

La chaîne de valeur: un modèle d'affaires innovant et...rentable!

Josée Vincelette, M.Sc. (Marketing)

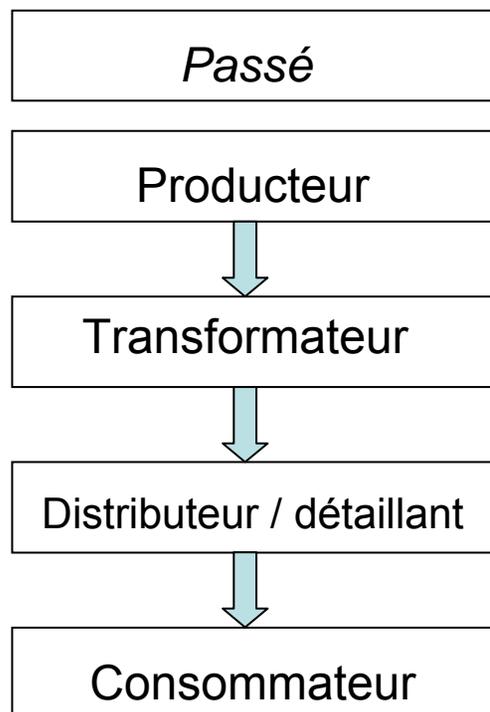
Conseillère en chaînes de valeur

Consultium services-conseils

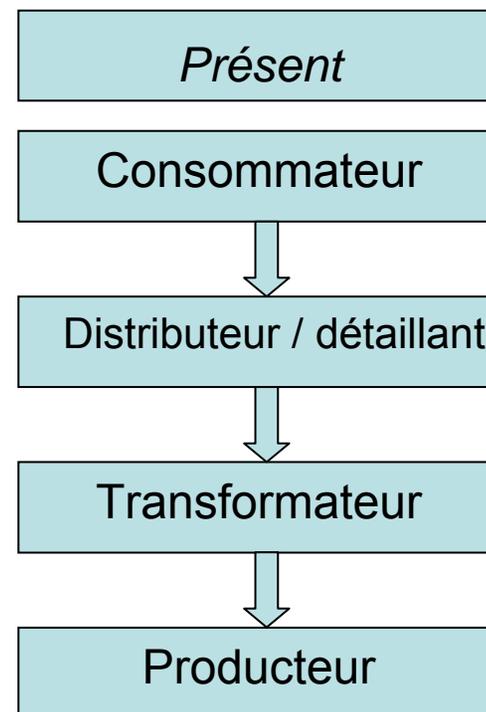
Une définition de la chaîne de valeur

- Une chaîne de valeur est une alliance verticale d'entreprises qui collaborent pour mieux se positionner sur les marchés.
 - **Moyen d'explorer d'autres marchés que celui des «commodités», où la seule stratégie possible est de miser sur des coûts de production bas (low cost).**
 - **Permet d'élaborer de nouveaux produits, de nouvelles occasions d'affaires, de nouvelles occasions de partenariat.**

Le renversement des chaînes



- Produire avant de vendre (push)
- Stratégie court terme
- Focus sur les maillons les plus près (silos)
- Prix/ productivité
- Indépendance



- Vendre avant de produire (pull)
- Stratégie long terme
- Focus sur l'ensemble de la chaîne
- Produit à valeur ajoutée/ innovation
- Interdépendance

Développer une vision collective de la gestion de la chaîne de valeur

- Par le partage d'information
- La confiance
- La prise de décision conjointe :
 - De façon à ce que tous les joueurs sachent ce qu'ils doivent livrer et pourquoi.
 - De façon à permettre au collectif de livrer de façon constante ce que le consommateur veut réellement.
 - De façon à déterminer ce que le consommateur veut réellement (quoi, où, comment) et cibler quels sous-segments servir.
- Développer des habiletés de marketing (une image de marque forte, une stratégie de *branding*).
- Identifier les points faibles (où l'on est vulnérable vis-à-vis la concurrence ici/ailleurs).

Développer une vision collective de la gestion de la chaîne de valeur (suite)

- **L'agencement de la chaîne de valeur suit la logique de la création d'un actif spécifique :**
 - Production,
 - Assurance qualité,
 - Branding,
 - «Histoire du produit»,
 - Certification ou label,
 - Etc.

Exemples de chaîne de valeur



LES MOULINS DE
SOULANGES
créateurs de farines de spécialité

Les Moulins de Soulanges inc.

- Chaîne composée du groupe agricole Agri-Fusion, de La Meunerie Milanaise et de Première Moisson.
 - Cahier des charges inspiré des principes de l'agriculture raisonnée. Label : Agrinature
 - Traçabilité complète et contrôle des mélanges de farines grâce à un équipement de haute technologie.
- = Produit différencié, production locale, impact environnemental réduit. Valorisation d'une production négligée par les grands groupes meuniers.
- = Succès commercial

Citadelle



- Coopérative de producteurs de sirop d'érable (1900 membres)
- 2e et 3e transformation
- Boutiques Les Délices de l'Érable = franchises
 - Marchés: détail, industriel, HRI, boutiques-cadeaux, cadeaux corporatifs
- Développement des marchés d'exportation à l'aide de partenariats (trentaine de pays, sur tous les continents)





Viandes Sélectionnées des Cantons (VSC)

- Sans hormones ajoutées
 - Sans antibiotiques
 - Croisement triple terminal (tendreté, goût, viande maigre)
 - Cahier des charges aux producteurs ET aux points de vente
 - Prix et primes déterminées à l'avance
 - 150 producteurs
 - Corporation VSC
 - Abattoir et transformation
 - Boucheries
 - Détaillants
 - Restaurants
- 4700 bouvillons abattus en 2009
= l'offre ne suffit pas à la demande!

Quelques initiatives dans le bœuf « nature »

	Kerr Farms	Highland Premium Alberta Beef Alliance	Laura's Lean Beef
Provenance	Ontario	Alberta	Alberta, ON, USA
Mode d'organisation	Chaîne de valeur	Chaîne de valeur	Chaîne de valeur
Races spécifiques	Angus		Majoritairement Limousin
Alimentation	Grains et fourrages en hiver, herbe en été	Grains et fourrages certifiés sans OGM	Grains et fourrages (en préférence sans OGM)
Engraissement	Pâturage	Parcs d'engraissement	Parcs d'engraissement
Cahier des charges, bien-être animal	Oui	Oui	Oui
Arguments marketing prédominants	Santé/ valeur nutritive	Régie/ développement durable	Maigre/naturel/ sécuritaire/ réseau de fermes familiales
Disponibilité des produits	Plusieurs points de vente en Ontario, dont Sobeys et Costco .	Plusieurs points de vente dont Safeway ainsi que de nombreux restaurants. Disponible de l'Ontario à la Colombie-Britannique.	Environ 6500 points de vente dans 47 États ainsi qu'au Canada. Ventes estimées 2008 : 150 millions \$US

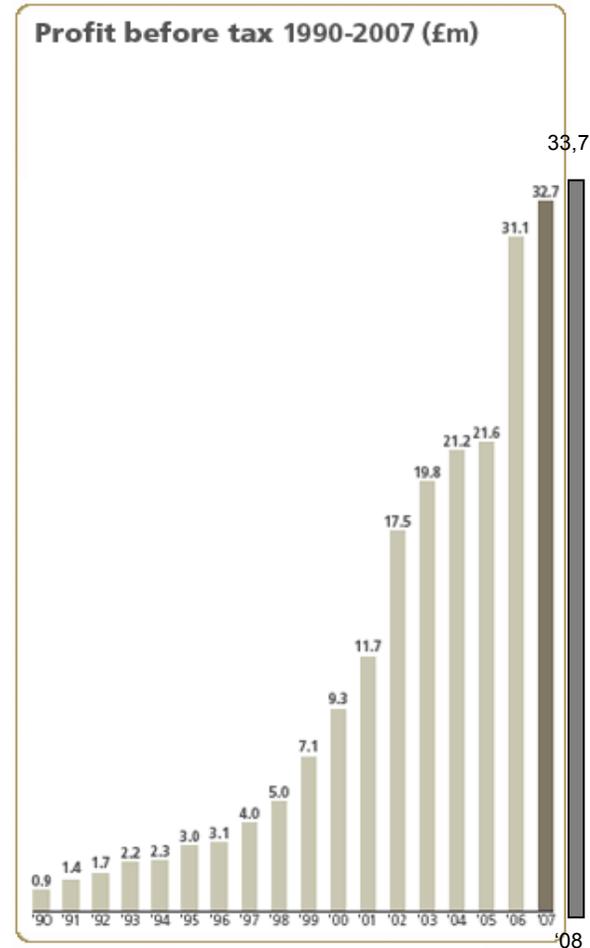
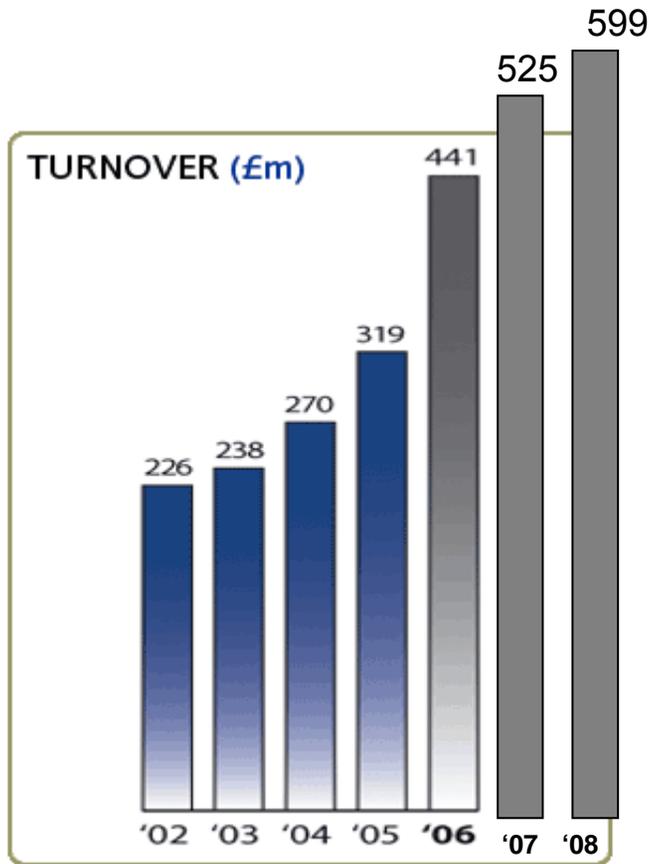
Cranswick Plc (Royaume-Uni)

Projet Tenderlean

- Une chaîne regroupant une entreprise de génétique, des producteurs porcins, un transformateur.
- Développement d'un porc à la viande plus «goûteuse» (mâle Hampshire, femelle Landrace).
- Caractéristiques spécifiques de traitement de la viande.
- Commercialisation sous marque privée («*Taste the Difference*») chez le détaillant Sainsbury's, en tant que produit haut de gamme.

= Succès commercial

Cranswick Plc a recours aux chaînes de valeur depuis 1998



Source: www.cranswick.co.uk

Bénéfices associés à la gestion de chaînes de valeur

- Expertise de chacun mise à contribution
- Améliore la rapidité d'adaptation de l'offre, l'accès à un marché, la stabilité financière;
- Facilite la création de produits différenciés et d'un approvisionnement constant d'actifs spécifiques;
- Contribue à réduire les coûts de production;
- Développe des connaissances et des habiletés d'avant-garde;
- **Vise à développer des produits et des processus difficilement copiables = Avantage compétitif**

Défis associés à la gestion de la chaîne de valeur

- Nécessite un changement de culture d'affaires. Moins de souplesse et d'indépendance que lorsqu'on fait affaire seul. Il faut être prêt à accepter de partager le contrôle des activités commerciales.
- Le processus décisionnel est plus long, car on augmente le nombre d'intervenants concernés.
- Partage de savoirs jusque-là exclusifs.
- Il est nécessaire d'être vigilants afin de ne pas voir laisser de jeux de pouvoir s'établir entre les partenaires. Important d'établir et de suivre des règles de gouvernance.

Gérer en fonction de la valeur ajoutée

- Que peut-on faire pour créer de la valeur ?
 - Difficilement copiable?
 - Qui correspond *vraiment* aux attentes des consommateurs?
 - Comment communiquer *habilement* cette différenciation aux consommateurs?
- Quelles relations sont les plus importantes en vue de créer ou de maintenir la valeur ?
- Où perd-on de la valeur en cours de route ?



Un modèle de plus en plus employé

- Un modèle qui favorise:
 - Innovation sous toutes ses formes
 - Optimisation des opérations
 - Développement d'un avantage concurrentiel
- Au lieu que les entreprises se livrent une compétition à titre individuel, ce sont plutôt les réseaux ou chaînes ainsi formées qui se livrent bataille.

Comment aider les entrepreneurs à mettre sur pied une chaîne de valeur?

Ressources disponibles:

- Initiative de chaînes de valeur du Québec (FDTA)
- Canadian Value Chain Network
- MAPAQ, TRANSAQ
 - Accompagnement des entreprises, études, profils, veille.
 - Encadrement PME, volet marketing
 - Mesures et programmes d'aide
- MDEIE
 - Formations, meilleures pratiques d'affaires
 - Programme de soutien aux partenariats et filières industrielles
 - Réseau Trans-tech: soutien à l'innovation chez les PME
 - Projet 9
- CLD, SADC
 - Plan d'affaires, conseils, programmes d'aide.