

## POINT DE MIRE : LA VALEUR

La réussite par l'amélioration des processus, la constance des communications et une obsession à l'endroit de la qualité.



## LE CONTEXTE

Fondée en 1924 sous la raison sociale de W.G. Thompson & Sons Ltd., un silo-élévateur et une fabrique d'aliments, Thompsons n'a jamais failli à sa mission qui consistait à fournir à la clientèle des haricots pour consommation humaine, du blé, du maïs et d'autres céréales possédant les caractéristiques requises pour la production de biens de consommation de haute qualité. Renommée Thompsons en 2004, la société a connu la réussite en affinant de façon simultanée sa capacité à innover parallèlement aux exigences des consommateurs et ce, à de multiples endroits localisés tout au long de la chaîne de valeur.

En 1975, en créant Hyland Seeds, Thompsons a acquis la possibilité de rendre plus étroits les liens qui unissent les opérations tout au long de l'ensemble de la chaîne de valeur et de fortement sensibiliser les participants, des phytogénéticiens aux agronomes et des producteurs agricoles au personnel de commercialisation, qu'ils constituent tous un rouage indispensable de l'industrie alimentaire.

Thompsons a été en mesure d'élaborer des avantages concurrentiels uniques et durables grâce à sa capacité de gérer plus efficacement les déterminants de la qualité. La firme y est parvenue en produisant des variétés qui répondent davantage aux besoins de marchés particuliers, en implantant tout au long de l'ensemble de la chaîne de valeur des processus soigneusement balisés et en passant des contrats avec des agriculteurs pour qu'ils produisent des récoltes de céréales à identité préservée pour le compte de clients précis au Canada et à l'échelle du globe.



Riche d'installations de manutention de céréales en Ontario et aux États-Unis, d'un accès à des terres agricoles parmi les plus riches au monde et d'attitudes et d'attentes forgées par une reconnaissance à l'effet que ce sont le client et le consommateur, et non le fournisseur ou l'agriculteur qui, en bout de ligne, établissent la valeur d'un produit, Thompsons s'est acquis depuis plus de 80 ans la réputation de produire des céréales à des fins alimentaire de qualité supérieure et l'entreprise est devenue un important exportateur canadien de céréales et fournisseur intérieur de semences, d'engrais et d'autres formes d'intrants.

## LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE

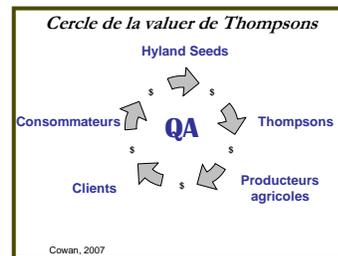
Chez Thompsons, le désir de relier entre elles des opérations qui, normalement, resteraient disparates découle de l'avènement de la biotechnologie (modification génétique) au niveau des récoltes et des peurs et de l'incompréhension que l'élaboration de ces produits a suscité parmi les clients internationaux. Un besoin identifié de réagir aux perceptions quant à la qualité des clients et des consommateurs, primant sur les autres considérations, a mené à une initiative qui est devenue l'estampille de l'exploitation de Thompsons. Connue sous le nom de « Cercle de la valeur », l'initiative s'efforçait d'instaurer une circulation ouverte et bidirectionnelle d'information entre toutes les composantes de la chaîne de valeur.



Des clients japonais visitent un producteur de soja Elite d'identité préservée



Des producteurs et des membres de leur famille dégustent des produits alimentaires internationaux lors du congrès annuel Elite d'identité préservée de Thompsons



Au centre du cercle, trône la fonction de l'assurance de la qualité, un rappel de l'importance qu'occupe la qualité au sein de la philosophie commerciale de Thompsons. Tout autour, formant le cercle, on retrouve Hyland Seeds, Thompsons, les agriculteurs, les clients et les consommateurs. Le cercle procure une fonction de traçabilité qui, en permettant d'identifier toutes les mesures qui affectent la récolte tout au long du processus de production, de la sélection de la semence à la livraison aux clients du produit récolté, et son utilisation dans le cadre de la fabrication d'un produit alimentaire de consommation, instaure une forme d'imputabilité à l'échelle de la chaîne, de même qu'un fondement d'amélioration continue.

**« Nous créons de la valeur en réunissant à une même table divers partenaires qui éprouvent un besoin commun et, en bout de ligne, possèdent un objectif commun à savoir, livrer à la clientèle un produit conforme. (...) Nous permettons (à différents groupes) d'établir des rapports avec quelqu'un avec qui il se peut qu'ils ne soient jamais en relation ou en communication directe ». –**  
**John Cowan, directeur,**  
**Hyland Seeds Seeds**



John Cowan



Des représentants de Taishi Food Co. (Japon) rencontrent des producteurs canadiens souscrivant au programme Elite d'identité préservée.

Le cercle de la valeur encourage tous les intervenants, des phytogénéticiens aux répartiteurs des produits finaux, à souscrire entièrement aux systèmes et aux procédés qui s'imposent pour fabriquer des produits qui, de façon constante, répondent à la demande de la clientèle et des consommateurs. En minimisant les efforts inutiles consentis tout au long de l'ensemble de la chaîne de valeur, le cercle abaisse simultanément les coûts engendrés par les activités commerciales.

La même approche aide aussi Thompsons à minimiser ses propres risques commerciaux de même que ceux de ses associés. Comme l'indique M. John Cameron, directeur de l'assurance qualité chez Thompsons, **« C'est la qualité qui fait vendre votre produit; la salubrité alimentaire demeure votre garantie de survie à long terme »**. La firme Thompsons s'est métamorphosée en fournisseur de denrées différenciées, en dispensateur de renseignements circulant entre les partenaires de la chaîne et en gardien de la qualité du point de vue de la clientèle et des consommateurs.

Le cercle possède également cinq autres importantes fonctions :

- 1) il sert à nous rappeler qu'il n'existe aucun début ni aucune fin au processus de création et de captation de valeur et que toutes les étapes à l'intérieur du cercle présentent une égale importance quant à son succès global;
- 2) le cercle signale l'existence d'un processus réitératif où une étape mène à une autre, à la recherche constante d'une amélioration continue;
- 3) il sert d'exercice éducatif, en faisant porter toute l'attention du membre au besoin qu'il y a à comprendre les défis auxquels font face les autres intervenants;
- 4) l'approche du cercle offre à Thompsons la capacité de constamment surveiller la qualité afin de s'assurer que les produits répondent aux exigences de la clientèle et, advenant que se pose un problème, de composer avec celui-ci efficacement à n'importe quelle étape tout au long de la chaîne;
- 5) la communication ouverte et proactive permet aux participants de prendre des décisions éclairées quant à leur aptitude à œuvrer au sein de l'équipe de Thompsons, ce qui donne lieu à des rapports plus stables.

**« En traitant avec l'utilisateur final, on devient un meilleur directeur. Il ne suffit pas de fabriquer un produit pour que nécessairement un marché apparaisse pour celui-ci. Vous devez vous assurer que vous disposez d'un marché. Si vous disposez d'un marché, vous pouvez lancer la production. Si vous le fabriquez sans disposer d'un marché, vous êtes pris avec ». – Ted Jarecsni, Producteur de soja à identité préservée**

Chez Thompsons, on croit que le cercle constitue un excellent outil pour inciter les membres à travailler de concert et à partager leurs intuitions en ce qui concerne les défis auxquels chacun est confronté au moment de répondre aux attentes du consommateur et de surmonter les obstacles qui nuisent à l'obtention d'avantages mutuels à long terme. Cela peut comprendre l'information de clients pouvant n'avoir jamais réalisé auparavant les effets occasionnés par les facteurs biologiques sur l'ensemble de la livraison des produits de consommation ou le fait d'amener les agriculteurs à réaliser l'importance des systèmes à identité préservée.

Pour développer les rapports personnels requis afin de faciliter des communications ouvertes à l'échelle du cercle tout entier, chaque année, Thompsons organise un congrès qui rassemble autant d'intervenants que possible sous un même toit. Grâce à l'échange ouvert de renseignements, chacune des entités autour du cercle de valeur devient mieux informée au sujet des motifs qui justifient l'existence de certains processus. Une fois que les producteurs ont compris les motifs qui sous-tendent une exigence et, mieux encore, qu'ils ont rencontré en personne le client dont il est question et discuté de ces besoins avec lui, l'expérience vécue a démontré une augmentation considérable de leur engouement à adhérer aux processus requis pour approvisionner en produits n'importe lequel des marchés mondiaux de Thompsons.



À l'interne, la philosophie commerciale de Thompsons rapporte d'intéressants bénéfices. Dans le cadre d'une exploitation encadrée par des directives établies, les membres du personnel sont incités à innover et à prendre plus de responsabilités. Ce faisant, on atteint des niveaux accrus d'intérêt, d'enthousiasme et d'autonomisation. À titre d'exemple de ce phénomène, notons l'insistance manifestée par les phytogénéticiens de Hyland Seeds à participer aux discussions entreprises avec les utilisateurs finaux concernant leurs besoins individuels y compris, à certains moments, à œuvrer avec les services de marketing des fabricants de produits alimentaires à l'élaboration de solutions novatrices pour répondre à des exigences particulières de la clientèle et des consommateurs.



Produits alimentaires européens, asiatiques et nord-américains fabriqués à l'aide des récoltes produites dans le cadre du programme Elite d'identité préservée.



Test des caractéristiques du soja pour la fabrication de produits alimentaires

**« Nous avons évolué et, (d'une) entreprise de production de denrées, nous sommes devenus une firme de fabrication de produits possédants des traits et des caractéristiques distinctifs. De plus, pour conserver ces traits et ces caractéristiques, nous avons besoin d'une chaîne de traçabilité et d'imputabilité tout au long de cette chaîne ». – John Cowan, directeur, Hyland Seeds**



Congrès Elite d'identité préservée en Ontario

Les communications ouvertes simultanées entre de multiples intervenants qui, tous, s'efforcent de répondre aux attentes des consommateurs aident Thompsons à conserver des rapports à long terme avec la clientèle en poussant chacun à constamment s'améliorer. Elles offrent également à Thompsons, aux agriculteurs et à leurs clients des occasions uniques.

**« Avec un cercle de la valeur (...) on peut en apparence apparaître un peu trop complaisant (...) vous avez travaillé étroitement avec quelqu'un, vous avez échangé des renseignements, vous vous développez ensemble (...) et il existe des rapports ». Comme le rapport va bien au-delà d'une attention de nature transactionnelle axée sur le prix, « l'acheteur (peut) faire l'objet d'un examen plus approfondi (...) C'est là quelque chose dont vous devez constamment être conscient, dont vous devez vous assurer que ce n'est pas pris pour acquis, que vous allez constamment de l'avant et à l'égard duquel vous concevez toujours de nouvelles idées, des concepts inédits, des façons novatrices de faire les choses, de leur économiser de l'argent et d'avancer et de croître en même temps qu'eux ». (Andrew McVittie—Ventes européennes, Thompsons)**

L'importance de l'accent accordé par Thompsons à la nécessité du maintien des communications tout au long de la chaîne de même que l'attention constante portée aux besoins de la clientèle en dit autant sur ce en quoi croit Thompsons que sur ce en quoi il ne croit pas. De toute évidence, il ne s'agit pas ici de jouer bel et bien au jeu de la fourniture de denrées. Il existe des sociétés autrement plus importantes que Thompsons n'entend certainement pas concurrencer. Elle porte son attention sur ce en quoi elle peut exceller, en faisant appel à des systèmes novateurs de création de valeur par la compréhension des exigences de la clientèle, afin de fournir des ingrédients de catégorie alimentaire de haute qualité qui répondent aux besoins de marchés particuliers.

## LES AVANTAGES



Les processus auxquels Thompsons adhère procure un certain nombre d'avantages financiers, incluant une diminution considérable de la probabilité que surgisse une surprise onéreuse à un moment quelconque du circuit entre le champ et l'assiette. Cela se traduit en un risque commercial moindre et une plus grande probabilité de répétition des activités commerciales. Outre le fait que le coût inhérent à l'attraction de nouveaux clients est souvent plusieurs fois supérieur à celui engendré par la conservation d'un client existant, en particulier en ce qui concerne l'approvisionnement des marchés asiatiques où la qualité des rapports demeurent un gage du maintien des activités commerciales, cela procure à Thompsons des avantages apparents qui peuvent être transférés aux agriculteurs.

En répondant de façon constante aux demandes de la clientèle et des consommateurs, les partenaires de Thompsons voient leurs efforts récompensés sur le plan financier et bénéficient d'un degré d'assurance accru de la part du marché.

Thompsons et sa filiale, Hyland Seeds, ont connu une croissance considérable. Thompsons s'est transformée en un réseau d'élevateurs, de fournisseurs d'intrants agricoles et de services aux producteurs agricoles, éparpillés à la grandeur du Sud de l'Ontario et du Nord des États-Unis. Hyland est devenue, à cause des programmes de recherche appliqués à l'échelle du Canada, du Nord des États-Unis et de l'Europe, le plus important programme privé d'amélioration génétique de cultures multiples au Canada.

Les agriculteurs tirent profit de cette expansion grâce à la possibilité qui leur est offerte de produire des récoltes qui, souvent, dégagent une prime. Simultanément, ils obtiennent accès à des outils de gestion novateurs, ce qui se traduit en une capacité à abaisser les coûts et à hausser les recettes et ce, pour l'ensemble de leurs activités commerciales et non seulement dans le cadre de leurs transactions avec Thompsons. En outre, l'occasion de rencontrer et d'interagir avec les consommateurs finaux éparpillés à l'échelle du globe a instillé, chez de nombreux agriculteurs, un sentiment de fierté qui, en soi, les encourage à devenir de meilleurs gestionnaires fonciers et à constamment améliorer leurs aptitudes de gestion.



Agriculteurs et membres du personnel de Thompsons dégustent des produits alimentaires internationaux lors du congrès Elite d'identité préservée



Une étude de cas pour **Thompsons** 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.