



SOMMAIRE

Premier cas : les produits de
boulangerie Warburtons 2

Deuxième cas : les produits de
boulangerie Les Moulins de
Soulanges 6

Conclusion 8

Direction des études et des perspectives économiques

200, chemin Sainte-Foy, 9^e étage
Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : 418 380-2100
Télécopieur : 418 380-2164

Courriel : deef@mapaq.gouv.qc.ca

Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1480-2120
09-0033

Compétitivité par les chaînes de valeur

Les cas de Warburtons et des Moulins de Soulanges

Par Yvon St-Amour

Il est de plus en plus courant que des entreprises agricoles et agroalimentaires collaborent pour développer des produits particuliers répondant aux exigences d'un marché de consommation bien précis, qu'il soit local, national ou international.

Les attentes et les besoins des consommateurs constituent le point de départ de cette collaboration qui peut prendre plusieurs formes d'organisation. Dans tous les cas, afin de répondre à ces demandes du marché, les partenaires de la chaîne se questionnent sur les moyens à prendre pour mieux coordonner leurs activités et livrer un produit qui correspondra aux besoins exprimés. Ces moyens consistent notamment à créer des produits à valeur ajoutée, laquelle peut s'exprimer par l'obtention d'un prix supérieur aux prix des biens de commodité ainsi que par des économies générées par des pratiques d'affaires plus efficaces.

Cette façon de faire s'avère très intéressante pour la conception et la mise en marché de produits régionaux, artisanaux, distincts ou innovants. Elle permet aux petites et moyennes

entreprises dont les moyens sont limités de mettre sur le marché des produits de qualité et de tirer ainsi leur épingle du jeu. La mise en commun des ressources pour la conception, la production et la mise en marché permet de créer un produit unique possédant des qualités souvent difficiles à reproduire.

L'une des formes d'organisation qui permet une collaboration profitable pour tous les partenaires est la chaîne de valeur, c'est-à-dire **une alliance d'entreprises qui collaborent pour mieux se positionner sur les marchés**. La distinction entre une chaîne de valeur et une stratégie de regroupement de l'offre repose sur la participation d'entreprises indépendantes qui représentent différents maillons de la chaîne d'approvisionnement, sur l'énergie consacrée à créer un produit distinct à valeur ajoutée, et enfin, sur les économies réalisées grâce à des méthodes de travail plus efficaces. De plus, le processus de cartographie de la chaîne de valeur permet de mieux saisir comment chacune de ses activités influence la qualité du produit final. Ce faisant, il devient plus facile de déterminer la source et les causes d'un problème, puis de corriger la situation.



Dans ce *BioClips +*, nous vous présentons deux exemples de chaînes de valeur qui offrent le même produit, mais qui exercent leurs activités sur deux marchés distincts et mettent en scène des entreprises de tailles relativement différentes. Peuvent-elles inspirer d'autres entreprises et secteurs d'activité? Nous le croyons. Elles apportent un éclairage sur une approche que d'autres entreprises pourront adapter à leur situation propre, sachant que **toute entreprise recherchant la pérennité renouvelle ses moyens de demeurer compétitive**.

Nous verrons que les chaînes de valeur peuvent procurer des bénéfices comme :

- améliorer la rapidité d'adaptation de l'offre à la demande des consommateurs;
- faciliter la création de produits différenciés et l'accès au marché;
- contribuer à la réduction des coûts de production;
- améliorer la stabilité financière;
- développer des connaissances et des habiletés d'avant-garde.

Premier cas : les produits de boulangerie Warburtons¹

Warburtons est une boulangerie industrielle de grande envergure en Grande-Bretagne. L'entreprise dessert le marché de la grande distribution des pains tranchés et d'autres produits de boulangerie généralement consommés au petit-déjeuner.

Fondée en 1876 à Bolton en Angleterre, Warburtons est aujourd'hui le plus grand fabricant indépendant de produits de boulangerie du Royaume-Uni et compte treize usines de transformation et autant de centres de distribution. Sa philosophie consiste à vendre des produits frais de qualité et au goût exceptionnel en améliorant sans cesse les opérations et les processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les pains de Warburtons se vendent cinq fois plus cher que les pains économiques généralement commercialisés sous des marques privées.

1.1 Le besoin de créer une chaîne de valeur

La mise en place d'une chaîne de valeur chez Warburtons souligne les possibilités pour une entreprise de développer plus d'une chaîne de valeur au fil du temps ainsi que la pertinence de recourir à ce concept de gestion pour en établir à l'échelle internationale. Ce cas met également en relief les bénéfices, pour les partenaires, d'entretenir une collaboration étroite même lorsqu'ils évoluent dans des contextes d'affaires différents.

Au début des années 1990, Warburtons s'approvisionnait en grande partie auprès de la Commission canadienne du blé (CCB), une agence de commercialisation représentant les producteurs de céréales². En 1992, la faible qualité du blé canadien importé a placé Warburtons devant l'impossibilité d'utiliser la récolte. Pour pallier ce manque, elle a dû utiliser les stocks de blé canadien de l'année précédente.

La variabilité croissante de la qualité du blé posait d'énormes problèmes à Warburtons et risquait de ternir son image de marque. Avant la mise en place d'une chaîne de valeur, les usines devaient souvent arrêter et nettoyer les lignes de production en raison de la qualité variable du blé, causant ainsi des pertes de production et des bris d'équipements.

La raison principale est que les critères de qualité de Warburtons différaient de ceux de la CCB. Alors que cette dernière classe le blé selon des attributs externes comme la couleur des grains et privilégie des normes de qualité uniformes, sans égard aux exigences particulières de certains clients, pour Warburtons, ce sont les caractéristiques internes qui importent le plus, comme l'indice de chute (mesure de la viscosité de la farine) et la teneur en protéines (qui ne doit pas être maximale, mais plutôt optimale).

Afin de solutionner son problème, Warburtons a voulu créer une chaîne de valeur responsabilisant les partenaires. C'est alors que l'entreprise britannique a entrepris de développer deux chaînes de valeur, l'une au Canada et l'autre au Royaume-Uni. La chaîne de valeur internationale prendra appui principalement sur une amélioration de la coordination verticale. En 1994, Warburtons commença par établir ses propres normes de classement et par développer un système de prix en conséquence.



1. Adaptation d'un texte produit par le Centre Georges Morris pour le compte du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation en 2008.

2. La CCB est une agence à gestion partagée dont le conseil d'administration est composé de quinze membres, à savoir dix producteurs élus et cinq membres nommés par le gouvernement fédéral, y compris le président. Les producteurs sont aux commandes de l'organisme depuis 1998.



1.2 Les principaux facteurs d'efficacité

De fait, quatre principaux facteurs ont été déterminants dans la mise en place de chaînes de valeur efficaces et utiles pour tous les acteurs :

- la méthode qui détermine les composants du prix;
- le partage de l'information;
- la coordination dans le processus d'approvisionnement;
- une coordination misant sur la responsabilisation.

a. La méthode pour déterminer le prix

La première étape pour développer un mécanisme viable de détermination des prix consiste à comprendre comment les consommateurs attribuent une valeur à un produit donné. Ainsi, un des objectifs a été d'encourager les entreprises à prendre les dispositions nécessaires pour mieux répondre aux exigences du marché de consommation.

La deuxième étape consiste à définir de quelle manière le coût et la qualité des intrants influencent les décisions des entreprises des différents maillons de la chaîne de valeur. Une méthode inadéquate de détermination des composants du prix aux différents stades de la production pourrait nuire à la coordination verticale des activités des partenaires. Ceux-ci doivent prendre conscience des coûts importants engendrés par le gaspillage lorsqu'ils ne considèrent pas l'efficacité de la chaîne dans son ensemble. Un système de pénalité doit être mis en place afin d'empêcher l'inefficacité et en contrepartie des primes sont accordées pour encourager la prise de dispositions visant le succès du partenariat.

En pratique, la méthode de détermination des prix de Warburtons fonctionne selon un protocole que le producteur doit suivre à la lettre. En vue d'assurer une qualité constante et la valeur du produit final, les producteurs doivent cultiver des variétés de blé approuvées par Warburtons. Seules des semences certifiées provenant d'un fournisseur accrédité sont autorisées. De plus, les producteurs doivent adopter certaines pratiques culturales bien précises et tenir un registre des conditions météorologiques et des activités de gestion des cultures durant toute la saison de production. La qualité est mesurée lors de la récolte ainsi qu'à chacune des étapes stratégiques tout au long de la chaîne.

Warburtons a également créé un protocole de manutention pour les différentes étapes à suivre lors de la récolte et de la livraison à

l'éleveur à grains. L'entreposage et la manutention du grain sont des responsabilités assumées nommément par les producteurs, les éleveurs à grain et les transporteurs.

La méthode de détermination du prix au Royaume-Uni

La méthode mise au point au Royaume-Uni pour le classement du blé et l'établissement du prix permet aux producteurs de savoir jusqu'à quel point la qualité de leur blé satisfait aux exigences du marché. Le prix est calculé selon la valeur relative des attributs du blé, en considérant les facteurs ayant des répercussions sur le coût de la mouture du blé.

Les prix sont calculés d'abord en établissant un prix plancher au-dessous duquel le prix ne descend jamais. Une limite supérieure est aussi fixée. Si le prix dépasse ce plafond, le différentiel est partagé en deux parts égales entre les producteurs et Warburtons. Une prime est aussi applicable lorsque le prix courant excède le prix plancher. Des paiements saisonniers sont effectués pour compenser les coûts d'entreposage et de manutention du blé. Enfin, la teneur en protéines, l'indice de chute et d'autres attributs entrent également dans le calcul d'une prime.

La méthode retenue pour déterminer le prix au Canada

Warburtons garantit de payer aux producteurs canadiens sous contrat l'équivalent du prix du blé de grade 1 de la CCB, plus une prime d'environ 18 \$ la tonne pour tout blé conforme aux normes. La prime est offerte en guise de compensation uniquement aux producteurs qui ont suivi le protocole de Warburtons.

Au Canada, contrairement au système d'approvisionnement britannique, le prix n'est pas calculé selon la valeur relative des attributs du blé ni en fonction des facteurs ayant des répercussions sur le coût de la mouture du blé. À cet égard, le système d'approvisionnement canadien offre peu de possibilités d'améliorer la performance de la chaîne.

Les éleveurs à grains du Canada sont responsables de repérer les producteurs agréés et de leur attribuer des contrats. Ils s'assurent que les différentes variétés de blé soient mélangées selon des taux prédéterminés pour leur acheminement vers le Royaume-Uni. Des frais administratifs sont payés aux éleveurs à grains pour la gestion des contrats et le maintien de l'intégrité du blé.

b. Le partage de l'information

Deux facteurs expliquent l'incapacité de Warburtons à utiliser le blé canadien en 1992. Le premier est le manque de communication. Du côté canadien, personne n'avait alors réalisé que le choix des variétés, la mise en commun du blé ou l'utilisation de semences non certifiées avaient un effet très important sur la qualité du produit final.

Le second facteur concerne le système d'approvisionnement de Warburtons qui, par sa nature, occasionnait un manque d'uniformité de la qualité des intrants. Pour résoudre ce problème, l'entreprise devait d'abord décrire les exigences qu'elle souhaitait communiquer aux acteurs de tous les maillons de la chaîne. Ensuite, elle devait concevoir un système efficace d'échange d'information.

L'information relative à la performance des activités de logistique et à la qualité de la farine produite au Canada et au Royaume-Uni est communiquée aux partenaires afin de favoriser les améliorations tout au long de la chaîne. Elle porte sur le type de semences utilisées et leur origine, l'emplacement des champs, les pratiques culturales et les conditions météorologiques, de même que sur la pureté, l'indice de chute, les conditions d'entreposage et les dates d'envoi de chaque lot.

L'information concernant la qualité des grains livrés est transmise par l'intermédiaire de Centaur Grain³ pour les producteurs situés au Royaume-Uni. Au Canada, ces renseignements sont donnés par les éleveurs à grains et par le personnel d'un centre technique que Warburtons a aménagé au Manitoba.

3. Centaur Grain est une coopérative créée en 2001 qui est devenue, au fil du temps, la représentante de 2 000 producteurs agricoles. En novembre 2008, elle s'est associée à une autre entreprise du même genre afin de former Openfield, une entreprise qui regroupe maintenant 7 000 producteurs.



Warburtons est le seul membre de la chaîne à accéder à toute l'information au sujet de celle-ci. Les autres membres ont néanmoins accès à l'information pertinente les concernant. Les producteurs ne gagneraient rien à connaître les renseignements techniques comme ceux portant sur la logistique ou la combinaison des variétés selon la teneur en protéines ou l'indice de chute.

En s'appuyant sur les données recueillies tout au long de la chaîne, il est possible de procéder à une analyse comparative. Puisque ce type d'analyse détermine les étapes qui créent une valeur, il est utilisé dans une perspective d'amélioration continue, particulièrement au Royaume-Uni, où Centaur Grain et Warburtons échangent d'emblée l'information de nature stratégique et opérationnelle. Ce partage permet aux membres de la chaîne de trouver les façons de réduire les coûts et favorise l'amélioration de la qualité et l'accroissement de la rentabilité.

c. La coordination dans le processus d'approvisionnement

L'échange d'information sur la performance réelle aux différentes étapes de l'approvisionnement est essentiel à la coordination efficace de la chaîne. Ce travail de collaboration entre Warburtons et ses partenaires d'affaires vise à préserver une combinaison adéquate des variétés de blé et son intégrité tout au long de la chaîne.

Le processus de révision de la coordination commence lorsque le directeur des approvisionnements de Warburtons et son collègue, un spécialiste du pain, se rendent au centre technique manitobain de Warburtons afin de déterminer le mélange précis de blé canadien et britannique qui produira un « pain parfait ». Ils indiquent alors au centre technique et à Centaur Grain le ratio et les attributs du blé qui doit être livré aux minoteries. Le centre technique communique ensuite le volume et

les types de blé requis pour chaque envoi aux éleveurs à grains qui, à leur tour, transmettent aux producteurs les directives de livraison. Ce processus permet de planifier l'approvisionnement pour douze mois.

Les éleveurs à grains gèrent la logistique, l'approvisionnement selon les quantités sous contrat et l'organisation du transport du blé à partir du Manitoba et de la Saskatchewan vers le Royaume-Uni. Les trois variétés de blé canadiennes (Teal, Pasqua et Columbus) sont alors mélangées avec la variété britannique (Hereward).

d. Une coordination qui mise sur la responsabilisation

Warburtons informe les éleveurs à grains et les producteurs des raisons justifiant ses décisions d'affaires. L'objectivité et l'engagement que Warburtons a démontrés envers tous ses partenaires au fil des ans suscitent l'engagement de ceux-ci envers la chaîne.

Le mode de coordination mis en place a pour objectif d'améliorer la performance à long terme tout en minimisant les conflits. Grâce à la transparence, il se veut un moyen de faciliter l'échange d'information et d'encourager la responsabilisation de chacun des membres.

En pratique, ce mode de coordination comprend trois étapes :

- l'évaluation des besoins et des risques pour chacun des membres;
- la détermination des rôles et des responsabilités de chacun des membres;
- la définition de paramètres mesurables de performance comme points de référence. Ces paramètres ont servi de base pour concevoir le système de primes et de pénalités.

Au Canada comme au Royaume-Uni, les paramètres de performance s'appuient sur le classement du blé, qui s'effectue à tous les

points importants de la chaîne. Le premier contrôle se fait avant et immédiatement après la récolte, alors qu'on vérifie la pureté, l'origine et le taux de germination de la semence utilisée. À chaque fois que le blé est manutentionné ou consolidé, il est soumis de nouveau à des tests de qualité. Ainsi, les lots canadiens sont testés à leur arrivée à l'éleveur à grains.

Une troisième série de tests est effectuée au moment du chargement pour le transport ferroviaire jusqu'à Thunder Bay. Cette étape est la première de quatre procédures de regroupement de lots appliquées jusqu'au moment où le blé canadien et le blé britannique sont mélangés au Royaume-Uni.

En réalité, bien que des échantillons soient prélevés à chaque étape de la manutention, le système mise sur la confiance. Tout producteur ou membre de la chaîne qui ne respecte pas le protocole ne se verra pas attribuer de contrat l'année suivante. La responsabilisation des partenaires est donc tout aussi importante pour le succès et la viabilité de la chaîne de valeur que l'engagement de Warburtons à honorer ses contrats et à payer une prime pour le blé conforme à ses exigences.

1.3 Des résultats probants

Au nombre des avantages financiers de cette chaîne de valeur, mentionnons qu'en 2006 seulement, le chiffre d'affaires de Warburtons a augmenté de 18,5 %. L'entreprise a connu la plus forte croissance parmi toutes les boulangeries britanniques. Ses ventes annuelles se chiffrent à plus de 851 millions de dollars canadiens et dépassent celles de tous ses principaux concurrents. De plus, Warburtons se situe au cinquième rang des plus importantes marques de commerce du Royaume-Uni.

Les producteurs bénéficient d'une prime et d'une réduction de leurs coûts de production grâce à une meilleure compréhension de leur propre processus d'exploitation. Ils peuvent également mieux planifier leurs activités à long terme et diminuer ainsi leur exposition au risque. Par exemple, pour la saison pluvieuse de 2005, la CCB a déclassé beaucoup de blé puisque le taux élevé d'humidité des grains en changeait la couleur. Cependant, les céréaliers qui produisaient sous contrat avec Warburtons et qui avaient adhéré au protocole ont reçu le prix équivalant à celui du blé de grade 1, plus une prime d'environ 18 \$ la tonne, et ce, même si le grain avait été classé dans le grade 3 par la CCB.



La raison pour laquelle Warburtons a payé le prix prévu bien qu'elle aurait pu acheter du blé à prix inférieur est bien simple. La confiance et l'engagement sont des éléments essentiels au succès d'une chaîne de valeur. Si elle n'avait payé que l'équivalent du prix du blé de grade 3, Warburtons aurait miné la confiance de ses producteurs et leur aurait enlevé le goût de produire à nouveau pour elle. Les gains financiers à court terme auraient entraîné des problèmes à long terme identiques à ceux que la chaîne de valeur tentait de résoudre.

En respectant ses engagements, Warburtons s'attend en retour à ce que les producteurs accordent toute leur confiance au programme et qu'ils l'appliquent à la lettre. À l'opposé, toute dérogation aux règles du contrat entraîne la suspension définitive du producteur.

Dans cette chaîne de valeur, en plus d'avoir un marché assuré et la possibilité d'obtenir des prix plus élevés ou des primes de gestion, les producteurs mettent en pratique ce qu'ils ont appris grâce à l'initiative de Warburtons lorsqu'ils desservent d'autres marchés.

Par exemple, au Royaume-Uni, moins de 50 % du blé en moyenne satisfait aux exigences requises pour la production de farine. Toutefois, le blé des céréaliers qui produisent pour Warburtons par l'intermédiaire de Centaur Grain atteint généralement un taux de conformité aux normes de mouture supérieur à 75 %, même si les conditions climatiques sont défavorables.

Les deux chaînes de valeur de Warburtons ont pris de l'expansion depuis leur création. L'approvisionnement en blé canadien a commencé par un projet pilote impliquant la fourniture de 30 000 tonnes de blé en 1995. Au Royaume-Uni, un projet pilote concernant la fourniture, par Centaur Grain, de 5 000 tonnes de la variété Hereward a été lancé en 1998. En 2006, environ 800 producteurs canadiens ont vendu plus de 200 000 tonnes de blé à Warburtons, tandis que Centaur Grain en a fourni plus de 130 000 tonnes. Au cours de cette période, Warburtons a augmenté sa capacité de production et a considérablement élargi sa gamme de produits. Un tel succès a été possible pour deux raisons : l'entreprise a désormais des fournisseurs fiables de blé de première qualité et elle a su innover rapidement pour répondre aux exigences du marché.

La nature et la structure des relations d'affaires que Warburtons entretient avec ses partenaires ont considérablement changé depuis la mise

en place des deux chaînes de valeur, surtout au Royaume-Uni, où les membres sont géographiquement plus rapprochés. Le développement de variétés, la structure d'approvisionnement et les modèles de prix sont gérés de manière à favoriser le partage de l'information.

Les avantages de la chaîne de valeur de Warburtons sont importants dans le contexte actuel, où les consommateurs sont de plus en plus avertis et disposés à payer davantage pour des produits de première qualité répondant à leurs besoins. L'étude du cas de Warburtons illustre également le fait que lorsque tous les maillons de la chaîne s'entendent pour résoudre un problème, ils en retirent d'autres avantages, notamment la réduction de leurs coûts.

1.4 Tout n'est pas parfait

La cohabitation de deux chaînes de valeur différentes ayant le même transformateur permet de mettre en évidence les éléments qui peuvent perturber ce modèle de collaboration malgré la bonne volonté des acteurs.

Comme on l'a vu, la chaîne de valeur est courte au Royaume-Uni et comporte relativement peu d'acteurs. De plus, ces derniers ont tous des intérêts économiques dans la chaîne. Pour sa part, la chaîne d'approvisionnement canadienne est plus longue, plus complexe et moins flexible. Son fonctionnement est régi par une agence de commercialisation soumise à une loi particulière.

Au sein du système d'approvisionnement britannique, les stratégies et les structures de prix sont négociées entre Warburtons et la coopérative de producteurs de céréales Centaur Grain. Elles recherchent toutes les deux une rentabilité économique qui découle directement du succès des initiatives de collaboration. Au Canada, les structures de prix sont négociées entre Warburtons et la CCB. Cette dernière n'a pas d'intérêts économiques directement liés au succès d'un projet aux exigences particulières. Elle a pour objectif de fixer des normes de qualité uniformes et d'obtenir les meilleurs prix.

Résultats : dans la chaîne britannique, les décisions peuvent être prises rapidement, alors que dans la chaîne canadienne, on prend plus de temps avant d'apporter les modifications requises. Un exemple illustrant cette différence est la vitesse à laquelle la chaîne s'est développée au Royaume-Uni, bien qu'elle ait été établie cinq ans après la chaîne canadienne. À la CCB, il a fallu au départ trois ans pour mettre en œuvre le volet canadien du projet.

Au Royaume-Uni, il est possible d'introduire une variété de blé prometteuse seulement un an après son identification, alors qu'au Canada, le même processus peut prendre de cinq à six ans en raison de la réglementation et de la structure du secteur.

Le système canadien de commercialisation a également des répercussions sur les prix et la sécurité d'approvisionnement. Ainsi, les ententes de prix négociées avec la CCB sont peu élaborées et de courte durée (un an seulement). Une entente d'une durée de cinq ans a récemment été signée entre Warburtons et Centaur Grain, offrant une sécurité d'approvisionnement au transformateur ainsi qu'une assurance de revenus aux producteurs.





Deuxième cas : les produits de boulangerie Les Moulins de Soulanges⁴

Le cas des Moulins de Soulanges présente de grandes similitudes avec celui de Warburtons. Il concerne la mise en place d'une chaîne de valeur québécoise composée du groupe de producteurs Agri-Fusion, de la Meunerie Milanaise et de la boulangerie Première Moisson. Cette chaîne de valeur met en vedette des produits du Québec et connaît un succès remarquable.

Les Moulins de Soulanges se sont donné pour mission de mettre en valeur le plein potentiel des blés d'alimentation du Québec et de donner aux boulangers les meilleurs outils pour faire un meilleur pain. Ils visent par ailleurs un traitement équitable des partenaires et une franche communication entre eux. L'entreprise estime qu'il est essentiel de développer une vision d'ensemble, de la terre à la table, et de travailler de concert avec ses partenaires afin de réaliser les objectifs de la chaîne de valeur, soit de créer des produits hors de l'ordinaire, d'une qualité remarquable et selon les attentes des consommateurs.

Pour ce faire, au lieu de se concentrer seulement sur des activités de meunerie et de laisser le client modifier ses recettes en fonction des seuls blés présents sur le marché, Les Moulins de Soulanges adaptent le développement technique des compositions de farine à la demande particulière du boulanger. Comme l'indique le slogan de l'entreprise, son rôle passe de meunier à expert « créateur de farines de spécialité », misant à la fois sur son savoir-faire et sur la recherche de saveurs très caractérisées.

2.1 Le besoin de créer une chaîne de valeur

La boulangerie Première Moisson compte 22 points de vente dans la région de Montréal et dessert plusieurs grandes chaînes de détaillants de produits spécialisés et de pain français traditionnel à pâte épaisse. Insatisfaite des caractéristiques meunières des farines commerciales ordinaires, l'entreprise sentait que les grandes minoteries ne souhaitaient pas vraiment combler ses besoins particuliers en matière de farines pour la fabrication de pains de spécialité. À l'autre extrémité de la chaîne, des producteurs cultivant diverses variétés de blé de façon écologique cherchaient un acheteur prêt à déboursier un prix établi en fonction des coûts plus élevés associés à ce type de production.

Devant ces faits, le groupe de producteurs Agri-Fusion et un minotier spécialisé dans les produits biologiques, la Meunerie Milanaise, décident de construire une nouvelle meunerie, Les Moulins de Soulanges. La boulangerie Première Moisson devient partenaire de ce groupe et s'engage à utiliser les blés produits pour la fabrication de toutes ses farines. Ce partenariat direct entre les producteurs, le meunier et la boulangerie permet d'obtenir des produits de la meilleure qualité qui soit et assure une stabilité dans la mise en œuvre de la chaîne de valeur. De plus, la meunerie dispose de la latitude nécessaire pour développer de nouveaux produits et marchés, car Première Moisson s'est engagée à ne pas s'opposer à la fabrication de nouvelles farines pour d'autres boulangers, même s'il s'agit de compétiteurs.

Un effort soutenu en recherche et en développement à La Meunerie Milanaise depuis 2001 ainsi que des essais concluants avec 1 800 tonnes de blé en 2005 auront permis de conclure à la faisabilité du projet. Devant l'offre fragmentée de petites quantités de blé de diverses variétés, les partenaires décident de retenir huit variétés qu'ils accepteront de mettre sous contrat avec la certification Agrinature, dont le Torka, le Brio et le Mackenzie.

2.2 La mise en œuvre du projet

Inaugurés officiellement le 28 février 2007, Les Moulins de Soulanges se spécialisent dans la production de farines de spécialité dans le respect de l'environnement. Le moulin situé à Saint-Polycarpe, dans la municipalité régionale de comté de Val-de-Fleur, produit des farines à partir de blés certifiés Agrinature ainsi que des farines de spécialité avec des blés traditionnels.

Les agriculteurs qui produisent sous la certification Agrinature doivent respecter les exigences d'un cahier des charges rigoureux. Ils s'engagent à n'utiliser ni pesticides (herbicides, insecticides, fongicides) ni fertilisants de synthèse (engrais chimiques, boues de désencrage ou d'épuration) ni semences transgéniques ou traitées avec un pesticide pendant l'année de la culture.

Les farines produites par l'entreprise sont distribuées dans les boulangeries artisanales à travers le Québec. On estime que ces boulangeries utilisent 80 000 tonnes de farine annuellement.

4. Adapté de Vinclette, Josée (2007), « Les Moulins de Soulanges inc. », L'initiative de chaînes de valeur du Québec, disponible au www.fdta.qc.ca/fr/chainesde valeur.htm.



Au-delà de la chaîne de valeur comme telle, Les Moulins de Soulanges mènent des recherches sur le blé pour la consommation humaine (en champ, en laboratoire et en panification), en collaboration avec divers acteurs de la filière du blé. Ces recherches impliquent des organismes comme le Centre de recherche et de développement sur les aliments d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Centre de recherche sur les grains, les clubs-conseils, l'Université Laval et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Par ailleurs, la chaîne de valeur requiert des services en amont offerts par des fournisseurs de semences et d'autres intrants (Semican inc., la Coop fédérée, Synagri, Prograin inc. et SeCan), de même que des services en aval par l'entremise de plus petites entreprises privées qui participent à la commercialisation.

L'entente contractuelle avec la Fédération des producteurs de cultures commerciales du Québec

À ce jour, le blé de consommation humaine est la seule production céréalière soumise à un plan conjoint. La Fédération des producteurs de cultures commerciales du Québec a conçu, en collaboration avec Les Moulins de Soulanges, des contrats types d'approvisionnement avec les producteurs du Québec.

Comme le prévoit le plan conjoint, Les Moulins de Soulanges et la Fédération conviennent du prix, des normes générales et des caractéristiques particulières prévues dans les contrats. Par la suite, le volume et les délais de livraison sont établis avec le producteur.

Le rôle des boulangers

Première Moisson contribue de façon importante à la chaîne de valeur grâce à sa fine connaissance des besoins et des attentes de sa clientèle ainsi qu'à son savoir-faire reconnu dans l'art de faire des pains de spécialité, des baguettes françaises, des pâtisseries et autres douceurs. La compétence de l'entreprise pour commercialiser ses produits est indiscutable. De plus, les valeurs de l'entreprise se marient bien avec celles des partenaires de la chaîne de valeur, à savoir la recherche de produits savoureux et authentiques ainsi que le respect des individus et de la terre.

Les paramètres du prix du blé

Le prix de base du blé est une moyenne du prix à la Bourse de Minneapolis pour la période allant du 1^{er} mai au 30 septembre d'une année. Par souci d'équité entre les partenaires de la

chaîne de valeur, un prix plancher et un prix plafond ont été fixés pour le blé en 2008. De plus, le prix de base est assorti de plusieurs primes. Par ailleurs, avec la certification Agrinature, les producteurs de blé n'ont pas à supporter les frais de gestion et de pool, ce qui représente une économie de 30 à 40 \$ par tonne métrique comparativement à la production traditionnelle de blé.

Cette méthode de fixation du prix offre aux boulangers une protection contre les soubresauts de la Bourse. À titre d'exemple, le prix du blé a augmenté jusqu'à atteindre 800 \$ par tonne métrique en 2008 et s'est effondré par la suite. Puisque le boulanger qui vend ses produits dans les grandes chaînes est lié de telle sorte que bien souvent, il ne peut modifier ses prix qu'une seule fois par année, un prix à long terme lui permet de fixer le prix de ses produits à un niveau qui reflète ses coûts véritables.

2.3 Un succès indéniable

La chaîne de valeur Les Moulins de Soulanges pourrait être qualifiée de projet de développement durable. D'une part, elle favorise le traitement équitable des partenaires. D'autre part, elle propose un moyen novateur de mettre en valeur une production locale et, par conséquent, favorise le développement de l'économie régionale. Enfin, cette chaîne de valeur mise sur une production plus respectueuse de l'environnement, à la fois en diminuant les intrants chimiques et en minimisant le transport du blé.

Grâce à cette formule, Les Moulins de Soulanges ont mérité le Prix technologie et productivité pour une entreprise de moins de 50 employés, attribué par le Conseil de la transformation agroalimentaire et des produits de consommation en mars 2008. Cette distinction vise à reconnaître le caractère innovant de ce projet d'implantation d'une chaîne de valeur.

Une rentabilité intéressante pour les producteurs

La culture du blé avec la certification Agrinature est une culture rentable lorsqu'on compare la marge brute qu'elle procure à celle d'autres

cultures traditionnelles. Par rapport au blé ordinaire, le rendement du blé certifié Agrinature est intéressant, bien que la semence soit légèrement plus chère. D'une part, on n'a pas à payer pour des intrants chimiques et, d'autre part, des primes sont offertes même quand le taux de vomitoxines est légèrement trop élevé. En 2008, plus de 250 producteurs ont opté pour cette certification, soit près du double qu'en 2007.

Une bonne performance même en situation de mauvaise récolte

La chaîne de valeur Les Moulins de Soulanges s'est démarquée de l'ensemble de la production de blé au Québec en 2008, malgré des conditions de récolte particulièrement mauvaises.

À titre d'exemple, les blés traditionnels de printemps et d'automne ont été déclassés pour la consommation humaine en Montérégie et dans Lanaudière dans 60 % à 100 % des cas, en raison d'un taux de vomitoxines supérieur à deux parties par million. Dans ces circonstances, le prix obtenu oscille autour de 180 \$ pour le blé fourrager, le seul usage possible dans ce genre de situation. Dans le cas des Moulins de Soulanges, on constate que grâce aux relations d'affaires étroites tissées au sein de la chaîne de valeur et au soutien agronomique offert par le moulin, les partenaires ont pris des décisions proactives qui ont amélioré le rendement des récoltes. Parmi les gestes accomplis pour pallier la situation, le meunier et les producteurs se sont entendus pour procéder à une récolte hâtive, quitte à engendrer des coûts de séchage supplémentaires. En conséquence, seulement 10 % des blés sous contrat ne se sont pas classés.

Une seconde chaîne de valeur avec la Boulangerie Auger

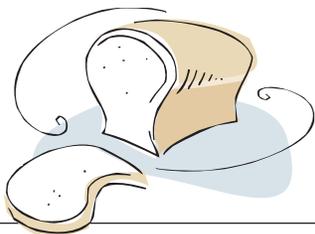
Un signe irréfutable que les partenaires de la chaîne de valeur tirent profit de cette façon de faire est qu'ils cherchent à reproduire ce modèle dans leurs autres relations d'affaires. Dans le cas d'Agri-Fusion et des Moulins de Soulanges, l'occasion de mettre en place une seconde chaîne de valeur s'est rapidement présentée, cette fois avec la Boulangerie Auger. L'objectif est de développer un produit destiné davantage à la production de masse et fabriqué avec de la farine entièrement québécoise. Cette chaîne de valeur mise également sur des



relations plus équitables entre les partenaires et sur des pratiques plus respectueuses de l'environnement. D'ailleurs, on y utilise du blé en semis direct, produit sous la certification Terre Vivante⁵, pour la fabrication d'un pain tranché distribué chez Wal-Mart et dans quinze des dix-huit magasins Costco du Québec.

Une nouvelle accréditation

Afin de répondre à leurs besoins d'approvisionnement à moyen et à long terme, Les Moulins de Soulanges sont à mettre en place un programme d'accréditation « Agriculture raisonnée » ayant comme objectif de valoriser l'ensemble des bonnes pratiques environnementales basées sur des approches agronomiques et de transformation. À titre d'exemple, en plus de la réduction des pesticides, les pratiques considérées sont la rotation des cultures, l'utilisation des engrais verts, la gestion optimale des fumiers, le travail réduit du sol ainsi que la protection des cours d'eau et de la qualité de l'air. Ce programme pourra servir d'outil de développement de marché aux boulangers et aux fabricants qui utilisent les farines du Québec.



Pour en savoir plus

L'Initiative de chaînes de valeur du Québec, financée par le Fonds de développement de la transformation alimentaire (FDTA), propose un complément d'information sur le concept de chaînes de valeur ainsi que d'autres études de cas.

Pour plus de renseignements, consultez la page suivante :

www.fdta.qc.ca/fr/chainesde valeur.htm

En accord avec Les Moulins de Soulanges, veuillez adresser vos demandes d'information sur ce partenariat à M^{me} Josée Vincelette, conseillère en chaînes de valeur, à l'adresse suivante : infochaines@fdta.qc.ca.

Conclusion

Le transformateur joue un rôle important dans la chaîne de valeur, tant par sa capacité à bien définir les attentes et les besoins des consommateurs que par son aptitude à développer des liens d'affaires étroits avec ses partenaires, au bénéfice de tous. Les relations étroites et le partage d'information permettent aux partenaires de développer un produit de meilleure qualité et de manière plus constante.

Le recours à un cahier des charges avec des attentes clairement spécifiées est aussi intéressant pour des producteurs capables de livrer un volume plus modeste, mais sous un cahier des charges rigoureux.

Le cas des Moulins de Soulanges et celui de Warburtons illustrent clairement les avantages de la vue d'ensemble de la chaîne de valeur et de la collaboration étroite des partenaires. Les entreprises qui mènent leurs activités de manière isolée seront nettement désavantagées, car de plus en plus, **ce sont des chaînes de valeur entières qui vont se faire compétition.**

L'encadré qui suit résume les principaux bénéfices économiques et environnementaux de ces chaînes de valeur, aussi bien pour les partenaires que pour les consommateurs.

Les principaux bénéfiques

Pour les deux entreprises

Du point de vue de l'économie

- Croissance de la part de marché
- Accroissement de l'efficacité des producteurs
- Hausse importante des volumes
- Augmentation des revenus pour tous les partenaires

Du point de vue de la coordination

- Performance des récoltes, même dans des situations de mauvaises conditions climatiques
- Élargissement de la gamme de produits
- Caractère innovateur de l'approche retenue devant les défis à relever
- Collaboration étroite

Warburtons

- Hausse de la qualité et amélioration de l'uniformité du blé canadien
- Occasion d'apprentissage pour les producteurs (ils tirent des leçons de leur partenariat avec Warburtons et les appliquent à d'autres aspects de leur exploitation)
- Amélioration du système de partage de l'information

Les Moulins de Soulanges

- Mise en valeur de la production locale
- Pratiques culturelles respectueuses de l'environnement
- Minimisation du transport (de ses coûts et des impacts environnementaux)

5. L'une des exigences de cette certification est de ne pas travailler le sol à l'automne, ce qui accroît sa résistance aux agents de dégradation. Les sols sont alors plus riches en éléments nutritifs et en micro-organismes et se révèlent plus productifs.



Déjà parus

Vol. 11, N° 2	Septembre 2008	L'approvisionnement dans le secteur HRI : quelle est la place des PME?
Vol. 11, N° 1	Mai 2008	La transmission des prix dans les filières agroalimentaires
Vol. 10, N° 5	Décembre 2007	Que contient le panier d'épicerie des Québécois
Vol. 10, N° 4	Novembre 2007	Les produits biologiques dans la grande distribution alimentaire au Québec
Vol. 10, N° 3	Septembre 2007	Le point sur le développement de l'éthanol
Vol. 10, N° 2	Août 2007	La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier à aujourd'hui : une meilleure compréhension de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de la place des acteurs actuels.
Vol. 10, N° 1	Janvier 2007	L'ABC du commerce équitable
Vol. 9, N° 2	Octobre 2006	Agriculture et alimentation Réflexions croisées
Vol. 9, N° 1	Mars 2006	Les marques de distributeur : opportunités et défis pour le secteur de la transformation québécoise
Vol. 8, N° 5	Novembre 2005	Les dépenses alimentaires des Québécois : Constats et limites des comparaisons
Vol. 8, N° 4	Septembre 2005	Quand l'alimentation fait le grand écart : Entre ses fonctions biologiques-économiques et ses multidimensions sociétales
Vol. 8, N° 3	Avril 2005	L'alimentation santé : quand trois acteurs se rencontrent
Vol. 8, N° 2	Mars 2005	Le débat sur les marges : comment se répartit le dollar dépensé par le consommateur?
Vol. 8, N° 1	Janvier 2005	Les produits biologiques : quel est leur avenir sur le marché canadien?