



**Value
Chain
Management
Centre**

Ajouter de la valeur au porc frais

L'industrie canadienne du porc est confrontée à des défis colossaux. MM. Martin Gooch, Dan Laplain et Abdel Felfel du *Value Chain Management Centre* (Centre de gestion de la chaîne de valeur) ont adopté une approche de gestion de la qualité totale afin d'identifier des possibilités d'amélioration d'une chaîne de valeur du porc frais. La collaboration des participants à la chaîne de valeur et des spécialistes du secteur qui, durant la recherche, y sont allés de leurs commentaires a été grandement appréciée.

ARRIÈRE-PLAN

Il y a fort à parier qu'en mettant principalement l'accent sur la réduction des coûts et la productivité, on ne réussira pas à obtenir les résultats à long terme qui seraient atteints en se contentant d'implanter les processus nécessaires à la création de valeur selon les points de vue du consommateur. Les avantages qu'il y a à adopter l'approche « Toyota » au niveau des activités commerciales, en vertu de laquelle tous les intervenants de la chaîne travaillent de façon concertée pour constamment améliorer l'efficacité et l'efficience grâce auxquelles ils créent de la valeur pour le consommateur, englobent des clients acquis et loyaux, des rapports commerciaux plus intenses, des niveaux plus élevés d'innovation, des coûts moindres et une rentabilité accrue.

Afin d'identifier des possibilités de retirer une valeur accrue de la production, de la transformation et de la vente au détail de porc frais, le *Value Chain Management Centre* a entrepris d'effectuer une étude de haut niveau de la situation actuelle de la chaîne de valeur du porc frais, de la ferme jusqu'à l'assiette du consommateur. Ensuite, les renseignements recueillis dans le cadre du récent projet « *Données sur les consommateurs à l'intention des producteurs agricoles* » ont été utilisés pour identifier des avenues aptes à faire en sorte que la chaîne en tire profit en créant une valeur accrue pour le consommateur.

Le financement de ce projet a été partiellement assuré par Agriculture et Agroalimentaire Canada par l'entremise du programme CanAdvance du Conseil d'adaptation du secteur agricole.

Canada

AC Agricultural
Adaptation
Council



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

OBJECTIF

Le voyage effectué par le porc frais de la ferme à la table du consommateur s'accompagne de plusieurs étapes. Si n'importe laquelle de ces étapes ne s'efforce pas suffisamment de maximiser la proposition en matière de valeur du porc frais selon les points de vue du consommateur, les répercussions cumulatives sur la rentabilité des entreprises individuelles, et sur la totalité de la chaîne de valeur, peuvent être considérables.

Cette étude n'entend ni blâmer ni critiquer qui que ce soit. Elle vise plutôt à offrir une évaluation objective des opérations telles qu'elles se déroulent actuellement tout au long de la chaîne, et à proposer des avenues en vertu desquelles la chaîne de valeur du porc pourrait être sollicitée de façon plus efficace afin de susciter une valeur accrue pour le consommateur.

L'étude et l'examen ont été élaborés en observant une chaîne approvisionnant en porc frais un marché particulier. Pour des raisons de confidentialité commerciale, la chaîne examinée dans le cadre de cette étude demeurera anonyme. Afin de s'assurer que les incidents et les possibilités qui y sont décrits présentent de la valeur à l'industrie au sens large, ils ont fait l'objet d'une validation grâce à des discussions avec des représentants d'autres chaînes et de l'industrie canadienne du porc.

INTRODUCTION

L'amélioration sensible de la performance d'une chaîne de valeur du porc frais pourrait n'exiger que quelques améliorations mineures à de multiples maillons de la chaîne de valeur. Le cumul de ces améliorations pourrait permettre aux participants de retirer une plus grande valeur de leurs activités et d'améliorer leur rentabilité. Bien que les possibilités d'améliorer la performance puissent être souvent facilement identifiées, le maintien de tout progrès dépend de l'existence et de la mise en application d'un système amélioré de compte-rendu de performance. Il dépend aussi du fait que la chaîne soit suffisamment disciplinée pour récompenser ceux dont la performance excède les exigences minimales sans pour autant pénaliser ceux qui n'y parviennent pas.

Parmi les problèmes qui se répercutent sur la performance de la chaîne, on retrouve :

- le mécanisme en place actuellement et qui est utilisé pour fixer le prix des porcs parce qu'il fait l'objet d'un large consensus et que le changement se révèle un défi en soi; il n'est pas utilisé parce qu'il est reconnu comme étant le système le plus susceptible de « bonifier » la production de porc frais privilégié par le consommateur;
- les processus actuels de détermination des prix peuvent amener les participants à la chaîne à indûment privilégier le fait de faire les choses correctement (efficience) plutôt que de se concentrer à faire les bonnes choses (efficacité);
- le porc frais n'est pas correctement mis en marché; on s'efforce plutôt à inciter le consommateur à acheter du porc frais à rabais et à acquérir un volume de viande suffisant pour répondre à la demande qui en découle;

- la production de porc frais à partir de porc générique standard peut atténuer la valeur globale offerte par le porc frais, selon la perception du consommateur, par rapport aux autres viandes et aux sources de protéines de rechange;
- l'efficacité des opérations de la chaîne de valeur est compromise par une lacune des échanges de renseignements tout au long de la chaîne;
- les principaux participants de la chaîne possèdent des renseignements non partagés qui, s'ils étaient échangés, pourraient orienter les améliorations à de multiples niveaux de la chaîne;
- les promotions en matière de vente au détail peuvent donner lieu à des déséquilibres de l'offre et de la demande qui, sans que cela soit nécessaire, augmentent les coûts tout au long de la chaîne;
- la chaîne affiche une tendance à privilégier la maximisation de la capacité plutôt que celle de la valeur qui pourrait être retirée d'une harmonisation des opérations afin de mieux répondre aux exigences du marché;
- la chaîne est en grande partie gérée en fonction de mesures transactionnelles qui présentent un faible degré de corrélation avec les exigences du consommateur par rapport aux viandes qu'il choisit de consommer;
- les mesures actuelles de la performance n'incitent pas les participants à la chaîne à arrêter de considérer le porc comme une denrée possédant peu de valeur intrinsèque.

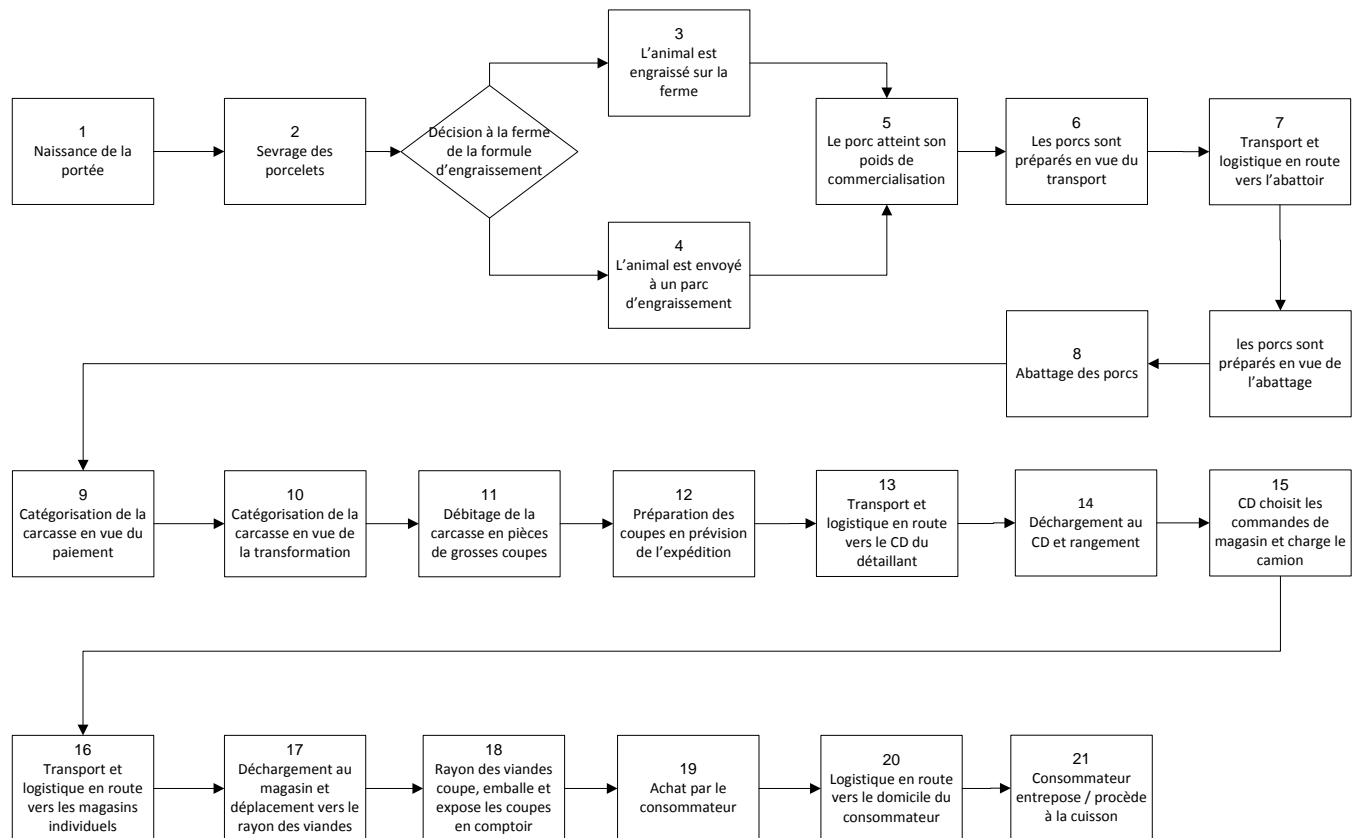
L'information qui précède illustre qu'il existe des possibilités de retirer une valeur possiblement considérable en obtenant un aperçu perceptuel plus élaboré des désirs et des comportements du consommateur. Ces connaissances plus approfondies du sujet pourraient ensuite être utilisées pour instaurer, tout au long de la chaîne, un critère plus efficace d'évaluation de la performance, ce qui manque actuellement.

« La dernière innovation digne de mention dans le domaine du porc est survenu dans les années 1960 ».
Directeur, mise en marché de la viande

TABLE DE CORRESPONDANCES DE LA CHAÎNE DE VALEUR

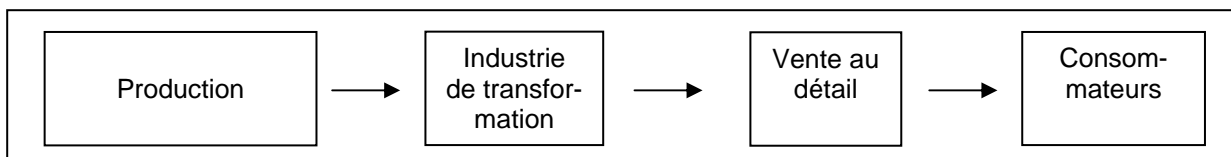
La figure 1 offre un schéma de la chaîne de valeur du porc frais utilisée comme fondement de cette étude. Elle englobe les opérations qui se déroulent de la naissance à la fin de l'engraissement, une industrie transformatrice où, chaque année, 80 000 porcs sont abattus et un détaillant.

Figure 1 : table de correspondances de la chaîne de valeur



Bien que cette table de correspondances comporte 21 étapes majeures qui, chacune, cumule plusieurs activités inter-reliées, la figure 2 illustre que la chaîne fonctionne à toutes fins pratiques en tant que quatre unités foncièrement distinctes. Bien que des chevauchements surviennent entre chacune des quatre unités, nos observations nous donnent à penser que, dans chaque unité tout au long de la chaîne, de nombreux procédés de gestion fonctionnent de façon relativement isolée par rapport aux autres.

Figure 2: unités opérationnelles



Les entrevues réalisées auprès des membres de cette chaîne de valeur et d'autres portant sur le porc donnent à croire que la situation actuelle découle d'un certain nombre de facteurs :

- pris individuellement, les producteurs primaires, les industries transformatrices et les détaillants s'attendent, en supposant qu'ils s'échangent tous les renseignements, à l'exclusion des renseignements transactionnels immédiats, à ce que les autres adoptent des approches commerciales déloyales;
- chaque membre se plie à une tendance à vendre des produits, plutôt qu'à les commercialiser;
- chaque membre est ardemment convaincu que le fait de privilégier la productivité (volume maximal à un coût minimal) demeure la méthode la plus efficace de composer avec les risques commerciaux;
- les pratiques de régie interne limitent, chez chaque joueur de la chaîne de valeur, le désir de travailler plus étroitement avec d'autres membres à augmenter la valeur globale de la catégorie du porc grâce à des mesures innovatrices axées sur le marché;
- la performance est signalée en faisant appel aux unités opérationnelles plutôt qu'en activités de longueur de chaîne.

Un haut représentant de la vente au détail nous a fourni un exemple de la façon dont ces facteurs se conjuguent pour produire une capacité limitée de retirer de la valeur par l'amélioration de la satisfaction de la clientèle. Selon ses propos : la « on mesure en grande partie la performance du fournisseur par sa constance en matière de livraison et de prix et les mesures d'encouragement sont consenties en fonction du volume des économies que peut réaliser le détaillant, plutôt qu'en fonction de la qualité de viande qui est livrée ». On a aussi pris note du fait que cette situation est exacerbée par les détaillants qui, souvent, adoptent une approche à court terme déloyale en ce qui a trait à la croissance des ventes de viande, en s'efforçant de prendre leurs concurrents de vitesse et en vendant régulièrement à rabais les coupes les plus courues par le consommateur. Peu d'efforts sont consentis vis-à-vis de l'augmentation de la valeur globale de la catégorie du porc frais en misant sur la perception qu'en a le consommateur pour élaborer des produits novateurs, des procédés et des stratégies de commercialisation.

En amont, des occasions de créer de la valeur sont également escamotées. Un représentant des entreprises de transformation a énoncé que « les producteurs sont récompensés pour l'absence de matière grasse, et non pour la présence de muscle de bonne qualité ». De même, plusieurs producteurs primaires ne cherchent pas à identifier des procédés aptes à diminuer leurs coûts de production ou à accroître leurs marges. « Nous avons des fournisseurs qui souscrivent à au moins 20 types de système de production et personne ne sait vraiment lequel des systèmes produit le meilleur porc (frais) ».

Au-delà des paramètres transactionnels tels que le prix et le poids, actuellement, on ne retrouve que bien peu d'éléments de liaison à l'échelle de la chaîne entière qui puissent permettre de retirer de la valeur de l'approvisionnement en porc frais d'un consommateur qui sait de plus en plus ce qu'il veut. **Pourtant, les attributs qui exercent une influence sur les décisions d'achat du consommateur vont bien au-delà de la taille de la coupe et du prix au kilo.** Le reste de ces remarques survole les possibilités qui s'offrent à la chaîne de valeur de tirer profit de l'introduction de nouveaux procédés qui pourraient susciter une hausse de la valorisation perceptuelle de la part du consommateur à l'effet que le porc offre une proposition élevée en matière de valeur.

LA DÉFINITION DE LA VALEUR SELON LE CONSOMMATEUR

L'identification des possibilités d'amélioration de la performance de la chaîne de valeur du porc frais a débuté par l'évaluation des résultats du projet « *Données sur les consommateurs à l'intention des producteurs agricoles* », qui effectuait un suivi des perceptions par le consommateur de 16 attributs associés à l'achat, à la préparation et à la consommation de porc frais. On a découvert des différences distinctes en ce qui concerne la mesure de l'influence qu'exerce sur le consommateur, par rapport au porc frais, chacun de ces 16 attributs. Ces conclusions ont permis aux chercheurs, au moment de définir la valeur du porc frais selon le point de vue du consommateur, d'identifier le degré d'importance cruciale de chacun des attributs quant à la satisfaction (CTS). L'importance relative de chacun des 16 facteurs et la satisfaction du consommateur à l'effet que ses attentes sont satisfaites sont résumés ci-dessous.

Le critère de CTS a été conçu par Ipsos Forward en collaboration avec le *Value Chain Management Centre* et le Conseil canadien du porc. Les 16 attributs se présentent comme suit :

- le goût,
- la tendreté,
- la fraîcheur,
- la constance sur le plan de la qualité,
- son aspect santé global,
- toute la famille en mangera,
- un prix abordable,
- la valeur obtenue pour l'argent versé,
- la rapidité à l'apprêter,
- la versatilité,
- la taille appropriée des coupes,
- la disponibilité de recettes,
- la disponibilité des coupes désirées,
- la disponibilité sous la forme de produits s'apprêtant rapidement,
- une localisation facile en magasin et
- une facilité à l'apprêter à partir de rien.

L'importance relative de chaque attribut quant à sa capacité à façonner la perception globale du consommateur sur la valeur du porc frais découle des résultats obtenus lors du classement de chaque attribut en fonction d'une échelle de 1 à 10.

- Un pointage de 8, 9 ou 10 nous place possiblement dans une situation où aucun achat ne sera possible. Si une exigence donnée ne peut être satisfaite, le consommateur n'achètera pas le produit.
- Une fiche de 5, 6 et 7 présente de l'importance. Le consommateur peut bien acheter le produit maintenant mais, s'il est insatisfait de sa performance au moment de l'apprêter et/ou de le consommer, il cherchera vraisemblablement une solution de rechange.
- Un résultat de 2, 3 et 4 indique une faible importance et, sans qu'il n'exerce d'influence sur les décisions d'achat du consommateur, il peut tout au moins donner lieu à des possibilités de le « charmer », faisant du produit et / ou du détaillant un « élément de choix ».

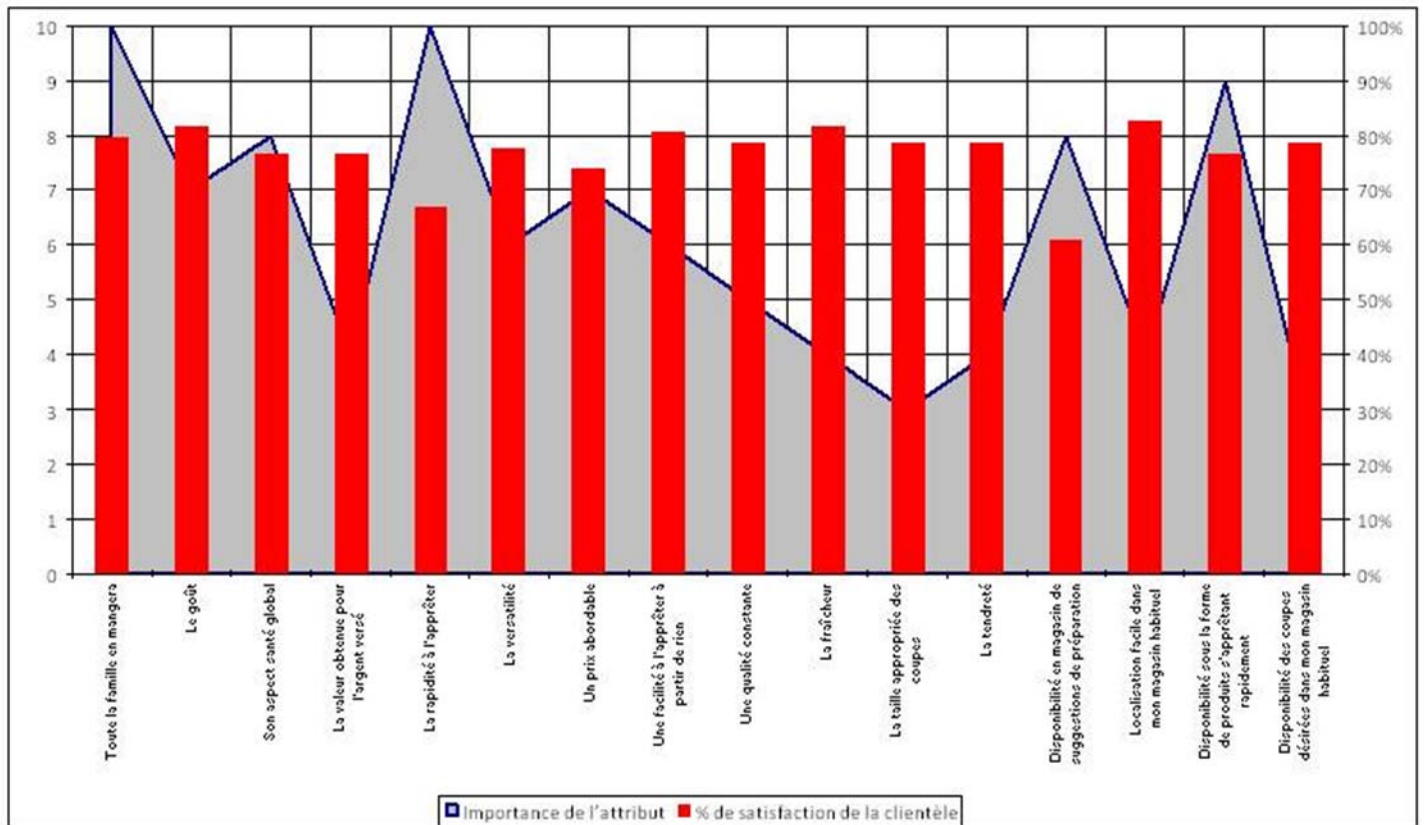
La figure 3 illustre l'importance relative de chacun des 16 attributs suivis. Elle montre aussi le niveau de qualité de performance que le consommateur a l'impression que le porc frais a atteint pour chacun de ces attributs, le tout comparé à ses attentes.

Figure 3 : Points relatifs à la *satisfaction* et au *degré d'importance cruciale* quant à la *satisfaction* du consommateur en ce qui a trait au porc

	Toute la famille en mangera	Goût	Son aspect santé global	Valeur obtenue pour l'argent versé	Rapidité à l'apprêter	Versatilité – Peut être apprêté de très nombreuses façons	Prix abordable	Facilité à l'apprêter à partir de rien	Constance sur le plan de la qualité	Fraîcheur	Taille appropriée des coupes	Tendreté	Disponibilité dans le magasin de recettes, de modes de préparation et de conseils quant au service	Facilité à le localiser dans mon magasin habituel	Disponibilité sous la forme de produits s'apprêtant rapidement	Disponibilité des coupes désirées dans mon magasin habituel
CTS	10	7	8	4	10	6	7	6	5	4	3	4	8	4	9	3
Satisfaction	80 %	82 %	77 %	77 %	67 %	78 %	74 %	81 %	79 %	82 %	79 %	79 %	61 %	83 %	77 %	79 %

La figure 4 affiche les mêmes renseignements que ci-dessus, bien que de façon schématique. Le chiffre de 100 % signifie que le consommateur de porc est excessivement satisfait quant à la capacité de l'attribut de répondre à ses attentes.

Figure 4: Points relatifs à la satisfaction et au degré d'importance cruciale quant à la satisfaction du consommateur en ce qui a trait au porc (illustrés de façon schématique)



Tel qu'illustré, l'importance des différents attributs entourant l'achat, la préparation et la consommation de porc frais et la satisfaction relative que ressent le consommateur, par rapport à la réponse apportée à ses attentes, varie considérablement à l'échelle des 16 attributs. Selon les résultats, la performance du porc frais demeure moins favorable en ce qui concerne les attributs qui peuvent, aux yeux du consommateur, exercer l'influence la plus déterminante sur ses perceptions quant à la proposition en matière de valeur offerte par le porc frais. Ils montrent aussi que le prix représente seulement le sixième plus important facteur d'influence de la satisfaction du consommateur pour ce qui est du porc frais.

En outre, le consommateur qui a distinctement évalué le porc comme affichant une performance en-deçà de ses attentes a affirmé que les pires aspects de la performance du porc frais se situaient au niveau de la tendreté, suivie de la texture et du goût. Simultanément, le consommateur avide de porc reste moins

À des fins de simplicité, nous avons départagé les attributs particuliers en trois catégories : les « essentiels » (*aucun achat possible s'il n'est pas présent en tant qu'attribut du produit*); les « souhaitables » (*un attribut dont on s'attend communément à ce que les fournisseurs y « souscrivent »*) et les « surprenants » (*un aspect tout à fait charmant qui le distingue des produits concurrents*).

Les attributs « essentiels » :

- toute la famille en mangera,
- son aspect santé global,
- la rapidité à l'apprêter,
- la disponibilité de recettes et
- la disponibilité sous la forme de produits s'apprêtant rapidement.

Les attributs « souhaitables » :

- un prix abordable,
- le goût,
- la versatilité (peut s'apprêter de plusieurs façons diversifiées),
- une facilité à l'apprêter à partir de rien et
- la constance sur le plan de la qualité.

Les attributs « surprenants/tout à fait charmants » :

- Les attributs relatifs à la viande
 - * La fraîcheur
 - * La tendreté
- Les attributs relatifs aux détaillants/au marketing de la catégorie du porc
 - * La valeur obtenue pour l'argent versé
 - * La taille appropriée des coupes
 - * La disponibilité en magasin des coupes désirées
 - * Une localisation facile en magasin

SOMMAIRE DES RÉSULTATS EN MATIÈRE DE CTS

En résumé, les résultats en matière de CTS donnent à penser qu'actuellement, les occasions d'ajout de valeur au porc frais demeurent ratées alors que la chaîne demeure principalement axée sur le prix et le volume, plutôt que de trouver des façons de livrer une valeur supérieure au consommateur de porc frais.

Parmi les cinq incitatifs à l'achat qui ont obtenu une cote supérieure au prix sur le plan de l'importance, on retrouve « toute la famille en mangera » (10 au niveau de l'importance, satisfaction à 80 %) et « la disponibilité de recettes, de modes de préparation et de conseils quant au service dans mon magasin » (8 au niveau de l'importance, satisfaction à 60 %). Les aspects suivants méritent aussi que l'on s'y arrête :

- ces renseignements proviennent de consommateurs réguliers de porc; par conséquent, l'écart actuel entre l'importance relative de « *toute la famille en mangera* » et les autres attributs serait vraisemblablement plus affirmé parmi ceux et celles qui consomment du porc frais moins souvent;

- le consommateur avide de porc affiche des taux supérieurs à la moyenne d'insatisfaction par rapport à la disponibilité de recettes à base de porc et de renseignements sur les modes de préparation au point de vente.

Le premier point illustre que la chaîne rate une occasion d'encourager le consommateur moins empressé à consommer du porc frais plus souvent. Le deuxième point montre que les fournisseurs ne répondent pas aux attentes du consommateur avide de porc, leur marché-cible le plus important.

Saisir les occasions

Bien que l'analyse ait identifié des occasions d'amélioration de la performance du porc frais, si l'on veut soutenir quelque amélioration que ce soit, il faudra s'appuyer sur la création d'un système plus significatif de production de rapports sur la performance. Cela nécessitera également que la chaîne fasse preuve de discipline si l'on veut récompenser ceux qui y vont d'une performance qui excède les exigences minimales, tout en pénalisant ceux qui ne les atteignent pas.

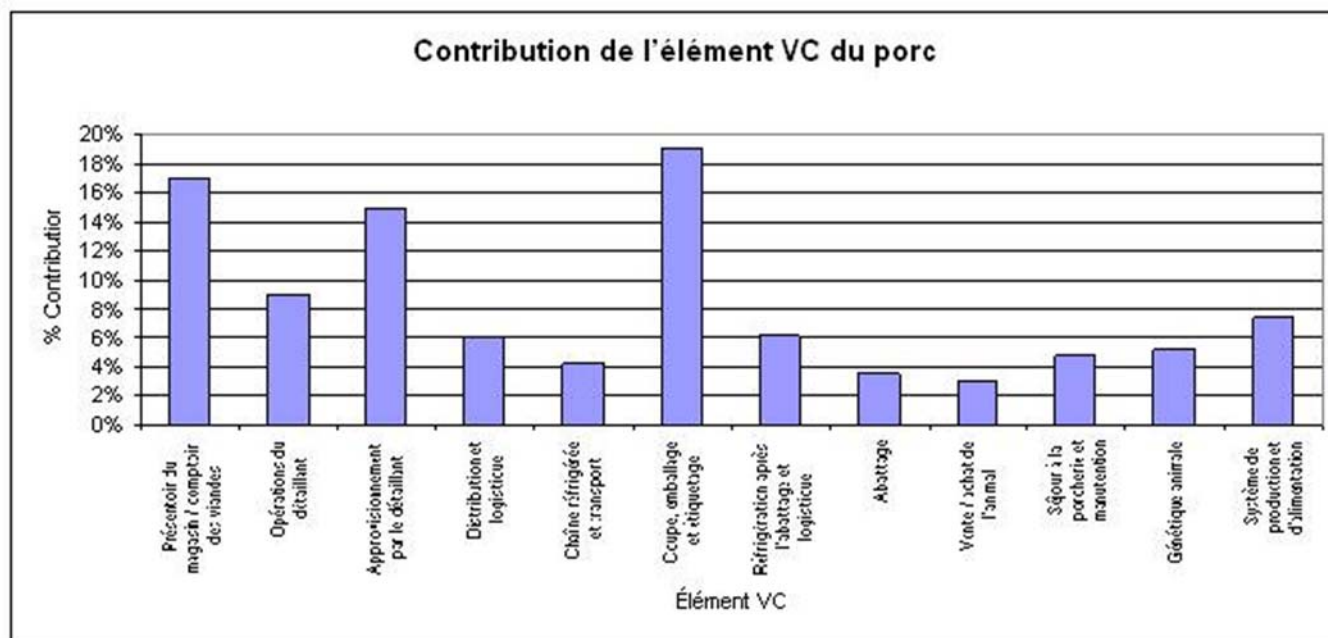
La matrice de la figure 5 fait appel aux principes de la gestion de la qualité totale pour illustrer de quelle façon une chaîne de valeur pourrait utiliser les renseignements présentés afin d'accroître les ventes et retirer une valeur additionnelle de la production, de la transformation et de la mise en marché de porc frais. Elle montre à quel endroit, selon la recherche, il y aurait lieu de croire qu'existe un rapport entre les attributs de CTS qui ont fait l'objet d'un suivi et les procédés qui ont cours tout au long de la chaîne, ainsi que la force éventuelle de chaque association. La modification des modalités de gestion des procédés, en particulier lorsqu'existe un rapport étroit entre le procédé et l'attribut de CTS, pourrait augmenter la proposition en matière de valeur qui, selon le consommateur, est offerte par le porc frais.

Clés permettant de comprendre la figure 5

- Lorsqu'un attribut du consommateur est touché par une étape de la chaîne de valeur, on dit qu'il y a une association.
 - * Un pointage nul signifie qu'il n'existe pas d'association définie entre un procédé et un attribut de CTS.
 - * La force d'une association quelconque entre un procédé et un attribut de CTS est notée grâce à une échelle de 1 à 10.
 - Un pointage de 1 signifie une très faible association.
 - Un pointage de 10 signifie une très forte association.
 - Pour chaque cellule, les notes accordées à l'association sont multipliées par le pointage de CTS du consommateur. On additionne les rangées et les colonnes de pointage.
- Les colonnes comportant de faibles pointages ou notes accordées à l'association indiqueront vraisemblablement un CTS du consommateur qui, au choix, ne sera pas pris en considération ou le sera uniquement à un ou deux points tout au long de la chaîne de valeur.

La figure 6 illustre de façon schématique les répercussions éventuelles qui peuvent être occasionnées par chaque élément de la chaîne de valeur, lui permettant de retirer une valeur accrue de la production, de la transformation et de la mise en marché de porc frais.

Figure 6 : importance de chaque élément de la chaîne de valeur à la création de valeur



La figure 6 identifie les plus importants éléments de la chaîne de valeur :

1. l'étiquette et l'emballage de la coupe,
2. l'étalage en magasin / le comptoir des viandes,
3. l'approvisionnement du détaillant,
4. l'exploitation du détaillant et
5. des facteurs groupés se rapportant à la production porcine.

Les quatre premiers éléments de la chaîne de valeur exercent à environ 60 % une influence sur la satisfaction du consommateur. Le cinquième élément de la chaîne de valeur, « des facteurs groupés se rapportant à la production porcine » se répercute dans une proportion de 22 % sur la satisfaction du consommateur. **La gestion et le contrôle de ces éléments de la chaîne de valeur et des procédés qui s'y rattachent sont essentiels à la réussite.**

Voici certaines suggestions d'avenues susceptibles de permettre à la chaîne d'évaluer l'efficacité de chacun de ces éléments de la chaîne de valeur et d'améliorer leur capacité de générer de la valeur. Il suffit de répondre aux questions posées.

1. L'étiquette et l'emballage de la coupe

- Quel pourcentage de porc frais emballé reste visuellement attrayant pour le consommateur?
- Qui détermine la taille de la coupe, sa présentation et la forme de l'emballage?
- Quels renseignements sont couramment utilisés pour décider de la configuration actuelle?
- L'industrie de la transformation mesure-t-elle la conformité aux spécifications?
- Quel pourcentage des étiquettes fournit des renseignements autres que le poids et le prix?
- Quel pourcentage du produit est radié à titre de freinte?
- Est-ce que les pratiques qui contribuent à la création de déchets font l'objet d'un suivi statistique?

2. L'étalage en magasin / le comptoir des viandes

- La plupart des acheteurs sont en réalité des acheteuses. Le comptoir des viandes est-il organisé de façon à accommoder les critères de sélection et la façon de faire des femmes ou est-il organisé dans une perspective toute masculine?
- Les directives de cuisson et les renseignements sur le produit sont-ils facilement accessibles au comptoir?
- Les employés du rayon des viandes sont-ils présents sur le plancher pour parler et aider le consommateur ou celui-ci doit-il se contenter de faire appel au principe du libre-service?

3. L'approvisionnement du détaillant

- Les détaillants et les industries de transformation travaillent-ils de concert à offrir au consommateur ce dont il a besoin?
- Les détaillants fournissent-ils aux industries de transformation des prévisions significatives et des rapports de performance?
- Les prévisions fournies aux industries de transformation reflètent-elles le caractère saisonnier du choix à l'achat et de l'offre?
- Les bons de commande sont-ils reçus suffisamment tôt pour que l'industrie de transformation puisse planifier les carcasses et s'assurer de leur équilibre?
- Les détaillants-acheteurs possèdent-ils des renseignements significatifs sur les attitudes et les comportements d'achat du consommateur?
- Les perceptions du consommateur quant à la qualité entrent-elles en ligne de compte au niveau de la performance du fournisseur?

4. L'exploitation du détaillant

- Les membres du personnel de première ligne du détaillant ont-ils visité une industrie de transformation de la viande?
- Les membres du personnel de première ligne du détaillant sont-ils totalement familiarisés avec la viande qu'ils préparent, emballent et vendent?
- Les membres du personnel de première ligne du détaillant peuvent-ils informer le consommateur sur les modalités de préparation, de cuisson et de service du produit?
- Le détaillant procède-t-il à des expériences visant à déterminer quelles sont les variables prédictives qui pourraient augmenter la satisfaction du consommateur et les ventes?

5. Les facteurs groupés se rapportant à la production porcine

- Alors qu'aucun facteur individuel se rapportant à la production porcine ne possède le même degré d'importance que les facteurs décrits ci-dessus, considérés globalement, ils exercent une influence de l'ordre de 22 % sur la satisfaction du consommateur et, conséquemment, ils peuvent éventuellement s'accompagner de répercussions considérables sur la satisfaction du consommateur.
- Fournit-on aux producteurs des renseignements sur la performance de la vente au détail et la satisfaction du consommateur?
- Des expériences sont-elles entreprises afin d'identifier les répercussions comparatives occasionnées par chaque étape du procédé de production porcine (incluant l'âge et le poids du porc à l'abattage et le système de gestion / d'alimentation) sur la qualité de la viande?

EXPOSÉ SUR UN EXEMPLE PARTICULIER D'OCCASION D'ACCROÎTRE LA VALEUR POUR LE CONSOMMATEUR

Dans le cas de cette chaîne en particulier, l'augmentation de la proposition en matière de valeur exigera des producteurs, de l'industrie de transformation et du détaillant que ceux-ci collaborent, afin d'identifier clairement quels sont les facteurs qui exercent une influence sur les attributs de CTS du porc frais. Bien que pour y parvenir, le détaillant soit dans l'obligation d'émettre régulièrement à l'intention de l'industrie de transformation une fiche de pointage qui illustrerait dans quelle mesure ses produits répondaient aux critères de CTS du consommateur, il n'est nullement nécessaire que ce processus de présentation de rapports soit exhaustif.

En se fondant sur des indicateurs élaborés à partir des conclusions de la recherche sur la CTS et des commentaires obtenus du détaillant, la prochaine étape pour l'industrie de transformation consisterait à fournir aux producteurs une fiche de pointage trimestrielle qui indiquerait dans quelle mesure leur porc répondait aux exigences minimales de performance. Idéalement, elle fournirait aussi aux producteurs un encadrement personnalisé afin de les familiariser avec des façons d'améliorer la qualité de la viande (porcs) qu'ils produisent.

L'amélioration des procédés ayant trait à la CTS définie par le consommateur permettrait à l'ensemble de la chaîne de diminuer ses coûts et d'accroître la qualité. Outre la possibilité d'augmenter les recettes en réagissant à la CTS définie par le consommateur, cela permettrait aux producteurs, à l'industrie de transformation et au détaillant de hausser leur marge de profit. Pour affirmer la durabilité des changements effectués, il faudrait que chacun reçoive un stimulant financier suffisant afin qu'il maintienne sa loyauté à l'égard du procédé et que l'on conçoive des expériences visant à tester de nouveaux produits et procédés et à permettre de savoir s'ils augmentent la valeur du porc frais selon le point de vue du consommateur.

Voici un exemple d'une expérience possible d'amélioration du procédé. Tel que mentionné précédemment, le critère de CTS relatif à la disponibilité de renseignements sur le produit, ce qui engloberait les directives de préparation, de cuisson et de service, affichait une note de 8. Par conséquent, il s'agit d'une situation où aucun achat ne sera possible. La satisfaction de la clientèle quant à la disponibilité des renseignements nécessaires n'obtient qu'une note de 61 %. Il n'existe que deux endroits au sein de la chaîne de valeur où des renseignements de type recette pourraient être fournis : l'emballage et le point de vente. Chacun a obtenu une note de 9, ce qui signifie qu'ils affichent une forte susceptibilité au niveau de leur capacité à satisfaire ces critères particuliers propres à la satisfaction du consommateur. Ces deux éléments de la chaîne de valeur se doivent de faire preuve d'innovation, le tout bien géré et contrôlé grâce à une évaluation régulière de la performance par la direction.

On pourrait envisager d'évaluer si, oui ou non, l'évidente disponibilité de recettes, de renseignements sur la préparation et de conseils quant au service ferait en sorte d'amener le consommateur à acheter plus de porc et à percevoir que le porc offre ainsi une proposition globale en matière de valeur supérieure.

Le détaillant et l'entreprise de transformation pourraient vérifier la validité de ces hypothèses en effectuant une expérience-pilote en vertu de laquelle on ferait la promotion des renseignements sur le produit et sur sa préparation, sur sa cuisson ainsi que la façon de le servir, et un suivi serait réalisé sur les changements notés au niveau des ventes. On pourrait ainsi procéder de la façon suivante :

- choisir la(les) région(s) qui accueillera(ont) l'expérience-pilote,
- choisir la tranche démographique la plus appropriée qu'il y a lieu de cibler,
- valider le volume des ventes antérieur dans cette région pour la tranche démographique choisie,
- choisir le média apte à fournir les renseignements sur le produit et sur sa préparation, sur sa cuisson et sur la façon de le servir,
- promouvoir l'expérience-pilote et les renseignements à valeur ajoutée,
- lancer l'expérience-pilote,
- surveiller les ventes durant l'expérience-pilote,
- analyser les résultats et
- adopter, selon le cas, les prochaines mesures et le plan d'implantation.

Entre autres expériences plus prometteuses, on pourrait abattre les porcs à un plus jeune âge afin de vérifier, comme c'est le cas dans un certain nombre d'autres pays, si la viande de porc provenant d'animaux plus petits et plus jeunes offre un goût plus succulent et procure une expérience culinaire plus satisfaisante. La production d'un porc de plus petite taille pourrait abaisser les coûts de production et, par la même occasion, multiplier les occasions de retirer une valeur accrue par la livraison de produits qui présentent plus d'attrait aux yeux du consommateur que l'offre de porc frais actuelle.

L'amélioration de la performance du procédé et du produit repose sur la capacité de contrôler et de faire rapport régulièrement des résultats obtenus dans le cadre des expériences conçues afin d'améliorer la qualité du porc frais selon le point de vue du consommateur. La figure 7 donne à penser qu'un système d'établissement de rapports pourrait être utilisé pour surveiller la performance de la chaîne de valeur. Elle se fonde sur des approches en matière de rédaction de rapports qui ont été appliquées avec succès au sein d'autres industries.

Figure 7 : proposition de fiches d'évaluation de la performance de la chaîne de valeur

Rapport du détaillant à l'industrie de transformation / d'emballage	
Attribut	Mesure
Performance antérieure	
Volume total	Tendance en kg
Freinte	Tendance en kg
Ventes	Tendance en \$
Placement dans la catégorie	Classement ou %
Livraisons à temps	%
Plaintes de consommateur	Nombre
Plaintes par des magasins	Nombre
Plaintes CD	Nombre
Objectif n° 1	IRC et tendance
Objectif n° 2	IRC et tendance
Objectif n° 3	IRC et tendance
Performance future	
Prévisions des trois prochains mois	Kg
Exigences pour la qualité dans les douze prochains mois	Précisez
Innovation requise dans les douze prochains mois	Précisez
Recommandations	Précisez

Rapport de l'industrie de transformation / d'emballage au producteur	
Attribut	Mesure
Performance antérieure	
Volume total	Tendance en kg
Variation	Écart standard en kg
Valeur	Tendance en \$
Rendement	% et tendance
Produits de catégorie supérieure	% et tendance
Produits déclassés	% et tendance
Position à titre de fournisseur	Classement
Livraisons à temps	%
Objectif n° 1	IRC et tendance
Objectif n° 2	IRC et tendance
Objectif n° 3	IRC et tendance
Performance future	
Prévisions des trois prochains mois	Animaux
Exigences pour la qualité dans les douze prochains mois	Précisez
Innovation requise dans les douze prochains mois	Précisez
Recommandations	Précisez

Ces formes d'établissement de rapports permettraient le transfert, tout au long de la chaîne de valeur, des renseignements possiblement précieux. Le détaillant fournirait à l'entreprise de transformation des commentaires réguliers sur la performance du produit en comparaison avec d'autres fournisseurs de porc frais et sur la performance du porc frais au sein de l'ensemble de la catégorie du porc en général. L'entreprise de transformation fournirait alors aux producteurs une fiche d'évaluation trimestrielle qui leur indiquerait dans quelle mesure leurs porcs répondaient aux normes en se fondant sur les facteurs de CTS, de même qu'une identification des aspects pouvant être améliorés. Misant sur les façons grâce auxquelles les producteurs pourraient améliorer la qualité de leurs produits à base de viande afin d'améliorer leurs marges et de mettre la main, s'il y a lieu, sur des primes, l'entreprise de transformation pourrait ensuite fournir un encadrement personnalisé visant à dissuader les producteurs de considérer le porc comme une denrée indifférenciée, permettant ainsi à l'entreprise de transformation et au détaillant, à titre de composante de la chaîne, d'exploiter les occasions génératrices de valeur qui en découlent.

