

# Le potentiel stratégique de la chaîne de valeur

Par Josée Vincelette, M.Sc. (marketing)

Conseillère en chaînes de valeur - Consultium services-conseils

**L'**industrie agroalimentaire canadienne vit présentement de grandes turbulences, autant en raison de facteurs affectant ses coûts de production telles l'appréciation du dollar et la hausse des coûts de l'énergie que de l'arrivée de nouveaux concurrents à l'international qui offrent leurs produits à des coûts de production substantiellement plus bas. Dans ce contexte difficile, les entreprises de transformation alimentaire – tout comme celles de production – doivent envisager les options qui s'offrent à elles pour tirer leur épingle du jeu. Les chaînes de valeur offrent une piste de solution à envisager pour sécuriser l'accès à des marchés, assurer une meilleure rentabilité ainsi que la survie des entreprises de chez nous, grandes et petites, en métropole comme en région.

Les chaînes de valeur sont des alliances stratégiques verticales impliquant des partenaires distincts et indépendants. Il ne s'agit pas d'intégration verticale, mais plutôt d'un style de gestion, d'une nouvelle façon de penser et d'apprendre ensemble. Le concept de chaînes de valeur mise plutôt sur la synergie de groupe, la collaboration, l'égalité et la confiance méritée.

Le concept de chaînes de valeur se distingue des relations d'affaires traditionnelles sur plusieurs aspects, que nous avons résumés en un tableau. Ces différences se refléteront également dans les diverses stratégies organisationnelles, les stratégies relatives à la gestion des produits (i.e. le mix marketing), les décisions d'investissement, la recherche et développement, la gestion logistique de la chaîne et plus encore. En clair, les

stratégies seront axées vers la réponse la plus appropriée possible aux besoins et aux attentes des consommateurs des produits de la chaîne – non pas les besoins que les entrepreneurs croient ou supposent, mais ceux identifiés par des données, des recherches ou des études sur le terrain. Cette emphase sur les besoins du consommateur devient également le point déterminant lors d'éventuels conflits dans la chaîne.

## Comparaison entre relations d'affaires traditionnelles et chaîne de valeur

	<i>Relations traditionnelles</i>	<i>Chaîne de valeur</i>
<i>Partage d'information</i>	<i>Aucun ou minime</i>	<i>Abondant</i>
<i>Préoccupations premières</i>	<i>Coût/prix</i>	<i>Valeur/qualité</i>
<i>Orientation</i>	<i>Matière première</i>	<i>Produit différencié</i>
<i>Perspective prédominante</i>	<i>Approvisionnement (push)</i>	<i>Demande (pull)</i>
<i>Structure organisationnelle</i>	<i>Indépendant</i>	<i>Interdépendant</i>
<i>Philosophie</i>	<i>Optimisation de ses activités</i>	<i>Optimisation de la chaîne</i>
<i>Relations d'affaires</i>	<i>Adversaires, visant à maximiser les gains individuels</i>	<i>Coopérants, visant une situation gagnant-gagnant</i>

Source : d'après Bouma (2000) et Hobbs, Cooney et Fulton (2000) (traduction libre).

Le maillage des entreprises en une chaîne de valeur permet de se concentrer sur une occasion d'affaires, d'optimiser les expertises et les capacités combinées des membres de la chaîne, en collaborant au bénéfice de tous les partenaires impliqués. Ainsi, une chaîne bien implantée travaillera efficacement à répondre aux besoins des consommateurs, à s'adapter plus rapidement aux changements dans l'environnement concurrentiel, à éliminer les coûts superflus et le gaspillage, et enfin, à augmenter la valeur tout au long de la chaîne. Ses succès devraient se traduire en un avantage concurrentiel et une meilleure position dans le marché.

En d'autres mots, la participation à une chaîne de valeur permet de profiter des ressources, des savoir-faire, des expertises de plusieurs entreprises regroupées, ce qui permet de développer de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouveaux procédés, bien au-delà de ce que toute entreprise pourrait réussir seule.

« La synergie des entreprises dans une chaîne de valeur est un facteur déterminant et une source importante d'avantage stratégique face à d'autres entreprises qui évoluent en isolement.

Le résultat dépasse largement la somme des parties. »

### Plusieurs motivations incitent les entrepreneurs à la formation de chaînes de valeur. Les trois plus fréquentes sont :

- la différenciation, incluant l'innovation et le développement de nouveaux produits;
- l'optimisation de la chaîne;
- la sécurité alimentaire et l'élaboration de labels distinctifs, par le biais des programmes de traçabilité et d'assurance qualité.

Le concept de chaînes de valeur est déjà implanté dans plusieurs pays et cette vague de fond ne saurait tarder à nous atteindre.

« Ce que plusieurs chercheurs s'entendent à dire, et que nous avons pu observer sur le terrain lors de nos recherches, c'est que de plus en plus, nous assisterons à une compétition féroce entre chaînes de valeur plutôt qu'entre entreprises individuelles. »

Dès lors, la participation à une chaîne prend une importance tout autre, tant pour assurer la survie à long terme de son entreprise que pour profiter de l'effet synergique du groupe, que ce soit en termes de stratégies, de développement de nouveaux produits ou de développement d'une marque forte.

### Sortir des biens de commodité : une stratégie... pour assurer son avenir dans le marché?

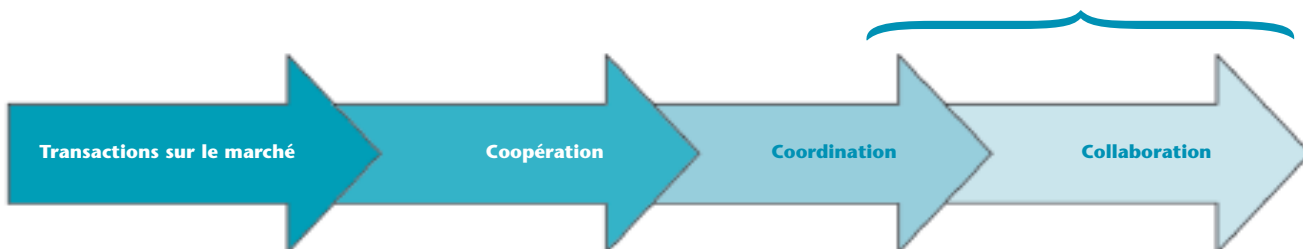
Les chaînes de valeur ne conviennent pas à toutes les entreprises, certaines structures concordant mieux à des transactions sans lien d'interdépendance. Par exemple, si l'on fait un produit non différencié, le recours aux transactions sur le marché peut suffire. Il faut toutefois accepter alors que la concurrence vienne de partout et reconnaître que le prix est le principal facteur de détermination lors de la sélection d'un fournisseur.

« Lorsqu'on fait affaire à un produit qui s'éloigne de la commodité pour devenir un produit spécifique ou différenciable, les entrepreneurs doivent sérieusement envisager le concept de chaînes de valeur. »

Afin de situer les chaînes de valeur face aux relations traditionnelles, le tableau suivant présente les différents modes de coordination verticale, en ordre croissant de complexité. Ainsi, plus l'entreprise s'engage vers la collaboration, plus elle délaisse son rôle initial de simple vendeur ou acheteur pour devenir un partenaire étroitement lié au succès de la chaîne et à son développement.

## Diverses formes de coordination, classées par ordre croissant de complexité

Potential pour une chaîne de valeur



Discussions basées sur le prix	Une réduction du nombre de fournisseurs	Fournisseurs « préférés »	Partenaires
- Relations « d'adversaires »	- Contrats à long terme	- Maillage d'information - Liens entre les activités de production  - Échange de documents informatisés (EDI)	- Planification et investissements conjoints  - Gestion intégrée de la chaîne (planification, production)  - Partage de technologie
		- Coordination ou intégration verticale	- Coordination ou intégration verticale

Source : Adapté de Spekman, Kamauff et Myhr, 1998, p. 57. (Traduction libre).

Il n'est pas nécessaire aux entreprises de faire l'acquisition d'autres maillons pour participer à la planification des activités de la chaîne. Bien qu'elle y gagnerait en contrôle des opérations et en rapidité de mise en œuvre de décisions stratégiques, il s'agit d'une voie fort coûteuse pour l'entreprise, qui lie considérablement ses actifs et comporte des risques importants face à un environnement changeant.

La chaîne de valeur permet une intégration graduelle des activités des partenaires sans lien de propriété. Au lieu de contrôler la chaîne par le lien d'appartenance, la planification conjointe, le partage d'information et la confiance dans une relation à long terme constituent les fondements de la prise de décision dans une situation de

chaîne de valeur. Cependant, nous devons insister sur le fait qu'un regroupement d'entreprises indépendantes en une chaîne de valeur doit prendre des décisions et agir aussi rapidement que le ferait une entreprise verticalement intégrée. En d'autres mots, elle doit agir comme une entreprise « virtuelle ».

### Choisir un mode de coordination qui correspond aux besoins de l'entreprise.

Étant donné les caractéristiques différentes de chaque entreprise, on peut comprendre qu'une chaîne de valeur peut s'organiser et s'appuyer sur des forces et des faiblesses différentes d'un cas à l'autre.

En effet, la décision de l'entreprise de participer à une chaîne de valeur peut être fondée sur la valeur et l'importance stratégique que représente le produit ou l'activité considérée pour l'entreprise et le niveau de complexité dans la relation d'échange. La complexité peut être de nature financière, commerciale ou technologique, par exemple, mais entend l'interdépendance de l'entreprise dans la relation d'échange. Pour illustrer ce concept, Spekman et al. (1998) ont développé une matrice de stratégies de coordination illustrée ci-dessous. Par exemple, dans le cas de l'approvisionnement en ressources spécifiques qui servent d'intrant à la production d'un bien différencié, l'entreprise devrait envisager la collaboration étroite.

## Matrice des stratégies de coordination selon la complexité et l'importance stratégique

		Complexité	
		Élevé	Faible
Importance stratégique	Élevé	<b>Coordination</b>	<b>Coordination</b>
	Faible	<b>Coordination</b>	<b>Transactions sur le marché</b>

Source: Spekman, Kamauff et Myhr, 1998, p.66. (Traduction libre).

Comme les conditions de marché évoluent constamment, la structure de la chaîne de valeur et la mise en œuvre des stratégies choisies peuvent également être appelées à s'adapter : la coordination de la chaîne n'est pas un exercice accompli une fois pour toutes, mais un processus continu d'analyse et

d'adaptation au marché, à la compétition, et aux habiletés des membres du canal.

À mesure que la compétition s'intensifie à l'échelle mondiale, les entrepreneurs de la transformation alimentaire du Québec devront s'interroger sur la

possibilité de développer leur propre chaîne de valeur : leur avenir en dépend.

© 2007 Josée Vincelette

Reproduction partielle permise avec citation du document source, « Le potentiel stratégique de la chaîne de valeur », incluant la notice© .

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



Fonds de développement  
de la transformation  
alimentaire



Agriculture et  
Agroalimentaire Canada

Agriculture and  
Agri-Food Canada