

# Du veau à valeur ajoutée

## TOILE DE FOND

C'est dans le cadre de l'industrie automobile, au cours des années 1980, qu'il a d'abord été question d'amélioration et de simplification des processus, même si cette formule a été appliquée avec succès, un peu partout dans le monde, aux entreprises agricoles et au secteur agroalimentaire. Dans presque tous les secteurs, l'expérience a démontré l'existence d'importantes possibilités d'amélioration de vos résultats par la diminution du gaspillage, l'augmentation de la production et l'accent accru porté aux priorités de vos clients.

En effet, si vous vous efforcez de constamment améliorer, après les avoir identifiés, les processus et ce, en vous limitant à ceux qui sont nécessaires à la création de valeur selon le point de vue de la clientèle, vous obtiendrez bientôt un consommateur et un client plus fidèle et plus satisfait, des relations d'affaires plus solides, une diminution de vos coûts et une rentabilité supérieure. Cette étude de cas propose des avenues grâce auxquelles une chaîne de valeur (CV) du veau pourrait, par l'entreprise d'une amélioration et simplification des processus, susciter une valeur accrue aux yeux du consommateur.

Comme pour la plupart des aliments, le voyage entrepris par le veau qui le mènera de la ferme à l'assiette du consommateur comporte de nombreuses étapes. Il suffit que seules quelques-unes de ces étapes ne portent pas suffisamment attention à la satisfaction des besoins du consommateur, ou qu'elles soient mal gérées, pour qu'il en découle d'importantes répercussions cumulatives sur la proposition de valeur du veau selon la perspective nourrie par le consommateur. Cela peut aussi influencer considérablement sur la rentabilité de l'une quelconque ou la totalité des entreprises qui jalonnent la chaîne de valeur.

Dans le but d'identifier, au niveau de la production, du traitement et de la vente au détail du veau, des occasions de captation d'une valeur accrue, le Centre de gestion de la chaîne de valeur (*Value Chain Management Centre*) du George Morris Centre a mené à bien une étude de haut niveau des chaînes de valeur du veau qui relie les fermes au consommateur. En se fondant sur les renseignements provenant du projet Données sur les consommateurs à l'intention des agriculteurs<sup>1</sup>, l'équipe de projet a essayé d'identifier la nature des activités courantes créatrices de valeur pour le consommateur et de localiser les possibilités d'amélioration.

<sup>1</sup> [www.vcmtools.ca/consumer\\_data.php](http://www.vcmtools.ca/consumer_data.php)

**Ce projet a été rendu possible grâce à un financement d'Agriculture et Agroalimentaire Canada par l'entremise du Conseil de l'adaptation agricole.**

## BUT

Cette étude n'a pas pour but de blâmer qui que ce soit ni de critiquer un des segments quelconques du secteur agroalimentaire. Elle vise uniquement à présenter une évaluation objective et de haut niveau des opérations actuelles réalisées tout au long des chaînes de valeur du veau, et à proposer des formules en vertu desquelles les participants en tant que tels pourraient plus efficacement travailler de concert à l'obtention d'une valeur accrue pour le consommateur. Ce faisant, les participants pourraient accroître leur propre rentabilité.

En 2010, au Canada, on a produit environ 310 000 veaux de grain et veaux laitiers et on a estimé à plus de 220 millions de \$ la valeur de la production. La production de veaux se concentre principalement au Québec, où l'on retrouve environ 400 producteurs, et en Ontario qui en compte approximativement 300. Le Québec produit près de 70 % du veau canadien.

Lors du déroulement de l'étude et de l'examen, nous avons observé des chaînes réelles approvisionnant des marchés particuliers, et nous avons interviewé les principaux représentants localisés à divers points tout au long de l'ensemble des chaînes de valeur. Pour des motifs commercialement sensibles, les chaînes observées dans le cadre de cette étude demeureront anonymes. Afin de s'assurer que les incidents ou les débouchés dont il est question dans ce sommaire soient représentatifs de l'industrie au sens le plus large, les observations mentionnées ci-après ont été validées dans le cadre de discussions avec des représentants des industries canadiennes du veau et du bœuf.

## SOMMAIRE

Pour améliorer la gestion globale de la chaîne de valeur du veau, il est possible que seules quelques améliorations minimales s'imposent à plusieurs endroits et ce, de la production jusqu'à la vente au détail. La somme de ces améliorations pourrait permettre aux participants d'améliorer leur rentabilité et de faire en sorte que leurs activités génèrent une plus grande valeur. Bien que l'on puisse souvent identifier facilement des occasions d'amélioration de la performance, la durabilité de toute amélioration repose fréquemment sur l'existence et la mise en application d'un système de présentation de l'information sur la performance plus significatif que celui qui existait antérieurement. De surcroît, il faut que la chaîne implante un système de gouvernance qui saura instiller la discipline nécessaire pour récompenser les participants dont le rendement respectera les exigences minimales, tout en pénalisant ceux dont ce n'est pas le cas.

Parmi les possibilités d'amélioration de la performance actuelle des chaînes qui ont été étudiées, on retrouve celles-ci :

- dans l'ensemble, les chaînes perçoivent très mal les éléments dynamiques à l'origine des comportements du consommateur qui, s'ils étaient partagés, pourraient orienter la mise en place d'améliorations à de nombreux niveaux au sein des chaînes;

- un manque de communication tout au long des chaînes fait en sorte que les opérations sont dirigées conformément à des mesures transactionnelles qui peuvent ne présenter que peu de corrélation avec les exigences du consommateur en matière de veau;
  - par exemple, des primes ne sont pas versées à l'égard de veaux qui se situent au-dessus de la moyenne en ce qui concerne les mesures de la qualité; les veaux qui se situent en-dessous de la moyenne sont tout simplement vendus à rabais ou personne ne les achète;
  - les prix payés dépendant davantage de l'offre et de la demande au cours d'une semaine donnée que de stratégies et de processus à long terme de commercialisation qui pourraient favoriser l'amélioration continu;
- au Québec, un manque de communication et de coordination semble prévaloir tout le long des chaînes;
- au Québec, une raison pourrait contribuer à expliquer le manque de coordination que l'on retrouve tout au long des chaînes : environ 50 % des veaux de grain sont vendus par l'entremise d'un système de vente aux enchères électronique qui, volontairement, s'efforce de maintenir artificiellement élevé le prix du veau en camouflant sa disponibilité; bien que le système actuel procure aux producteurs des avantages à court terme, il crée au moins quatre conséquences inattendues qui œuvrent à l'encontre des intérêts à long terme de l'industrie du veau :
  - un manque de transparence qui dissuade les transformateurs à travailler en collaboration avec leur clientèle de détaillants et de restaurateurs à l'augmentation de la taille et de la valeur globales de la catégorie du veau;
  - une lacune en matière d'orientation stratégique qui rend difficile la remise en question des tendances qui se font jour chez les détaillants à considérer le veau comme une catégorie sans avenir;
  - une lacune en matière d'orientation opérationnelle qui donne lieu, sans que cela soit nécessaire, à des coûts élevés qui, souvent, sont particulièrement assumés par les chaînons qui se trouvent en aval;
  - le manque de transparence, et la lacune en matière d'orientation stratégique qui en découle, empêchent l'industrie de perfectionner les capacités dont elle aurait besoin pour s'attaquer à la perception du consommateur à l'effet que le veau ne diffère pas suffisamment du bœuf pour justifier une bonification.
- Les pratiques actuelles se répercutent négativement sur toute l'efficacité et la totalité des gains en efficacité des chaînes qui ont été examinés par les chercheurs. Par voie de conséquence, ceci empêche, tout le long de la chaîne, tous les participants de s'approprier pleinement la valeur financière pouvant être générée par leurs opérations.
- Si les opérations étaient stratégiquement orientées tout au long de chaque chaîne, les chaînes disposeraient en totalité de la capacité de procurer au consommateur une valeur accrue tout en augmentant simultanément les recettes et les marges.

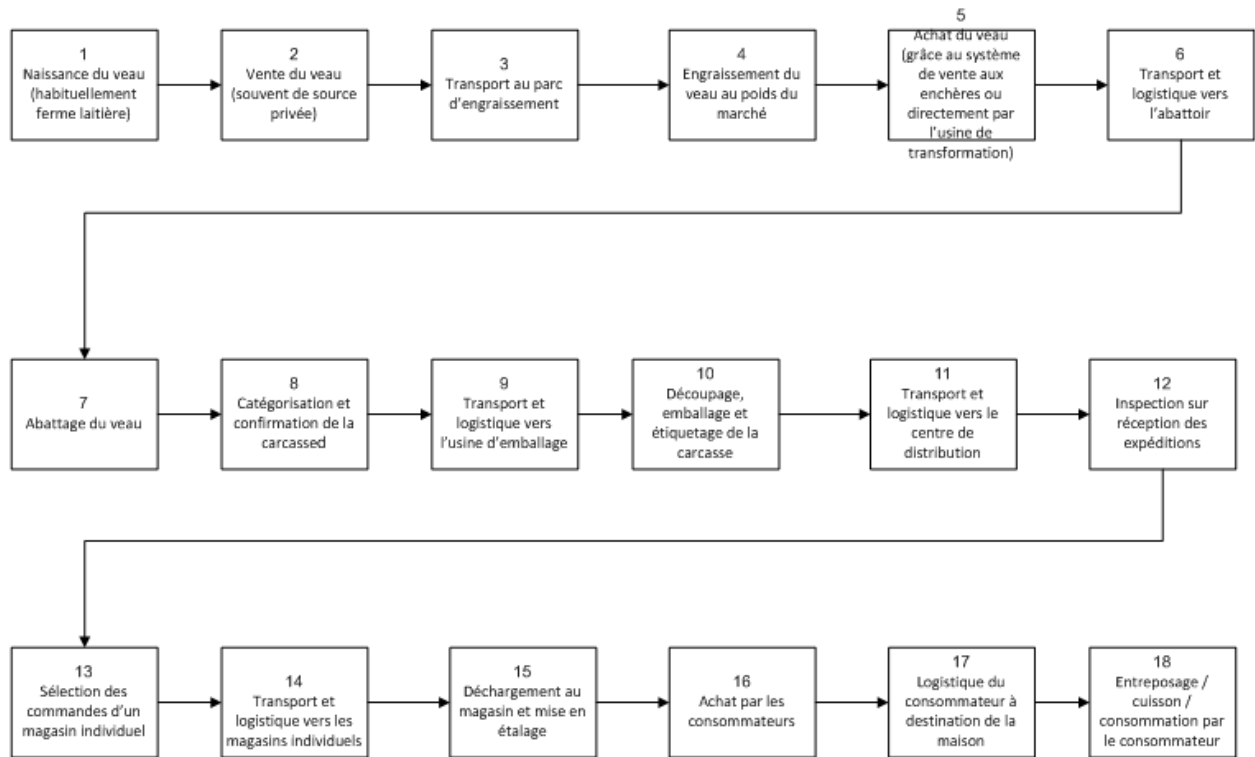
« Nous nous retrouvons ainsi dans une situation possiblement précaire qui nous dissuade d'œuvrer à l'accroissement de la valeur globale de la catégorie du veau par comparaison à ce qui serait autrement possible », directeur général, établissement de transformation.

## ORGANIGRAMME DE LA CHAÎNE DE VALEUR

La figure 1 représente un diagramme schématique de l'une des chaînes anonymes de valeur du veau sur lesquelles repose cette étude. Elle regroupe de nombreux producteurs de veaux, un vendeur aux enchères de bétail, un établissement de transformation disposant d'une capacité annuelle d'abattage de plus de 150 000 veaux et un détaillant. Les étapes individuelles de la chaîne de valeur du veau se présentent comme suit :

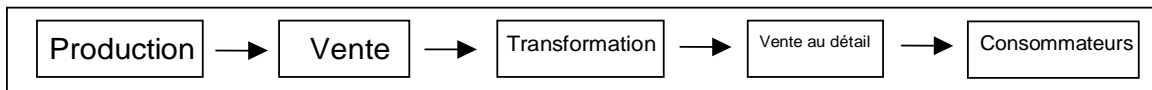
- la naissance du veau (habituellement sur une ferme laitière),
- la mise en vente du veau,
- le transport du veau au parc d'engraissement,
- l'engraissement du veau jusqu'au poids du marché,
- la vente / l'achat du veau lors d'une enchère tenue en ligne,
- le transport du veau jusqu'à l'abattoir,
- l'abattage du veau,
- la catégorisation de la carcasse,
- le transport de la carcasse à l'usine de transformation,
- la découpe, l'emballage et l'étiquetage de la carcasse,
- le transport du produit fini chez le distributeur de viande,
- la sélection des commandes du magasin,
- le transport de la commande aux magasins individuels,
- le déchargement du veau et sa mise en étalage,
- l'achat par le consommateur,
- le transport par le consommateur jusqu'à son domicile et
- la préparation, la cuisson et le service effectués par le consommateur.

**Figure 1 : Chaîne de valeur du veau (de grain) frais**



Bien que cet organigramme comporte 18 étapes principales qui, chacune, se veut une totalisation d'un nombre variable d'étapes inter-reliées, la figure 2 illustre que la chaîne est essentiellement axée sur le fonctionnement de cinq unités nettement différentes. Bien que les cinq unités se recoupent parfois, nos observations donnent à penser que de nombreux processus de gestion parmi ceux qui se manifestent au sein de chaque unité tout au long de la chaîne fonctionnent en vase clos, les uns par rapport aux autres.

**Figure 2 : Unités opérationnelles**



Selon les entretiens réalisés avec les membres de cette chaîne et d'autres chaînes de valeur du veau, la situation actuelle découle d'un certain nombre de facteurs, y compris ceux qui suivent :

- les principaux producteurs, établissements de transformation et détaillants s'attendent, chacun, à ce que les autres déploient des approches commerciales prédatrices dans l'éventualité où ils partageraient tous les renseignements à l'exclusion de l'information transactionnelle immédiate;

- chacun s'efforce de maximiser les gains à court terme et ce, même parfois, aux dépens des possibilités à long terme;
- chaque unité d'exploitation affiche une propension à vendre ses produits plutôt qu'à les commercialiser;
- au-delà des mesures transactionnelles telles que le prix et le poids, le système de communication qui prévaut tout au long de la chaîne se révèle inefficace lorsqu'il est question de favoriser des améliorations continues axées sur le marché.

Le directeur général de l'établissement de transformation a énoncé un exemple de la façon dont ces facteurs se traduisent en occasions ratées de susciter de la valeur : « Alors que, chaque semaine, les veaux sont vendus en fonction d'un prix fixé hebdomadairement, nous devons convenir de prix avec les détaillants six semaines à l'avance. Nous nous retrouvons ainsi dans une situation possiblement précaire qui nous dissuade d'œuvrer à l'accroissement de la valeur globale de la catégorie du veau par comparaison à ce qui serait autrement possible ». Les rapports auxquels cela donne lieu se répercutent sur la volonté de la chaîne à travailler ensemble à la croissance stratégique de la catégorie du veau et à mettre au point les capacités requises susceptibles d'encourager les détaillants à tester de nouveaux mécanismes de marchandisage et d'achat.

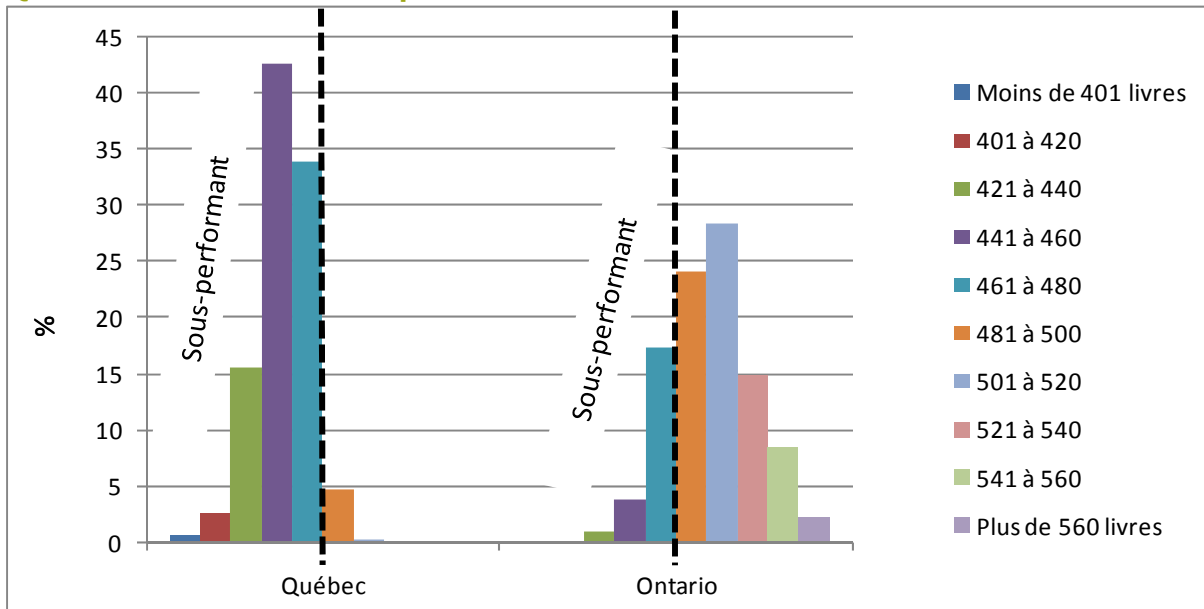
Par exemple, bien que de nombreux consommateurs n'aient pas l'impression d'en avoir pour leur argent avec le veau, les chercheurs ont constaté que le système de gouvernance actuel de la chaîne occasionne une structure de coûts supérieure à ce qui serait nécessaire. En étant moins efficace et efficiente qu'elle pourrait l'être de façon optimale, la chaîne limite sa capacité à améliorer la perception qu'entretient le consommateur au sujet du veau par comparaison aux autres viandes, en particulier le bœuf.

La relative efficacité qui caractérise les veaux à chair blanche produits en Ontario par rapport au Québec constitue un exemple des possibilités d'amélioration des structures de coût. L'incapacité de répondre aux exigences minimales suscite des coûts de transformation plus élevés. Elle incite aussi les usines de transformation à disposer d'un « veau à rabais » qu'elles injectent dans le système pour qu'il y transite. Non seulement cela donne-t-il lieu à des coûts supplémentaires inutiles, cela limite aussi les occasions qui génèrent des recettes.

La principale raison derrière cette différence comparative en matière de performance découle du fait qu'en Ontario, l'industrie a fait l'objet d'un regroupement, ce qui a donné un nombre de producteurs plus faible mais plus apte. Au Québec, en partie à cause de programmes comme l'ASRA, l'industrie du veau n'a pas été autant assujettie à une consolidation que celle qui a eu cours en Ontario. À l'aide des données fournies par un certain nombre d'établissements de transformation sur les poids collectifs moyens des expéditions de veaux, la figure 3 dévoile l'existence de nombreux petits, et souvent moins

aptes, producteurs, ce qui fait en sorte que le Québec, avec des ressources identiques (incluant la génétique, l'engraissement et la main d'œuvre), produit moins que l'Ontario auquel il est comparé.

**Figure 3 : poids vif de veaux à chair blanche après 20 semaines d'engraissement en Ontario et au Québec en 2009 (n=1 065 expéditions)**



Dans la figure 3, nous comparons la performance obtenue au Québec et en Ontario en ce qui concerne les attentes des établissements de transformation quant à l'obtention d'animaux pesant 480 lb (poids vif) à l'âge de 20 semaines. La figure 3 illustre le poids moyen de l'animal dans le cadre de 1 065 expéditions reçues par des usines de transformation au Québec et en Ontario. Selon les statistiques, une différence évidente existe entre les animaux élevés au Québec et ceux de l'Ontario, même s'ils ont reçu une alimentation identique durant la même période de temps. Alors que dans 95 % des expéditions québécoises, les animaux ne répondaient pas aux attentes des établissements de transformation en ce qui a trait au poids moyen après vingt semaines, en Ontario, la sous-performance ne touchait que les animaux de 22 % des expéditions. D'autre part, les animaux d'aussi peu que 5 % des expéditions québécoises excédaient les attentes, en comparaison avec une proportion de 87 % des expéditions ontariennes comportant des cas de surperformance.

Au Québec, la structure de coûts du système de production de veaux excède également celle qui prévaut en Ontario à deux autres égards. Le taux de mort prématurée des veaux est plus élevé au Québec qu'en Ontario, alors qu'il s'établit respectivement à 4,7 % par opposition à 3,5 % de tous les veaux. En réalité, l'indice de conversion totale (TFC) est plus élevé (moins efficace) au Québec qu'en Ontario, soit respectivement 1,82 kg d'aliments ingérés / kg gain de poids par rapport à 1,79 kg d'aliments ingérés / kg de gain de poids.

Avec tous ces facteurs qui contribuent à rendre la production de veau au Québec plus coûteuse que celle de l'Ontario, si ce n'était de l'existence de l'ASRA, on peut imaginer que les forces du marché auraient forcé l'avènement d'améliorations dont toute la chaîne, y compris le consommateur, aurait tiré profit. Bien que la rentabilité des producteurs soit, dans une large mesure, assurée par des programmes de gestion des risques tels que l'ASA, il n'en va pas de même pour les usines de transformation. Par conséquent, pour s'attaquer à des coûts qui sont issus de contradictions, elles se doivent de majorer les prix qu'elles facturent aux détaillants et aux concessionnaires alimentaires. Ces prix plus élevés sont ensuite retransmis au consommateur.

### **Poussés à s'améliorer**

Au Québec et en Ontario, la motivation des membres de la chaîne à améliorer la performance est handicapée par le fait que, au-delà des données transactionnelles fondamentales telles que le poids et le prix, peu d'acteurs rassemblent actuellement les participants à la chaîne au niveau de leurs démarches visant à capter de la valeur de l'approvisionnement en veau d'un consommateur de plus en plus averti. Et pourtant, les facteurs qui influencent les décisions d'achat et de consommation du consommateur vont bien au-delà de la taille de la coupe, de la disponibilité et du prix. Afin d'encourager les membres de l'industrie du veau à explorer des avenues de captation de valeur en faisant preuve d'innovation en ce qui concerne les attentes du consommateur, dans le cadre des pages restantes de cette étude de cas, nous explorerons les occasions pour la chaîne de valeur de tirer profit de l'introduction de nouveaux processus. Ainsi, nous croyons que cela pourrait en venir à susciter chez le consommateur une perception à l'effet que le veau présente une proposition de valeur supérieure à ce qu'elle offre actuellement. Par la même occasion, la chaîne serait en mesure d'abaisser ses coûts. Dans les lignes restantes de cette étude de cas, des avenues permettant d'y arriver seront proposées.

## **LA DÉFINITION DE LA VALEUR SELON LE CONSOMMATEUR**

Le processus d'analyse des possibilités d'amélioration de la performance de la chaîne de valeur du veau a débuté par l'évaluation des résultats obtenus dans le cadre du projet Données sur les consommateurs à l'intention des agriculteurs (réalisé par Ipsos Forward). Cette étude a identifié l'importance relative qu'accorde le consommateur aux attributs particuliers en vertu desquels sont définies la qualité et la valeur perçue du veau. Parmi les critères d'importance cruciale quant à la satisfaction (CTS), on retrouve ceux qui suivent :

- 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,

- on en a pour son argent,
- la rapidité de préparation,
- 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.

Parmi les 16 attributs identifiés, un certain nombre d'entre eux se démarquaient par l'importance relative qu'y accordait le consommateur. La satisfaction éprouvée par le consommateur par rapport à la nature de la performance du veau à l'échelle des 16 attributs variait aussi énormément. On trouvera à la figure 4 un aperçu de l'importance relative de chacun des 16 attributs, de même que le degré de satisfaction éprouvée par le consommateur quant à la réponse qui est apportée à leurs attentes.

Pour chaque critère de CTS, les réponses du consommateur de veau au sujet de chaque attribut visé par 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 indiquerait l'existence d'une situation où prévaut un « compromis décisif » éventuel ou un produit sur lequel il faut « mettre la main ». 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 et il indique une situation où le produit est « souhaitable ». Il se peut que le consommateur achète le produit maintenant par nécessité, mais il est vraisemblable qu'à l'avenir, il examinera les produits de rechange.
- Un pointage de 2, 3 ou 4 présente peu d'importance et il indique une situation où le produit « surprendrait ». Il y a fort à parier que ces facteurs n'influenceront pas les décisions d'achat du consommateur, mais ceux-ci pourraient devenir des occasions de le « charmer », faisant ainsi du détaillant l'« élément de choix ».
- Immédiatement sous les notes sur l'importance, on retrouve la mesure de la satisfaction ressentie par le consommateur quant à la réponse actuellement accordée à ses attentes par rapport à chacun des attributs. Un pourcentage de 100 % signifie que le consommateur de veau est extrêmement satisfait quant à la bonne réponse à ses attentes de tout attribut.
- Comme on peut le voir, certains des attributs perçus par le consommateur comme étant les plus susceptibles d'alimenter une décision d'achat sont ceux pour lesquels le veau offre la performance la moins favorable.

**Figure 4 : Points relatifs à la satisfaction et au degré d'importance cruciale quant à la satisfaction en ce qui a trait au veau**

	Toute la famille en mangera	Goût	Son aspect santé global	On en a pour son argent	Rapidité de préparation	Versatilité – Peut être apprêté de très nombreuses façons	Prix abordable	Facilité à l'apprêter à partir de rien	Constance sur le plan de la qualité	Fraîcheur	Taille appropriée des coupes	Tendreté	Disponibilité dans le magasin de recettes, de suggestions de modes de préparation	Facilité à le localiser dans mon magasin habituel	Disponible sous forme de produits s'apprêtant rapidement	Disponibilité des coupes désirées dans mon magasin habituel
Note sur l'importance	10	4	6	10	2	3	6	4	4	5	6	3	6	7	2	6
Satisfaction de la clientèle	78 %	80 %	78 %	65 %	74 %	73 %	58 %	77 %	76 %	79 %	75 %	79 %	58 %	69 %	60 %	67 %

Tel que décrit ci-dessus, nous avons réparti les attributs particuliers en trois catégories : les « essentiels », les « souhaitables » et les « surprenants ».

Les attributs essentiels / à compromis décisif, avec des pointages de 8, 9 ou 10 :

- toute la famille en mangera.

Les attributs souhaitables, avec des pointages de 5, 6 ou 7 :

- le prix abordable.

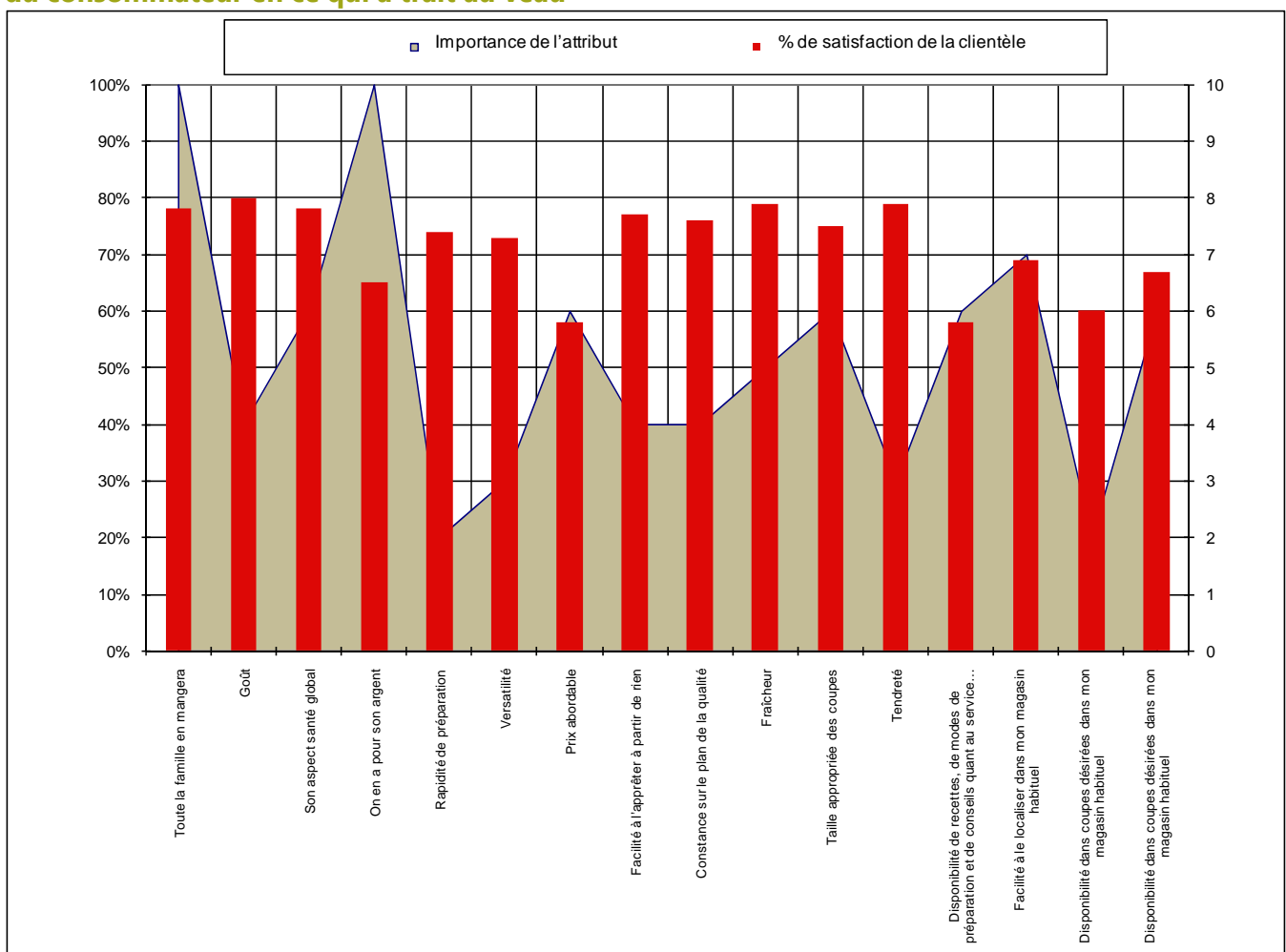
Les attributs surprenants / tout à fait charmants, avec des pointages de 2, 3 ou 4 :

- les attributs de la viande :
  - le goût;
  - la constance sur le plan de la qualité;
  - la fraîcheur;
  - la tendreté;
  - la taille appropriée des coupes;
  - l'aspect santé global;
- les attributs relatifs aux détaillants / au marketing de la catégorie du veau :
  - la facilité à l'apprêter;
  - la rapidité de préparation;
  - la versatilité – il peut être apprêté de façon diverses;
  - il est facile de l'apprêter à partir de rien;
  - la disponibilité, dans mon magasin, de recettes, de modes de préparation et de conseils quant au service;
  - la facilité à le localiser dans mon magasin habituel;
  - la disponibilité des coupes désirées dans mon magasin;
  - la disponibilité sous forme de produits s'apprêtant rapidement;
  - en avoir pour son argent.

Il importe tout particulièrement de noter que ces renseignements proviennent de consommateurs réguliers de veau. L'écart actuel entre l'importance relative de l'attribut « toute la famille en mangera » et d'autres attributs serait vraisemblablement même beaucoup plus grand parmi ceux qui consomment rarement du veau.

À la figure 5, ces renseignements sont présentés sous une forme de schéma, afin de mieux illustrer les rapports qui existent entre l'importance relative des attributs visés par cette recherche et la satisfaction du consommateur.

**Figure 5 : Points relatifs à la satisfaction et au degré d'importance cruciale quant à la satisfaction du consommateur en ce qui a trait au veau**



Les résultats de la recherche relative aux CTS donnent à penser qu'il existe deux enjeux d'importance cruciale en ce qui concerne l'attitude du consommateur par rapport au veau. Premièrement, nombreux sont les consommateurs qui semblent habituellement jeter leur dévolu sur le veau à cause de facteurs culturels plutôt que le privilégier pour les avantages qu'il leur paraîtrait offrir en comparaison avec d'autres formes de protéines animales. Deuxièmement, la plupart des consommateurs n'ont pas

l'impression qu'avec le veau, ils en obtiennent pour leur argent. Si ces deux enjeux semblent prévaloir, c'est parce que les occasions d'ajouter de la valeur au veau sont couramment ratées étant donné qu'au sein de la chaîne, on ne travaille pas de concert à l'amélioration de la proposition à long terme de la valeur selon le point de vue du consommateur.

Un spécialiste, cumulant plus de 35 années d'expérience en vente au détail de la viande, a avancé que les occasions d'ajouter de la valeur au veau sont actuellement sapées par le fait qu'une majorité de consommateurs connaissent mal le veau et ignorent comment l'apprêter. Selon ce spécialiste, la situation se trouve exacerbée par la situation des magasins de vente au détail des quatre coins du Canada qui, de semaine en semaine, y vont d'une offre de veau irrégulière et ce, même si le veau procure une marge de détail enviable. Cela est attribuable à la taille de la portion qui reste inférieure à celle du bœuf dans une proportion de 70 %, bien qu'à un prix de détail par poids près de trois fois plus élevé.

## **SAISIR LES OCCASIONS**

Tel que rapporté précédemment, la chaîne de valeur soumise à l'analyse a été déconstruite de façon à isoler douze processus distincts. Plusieurs de ces processus sollicitent plus d'un membre de la chaîne (par exemple le processus de vente / d'achat touchera les producteurs, le vendeur aux enchères de bétail et l'usine de transformation). En débutant au lieu qui, dans la chaîne, interagit le plus étroitement avec le consommateur, les processus mis à contribution pour définir les modalités de fonctionnement de la chaîne de valeur sont les suivants :

- l'étalage en magasin / le comptoir des viandes,
- l'exploitation du détaillant,
- l'approvisionnement du détaillant,
- la répartition de 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 en étable et la manutention,
- la génétique animale et
- le système de production et d'alimentation.

La matrice apparaissant à la figure 6 illustre la nature des possibilités qui s'offrent à une chaîne de valeur en ce qui concerne l'augmentation des ventes et la captation d'une valeur accrue. Elle saisit l'information présentée ci-dessus pour ensuite illustrer les rapports mis à nu par la recherche entre les attributs de CTS qui ont été mesurés et les processus qui ont cours tout au long de la chaîne de valeur. Ainsi, on découvre quels sont les endroits où un investissement visant à améliorer les processus liés à

l'augmentation de la qualité, telle que celle-ci est définie par le consommateur, pourrait offrir les retombées les plus considérables à l'ensemble de la chaîne de valeur. Lorsqu'un attribut du consommateur est touché par une tape de la chaîne de valeur, on dit qu'il y a une association.

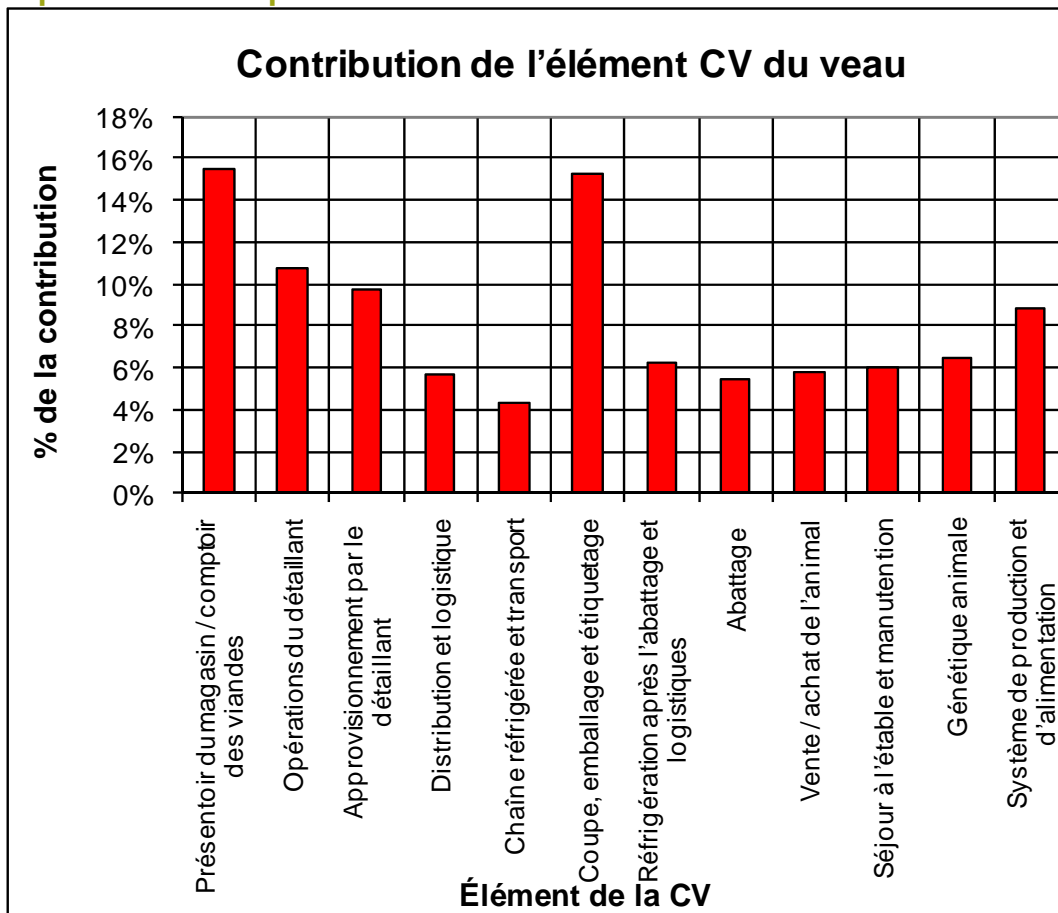
- Un pointage nul signifie qu'aucune association définie n'a été identifiée entre un processus et un attribut de CTS.
- La force de cette association est notée grâce à une échelle de 1 à 10.
  - Un pointage de 1 signifie une très faible association.
  - Un pointage de 10 signifie une association très prononcée.
  - Pour chaque cellule, les notes accordées à l'association sont multipliées par le pointage de CTS du consommateur. On additionne les pointages des rangées et des colonnes.
- 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.
- 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 ou qui n'est pas perçu comme étant à valeur ajoutée par le consommateur. Selon le cas, il y aurait lieu de prendre le tout en considération comme étant une occasion de diminuer les coûts ou d'accroître la valeur pour le consommateur.
- Les rangées comportant des pointages élevés représentent des éléments du flux de la valeur qui se répercutent de façon significative sur le CTS du consommateur. Ces éléments devraient être étroitement contrôlés et gérés.

**Figure 6 : Rapports entre les éléments de la chaîne de valeur et les attributs de CTS**

	Toute la famille en mangera	Goût	Aspect santé global	Valeur obtenu pour l'argent dépensé	Rapidité de préparation	Versatilité – Peut s'apprêter de très nombreuses façons	Prix abordable	Facilité à l'apprêter à partir de rien	Constance sur le plan de la qualité	Fraîcheur	Taille appropriée des coupes	Tendreté	Disponibilité dans le magasin de recettes, de modes de préparation et de conseils quant au service	Facilité à la localiser dans mon magasin habituel	Disponibilité sous la forme de nombreux produits s'apprêtant rapidement	Disponibilité des coupes désirées dans mon magasin habituel		
<b>Pointage de criticité pour le consommateur</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
<b>Satisfaction de la clientèle</b>	<b>71 %</b>	<b>83 %</b>	<b>76 %</b>	<b>63 %</b>	<b>70 %</b>	<b>68 %</b>	<b>58 %</b>	<b>78 %</b>	<b>77 %</b>	<b>77 %</b>	<b>74 %</b>	<b>79 %</b>	<b>54 %</b>	<b>70 %</b>	<b>51 %</b>	<b>66 %</b>		
Présentoir du magasin/comptoir des viandes	6		9	9	7	9	9	6	9	9	6	3	9	9		9	620	15 %
Opérations du détaillant	3	6		9			9		9	9		6		9	9	9	432	11 %
Approvisionnement par le détaillant				9		6	9		9	9	9	7			9	9	390	10 %
Distribution et logistiques		6		9			6		6	9		3					228	6 %
Chaîne réfrigérée et transport		6		3			6		7	9		3					172	4 %
Coupe, emballage et étiquetage	6	9	6	9	6	6	9	6	9	9	9	7	9		9	9	612	15 %
Réfrigération après l'abattage et logistique		6		9			6		9	9		6					249	6 %
Abattage		9	3	5			6		9	3		9					218	5 %
Vente/achat de l'animal	3			9		3	6		6		6	3					234	6 %
Séjour à l'étable et manutention	6	4		6		3	6		6		3	6					261	6 %
Génétique animale	3	6	3	6	3	3	6		6		6	6					261	7 %
Système de production et d'alimentation	3	8	9	9		3	9		6		6	9					336	9 %
<b>4 013</b>	<b>300</b>	<b>240</b>	<b>180</b>	<b>920</b>	<b>32</b>	<b>99</b>	<b>522</b>	<b>48</b>	<b>364</b>	<b>330</b>	<b>270</b>	<b>204</b>	<b>108</b>	<b>126</b>	<b>54</b>	<b>216</b>	<b>4 013</b>	<b>100 %</b>

La figure 7 illustre les répercussions éventuelles suscitées par chaque processus en ce qui a trait à la capacité dont la chaîne est dotée de tirer une valeur accrue de la production, de la transformation et de la commercialisation du veau d'origine canadienne.

Figure 7 : importance de chaque élément de la chaîne de valeur à la création de valeur



Selon la figure 7, les éléments suivants de la chaîne de valeur se révèlent les plus importants :

1. la coupe, l'emballage et l'étiquetage du produit par l'usine de transformation,
2. le présentoir du magasin / le comptoir des viandes,
3. l'approvisionnement par le détaillant,
4. les opérations du détaillant et
5. des facteurs groupés se rapportant à l'élevage des animaux.

Les quatre premiers éléments de la chaîne de valeur exercent, dans une proportion qui avoisine les 50 %, une influence sur la satisfaction du consommateur. Les facteurs groupés se rapportant à l'élevage des animaux touchent à 21 % la satisfaction de la clientèle. Les éléments d'importance cruciale de la chaîne de valeur et les processus qui les soutiennent doivent être bien gérés et contrôlés. Cela découle du fait que l'on reconnaît que de nombreux facteurs associés aux éléments un à quatre dépendent de l'étroitesse du rapport en vertu duquel le produit provenant d'une ferme reflète les attentes du consommateur et les besoins des intervenants situés en aval.

Afin de créer une valeur ajoutée, il y aurait lieu de se pencher aussi sur les processus qui participent intimement ou appuient chacun des éléments essentiels de la chaîne de valeur. On trouvera ci-dessous

des suggestions quant aux formes d'évaluation de l'efficacité d'éléments et de processus particuliers de la chaîne de valeur.

### **1. Coupe, emballage et étiquetage**

- La valeur en fonction de l'emballage du veau se compare-t-elle favorablement avec celles des viandes concurrentes selon la perspective du consommateur?
- Quel pourcentage d'emballages le consommateur trouve-t-il attirant sur le plan visuel?
- Qui détermine les tailles des coupes, la présentation et le format de l'emballage? Sur quoi fondent-ils leur décision en cette matière?
- L'industrie de transformation mesure-t-elle la conformité par rapport aux spécifications?
- Quel est le pourcentage de l'étiquette fournissant des renseignements, autres que le poids et le prix, que le consommateur juge précieux?
- Quel pourcentage du produit est radié à titre de freinte?

### **2. Présentoir du magasin / comptoir des viandes**

- La majorité 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 par des hommes dans une perspective toute masculine?
- Dans la mesure où le veau concurrence à un certain degré d'autres catégories de viande, le veau en présentoir offre-t-il au consommateur une proposition de valeur attirante sur le plan visuel (idéalement unique)?
- Les renseignements sur le produit et les directives de cuisson sont-ils facilement accessibles au comptoir?
- Le personnel du rayon des viandes sur le plancher parle-t-il et aide-t-il la clientèle ou la portion du rayon des viandes qui commercialise le veau repose-t-elle entièrement sur le principe du libre-service?

### **3. Approvisionnement par le détaillant**

- Les détaillants et les établissements de transformation travaillent-ils en collaboration afin de fournir au consommateur ce dont il a besoin?
- Les détaillants fournissent-ils aux industries de transformation des prévisions significatives?
- Les prévisions sont-elles reçues suffisamment tôt pour que les industries de transformation puissent planifier la demande des carcasses?
- Les prévisions reflètent-elles l'aspect saisonnier de l'offre?
- Les détaillants-acheteurs possèdent-ils des renseignements significatifs sur les éléments-moteurs qui régissent les attitudes et les comportements d'achat du consommateur?
- Comment les perceptions du consommateur relatives à la qualité sont-elles factorisées au niveau de l'évaluation de la performance du fournisseur?

### **4. Opérations 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 connaissent-ils pleinement la viande qu'ils préparent, emballent et vendent?
- Un membre du personnel de première ligne quelconque pourrait-il informer le consommateur au sujet du mode de préparation, de cuisson et de service du produit?
- Le détaillant procède-t-il à des expériences visant à déterminer quelles sont les variables prédictives qui pourraient augmenter la satisfaction du consommateur et les ventes?
- Dans quelle mesure d'efficacité et d'efficience les opérations du détaillant sont-elles réalisées?
- Comment procède-t-on au suivi et à l'évaluation de la performance des opérations internes du détaillant?
- Une portion quelconque de cette information est-elle partagée avec les fournisseurs à des fins de résolution de problèmes?

## **5. Facteurs groupés se rapportant à l'élevage des animaux**

Aucun facteur en tant que tel se rapportant à l'élevage des animaux ne possède le même degré d'importance que les facteurs précis décrits ci-dessus. Toutefois, cumulativement, ils demeurent susceptibles d'influencer considérablement la satisfaction du consommateur et, de façon conjointe, ils exercent une influence de l'ordre de près de 21 % sur la satisfaction de la clientèle.

- Quelles mesures prend-on pour accoler au veau canadien l'image de marque d'une viande saine et de qualité constante que « toute la famille mangera » et ce, possiblement, par l'entremise de programmes de bien-être stratégiquement ciblés?
- Fournit-on aux producteurs des renseignements sur la performance en matière de vente au détail et sur la satisfaction du consommateur?
- Des expériences sont-elles entreprises afin d'identifier les répercussions comparatives occasionnées par chaque étape du processus de production sur la qualité de la viande?
- Les intervenants situés en aval partagent-ils des renseignements au sujet de la nature des répercussions qu'ont les enjeux associés à la production primaire sur leur exploitation?

## **EXPOSÉ SUR UN EXEMPLE PARTICULIER D'OCCASION D'ACCROÎTRE LA VALEUR POUR LE CONSOMMATEUR**

La possibilité d'accroître la proposition de valeur de cette chaîne précise se résume, en ce qui concerne les producteurs, l'usine de transformation et le détaillant, à travailler main dans la main, à définir clairement les facteurs qui présentent une importance cruciale quant à la satisfaction du consommateur et, dans le cas du détaillant, à mettre régulièrement à l'intention de l'établissement de transformation une feuille de pointage indiquant dans quelle mesure ses produits répondent aux exigences de CTS du consommateur. Il n'est pas nécessaire que ce processus devienne exhaustif.

En se fondant sur les indicateurs élaborés à partir des conclusions de la recherche sur les CTS et les commentaires formulés par le détaillant, la prochaine étape en ce qui a trait à l'usine de transformation consisterait à fournir aux producteurs une feuille de pointage trimestrielle qui leur indiquerait dans quelle mesure leur veau répond aux exigences minimales de performance et à mettre à leur disposition une forme individuelle de tutorat visant à leur permettre d'améliorer la qualité de leur viande.

L'amélioration des processus relatifs aux attributs de CTS définis par le consommateur faciliterait la chute des coûts tout au long de la chaîne en son entier. Ainsi, en plus de la possibilité d'accroître les recettes par une réaction plus efficace aux CTS définis par le consommateur, les producteurs, les établissements de transformation et les détaillants pourraient augmenter leur marge de profit. Pour que ce changement devienne durable, il faudrait que chacun se sente financièrement stimulé à demeurer fidèle au processus.

Le critère de CTS pour « prix abordable » a reçu une note de 5 sur 10. Comme le rapport entre l'attribut « toute la famille en mangera » et les autres attributs reste très vaste lorsqu'on le compare à la situation qui prévaut pour des produits tels que le porc et le poulet, un pointage de 5 équivaut à celui qui forcerait un « compromis décisif ». Le niveau de satisfaction de la clientèle quant au prix actuel du veau ne s'établit qu'à 58 %. Selon la matrice, chaque étape de la chaîne de la valeur entretient une association que l'on peut qualifier de raisonnablement à extrêmement forte en ce qui a trait à cet attribut défini par le consommateur. Que ce soit lors d'entrevues ou d'observations effectuées tout au long de la chaîne, les chercheurs ont identifié des occasions visibles de diminution de coûts grâce à une harmonisation plus étroite des opérations qui surviennent le long de la chaîne de valeur, de façon à atténuer les variations souvent significatives qui existent actuellement dans la chaîne de valeur au niveau des produits et des processus. Ces variations nuisent à la performance. Au fil du temps, des améliorations pourraient être apportées par l'implantation de rapports statistiques et de mesures de contrôle qui seraient régulièrement passés en revue par la direction et partagés avec les intervenants dont les opérations comportent des liens avec la performance particulière qui fait l'objet de l'évaluation.

Il semble que tout au long de la chaîne, des lacunes existent quant à la quantité de renseignements faisant l'objet d'un suivi statistique permettant d'identifier les pratiques non efficaces et les méthodes d'essai aptes à diminuer les variations en matière de qualité. En outre, parmi les membres de la chaîne, l'information n'est pas non plus partagée d'une façon qui soit susceptible de favoriser l'implantation de processus plus efficaces et de nourrir l'avènement d'innovations axées sur le consommateur. En ce qui concerne l'obtention, tout au long de la chaîne et avec régularité, de commentaires, autres que sur le plan de la classification en vue du paiement en fonction d'une analyse fondée sur des statistiques, la figure 8 est présentée à titre de suggestion de renseignements pouvant être partagés afin d'améliorer la performance des membres à titre particulier et de la chaîne de valeur dans son ensemble.

**Figure 8 : exemples de feuilles de pointage de la chaîne de valeur**

<b>Rapport du détaillant à l'emballeur</b>	
<b>Attribut</b>	<b>Mesure</b>
<b>Performance antérieure</b>	
Volume total	Tendance kg
Freinte	Tendance kg
Ventes	Tendance \$
Positionnement dans la catégorie	Classement ou %
Livraisons à temps	%
Plaintes du consommateur	Nombre
Plaintes du magasin	Nombre
Plaintes du CD	Nombre
Objectif n° 1	IRC et tendance
Objectif n° 2	IRC et tendance
Objectif n° 3	IRC et tendance
<b>Performance future</b>	
Prévisions pour les 3 prochains mois	Kg
Exigences au niveau de la qualité pour les 12 prochains mois	Précisez
Besoins en matière d'innovation pour les 12 prochains mois	Précisez
Recommandations	Précisez

<b>Rapport de l'emballeur au producteur</b>	
<b>Attribut</b>	<b>Mesure</b>
<b>Performance antérieure</b>	
Volume	Tendance kg
Variation	Écart-type kg
Valeur	Tendance \$
Rendement	% et tendance
Produit de qualité supérieure	% et tendance
Produit déclassé	% et tendance
Position en tant que fournisseur	Classement
Livraisons dans les délais	%
Objectif n° 1	IRC et tendance
Objectif n° 2	IRC et tendance
Objectif n° 3	IRC et tendance
<b>Performance future</b>	
Prévisions pour les 3 prochains mois	Animaux
Exigences au niveau de la qualité pour les 12 prochains mois	Précisez
Besoins en matière d'innovation pour les 12 prochains mois	Précisez
Recommandations	Précisez

En souscrivant à cette approche, un avantage additionnel serait obtenu, à savoir l'espérance qu'une coordination plus étroite des opérations pourrait donner lieu à une variation moins prononcée au

niveau de la qualité et de la composition de la viande et à une coopération accrue entre les participants. L'obtention simultanée d'une chute des coûts de production et d'une hausse de l'uniformité pourrait, sans l'ombre d'un doute, augmenter la proposition de valeur qui, selon le consommateur, est offerte par le veau canadien et procurer aux participants tout au long de la chaîne une occasion d'améliorer leur marge et leur rentabilité.

**L'équipe de recherche**

M. Martin Gooch, M. Abdel Felfel et M. Dan Laplain du Centre de gestion de la chaîne de valeur, George Morris Centre, au Canada.

[www.vcmtools.com](http://www.vcmtools.com)

Pour plus de renseignements, communiquez avec :

M. Martin Gooch

[martin@georgemorris.org](mailto:martin@georgemorris.org)