

Une nouvelle culture d'affaires : la gestion de la chaîne de valeur

Par Josée Vincelette, M.Sc. (marketing)

Conseillère en chaînes de valeur - Consultium services-conseils

La gestion de la chaîne de valeur offre une nouvelle façon de penser, de gérer la relation entre entreprises distinctes et indépendantes, de manière à favoriser la collaboration et la rapidité d'action, comme s'il s'agissait d'une entreprise « virtuelle ».

Pour bien comprendre en quoi consiste la gestion de la chaîne de valeur, il est intéressant de la comparer avec une chaîne d'approvisionnement conventionnelle. Dans le cas d'une chaîne conventionnelle, les entreprises font affaire ensemble de façon plus ou moins fréquente et leurs échanges se concentrent essentiellement autour du prix. De ce fait, on perçoit les autres membres de la chaîne comme des adversaires dont on tente de soutirer le prix que l'on vise : dans cette perspective, on perçoit habituellement la relation comme gagnant-perdant, parfois perdant-perdant... mais rarement gagnant-gagnant. Et pourtant, il y a moyen de développer une nouvelle culture d'affaires où chaque partenaire bénéficie réellement de la relation, où chacun participe à l'élaboration de produits de meilleure qualité, de produits différenciés, ou encore, réalise des économies d'opération au-delà de ce qu'il serait capable de réaliser individuellement. C'est là toute l'ambition de la gestion de la chaîne de valeur.

Au regard des relations de confrontation auxquelles les entreprises sont habituées, c'est un grand changement de culture que de se tourner vers des relations de collaboration. Souvent, la culture de la confrontation est tellement ancrée chez les gens que lorsqu'on parle de collaboration, on sent qu'ils interprètent cela comme une forme de reddition sans conditions! Ou encore, on constate tristement que l'on discute collaboration, mais que les actes ne suivent pas nécessairement les paroles. On décrie la dépendance alors qu'on devrait plutôt réaliser l'interdépendance des membres de la chaîne.

Par ailleurs, certains réduisent le concept de chaîne de valeur à un partenariat entre producteurs, transformateurs et distributeurs ou détaillants, alors que les occasions de créer une chaîne de valeur se retrouvent également chez les entreprises desservant la chaîne d'approvisionnement : la génétique, le transport, par exemple. Une chaîne de valeur peut également se créer à l'aide d'entreprises qui ne font pas habituellement partie d'une chaîne d'approvisionnement, donnant lieu à des ententes et des occasions d'affaires nouvelles. Non seulement les entreprises peuvent obtenir une meilleure place sur le marché, mais elles ont également le potentiel d'accéder à d'autres marchés qui seraient autrement hors de leur portée. Cela peut se faire grâce au lancement de produits différenciés ou de niche, ou à l'accès à un canal de distribution différent sur le marché domestique ou à l'exportation, à titre d'exemples.

« Se faire confiance, à partager des informations et développer une vision plus complète des activités reliées à la création d'un produit distinguent l'approche par chaînes de valeur de l'approche traditionnelle. »

« En d'autres mots, l'approche par chaînes de valeur offre aux entreprises qui le souhaitent la possibilité d'adapter les règles du jeu et d'améliorer leur situation dans le marché. »

La culture individualiste, primée en Amérique du Nord, ainsi que de mauvaises expériences d'affaires peuvent inciter les entrepreneurs et les producteurs agricoles à faire preuve d'un certain scepticisme face à ce concept relativement nouveau.

Toutefois, bien que le concept de chaînes de valeur soit peu connu en agriculture et en agroalimentaire ici au Québec, l'Europe, les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande s'y intéressent depuis déjà un bon moment et on compte plusieurs exemples d'entreprises agricoles et horticoles qui en ont fait l'essai. Les provinces de l'Ouest et l'Ontario se sont également intéressées au concept et on compte quelques exemples de chaînes de valeur en action. On recense également de nombreux exemples de chaînes de valeur dans des industries aussi diverses que l'automobile, les produits électroniques, le vêtement, la chaussure, les meubles, les instruments chirurgicaux. Bien que ces secteurs soient très différents, les concepts et les principes de base de la chaîne de valeur sont transférables d'une industrie à l'autre.

Les chaînes de valeur permettent de diminuer le risque et les pertes tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Elles favorisent également la création d'avantages concurrentiels qu'il serait impossible de créer autrement. La synergie créée par les partenaires de la chaîne permet d'innover et de développer des produits différenciés, mieux adaptés aux attentes et aux besoins des consommateurs. De plus, en travaillant ensemble, les entreprises profitent des savoir-faire et des expertises mises en commun, de façon à réagir plus rapidement aux changements tant chez le comportement des consommateurs que dans l'environnement concurrentiel de la chaîne. Mieux adaptés, différents de la concurrence, plus rapides ou plus frais, au bon moment, au bon endroit, et au bon prix, tout en étant rentables : voilà la difficile équation que les entrepreneurs d'aujourd'hui doivent établir pour leurs produits et services. Pour l'entreprise qui navigue seule, la tâche est de plus en plus difficile. D'où l'intérêt de travailler de concert avec des partenaires visant les mêmes objectifs, dans une chaîne de valeur.

En plus des objectifs de développement de produit et de la marque, d'innovation et de développement de marchés, les chaînes de valeur portent également un intérêt marqué à la chasse aux dévoreurs de ressources, et par conséquent, de profit : l'inefficience et le gaspillage.

En effet, la mise en commun d'information, la prise de conscience pour tous les partenaires de ce qui se passe à chaque étape de la production d'un bien permet de mettre en lumière des inefficiences, des pertes ou du gaspillage de ressources –

bref, toutes des activités qui n'ajoutent pas de valeur au produit aux yeux du consommateur final. Certaines de ces activités ont leur raison d'être, mais d'autres sont superflues et souvent réalisées par tradition ou par manque de communication entre partenaires de la chaîne. Renoncer à ces activités superflues se traduit en une meilleure utilisation des ressources (argent, temps alloué aux tâches, etc.) et donc, en un gain.

Les chaînes de valeur ne représentent pas une formule magique ou une panacée à tous les problèmes de l'industrie, mais elles constituent une piste de solution innovatrice et prometteuse. Les entreprises qui s'y intéressent doivent être prêtes à investir temps et efforts dans cette nouvelle forme de gestion, et comprendre qu'il s'agit d'une stratégie d'affaires sur le long terme. Par conséquent, le choix des partenaires et l'établissement d'attentes réalistes face aux réalisations de la chaîne de valeur se révèlent des facteurs particulièrement importants.

L'initiative de chaînes de valeur du Québec a été conçue pour aider les petites et moyennes entreprises de la transformation alimentaire à s'approprier les concepts nécessaires à la mise en place de leur propre chaîne de valeur. Il est entendu que cet article présente un aperçu du potentiel que représente la gestion d'une chaîne de valeur et que chaque entreprise, en fonction de ses caractéristiques propres et de celles de ses partenaires, développera sa propre voie. D'ailleurs, c'est dans cette perspective que l'initiative offre de la formation et l'accompagnement nécessaires aux entreprises désireuses d'explorer cette avenue stratégique.

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 et n'hésitez pas à contacter Mme Josée Vincelette par courriel à l'adresse suivante : infochaines@fdta.qc.ca

