

DES TUBERCULES NOVATEURS

Créer de la valeur pour la clientèle et les fournisseurs en misant sur un signe distinctif reconnu par les consommateurs



LE CONTEXTE

L'entreprise The Little Potato Company (LPC) possède une histoire courte, mais néanmoins palpitante. En 1996, Jacob van der Schaaf, fondateur et actionnaire de l'entreprise, souhaitait redonner à la pomme de terre de son Europe natale toutes ses lettres de noblesse. Une collaboration avec sa fille, Angela Santiago (aujourd'hui chef de la direction et actionnaire), lui a permis de transformer ce concept en réalité : il fallait d'abord cultiver les pommes de terre sur une parcelle d'essai d'une acre et les vendre dans les marchés fermiers, puis recueillir les commentaires des consommateurs dans les restaurants avant d'approcher le premier détaillant – qui a acheté toute la récolte.

Déterminée à ne pas s'éloigner de ce que les consommateurs recherchent des produits qu'ils consomment, LPC a transformé *la petite patate*, autrefois considérée comme une pomme de terre qu'il fallait jeter parce qu'elle ne satisfaisait pas aux normes de classement, en une nouvelle catégorie de produit au sein du marché des légumes frais.

Pour offrir aux consommateurs ce produit à caractère unique, il a fallu que LPC s'engage avec acharnement à en garantir la qualité et qu'elle gère soigneusement ses relations sur la chaîne de valeur avec les multiplicateurs de semences, les producteurs de pommes de terre, les distributeurs et les clients des magasins de détail et des services alimentaires. Ce faisant, LPC et ses associés sont parvenus à produire un produit se vendant plus cher sur le marché tout en réduisant généralement leurs coûts.

L'ÉLABORATION DE LA CHAÎNE

La chaîne élaborée par LPC est guidée par une solide philosophie qui s'appuie sur ces trois principes fondamentaux suivants.

« Comment peut-on alléger sa production sans faire partie d'une chaîne? » C'est très bien que Little Potato Company minimise ses ressources, mais si le cultivateur et le détaillant ne le font pas, elle se retrouve donc, à mon avis, à le faire pratiquement en vain. Il leur est essentiel de faire partie d'une chaîne. » - Angela Santiago, chef de la direction et actionnaire



Angela Santiago, chef
de la direction

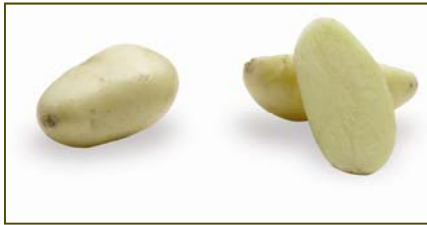
1] Une approche axée sur la clientèle – LPC estime que, comme ce sont les clients et les consommateurs qui, au bout du compte, déterminent la valeur du produit, son succès repose sur la création de produits savoureux à caractère unique qui correspondent à la définition de valeur des consommateurs.

2] La différenciation du produit – LPC ne perçoit les variétés exclusives que comme un outil (néanmoins important) que l'on peut combiner aux procédés appropriés afin de créer une marque distincte et d'ajouter un produit différent à cette catégorie de produits frais qui, autrefois, ne comptait que des produits de base.

3] Le partage des profits – En collaborant de façon étroite avec d'importants associés et fournisseurs qui partagent la même vision et le même objectif, tous les membres de la chaîne participant à la création et à l'exploitation de valeur. Leur engagement continu à l'égard du partenariat découle du partage équitable de la valeur que leur collaboration leur permet de tirer du marché.

LPC a rapidement compris que le succès ne se résumait pas à faire partie d'une chaîne de valeur. Comme les clients et les consommateurs recherchent non seulement un approvisionnement et une qualité uniformes, mais également des idées et des solutions créatives, la durabilité était conditionnelle à une collaboration avec des associés du même avis à tous les maillons de la chaîne.

Ils estimaient donc que le succès continu n'était possible qu'en faisant partie d'une chaîne de valeur bien harmonisée où l'on mise sur le style et la culture de gestion nécessaires à la mise en pratique stratégique des diverses aptitudes des membres (p. ex. connaissances, compétences, technologie et infrastructure) afin de répondre de façon économique et efficace aux demandes des consommateurs en améliorant sans cesse les produits et les procédés.



Amandine



Blush Belle



Chérie

LPC jugeait que la réussite d'une telle approche consistait nécessairement à encourager tous les membres de la chaîne de valeur (détaillants, LPC, cultivateurs, distributeurs et phytogénéticiens) à partager plus ouvertement leurs renseignements. Ainsi, chacun a l'occasion d'acquérir de nouvelles connaissances sur le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne en plus de développer les capacités leur permettant de réduire les coûts et d'accroître les revenus grâce à une meilleure gestion des processus d'approvisionnement de certains produits pour certains marchés.

Croyant fermement qu'une chaîne de valeur n'est durable que lorsqu'elle est bien gérée, ce qui nécessite des structures de gouvernance propices à encourager les membres à maintenir leur engagement à partager une vision axée sur la clientèle, LPC a élaboré un cadre stratégique qui regroupe quatre principes fondamentaux :

1] Leadership et direction – Le Conseil d'administration et la haute direction ont exercé un leadership fort et décisif en plus d'assurer une saine orientation stratégique en modifiant la composition du Conseil de LPC. Pour ce faire, ils ont réduit le nombre de producteurs et acquis de nouvelles compétences et de l'expérience. Le Conseil de LPC se compose maintenant d'un employé retraité d'une importante épicerie au détail, d'un propriétaire d'un groupe hôtelier régional et d'un conseiller en gestion agroalimentaire expérimenté.

2] Gestion et assurance-qualité – LPC a mis en œuvre des stratégies, des systèmes et des protocoles lui permettant de satisfaire aux demandes de ses clients aux goûts de plus en plus raffinés grâce à une gestion plus efficace des facteurs déterminants la qualité. LPC est en mesure d'offrir un produit de haute qualité très uniforme pour les raisons suivantes : elle conclut des ententes avec des cultivateurs dévoués; elle possède une usine de transformation moderne où l'on nettoie, trie et met en sacs les pommes de terre tout juste avant de les vendre; elle entretient une relation avec un semencier dévoué afin de créer des variétés de petites patates, qui, ensuite, les met à l'essai et acquiert les droits de propriété à l'égard de celles-ci, lesquels, du point de vue des consommateurs, offrent suffisamment de valeur; et elle fait appel à un distributeur pour recueillir et réunir les renseignements sur le rendement des produits directement au point de vente et pour comparer ceux-ci aux renseignements exclusifs sur les ventes au détail.



Baby Boomer



« Les enjeux engendrent les occasions. Il est essentiel de se démarquer. Si vous n'aimez pas ce qui s'offre à vous, il vous faut essayer de le changer ou créer quelque chose qui vous plaise davantage. » – Andrew Haarsma, agriculteur et actionnaire de LPC

3] Commercialisation – LPC a expressément développé les capacités requises pour mieux diriger sa destinée en élaborant les programmes, les produits et les innovations nécessaires pour se positionner au sommet de la catégorie en compagnie de certains détaillants. Cette initiative, tout comme les variétés exclusives qu'elle détient et qui sont difficiles à reproduire par les concurrents, offre à LPC une sécurité accrue sur le marché, qu'elle vende ses produits sous sa propre étiquette ou sous une étiquette privée (celle d'un détaillant).

4] Systèmes, stratégies et croissance à long terme –

LPC a toujours cherché à assurer que ses décisions de gestion quotidiennes reflètent un plan à plus long terme. Dans cet esprit, elle travaille présentement à élaborer une stratégie selon laquelle elle sera en mesure de mieux tirer profit de sa position sur le marché tout en assurant que l'expansion ne nuira pas aux processus et aux relations sur lesquels repose son succès actuel. Cela consistera probablement, entre autres, à élaborer un programme de « franchise » qui permettra à l'entreprise de répondre à la demande croissante de ses produits en Amérique du Nord.

LES ENJEUX

Le succès rapide de LPC a fait naître de nombreux enjeux, dont les plus importants étaient de développer la capacité d'offrir un approvisionnement continu en pommes de terre de qualité supérieure à celles de ses concurrents, ainsi que de justifier le prix plus élevé des petites patates par rapport aux pommes de terre de base.

Il s'agit d'enjeux immenses. La réalisation de ces objectifs en matière de qualité est le résultat d'une foule de facteurs : la variété, les conditions de culture et de récolte, les conditions d'entreposage, l'emballage ainsi que les rigoureux processus de contrôle de la qualité à tous les stades de la chaîne de valeur, particulièrement à l'emballage ainsi qu'au transport vers le détaillant et à la manutention chez celui-ci.

L'achat de produits à l'étranger afin de respecter les obligations lorsque les réserves locales s'épuisent constitue un autre enjeu.

L'un ou l'autre de ces enjeux peut influencer de façon spectaculaire sur la qualité des produits offerts aux clients et aux consommateurs et, par conséquent, sur la compétitivité de LPC.

SURMONTER LA CONCURRENCE

Le succès de LPC à commercialiser les petites patates a incité ses concurrents à offrir des produits à prix moindre, particulièrement en 2003 et en 2004, où l'offre excédentaire de patates a fait chuter le prix des pommes de terre de base. La jeune entreprise s'est ainsi retrouvée dans une situation financière très difficile, ce qui a poussé LPC à élaborer une chaîne de valeur bien harmonisée qui s'étend de la sélection jusqu'aux consommateurs.

Nous avons été et sommes toujours en mesure de surmonter la concurrence en facilitant la communication honnête et objective tout au long de la chaîne de valeur.

Cette communication permet à LPC de profiter des connaissances de tous les membres de la chaîne afin d'améliorer constamment les produits et les processus nécessaires pour offrir et commercialiser des patates qui diffèrent des pommes de terre de base de par leur apparence et leur goût. Cela se traduit donc par une capacité de créer un facteur différentiel pour les clients et les consommateurs en réduisant les coûts tout en améliorant la qualité par rapport aux produits des concurrents.



Récolte de pommes de terre de LPC



Blushing Belle



Parcelle d'essai de LPC

LES AVANTAGES



Piccolo

LPC, ses fournisseurs et ses clients ont tiré plusieurs avantages de leur collaboration, notamment : des comptes chez d'importants détaillants comme Costco, Safeway et IGA (Sobeys); le lancement d'un programme de marque maison avec Loblaw's (en 2006); l'introduction de deux produits de marque basés sur de nouvelles variétés exclusives en 2006; et plus de 10 variétés exclusives, qui sont en train d'être transformées en produits de marque uniques dont les principaux différenciateurs sont la couleur, la forme et le goût.



Jaune, rouge et bleue

La gestion stratégique de l'entreprise ainsi que les rapports mutuels qu'elle a créés tout au long de la chaîne de valeur demeurent le principal avantage de LPC par rapport à ses concurrents. LPC est donc positionnée pour mettre au point et commercialiser des petites patates à caractère distinct que ses concurrents mettront des années à reproduire. Tout cela aurait été impossible sans la vision et le leadership dont ont fait preuve Angela Santiago, son père, Jacob van der Schaaf, ainsi que les dirigeants et administrateurs de LPC.



Gamme de pommes de terre de marque de LPC

Une étude de cas pour **Little Potato Company** est incluse dans le coffret de trois DVD du Centre de gestion de la chaîne de valeur, qui contient en exclusivité les entrevues réalisées avec des participants de onze chaînes de valeur prospères.