

## La gestion des chaînes de valeur : Un nouveau mode de gestion axé sur le partenariat et l'échange d'information

**E**ntretien avec madame Josée Vincelette, conseillère en chaînes de valeur et principale responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de L'initiative de chaînes de valeur du Québec. Mme Vincelette a développé une expertise sur le sujet des chaînes de valeur ainsi que sur la sécurité alimentaire. Elle a rédigé son mémoire de maîtrise sur le sujet et a étudié, sur le terrain, des modèles d'élaboration de chaînes de valeur du secteur agroalimentaire au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et au Canada. De plus, elle a effectué un mandat conjoint d'une période de deux ans pour La Coop fédérée et le FDTA, sur l'optimisation de la chaîne de valeur dans la filière porcine québécoise, comprenant une analyse comparative des modèles néerlandais, britanniques et québécois. Enfin, ses activités de consultation en agroalimentaire portent sur le commerce international, le commerce de détail et la restauration.

**Q. : Est-ce que les expressions « chaîne de valeur » et « filière » sont des synonymes ?**

**R. :** Non, mais je comprends que cela puisse porter à confusion. C'est embêtant, car on a parfois l'impression d'assister à un double discours, mais je crois que cela est involontaire. On parle parfois de filière ou de chaîne de valeur comme étant le portait d'ensemble des activités d'une industrie. Toutefois, quand on creuse un peu plus, on constate que les deux termes ne représentent pas la même chose.

Traditionnellement, on définissait la chaîne de valeur comme la synergie des activités d'une entreprise en vue de générer de la valeur et par extension, l'ensemble des entreprises d'une chaîne d'approvisionnement reliées entre elles essentiellement par leurs activités de vente ou d'achat. C'est cette vision qui est reprise lorsqu'on utilise l'expression « chaîne de valeur » pour représenter l'ensemble des activités d'une filière.

Toutefois, au cours des dernières années, le concept de chaîne de valeur a pris un sens différent et s'est développé concrètement en un mode de gestion qui relie étroitement quelques partenaires dans une chaîne en particulier dans le but de répondre à un besoin précis du marché. D'ailleurs, ce mode de gestion est validé par des applications concrètes aux États-Unis, en Europe, en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Plus précisément, dans le concept actualisé de chaînes de valeur, les entreprises décident de travailler en partenariat en partageant des informations et des savoir-faire et en planifiant des activités et des investissements ensemble. Ces ententes peuvent prendre plusieurs formes et s'appliquer à un seul produit ou à plusieurs à la fois. Dans certains cas, ce ne sont que certaines parties d'une chaîne d'approvisionnement qui décident de s'organiser en chaîne de valeur. Dans d'autres cas, certaines entreprises peuvent participer à plus d'une chaîne de valeur à la fois.

Enfin, pour revenir à la définition d'une filière, on pourrait dire qu'elle est constituée de plusieurs chaînes d'approvisionnement, et potentiellement, de quelques chaînes de valeur. Certes, les filières peuvent inciter leurs membres à des actions communes, dans une perspective globale, mais pas dans le précis, ni dans le quotidien de la gestion des affaires. Certains ne seront pas d'accord, je m'en doute. Mais dans mon livre à moi, si on veut explorer le plein potentiel des chaînes de valeur, on ne peut pas dire qu'elles sont la même chose qu'une filière.

**Q. : Vous avez fait mention de « chaînes d'approvisionnement » et « chaînes de valeur » : quelle est la différence ?**

**R. :** Encore ici, plusieurs auteurs, chercheurs et membres de l'industrie utilisent les expressions « chaîne d'approvisionnement » et « chaîne de valeur » de façon interchangeable, alors qu'il s'agit de deux concepts distincts.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement se concentre sur la fluidité et l'aspect économique des activités manufacturières qui mèneront la matière première et les produits partiellement transformés à un produit fini. On peut étendre le concept à toute une chaîne de production, de la génétique à l'élevage, de la transformation à la vente au détail. En somme, c'est la vision classique, le modèle d'affaires fortement axé sur les opérations de la production et de la logistique d'une entreprise.

La gestion de la chaîne de valeur, elle, voit plus large et cible un objectif tout autre, car elle s'intéresse au processus d'ajout de valeur tout entier. Elle consiste en l'association d'entreprises dans le but de créer une valeur ajoutée selon les attentes du consommateur final. Ces entreprises poseront des gestes qui modifieront leurs produits et leurs façons de faire, et ce, idéalement dans deux sphères d'activité : premièrement, la création de produits distinctifs et deuxièmement, l'optimisation de leurs opérations.

Un produit distinctif peut être un produit de masse, mais qui se démarque des autres de façon substantielle soit par son contenu, soit par sa transformation, son emballage, etc. Également, il peut se distinguer par sa nature même : un nouveau produit alimentaire, un produit de niche, ou encore, doté d'un procédé de fabrication innovateur. Ce pourrait être aussi un produit local déjà existant qui accède à un marché étranger, où il fait figure de nouveauté : le sirop d'érable est évidemment l'exemple qui nous vient tout de suite en tête.

Pour ce qui est de l'optimisation des opérations, vous me direz certainement que les entreprises en font déjà. Toutefois, au lieu de viser à optimiser chaque étape de production de façon individuelle ou en vase clos, en quelque sorte, il faut plutôt considérer l'impact total que chaque action déployée aura sur les maillons d'une même chaîne. L'exemple qui me vient tout de suite à l'esprit est l'entreprise qui déciderait de réduire son nombre d'entrepôts et de regrouper ses inventaires pour diminuer ses coûts, mais qui voit ses temps de livraison augmenter par la suite, ce qui oblige l'acheteur à stocker davantage, ce qui lui occasionne des coûts. Cette décision pourrait éventuellement inciter cet acheteur à aller voir ailleurs... Voilà, c'est un exemple à petite échelle. Dans une perspective plus globale, on pourrait penser à l'inadéquation de l'offre et de la demande ou au manque de synchronisme entre les activités de production et la gestion des inventaires. Il n'est pas rare de constater une amplification des signaux dans la chaîne d'approvisionnement d'aval en amont, et d'autre part, un partage inégal du risque associé à la gestion des stocks.

**Q. : On entend de plus en plus parler du concept de chaînes de valeur : est-ce seulement une mode passagère?**

**R. :** Loin de là! Bien que la gestion de la chaîne de valeur soit un concept relativement récent en agroalimentaire au Canada, il est déjà bien implanté dans plusieurs industries agroalimentaires un peu partout dans le monde ainsi que dans plusieurs grandes industries à l'échelle mondiale, et ce, depuis des années : l'automobile, l'électronique, le vêtement et la chaussure en sont quelques exemples. Il ne s'agit pas d'une mode, mais bien d'une vague de fond. Ce que j'ai pu constater pendant mes recherches, et plusieurs chercheurs arrivent aux mêmes conclusions, c'est que de plus en plus, la compétition s'effectuera entre chaînes de valeur plutôt qu'entre entreprises indépendantes.

J'irais même plus loin que cela : si nous avons connu un grand engouement pour l'économie du savoir au cours des années 1990-2000, le prochain cycle pourrait fort bien être celui de la connectivité ou du réseautage, si vous préférez. L'aptitude des entreprises à transformer leur réseau en avantage compétitif dépendra de leur habileté à s'allier avec des partenaires avec lesquels elles seront à la fois compatibles et capables de susciter des synergies de façon à développer une valeur ajoutée à la fois durable pour l'entreprise et distinctive aux yeux des consommateurs. C'est l'objectif ultime des entreprises d'aujourd'hui : si je n'ai aucune façon de me distinguer des autres, et si je ne trouve aucune façon d'y parvenir, ce n'est qu'une question de temps avant qu'un plus rapide, un plus rusé, un qui soit capable de produire à moindre coût ne vienne me sortir de mon marché.

C'est d'ailleurs le genre de réflexion que j'ai pu recueillir en Europe, où j'ai visité des chaînes bien établies. J'ai pu constater à quel point la participation à une chaîne de valeur était à la fois valorisée chez les entreprises et perçue comme un acte stratégique de grande importance. D'ailleurs, plusieurs intervenants étaient absolument convaincus que s'ils ne profitaient pas de cette occasion qui se présentait à eux, des concurrents locaux ou étrangers n'hésiteraient pas à le faire à leur place.

**Q. : Si le concept de chaînes de valeur est si important et si prometteur, pourquoi semble-t-il qu'on commence à peine à en parler ici au Québec?**

**R. :** Comme je viens de l'indiquer, c'est un concept qui est déjà implanté dans plusieurs industries et les résultats semblent prometteurs. Toutefois, l'émergence d'un nouveau mode de gestion et le recensement de meilleures pratiques ne se font pas du jour au lendemain et l'on aime bien profiter de l'expérience des autres entreprises avant de se lancer dans l'aventure...

Un autre facteur important consiste en l'accès à des outils et à des technologies qui simplifient la gestion de la chaîne de valeur au quotidien. En effet, les chaînes de valeur nécessitent beaucoup d'interaction et de partage d'information, ce qui représente un défi de taille pour les petites et moyennes entreprises. L'arrivée de nouveaux outils informatiques ainsi que d'interfaces sur Internet a permis le développement d'outils de gestion novateurs, récemment mis à la disposition des gestionnaires d'entreprises. Au cours des dernières années, on a vu la capacité de traitement des ordinateurs augmenter en flèche et leur prix diminuer considérablement. On assiste également à l'avènement de plateformes de communication interentreprises (intranet, extranet), à de meilleurs outils de gestion de banques de données, de transfert d'information, et à la montée de l'utilisation d'Internet dans les processus d'affaires (le commerce électronique interentreprises ou B2B), à la création d'outils de benchmarking et d'indicateurs de performance, bref, toutes sortes d'outils qui aident les entreprises à traduire la gestion de la chaîne de valeur en un exercice porteur de profits pour les membres de la chaîne.

Pour ce qui est du secteur agroalimentaire en particulier, la formation de chaînes de valeur gagne en popularité en raison des nouvelles exigences de sécurité alimentaire, de traçabilité et de normes environnementales, entre autres. Ces nouvelles exigences, souvent exprimées sous la forme de cahiers des charges, mènent à la création de produits qui s'éloignent du marché des commodités comme tel : chaque maillon doit compiler des informations sur le produit, doit se plier à des normes particulières. Les coûts reliés au suivi de ces informations et à la surveillance ou à la vérification que les normes sont bel et bien appliquées, si vous préférez, sont élevés. Ceci a pour conséquence que les entreprises vont naturellement tendre à faire affaire avec les mêmes partenaires pour éviter de dupliquer ces coûts.

**Q. : Quelles sont les principales difficultés reliées à la gestion de la chaîne de valeur?**

**R. :** Premièrement, la gestion de la chaîne de valeur n'est pas une panacée et ne règle pas tous les problèmes de gestion en un clin d'œil. Elle requiert de l'engagement de la part des entreprises qui y prennent part, une relation de confiance et un réel désir de travailler ensemble pour en tirer un bénéfice. Il s'avère souvent difficile aux entreprises de passer d'une philosophie de concurrent, de conquérant à une philosophie de collaborateur, de coopérant. Toutefois, une chaîne de valeur ne peut survivre si tous les membres qui la composent n'en tirent un bénéfice. C'est un concept

qui repose sur une relation à long terme, une relation gagnant-gagnant. Cela ne veut pas dire pour autant que tous en tireront le même bénéfice ou que le profit sera obligatoirement partagé à parts égales : cela dépend des conditions qui seront négociées, et plus précisément, du niveau de risque et d'investissement requis par chacun des participants. Malgré les inconvénients qu'elle comporte et à la lumière de l'exemple de plusieurs industries qui y ont fait appel, la gestion de la chaîne de valeur peut s'avérer un outil de choix pour rendre une chaîne plus agile, plus apte à s'ajuster aux situations et aux aléas du marché et à inciter à travailler ensemble à l'élaboration de solutions au bénéfice de tous ses membres.

*Cet article a été réalisé dans le cadre de L'initiative de chaînes de valeur du Québec, un programme de sensibilisation et de formation à l'intention des entrepreneurs de la transformation alimentaire. L'initiative est développée et mise en œuvre par Consultium services-conseils et financée par le Fonds de développement de la transformation alimentaire (FDTA).*

*Agriculture et Agroalimentaire Canada est un partenaire du FDTA dans la mise en œuvre de Dévelop'Action qui intègre les trois piliers du Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire (PASCAA).*

**Envie d'en savoir plus?**

Consultez notre site Internet au [www.fdta.qc.ca/fr/chainesdevaleur.htm](http://www.fdta.qc.ca/fr/chainesdevaleur.htm) et n'hésitez pas à contacter Mme Josée Vincelette par courriel à l'adresse suivante : [infochaines@fdta.qc.ca](mailto:infochaines@fdta.qc.ca)



Fonds de développement  
de la transformation  
alimentaire



Agriculture et  
Agroalimentaire Canada

Agriculture and  
Agri-Food Canada