



RÉDUIRE LES COÛTS ET
ACCROÎTRE LES REVENUS:
confiance, rétroaction et souci du
détail.

Livestock Marketing

Waitrose



LE CONTEXTE

Après avoir connu une brillante carrière dans le commerce de détail, Philip Morgan décida de changer son style de vie et de s'acheter une ferme ovine au pays de Galles. Plus il approfondit ses connaissances de l'industrie de l'élevage, plus il comprit qu'il était possible d'améliorer grandement le système de production et de commercialisation adopté par les producteurs d'agneaux. Il était surtout trop peu centré sur le marché et ne faisait donc naître aucune occasion de tirer profit de celui-ci. Dans l'optique d'aider les producteurs à bénéficier davantage du marché, un système d'assurance de la qualité permettant aux agriculteurs gallois de valider la méthode d'élevage des agneaux fut instauré en 1992.

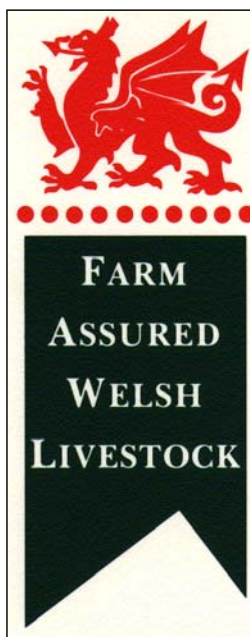
Vu ses connaissances du commerce de détail, M. Morgan se vit demander de faire partie du comité responsable de superviser l'initiative. Cependant, il comprit vite qu'il s'agissait d'une initiative de production, et non d'une initiative de commercialisation, qui n'arrivait pas à faire augmenter les revenus des agriculteurs malgré leurs efforts. On lui donna vite raison et lui demanda de démontrer comment faire du programme d'assurance de la qualité une initiative de commercialisation davantage efficace.

M. Morgan avait quatre préoccupations quant aux pratiques agricoles actuelles qu'il fallait, selon lui, aborder afin d'assurer la réussite de toute initiative de commercialisation :

- 1) il était convaincu que les agriculteurs devaient collaborer plus étroitement qu'ils le faisaient; de nombreuses coopératives avaient été formées, mais elles affichaient un piètre rendement, et la synergie entre leurs membres était inexistante;



de gauche à droite : Philip Morgan, ministre des Affaires rurales, *Welsh Assembly Government*, Elin Jones et Jon Morgan



2) les agriculteurs et les coopératives agricoles n'utilisaient pas le même langage que leurs clients supermarchés et ne pouvaient donc communiquer de façon efficace;

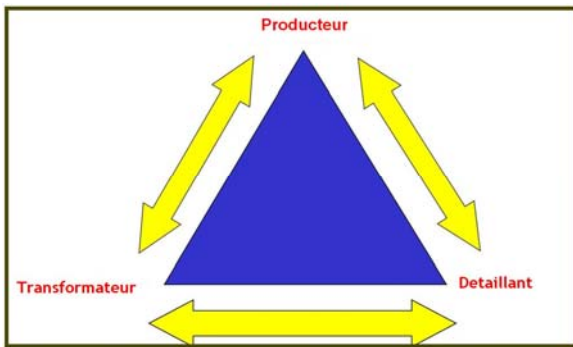
3) bien que les coopératives agricoles excellaient dans l'élevage, il leur aurait fallu aiguïser davantage leur sens des affaires pour tirer profit des occasions qui se présentaient; en outre, elles ne comprenaient pas bien les besoins de leurs clients détaillants, en particulier ceux des chaînes de supermarchés;

4) les agriculteurs avaient souvent de bonnes idées qu'ils ne partageaient toutefois pas avec leurs pairs, ce qui leur était moins profitable que de collaborer à approvisionner un marché particulier; ce désaccord entraînait une certaine irrégularité, ce qui diminuait davantage la valeur de leur agneau sur le marché de la consommation.

L'ÉLABORATION D'UNE CHAÎNE

L'expérience de M. Morgan en commerce de détail lui fit comprendre qu'une étroite collaboration pourrait apporter d'importants avantages financiers aux agriculteurs. Il estimait que le succès reposait sur la mise sur pied d'un groupe bien coordonné de producteurs du même avis voués à l'approvisionnement en agneau grâce à un réseau qui soit à la fois équitable et bien géré. On laissait partir toute personne qui n'était pas en mesure de contribuer à l'initiative ou de s'y engager de façon soutenue.

M. Morgan jugeait qu'en combinant ces éléments, il serait possible de créer un environnement qui inciterait les participants à la chaîne à conclure une entente de commercialisation qui leur procurerait des avantages financiers supérieurs à ce que leur procurerait le modèle d'approvisionnement traditionnel. Une communication honnête et proactive tout au long de la chaîne axée sur le partage de renseignements sur la production, le traitement et le marché ainsi que la capacité d'utiliser cette information permettraient à l'ensemble de la chaîne de s'ajuster continuellement afin de répondre aux exigences du marché.



Chaîne à trois parties élaborée par Philip Morgan

La planification de l'initiative de M. Morgan reposait sur la conviction que le fait de garder la chaîne la plus courte possible profiterait à toutes les parties et augmenterait les chances de succès. Il était à la tête d'une chaîne à trois parties à laquelle participaient les producteurs, un transformateur secondaire (Dalehead Foods) ainsi que le détaillant (Waitrose). Élaborée par Livestock Marketing, la chaîne éliminait le besoin de faire appel à un mandataire ou à un intermédiaire, entre autres pour les enchères. Ce type de chaîne facilitait la supervision et le partage actifs des renseignements détaillés sur le rendement de l'ensemble de la chaîne ainsi que de chacun de ses membres, en plus de permettre d'imposer à ceux-ci une responsabilité accrue.



Richard Sadler, à l'époque acheteur principal de Waitrose, accepta la proposition de M. Morgan de diriger un projet prévoyant l'approvisionnement en agneau du pays de Galles, dont la qualité est assurée par les fermes, de la fin du printemps jusqu'au début de l'hiver. Le reste de l'année, l'agneau provenait d'un transformateur néo-zélandais qui coordonnait un groupe de producteurs du même genre. Conjointement avec Waitrose et Dalehead Foods, le transformateur secondaire participant aux deux circuits d'approvisionnement, les groupes continuent de collaborer et composent avec le changement de fournisseur entre les saisons. Les deux groupes (les producteurs gallois et néo-zélandais) ne se font aucune concurrence. Cette collaboration profite aux deux groupes et garantit à Waitrose un approvisionnement efficace en agneau de haute qualité 52 semaines par année.



Comme les deux projets ont gagné en ampleur et en complexité, les producteurs des groupes de Livestock Marketing et de Nouvelle-Zélande se visitent de façon régulière afin d'échanger sur des méthodes de production et de commercialisation innovatrices. Il en résulte une approche fortement axée sur le travail d'équipe et la libre circulation des renseignements permettant à chacun de trouver de nouveaux moyens de réduire les coûts ou d'accroître les revenus.



La première étape cruciale de l'élaboration de la chaîne consistait à rechercher des producteurs innovateurs et du même avis. M. Morgan a tenu une réunion à laquelle ont participé 30 producteurs intéressés, desquels 24 ont démontré de l'intérêt à travailler avec M. Morgan. De ces 24 producteurs, 20 font toujours partie du projet de Livestock Marketing. John Price, l'un des 20 producteurs d'origine, affirme que même si la plupart des producteurs ne croyaient pas que le projet de M. Morgan se concrétiserait vu qu'il différait grandement de leur approche traditionnelle, le projet est devenu une « entreprise prospère ».

Malgré le fait que la transformation primaire demeure un service très coûteux, Randall Parker Foods (RPF) est quand même devenue un maillon important de la chaîne. RPF fournit aux producteurs des renseignements détaillés sur la catégorie et le rendement de chaque agneau. À moindre fréquence, RPF produit un rapport sur l'état de la santé qui permet aux producteurs de rentabiliser davantage leur production. Le caractère précieux de ces renseignements explique le fait que le nombre d'agneaux de qualité maximale, qui vaut aux producteurs une prime supérieure, a continué d'augmenter au cours des 14 années d'existence du plan. Tous les détaillants du Royaume-Uni imposent des critères de qualité du même type, mais seulement 56 % des agneaux produits par l'industrie répondent à ces critères. Quant aux producteurs faisant partie du projet Livestock Marketing, leur moyenne se chiffre généralement à plus de 85 %.



Dalehead Foods



Avant le début de chaque saison, Livestock Marketing, Dalehead et Waitrose se réunissent pour préparer un horaire de la saison à venir qui tiendra compte des demandes historique et probable. Livestock Marketing indique ensuite le nombre d'agneaux que chaque producteur prévoit produire chaque semaine et leur exige de s'engager à respecter ce nombre. Une fois la saison en cours, l'offre et la demande sont surveillées de façon consécutive, tout comme l'offre réelle des producteurs par rapport à l'offre promise. La différence entre la demande prévue et l'offre est prise en compte dans les plans de promotion de Waitrose. Dalehead surveille également ces nombres, dresse le bilan des carcasses et satisfait la demande des détaillants et des services alimentaires.

**« La confiance se doit de régner entre les parties. Elle est essentielle à la réussite du projet. »
Philip Morgan, chef de la direction de Livestock Marketing**

À la fin de la saison, les agriculteurs reçoivent des rapports détaillés sur le rendement de leurs agneaux, calculé en fonction de l'offre globale par rapport à la qualité cible et à la ventilation financière, comparativement à la moyenne du groupe. Les agriculteurs sont ainsi en mesure de prendre des décisions de gestion éclairées à tous les échelons de leur entreprise.

Livestock Marketing continue de prospérer. L'initiative a connu une expansion importante, et maintenant plus de 450 producteurs approvisionnent Waitrose en agneau gallois, britannique et biologique. Il n'y a aucune cotisation à verser ni aucun contrat ayant force obligatoire. L'intégrité, la communication honnête, la loyauté et une solide gouvernance à tous les échelons de la chaîne sont à l'origine d'une relation de confiance dont dépend le succès de l'initiative.

Les agriculteurs du groupe ont accès à des renseignements confidentiels sur les ventes et la commercialisation que les détaillants n'auraient autrefois pas fournis. Ces renseignements servent à nourrir l'intérêt continu des consommateurs envers leurs agneaux. « Au bout du compte, tout se résume à la communication », soutient Tracy Deakins, chef du service des approvisionnements de Livestock Marketing. Pour établir de solides relations de travail, Tracy passe du temps avec les nouveaux producteurs afin de discuter de tous les aspects de leurs procédés, à savoir les types de production agricole, les systèmes qu'ils ont mis en place, leurs troupeaux et leurs attentes. Pour ce faire, ils se réunissent dans l'usine et dans l'abattoir de façon à mieux comprendre le fonctionnement du système dans son ensemble.



Les producteurs gallois de Livestock Marketing en visite à la ferme de David Morrow, en Nouvelle-Zélande: 2003



« En fin de compte, nous formons tous un grand groupe voué à produire des agneaux de meilleure qualité. » John Price, producteur d'agneaux d'Aberystwyth



Un consommateur qui achète de l'agneau chez Waitrose

Waitrose a fait preuve de son engagement envers le projet, issu du zèle des producteurs à garantir la qualité et l'uniformité, en continuant de payer l'agneau beaucoup plus cher que la norme en raison de l'effondrement du marché libre causé par l'ESB en 1996 et, plus récemment, par les épidémies de fièvre aphteuse de 2001 et de 2007.

LES AVANTAGES

Jon Morgan, directeur général de Livestock Marketing, soutient qu'en travaillant avec un détaillant qui reconnaît l'importance des relations à long terme, les producteurs jouissent d'une sécurité accrue sur le marché. Il affirme que la formule est simple et efficace. Même si le groupe produit 30 types d'agneau, les renseignements fournis aux producteurs leur permettent de produire de l'agneau de qualité très uniforme, en plus de leur procurer des moyens de réaliser des économies et d'accroître leurs revenus dont les producteurs ne faisant pas partie d'un tel projet n'auraient pu disposer. Cette diminution des coûts, jumelée à l'augmentation des revenus, se traduit par une hausse considérable de la rentabilité.

Les revenus supplémentaires générés constituent en quelque sorte une récompense pour avoir suivi un système qui procure aux transformateurs et à Waitrose des occasions d'accroître leurs marges bénéficiaires. Les transformateurs économisent en n'ayant pas à jeter les produits de mauvaise qualité. L'uniformité garantit une meilleure coordination de la chaîne, ce qui minimise le besoin de maintenir des stocks coûteux en plus de réduire la production de déchets et de permettre une meilleure utilisation de l'ensemble de la carcasse. Waitrose, qui dessert quelque 200 magasins de détail, est en mesure d'offrir aux consommateurs un approvisionnement constant en agneau de qualité uniforme et d'assurer une gestion précise de la distribution et du merchandising, ce qui lui a permis de doubler sa part du marché par rapport à la moyenne de l'industrie.

Une étude de cas pour **Livestock Marketing** 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.

étude de cas: LIVESTOCK MARKETING - Page 6
VALUE CHAIN MANAGEMENT CENTRE—www.vcmtools.ca