



CAPI

*The Canadian Agri-Food
Policy Institute*



ICPA

*L'Institut canadien des
politiques agro-alimentaires*

Alliances stratégiques dans la chaîne d'approvisionnement

Shelley Thompson
SJT Solutions
Le 13 février 2006

Aperçu

- **Contexte de l'étude**
- **Que sont les alliances stratégiques?**
- **Nature et portée du secteur horticole canadien**
- **Exemples d'alliances stratégiques impliquant des producteurs**
- **Facteurs motivants et facteurs clés de succès**
- **Impact des alliances stratégiques sur la compétitivité**
- **Conclusion**

Contexte

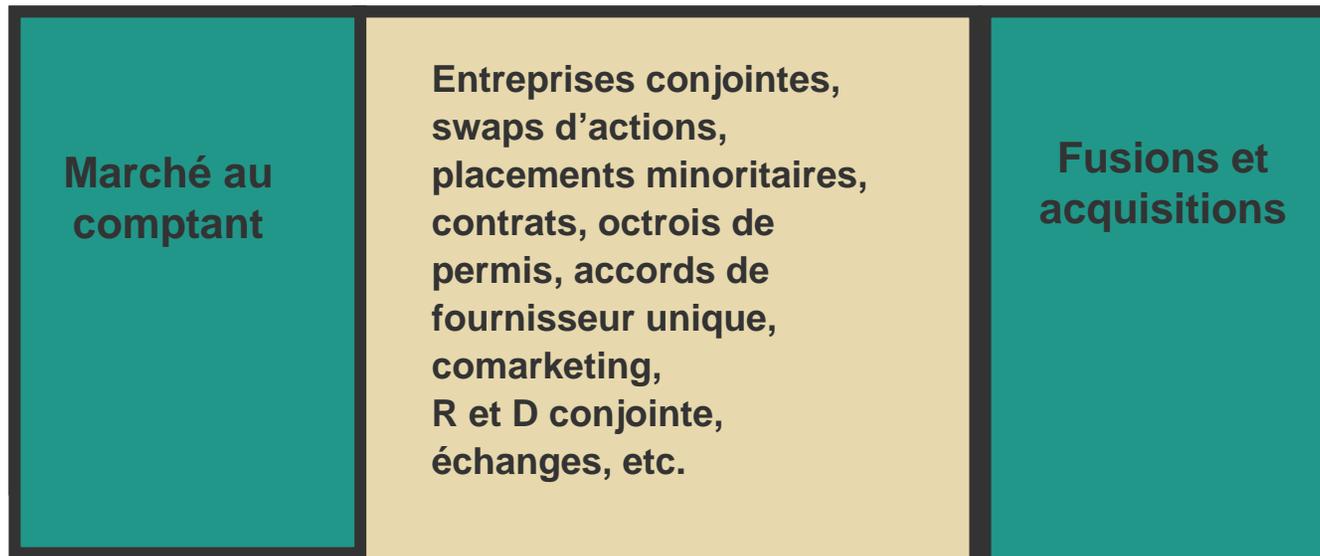
- **Travaux réalisés pour une table ronde sur la chaîne des valeurs en horticulture.**
- **Un objectif d'examiner la nature et la portée des alliances stratégiques dans le secteur de l'horticulture et déterminer si des alliances stratégiques peuvent rehausser la compétitivité de toutes les composantes du secteur horticole canadien.**
- **Projet en collaboration avec John Groenewegen, JRG Consulting Group.**

Qu'est ce qu'une alliance stratégique?

Une alliance est stratégique si elle :

- **constitue une relation volontaire;**
- **est basée sur des besoins mutuels entre des organisations indépendantes afin d'atteindre des objectifs déterminés conjointement et individuellement;**
- **faite de décisions prises conjointement; de par la structure de l'alliance, on ne peut pas anticiper ou traiter toutes les situations;**
- **reconnaît le partage des ressources, de l'information, des profits, des connaissances, du risque et des bénéfices.**

Alliances stratégiques potentielles



Alliance stratégique?

NON	PEUT-ÊTRE	NON
------------	------------------	------------

La relation est une alliance stratégique si elle a les caractéristiques suivantes :

- | | | |
|---|---------|---|
| Indépendance

Prise de décision conjointe | Partage | Besoin mutuel

Identification mutuelle d'objectifs stratégiques |
|---|---------|---|

Alliances stratégiques en horticulture

Identification de 38 exemples d'alliances stratégiques

- Il existe probablement d'autres exemples

Certaines relations étaient des fournisseurs privilégiés; non des alliances stratégiques

La plupart des alliances étaient commerciales p/r à but non lucratif

Exemples à travers toute la chaîne d'approvisionnement

Position dans la chaîne d'approvisionnement

- 69 % étaient verticales,
- 25 % étaient horizontales,
- 6 % étaient les deux à la fois

La plupart (81 %) étaient basées sur une entente ou un contrat, suivi de 19 % en tant que co-entreprises

Alliances stratégiques en horticulture

Participants

- 64 % agriculteurs
- 58 % grossistes/distributeurs
- 31 % détaillants /service alimentaire
- 28 % empaqueteurs
- 19 % transformateurs
- 19 % commerçants en expédition

Règlement de différends

- 91 % contact direct
- 6 % contact direct et ensuite **une troisième partie**

Durée

- 11 ans en moyenne

Exclusivité

- 50 % alliance non exclusive
- 36 % alliance exclusive

Alliance stratégique 1^{er} exemple – Producteur/ emballeur de légumes et transformateur

Généralités	Verticale, durée de 10 ans, exclusive, contact direct pour régler les différends, fonctionne bien
Motivations	Gain économique d'échelle; attention portée aux compétences de base; augmentation des profits
Détails	Emballeurs/producteurs font une pré-préparation extensive avant d'envoyer le produit au tunnel de congélation du transformateur
Impact	Le transformateur réduit les coûts de main-d'œuvre et augmente l'efficacité du tunnel. Le producteur /emballeur peut offrir une traçabilité complète et un contrôle de la qualité
Compétitivité	Le producteur est compétitif avec les importations de la Chine

2^e exemple – Légumes de serre coopérative d'expéditeurs /producteurs

Généralités	Verticale, durée de 15 ans, exclusive, tierce partie pour régler les différends, fonctionne bien
Motivations	Stabilisation de l'offre et la demande; défense de la position actuelle sur le marché; équivalence de l'action du compétiteur, augmentation de la part de marché
Détails	Chaque producteur emballe son produit Producteurs ont un prog. d'assurance de la qualité Les expéditeurs consolident le produit et font la mise en marché pour une coopérative au Canada et aux É.-U. Alliance stratégique effectuée aussi certains achats en vrac
Impact	Économies d'échelle dans les achats L'expéditeur obtient une masse critique pour fournir les grands détaillants Les producteurs gagnent un accès au marché et à une qualité améliorée
Compétitivité	Qualité sup., accès au marché, matières premières moins chères

3^e exemple – Producteur de légumes de plein champ

Généralités	Horizontale; dure des décennies; sans but lucratif; règlement de différends par contact direct ensuite par un tierce partie; fonctionne bien
Motivations	Obtenir une meilleure balance de pouvoir entre producteurs et acheteurs Économies d'échelle et accès au marché Accent sur les compétences de base – production de légumes
Détails	S'occupe de la mise en marché des légumes réglementés et des autres légumes (base volontaire) Se dirige vers la catégorie de gérance (besoin mutuel grandissant)
Impact	Plus de pouvoir de négociation Les producteurs gagnent un accès au marché
Compétitivité	Croissance de l'accès au marché et capture de la valeur par les producteurs

4^e exemple – Producteurs, transformateurs et gouvernements

Généralités	Verticale; fonctionne bien
Motivations	Le transformateur voulait augmenter sa capacité de transformation des tomates. Les producteurs voulaient des ventes additionnelles
Détails	<p>Alliance stratégique entre transformateurs, Ontario Processing Vegetable Growers et le Gouvernement de l'Ontario</p> <p>Le gouvernement fournit des capitaux aux transformateurs; les producteurs fournissent une partie du paiement sur les coûts d'investissements de capital (sur l'excédent au-dessus du tonnage de base)</p> <p>Le contrat entre producteurs et transformateur se fait à un prix négocié par l'office de commercialisation</p>
Impact	Les producteurs gagnent des ventes additionnelles; le transformateur a obtenu un gain de capital pour augmenter sa capacité et son efficacité; le gouvernement aide l'emploi et la liquidité chez les producteurs
Compétitivité	Accès aux capitaux; plus grande efficacité

Motivateurs d'alliance stratégique

	Tous	Horizontale	Verticale
Motivation n° 1	Gagner l'accès au marché	Gagner l'accès au marché	Gagner l'accès au marché
Notoriété n° 1	Augmentation des profits	Économies d'échelle	Augmenter les profits
Notoriété n° 2	Gagner l'accès au marché	Augmenter les profits	Gagner l'accès au marché
Notoriété n° 3	Économies d'échelle	Demande accrue de salubrité des aliments	Augmenter la satisfaction du client et demande accrue de salubrité des aliments
Notoriété n° 4	Demande accrue de salubrité des aliments	Gagner l'accès au marché et améliorer la qualité	Augmenter la part de marché et plus grande demande pour la qualité
Notoriété n° 5	Améliorer la satisfaction du client	Meilleures connaissances et informations et réduction des coûts	Défendre la position actuelle sur le marché et mondialisation

Facteurs critiques de succès

	Tous	Horizontal	Vertical
Motivation n° 1	Confiance	Confiance	Confiance
Notoriété n° 1	Confiance	Confiance	Confiance
Notoriété n° 2	Capacité de rencontrer les objectifs de rendement	Communication efficace et objectifs compatibles	Capacité de rencontrer les objectifs de rendement
Notoriété n° 3	Objectifs compatibles	Compatibilité culturelle	Objectifs clairs
Notoriété n° 4	Communication efficace		
Notoriété n° 5	Partage de l'information et compatibilité culturelle		

Questions clés et tendances dans le secteur horticole

Questions :

- Le marché demande un approvisionnement continu durant 12 mois mais la production est saisonnière
- La consolidation de l'achat et le besoin de fournir une masse critique aux acheteurs
- La structure de la chaîne d'approvisionnement et la nécessité de faire face aux déséquilibres du pouvoir de négociation

Tendances :

- Mondialisation
- Consolidation à chaque niveau
- Programme de salubrité des aliments à chaque niveau de la chaîne
- Opération avec traçabilité et programmes de rappel
- Augmentation de l'offre et la différenciation des produits
- Compétition entre les chaînes d'approvisionnement

Formation d'une alliance stratégique

Besoin mutuel :

- Plusieurs vendeurs et peu d'acheteurs ne constitue pas un besoin mutuel – pas d'alliance stratégique
- Un besoin de différenciation des produits et l'importance des intrants et de leur approvisionnement peut créer un besoin mutuel

Alliances stratégiques horizontales :

- Un besoin est mutuel lorsqu'il y a plusieurs fournisseurs : négociation, information et approche commune aux marchés
- Les offices de commercialisation obligatoires ne sont pas des alliances stratégiques

Les contraintes à la formation d'alliances stratégiques :

- Structure du marché et absence de besoins mutuels
- Objectifs différents
- Confiance – surtout un enjeu au niveau du producteur
- Réglementations

Les alliances stratégiques augmentent-elles la compétitivité dans le secteur de l'horticulture?

96 % croient qu'une alliance stratégique a amélioré leur compétitivité

4 % croient que leur compétitivité s'est peut-être améliorée

Commentaires spécifiques :

- Des alliances ont amélioré la qualité, l'accès aux marchés et les prix reçus par les producteurs
- Une alliance permet à une compagnie de se concentrer sur ses compétences de base et ses produits clés
- Une alliance fournit le bénéfice d'un bureau de vente central
- La traçabilité et la qualité rendent le produit compétitif avec celui provenant de Chine
- Une alliance permet à une compagnie d'offrir un produit de grande qualité avec des attributs stricts de traçabilité et de salubrité.
- Une alliance permet à une compagnie d'avoir accès à un approvisionnement prévisible sur 52 semaines
- Une alliance crée la capacité de contrôler la chaîne d'approvisionnement sur les marchés clés et les exigences concernant les attributs

Une alliance stratégique augmente effectivement la compétitivité

Horizontale :

- Gain d'accès aux marchés et économies d'échelle; augmentation de la rentabilité

Verticale :

- Gain d'accès aux marchés; augmentation de la part de marché; augmentation de la rentabilité; augmentation de la satisfaction du client; concentration sur les compétences de base

Alliance stratégique horizontale chez les producteurs :

- Gain d'économies d'échelle et accès aux marchés; s'adresse aux questions de balance du pouvoir

Alliance stratégique verticale chez les producteurs :

- Permet aux producteurs de se concentrer sur leurs compétences de base; augmente les ventes; stabilité des prix; améliorations dans la qualité; défense de la position sur le marché

Alliance stratégique horizontale empaqueteur/expéditeur :

- Gain d'économies d'échelle et accès aux marchés;

Une alliance stratégique augmente effectivement la compétitivité

Alliance stratégique verticale empaqueteur/expéditeur :

- Assure un approvisionnement du produit; assure un approvisionnement continu

Alliance stratégique verticale chez les transformateurs :

- Avec les producteurs pour obtenir un approvisionnement sûr
- Fournit des leviers dans les alliances stratégiques avec les détaillants
- Accès au capital
- Efficacité améliorée

Alliance stratégique horizontale grossiste/distributeur

- Augmente le pouvoir de négociation

Alliance stratégique verticale grossiste/distributeur :

- Verticale avec les fournisseurs peut rendre possible la fourniture de plus de produits différenciés aux détaillants

Alliance stratégique verticale avec le détaillant :

- Une alliance verticale avec les fournisseurs peut fournir une source d'approvisionnement sûre avec des attributs spécifiques

Les facteurs les plus importants pour la formation et le succès d'une alliance stratégique

Besoin mutuel

Confiance

Merci!