions cachées; 3) en entraînant la compréhension et la pensée à court terme ainsi qu'en amenant à ne pas comprendre ou à ne pas accepter le rôle de leadership au sein de la chaîne de valeur. Si l'un ou plusieurs de ces facteurs sont ignorés, les personnes seront peu enclines à prendre des risques et ne seront pas entièrement dévouées à la chaîne de valeur (Marston, 2008; Bonney *et al.*, 2007).

Les mesures incitatives

La mise en place de mesures incitatives adéquates joue un rôle prépondérant sur le succès de toute chaîne de valeur (Beard, 2008; Marston, 2008). Une chaîne de valeur se doit de comporter des indicateurs de rendement clé (IRC) qui s'étendent au-delà des organisations et des fonctions de chaque entreprise, et les personnes doivent connaître leurs rôles et responsabilités à l'égard de ces IRC, sans quoi il est fort probable que la chaîne n'évalue pas les bons critères de rendement. De plus, elle ne sera pas en mesure de tenir chaque personne responsable de son piètre rendement. En outre, si les récompenses que reçoivent les personnes ne témoignent pas directement de la valeur que celles-ci contribuent à la chaîne du point de vue des consommateurs, les membres les plus importants de la chaîne iront probablement commercer ailleurs (Marston, 2008; Stuart et McCutcheon, 2000).

Mettre l'accent sur la productivité plutôt que sur la valeur

Une chaîne de valeur hautement efficace parvient à générer des profits grâce au développement, à la production et à la communication de valeur reconnue par les consommateurs (Beard, 2008; Marston, 2008). Le fait de concentrer ses efforts sur la productivité, particulièrement à l'échelon de la ferme, sans se préoccuper suffisamment de l'ensemble de la chaîne de valeur, aura une incidence négative sur la compétitivité. Il s'agit pourtant de l'approche même que la plupart des entreprises agricoles ont adoptée au cours de l'histoire (McDermott *et al.*, 2008; Beard, 2008; Hart, 2005; EFPF, 2004; Curry, 2002). Disons sans détour que l'agriculture privilégie la quantité au détriment de la production de valeur. Il est extrêmement difficile de convaincre l'industrie à adopter une approche axée sur la création de valeur en innovant plutôt que sur l'augmentation de la production. C'est particulièrement vrai dans la mesure où bon nombre des politiques, des lois et des structures actuelles d'ordre agricole et agroalimentaire encouragent peu les directeurs et les entreprises à mieux s'adapter à l'évolution rapide des contextes commerciaux (Mason, 2009; McDermott *et al.*, 2008; Tamilia et Charlebois, 2007; Harris et Rae, 2004; Hart, 2005; Curry, 2002).

L'une des principales raisons pour lesquelles de nombreuses chaînes de valeur échouent après deux à trois ans est qu'elles ne parviennent à surmonter les obstacles faisant l'objet de la seconde partie de la présente discussion, ce qui limite grandement leur capacité à apprendre et à s'adapter, surtout lorsqu'elles font face à des concurrents qui reproduisent leurs propres réalisations. Pour être efficace, une chaîne de valeur doit classer ses objectifs par ordre de priorité en déterminant clairement les désirs de ses

consommateurs cibles et en se servant de ces données pour améliorer ses produits et ses processus de façon continue. Autrement, sa capacité de demeurer rentable en se forgeant un avantage durable par rapport à la concurrence sera, tout au mieux, douteuse.

Bibliographie

- Bonney, L., Clark, R., Collins, R., Fearne, A. (2007). From Serendipity to Sustainable Competitive Advantage: Insights From Houston's Farm and Their Journey of Co-Innovation; *Supply Chain Management: An International Journal*; p. 395 à 399.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128 à 152.
- Collins, R., Dunne, T. et O'Keeffe, M. (2002), The locus of value: a hallmark of chains that learn, *Supply Chain Management*, 7, 318-21.
- Curry, D. (2002). Farming and Food, A Sustainable Future; Report of the Policy Commission on the Future of Farming and Food; Department for Environment Food and Rural Affairs (DEFRA); janvier 2002
- Dunne, A. (2001). *Supply Chain Management: Fad, Panacea or Opportunity?* Téléchargé à partir du site Web de l'Australian Agribusiness Association, le 14 novembre 2004. http://www.agribusiness.asn.au/Publications_perspectives/Pub_pers_2001/dunne.htm
- EFFP – English Food and Farming Partnerships, (2004). *Farming and Food: Collaborating for Profit*. Téléchargé à partir du site Web de l'EFFP, le 12 juin 2004. http://www.effp.com/Stellent_EFFPLIVE/groups/public/documents/coop_reports/farming_andfood_coll_ia42e622d0.hcsp#P113_5456
- Felfel, A. (2007). Impact of Developed Countries' Sanitary and Phytosanitary Measures on Developing Countries: Case Studies of Egyptian Potatoes and Groundnuts. Thèse de doctorat. The Department of Food, Agricultural and Resource Economics, the University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada, 2007.
- Gooch, M. (2005). Drivers, Benefits and Critical Success Factors of Developing Closely-Aligned Agri-Food Value Chains. George Morris Centre, Guelph, Ontario, Canada. . Téléchargé à partir du site Web du George Morris Centre, le 14 novembre 2008. <http://www.georgemorris.org/GMC/Publications/DomesticandInternationalMarketing.aspx#>
- Kerr, R. (1996). Agriculture's Albatross: Producer Boards in the 1990s; New Zealand Strategic Management Society Leaders Breakfast; New Zealand Business Roundtable, le 5 février 1996
- Handfield, R.B. et Nichols, E.L. (1999), Introduction to Supply Chain Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Harris, D., Rae, A. (2004). Agricultural Policy Reform and Industry Adjustment in Australia and New Zealand; document présenté à l'International Agricultural Trade

Research Consortium Symposium 'Adjusting to Domestic and International Policy Reform in Industrial Countries'; Philadelphie; les 6 et 7 juin 2004

Hart, M. (2005), "Great wine, better cheese: how Canada can escape the trap of agricultural supply management", n° 90, CD Howe, Backgrounder Toronto, avril, disponible au : www.cdhowe.org

Kannegiesser, M., Matthias, L.E., et Alexander, M. (2008). Performance Management in the Value Chain. In Ijioui, R., Emmerich, H., & Ceyp, M. (éd.), *Strategies and Tactics in Supply Chain Event Management*, p. 119 à 134. New York: Springer Berlin Heidelberg. MD, p. 1 à 15.

Marston, N. (2008). *KG Fruits: The Benefits of Collaborating as a 'New Generation' Producer Cooperative*; Value Chain Management (DVD); George Morris Centre;

Mason, G. (2009). *Going For Gold: Prairie Agriculture At The Crossroads, Time For A New Policy*; Canada West Foundation; http://www.cwf.ca/V2/files/GFG8_Mason.pdf

McDermott, A., Saunders, C., Zellman, E., Hope, T., Fisher, A. (2008). *New Zealand Agribusiness: Structure, Conduct and Performance*; Agribusiness Research and Education Network

Min, S., Roath, A., Daugherty, P., Genchev, S., Chen, H. et Arndt, A. (2005), *Supply Chain Collaboration: What's Happening?*, *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n° 2, p. 237 à 256.

Moon, J.A. (2004). *A Handbook of Experiential and Reflective Learning: Theory and Practice*; Abingdon, Oxon; RoutledgePalmer

Newton, D. (2000). *Supply Chain Learning for Australian Agribusiness: Chain Reversal and Shared Learning for Global Competitiveness*. Agriculture Fisheries and Forestry Australia, Canberra

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.

RIRDC. (2001). *Supply Chain – Management Building Partnerships and Alliances in International Food and Agribusiness*. Téléchargé à partir du site Web du RIRDC, le 14 novembre 2008. <http://www.rirdc.gov.au/reports/GLC/01-31sum.html>

Scrimgeour, F., Sheppard, R. (1998). *An Economic Analysis of the Deregulation of Selected Israeli, South African, and South American Producer Boards*; MAF Policy Information Paper Number 20; août 1998

Senge, P., Dow, M., Neath, G. (2006). *Learning Together: New Partnerships for New Times*; *Corporate Governance*; vol. 6, n° 4, p. 420 à 430 Shapiro, J.F. (2001), *Modeling*

and IT issues in supply chain integration, in Gass, S.I. and Jones, A.T. (Eds), Supply Chain Management Practice and Research: Status and Future Directions, proceedings of the Workshop on Supply chain Management Practice and Research: Status and Future Directions, University System of Maryland, College Park, MD, p. 1 à 15.

Spekman, R.E., Kamauff Jr, J., Myhr, N. (1998), An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships, Supply chain management, vol. 3, n° 2, 53 à 67.

Stuart, F.I. et McCutcheon, D.M. (2000), The manager's guide to supply chain management, Business Horizons, vol. 43, n° 2, p. 43 à 51.

Tamilia, R.D., Charlebois, S. (2007). The Importance of Marketing Boards in Canada: A Twenty-First Century Perspective; British Food Journal; vol. 109, n° 2, p. 119 à 144.

Tummala, V.M., Phillips, C. et Johnson, M. (2006), Assessing Supply Chain Management Success Factors, Supply Chain Management, vol.11, n° 2, p. 179-192.

Webb, D. (2008). The Benefits of Collaborating as a 'New Generation' Producer Cooperative; Value Chain Management (DVD); George Morris Centre;

Whipple, J. et Frankel, R. (2000), "Strategic alliance success factors", Journal of Supply Chain Management, vol. 36, n° 3, p. 21 à 28.

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

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