

GOÛTEZ LA DIFFÉRENCE

Le souvenir d'une qualité médiocre perdue plus longtemps que celui du prix payé.

Pour demeurer concurrentielle au sein d'une industrie en constante et rapide évolution, Perfection Fresh Australia (PFA) se devait de redéfinir ses stratégies et son organisation d'entreprise. Pour y arriver, il fallait œuvrer avec les producteurs (agriculteurs) et les fournisseurs d'intrants à trouver de nouvelles façons de négocier avec des clients des domaines de la vente au détail et de la restauration qui, eux aussi, travaillaient à trouver des avenues leur permettant de se différencier afin de séduire des consommateurs de plus en plus avertis.



(de gauche à droite : MM. John, Michael, Tony et Vince Simonetta)

À l'écoute des tendances au sein de l'industrie internationale qui se manifestent dans les domaines autres que ceux des fruits et légumes frais, M. Michael Simonetta, chef de la direction, a constaté que des avantages substantiels pouvaient être obtenus en instaurant des rapports stratégiques avec la clientèle et les fournisseurs. Bien qu'il s'agisse d'une stratégie qui n'irait pas sans peine, M Simonetta était convaincu qu'en adoptant une telle approche, PFA serait en mesure de dégager une plus grande valeur pour eux-mêmes et pour leurs partenaires commerciaux. Étant d'avis que les capacités internes de PFA et de ses partenaires commerciaux demeureraient le plus important déterminant d'une réussite au sein d'une industrie en constante et rapide évolution, PFA a entrepris de faire en sorte que ses ressources se concentrent sur le fait d'inciter les participants à se considérer comme un rouage d'un processus inter-relié unique.



Une denrée ne demeure une denrée qu'aussi longtemps qu'on la considère comme telle.

L'innovation en matière de procédé et de procédure, tout comme au niveau du produit, constituerait la pierre d'angle de la réussite future de PFA.

PFA et ses partenaires commerciaux constitueraient une chaîne de valeur qui s'étirerait, de la production primaire jusqu'à la consommation par les consommateurs; ainsi, le succès reposerait sur le fait que tous travaillent consciemment en collaboration et de façon plus étroite, partageant des renseignements plus librement que dans le passé.

Au fil des échanges réguliers d'une somme accrue de renseignements entre les organismes, ces derniers ont commencé à se connaître davantage l'un l'autre. Ils ont commencé à réaliser c'est le système dans lequel baignait depuis si longtemps leur exploitation qui avait donné naissance à plusieurs des défis auxquels ils étaient confrontés. S'ils étaient en mesure de redéfinir de système, PFA et ses partenaires commerciaux pourraient composer avec des facteurs qui, antérieurement, avaient été considérés comme étant immuables et avaient contribué à susciter des sentiments d'animosité et de méfiance.

Alors que PFA avait volontairement redéfini son modèle de gestion, cela avait révélé, sans que cet effet soit désiré, qu'à compter du moment où les gens modifient leur vision du système au sein duquel ils évoluent, ils en viennent aussi à percevoir différemment bien d'autres choses, y compris le fait qu'une denrée ne demeure une denrée qu'aussi longtemps qu'on la considère comme telle, et que de nouvelles possibilités émergent sitôt que l'on ne voit plus un produit comme une simple denrée possédant une faible valeur intrinsèque.

En ne considérant plus des produits comme le chou-fleur, la laitue et le brocoli comme de simples denrées, la chaîne de PFA a vu apparaître des possibilités de captation d'une valeur accrue en provenance des produits et des processus utilisés pour la production, la livraison et la commercialisation de ces produits auprès des consommateurs. En examinant ce qui se passait dans d'autres industries, on a réalisé chez PFA qu'une valeur financière pouvait être obtenue à partir des processus utilisés pour l'acquisition, la manutention et la commercialisation de produits tout au long de la chaîne. L'innovation en matière de procédé et de procédure, tout comme au niveau du produit, constituerait la pierre d'angle de la réussite future de PFA.

L'innovation et la force seraient favorisées grâce à la mise en place d'une organisation relativement horizontale, ce qui susciterait davantage de communications entre les services fonctionnels.

L'adoption de cette nouvelle approche, dans le cadre de laquelle les gens et les comportements seraient la clé du succès, nécessiterait un système de gouvernance qui soit suffisamment rigide pour garder l'ensemble de l'exploitation de la société sur une même voie stratégique mais aussi, par la même occasion, suffisamment souple pour amener les gens touchés à se lancer l'un l'autre des défis de façon à constamment s'améliorer en tant qu'équipe. Le fait d'apprendre à faire les choses correctement se traduirait en force sur le plan financier. L'innovation et la force seraient favorisées grâce à la mise en place d'une organisation relativement horizontale, ce qui susciterait davantage de communications entre les services fonctionnels.

En matière d'exploitation et de logistique, PFA a mis au point ce qu'on peut assimiler à une approche à deux volets. Les plus importantes entreprises-clients dans les domaines du détail et de la restauration seraient approvisionnées directement à partir d'installations logistiques spécialisées. Quant aux plus petits clients, les produits leur seraient fournis par des échoppes de marché ou des entrepôts, où les livraisons pourraient être regroupées pour accroître les économies.



La facilitation du flux d'information servirait de catalyseur dans un contexte d'incitation à l'innovation en fonction de la demande du marché.

Alors que PFA mettait au point des produits plus spécialisés, cette approche a aussi permis de relever les « frais de changement de fournisseur » pour les clients, rendant ainsi plus vraisemblable la possibilité que ceux-ci fassent de PFA leur unique fournisseur de produits agricoles. PFA ne serait plus confondu à un arbitre réussissant à survivre par le contrôle de l'information au sein de la chaîne alimentaire. Elle s'implanterait stratégiquement à l'intérieur de la chaîne de valeur en facilitant, plutôt qu'en empêchant, l'échange de renseignements. La facilitation du flux d'information servirait de catalyseur dans un contexte d'incitation à l'innovation en fonction de la demande du marché.

« Puisque vous ne concurrencez personne, vous vousentraidez davantage les uns les autres (...) En s'impliquant avec Perfection (produits frais) et les autres agriculteurs et en sachant que les autres agriculteurs ne peuvent pas en faire pousser plus que (Perfection) ne souhaite qu'ils en fassent pousser, on se sent forcé de s'entraider (l'un l'autre) ». – Tim Linnan, producteur horticole, Gatton, Queensland



LES AVANTAGES

En portant notre attention sur l'élaboration de rapports à long terme plus étroits avec les clients et les fournisseurs, nous avons généré en bout de ligne une diminution de l'incertitude financière et non des moindres, en améliorant la transparence à l'échelle de la chaîne et en permettant aux firmes, des agriculteurs jusqu'aux clients, de planifier et de gérer leurs entreprises plus efficacement. Le partage accru d'information tout au long de la chaîne facilite une affectation plus appropriée des ressources requises pour l'exploitation des débouchés commerciaux. Par exemple, le processus de mise au point de nouveaux produits est structuré en fonction des exigences identifiées par l'équipe de marketing de PFA, issues des discussions entreprises avec une clientèle étendue. L'aptitude à soupeser, dans les premiers jours du processus de mise au point, la vraisemblance de la réussite commerciale d'un produit permet à PFA et à ses partenaires commerciaux d'investir des ressources avec plus d'efficacité. Cela est tellement vrai que plusieurs sociétés de sélection des végétaux ont décidé d'harmoniser leurs efforts à ceux de PFA.

En entourant les produits de plus de soin et d'attention, nous avons abaissé les coûts en-deçà de ceux qui sont habituellement associés à une approche relative au commerce des denrées. L'attention accrue apportée au maintien de la qualité par l'amélioration des procédés tout au long de la chaîne de valeur a augmenté les marges et la rentabilité. Grâce à de meilleurs prix, les fournisseurs obtiennent des avantages financiers. Le fait de collaborer avec d'autres producteurs agricoles a donné lieu à des connaissances perceptuelles qui leur ont permis d'effectuer des économies de coûts et de mieux gérer leur propre exploitation. Les consommateurs tirent profit de l'opération en n'ayant pas à acquitter des prix plus élevés pour des fruits et légumes de qualité constante ce qui, indirectement, procure un avantage concurrentiel supplémentaire. Tout le monde en sort gagnant.



Deux produits en particulier se sont imposés comme des symboles de la réussite de PFA : la tomate-raisin Original^{MD} et le Broccolini[®]. Les produits ont permis à PFA d'améliorer son rendement financier en empruntant un certain nombre d'avenues, incluant une expansion au sein de marchés traditionnels, une ouverture sur de nouveaux marchés et l'obtention assurée d'une validité et d'une reconnaissance auprès de consommateurs de plus en plus avertis.



La tomate-raisin The Original^{MD} demeure le plus bel exemple de réussite en ce qui a trait à la part de marché et au rendement financier. Il s'agit d'un produit agricole d'une valeur de plusieurs millions de dollars qui, au cours des quatre dernières années, a connu une croissance annuelle moyenne de 48 %. La tomate-raisin The Original^{MD} de Perfection s'est mérité le Sial d'or 2003, prix très convoité accordé au meilleur nouveau fruit ou légume à l'échelle du globe.



Tout comme d'autres initiatives de PFA, le projet de la tomate-raisin The Original^{MD} (OGT) a été couronné de succès grâce à l'existence d'un partenariat de la chaîne de valeur mettant à contribution des sociétés de semences, des producteurs et des détaillants. Les organismes suivants ont été choisis par PFA à cause de leur acuité en matière de production et de gestion et de leur empressement à fonctionner en tant que groupe coordonné : les sociétés de semences, De Ruiters, qui effectuait la sélection de la variété choisie, et Rijk Zwaan, qui a distribué les semences et fourni le soutien agronomique, Withcott Seedlings, qui s'est assuré que les producteurs reçoivent des plants de semis forts et à l'âge idéal auquel il faut les planter, le producteur, M. Tim Linnan, et le détaillant, Woolworths, qui a dès le départ appuyé l'initiative et qui continue de constituer le client de prédilection au niveau de la vente au détail.

« Il existe des producteurs agricoles qui aiment par-dessus tout remplir des boîtes et vendre des boîtes de tomates, et il y en a d'autres qui aiment vendre des tomates dans des boîtes ».
- Steven Roberts, Rijk Zwaan, distributeur de semences, en ce qui concerne l'initiative de l'OGT.

**étude de cas: *PERFECTION FRESH AUSTRALIA* - Page 5
VALUE CHAIN MANAGEMENT CENTRE—www.vcmtools.ca**

En ce qui a trait à PFA, la répétition des leçons apprises dans le cadre de l'initiative de l'OGT à l'échelle de l'ensemble de son exploitation a permis à la société d'instaurer des liens plus étroits, plus efficaces avec plus de 2 000 producteurs et d'abaisser considérablement les coûts à tous les niveaux de l'entreprise.



Nombreux sont les producteurs qui obtiennent également des niveaux de rentabilité autrement supérieurs à ceux qu'ils réalisaient auparavant. Les détaillants et les exploitants d'entités de restauration en tirent aussi profit, tout comme le font les sociétés de semences, dont un grand nombre ont établi de nouvelles alliances à succès, axées sur la chaîne de valeur, avec PFA pour d'autres produits, de même qu'avec d'autres sociétés. PFA a procédé au lancement réussi de plus de 35 produits en faisant appel à une approche tout à fait identique.

PERFECTION FRESH AUSTRALIA

Fondée en 1978, *Perfection Fresh Australia* (PFA) est une entreprise familiale ayant son siège social à Sydney, en Australie. En concurrence, au niveau du prix, avec 150 autres commerçants de denrées alimentaires installés au sein du marché de la vente de gros de Sydney, il y avait eu un prix à payer pour se tailler une part du marché. En 1992, PFA jonglait avec la possibilité de faire faillite. Quinze ans plus tard, PFA a grandi et connu une croissance annuelle moyenne de 12,8 % et s'est métamorphosée en une société d'envergure nationale au chiffre d'affaires de plus de 100 millions de dollars comptant des installations à Sydney, Melbourne, Brisbane, Bundaberg et Perth. Elle possède également des bureaux saisonniers dans les Territoires du Nord, possède des intérêts financiers dans des serres et des plantations de manguiers et elle exploite des installations d'emballage de fruits et légumes dans le Queensland, dans la Nouvelle-Galles du Sud et en Australie-Occidentale.

Bien que les marchés-cibles de PFA n'aient pas été radicalement modifiés depuis leur instauration en 1978, il en est tout autrement de la façon dont elle les approvisionne. Les fusions survenues chez les détaillants ont provoqué la naissance d'un nombre moindre de clients plus exigeants ou hauts de gamme, qu'il s'agisse de conglomérats ou de firmes indépendantes. PFA approvisionne aussi des exploitants dans le domaine de la restauration qui varient en taille du petit restaurant indépendant et du centre de conférence / récréatif jusqu'aux chaînes nationales de restauration (QSR), y compris McDonald's et TriCon (KFC, Taco-Bell, Pizza Hut). Elle exporte de plus vers des clients des secteurs de la vente au détail et de la restauration situés en Asie du Sud-est, en Europe et aux États-Unis.

Une étude de cas pour **Perfection Fresh** 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: ***PERFECTION FRESH AUSTRALIA*** - Page 6
VALUE CHAIN MANAGEMENT CENTRE—www.vcmtools.ca