

RAPPORT FINAL :

**OPTIMISATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR DANS LA FILIÈRE PORCINE
QUEBÉCOISE : ANALYSE COMPARATIVE DES MODÈLES HOLLANDAIS,
ANGLAIS ET QUÉBÉCOIS**

Par : Josée Vincelette, M.Sc. (Marketing), HEC Montréal,
Chargée de projet, La Coop fédérée

Présenté au :
Fonds de développement de la transformation alimentaire

Janvier 2006

Table des matières

	<u>Page</u>
Sommaire exécutif	
Objectifs du projet	1
Méthodologie	2
Présentation et analyse du modèle anglais	4
Produits à valeur ajoutée : quelques initiatives privées.....	6
George Adams & Sons et le projet LincPorc	6
Cranswick Country Food et le projet Tenderlean.....	6
Forces et faiblesses du modèle anglais.....	7
Avenir de l'industrie porcine britannique	8
Présentation et analyse du modèle hollandais	10
Produits à valeur ajoutée : un exemple d'initiative privée.....	13
La création de valeur ajoutée selon Nutreco.....	13
Forces et faiblesses du modèle hollandais	14
Avenir de l'industrie porcine néerlandaise.....	15
Présentation et analyse du modèle québécois	16
Les programmes venant en aide à l'industrie porcine : vers un nouveau modèle à la fois coopératif et entrepreneurial ?	16
Les initiatives de chaînes de valeur dans l'Ouest canadien	17
Les initiatives de chaînes de valeur au Québec et la création de valeur ajoutée à la vente au détail.....	19
Natur'Boeuf	19
Le porc Oméga 3.....	19
Forces et faiblesses du modèle québécois	20
Avenir de l'industrie	20
Forces et faiblesses contextuelles des industries à l'étude	22
Recommandations stratégiques.....	25
Conclusion.....	27
Bibliographie	30

Sommaire exécutif

Le présent projet consiste à présenter et à analyser les différentes initiatives gouvernementales ou paragouvernementales visant l'amélioration de la compétitivité et le développement de filières porcines performantes au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et au Québec. Plus particulièrement, les expériences britanniques et néerlandaises de gestion de la chaîne de valeur ont fait l'objet d'une analyse plus détaillée. Au Québec, le concept de chaînes de valeur semble relativement peu connu, et jusqu'à présent, aucune initiative ne s'y dévoue spécifiquement.

Une chaîne de valeur est définie dans ce projet en tant que collaboration de plusieurs entreprises à coordonner leurs diverses activités dans le but de créer des produits dotés d'une valeur ajoutée aux yeux du consommateur final. Cette collaboration génère une amélioration de la compétitivité de ces entreprises grâce à un partage d'information interentreprises plus abondant et une réponse plus rapide aux comportements des consommateurs.

Pour réaliser cette étude, une série d'entrevues a été effectuée dans les trois contextes auprès de 35 représentants de l'industrie porcine, de représentants du gouvernement ou d'institutions de savoir. Dans l'ensemble, les propos recueillis ont été validés par des données secondaires de qualité.

Ainsi, le présent rapport présente :

- Les initiatives orchestrées par le Red Meat Industry Forum (RMIF), l'Agri-Chain Competence (AKK), Dévelop'Action et Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ) ;
- Une estimation des forces et faiblesses des initiatives étudiées ;
- Des perspectives d'avenir de l'industrie porcine ;
- Une estimation des forces et faiblesses, des menaces et des occasions propres à la situation de l'industrie porcine de chaque contexte étudié.

Le modèle britannique s'intéresse particulièrement à l'efficacité des opérations, sous l'approche *lean thinking*. La chaîne de production est analysée dans son entièreté, de la ferme à la table, de manière à identifier les étapes de production qui ne génèrent pas de valeur pour le consommateur final, et à les retirer, si possible.

Bien que le modèle néerlandais traite également de l'efficacité des opérations, il ne se restreint pas à l'approche *lean thinking* et s'intéresse à bien d'autres volets, particulièrement l'innovation ainsi que la gestion de réseaux logistiques. Enfin, il ne se limite pas qu'aux activités agroalimentaires, mais s'implique dans divers secteurs économiques afin de se bonifier au contact des différents savoirs développés dans ces autres industries.

Malgré l'intérêt que suscite le modèle néerlandais et la puissance potentielle de ce dernier à influencer plusieurs secteurs d'activité économique, il nous semble peu envisageable de considérer de s'engager dans cette voie, car elle nécessiterait d'importantes modifications à la culture d'affaires des différents ministères concernés, une organisation des industries agroalimentaires en filières dynamiques et coordonnées, et enfin, une réorganisation des fonds disponibles et des efforts de recherche.

Toutefois, les deux modèles ne sont pas nécessairement exclusifs, et nous recommandons de nous inspirer dans un premier temps du modèle britannique, dont l'application se prête à une approche par petits pas. Nous croyons cependant qu'il serait plus profitable à l'industrie de ne pas mettre l'emphase sur un seul modèle de gestion des chaînes d'approvisionnement, tel le *lean thinking*, tout comme le modèle britannique le propose, mais de faire preuve de flexibilité dans l'élaboration de solutions adaptées aux réalités de chaque filière.

À long terme, il serait possible d'envisager une réorganisation des ressources disponibles à la recherche et l'innovation, aux transferts technologiques et à la formation, si la volonté politique de la filière et des diverses instances gouvernementales s'y prête. D'ailleurs, c'est la solution que l'industrie agroalimentaire australienne a adoptée suite à une démarche similaire à la nôtre. Elle fait appel à l'institut de formation IGD pour s'approprier les outils britanniques et développer ses connaissances techniques (en gestion de commerce de détail et ECR, par exemple) et puise également dans la méthode néerlandaise pour développer son réseau de savoir et son système national d'innovation.

Objectifs du projet

Le projet «Optimisation de la chaîne de valeur dans la filière porcine québécoise : analyse comparative des modèles hollandais, anglais et québécois», subventionné par le Fonds de développement de la transformation alimentaire, vise plusieurs objectifs :

Dans un premier temps, constater :

- Les effets de la globalisation des marchés et de la concentration qui l'accompagne, bouleversant les relations entre les intervenants des différents maillons de la chaîne d'approvisionnement ;
- L'impact des nombreuses crises alimentaires au sein des pays visés ainsi qu'en Europe, qui ont placé la sécurité alimentaire au centre des préoccupations des consommateurs ;
- L'essor des nouvelles technologies de l'information et des communications qui redéfinissent le *modus operandi* entre les fournisseurs et les distributeurs.

Plus spécifiquement, nous cherchons à identifier :

- Les mécanismes et les pratiques exemplaires de ces modèles de gestion des chaînes de valeur et d'approvisionnement dans l'industrie de la viande de porc.
- Les éléments qui nous permettent d'établir une grille de forces et faiblesses de chacun de ces modèles.

Dans le but d'élaborer quelques pistes de réflexion visant :

- Une redéfinition des rapports interentreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- Une définition d'une approche optimale de gestion des chaînes de valeur et d'approvisionnement pour les industriels québécois de la transformation de viande de porc.

Le projet a été mis en œuvre en trois volets, et le présent rapport en compile les résultats. Le premier volet consistait à présenter et à analyser dans le détail les expériences hollandaise et anglaise de gestion de la chaîne de valeur dans le secteur porcin. Le second volet approfondissait cette analyse à l'aide des propos recueillis auprès des intervenants de l'industrie, où le maillon transformateur-distributeur/détaillant fait l'objet d'une attention marquée. Enfin, le troisième volet traitait de l'industrie porcine québécoise et des initiatives qui y sont proposées.

Méthodologie

La recherche d'informations nécessaires pour mener à bien ce travail s'effectue en trois étapes :

- Un recensement de la littérature récente au sujet des chaînes de valeur et de la sécurité alimentaire.
- Une analyse de données secondaires, permettant de cibler les organismes et les intervenants susceptibles de fournir des informations sur la situation de l'industrie porcine, ou encore, jouant un rôle important dans la mise sur pied de chaînes de valeur (ex.: instituts, organismes facilitateurs).
- Une série d'entrevues individuelles semi-structurées auprès de ces intervenants, afin :
 - De développer un portrait précis et actuel de la situation de l'industrie porcine de chaque pays au cœur de l'étude ; pour ce faire, les intervenants ciblés proviennent du milieu gouvernemental, des institutions de savoir et de l'industrie ;
 - De vérifier l'exactitude des données secondaires colligées et d'investiguer davantage les points d'intérêt.

Au regard des objectifs fixés quant à l'échantillon nécessaire pour mener à bien cette recherche, nous avons réussi à rencontrer au moins un intervenant de chaque catégorie, à l'exception d'un refus et d'une annulation. Malgré tout, lorsque nous comparons les échantillons de chaque contexte à l'étude, nous remarquons une couverture somme toute similaire.

Catégories d'organismes ayant participé à la recherche, par pays

	Royaume-Uni	Pays-Bas	Québec
Syndicats de producteurs de porcs	1	0	2
Entreprises de transformation	3	1	2
Distributeurs/détaillants de taille importante	1	1	1
Représentants d'un organisme de coordination de la filière (mise en marché, surveillance des prix)	1	1	1
Organismes de promotion des exportations	0 (a)	1	1
Représentants du gouvernement (Ministère de l'agriculture)	0 (b)	2	2
Centres de recherche et développement (modèles d'affaires)	1	1	1
Experts de l'industrie porcine	1	1	3
Experts en assurance qualité	1	1	1
Experts en environnement	0	2	1
Total	9	11	15

(a) En fait, une des organisations participant à la recherche assume également ce rôle.

(b) L'entretien a été annulé, mais le répondant nous a fait parvenir une documentation détaillée.

Déroulement des entrevues

Une structure commune est utilisée à titre de guide d'entrevue :

1. Introduction : qui nous sommes, brève présentation du projet issu d'un partenariat entre La Coop fédérée et HEC Montréal, dont les données devaient également servir à la rédaction de notre mémoire de maîtrise.
2. Buts de la rencontre.
3. Entente sur la confidentialité du matériel enregistré (si c'est le cas) lors des entrevues.

Questions traitées:

1. Description de l'organisme visité, ses fonctions, son rôle au regard de l'industrie porcine.
2. Quels événements ont causé des bouleversements dans l'industrie porcine au cours des dernières années ?
3. Quels changements ces bouleversements ont-ils créés au sein de l'industrie en termes des :
 - a. Programmes d'assurance qualité ;
 - b. Initiatives de chaînes de valeur ;
 - c. Perspectives d'avenir pour l'industrie .

Dans les faits, cette structure s'est retrouvée plus ou moins enveloppée de questions de relance ou de questions ancillaires, selon le champ d'activité principal de l'intervenant, son aisance à traiter des différents sujets, ou la lumière qu'il pouvait apporter sur un point d'intérêt au projet.

Les entrevues ont été colligées en une banque de données privée, sous la propriété de La Coop fédérée, et les dates de séjour ainsi que les caractéristiques plus détaillées des entreprises participantes sont gardées confidentielles.

Présentation et analyse du modèle anglais

Suite aux différentes crises sanitaires qui ont bouleversé les filières de production agroalimentaires au Royaume-Uni, le Red Meat Industry Forum (RMIF) a été mis sur pied afin d'aider les entreprises du secteur des viandes à pallier le manque de coordination des initiatives de chaînes de valeur, ainsi que de la création de savoirs s'y rapportant. Notons que l'industrie porcine britannique s'est particulièrement intéressée aux travaux du RMIF et plusieurs entreprises de cette industrie ont pris part à l'une des activités offertes par cette initiative.

Le RMIF vise trois objectifs : l'amélioration de la compétitivité des chaînes de production, l'augmentation de l'efficacité des entreprises individuelles et enfin, le partage d'informations aux producteurs menant à une meilleure compréhension des besoins des consommateurs.

Les activités du RMIF sont effectuées en partenariat avec quelques institutions de savoir (universités, collèges, instituts d'agriculture), mais plus particulièrement avec le Food Chain Centre, une filiale de l'institut IGD, qui est à la fois un établissement académique spécialisé en distribution agroalimentaire ainsi qu'un cabinet de consultation reconnu et très impliqué dans tous les secteurs de l'agroalimentaire, de la production à la vente au détail.

Sommairement les activités du RMIF, se détaillent en dix projets :

1. Analyse des chaînes de valeur : Encourager les entreprises à identifier et éliminer ou réduire les étapes qui n'ajoutent pas de valeur comme tel au produit (selon la philosophie du «*Lean thinking*»).
2. Benchmarking (Metrics) : Permettre aux producteurs de bœuf, de porc ou d'agneau de comparer leurs performances avec des fermes de taille similaire.
3. Benchmarking (Probe) : Développer, à l'aide d'un questionnaire incluant des aspects quantitatifs et qualitatifs, un diagnostic d'entreprise plus personnalisé.
4. Formation universitaire : Élaborer une offre de cours de deuxième cycle en gestion, adaptés spécifiquement à l'industrie de la viande rouge. La formation viserait éventuellement à développer une mentalité d'affaires portée sur la réingénierie des processus administratifs (business improvement).
5. Centre de documentation (Centre of Red Meat Excellence) : Mettre sur pied un centre de documentation répertoriant un éventail des meilleures pratiques ainsi que d'autres sujets d'intérêt propres à l'industrie de la viande rouge.
6. Masterclasses : Améliorer les opérations des abattoirs et transformateurs (processus, machinerie, outils de gestion), en faisant appel à des experts externes pour instaurer une culture d'amélioration continue dans l'entreprise.
7. Information : Diffuser de l'information sur les meilleures pratiques de gestion de chaînes d'approvisionnement.
8. Comportement du consommateur : Développer des outils de communication à l'intention de producteurs afin de mieux les informer des besoins et des comportements des consommateurs.

9. ECR : Utiliser les techniques d'ECR (Efficient Consumer Response) afin de développer une meilleure collaboration entre les membres de la chaîne dans le but de rencontrer les besoins des consommateurs (i.e. planification de la demande).
10. Prix : Aider les producteurs à comprendre le recours au «deadweight price procurement», et d'ainsi leur permettre de maximiser leurs gains.

Rapidement, les responsables de cette initiative ont vu l'intérêt d'ajouter d'autres secteurs à celui des viandes dans leurs études, tels la production laitière, les productions maraîchères, ainsi que des activités plus précises comme la production biologique et l'approvisionnement de chaînes de restauration. Ainsi, le recours aux mêmes outils d'analyse permet certaines comparaisons entre industries, ainsi que l'identification de problématiques communes aux différents types de productions.

L'initiative ne disposait que de trois ans pour faire ses preuves, et la série de projets initialement subventionnée par le Département du commerce et de l'industrie est maintenant complétée. Il en résulte 17 masterclasses dans des usines de transformation, 9 analyses de chaînes de valeur, 80 activités de benchmarking d'entreprises (PROBE) et la création de clubs de benchmarking, permettant aux entreprises participantes de suivre l'évolution de leurs progrès de façon trimestrielle.

Suite à ces résultats, les nouvelles activités du RMIF comprennent maintenant :

- Un exercice de benchmarking international portant sur 12 pays, sur les produits de porc, de bœuf et d'agneau.
- La création d'un joint-venture avec le British Meat Processors, visant 4 objectifs :
 - Améliorer l'efficacité des activités des entreprises
 - Aider au développement des gestionnaires d'expérience
 - Encourager les jeunes gestionnaires à venir travailler dans l'industrie
 - Consacrer des fonds à la tenue d'activités en entreprise
- Pour ce faire, le RMIF bénéficie d'une subvention de 750 000 £ de DEFRA, suite au lancement de sa nouvelle stratégie de formation axée sur le développement durable de l'industrie à l'été 2005.

Nous croyons que la popularité des masterclasses a joué un rôle important dans l'avènement de ce joint-venture. En somme, le RMIF semble s'orienter davantage vers la formation et l'amélioration des maillons de l'abattage et de la transformation, alors que le Food Chain Centre conserverait les autres activités.

Ainsi, le Food Chain Centre deviendra la ressource principale pour les activités de benchmarking et de clubs d'affaires et il a reçu une subvention de 300 000 £ de DEFRA à cette fin.

Le Food Chain Centre a vu à la publication des résultats de certaines de ces initiatives, dont une activité de benchmarking des fruits et légumes et une autre, développée avec DEFRA : le benchmarking à la ferme. Plusieurs cas pratiques sont également disponibles et le plus complet, à notre sens, est le Sainsbury's Traditional Beef Partnership Scheme. Deux chaînes de valeur ont fait l'objet d'une analyse approfondie : le porc et le lait. Bien sûr, différents

exemples de chaînes de valeur et des meilleures pratiques de gestion sont illustrés, mais on constate toutefois que les derniers projets font l'objet de publications très sommaires. En parallèle à ces activités, le Food Chain Centre a rédigé un guide destiné aux petites entreprises désireuses de faire des affaires avec la grande distribution, un guide incitant les entreprises à développer des emballages adaptés aux besoins des détaillants, dans une approche ECR. De plus, le Food Chain Centre est parvenu à une entente liant une université et une firme de collecte de données, permettant aux étudiants d'analyser des données propres à diverses productions agroalimentaires.

Enfin, IGD a mis sur pied un programme de formation de deuxième cycle universitaire en collaboration avec l'Université d'Edinburgh, portant sur la gestion commerciale des entreprises en agroalimentaire. Le programme consiste de journées entières de formation, et pour chaque atelier, un cédérom, des cas pratiques, des livres de notes et une aide à distance pour les devoirs.

Produits à valeur ajoutée : quelques initiatives privées

Outre les exercices de chaînes de valeur parrainées par le RMIF, nous avons identifié quelques cas d'entreprises de transformation porcine qui ont mis sur pied des initiatives privées.

George Adams & Sons et le projet LincPorc

Le transformateur George Adams & Sons s'est associé à une entreprise de génétique (PIC) ainsi qu'un producteur reconnu afin de développer un nouveau croisement, le LincPorc. Ce dernier offre les caractéristiques particulières de produire davantage de viande dans la fesse et la longe, les parties les plus appréciées et intéressantes au Royaume-Uni, d'un point de vue économique. Maintenant, cinq producteurs participent au projet afin d'obtenir une production suffisante et une carcasse plus constante.

De plus, le transformateur poursuit l'implantation d'une technologie de lecture des carcasses par ultrasons (AutoFom) et augmente sa couverture territoriale pour ses produits cuisinés. De plus, l'entreprise semble avoir entrepris des démarches afin de faire reconnaître une indication géographique protégée (PGI) à sa production de saucisses du Lincolnshire.

- Cette chaîne de valeur constitue un exemple de coordination verticale d'entreprises indépendantes.

Cranswick Country Food et le projet Tenderlean

De concert avec la chaîne de distribution alimentaire Sainsbury's, le transformateur Cranswick Country Food a développé la gamme de produits Tenderlean. Cette initiative de chaîne de valeur englobe la génétique de l'animal, la suspension de la carcasse par les hanches et une maturation de la viande sur l'os, ce qui lui conférerait davantage de goût. En raison de la maturation prolongée, le détaillant accepte une durée de vie en tablette moins longue. Il importe de spécifier que Cranswick peut se permettre de remplir ses réfrigérateurs et d'arrêter sa chaîne d'abattage pendant plus de 48 heures en alternant sa production avec la transformation des produits importés partiellement dépecés.

Outre cette initiative avec Sainsbury's, l'entreprise Cranswick poursuit une stratégie «niche et volume» : c'est-à-dire qu'elle fait des partenariats ou procède à l'acquisition d'entreprises de petite taille, dont les produits et les recettes novatrices se démarquent de ce qui est offert présentement sur le marché. Ces petites entreprises conservent leurs points de vente, leur permettant ainsi de garder le contact avec le public et de tester les nouveaux produits qu'elles développent. Cranswick tente de reproduire la qualité de ces produits sur une plus grande échelle, dans une logique «niche et volume». Ainsi, tout le monde est content : le petit marchand peut se concentrer à créer de nouveaux produits et Cranswick voit à leur diffusion, souvent sous la marque du commerce du marchand (si cette dernière est bien établie, bien entendu).

En parallèle aux partenariats, l'entreprise poursuit une stratégie d'acquisition d'entreprises permettant de diversifier l'offre ou d'accéder à des marchés différents. Par exemple, l'entreprise a fait l'acquisition de Perkins Chilled Foods, un joueur important dans le secteur des produits surtransformés desservant la grande distribution et les services alimentaires. De plus, sa participation dans Continental Fine Foods, entreprise qui importe des salaisons, des charcuteries fines ainsi que des produits complémentaires destinés aux comptoirs alimentaires (pâtes alimentaires, olives, fromage, pâtés), a permis d'augmenter substantiellement à la fois le nombre de clients et les types de marchés desservis par l'entreprise.

- Cette chaîne de valeur constitue un exemple de chaîne partiellement intégrée verticalement, misant à la fois sur la création de produits de niche et sur une diversification de produits et de marchés.

Forces et faiblesses du modèle anglais

Forces :

- Possibilité de développer des forums d'industrie dans plusieurs secteurs, d'effectuer des comparaisons sectorielles et de dégager les meilleures pratiques de gestion applicables au secteur de la production agricole.
- L'analyse de plusieurs chaînes mène à l'identification de problématiques récurrentes au sein des différentes industries, ce qui permet un lobby plus efficace auprès des instances concernées.
- Le modèle favorise une meilleure compréhension entre membres de la filière, la formation de partenariats et la découverte de modèles d'affaires différents.
- Le modèle émerge d'une vaste consultation de l'industrie et répond à un besoin. C'est une initiative intéressante et innovatrice.

Faiblesses :

- L'imposition d'un seul modèle (le *lean thinking*) comme approche aux chaînes de valeurs, alors qu'il ne convient pas à toutes les entreprises et augmente la relation de dépendance envers les maillons les plus forts de la chaîne.
- Un grand risque est perçu quant à l'identification d'améliorations de marges obtenues au sein de la chaîne, à l'effet que les distributeurs/détaillants utiliseront leur rapport de force pour se les accaparer.

- Le risque de voir les investissements effectués et les connaissances développées passer à des mains étrangères dans le cas d'une acquisition d'entreprise ou de chaîne complète, tel que Danish Crown l'a fait avec Flagship Foods, par l'entremise de sa filiale Tulip UK.
- Le RMIF manque de crédibilité au sein de l'industrie et certains gestionnaires le jugent éloigné des réalités de l'industrie, vu son absence d'activités commerciales et le recours aux universitaires et aux consultants.
- Les initiatives proposées par le RMIF ne tenaient pas en compte la disponibilité des données pour parvenir à leurs fins, ce qui a grandement augmenté la difficulté d'accomplir certains projets.
- Certains outils procurent un rendement très intéressant, mais nécessitent un input de données substantiel. La valeur de l'exercice se voit alors remise en question.

Avenir de l'industrie porcine britannique

Suite à une série de crises sanitaires et au resserrement des normes d'assurance qualité (incluant la sécurité alimentaire et le bien-être animal), l'industrie porcine britannique a perdu près du tiers de ses effectifs. La compétition s'intensifie, alors que la production domestique ne suffit pas à la demande et que le marché est inondé d'importations à bon marché. On observe une concentration des activités tant à la production, à l'abattage et la transformation, qu'au niveau des distributeurs/détaillants.

En mai 2004, Tulip UK (une filiale du géant Danish Crown) a mis la main sur Flagship Foods, une filière intégrée verticalement, de la génétique à la surtransformation, se plaçant ainsi au second rang des transformateurs britanniques, derrière Grampian. Soudainement, les autres entreprises de transformation britannique se trouvent relativisées, deviennent toutes des «petits joueurs», car leurs activités visent essentiellement le marché local. On s'attend à ce qu'éventuellement, un autre groupe international fasse son entrée au Royaume-Uni.

La filière porcine britannique déploie d'importants efforts afin d'améliorer la condition sanitaire des troupeaux et une nouvelle politique gouvernementale coordonnant les activités de divers ministères et parties prenantes de l'industrie a été dévoilée à l'été 2005 : From Sustainability to Sustained Ability. Cette stratégie reconnaît l'apport d'une meilleure formation des différents acteurs de la filière à la relance de l'industrie et souligne également que l'un des grands défis de l'industrie porcine britannique est d'apprendre à travailler dans un plus grand esprit de coopération.

La compétitivité de l'industrie comporte quelques défis, alors que les coûts de production actuels sont évalués de 10 à 15 pence supérieurs à la compétition étrangère, en raison d'une productivité par truie plus faible, un taux de mortalité post-sevrage plus élevé et des taux de croissance moins élevés. Les virus du SDPS et du SRRP font des ravages depuis quelques années au sein de l'industrie porcine britannique, et comme nous le savons également, ces maladies présentent une grande variabilité clinique et aucun traitement curatif n'est connu à ce jour, si bien que la mortalité au sein des troupeaux infectés peut atteindre des proportions inquiétantes et en affecter sérieusement la rentabilité.

De plus, on s'attend à ce que la libéralisation des échanges pose une pression supplémentaire sur l'industrie, avec la reconnaissance éventuelle de la Russie et de la Chine en tant que

membres à part entière de l'OMC, et la possibilité de l'avènement de nouveaux accords bilatéraux.

La concentration de la distribution au détail devrait se poursuivre et l'internationalisation des chaînes alimentaires créera également une pression aux fournisseurs de développer une vision internationale afin d'être en mesure d'approvisionner globalement ces dernières (global sourcing).

Enfin, le resserrement de la politique monétaire au Royaume-Uni face aux risques inflationnistes ne donne pas le répit souhaité à l'industrie porcine. De plus, l'immobilier semble faire les frais d'une bulle spéculative et l'endettement des ménages atteint un niveau très élevé, soit près de 120 % du revenu disponible, ce qui pourrait avoir des répercussions sur les comportements d'achat.

Malgré ces difficultés, la filière ne baisse pas les bras et selon les travaux préparatoires à l'élaboration de cette stratégie, les chances de succès et les estimations des retombées d'une reprise de l'industrie semblent encourageantes.

Présentation et analyse du modèle hollandais

Contrairement au modèle anglais où les entreprises sont invitées à participer à une série d'activités pré-établies, le modèle néerlandais évalue les soumissions de projets au cas par cas. L'Agri-Chain Competence (AKK) sert de guichet unique à la soumission de projets de chaînes de valeur, issues d'un minimum de trois entreprises à la fois. Ces projets visent l'amélioration de divers aspects de la chaîne de valeur, que ce soit en termes d'efficacité d'opération ou le développement d'une coordination plus étroite, par exemple. Les entreprises se retrouvent ensuite jumelées à des chercheurs provenant de deux universités ainsi qu'à un représentant d'AKK, responsable d'assurer un accompagnement pour la durée du projet.

Le modèle vise la coopération et le partage des savoirs, de manière à développer différentes stratégies organisationnelles : la création d'alliances stratégiques, de réseaux, de partenariats visant une valeur ajoutée, les chaînes d'approvisionnement, etc.

La particularité du modèle hollandais se situe dans la mise en place d'une structure optimisant :

- L'utilisation et la coordination des fonds publics aux fins de recherche appliquée ;
- La diffusion des connaissances au sein des communautés industrielles et scientifiques. Le modèle favorise d'ailleurs la diffusion transversale de connaissances entre diverses industries, dont certaines industries de services tels l'agritourisme et la gestion des soins de santé ;
- Le transfert de savoirs entre entreprises dans un contexte de coordination verticale.

En fait, l'approche néerlandaise tire avantage des habitudes de coopération interentreprises et d'ouverture aux échanges internationaux déjà établies depuis longtemps dans les pratiques d'affaires et dans les milieux universitaires du pays.

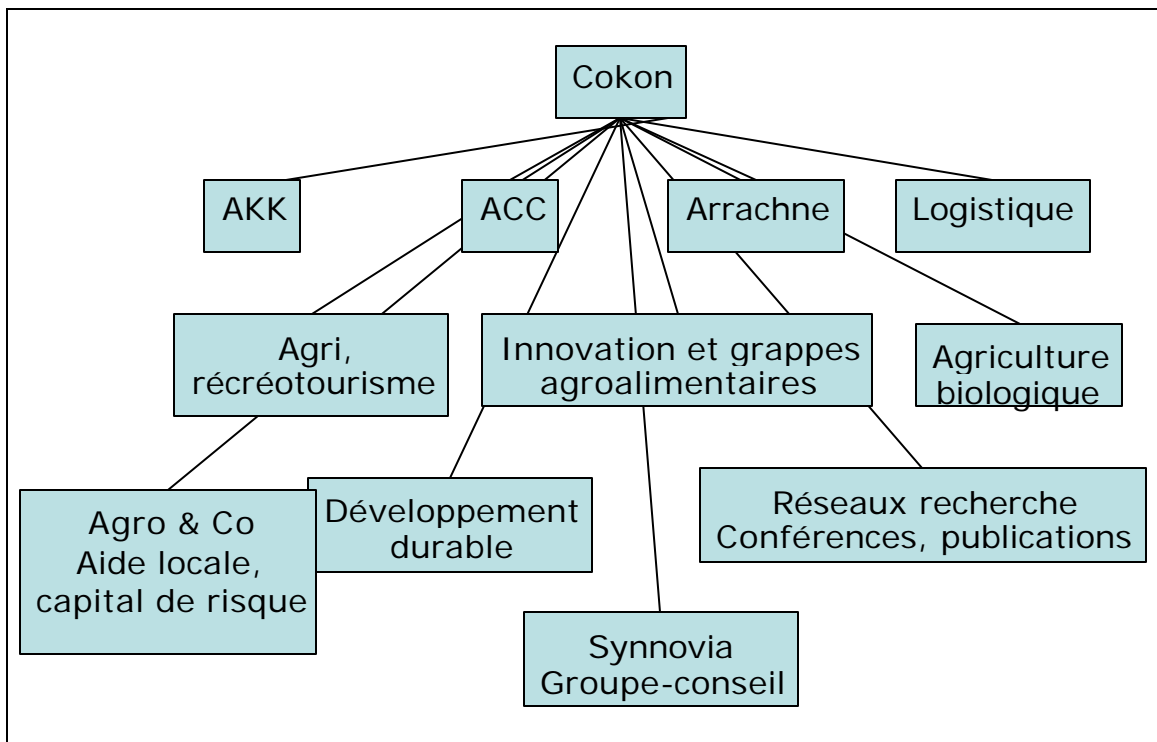
Le modèle issu de l'Agri-Chain Competence (AKK) se développe en trois phases distinctes :

- La première phase (1995-1999) se concentre sur le développement des chaînes d'approvisionnement, particulièrement sur les aspects logistiques et marketing ainsi que sur les gains d'efficience.
- La seconde phase (2000-2003) mise sur la promotion des relations au sein des chaînes et le développement de réseaux. Elle s'intéresse particulièrement à l'utilisation des technologies de l'information tant que facilitateurs à ces fins.
- La troisième phase (2003-2007) vise la mise sur pied d'un lieu de savoir : The International Knowledge Center on Chain and Network Science. Dans cette voie, le Journal on Chain and Network Science voit le jour et l'initiative s'implique dans les activités de l'International Food and Agribusiness Management Association.

Alors qu'elle bénéficie d'investissements importants en recherche, l'approche néerlandaise a développé une expertise appréciable sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la logistique, à l'apport des technologies de l'information dans les activités du grossiste ainsi que dans les fonctions de vente et de négociation via Internet. De plus, ce modèle en constante

évolution semble profiter de l'expertise accumulée jusqu'à présent pour se redéployer et se spécialiser en différents volets, sous la direction de COKON. En voici une brève description :

Le modèle hollandais se développe en plusieurs activités coordonnées (2005)



- COKON : À la fois administrateur des subventions accordées par le gouvernement et gestionnaire des projets acceptés. Son équipe de consultants développe une expertise poussée en prenant part à plusieurs projets à la fois.
- AKK et ACC - Agri-Chain Competence : Activités de développement des chaînes d'approvisionnement au pays et à l'international.
- Arrachne : Activités visant le transfert de connaissances issues de la gestion du secteur agroalimentaire vers le secteur des soins de santé (gestion de réseaux, chaînes de valeur, etc).
- TransForum Agro & Groen : Projet stratégique visant à stimuler la transition vers une agriculture et une horticulture durables, tenant compte de l'équilibre nécessaire entre les logiques économiques et d'aménagement de la chaîne agroalimentaire, par des améliorations aux infrastructures et à la logistique. Le projet, d'une durée de six ans, a démarré en 2004.
- Task Force Marktonwikkeling Biologische Landbouw (Groupe de travail pour le développement de l'agriculture biologique) : Le groupe vise la promotion de l'agriculture biologique aux Pays-Bas et la coopération entre divers intervenants du gouvernement, des entreprises et des institutions publiques.

- Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster (Réseau d'innovation, espaces verts et grappes agroalimentaires) : Ce groupe stimule l'innovation et le renouvellement de concepts dont les effets portent sur le long terme.
- Synnovia : Groupe-conseil, offrant des recommandations stratégiques aux entreprises locales et internationales du domaine agroalimentaire.
- Agro & Co (Capital de risque): Aide les entrepreneurs en agroalimentaire du Brabant à développer et à réaliser leurs plans d'innovation.
- KLICT : Aide au développement stratégique et aux applications pratiques de solutions pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement en agroalimentaire, transport, TIC et services connexes. Les opérations de KLICT couvrent la période de 1999-2004.
- Trek-Brabant : Projet de développement d'activités récréotouristiques dans la province du Brabant, axées sur la demande ; balance entre l'apport économique et l'impact sur la nature.
- Platform Agrologistiek : Création d'une plateforme entre chercheurs et membres de l'industrie en logistique agroalimentaire.
- International Food and Agribusiness Management Association : COKON participe au conseil d'administration et comme co-organisateur des forums et symposiums internationaux.
- Global Food Network : Réseau de recherche Europe, Afrique, pays du MERCOSUR, axé sur la sécurité alimentaire et la qualité des aliments.

Bien que sans lien direct avec les activités du Agri-Chain Competence, un autre projet attire également l'attention : la mise sur pied de Food Valley, un pôle alimentaire important, soit une région axée sur l'innovation, «les sciences de la vie», et la santé. Plus de 70 entreprises et instituts de recherche y prennent part, et on estime à 40 milliards d'euros par an le chiffre d'affaires généré par cette région. Le centre de recherche de l'Université Wageningen en est le point central.

L'un des projets de Food Valley traite des fermes porcines, et cherche à créer des fermes soucieuses du bien-être animal, sans émissions d'odeurs ou d'ammoniac et requérant peu d'énergie. Le groupe prétend d'ailleurs détenir le leadership mondial sur les connaissances relatives aux émissions d'ammoniac et d'odeurs.

Un autre point d'intérêt, de nature plus conceptuelle cependant, est la création de parcs agroalimentaires où les diverses activités seraient rapprochées en des lieux communs (production, transformation, distribution, négociation, entreposage), reliées par des réseaux logistiques communs, incluant le transport multimodal autant que cela s'avère possible, permettant de générer une plus grande valeur en combinant des produits divers. En somme, on vise à rapprocher des activités qui prennent souvent lieu à des endroits différents, dans le but de diminuer les mouvements et les pertes de temps.

Enfin, l'unité de recherche Agrotechnology and Food Innovation, du centre de recherche de l'Université Wageningen, serait le chef de file européen de la recherche et développement en ce qui a trait au développement durable dans le domaine de l'alimentaire et des biotechnologies.

Produits à valeur ajoutée : un exemple d'initiative privée

Outre les projets de l'Agri-Chain Competence (AKK), nous présentons un exemple d'initiative de chaîne de valeur privée dans le secteur porcin, issue de l'entreprise Nutreco. Bien que cette entreprise ait récemment vendu ses activités dans le secteur porcin, soit sa filiale Hendrix Meat Group, à son rival Dumeco (maintenant sous Sovion N.V.), son modèle de chaîne de valeur demeure pertinent à étudier.

La création de valeur ajoutée selon Nutreco

Nutreco reconnaît ne pas être compétitif au chapitre du plus bas prix et choisit plutôt de se positionner en termes de service et qualité. Le transformateur assume le rôle de coordination de la chaîne pour les distributeurs/détaillants, offrant des programmes visant à la fois à réduire les coûts (failure costs) et à favoriser un approvisionnement constant.

La stratégie de création de valeur ajoutée chez Nutreco s'organise autour de deux axes : un programme d'assurance qualité novateur intitulé NuTrace et un regroupement de sa production et de son approvisionnement en quatre catégories, assorties de cahiers des charges spécifiques :

- Le Global pork concept, représente le produit qualité standard, basé sur la norme d'assurance qualité IKB ainsi que ses propres normes de qualité, destiné aux entreprises européennes de transformation alimentaire.
- Le Welfare pork concept ajoute des normes de bien-être animal aux exigences du concept précédent. Les animaux ne sont pas castrés et passent toute leur vie au même site. Ce porc est essentiellement destiné à la production de bacon pour le marché du Royaume-Uni.
- Le Greenline pork concept rencontre les exigences des supermarchés européens, en particulier en ce qui a trait à une alimentation sans antibiotiques - alors que le porcelet est prêt à l'engraissement, doit-on préciser.
- Le Organic pork concept est basé sur les normes à la ferme de SKAL et de l'Association of Organic Pig Farmers.

Le programme NuTrace repose sur quatre piliers : la certification de la qualité, le monitoring, la gestion du risque, la traçabilité (tracking & tracing). La traçabilité seule, sans les autres piliers, ne peut réellement assurer la sécurité alimentaire, insiste Nutreco.

- Cette chaîne de valeur repose sur une coordination verticale, alors que des producteurs indépendants ou regroupés en coopératives observent des cahiers des charges précis, et partagent les informations nécessaires à l'établissement d'une traçabilité détaillée de leurs activités, nécessaire à justifier une prime sur la qualité de la viande.

Forces et faiblesses du modèle AKK

Forces :

- Le nombre restreint d'institutions de savoir au pays incite à la concentration des champs de spécialisation, ainsi qu'aux échanges et à la diffusion internationale.
- La concentration des initiatives de recherche sous un même organisme – ou un guichet unique - permet une coordination de ces dernières tout en établissant d'une part des priorités de recherche favorisant certains secteurs jugés stratégiques et d'autre part, en évitant des inefficiences (par exemple, que des projets semblables obtiennent du financement gouvernemental). Aussi, le modèle favorise le transfert de savoirs vers d'autres champs d'application (ex.: chaînes de services touristiques, hospitaliers, etc.).
- L'agenda de recherche est déterminé non par le gouvernement, mais par les propositions de projets émanant de l'industrie.
- La structure du système et la philosophie de co-innovation semblent appréciées.

Faiblesses :

- La démarche à suivre pour la proposition d'un projet représente un coût de transaction relativement élevé.
- Les coûts de transaction se trouvent également influencés par un manque de coordination des projets au sein d'une même entreprise, menant à des inefficiences, des luttes politiques et parfois au financement de «*pet-projects*». Le mécanisme de proposition des projets d'AKK laisse malheureusement une porte ouverte à ce genre de situation.
- Le programme existe depuis quelques années seulement, d'où l'impression qu'on est encore à la phase des ajustements.
- Plusieurs projets avortent en cours de route, et ce, pour plusieurs raisons : transferts ou abolitions de postes, manque de soutien de la direction, manque de coordination entre les différents projets d'une même compagnie. Le manque de flexibilité dans les conditions de démarrage de projet est également cité comme une cause d'échec : en effet, il arrive fréquemment qu'on constate en cours de route l'incompatibilité des objectifs des partenaires choisis.
- La diffusion des résultats demeure problématique : il est décourageant de constater la qualité d'efforts mise dans certains projets versus l'impact exercé au sein de l'industrie.
- On remarque un dilemme au niveau de l'attribution des fonds : le gouvernement fait pression pour la sélection de projets dotés d'un niveau de risque minimum, alors que l'innovation est *de facto* un processus risqué.
- Les grandes entreprises se retrouvent favorisées en ce qu'elles peuvent dégager davantage de ressources pour participer à des projets de recherche, mais on prétend que les petites entreprises ont peut-être droit à un traitement moins rigoureux. Dans le cas des grandes entreprises, on soupçonne les décideurs de se demander si elles ont vraiment besoin d'aide gouvernementale.
- Le programme AKK ne prévoit pas de suivi auprès des entreprises une fois le projet complété, donc, on ne peut en déterminer l'impact.

Avenir de l'industrie porcine néerlandaise

L'industrie porcine néerlandaise a également connu son lot de difficultés au cours des dernières années, tant par l'avènement de diverses crises sanitaires et alimentaires que par l'imposition par décret d'une réduction planifiée de la production, suite à des préoccupations environnementales. Tout comme au Royaume-Uni, on observe moins de fermes qu'auparavant, mais celles qui restent sont souvent de plus grande taille. Cette consolidation semble toutefois donner aux producteurs un pouvoir de négociation supérieur, alors que les transformateurs néerlandais ressentent la pression due à la présence à proximité d'un marché offrant des prix plus élevés.

Le secteur de la transformation de viande porcine a subi également d'importantes modifications avec la fermeture d'usines moins performantes et quelques fusions, aboutissant à la création d'un géant capable de tenir tête au numéro un européen Danish Crown : Sovion N.V. Dans une série d'acquisitions à un rythme effréné depuis 2003, le nouveau groupe englobe les activités du numéro un et du numéro deux de la transformation porcine néerlandaise, Dumeco et Hendrix Meat Group (autrefois sous Nutreco), en plus d'ajouter les achats en Allemagne, soit les groupes Moxsel et Nordfleisch. Le groupe Südfleisch est également dans sa mire, et si les négociations aboutissent, Sovion N.V. deviendrait le premier groupe de transformation porcine d'Europe.

On comprendra que Danish Crown et Sovion N.V. se livrent une lutte intense pour le contrôle de l'Allemagne, un marché fort lucratif. D'autre part, le groupe danois semble obtenir davantage de succès sur les marchés internationaux, et on observe un certain repli des activités de transformation néerlandaise vers les marchés protégés de l'Union européenne (Vincelette, 2005).

Enfin, ici comme dans les deux autres contextes à l'étude, les distributeurs/détaillants néerlandais se livrent une guerre de prix de longue haleine, et par conséquent, la relation qu'ils entretiennent avec les transformateurs repose sur une coopération limitée.

Présentation et analyse du modèle québécois

Les programmes venant en aide à l'industrie porcine : vers un nouveau modèle à la fois coopératif et entrepreneurial?

À notre connaissance, au Québec, aucun organisme ne fait office de guichet unique pour aider les entreprises dans leurs démarches visant à trouver l'information nécessaire à améliorer leur compétitivité, leurs activités de recherche et de développement, de transfert de technologie, de formation de personnel ou de compréhension des habitudes d'achat des consommateurs. En effet, l'offre semble plus fragmentée et moins exhaustive que ce que nous avons pu observer au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Nous notons toutefois le lancement de deux programmes qui devraient apporter une aide appréciable à l'industrie :

- **Dévelop'Action**, une initiative orchestrée par le Fonds de développement de la transformation alimentaire, issue des objectifs visés par le Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA). En fait, Dévelop'Action reprend les trois piliers du PASCAA, et en ajoute un quatrième :
 1. Solutions de l'industrie aux enjeux en émergence, en soutien de projets pilotes ou d'essais d'approches et de solutions.
 - Mettre à l'essai de nouvelles idées et approches, de nouveaux produits et procédés à valeur ajoutée.
 - Favoriser l'adoption de technologies, de processus, de procédés de transformation d'avant-garde permettant de rehausser la capacité du secteur de la transformation alimentaire à réagir aux enjeux actuels et en émergence, afin de développer de nouveaux produits et procédés à valeur ajoutée répondant aux besoins du marché et visant à assurer la pérennité du secteur.
 - Faciliter l'accès à des services de marketing et de vente pour de nouveaux produits à valeur ajoutée.
 2. Saisir les possibilités du marché en tirant parti des résultats de la recherche, en soutien de projets qui transfèrent les résultats de la recherche en débouchés commerciaux.
 - Viser à renforcer la capacité du secteur à commercialiser les résultats de la recherche (dépenses pour tester le prototype, mise en opération du prototype, plans, devis, frais d'ingénierie).
 3. Partager l'information pour favoriser l'avancement du secteur, en soutien de projets visant à recueillir, analyser et échanger de l'information pour contribuer aux orientations stratégiques futures en matière d'agriculture et d'agroalimentaire.
 - Viser à permettre au secteur de la transformation d'entreprendre des projets, d'organiser son milieu ou de recueillir, analyser et échanger de l'information pour renforcer sa capacité à définir son propre avenir et à participer au dialogue politique.

4. Le développement collectif et la structuration de l'industrie.
- Favoriser la mise en commun de services et toute autre mesure facilitant le développement de l'industrie.
 - Supporter financièrement les projets d'élaboration d'un plan stratégique de communication d'une association ou d'un regroupement admissible portant sur une période de 3 à 5 ans.
 - Aider les entreprises à se doter d'outils de gestion susceptibles d'améliorer la qualité des produits (HACCP, ISO 9000).
- **Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ)**, organisme résultant d'une réorganisation des ressources affectées à la transformation alimentaire et au développement régional au MAPAQ, en collaboration avec divers ministères et organismes québécois et fédéraux offrant également des services à ce secteur. TRANSAQ est une unité administrative sous le MAPAQ, mais doté d'un statut particulier, axé sur la gestion par résultats et une convention de performance et d'imputabilité. TRANSAQ sera chargé, d'assurer la coordination de ces services entre ministères afin que les entrepreneurs puissent bénéficier d'une livraison intégrée de ceux-ci.
 - Les activités de TRANSAQ visent également à tisser des liens plus étroits avec les trois grands de la distribution alimentaire ainsi que Costco afin de faciliter l'accès en tablette des produits locaux, à valeur ajoutée ou du terroir. Dans cet esprit, deux guides d'accès, l'un au détail, l'autre aux services alimentaires, seront publiés prochainement.
 - Les activités de TRANSAQ s'organisent en cinq volets :
 1. Modernisation et qualité des services
 2. Transformation alimentaire en région
 3. Appui aux leaders
 4. Développement des exportations
 5. Appui aux biotechnologies
 - Il est intéressant de noter que le MAPAQ entend prendre appui sur les coopératives pour le développement de la transformation alimentaire en région, car elle reconnaît la pertinence de cette formule et la nécessité d'en faire la promotion.

Les initiatives de chaînes de valeur dans l'Ouest canadien

Le Québec semble avoir pris du retard face aux autres provinces canadiennes quant à la mise sur pied d'organismes favorisant la création de chaînes de valeur. Par exemple, l'Agriculture and Food Council de l'Alberta a développé la Value Chain Initiative pour étudier et encourager la formation de chaînes de valeur. Il est clair qu'elle s'est inspirée du modèle britannique et les démarches qu'elle entreprend semblent fort intéressantes.

Value Chain Initiative (Alberta)



L'initiative de chaînes de valeur bénéficie depuis sa création en 1998 d'un financement de 1,7M \$ provenant du *Canadian Adaptation and Rural Development (CARD)*, et comprend 11 projets pilotes dans les secteurs du bœuf, des fourrages, des fruits biologiques, du poulet et de l'agneau. L'*Alberta Agriculture, Food and Rural Development* a également financé ce dernier programme d'une aide de plus d'un million de dollars entre 2000 et 2005.

- L'initiative procure de l'accompagnement dans la création de chaînes de valeur, de l'éducation et de la promotion sur les chaînes de valeur, des ateliers, des conférences, élabore des guides pratiques et des feuillets d'information. Elle projette éventuellement d'ajouter des activités de diffusion des meilleures pratiques avec d'autres partenaires du CARD, et la poursuite du financement de projets pré-commerciaux qui accélèrent la formation de chaînes de valeur.
- Dans une vision de développer du capital humain, elle exécute 22 projets, dont un nouveau magazine, «*Food for Thought*», visant à sensibiliser et favoriser l'opinion publique sur des thèmes liés à l'agriculture et la création d'un site Web donnant des informations sur l'agriculture, destiné au grand public.
- À l'exemple des britanniques, l'*Agriculture and Food Council of Alberta* songe à développer un programme de MBA à l'intention des membres de l'industrie, ou des gens qui aspirent à y travailler.
- Elle a organisé une 2^e conférence internationale sur les chaînes de valeur, *Global Links*, à Calgary en mai 2005.
- Elle a créé un outil électronique de calcul du risque pour les producteurs de grandes cultures, *CropChoice\$*, pour aider les producteurs dans la prise de décision de mix de cultures. L'outil couvre présentement 33 types de cultures incluant les spécialités, les fourrages et les cultures nécessitant une irrigation.
- Avec la participation de CARD, l'initiative a mis sur pied le *Food Processor's Logistics Research Council* pour tester différentes options de transport pour des compagnies souhaitant développer de nouveaux marchés pour des produits sensibles à la température (par ex : les emballages à atmosphère contrôlée, les solutions repas et les produits de marque maison). Pour l'instant, l'initiative vise les petits lots de produits périssables destinés au marché canadien, mais à long terme, elle envisage plutôt le marché américain.

Les initiatives de chaînes de valeur au Québec et la création de valeur ajoutée à la vente au détail

- ***Le porc Oméga 3***

Nous avons appris que la Ferme J.P. Dion inc. travaille au développement d'une chaîne de valeur depuis trois ans, de la génétique à la vente au détail. En effet, l'initiative compte dix fermes qui respectent des normes de régie inspirées du cahier des charges Bleu Blanc Cœur, utilisé en Bretagne. Les animaux sont nourris de graines de lin cuites, ce qui améliore la qualité nutritionnelle de la viande et en diminue les quantités de gras saturé, tout en procurant une viande tendre et savoureuse. L'abattage et la transformation sont effectués à forfait. Pour l'instant, le groupe planifie distribuer cinq des sept produits qu'elle fabrique chez Loblaws et envisage de percer le marché des HRI par la suite. Au cours de cette entrevue, nous avons appris que les entreprises qui offrent actuellement du porc oméga 3, tels Smithfield, ajoutent de l'huile de lin à leurs produits plutôt que de modifier l'alimentation des animaux pour qu'ils produisent de l'oméga 3 naturellement.

- ***Natur'Bœuf***

Bien qu'elle ne soit pas dans le secteur porcin, nous devons souligner l'initiative de Natur'Bœuf, dans le Bas-Saint-Laurent, en tant que bel exemple de collaboration entre une coopérative composée de cinq producteurs, un abattoir et les Supermarchés GP. Afin de garantir une viande de qualité distinctive et produite localement, on a demandé l'aide du MAPAQ pour développer le cahier des charges. La traçabilité est assurée de la ferme à l'assiette, car la viande est dépecée et emballée en abattoir et le numéro de lot se retrouve inscrit sur l'étiquette en compagnie du prix de vente. On a su respecter les besoins des différents intervenants, investir afin de différencier le produit et lui procurer une valeur ajoutée. Il en résulte une offre originale, soit un produit local, élevé sans hormones de croissance, vendu en exclusivité à une chaîne de la région.

Bref, ce qu'il faut retenir de cette initiative, c'est l'importance à accorder au développement d'une marque et de miser sur la différenciation et la valeur ajoutée afin de se rendre indispensable sur les tablettes du détaillant. Il ne faut pas oublier que dans un contexte de forte concurrence, ce dernier tout avantage à proposer des produits originaux et de qualité supérieure à sa clientèle.

En somme, on note peu d'initiatives de chaînes de valeur au Québec, car le concept y semble relativement nouveau. À part quelques initiatives telles que Natur'Bœuf, les changements qui s'opèrent actuellement au comptoir des viandes consistent essentiellement d'une présence plus marquée de produits sous marque nationales, flanquées de marques maison reprenant jusqu'aux mêmes couleurs d'étiquetage des produits. On remarque également une offre plus abondante de produits à valeur ajoutée tels que saucisses, brochettes, poitrines de poulet ou de dinde marinées.

L'offre de plats cuisinés «frais» est toujours sous le contrôle des distributeurs/détaillants, quoique nous sommes encore convaincus qu'il existe des occasions de percer ce marché. L'offre actuelle est peu intéressante et il y a beaucoup de place à amélioration dans ce secteur. Entre autres, le secteur des sandwiches, des idées de *lunch* (pour enfants et adultes) sont également des avenues à investiguer.

Forces et faiblesses du modèle québécois

Forces :

- La grande concertation de la filière, son réseau de recherche et de services-conseils bien développé, une formation académique de qualité, des gestionnaires qualifiés.

Faiblesses :

- La fragmentation de l'offre en R&D et en services-conseils, la difficulté croissante à la diffusion des résultats de recherche (de plus en plus, les entreprises souhaitent profiter des résultats de la recherche, au détriment de la recherche pré-compétitive).
- Une offre de services gouvernementaux fragmentée et organisée en silos. La coopération interministérielle est lente et difficile à organiser.

Avenir de l'industrie porcine québécoise

La situation de l'industrie porcine québécoise s'est fragilisée suite à l'imposition du moratoire et des conclusions suite aux consultations du Bureau d'audience publique en environnement (BAPE). Ce qu'on retient de cet exercice, ce sont les chicanes visant à dénoncer le monopole syndical chez les producteurs agricoles, les difficultés croissantes de la cohabitation rurale, l'utilisation de craintes reliées à la sécurité alimentaire dans le but de discréditer le modèle industriel en place et enfin, l'incapacité de l'industrie à défendre son image de façon concertée et à éviter une cristallisation de l'opinion publique à l'effet «qu'agriculteur égale pollueur». *«Le problème au Québec, c'est la perception du citoyen en regard de l'environnement»* (FPPQ, 2005).

Sans minimiser l'importance de la sécurité alimentaire, les logiques menant la filière québécoise à l'élaboration d'un programme d'assurance qualité plus élaboré visent essentiellement à ajuster l'offre à la concurrence à l'international, et disons -le, répondre plus particulièrement aux exigences du marché japonais, alors que les acheteurs se montrent plus réticents à se confier seulement à la bonne réputation de l'industrie. Toutefois, l'importance accordée aux volets de bien-être animal et d'environnement n'ont pour ainsi dire que de la valeur sur le marché domestique, alors que la sécurité alimentaire est davantage une préoccupation des acheteurs étrangers. Ainsi, les enjeux de bataille entre les marchés domestiques et internationaux seront différents, et la filière devra trouver les énergies nécessaires afin d'assurer un leadership sur ces deux terrains, sans quoi elle risque de perdre des parts de marché.

Au Québec, les nouvelles conditions d'écoconditionnalité et de développement durable pousseront l'industrie à s'adapter, mais *«c'est une grosse commande»*. Le programme québécois d'assurance qualité (PQAQ) dispose d'un volet environnemental, basé sur les bonnes pratiques agricoles, mais est-ce que ce sera suffisant pour améliorer l'image de la production porcine, car en environnement, les modèles sont en mouvance et les réponses, encore floues.

En octobre 2004, Olymel et Supraliment, respectivement numéros un et deux de la transformation porcine au Québec, annonçaient leur fusion. La transaction permet à Olymel d'intensifier sa présence sur les marchés nationaux et internationaux, ainsi que de talonner son grand rival, Maple Leaf Foods, premier groupe au Canada (Olymel, 2004).

La hausse des coûts de production associés à l'introduction de nouvelles normes d'assurance qualité, l'intensification de la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux, et surtout, la hausse rapide et importante des prix du pétrole et de la valeur du dollar canadien remettent en cause la rentabilité des activités de la filière. Certains croient à une correction éventuelle alors que d'autres commencent à s'inquiéter du rôle de l'exploitation des ressources naturelles en Alberta, menant peut-être à la «maladie hollandaise¹», soit une situation où l'exploitation de ressources naturelles pousse la monnaie locale à la hausse et cause une désindustrialisation de l'économie nationale, alors que les secteurs manufacturiers et agricoles sont aux prises avec des difficultés d'exportation et une augmentation importante des importations. Si tel est le cas, les provinces de l'Ontario et du Québec, les championnes de l'emploi manufacturier, seraient les grandes perdantes. Il n'existe pas de solution facile pour traiter la maladie hollandaise. En effet, la banque centrale ne peut à la fois satisfaire les besoins d'un dollar fort pour l'Alberta et d'un dollar faible pour les provinces de l'Est. Et comme les ressources naturelles relèvent des provinces, on ne peut simplement demander à l'Alberta de partager sa richesse avec les autres provinces.

La rapidité avec laquelle la situation évolue, rendant difficile l'adaptation à court terme de l'industrie, remet en cause les façons de faire et peut mener à des décisions difficiles. Par exemple, selon M. Shibata, président du groupe de grossistes Japanese Organic, le porc produit dans l'Ouest canadien serait mieux adapté aux goûts des japonais. Le porc nourri au blé et à l'orge donne une viande dont l'arôme et le goût seraient les plus délicats en Amérique du Nord (Smith, 2005). Alors, est-ce qu'on peut adapter le produit québécois ou verra-t-on les activités de production se développer davantage dans l'Ouest ?

La fusion des activités d'Olymel et de Supraliment pourrait donner un coup de pouce aux petits transformateurs, alors que les distributeurs aiment bien faire jouer la concurrence entre fournisseurs. Toutefois, selon la plupart des répondants, la concentration des petits transformateurs semble inévitable. L'écart des coûts d'opération et de main-d'œuvre observés au Québec laisse deviner une restructuration majeure de ce secteur à court ou à moyen terme.

Les répondants estiment les possibilités de croissance du cheptel à environ 1 % par année, en raison des contraintes issues du moratoire. Dans ces conditions, les moins efficaces vont disparaître, croit-on. De plus, l'année 2010 sera d'une grande importance pour l'avenir de la production, en raison du resserrement des conditions reliées à l'environnement. Enfin, pour ce qui est de l'organisation de la filière et de l'aide institutionnelle qu'on peut lui apporter, les experts estiment à quatre ou cinq années le temps dont nous disposons pour raviver la compétitivité de l'industrie, sans quoi nous manquerons le bateau.

Au Québec, on s'attend à ce que la guerre de prix que se livrent les grands de la distribution alimentaire se poursuive encore pour quelque temps. L'achat d'AGP par Métro propulse cette dernière au rang de joueur national et rassure quant à son avenir. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue la forte concentration de ce secteur, le déplacement des lieux de décision, l'importance des volumes transigés et le développement important des marques maisons. Et c'est sans compter l'invasion imminente de Wal-Mart dans le secteur agroalimentaire...

En dernier lieu, il faut se questionner sur la présence timide du porc dans le secteur des HRI, alors que 93 % de la viande de porc québécoise est vendue en supermarché.

¹ La «maladie hollandaise» relate le phénomène observé dans les années 1960, lorsque les Pays-Bas se sont lancés dans l'exploitation gazière dans la mer du Nord. La nouvelle richesse ainsi créée s'est traduite par des dépenses gouvernementales importantes et peu de planification long terme envers l'industrie et la recherche.

Forces et faiblesses contextuelles des industries à l'étude

Royaume-Uni

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situation géographique et infrastructures de transport. 2. Attitude proactive de l'industrie, prête à se prendre en main rapidement. 3. Mise en œuvre d'un plan sur trois volets, visant la remise sur les rails de l'industrie porcine britannique. 4. Accès au marché protégé de l'Union européenne. 5. Éducation et formation. 6. Financement accordé aux initiatives de santé animale, de formation de la main-d'œuvre et aux activités de relance de l'industrie. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Santé des animaux. 2. Production nettement inférieure à la demande et forte concurrence des produits importés bon marché. 3. Capacité d'abattage excédentaire. 4. Poids léger des carcasses. 5. Surréglementation causant la perte d'avantage compétitif. 6. Industrie fragmentée et en forte décroissance. 7. Coûts rattachés à la gestion environnementale et à la gestion des lisiers. 8. Recherche surtout axée la réduction des coûts et un seul modèle est proposé, le <i>lean thinking</i>.
OCCASIONS	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Réorganisation de certaines chaînes vers des produits à valeur ajoutée (par ex : Cranswick). 2. Développement de nouveaux produits, à l'aide de nouvelles recettes ou de procédés différents. 3. Réforme structurelle de l'industrie porcine : moins d'exploitations, mais de plus grande taille. 4. Amélioration de la santé animale et des normes de contrôle de la qualité. 5. Orienter davantage l'offre vers des produits surtransformés, axés sur les besoins du marché. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence des autres pays de l'UE, en particulier le Danemark, qui est en train de se tailler une place importante sur le marché britannique. 2. Risque d'acquisition de grandes entreprises de transformation par des firmes étrangères. 3. Difficultés à avoir accès aux marchés d'exportation autrefois desservis. 4. Énorme pression sur les prix de la part des distributeurs/détaillants. 5. Le taux de change.

Pays -Bas

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situation géographique et infrastructures de transport. 2. Structure intégrée et coordonnée. 3. Réorganisation rapide de l'industrie de la transformation par le biais d'acquisitions et de fusions. Création d'un groupe industriel d'envergure internationale : Sovion N.V. 4. Accès au marché protégé de l'Union européenne. 5. Éducation et formation. 6. Financement (Rabobank, capacité financière de l'Union des producteurs du sud, ZLTO). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacité d'abattage excédentaire. 2. Santé des animaux. 3. Perte d'avantage compétitif sur le prix des aliments destinés au bétail. 4. Mauvaise réputation du produit. 5. Coûts rattachés à la gestion environnementale et à la gestion des lisiers. 6. Malgré la présence d'un programme d'assurance qualité, le contrôle de l'alimentation destiné au bétail est déficient. 7. Recherche surtout axée sur la production plutôt que le marché.
OCCASIONS	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Réduction des coûts par une rationalisation plus poussée de la capacité des abattoirs (mécanisation), et déplacement de la production vers des pays membres de l'UE «en émergence». 2. Réforme structurelle de l'industrie porcine : moins d'exploitations, mais de plus grande taille. 3. Amélioration de la santé animale et des normes de contrôle de la qualité. 4. Développement de nouveaux marchés (Europe centrale et orientale, Asie). 5. Poursuivre le développement de marchés axés sur l'offre de produits frais pré-emballés. 6. Orienter davantage l'offre vers des produits surtransformés, axés sur les besoins du marché. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concurrence des autres pays de l'UE, en particulier le Danemark, qui lui offre une lutte intense tant pour l'accès à la matière première qu'au développement de filières dans des pays voisins. 2. Le Danemark vise les mêmes marchés d'exportation que les Pays-Bas et y connaît une meilleure performance. 3. Coûts de production et de main-d'œuvre moins élevés dans d'autres pays de l'UE. 4. Perte de l'appui du gouvernement et de la population envers l'industrie porcine. 5. Coûts liés à la gestion des lisiers (introduction d'un programme de crédits) et aux systèmes de traitement complet. 6. Défi pour Sovion de réussir son intégration rapide de différentes firmes nationales et étrangères et à rester compétitive face à Danish Crown.

Canada

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situation géographique et infrastructures de transport permettent de desservir en viande fraîche des marchés lucratifs (Etats-Unis, Japon). 2. 2 groupes industriels de taille mondiale 3. Quelques usines à grande capacité d'abattage (Red Deer, Brandon). 4. Potentiel de croissance important de la production dans l'Ouest du pays 5. Main-d'œuvre qualifiée. 6. Bons «marketers» : réputation d'ouverture, de volonté d'adapter le produit selon les attentes du client. 7. Excellente réputation de la filière sur les marchés mondiaux. 8. Bonne régie et gestion du risque à la ferme. 9. Faible densité animale (dans l'Ouest) et climat tempéré 10. Accord d'équivalence vétérinaire Canada-Etats-Unis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sous-utilisation des capacités d'abattage (majoritairement un seul quart de travail, taille insuffisante des installations, manque de mécanisation, main-d'œuvre qualifiée mais coûteuse). 2. Santé des animaux. 3. Coûts rattachés à la gestion des programmes d'assurance qualité et normes environnementales. 4. Perte d'avantage compétitif relatif à l'alimentation animale (dans l'Est). 5. Grande dépendance envers l'exportation. 6. Le marketing du produit déficient auprès du consommateur local et étranger. 7. Le marché local fait l'objet de peu d'attention de la part des industriels. 8. Secteur de la transformation très peu développé : beaucoup de petites entreprises, de production régionale. 9. Recherche surtout axée sur la production plutôt que le marché. 10. Ressources financières limitées.
OCCASIONS	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Réduction des coûts par une rationalisation de la capacité des abattoirs, et déplacement de la production vers l'Ouest. 2. Réforme structurelle de l'industrie porcine : moins d'exploitations, mais de plus grande taille. 3. Amélioration de la santé animale et des normes de contrôle de la qualité. 4. Développement de nouveaux marchés (Europe centrale et orientale, Asie). 5. Explorer l'intérêt de développer l'offre de produits frais pré-emballés. 6. Orienter davantage l'offre vers des produits surtransformés, axés sur les besoins du marché. 7. Dédier des unités d'abattage à des productions destinées à des marchés d'exportation précis, tel qu'observé aux Etats-Unis. 8. Se positionner sur la production de qualité, et viser des niches à valeur ajoutée. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La concurrence s'intensifie pour l'accès aux marchés les plus lucratifs (en particulier les États-Unis, le Danemark). 2. Développement important du secteur de la transformation aux Etats-Unis. 3. Émergence de nouvelles filières dotées de coûts de production nettement inférieurs, ou encore, à proximité des marchés lucratifs : Brésil, Chili. 4. Litiges invoquant la sécurité alimentaire, contournant les objectifs de l'OMC. 5. L'appréciation rapide du dollar et du pétrole pose des difficultés d'adaptation et de compétitivité. 6. Coûts reliés à la gestion des lisiers et aux systèmes de traitement complet. 7. Défi pour Olymel de réussir son intégration rapide de Supraliment et à rester compétitif face à Maple Leaf. 8. «Invasion» de viande transformée américaine sur le marché domestique. 9. Pénurie de main-d'œuvre qualifiée (production et transformation).

Recommandations stratégiques

- Entreprendre les démarches menant à la création d'une initiative inspirée du modèle britannique. Déterminer et valider auprès de l'industrie les volets les plus pertinents à la situation québécoise et faire preuve d'innovation et de flexibilité pour en ajouter d'autres, si nécessaire. Toutefois, nous ne recommandons pas le recours au *lean thinking* comme seul modèle de gestion des chaînes de valeur.
- Mettre les efforts nécessaires à restructurer la filière québécoise de façon à répondre efficacement aux exigences des marchés, à développer une approche de recherche concertée et plus cohérente, permettant de déterminer des priorités de recherche et d'élaboration de projets pilotes, de développement et des échéanciers d'implantation. Par exemple : l'assurance qualité, les maladies, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la formation de personnel.
- Améliorer les outils de communication dont dispose l'industrie, de façon à développer l'image de l'industrie et communiquer judicieusement sur la perception du risque. Pour ce faire, il faut :
 - S'intéresser aux structures de communication, c'est-à-dire comment l'information circule dans les médias, l'efficacité des petits groupes de pression ;
 - Développer des outils pour gérer les communications (par exemple, par l'utilisation d'Internet, où l'industrie peut contrôler la livraison de ses messages), accélérer la vitesse de riposte et gérer l'image de l'industrie. Développer une expertise en communication et gestion de crise.
 - Nous reconnaissons, toutefois, que la structure actuelle de la table filière et la structure fragmentée de l'industrie rendent ces tâches plus difficiles.
- Étudier le comportement du consommateur, au-delà des généralités : ce qu'il veut, ce qui est important pour lui, et surtout, ce qu'il est prêt à payer et pour quoi. Identifier les tendances porteuses de valeur pour l'industrie, selon une approche multidisciplinaire.
- Organiser une veille compétitive : la capacité à recueillir des données de qualité est cruciale à l'intelligence d'affaires de la filière.
- Investiguer la possibilité de partenariats avec des institutions académiques et culinaires pour l'élaboration de nouvelles recettes santé, sans gras, moins calorifiques, etc.
- Considérer de nouvelles avenues de développement :
 - Ne pas oublier que la restauration nécessite de plus en plus un assemblage de parties préparées d'avance, et ce, non seulement dans le cas de la restauration rapide.
 - Cette même logique s'applique aux hôpitaux, centres d'hébergement et services alimentaires, qui ne représentent qu'un maigre 9 % des activités de la filière.
- Étudier davantage la fonction logistique : les modalités d'approvisionnement, la possibilité d'en déterminer le lieu et l'heure serait une source importante de réduction de coûts pour les abattoirs du Québec.
 - L'identification des «fuites» en usine, c'est-à-dire toutes les causes de perte de temps et de rentabilité des opérations. (Par exemple, l'utilisation de l'espace, le gaspillage, l'efficacité des équipements, les temps de mise en route, la distance à marcher entre les machines, les routines de travail et la répartition du personnel).

- L'optimisation des transports, rendue impérative par l'augmentation de plus de 60 % des frais de carburant au cours de l'année.
- Établir des partenariats avec le RMIF et IGD, lesquels se sont montrés intéressés à une collaboration internationale. Déterminer s'il est possible de développer des liens plus étroits avec la Value Chain Initiative de l'Alberta. Cette dernière œuvre dans des objectifs similaires aux nôtres et a développé des initiatives intéressantes.
- Se poser des questions : Si le problème de perception au Québec est l'environnement, quelles sont les actions à entreprendre pour «marquer le plus de points» auprès des consommateurs ? Est-ce que l'introduction du programme québécois d'assurance qualité sera suffisante à calmer les inquiétudes des consommateurs et éviter la controverse auprès des médias ? Nous en doutons.
- Établir des politiques de développement durable en entreprise. À titre d'exemple, la politique du groupe Ahold spécifie qu'elle vise la création de chaînes d'approvisionnement de calibre international, sans coûts supplémentaires pour le consommateur. En bref, les trois volets du développement durable appliqués aux activités de l'entreprise y sont fort bien présentés.

Conclusion

Il est trop tôt pour déterminer l'effet de l'avènement des nouvelles initiatives lancées par le MAPAQ et le FDTA sur l'industrie porcine québécoise. Toutefois, nous croyons qu'une initiative plus large pourrait être envisagée, suite à l'étude des modèles britanniques et hollandais.

- Dans un premier temps, il semble plus facile de s'inspirer du modèle anglais, car ses activités sont divisées en différents volets, dont certains seraient faciles à développer au Québec en raison de la présence d'outils déjà existants. (Par exemple, le benchmarking avec WinPorc). D'autres volets seraient très utiles à l'industrie, tels la recherche d'information sur les comportements des consommateurs, les masterclasses, la formation sur ECR, etc. Toutefois, nous sommes d'avis que l'approche *lean thinking* n'est pas une solution pour tous, et qu'il faudrait adopter une approche plus flexible, laissant davantage de liberté aux participants d'essayer de nouvelles approches, selon les particularités de la filière.
- Le modèle anglais a permis d'identifier rapidement des problématiques «génériques» à l'industrie agroalimentaire, ce qui peut donner lieu à l'élaboration de solutions au bénéfice de tous.
- Le modèle néerlandais semble plus puissant par son approche globale et sa spécialisation sur les aspects de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de logistique, mais il requiert une volonté politique importante et une mise en commun de ressources qui ne font présentement pas partie de la culture de fonctionnement des ministères provinciaux et fédéraux. Entre autres, la distance physique entre les institutions et la langue d'affaires peuvent également nuire à l'établissement d'une telle coordination serrée.
- La volonté de développer un programme de deuxième cycle spécialisé en gestion des entreprises du secteur agroalimentaire est un excellent point du modèle anglais, et il serait important d'en considérer la pertinence pour le contexte québécois/ canadien.

Il est clair que le modèle britannique apporte des outils pratiques afin d'améliorer la performance des entreprises, mais ne propose pas de moyens de renverser le rapport de forces inégal au sein de l'industrie et ne cherche pas à proposer d'autres voies que l'intégration verticale. Toutefois, il faut peut-être conclure que la tendance à la concentration est inévitable et qu'on ne peut que chercher des moyens d'en atténuer les effets négatifs sur l'industrie.

La compétition intense pousse inexorablement les entreprises à se concentrer, quelle que soit leur taille. À titre d'exemple récent, l'acquisition de Gillette par Procter & Gamble, propulsant cette dernière au titre de premier fabricant mondial de biens de consommations, vise sans l'ombre d'un doute à se tailler un rapport de force plus intéressant vis-à-vis des grands de la distribution, et en particulier, de Wal-Mart, qui envisage de doubler son volume d'activités dans le domaine alimentaire d'ici trois ans.

Selon M. McCauley, vice-président de McCain Foods, la consolidation de l'industrie alimentaire est telle que la majeure partie du marché est sous le contrôle de quelques entreprises. Il se demande même si McCain, pourtant un chef de file mondial dans le domaine des produits alimentaires, sera assez puissant pour survivre. Ainsi, 65 détaillants de produits alimentaires exploitent maintenant des points de vente ailleurs que dans leurs pays d'origine

et quatre entreprises contrôlent 44 % de l'industrie mondiale des repas rapides. Pour assurer sa survie dans ce contexte de globalisation, il faut se classer au premier ou au deuxième rang des détaillants, et bien que cela soit intimidant, c'est possible avec une bonne planification. Pour devenir des acteurs de niveau mondial, les intrants des fabricants canadiens doivent être compétitifs avec ceux des entreprises implantées ailleurs dans le monde, sinon la production ira où les intrants coûtent le moins cher. (extrait d'entrevue, juin 2005)

Un second exemple consiste dans le diktat émis récemment par Bell Helicopter, poussant ses nombreux fournisseurs à s'unir afin de diminuer le nombre de fournisseurs avec qui elle transigera dans sa chaîne d'approvisionnement. Or, ce dernier exemple met en relief les limites des chaînes de valeur ou du développement de produit en réseau : l'interdépendance des parties mène indubitablement à un regroupement des effectifs. Il est alors possible de croire que les producteurs porcins feront face aux mêmes décisions sous peu, et à la nécessité de revitaliser les outils collectifs dont ils disposent, de trouver des moyens d'alléger la gestion de la filière, de raccourcir les délais de décisions et de réduire les entraves au développement de nouvelles occasions d'affaires, par la création de nouvelles productions de niche, par exemple. En somme, les outils sont là, il ne reste qu'à les organiser, les mettre en place, et surtout, faire preuve de la volonté politique nécessaire pour aller de l'avant.

Il est bien entendu que la production porcine québécoise, estimée à environ sept millions de porcs, ne saurait toute se retrouver dans des niches de marchés à valeur ajoutée. Toutefois, la position actuelle des producteurs agricoles est intenable à long terme. Selon Michel Morrisset, du Groupe AGECO, la production de masse de qualité supérieure serait l'avenue souhaitable par la filière porcine québécoise. Pour y arriver, toutefois, «il faut essayer de coordonner le plus étroitement possible la filière et réagir comme si c'était de l'intégration verticale» (Larivière, 2005). C'est l'avantage que la filière porcine québécoise peut offrir afin d'éviter un déplacement des activités vers l'Ouest ou les États-Unis.

Le temps presse à susciter une plus grande concertation des membres de la filière et un regroupement des forces du secteur de la transformation afin de développer des marques nationales et internationales. Pour rester dans le peloton de tête, selon Canada Porc International, il faudra :

- Nous différencier de nos concurrents ;
- Développer des liens encore plus solides entre tous les intervenants de l'industrie ;
- Une approche concertée à l'exportation ;
- Un partenariat industrie-gouvernement encore plus fort.

Dans une perspective plus micro, nous avons également relevé plusieurs exemples de chaînes de valeur et d'occasions de création de valeur à l'étape de la production, à la transformation, à la vente au détail ainsi qu'aux HRI. De cet exercice, nous faisons le constat que l'innovation, le développement de partenariats menant à la création de produits originaux, à un nouveau positionnement marketing ou à des économies d'exploitation prennent diverses formes et sont à la portée de différents types d'organisations, de toutes tailles. La prise en considération des comportements des consommateurs, leurs exigences en termes de praticité, de variété, de fraîcheur, de produits santé ou de qualité supérieure, d'accès et de transport facile, et enfin, d'emballage pratique sont à la base du succès de ces divers projets.

En somme, le succès des initiatives de chaînes de valeur est tributaire de deux conditions :

- La présence d'un leader fort, capable d'insuffler suffisamment la vision, d'inspirer confiance aux partenaires, et de conserver le cap à long terme.

- Deuxièmement, on a besoin de recueillir toute l'information nécessaire afin d'être en mesure de déterminer les bons coups et les points à corriger. L'information est essentielle à soutenir la confiance des partenaires et à les rassurer que l'initiative leur apporte un maximum de retombées bénéfiques.

La compétitivité basée sur les coûts (*low cost strategy*) doit être remplacée par une stratégie basée sur la création de valeur, basée sur quatre piliers (Buhr, 1999) :

1. **L'accès à l'information** : de plus en plus, le succès des entreprises dépendra de la synergie de leur réseau, permettant de cumuler les informations nécessaires à développer des stratégies adéquates, à gérer des interactions complexes, à investir en fonction des marchés cible et à travailler en partenariat.
2. **La gestion des relations au sein de la chaîne**. Plusieurs attributs de la viande porcine dépendent des premières étapes de la production, ce qui nécessite une coordination verticale de la filière.
3. **L'évaluation et l'adoption de technologie capable d'augmenter la valeur et de diminuer les coûts de production**. Dans ce sens, la gestion de technologies (propriété intellectuelle, brevets, etc.) fait également partie de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
4. **L'instauration de mesures de gestion du risque** : alors que la filière se coordonne verticalement, le risque associé à la commodité peut s'estomper, mais le risque associé à la production augmente, car la gestion d'une identité propre, d'une marque ou d'un cahier des charges spécifique devient partie intégrante de la stratégie marketing de la filière. Les risques à la production incluent les différents éléments du programme d'assurance qualité. Enfin, en situation de coordination verticale, le risque augmente pour les entreprises participantes, alors qu'un problème ou un échec est directement transmis à tout le reste de la chaîne.

Finalement, suite à l'étude des initiatives britannique et hollandaise, nous avons élaboré une série de recommandations applicable selon la méthode des petits pas. Dans le meilleur des mondes, ce n'est rien de moins que la création d'un OSBL tel que IGD qui serait souhaitable. Il pourrait donner de la formation sur les secteurs du commerce de détail et de la distribution ainsi que sur la création de chaînes de valeurs, développer des liens avec les grands de la distribution alimentaire et du secteur manufacturier, recueillir et d'analyser des données et tendances d'industrie. Un tel organisme, à la fois neutre et crédible auprès de l'industrie, serait un outil puissant pour aider le secteur agroalimentaire à se revitaliser.

«Il va falloir qu'il se passe quelque chose, que ça déboule rapidement. On n'a pas 10 ans devant nous ; peut-être 4 ou 5 ans maximum. Tout le monde dit : il faudrait faire quelque chose et tout le monde se lance la balle. Si on ne fait rien, on va regarder le train passer.»

Bibliographie

Agriculture et Agroalimentaire Canada (2005), *PASCAA: Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire*, 12 pages.

Agriculture & Food Council (2005), *The Catalyst: Newsletter of the Agriculture & Food Council*, Alberta, Spring 2005, 8 pages.

Ahold (2000), *From Farm to Fork: Ahold and the environment, Status Report 2000*, 39 pages.

BPEX (2005), «Pig Herd Falls But Slaughtering Up», 22 August, 1 page.
www.bpex.org

Buhr, B. (1999), «Outlook for North American Pork Industry: Competitive Challenges & Strategies», *Advances in Pork Production*, vol. 10, p. 23-33.

Cranswick plc (2005), *Cranswick plc : Record Results*, March 31, 11 pages.

Fédération des producteurs de porcs du Québec (2005), «Plan directeur du Programme québécois d'Assurance de la qualité de la filière porcine québécoise», Direction de l'Assurance de la qualité, 16 juin 2005, 10 pages.

Fonds de développement de la transformation alimentaire (2005), *Dévelop'Action*, 14 pages.

Fortin, N. (2004a), «Les défis du traitement des lisiers au Québec», *Vecteur environnement*, vol. 37, no. 2, mars, p. 51-54.

Fortin, N. (2004b), «L'isolation sous les lattes : une technologie japonaise au service du développement durable», *Le coopérateur agricole*, mai-juin, p. 66-68.

Harvey, R. (2005), «Où les milliards de Saputo ou d'Olymel semblent bien légers...», *Le Devoir*, 21 septembre 2005, 1 page.

Lalonde, D. (2005), «Procter & Gamble obtient le feu vert pour acheter Gillette», *Les Affaires*, 30 septembre 2005.

Larivière, T. (2005), «Le Québec cherche sa voie», *La terre de chez nous*, 30 juin, p. 8

Olymel (2004), «Supraliment et Olymel s.e.c. fusionnent leurs activités», [référence du 30 octobre 2004], 1 page. www.olymel.com

Pettigrew, D. (2005), «La production porcine au 21^e siècle», *Fédération des producteurs de porc du Québec*, Présentation Power Point, 27 avril, 32 pages.

Porc Québec (2005), «Une maladie qui prend de l'ampleur au Québec : Le syndrome de dépérissement postsevrage (SDPS)», août, p. 44-45.

Pratt, S. (2005), «No premium for organic at major grocery», *The Western Producer*, June 23, p. 13.

Scoffield, H. (2005), «High oil, high dollard and Dutch disease», *The Globe and Mail*, September 26, p. B6.

Smith, R. (2005), «Japanese market tough to regain», *The Western Producer*, April 21, p. 33.

La terre de chez nous (2005), «Sobeys achète Rachelle-Béry», manchette du 27 septembre.
<http://www.laterre.ca>

Tison, M. (2005), «Bell Helicopter pose ses conditions: les PME forcées de s'unir», *La Presse*, section affaires, 19 septembre, p. 1.

Vincelette, J. (2005), *Gestion du risque alimentaire dans le circuit de distribution du porc: étude comparative des modèles britannique, néerlandais et québécois*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal, août 2005, 160 pages.