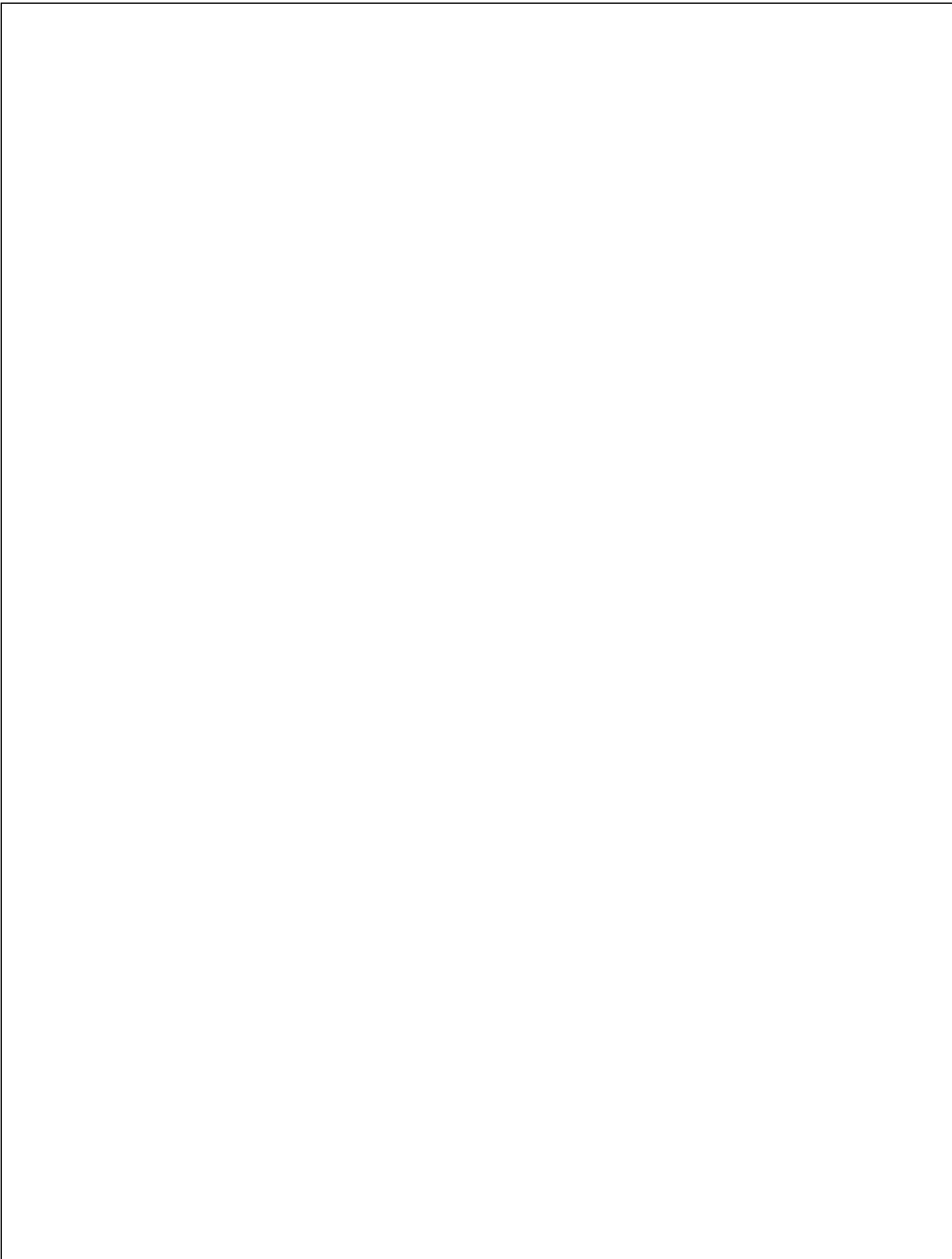




# HEC MONTRÉAL

"L'évolution de la chaîne de valeur du porc : le développement durable."

par

Bertrand Dulude

Sciences de la gestion  
(Marketing)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M.Sc.)*

Mai 2011

© Bertrand Dulude, 2011

## SOMMAIRE

L'industrie porcine québécoise doit actuellement faire face à plusieurs défis qui réduisent la rentabilité du réseau de distribution. D'une part, la mondialisation et l'ouverture des marchés ont permis aux organisations de vendre leurs produits un peu partout dans le monde, mais elles ont aussi généré une compétition beaucoup plus féroce en concentrant les producteurs. D'autre part, l'image d'un produit de commodité à bas prix, la hausse du coût des intrants, la force de la devise canadienne ainsi que les pressions environnementales des consommateurs et du gouvernement contribuent à rendre l'industrie plus vulnérable.

Suite à la sensibilisation accrue de la population face à l'impact de la consommation sur l'environnement, le développement durable devient un sujet d'actualité dans le domaine agroalimentaire. Malgré cette tendance, aucune étude à notre connaissance ne s'est penchée sur le développement durable comme stratégie de positionnement dans le domaine alimentaire. Il semble donc pertinent de poser la question. Cette question fait l'objet de la présente étude et s'applique à l'industrie porcine. Plus spécifiquement, elle vise à répondre à la question suivante. Quels sont les freins et les moteurs à l'adoption d'une stratégie de développement durable par la chaîne de valeur porcine au Québec?

Pour répondre à cette question, une recherche exploratoire de nature qualitative a été menée auprès de douze gestionnaires et producteurs œuvrant au sein de l'industrie porcine québécoise. Les entrevues ont été réalisées en mars 2011.

Bien que les membres vantent la qualité supérieure du produit québécois, l'image d'une viande de commodité semble nuire à la croissance du secteur. Pour être en mesure de faire face à la compétition, le réseau de distribution doit réduire ses coûts de production, augmenter la notoriété du produit sur le marché domestique et promouvoir la coopération entre les membres de la filière si elle veut progresser dans un marché incertain.

En utilisant un positionnement stratégique qui met en évidence les efforts de l'industrie porcine en matière de développement durable, il est possible de répondre aux préoccupations environnementales des consommateurs en plus de différencier et de valoriser le produit sur le marché domestique.

**MOTS CLÉS :** Développement durable, positionnement stratégique, distribution alimentaire, chaîne de valeur, production porcine

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| SOMMAIRE .....                                                               | 3  |
| TABLE DES MATIÈRES .....                                                     | 4  |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS.....                                                 | 6  |
| REMERCIEMENTS.....                                                           | 7  |
| CHAPITRE 1. INTRODUCTION .....                                               | 8  |
| 1.1 Contexte de la recherche .....                                           | 8  |
| 1.2 L'énoncé du problème .....                                               | 9  |
| 1.3 But de la recherche .....                                                | 10 |
| 1.4 Importance de la recherche.....                                          | 10 |
| 1.5 Question et propositions de recherche .....                              | 11 |
| 1.6 Sommaire.....                                                            | 12 |
| CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE .....                                       | 13 |
| 2.1 Les chaînes de valeur et ses relations.....                              | 13 |
| 2.2 Les systèmes marketing et le paradigme d'économie politique .....        | 17 |
| 2.2.1 Efficient customer response .....                                      | 21 |
| 2.3 Le développement durable .....                                           | 24 |
| 2.4 Sommaire.....                                                            | 29 |
| CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE .....                                               | 35 |
| 3.1 Introduction.....                                                        | 35 |
| 3.2 Sélection des participants .....                                         | 35 |
| 3.3 Instrument.....                                                          | 37 |
| 3.4 Collection de données .....                                              | 39 |
| 3.5 Analyse des données.....                                                 | 40 |
| 3.6 Sommaire.....                                                            | 40 |
| CHAPITRE 4. RÉSULTATS .....                                                  | 42 |
| 4.1 Introduction.....                                                        | 42 |
| 4.2 Résultats.....                                                           | 42 |
| 4.2.1 Profil des répondants.....                                             | 42 |
| 4.2.2 Caractéristiques de l'industrie porcine.....                           | 43 |
| 4.2.3 Degré de connaissance du développement durable .....                   | 51 |
| 4.2.4 Attitudes et perceptions .....                                         | 53 |
| 4.2.5 Intérêt et application du développement durable dans l'industrie ..... | 54 |

|                                                       |                                    |    |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|----|
| 4.3                                                   | Sommaire.....                      | 56 |
| CHAPITRE 5. DISCUSSIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES..... |                                    | 58 |
| 5.1                                                   | Introduction.....                  | 58 |
| 5.2                                                   | Discussions des résultats .....    | 58 |
| 5.3                                                   | Implications managériales.....     | 65 |
| 5.4                                                   | Recherches futures et limites..... | 69 |
| ANNEXE .....                                          |                                    | 71 |
| ANNEXE 1 - Cahier d'entrevue .....                    |                                    | 71 |
| ANNEXE 2 - Chaîne de valeur du porc au Québec.....    |                                    | 73 |
| ANNEXE 3 – Résultats détaillés .....                  |                                    | 74 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                    |                                    | 79 |

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 - Chaîne de valeur .....                          | 15 |
| Figure 2 – Critères d'analyse d'une chaîne de valeur ..... | 17 |
| Figure 3 – Critères d'analyse d'un système marketing ..... | 19 |
| Figure 4 – Création de la confiance .....                  | 31 |
| Figure 5 - Propositions de recherche .....                 | 34 |
| Figure 6 - Participants aux entrevues .....                | 37 |
| Figure 7 - Forces de l'industrie porcine .....             | 44 |
| Figure 8 - Évolution de la demande.....                    | 46 |
| Figure 9 - Défis de l'industrie .....                      | 48 |
| Figure 10 - Information sur les consommateurs .....        | 49 |
| Figure 11 - Direction de l'industrie .....                 | 51 |
| Figure 12 - Développement durable.....                     | 52 |
| Figure 13 - Changements de pratiques .....                 | 53 |
| Figure 14 - Convaincre le consommateur.....                | 55 |

## REMERCIEMENTS

Lorsque l'on débute un travail de cette ampleur, il est impossible de s'imaginer la quantité de temps et d'efforts nécessaire pour arriver au bout du chemin. En cours de route, plusieurs personnes ont généreusement offert leur support et leur temps. Sans cette générosité d'autrui, la réalisation du présent mémoire n'aurait pas été possible. Tout d'abord, j'aimerais remercier ma directrice, Dr. JoAnne Labrecque, sans qui je n'aurais probablement pas eu le courage de terminer cet ouvrage. Ses connaissances inépuisables, sa patience et son encadrement m'ont permis de produire cette recherche. Ensuite, je tiens à remercier Dominique Blanchard et Julie Gélinas de la Fédération des Producteurs de Porcs du Québec pour leur enthousiasme et leur support au cours du processus.

Cette recherche ne serait également pas possible sans la collaboration des douze gestionnaires d'entreprises interrogés dans le cadre des entrevues individuelles. Je suis très conscient de leurs horaires chargés et c'est avec gratitude que je les remercie de m'avoir accordé un peu de temps. Je tiens aussi à remercier ma famille et mes amis qui ont tendu l'oreille pour écouter mes idées et mes commentaires, plus souvent qu'autrement sans trop savoir comment répondre à mes interrogations.

Pour terminer, je dédie ce travail à ma chienne Puche qui m'a supporté à sa propre façon, même si elle n'a malheureusement pas eu la chance de vivre jusqu'au jour de la remise du travail. Merci ma belle!

## CHAPITRE 1. INTRODUCTION

### 1.1 Contexte de la recherche

De grands changements se sont produits au cours des quarante dernières années au sein de la production porcine québécoise. Avant les années 1970, l'élevage de porcs était plutôt marginal et consistait à engraisser quelques animaux, qui habitaient dans l'étable des vaches laitières, comme revenu d'appoint. Durant cette période, le taux de mortalité était plutôt élevé, les animaux produits s'avéraient beaucoup trop gras et les producteurs laitiers ne possédaient pas beaucoup de connaissances en matière de production porcine.

Les transformateurs de lait se sont rapidement rendus compte de la situation et ont demandé aux producteurs, à des fins sanitaires, d'abriter les animaux dans des bâtiments séparés. À partir de ce moment, la production porcine spécialisée a pris une place distincte plus importante. Le Québec abattait environ deux million de bêtes en 1970; aujourd'hui, un peu plus de sept million de porcs sont abattus annuellement dans la province.

L'apparition des porcheries d'engraissement et le développement de la génétique du porc définissent les années 1970 au Québec. Les problèmes sanitaires font encore partie du quotidien des producteurs durant cette période, mais la production s'organise de plus en plus à partir du début des années 1980. L'introduction de l'insémination artificielle, l'amélioration des méthodes de production et le développement d'aliments spécifiques aux différentes phases de croissance des animaux sont implantés afin de tenter d'augmenter le rendement de la production.

Durant cette période, certaines questions surgissent en ce qui a trait à l'efficacité du marketing de la viande porcine (Klein et al. 1996). Avec un nombre de transformateurs très restreint, les producteurs craignent l'oligopole. Les agences provinciales de mise en marché sont apparues durant cette époque afin

d'optimiser la vente et le marketing du porc, en plus de faire face à la pression grandissante du nombre limité de transformateurs dans les provinces.

Par la suite, les années 1990 conduisent à l'organisation des bâtiments de production, l'utilisation accrue de l'insémination artificielle, de nouveaux types de ventilation pour contrôler les odeurs et les gaz, des toitures sur les fosses à purin ainsi qu'à de nouveaux traitements du lisier pour respecter davantage l'environnement. Durant cette période, des accords de libre-échange entre le Canada et plusieurs autres pays ont été ratifiés, permettant ainsi l'exportation de certains produits agricoles, dont la viande porcine.

## 1.2 L'énoncé du problème

Si la mondialisation et l'ouverture des marchés ont permis aux organisations de vendre leurs produits un peu partout dans le monde, elles ont aussi généré une compétition beaucoup plus ardue entre les nations (Fearne 1998). L'industrie porcine canadienne doit maintenant faire face à une compétition accrue du Danemark, des États-Unis, du Chili, des Pays-Bas, de Taiwan et du Brésil. Le Danemark, qui préconise l'efficacité, la technologie, le contrôle de la qualité et la communication entre les membres de la chaîne de valeur, constitue une force mondiale dans la production de porc (Grunert et al. 2009).

Dans le même ordre d'idée, l'image d'un produit de commodité à bas prix, la hausse du coût des intrants, la force du dollar canadien par rapport à la devise américaine, ainsi que les pressions environnementales des consommateurs et des gouvernements contribuent tous à la vulnérabilité de l'industrie porcine au Canada.

### 1.3 But de la recherche

Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants lorsqu'il est question de la qualité et de la salubrité de leur alimentation. Les changements climatiques observés au cours des dernières années contribuent aux risques sanitaires grandissants au niveau des exportations. Une sensibilisation face aux effets environnementaux de la consommation s'est développée au sein de la population. Plusieurs entreprises ont déclaré leur implication face à l'environnement sans toutefois poser de réels gestes créant ainsi de l'incertitude et de la méfiance de la part des consommateurs.

En plus de répondre à l'urgence de réduire les émissions de dioxyde de carbone, l'adoption d'une stratégie de développement durable permet de répondre aux demandes des consommateurs en ce qui a trait aux bonnes pratiques environnementales adoptées par les entreprises, tout en permettant de créer une image positive de l'organisation et de se différencier de la compétition (McEachern & McClean 2002; Carlson et al. 1996; Morris et al. 1995; Reynolds et al. 2009). Cette recherche s'intéresse donc aux freins et aux moteurs à l'adoption, par la chaîne de valeur porcine du Québec, d'une stratégie de développement durable dans le but éventuel de créer de la valeur ajoutée auprès des consommateurs ainsi que de différencier le produit dans un marché très compétitif. Nous sommes aussi intéressés de déterminer si l'adoption proactive de cette stratégie permettrait à l'industrie de transformer son image de marque.

### 1.4 Importance de la recherche

La seule recherche qui s'intéresse à l'impact du développement durable sur une chaîne de valeur dans le domaine de l'alimentation a été réalisée en 2006 par Bashkaran et al. Cette recherche visait à évaluer le potentiel à moyen et long terme de la vente de produits qui respectent les normes du développement

durable. Les résultats suggèrent que cette stratégie n'est pas rentable à long terme car le marché est et demeurera une niche dans le domaine de l'alimentation. Les auteurs estiment que le marché du développement durable ne représentera que deux à cinq pourcent de l'alimentation totale d'ici vingt ans. Ce faible taux de pénétration du marché s'explique par la perte de confiance des consommateurs face aux allégations portant sur l'implication environnementale des organisations et le prix plus élevé de ce type produit (McEachern & McClean 2002; Bashkaran et al. 2006).

Depuis la publication de cet article, plusieurs facteurs redéfinissent le contexte commercial. Entre autre, l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des intempéries nécessite la réduction de l'empreinte carbone pour stabiliser la production de gaz à effets de serre. L'augmentation de la population mondiale et du niveau de consommation font maintenant aussi partie des préoccupations de la population (Hopkins 2010; Durning 1992). Comme aucune recherche ne s'est encore intéressée directement à l'utilisation du développement durable comme stratégie de positionnement dans le domaine alimentaire, il semble donc pertinent de poser la question.

### 1.5 Question et propositions de recherche

Compte tenu de ce contexte, notre recherche vise à répondre à la question suivante. Quels sont les freins et les moteurs à l'adoption d'une stratégie de développement durable par la chaîne de valeur porcine au Québec?

Suite à la revue de littérature présentée dans le prochain chapitre, cinq propositions sont établies dans le but de pouvoir répondre à la question principale de cette recherche.

1. *Plus les acteurs de la chaîne de valeur sont près du consommateur final, plus ils seront conscients des enjeux du développement durable*

2. *Plus l'ensemble des membres de la chaîne de valeur sont conscients des différents aspects du développement durable, plus ils seront enclins à le valoriser.*
3. *Dans le système actuel, les joueurs vont s'adapter aux exigences des consommateurs. L'industrie sera polarisée, d'une part, par le prix et d'autre part, par la valeur ajoutée.*
4. *Dans un marché à forte concurrence, l'importance du prix amènera une désensibilisation face au développement durable.*
5. *Plus il y a de partenariats établis entre les différents membres de la chaîne de valeur, plus le positionnement de l'industrie sera fort.*

## 1.6 Sommaire

Le prochain chapitre examinera la littérature pertinente au sujet de recherche, plus particulièrement en ce qui a trait aux chaînes de valeur, aux systèmes marketing et au développement durable. Ensuite, la méthodologie de recherche et les résultats des entrevues individuelles seront exposés. Pour terminer, les propositions de recherche seront discutées individuellement afin de répondre à la question principale du présent ouvrage et d'offrir des suggestions managériales applicables à l'industrie porcine québécoise.

## CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE

Au cours de ce chapitre, trois principales sections sont présentées. La première partie s'intéresse aux chaînes de valeur et à ses différents types de relations. Certaines définitions sont introduites afin de mieux comprendre son fonctionnement. Ensuite, le chapitre se penche sur les systèmes marketing et plus particulièrement sur le paradigme d'économie politique proposé par Stern & Reeve (1980). Le concept d'*efficient customer response* est aussi introduit dans cette partie. La dernière section traite du développement durable, de ses nombreuses définitions et de son impact dans le domaine de la distribution alimentaire. Pour terminer, un sommaire de l'information est présenté afin de mettre en place un certain nombre de propositions pertinentes à la présente recherche.

### 2.1 Les chaînes de valeur et ses relations

La chaîne de valeur s'intéresse à la valeur additionnelle que les membres du réseau peuvent ajouter à chaque étape du processus. Afin de satisfaire le consommateur final, plusieurs compétences peuvent être utiles dans le but de créer cette valeur ajoutée. Harmsen & Jensen (2004) expliquent que les relations efficaces avec les fournisseurs, la flexibilité et la capacité d'adaptation, la connaissance en développement de nouveaux produits innovateurs et la capacité de créer un climat de confiance avec ses partenaires constituent des compétences nécessaires au succès.

Fearne (1998) indique que l'apparition de partenariats entre les membres de cette dite chaîne permet d'améliorer l'image d'un produit et de créer de la valeur additionnelle. Les partenariats offrent plusieurs avantages intéressants : meilleur accès au marché, communications plus efficaces, marges de profits plus élevées

suite aux économies d'échelle obtenues par le partenariat, une plus grande discipline et des barrières à l'entrée plus élevées (Fearne 1998).

Aussi, les partenariats permettent de faire face à la mondialisation, à la sensibilisation accrue des consommateurs aux préoccupations environnementales, en plus de répondre à la réglementation mise en vigueur par les différents paliers du gouvernement (Reynolds et al. 2009).

Dans l'industrie alimentaire, les pressions économiques ont favorisé le développement de partenariats et l'intégration verticale des membres de la chaîne de valeur. (Fearne 1998; Quinn & Murray 1995; Reynolds et al. 2009).

Deux types principaux de configuration existent (Gereffi 1994). Premièrement, la chaîne peut être centrée sur le producteur. Dans ce cas, un petit nombre de firmes dominant et favorisent l'apport de capital et de nouvelles technologies. Ce fut le cas dans l'industrie alimentaire pendant de longues années, mais, de nos jours, les détaillants prennent de plus en plus d'espace suite à de nombreuses fusions et acquisitions entre les différents distributeurs dans le marché alimentaire (Kumar 1996; Marques Vieira & Traill 2008). La deuxième configuration est plutôt centrée sur les détaillants qui dominant et se font la guerre en offrant continuellement des innovations de produits et d'emballages (Gereffi 1994).

Par contre, un élément essentiel se doit d'être présent afin de connaître le succès escompté, et ce, peu importe si la chaîne est centrée sur les producteurs ou les détaillants. La confiance, c'est-à-dire la mesure à laquelle on croit que les autres n'agiront pas à exploiter ses vulnérabilités, doit régner entre les différents membres de la chaîne pour développer des alliances stratégiques durables (Noteboom 2002; Morrow et al. 2004). Cette confiance peut aussi agir comme un réducteur d'incertitude parmi les membres de la chaîne (Marques Vieira & Traill 2008).

Peu importe le type de configuration, la chaîne de valeur comptera parmi ses membres un administrateur du réseau, interne ou externe, qui se chargera

d'établir des standards à respecter, ainsi que de planifier la stratégie globale de la chaîne (Marques Vieira & Traill 2008). Ce gestionnaire devra comprendre l'environnement économique et sociopolitique du système afin d'identifier les responsabilités et les tâches de chacun (Stern & Reeve 1980; Marques Vieira & Traill 2008). L'administrateur du réseau, dans le domaine de la distribution alimentaire, est sans contredit les détaillants (Kumar 1996; Taylor 2006; Marques Vieira & Traill 2008; Reynolds et al. 2009). Dans le même ordre d'idée, la *Sustainable Development Commission* (SDC 2008) a aussi mentionné que les distributeurs assument la position d'administrateur dans le réseau alimentaire. La commission a déclaré que ceux-ci détenaient une position de force pour créer un système équitable, respectueux de l'environnement et axé sur la santé, en utilisant son pouvoir pour influencer la chaîne de valeur et les décisions d'achats des consommateurs (Jones et al. 2008). Tel qu'illustré par la figure 1, les distributeurs sont très près du consommateur final et ils sont à l'affut de ses besoins et ses demandes.

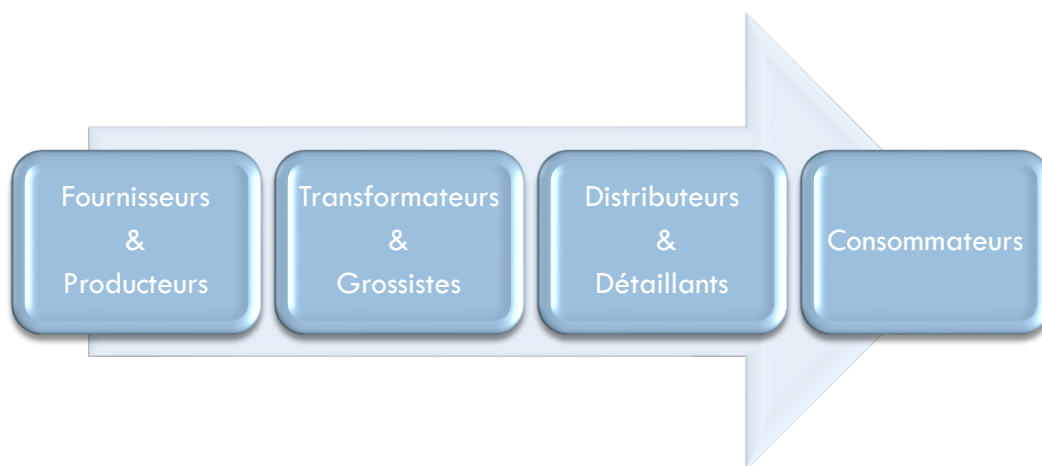


Figure 1 - Chaîne de valeur

Les distributeurs possèdent aussi une place importante dans la chaîne de valeur, car ils sont peu nombreux et ils détiennent chacun une part de marché considérable (Taylor 2006). À cause de leur pouvoir d'achat, ces derniers demeureront fort probablement le client principal des transformateurs et assureront la survie de ceux-ci (Fearne 1998).

Les distributeurs peuvent donc influencer leurs fournisseurs à adopter des normes environnementales spécifiques pour répondre aux demandes de la clientèle. Par contre, si les distributeurs ne croient pas aux avantages des allégations apportées par les fournisseurs, l'adoption de nouvelles normes dans l'industrie sera beaucoup plus difficile à promouvoir (Bashkaran et al. 2006)

Si les distributeurs occupent une position d'influence dans l'industrie alimentaire, les transformateurs eux se situent dans une position plus vulnérable. Ils ne peuvent créer de fidélité à la marque auprès des détaillants car ces derniers peuvent facilement remplacer un produit par un autre sur les tablettes (Taylor 2006). Par contre, les distributeurs se doivent de développer des relations durables avec leurs fournisseurs afin d'assurer l'approvisionnement constant de produits innovateurs de très haute qualité (Fearne 1998). Ces besoins des détaillants les rendent donc un peu plus dépendants de leur relation avec les différents transformateurs.

Dans le cas des producteurs, le niveau d'influence est souvent minime dans la chaîne de valeur (Taylor 2006). Il est tout de même très important pour les producteurs de contribuer à la valeur ajoutée et à la différenciation de la chaîne en offrant des produits qui sont en demande par les consommateurs à prix compétitifs et d'une excellente qualité (Fearne 1998). Il existe donc une tendance croissante, dans le domaine alimentaire, à la création de partenariats entre les distributeurs, les grossistes, les transformateurs et les producteurs car les membres de la chaîne réalisent que le partenariat est la seule forme durable d'organisation afin d'obtenir du succès à long terme (Fearne 1998; Taylor 2006).

Taylor (2006) décrit quatre étapes nécessaires à l'analyse d'une chaîne de valeur.

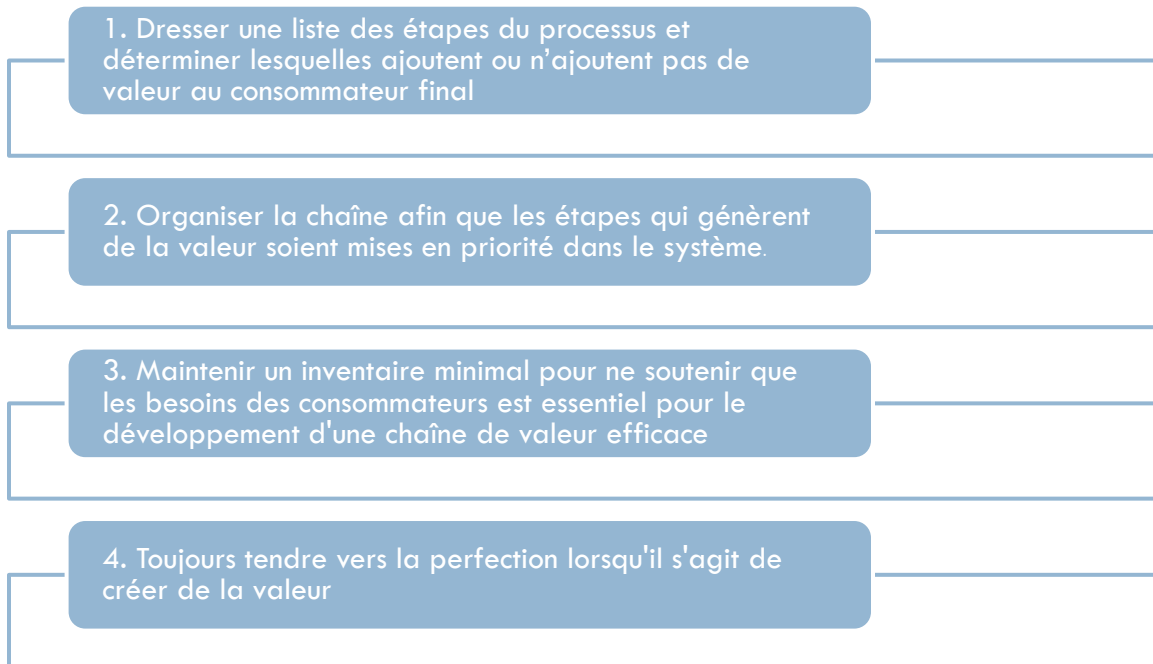


Figure 2 – Critères d'analyse d'une chaîne de valeur

Pour compléter cette tâche analytique, Harmsen & Jensen (2004) expliquent qu'il est important de débiter la recherche directement chez le consommateur final pour comprendre ses demandes réelles. Dans le but d'atteindre cet objectif, Taylor (2006) indique qu'il est nécessaire d'établir une chaîne de valeur dite "maigre" (*lean*), soit la création d'une source constante d'approvisionnement et d'un ensemble de fournisseurs qui travaillent conjointement à long terme afin de planifier la production pour répondre aux demandes des clients (Taylor 2006).

## 2.2 Les systèmes marketing et le paradigme d'économie politique

Dans son ouvrage « *La richesse des nations* », Adam Smith indique que la division du travail et les bénéfices de la spécialisation des tâches sont sans doute les deux plus importantes améliorations de tout les temps au niveau de

l'augmentation de la productivité (Smith 1776). Cette division du travail a permis de générer une croissance économique substantielle ainsi que d'importantes quantités de richesses. La spécialisation des tâches a engendré la création d'échanges entre les divers acteurs, produisant ainsi une augmentation significative du nombre de produits et services offerts sur le marché. Cette augmentation du choix d'assortiment et la création de liens entre les producteurs et les acheteurs est le but premier d'un système marketing (Layton 2009). Selon Layton (2009), l'apparition des systèmes marketing est le troisième facteur d'importance qui explique la croissance économique.

Plusieurs définitions existent pour tenter d'expliquer ce concept. Dowling (1983) écrit qu'un système marketing est un mécanisme social complexe qui permet la prise de décision quant à la production, la distribution et la consommation de produits. Par la suite, Mittelstaedt et al. (2006) ont défini le système marketing comme étant un ensemble complexe de relations à plusieurs niveaux, de près ou de loin, dans lequel les actions de ses membres ont des conséquences à long terme au-delà des organisations, des partenaires et des consommateurs. Layton (2007) ajoute que les systèmes marketing existent à tous les niveaux et qu'ils représentent l'unité d'analyse de base pour étudier les marchés et le marketing en général. Les organisations faisant partie du système interagissent au fil du temps et de l'espace en préservant un niveau d'ordre et de confiance acceptable (Layton 2007). La définition la plus simple est celle d'Arndt (1986) qui indique qu'un système marketing est tout simplement un réseau de relations.

Le rôle principal du système est d'offrir un assortiment qui répond aux demandes des consommateurs (Layton 2009). Un assortiment peut être défini comme un ensemble de produits tangibles ou intangibles qui se démarque par ses attributs, sa disponibilité ou par des facteurs tels que le prix et la qualité (Layton 2007). L'assortiment en question doit répondre aux besoins et intérêts des membres du système afin de minimiser les divergences entre les besoins des consommateurs et l'assortiment offert par les producteurs (Alderson 1965; Kilbourne et al. 1997). Dans un monde où les changements technologiques, économiques et sociaux

sont inévitables et fréquents, les écarts entre les besoins des consommateurs et les produits offerts par les producteurs sont habituels (Layton 2007; Ho 2005). Ces écarts engendrent donc des produits qui ne sont pas voulus par les consommateurs, créant ainsi le paradoxe du choix indésirable (*unwanted choice*) de Schwartz (2004). Il est important de tenir compte de cette situation, particulièrement avec la popularité croissante du développement durable, lors de la planification de l'assortiment dans un système marketing.

Le résultat final d'un réseau de distribution est donc d'offrir un certain assortiment aux consommateurs afin d'améliorer la qualité de vie et de contribuer positivement à l'économie d'une région (Layton 2007). Pour ce faire, il y aura donc nécessairement une transaction effectuée entre un producteur et un consommateur à un certain moment donné.

Un système marketing doit assurer la réalisation de tous les flux suivants nécessaires à la mise en marché d'un produit : propriété, possession, risque, finance et information (Fisk 1967). Ces flux doivent tous être présent afin que le système fonctionne efficacement; si l'un d'entre eux est absent, le système subira une réduction d'efficacité plus ou moins importante et pourrait être en danger de survie à plus long terme (Layton 2009). Layton (2009) énumère plusieurs caractéristiques qui permettent d'analyser un système marketing.

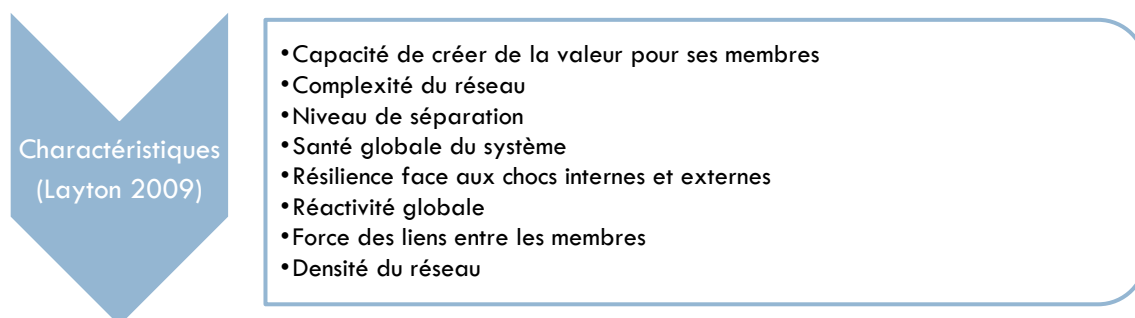


Figure 3 – Critères d'analyse d'un système marketing

Layton (2009) prétend que les systèmes marketing conduisent à des gains d'efficacité qui augmentent le bien-être de la société. Pour obtenir ce bien-être

additionnel, le système doit être bien adapté à son environnement. Par contre, le système peut aussi diminuer le bien-être de la société dans le cas où il crée, par exemple, de la pollution ou épuise les ressources de l'environnement (Kilbourne et al. 1997).

Stern & Reeve (1980) ont proposé le modèle d'économie politique pour étudier le fonctionnement interne d'un réseau de distribution (Robicheaux & Coleman 1994; Arndt 1983). Le modèle permet de comprendre les processus et les conditions environnementales externes qui influencent le système (Stern & Reeve 1980). Stern & Reeve (1980) considèrent qu'un système marketing est une structure sociale dans laquelle les forces économiques et sociopolitiques interagissent et affectent le comportement et la performance de l'ensemble des acteurs du système. Peu importe la situation, une organisation œuvre toujours au sein d'un environnement distinctif. Stern & Reeve (1980) expliquent que cet environnement comporte deux facteurs externes principaux. En premier lieu, l'économie regroupe les forces économiques, physiques, culturelles, démographiques, psychologiques et technologiques de l'environnement. Ensuite, le système de distribution opère aussi parmi un contexte sociopolitique propre à son industrie et son emplacement géographique. Les facteurs économiques et sociopolitiques externes interagissent afin de définir les conditions dans lesquelles évoluera le système.

Le modèle d'économie politique permet d'identifier et d'analyser les variables principales qui influencent la structure d'un réseau de distribution. Lorsque les aspects économiques et sociopolitiques externes sont considérés simultanément, il est possible de comprendre et d'expliquer la structure et le fonctionnement d'un système marketing (Stern & Reeve 1980). Cette information est essentielle car elle aura un impact important sur l'environnement interne du système (Stern & Reeve 1980). Pour être efficace, le système marketing vertical devra s'adapter aux tendances externes (Stern & Reeve 1980; Fisk 1967)

Donc, le paradigme d'économie politique met en évidence les interactions entre l'économie et la sociopolitique dans un système marketing. Il est nécessaire de

considérer ces deux forces simultanément car elles définissent les conditions environnementales d'un réseau (Stern & Reeve 1980; Arndt 1983). Arndt (1981;1983) stipule que le concept d'économie politique permet de généraliser et d'intégrer plus facilement l'information sur l'environnement interne et externe d'un système marketing. Par contre, Arndt (1983) mentionne trois limites principales du paradigme, soit des problèmes méthodologiques, un modèle conceptuel vague et incomplet et une emphase limitée sur la performance et l'efficacité.

Avant tout, il est essentiel de déterminer les limites du système en identifiant les participants au processus (Layton 2007). Le nombre de niveaux et les liens entre chaque acteur seront importants pour comprendre la nature des interactions présentes dans le système. Cette information permettra par la suite de comprendre l'environnement dans lequel œuvre le système marketing (Layton 2007). De plus, cet exercice sera extrêmement utile lorsqu'il s'agira de déterminer les membres d'une chaîne de valeur.

### 2.2.1 Efficient customer response

Avec l'accroissement de la compétition mondiale et l'atteinte de maturité de certains marchés, il arrive fréquemment de voir une hausse de la compétition et une baisse de la qualité des relations commerciales entre les membres d'un même réseau de distribution dans le but d'augmenter les revenus individuels de chacun d'entre eux (Sigwaw et al. 1998). L'industrie alimentaire canadienne est une industrie intégrée en ce sens que les manufacturiers et détaillants se sont organisés dans un réseau hybride qui se caractérise par une intégration verticale quasi-complète afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs, plus vite et à moindre coût (Aastrup et al. 2008). Cette stratégie d'organisation du réseau de distribution alimentaire se nomme ECR (*efficient customer response*).

Le but principal d'ECR est de permettre aux chaînes alimentaires d'être plus compétitives en réduisant le niveau d'inventaire, en augmentant la valeur ajoutée pour les consommateurs en matière de choix et de qualité des produits, ainsi qu'en améliorant les relations d'affaires entre les manufacturiers et les détaillants pour obtenir un développement plus efficace et des livraisons sans faille (Grunert et al. 2005; Aastrup et al. 2008). Donc, ECR permet de simplifier les fonctions du système et d'augmenter l'efficacité d'un réseau de distribution.

Bien que le concept ait été développé au début des années 1990 par le Food Marketing Institute (FMI) aux États-Unis, son utilisation n'est encore pas répandue. Aastrup et al. (2008) mentionne qu'il est très rare de rencontrer un réseau de distribution qui utilise le concept ECR intégralement. Ce concept fut introduit afin d'organiser le réseau de distribution alimentaire aux États-Unis en créant des alliances stratégiques entre les membres du réseau pour augmenter les revenus de chacun dans un marché qui avait atteint sa maturité et pour contrer l'impact de la concurrence provenant de joueurs non traditionnels (Aastrup et al. 2008).

Par contre, plusieurs barrières peuvent limiter l'implémentation du concept au sein d'un réseau de distribution. Par exemple, l'investissement initial de mise en œuvre, le manque d'indicateurs de performance, l'intégration des membres dans la chaîne de valeur ainsi que le partage d'information peuvent en dissuader plusieurs à implémenter le concept au sein du réseau de distribution (Aastrup et al. 2008).

Il existe plusieurs pré-requis au concept d'ECR afin qu'il soit introduit avec succès dans un réseau de distribution. Les entreprises du réseau doivent être à la fois indépendantes, mais aussi disposées à la coopération, ouvertes à la confiance et intéressées de créer et de maintenir des relations à long terme entre les membres du réseau. Dans ce cas, les équipes de gestion des membres du réseau de distribution devront posséder une vision similaire afin de mener le projet à terme. Malgré les inconvénients et les difficultés de mise en œuvre, les résultats finaux en valent la peine, soit une réduction des coûts internes et

externes et l'augmentation du niveau de satisfaction des consommateurs (Aastrup et al. 2008).

Cette stratégie a aussi été explorée par Kohli & Jaworski (1990). Leur concept d'orientation de marché est similaire à l'ECR car l'accent est mis sur la satisfaction du consommateur final. L'orientation de marché représente la prédisposition d'une organisation ou d'un réseau de distribution à collecter et partager de l'information sur les besoins actuels et futurs des consommateurs afin de mieux les satisfaire (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990). Grunert et al. (2009) ont adapté la définition de l'orientation de marché d'une organisation pour expliquer ce qu'elle représente lors de l'étude d'une chaîne de valeur. L'orientation de marché d'une chaîne symbolise l'accumulation d'information sur les besoins des consommateurs actuels et futurs, l'échange de cette information entre les différents membres de la chaîne et son utilisation afin de satisfaire la clientèle (Grunert et al. 2009).

La stratégie d'orientation de marché est vite devenue populaire car plusieurs chercheurs ont déterminé qu'elle permettait d'augmenter les profits de la firme qui l'utilisait (Harmsen & Jensen 2004). Pour ce qui est d'un produit de commodité, Grunert et al. (2009) recommandent d'utiliser la stratégie d'orientation de marché ou d'ECR pour connaître le succès.

L'objectif principal de l'orientation de marché, ainsi que de l'ECR, est de créer un avantage compétitif durable (Aaker 1988), ce qui implique le maintien d'une culture organisationnelle qui s'efforce de produire de la valeur ajoutée pour les consommateurs (Kohli & Jaworski 1990; Grunert et al. 2005). Aussi, Grunert et al. (2009) ajoutent que le maintien de bonnes relations entre les membres d'un système marketing et la création de produits qui répondent aux demandes des consommateurs peuvent devenir des facteurs clés de succès.

Pour y parvenir, les membres du système marketing doivent bien connaître les contraintes économiques et sociopolitiques du système s'ils désirent comprendre

les clients actuels et futurs (Narver & Slater 1990; Stern & Reeve 1980; Sigwaw et al. 1998).

Afin de créer de la valeur additionnelle pour le consommateur, deux techniques principales peuvent être utilisées. D'abord, le système marketing peut augmenter les bénéfices réels par rapport aux coûts à déboursier par le consommateur. Sinon, une chute de prix peut occasionner une valeur perçue supérieure par les acheteurs (Narver & Slater 1990).

Il est donc nécessaire pour tous les membres de la chaîne de se concentrer sur le consommateur final dans le but d'obtenir un niveau de satisfaction acceptable (Grunert et al. 2005; Lindgreen & Hingley 2003). Pour y arriver, deux éléments essentiels doivent être présents, soit la confiance et la coopération (Harker 1999; Langerak 2001; Aviv 2001; Lindgreen & Hingley 2003). Aviv (2001) ajoute que l'engagement et la satisfaction doivent aussi faire partie de l'équation lorsqu'il s'agit de développer des relations durables entre partenaires.

### 2.3 Le développement durable

Le rôle principal d'un système marketing ou d'une chaîne de valeur est d'offrir un assortiment qui répond aux demandes des consommateurs (Layton 2009; Alderson 1965). Étant donné que ceux-ci deviennent de plus en plus conscients de l'impact de la consommation sur l'environnement (Laroche et al. 2001; Layton 2007), il est important de planifier la production de manière à ce qu'il y ait le moins de gaspillage possible afin de respecter la planète. Cette optimisation de la production et la réduction des pertes s'ajoutent à plusieurs autres notions afin de former le concept du développement durable. Ce dernier s'intéresse à trois grands sujets simultanément, soit l'environnement, l'impact social et l'économie (Boron & Murray 2004; Kates et al. 2005).

Quoique l'idée fut introduite au début des années 1970 et que plusieurs définitions du développement durable existent, la plus utilisée est sans contredit celle du *World Commission on Environment and Development* (WCED), rédigée en 1987, qui stipule que le développement durable représente une croissance qui rencontre les besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins (Payne and Raiborn 2001; Aiking & de Boer 2004; Kates et al. 2005). En 1995, le Conseil de la Terre a déclaré que le développement se devait d'être juste, viable et approprié pour l'économie, la société et l'environnement. Par la suite, Kilbourne et al. (1997) ont adapté la définition du développement durable au domaine de la consommation. Kilbourne et al. (1997) postulent eux que, peu importe le niveau de qualité de vie et le rôle de la consommation, le développement devrait pouvoir se reproduire dans les générations futures pour une période de temps indéfinie.

Une consommation guidée par les principes du développement durable vise à minimiser l'impact environnemental dans le but de créer une meilleure qualité de vie pour tous (Kilbourne et al. 1997). Kilbourne et al. (1997) mentionnent aussi que la consommation ne peut malheureusement pas augmenter indéfiniment dans un monde qui possède des ressources limitées. En 2002, le Sommet Mondial sur le Développement Durable s'est tenu en Afrique du Sud, proposant ainsi une nouvelle définition. Le développement durable devient donc une responsabilité sociale de promouvoir et de renforcer le développement social et économique ainsi que la protection environnementale aux niveaux local, régional, national et mondial (voir Kates et al. 2005).

Trois questions principales viennent donc à l'esprit lorsqu'il s'agit d'introduire ce nouveau concept au plan d'affaire d'une chaîne de valeur (Isaksson et al. 2010) Pourquoi devrions-nous changer? Qu'est ce qui devrait être changé? Quels seront les effets de ces changements? Comme la production de nourriture constitue l'activité humaine qui crée les plus grandes répercussions sur l'environnement, il est normal que l'on s'intéresse à trouver des solutions pour améliorer cette malencontreuse situation (Aiking & de Boer 2004). Le

développement durable affecte, de près ou de loin, tous et chacun d'entre nous, car les conséquences à long terme des activités humaines pourraient créer un environnement qui ne serait plus habitable pour l'être humain (Boron & Murray 2004; Payne & Raiborn 2001; Kilbourne et al. 1997).

Payne & Raiborn (2001) mentionnent qu'en plus de préserver un monde viable pour la population, les entreprises devraient tenir compte du concept de développement durable pour plusieurs raisons. Premièrement, en plus de respecter les réglementations gouvernementales, le concept soutient la protection de l'environnement à long terme pour la génération présente et celles à venir. Ensuite, l'adoption d'une stratégie de développement durable permet d'améliorer la réputation de l'organisation en faisant la promotion de ses bonnes actions. Cette nouvelle image de l'entreprise auprès des consommateurs peut aussi être utilisée comme un avantage compétitif sur le marché, créant ainsi de la valeur ajoutée pour les actionnaires (Aaker 1988; Reynolds et al. 2009). Pour obtenir un avantage compétitif, l'organisation doit d'abord être consciente des différents groupes qui sont touchés par ses activités, en commençant par les consommateurs qui dictent le niveau de qualité requis pour chaque type de produit (Isaksson et al. 2010).

Tel que mentionné précédemment, le développement durable s'intéresse à l'environnement, ainsi qu'aux aspects sociaux et économiques de la croissance. Sur le plan économique, le développement durable doit être considéré lorsqu'il s'agit de relations entre partenaires. Par exemple, une relation durable dans la chaîne agroalimentaire représente un rapport stable à long terme qui comporte des transactions et des interactions bénéfiques entre les membres (Reynolds et al. 2009). Pour qu'une relation subsiste, la confiance, l'engagement, la collaboration et la communication doivent dominer (Reynolds et al. 2009; Langerak 2001; Aviv 2001; Lindgreen & Hingley 2003; Lindgreen 2003).

Au niveau social, il est important pour un réseau d'établir des instructions spécifiques afin de développer et d'implémenter des stratégies marketing de manière socialement responsable (Lee & Sirgy 2004). Ce type de marketing

favorise l'augmentation de la qualité de vie de tous et considère de près le bien-être des consommateurs lors de la prise de décision en ce qui a trait au prix, à la qualité, à la disponibilité et à la promotion d'un produit (Lee & Sirgy 2004).

Pour y arriver, le réseau doit promouvoir ses produits aux consommateurs qui pourront en bénéficier significativement et éviter de vendre aux consommateurs qui ne seront pas en mesure de tirer un bénéfice quelconque du produit. Aussi, les prix devront être abordables pour les consommateurs, tout en permettant aux membres de la chaîne de valeur d'en tirer un profit raisonnable. Ensuite, la distribution du produit devra être très répandue afin de permettre à tous les consommateurs de se le procurer. Pour terminer, la promotion du produit devra présenter les avantages, les inconvénients et les risques d'utilisation afin que les consommateurs soient bien avertis et puissent prendre une décision d'achat éclairée (Lee & Sirgy 2004).

Kotler (1986) a affirmé que l'orientation marketing d'une entreprise était la clé pour atteindre les objectifs de l'organisation. Ces objectifs consistent à déterminer les besoins et les désirs des consommateurs et de satisfaire ces besoins plus efficacement que la compétition. Lee & Sirgy (2004) ont ajouté à cette définition le concept de qualité de vie véhiculé par le développement durable. Lee & Sirgy (2004) décrivent donc le marketing sociétal exactement comme Kotler (1986), mais ajoutent qu'il est nécessaire, malgré la compétition, de préserver et d'accroître le bien-être des consommateurs et de la société dans son ensemble. Plusieurs autres aspects de la vie humaine doivent être pris en considération lorsque l'on examine le concept de développement durable tel que le niveau d'éducation, le taux de survie des enfants, l'espérance de vie, l'égalité des sexes et la préservation des différentes cultures (Kates et al. 2005).

En ce qui a trait à l'aspect environnemental du développement durable, Aiking & de Boer (2004) suggèrent trois solutions pour réduire l'impact de la chaîne alimentaire sur la planète. Premièrement, la chaîne se doit de créer des itinéraires efficaces de transport afin de réduire son utilisation de carburant. Ensuite, l'utilisation d'engrais chimiques doit être réduite au strict minimum pour

préserver la qualité des sols et éviter de contaminer les cours d'eau. Pour terminer, Aiking & de Boer (2004) suggèrent de réduire la consommation de viandes, d'aliments congelés et de repas prêt-à-manger qui nécessitent une grande quantité d'énergie au moment de la production. Kates et al. (2005) mentionnent que la conservation des écosystèmes et de la biodiversité sont des objectifs importants du développement durable lorsqu'il s'agit de préserver la qualité de l'environnement.

De plus en plus de consommateurs analysent les décisions des organisations sur le plan environnemental et la nature de ces décisions influencent l'achat de produits (Laroche et al. 2001; Bashkaran et al. 2006). Bashkaran et al. (2006) soulignent que, dans le passé, plusieurs organisations ont publié des déclarations par rapport à leurs préoccupations environnementales sans toutefois poser de réels gestes et les consommateurs sont maintenant plus douteux face aux allégations des entreprises (Aiking & de Boer 2004; Bashkaran et al. 2006).

L'adoption d'une stratégie de développement durable permet donc de répondre aux demandes des consommateurs en ce qui a trait aux bonnes pratiques environnementales adoptées par les firmes, tout en permettant de créer une image positive de l'organisation et de se différencier de la compétition (McEachern & McClean 2002; Carlson et al. 1996; Morris et al. 1995; Reynolds et al. 2009). Par contre, Bashkaran et al. (2006) soutiennent que les prix de produits provenant d'une chaîne de valeur qui respecte les principes du développement durable seront plus élevés, ce qui apportera une pression supplémentaire sur le niveau de la demande. Les consommateurs n'accepteront de payer ces prix plus élevés que s'ils croient que les avantages de se procurer un produit qui respecte l'environnement sont supérieurs aux inconvénients (Laroche et al. 2001).

L'élaboration d'un programme de développement durable au sein d'une chaîne de valeur nécessite la collaboration de chacun de ses membres et un investissement considérable de temps et d'argent (Bashkaran et al. 2006). Dans

l'industrie alimentaire, plusieurs stratégies peuvent être mises en œuvre pour instaurer un tel programme. Taylor (2006) propose de maintenir un bas niveau d'inventaire, de réduire les déplacements de marchandises, de produire dans les plus brefs délais et d'introduire des changements à la chaîne toujours au moindre coût possible.

Par contre, il est important de comprendre que le processus ne sera pas instantané. Il est possible que la croissance de la demande pour les biens issus d'une production qui respecte les critères du développement durable soit lente (Bashkaran et al. 2006). Bashkaran et al. (2006) expliquent aussi que la demande pour ce type de produit est présentement faible, principalement à cause du niveau de prix plus élevé, mais aussi parce que les consommateurs ont perdu confiance face aux allégations des organisations sur leurs implications environnementales (McEachern & McClean 2002).

Cette confiance est primordiale dans le domaine alimentaire car les consommateurs sont préoccupés par la qualité et la salubrité des aliments qu'ils consomment. Ils veulent être assurés que la chaîne de valeur se soucie grandement de la qualité du produit, de l'environnement et de la santé des animaux (Lindgreen 2003). Dans le but de répondre à ces préoccupations, il est nécessaire pour une chaîne de prouver clairement les revendications faites aux consommateurs, durant la campagne de promotion, en ce qui a trait à la qualité supérieure du produit, de même que de s'associer avec une organisation gouvernementale crédible pour restaurer la confiance des consommateurs (Bashkaran et al. 2006; Lindgreen 2003; McEachern & McClean 2002).

## 2.4 Sommaire

Les termes "développement" et "durable" ont généralement une connotation positive pour la majorité de la population. La plus grande force du développement durable est son habileté à servir de grand compromis entre les

gens qui préconisent le développement économique et ceux qui favorisent l'amélioration de la condition humaine (Kates et al. 2005). Le développement durable est surtout défini dans la pratique. Il est important de bien énoncer le concept, d'établir des objectifs concrets, de créer des indicateurs de performance et de surveiller attentivement les changements qui se produisent dans l'environnement de la chaîne de valeur afin de réagir adéquatement (Kates et al. 2005)

En travaillant ensemble en tant que partenaires, les détaillants, manufacturiers et distributeurs peuvent procurer un niveau de valeur supérieur aux consommateurs, et ce au coût le plus bas possible (Kumar 1996). Selon Kumar (1996), cette coopération pourrait faire économiser plus de trente milliards de dollars annuellement au système. Attaran & Attaran (2007) ajoutent que la collaboration permet d'augmenter la performance d'un réseau de trois pourcent.

Fearne (1998), quant à lui, considère qu'il faut tenir compte de quatre aspects importants lors de la création d'un partenariat entre les membres d'une chaîne de valeur. Premièrement, chaque membre doit partager une vision commune en ce qui a trait à la qualité du produit et aux objectifs de production nécessaires au bon fonctionnement du réseau. Ensuite, il est fondamental de développer des relations stables entre les membres où la confiance et la coopération règnent (Langerak 2001; Morrow et al. 2004). Puis, il est important de s'assurer que les cultures organisationnelles soient compatibles entre elles afin de maintenir cette coopération. Pour terminer, chaque membre de la chaîne de valeur doit résister à la tentation d'opportunités temporaires qui pourraient mettre en jeu la qualité des relations entre les membres du réseau (Fearne 1998).

Donc, un changement de mentalité s'impose. Les stratégies qui favorisent le profit à court terme doivent laisser place à la coopération entre les membres du réseau pour une vision à plus long terme qui favorise la distribution du pouvoir et l'augmentation du niveau de rentabilité pour tous (Taylor 2006). À partir du moment où un membre de la chaîne de valeur débute la discussion et la mise en

œuvre de stratégies respectant le développement durable, les autres membres adopteront une stratégie semblable (Payne & Raiborn 2001).

Par contre, une seule action irresponsable d'un membre de la chaîne peut affecter la perception du produit par le consommateur final (Bashkaran et al. 2006). Il est donc primordial de favoriser la confiance, la coopération et l'engagement parmi les membres de la chaîne afin d'éviter ce type de comportement néfaste susceptible de ternir l'image de l'industrie (Langerak 2001; Aviv 2001; Lindgreen & Hingley 2003).

L'importance de créer et maintenir la confiance se répète fréquemment dans la littérature traitant des chaînes de valeur, car celle-ci est un pilier important du marketing relationnel (Lindgreen 2003). Pour instaurer cette confiance, Lindgreen (2003) suggère plusieurs tactiques intéressantes.

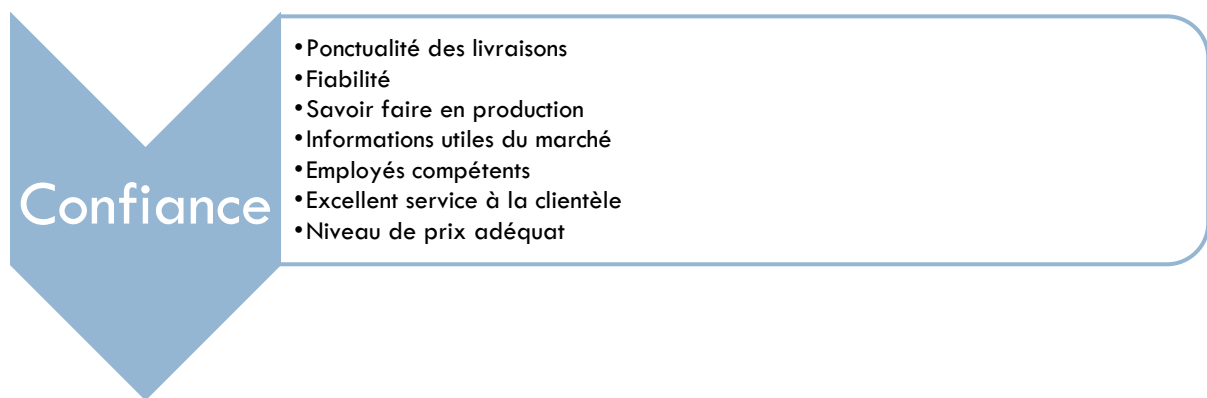


Figure 4 – Création de la confiance

Kumar (1996) ajoute même que la confiance amène l'engagement des membres, une performance accrue et permet aux relations de réaliser leur plein potentiel. Pour obtenir cette confiance, il est essentiel de traiter ses partenaires équitablement. Dans ce cas, le choix de partenaires qui partagent des valeurs similaires et qui apportent des compétences nécessaires dans la chaîne favorise un climat de confiance (Kumar 1996).

En tant que partenaires, les organisations peuvent accomplir plusieurs gestes pour s'impliquer dans l'implémentation du développement durable. Par exemple,

ils peuvent influencer le gouvernement dans la création de nouvelles lois, éduquer la population sur les conséquences de la consommation, financer la recherche afin de tenter d'éliminer les sources de pollution, ainsi qu'adopter une stratégie de développement durable qui est rentable pour la compagnie et ses actionnaires (Payne & Raiborn 2001). Boron & Murray (2004) ajoutent que l'équipe de gestion doit être proactive lorsqu'il s'agit de décisions concernant le développement durable. L'organisation doit bien comprendre les multiples facettes du concept afin de pouvoir établir des objectifs appropriés et de les contrôler sur une base régulière (Boron & Murray 2004).

Hopkins (2001) soutient que la chaîne de valeur possède la capacité d'innover en matière de développement durable afin de créer un avantage compétitif (Aaker 1988). En premier lieu, il est possible de redessiner l'emballage afin d'en réduire le coût et l'impact environnemental. Ensuite, le réseau de distribution doit être complètement repensé afin de réduire les déplacements et l'empreinte carbone de la chaîne de valeur. Puis, chaque fournisseur se doit d'évaluer ses activités pour découvrir des possibilités d'amélioration du système. Pour terminer, les décisions qui concernent le développement durable doivent être communiquées à tous les membres de la chaîne de valeur afin d'améliorer la réputation du produit (Hopkins 2010).

Il est donc essentiel pour le département de marketing de véhiculer l'idée du développement durable pour que chacun s'adapte aux nouveaux besoins du marché. En ce qui concerne les préoccupations environnementales des consommateurs, les communications marketing doivent inciter les gens à agir (Laroche et al. 2001). Un nombre important de consommateurs a réalisé que les décisions d'achats influencent directement certains problèmes environnementaux. Un certain nombre de ces consommateurs est désormais prêt à payer un montant additionnel afin de se procurer des produits respectueux de l'environnement (Laroche et al. 2001). Laroche et al. (2001) soutiennent qu'environ treize pourcent de la population serait prêt à déboursier cette prime et que la femme mariée avec des enfants vivants encore à la maison serait

l'acheteuse principale de produits respectueux de l'environnement. Laroche et al. (2001) soulèvent aussi que les consommateurs seront d'accord pour payer un montant additionnel pour le produit seulement si l'achat du produit ne comporte pas d'inconvénients.

Le département de marketing doit donc éduquer le consommateur sur la facilité d'achat d'un produit respectueux de l'environnement, ainsi que de persuader que cette décision d'achat fait une différence lorsqu'il s'agit de protéger l'environnement. Cette approche pourrait vraisemblablement créer un avantage compétitif durable pour la chaîne de valeur qui décide de la mettre en œuvre (Aaker 1988; Laroche et al. 2001).

Marques Vieira & Traill (2008) ont mentionné que la différenciation permet d'obtenir un prix plus élevé et d'ajouter de la valeur pour le consommateur final dans le domaine alimentaire. Par exemple, la traçabilité offre un avantage compétitif intéressant, en plus d'offrir une valeur ajoutée pour le consommateur en ce qui a trait à la qualité élevée du produit (Fearne 1998). De plus en plus de consommateurs analysent les décisions des organisations sur le plan environnemental et la qualité de ces décisions influencent l'achat de produits (Laroche et al. 2001; Bashkaran et al. 2006)

L'adoption d'une stratégie de développement durable permet de répondre aux demandes des consommateurs en ce qui a trait aux bonnes pratiques environnementales adoptées par les entreprises, tout en permettant de créer une image positive de l'organisation et de se différencier de la compétition (McEachern & McClean 2002; Carlson et al. 1996; Morris et al. 1995; Reynolds et al. 2009). Comme aucune recherche ne s'intéresse directement à l'utilisation du développement durable comme stratégie de positionnement dans le domaine alimentaire, il semble donc pertinent de poser la question suivante. Quels sont les freins et les moteurs à l'adoption d'une stratégie de développement durable par les membres de la chaîne de valeur porcine au Québec?

Plusieurs propositions de recherches présentées dans la figure 5 pourront être vérifiées à la suite des entrevues menées auprès de dirigeants œuvrant au sein de l'industrie porcine québécoise.

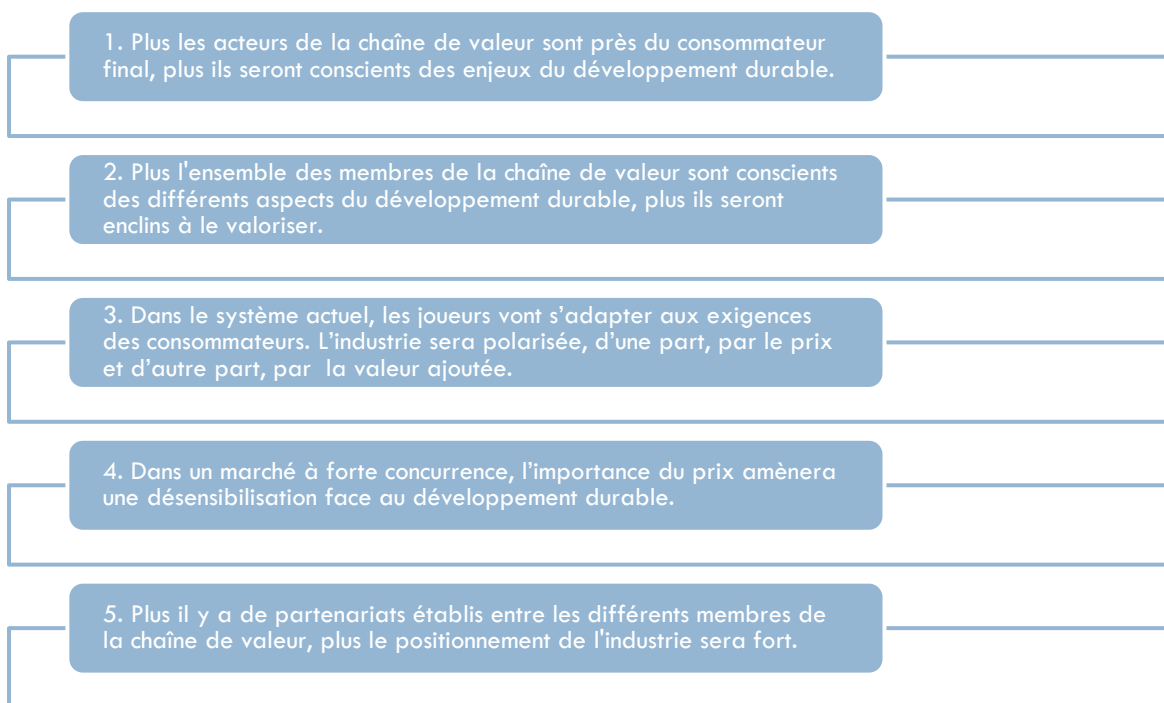


Figure 5 - Propositions de recherche

## CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

### 3.1 Introduction

Le but de la recherche est de déterminer s'il est possible, pour l'industrie porcine québécoise, d'offrir de la valeur ajoutée et de se différencier sur le marché en valorisant une approche stratégique de développement durable. Dans le chapitre précédent, une revue littéraire des principaux articles traitant du sujet a été présentée afin de mieux comprendre la situation actuelle. Des entrevues seront ensuite menées auprès de gestionnaires d'entreprises qui font partie de la chaîne de valeur du porc pour recueillir leurs points de vue en ce qui concerne l'industrie porcine et le développement durable. Dans cette section, la sélection des participants, la description de l'instrument de mesure, la collecte et l'analyse des données sont abordées afin de bien comprendre la méthodologie de recherche utilisée.

### 3.2 Sélection des participants

La première étape de la sélection des participants à l'étude fut de répertorier la liste des différents membres de la chaîne de valeur du porc au Québec. Fearne (1998) explique en détail la constitution de la chaîne de valeur du bœuf en Angleterre. Cette plate-forme de Fearne (1998) représente donc une base pour comprendre la structure de la chaîne porcine québécoise. Layton (2007) présente une explication plus vaste de la chaîne de valeur dans le domaine de l'alimentation. Dans sa recherche, il mentionne que l'industrie est divisée en cinq grandes catégories d'acteurs, soit les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les détaillants de grandes tailles et les marchés locaux. Aussi, Grunert et al. (2005) suggèrent qu'il est utile, lors de la création d'un diagramme de la chaîne de valeur, de débuter le processus de création avec le producteur et de terminer avec le consommateur final. Par la suite, il s'agit d'insérer les autres

membres de la chaîne qui se situent entre ces deux joueurs placés aux extrémités de la chaîne.

À partir de cette information, un modèle a été construit pour décrire la chaîne de valeur du porc au Québec. Cette première ébauche fut présentée à la Fédération des Producteurs de Porcs du Québec (FPPQ) pour s'assurer qu'elle décrivait bien l'industrie. Suite aux commentaires de l'organisation qui s'occupe de la mise en marché de la viande porcine dans la province, quelques modifications ont été apportées au diagramme. La version finale du schéma est présentée en Annexe II. En se basant sur cette représentation de l'industrie porcine, nous avons demandé à la FPPQ de fournir une liste de noms d'organisations qui œuvrent dans chaque groupe de la chaîne.

Par la suite, quelques organisations de chaque segment ont été choisies par le chercheur, en toute confidentialité, parmi la liste fournie par l'agence de mise en marché. Ce choix d'échantillon de convenance est non-aléatoire. Les entreprises sélectionnées dans chaque catégorie varient en fonction de la taille, du niveau d'intégration et de leur implication dans l'industrie. Par contre, les entreprises ont aussi été choisies par élimination car certains gestionnaires n'étaient pas disponible ou intéressés de procéder à la rencontre. Dans ce cas, un second choix a dû être fait afin de trouver une entreprise qui était disponible et qui répondait aux caractéristiques convoitées par la recherche.

Tout comme les recherches de Grunert et al. (2005) et Bashkaran et al. (2006), il était important de produire une liste d'entreprises qui comportait le plus de variations possibles, tout en ayant au moins un membre de chaque segment de la chaîne de valeur. Au final, la composition de l'échantillon est présentée dans la figure 6.

|              |                                                                                                                                                                                           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producteurs  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• Fermes de différentes tailles (160 à 700 truies)</li> </ul>                                                                         |
| Vétérinaire  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1</li> <li>• Spécialisé en production porcine</li> <li>• Point de vue de la bio-sécurité</li> </ul>                                              |
| Abattoirs    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• Variations en termes de taille, de niveau d'intégration</li> <li>• Différentes gammes de produits offertes sur le marché</li> </ul> |
| Grossiste    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1</li> <li>• Taille moyenne (40\$ million de ventes par année)</li> </ul>                                                                        |
| Distributeur | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 grande chaîne</li> <li>• Majorité de la viande est encore vendue en épicerie (Taylor 2006; Marques Vieira &amp; Traill 2008)</li> </ul>        |
| Boucherie    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1</li> <li>• Magasin spécialisé &amp; indépendant</li> <li>• 1000 visites par semaine</li> </ul>                                                 |
| Restaurant   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 établissement haut de gamme</li> <li>• 1 chaîne familiale &amp; abordable</li> </ul>                                                           |

Figure 6 - Participants aux entrevues

Au total, douze entrevues ont été menées durant le mois de mars 2011. La saturation d'information a été atteinte au cours de ces différentes rencontres. Ce nombre d'entrevues individuelles est aussi similaire aux recherches de Bashkaran et al. (2006), Grunert et al. (2009) et Taylor (2006) dans des conditions de recherches semblables.

### 3.3 Instrument

Tel que mentionné précédemment, l'instrument utilisé pour la recherche fut l'entrevue individuelle semi-structurée. Ce type d'entrevue a été choisi parce qu'il

permet d'explorer le sujet plus en profondeur et d'obtenir des informations plus riches que le questionnaire auto-administré ou l'entrevue structurée (Gall et al. 1996). L'entrevue semi-structurée permet aussi aux répondants plus de liberté et de créativité pour répondre aux questions (Sowell & Casey, 1982). Douze entrevues ont donc été menées parmi les différents membres de la chaîne de valeur. Chaque entrevue a duré environ une heure.

Le cahier d'entrevue, qui est présenté dans ce document en Annexe I, est divisé en cinq sections. La première section recueille de l'information générale sur l'entreprise. La deuxième section s'intéresse à l'état actuel de l'industrie porcine québécoise. Des questions sur les forces, les faiblesses, les défis, l'image de marque, la compétition et la direction de l'industrie y sont présentées afin de comprendre le point de vue de chaque participant. Dans la troisième section, les questions d'entrevue s'intéressent au consommateur québécois en ce qui a trait à ses demandes et son comportement d'achat. La quatrième section porte sur la chaîne de valeur du porc. Les participants sont invités à donner leur opinion sur des questions traitant de distribution du pouvoir, de la qualité des relations entre les membres, de confiance et de contribution aux besoins des consommateurs. La dernière section aborde le sujet du développement durable. Dans cette partie, les questions portent sur la définition du concept, les implications du développement durable dans l'industrie de l'alimentation, son importance relative pour les consommateurs et les changements à apporter aux pratiques courantes afin de se conformer aux exigences du développement durable. En fin de rencontre, les dirigeants ont eu l'occasion de poser des questions ou de fournir des commentaires additionnels.

Le cahier d'entrevue est basé sur une étude faite par Grunert et al. (2005) qui portait sur l'orientation de marché des chaînes de valeur. En effet, les auteurs débutent leur questionnaire en discutant de l'organisation et ses objectifs, pour ensuite traiter des consommateurs de la chaîne de valeur et terminer avec l'orientation de marché et son impact sur le positionnement du réseau. Lindgreen (2003) utilise aussi un format similaire qui s'intéresse, en premier lieu, aux

caractéristiques fondamentales des entreprises avant de discuter plus en profondeur de l'impact de la confiance dans les chaînes de valeur.

Le cahier d'entrevue pour la recherche actuelle découle donc des modèles utilisés par Grunert et al. (2005) ainsi que Lindgreen (2003). Les questions d'entrevue ont été validées par la Fédération des Producteurs de Porcs du Québec avant de rencontrer les répondants. Suite à cette validation, quelques modifications mineures furent apportées au questionnaire original pour inclure de l'information sur la compétition dans le domaine alimentaire. Même si cette méthode requiert plus de temps de préparation et d'analyse, l'entrevue individuelle a été choisie parce qu'elle permet d'accumuler, dans une recherche de type qualitative telle qu'utilisée dans le cadre de cette étude, plus d'information que le questionnaire structuré. Lindgreen (2003) indique que cette approche est nécessaire pour bien comprendre une relation entre les membres d'une chaîne de valeur.

### 3.4 Collection de données

Lorsque les noms des organisations ont été choisis, une recherche préliminaire fut nécessaire pour trouver le nom des gestionnaires marketing de chacune de ces entreprises. Pour y arriver, une recherche sur les sites internet des entreprises et des appels téléphoniques ont été effectués pour identifier le nom de chacune des personnes à contacter. Par la suite, un courriel a été envoyé aux dirigeants pour introduire le sujet de la recherche et demander s'il était possible de prendre rendez-vous avec eux pour une entrevue en personne. Les entrevues, d'une durée approximative d'une heure, se sont déroulées aux bureaux des entreprises durant le mois de mars 2011.

En début d'entrevue, les répondants ont reçu des explications concernant les objectifs de la recherche. Par la suite, les participants et le chercheur ont signé une entente de confidentialité approuvée par le Comité d'éthique en recherche

de HEC Montréal. Une copie du diagramme de la chaîne de valeur présenté en Annexe II a été fournie au répondant au début de chaque rencontre. Les entrevues, menées par un seul chercheur, ont été enregistrées puis transcrites par la suite pour faciliter l'analyse des données recueillies. Le transcrit de l'entrevue a été envoyé à chaque répondant, afin de confirmer que l'information captée était juste, avant de procéder à l'analyse des données. Cette forme de validation interne a ensuite permis d'analyser les données.

### 3.5 Analyse des données

Compte tenu du fait que la recherche est de nature qualitative, l'analyse des données consiste à tenter de trouver des similarités, des différences et des faits saillants parmi l'information recueillie durant les entrevues individuelles. Donc, l'analyse du contenu des entrevues se devait de faire ressortir l'information principale pertinente aux questions de recherche. Les transcrits ont été analysés et comparés afin de classer l'information et regrouper les commentaires semblables. Le résultat de cette compilation d'information similaire est présentée, dans le même ordre que les questions du cahier d'entrevue, à l'annexe trois. L'analyse des données reprend donc les thèmes du cahier d'entrevue. Pour chacune de ces parties, les points de vue des producteurs, des abattoirs, des distributeurs et des détaillants sont étudiés. L'analyse des données comporte aussi un sommaire afin de faire ressortir les résultats d'importance.

### 3.6 Sommaire

Dans le présent chapitre, la question de recherche a été présentée dans un contexte méthodologique. Les participants ont été choisis suite à l'élaboration du diagramme de la chaîne de valeur du porc québécois. Douze entrevues auprès de dirigeants marketing de certaines organisations du réseau ont été menées

durant le mois de mars 2011. Les organisations choisies varient en fonction de la taille, du niveau d'intégration et de l'implication dans le milieu afin de créer un échantillon qui représente adéquatement l'industrie porcine au Québec. Des entrevues individuelles semi-structurées d'environ une heure ont donc été menées auprès de douze dirigeants. Le transcrit de l'entrevue a été envoyé à chaque candidat suite à la rencontre pour valider l'information recueillie. Par la suite, les transcrits d'entrevues ont été analysés afin de trouver des similarités, des différences et certains faits saillants qui résultent des rencontres effectuées. Le prochain chapitre expliquera en détail les résultats de ces entrevues. Ces résultats sont divisés en cinq sections afin d'expliquer la nature des répondants, l'état actuel de l'industrie, le degré de connaissance du développement durable, les attitudes et perceptions à l'égard du concept ainsi que l'intention d'appliquer le développement durable au réseau de distribution. L'ordre des résultats coïncide avec les sections principales du cahier d'entrevue présenté en Annexe I.

## CHAPITRE 4. RÉSULTATS

### 4.1 Introduction

Ce chapitre traite des résultats obtenus lors des entrevues individuelles menées en mars 2011 auprès de douze gestionnaires d'entreprises œuvrant dans le domaine agroalimentaire. Les résultats sont regroupés en cinq sections. La première partie des résultats décrit le profil des répondants. La section suivante considère le positionnement actuel de l'industrie porcine québécoise. Dans cette section, les forces, les faiblesses, les changements et les défis de l'industrie sont abordés. La troisième section présente le degré de connaissance des membres de la chaîne de valeur concernant le développement durable. Par la suite, les attitudes et perceptions des répondants à l'égard du concept sont énoncées. La cinquième et dernière section traite de l'intérêt et de l'intention d'appliquer l'approche du développement durable au sein de l'industrie porcine afin de se différencier et de procurer de la valeur ajoutée aux consommateurs. Les résultats détaillés sont présentés en Annexe 3.

### 4.2 Résultats

#### 4.2.1 Profil des répondants

Les entreprises choisies dans chaque catégorie varient en fonction de la taille, du niveau d'intégration et de leur implication dans l'industrie. Certaines entreprises sont émergentes tandis que d'autres sont en affaires depuis plusieurs générations. En somme, onze dirigeants et une dirigeante ont été rencontrés.

Trois producteurs de porcs font parties de la recherche, avec des troupeaux qui varient entre 160 et 700 truies. Aussi, un vétérinaire spécialisé dans la

production porcine a accepté de répondre aux questions du cahier d'entrevue. Ensuite, trois abattoirs québécois ont aussi accepté l'invitation d'offrir leur opinion en ce qui a trait au développement durable au sein de l'industrie porcine québécoise. Comme dans le cas des producteurs, les abattoirs varient en termes de taille (entre 100 et 10,000 employés), de niveau d'intégration (de l'abattoir indépendant à l'entreprise complètement intégrée) et de gammes de produits offertes sur le marché (avec ou sans transformation). Un grossiste indépendant d'une centaine d'employés a aussi été questionné afin de recueillir la perspective de la distribution dans cette étude. Une grande chaîne d'alimentation a aussi répondu aux questions. Pour terminer, une boucherie spécialisée en affaire depuis les années 1980, un restaurant haut de gamme qui a ouvert ses portes tout récemment et une chaîne de trente restaurants plus abordable sont inclus dans la liste d'organisations qui ont contribué à la présente recherche. De ce fait, douze entrevues ont été menées durant le mois de mars 2011.

#### 4.2.2 Caractéristiques de l'industrie porcine

##### **FORCES**

Selon les commentaires des répondants, les joueurs de la filière porcine québécoise relèvent quatre forces importantes de l'industrie. Tel qu'illustré par la figure 7, ceux-ci énumèrent plusieurs facteurs contribuant au succès de la production. En effet, un produit de très grande qualité (n=7), une excellente génétique des troupeaux québécois (n=4), un grand nombre de transformateurs dans la province (n=3) ainsi que la présence d'experts en production porcine (n=3) permettent à l'industrie de survivre. Le nombre de transformateurs est considéré comme un atout tel que le mentionne un des répondants. « *Nous avons l'expertise au Québec, on a un bon système du gouvernement pour supporter la production. On a beaucoup de transformateurs quand on se compare aux autres provinces et beaucoup d'entreprises diversifiées, ce qui est une force au Québec.* »

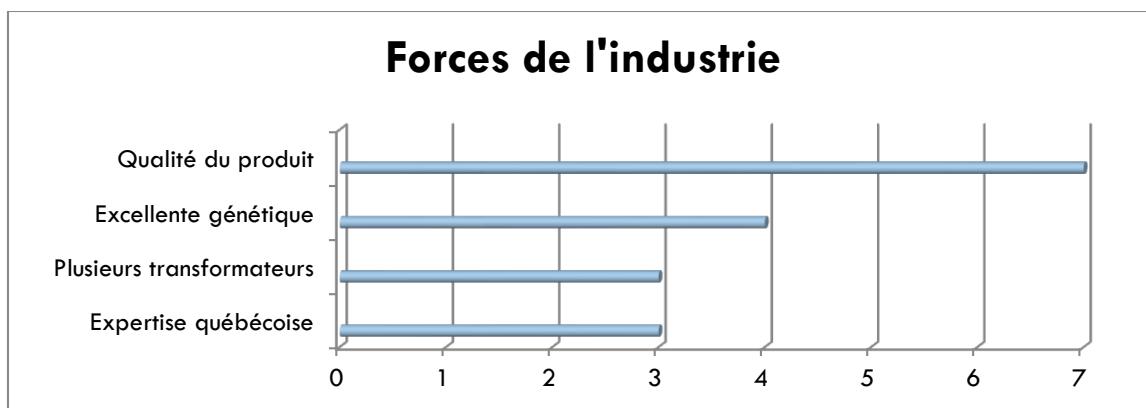


Figure 7 - Forces de l'industrie porcine

Certains répondants ont aussi mentionné que l'approvisionnement constant aux consommateurs (n=2), le niveau de soutien apporté par les gouvernements (n=1) et l'adaptabilité de l'industrie (n=1) permettent aux membres du réseau de distribution de subsister dans un environnement où la compétition demeure ferme.

## FAIBLESSES

Plusieurs faiblesses de l'industrie ont aussi été signalées. Selon la Fédération des Producteurs de Porcs du Québec, l'industrie porcine exporte un peu plus de la moitié de sa production, principalement aux États-Unis et en Asie. Bien que cette stratégie permette d'augmenter les ventes globales de la filière, le quart des répondants (n=3) croit que les produits qui demeurent sur le marché domestique sont d'une qualité inférieure. Un grossiste note que « *les belles coupes sont envoyées à l'exportation, et le reste demeure sur le marché domestique, ce qui est malheureux.* » Un restaurateur a aussi signalé : « *Ça laisse sur le marché québécois des porcs qui ne sont pas forcément les meilleurs qui sont produits et ça c'est poche.* » Cette situation contribue à bâtir l'image d'une viande de commodité peu coûteuse. En somme, le porc serait perçu par les participants comme une alternative bon marché au bœuf ou au poulet. « *En*

*grande partie, le porc est uniquement un produit de commodité, » mentionne un abattoir québécois.*

## **CONSOMMATEURS – PERCEPTION DES CRITIÈRES DE SÉLECTION**

En ce qui a trait aux consommateurs, neuf répondants sur douze soutiennent que le prix est le facteur le plus important lors de l'achat d'une pièce de viande. Un producteur note : *« Le prix, c'est ce qu'il y a de plus important. Le moins cher possible! Il y a une place pour certains produits la fin de semaine, mais pour le reste, c'est vraiment le prix. »* Un abattoir ajoute : *« Malheureusement, le porc est bien souvent une viande de commodité achetée à bas prix. »*

Un peu plus de la moitié (n=7) des dirigeants a affirmé que la qualité demeure un des éléments principaux qui influence la prise de décision du consommateur. Les repas prêt-à-manger (n=5), la diversité des saveurs et des coupes (n=4) ainsi que la présence d'un tableau de valeurs nutritives sur l'emballage (n=3) sont aussi des caractéristiques recherchées par le consommateur québécois, selon les répondants.

Comme il est possible de constater à la figure 8, les consommateurs seraient de plus en plus attentifs à la provenance des aliments, le bien-être animal et la présence des valeurs nutritives sur l'emballage des produits. Un nombre plus restreint de gestionnaires rencontrés a mentionné que la traçabilité (n=2) et l'exclusion d'antibiotiques et d'hormones de croissance durant l'élevage (n=2) deviennent rapidement des sujets d'actualité. Un seul producteur a constaté qu'il y a une demande croissante pour obtenir de l'information concernant l'empreinte carbone des produits de consommation.

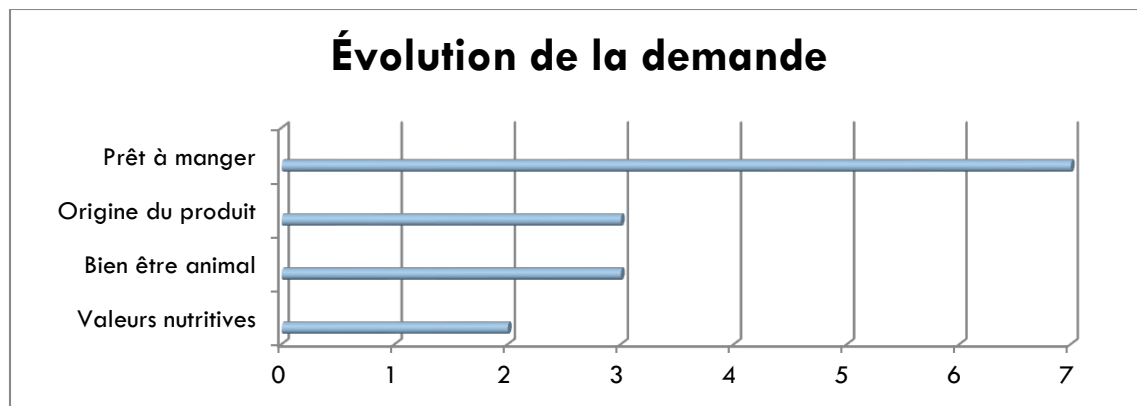


Figure 8 - Évolution de la demande

### CONSUMMATEURS – PERCEPTION DES FREINS À LA CONSOMMATION

En plus de mettre l'accent sur les répercussions environnementales de la production porcine, certains membres du réseau de distribution (n=2) croient que les consommateurs possèdent une mauvaise compréhension de la cuisson de cette viande. « Les gens n'ont pas encore compris la cuisson du porc. Ils le font trop cuire (alors qu'il devrait être plus rosé) et n'aiment pas le goût au final. Il y a un travail à faire, mais c'est une bonne viande, » note un propriétaire de boucherie spécialisée.

Au cours des dernières années, les demandes des consommateurs en matière de viande ont évolué. En effet, la popularité des mets prêt-à-manger s'est accrue de façon importante. Le manque de temps des travailleurs pour préparer des repas plus élaborés et le manque d'intérêt de la jeune génération face aux plaisirs de l'art culinaire sont pointés du doigt par plusieurs répondants (n=7) afin d'expliquer ce phénomène. Un dirigeant d'une grande chaîne de supermarchés souligne que « la jeune clientèle ne sait pas comment faire à manger alors ils veulent des coupes prêtes à cuire et savoureuses. »

Selon la perception de plusieurs répondants (n=9), le consommateur québécois n'est pas en mesure de différencier, au point de vente, le porc domestique d'un produit importé des États-Unis. « Quelqu'un qui n'a pas été renseigné ne le

*saura pas. Il ne le saura pas parce que le porc québécois n'est pas identifié comme tel, »* souligne un producteur.

Dans un marché où le consommateur est de plus en plus intéressé par la provenance des aliments, l'étiquetage sans précision de la provenance serait remis en question par certains dirigeants. Un abattoir mentionne que : *« (...) peu d'initiatives sont présentes afin de permettre aux clients de différencier la viande de porc québécoise (...). »* Lorsqu'il s'agit d'acheter des produits locaux, sept répondants sur douze affirment que les consommateurs préfèrent se procurer un produit québécois parce que cette provenance est synonyme de qualité. Le gestionnaire d'une chaîne de restaurants a noté que : *« les gens voient ça (la provenance québécoise), ils se disent ça doit être bon parce que ça vient d'ici. Ça donne le sentiment que le produit est meilleur. »* Par contre, un peu moins de la moitié (n=5) des répondants soutient que la population n'est pas nécessairement prête à déboursier un supplément pour un produit d'origine québécoise lorsqu'un produit importé est disponible à moindre coût. Tel que souligné par un participant : *« Ils ne sont pas prêts à payer beaucoup plus cher, mais au moins à prix égal, ils vont le prendre d'ici. »*

## DÉFIS

Selon les répondants, l'industrie doit faire face à plusieurs défis afin de maintenir la compétitivité la filière porcine. Le tiers des répondants (n=4) a souligné que la notoriété du porc québécois doit être développée sur le marché domestique. *« Il faut promouvoir et faire connaître le porc du Québec aux consommateurs afin que ceux-ci l'exigent à son détaillant, »* mentionne un abattoir. La figure 9 permet de constater les concepts principaux soutenus par les participants à la présente étude.

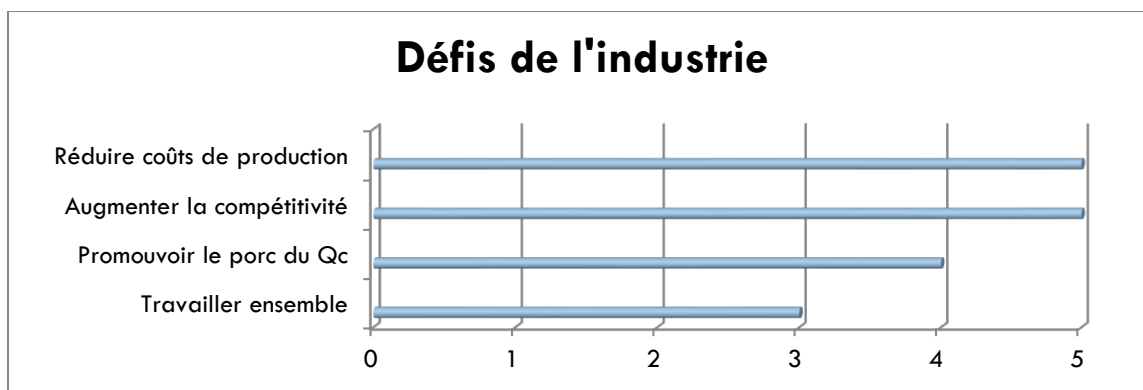


Figure 9 - Défis de l'industrie

La réduction des coûts de production semble être un défi important dans le réseau. En effet, près de la moitié (n=5) des répondants a mentionné que l'industrie porcine doit réduire ses coûts pour concurrencer son voisin du sud. *« Il faut s'assurer dans un premier temps que nos coûts de production deviennent plus compétitifs, »* note un abattoir. Pour s'y faire, plusieurs membres sondés mentionnent qu'ils doivent augmenter la compétitivité de la filière porcine (n=5) et travailler ensemble (n=3) pour maintenir la part de marché actuelle.

La moitié des répondants (n=6) perçoit que son rôle dans la chaîne de valeur consiste à offrir un produit d'une excellente qualité aux consommateurs. Par exemple, un producteur mentionne : *« On doit procurer la matière première de qualité, selon ce que le consommateur veut pour répondre aux demandes du marché. »* Un boucher ajoute : *« Je pense que notre but est d'offrir la qualité que les gens veulent avoir. »* Plusieurs autres répondants mentionnent aussi l'importance de maintenir un prix raisonnable (n=3) et de promouvoir les avantages de faire l'achat d'un produit d'origine québécoise (n=1).

Malgré le fait qu'un peu plus de la moitié (n=7) des membres du réseau sonde le consommateur final afin de comprendre ses besoins, la mise en commun et la diffusion de cette information ne se produisent pas nécessairement. Presque la moitié des dirigeants rencontrés (n=5), tel qu'illustré par la figure 10, reproche à l'industrie porcine un manque de communication entre ses partenaires.

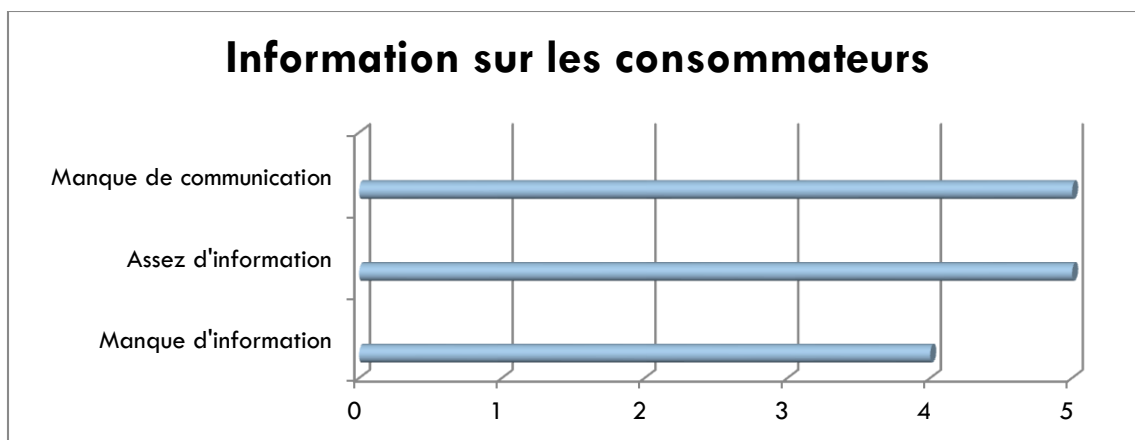


Figure 10 - Information sur les consommateurs

## COMPÉTITION

Selon les dirigeants sondés, de nombreux changements affectent l'industrie porcine et créent la remise en question des pratiques actuelles. Depuis plusieurs années, la compétition provenant des États-Unis et de l'Amérique du Sud est de plus en plus solide et affecte la compétitivité du Québec. Selon les répondants, ces pays bénéficient de coûts de production inférieurs, incluant une main-d'œuvre bon marché, de politiques environnementales moins sévères, d'entreprises intégrées et de l'autorisation d'utiliser certains médicaments prohibés au Canada. Un producteur souligne que « *nous avons des exigences sociétales plus grandes ici qui font de la pression sur les coûts de production. Les États-Unis utilisent des médicaments qui ne sont pas légaux au Canada et qui permettent d'être plus productif.* » La faiblesse du dollar américain par rapport à la devise canadienne et le pouvoir de négociation des États-Unis procurent aussi au pays un avantage concurrentiel pour l'exportation de leurs produits.

Par contre, quelques faiblesses de la compétition ont également été notées. Plus de la moitié des répondants (n=7) a souligné la qualité inférieure des produits provenant des régions du sud, principalement à cause d'un contrôle sanitaire plus faible en raison de la grande taille des fermes, de politiques

environnementales discutables et de l'utilisation de médicaments prohibés dans plusieurs autres pays. Dans un tel contexte, un vétérinaire note que « *la grosseur des élevages fait en sorte que le contrôle sanitaire est encore plus complexe.* »

Plus récemment, la force du dollar canadien, la baisse du support gouvernemental aux producteurs, la grippe A (H1N1) d'origine porcine et la hausse des coûts d'intrants sont tous des facteurs qui réduisent la rentabilité des entreprises.

Il est donc primordial de comprendre ces changements afin de pouvoir déterminer si l'industrie porcine québécoise possède la capacité de faire face à la compétition provenant des États-Unis et de l'Amérique latine. Bien que les répondants prétendent que le porc du Québec possède une très bonne réputation mondiale (n=6), une excellente qualité (n=2) et un niveau sanitaire supérieur (n=2), ils croient aussi que les coûts de production élevés, la force du dollar canadien et le manque d'accords de libre-échange au Canada diminuent la compétitivité de l'industrie. Un dirigeant d'abattoir pense que « *ce qui affecte beaucoup l'industrie en ce moment, c'est la hausse du coût des intrants.* » Dans un but de survie, le réseau de distribution croit qu'il est nécessaire de travailler ensemble le plus rapidement possible. Dans un avenir rapproché, les membres de l'industrie souhaiteraient effectuer plusieurs changements afin de remédier à la situation actuelle plus difficile.

Comme le démontre la figure 11, plusieurs répondants (n=5) ont souligné l'importance d'augmenter la notoriété du porc sur le marché domestique et de travailler ensemble.

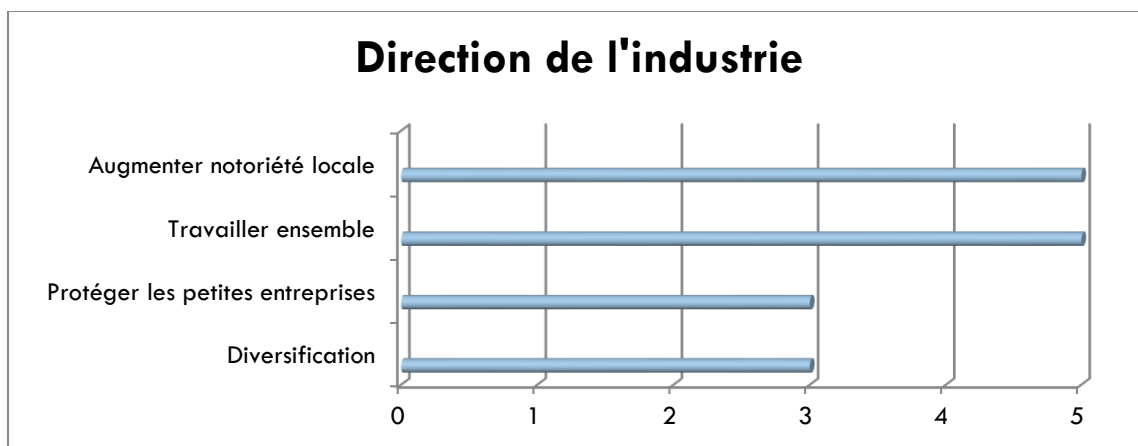


Figure 11 - Direction de l'industrie

Selon les dirigeants des entreprises rencontrées, la coopération entre les membres du réseau ( $n=5$ ), la protection des petites entreprises ( $n=3$ ), la diversification des produits offerts aux consommateurs ( $n=3$ ) ainsi que la réduction des coûts de production ( $n=1$ ) sont aussi des solutions proposées pour améliorer la situation actuelle. Un producteur souligne qu'« *il faut que la filière porcine se tienne pour arriver à ce que tout le monde en vive confortablement.* »

Au cours des dernières années, les demandes des consommateurs ont beaucoup changé, surtout en ce qui a trait aux besoins d'information. De plus, les coûts élevés de production, une concurrence coriace des États-Unis et de l'Amérique du Sud et les exigences environnementales plus sévères de la population québécoise font en sorte que la production porcine demeure vulnérable.

#### 4.2.3 Degré de connaissance du développement durable

Le développement durable ne signifie pas nécessairement la même chose pour tous et chacun d'entre nous. Bien que certains aspects sociaux, économiques et environnementaux soient mentionnés par les répondants lorsqu'ils sont appelés à expliquer ce que le développement durable représente pour eux, la question

économique semble être un élément fondamental. « *Je pense que la plupart des entreprises pensent de la même manière. Le développement durable, c'est de l'argent,* » mentionne le gestionnaire d'un abattoir. Un restaurateur ajoute que « *c'est le facteur économique qui est important.* »

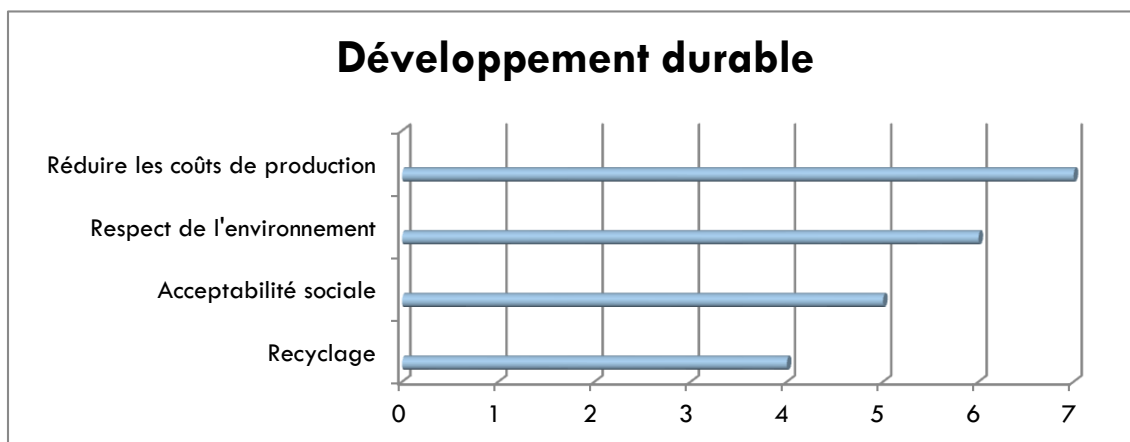


Figure 12 - Développement durable

Comme le démontre la figure 12, plus de la moitié des gestionnaires (n=7) ont mentionné que le développement durable nécessite une réduction des coûts de production au sein de l'industrie. Un vétérinaire mentionne : « *Il faut trouver des façons d'économiser et le développement durable est une manière de le faire.* » Dans un même ordre d'idée, la moitié des répondants (n=6) a aussi signalé que le respect de l'environnement est un pilier important du concept. « *Le développement durable pour nous, c'est l'environnement. Il faut le préserver (...)* » note le gestionnaire d'une chaîne de supermarchés. L'acceptabilité sociale de la production porcine (n=5), le recyclage des déchets (n=4) ainsi que la réduction de la consommation de carburants (n=2) sont aussi soulignés par un certain nombre de participants.

Au cours des rencontres, trois producteurs, un chef de restaurant haut de gamme et un abattoir ont mentionné que le développement durable était composé de trois aspects principaux, soit l'environnement, l'impact social et l'économie. Les autres répondants n'ont pas abordé le sujet.

#### 4.2.4 Attitudes et perceptions

Les gestionnaires interrogés sont unanimes : le développement durable affecte l'industrie porcine québécoise. « *Oui, mais je pense que c'est nécessaire. Il faut qu'il y ait une vision à long terme, (...)* » a déclaré un vétérinaire spécialisé en production porcine. Plus de la moitié des répondants (n=7) prétend que la société exerce une certaine pression sur les entreprises afin de les inciter à respecter davantage l'environnement. Un restaurateur a aussi mentionné que le développement durable est présentement au goût du jour des consommateurs et permet à une entreprise de créer une image positive auprès de sa clientèle.

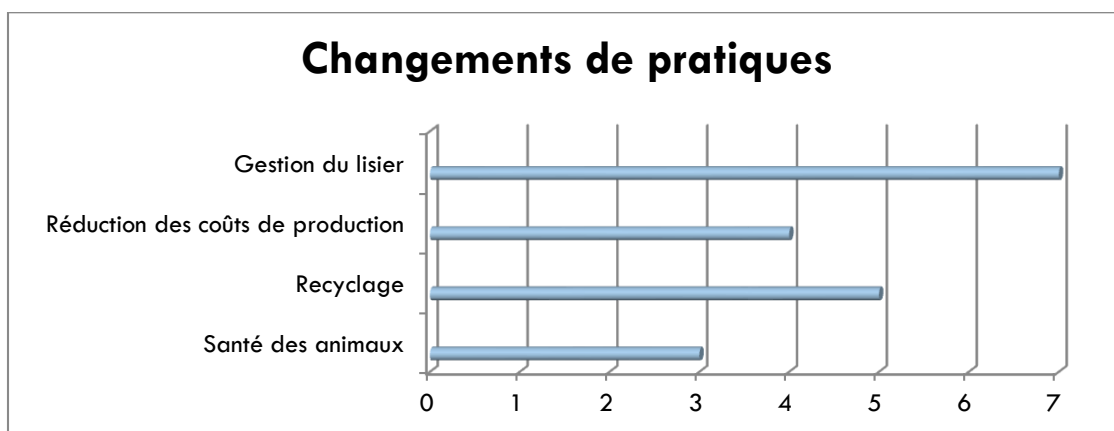


Figure 13 - Changements de pratiques

L'intégration du développement durable a occasionné plusieurs changements aux techniques de production des membres de l'industrie porcine. Sept des douze gestionnaires interrogés se sont dit concernés par la valorisation agronomique des boues et du lisier, tel qu'illustré par la figure 13. La réduction des coûts de production demeure encore une fois une préoccupation de l'industrie, même lorsqu'il s'agit de développement durable. Un grossiste a mentionné que « *si nos camions étaient électriques, ça serait beaucoup mieux pour la planète. On ne serait pas aussi dépendant sur le pétrole (...)* ». Le recyclage (n=4), la santé des animaux (n=3), le traitement des eaux usées (n=3), la réduction de l'utilisation de carburants (n=2) et la valorisation des sous-

produits d'abattage (n=2) sont aussi des sujets d'intérêt pour la filière lorsque le sujet du développement durable est abordé.

#### 4.2.5 Intérêt et application du développement durable dans l'industrie

Les répondants ont mentionné à l'unanimité (n=12) que le développement durable va devenir une préoccupation grandissante et importante pour maintenir l'équilibre dans l'industrie agroalimentaire. Un abattoir souligne que « *le développement durable n'est plus un choix possible, c'est une obligation pour toute entreprise qui souhaite prospérer et durer.* » Certains gestionnaires (n=3) ont précisé que le concept intéresse principalement les générations plus jeunes. « *On voit que les jeunes s'impliquent de plus en plus et demandent du développement durable,* » soutient un producteur porcin. Un vétérinaire ajoute que « *les plus vieux n'embarqueront peut être pas mais les plus jeunes vont vouloir le faire.* » Trois dirigeants ont aussi noté que le gouvernement devrait établir des outils de travail pour faciliter l'intégration du concept dans l'industrie porcine.

Bien que seulement deux dirigeants aient souligné l'importance de sensibiliser le consommateur aux implications et aux conséquences du développement durable, plus de la moitié (n=7) des répondants indique que l'industrie porcine québécoise doit faire la promotion de ses bonnes pratiques environnementales et sociétales. Le gestionnaire d'une entreprise de distribution note qu' « *il ne faut pas cacher les choses. C'est bien d'être transparent dans le processus et de donner l'heure juste aux gens.* » Un abattoir ajoute qu' « *il faut réussir à convaincre les gens que ça ne pollue pas tant que ça la production porcine.* »

Comme le démontre la figure 14, les membres de l'industrie suggèrent plusieurs tactiques pour améliorer l'image du porc auprès de la population québécoise.

| • <b>SUGGESTIONS</b>                                                        | Fréquences |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| • Promouvoir les efforts de l'industrie en matière de développement durable | 8          |
| • Utiliser la télévision, internet, la radio et les médias de masse         | 4          |
| • Éducation des consommateurs sur l'achat local                             | 4          |
| • Étiquetage clair et attirant en magasin                                   | 3          |
| • Chef comme porte parole du porc au Québec                                 | 3          |
| • Présenter des faits réels aux consommateurs, en capsules                  | 3          |
| • Promouvoir le bien être animal                                            | 3          |
| • Raconter l'histoire du porc aux consommateurs                             | 3          |

Figure 14 - Convaincre le consommateur

Les dirigeants croient donc que l'amélioration de la situation actuelle précaire de l'industrie porcine doit s'effectuer par l'éducation des consommateurs en ce qui a trait aux efforts de l'industrie en matière de développement durable. Selon les répondants, l'utilisation des médias de masse pour raconter, en capsules, l'histoire du porc québécois semble être une solution viable. Tout en indiquant la provenance locale du produit, l'étiquetage au point de vente doit aussi être clair, précis et attirant pour inciter les consommateurs à l'achat de produits locaux.

### 4.3 Sommaire

Ce chapitre a débuté avec une description du profil des répondants. Durant le mois de mars 2011, douze dirigeants d'entreprises ont été interrogés afin de recueillir leurs points de vue sur l'état de la production porcine au Québec ainsi que sur les changements qui se produisent dans l'industrie au nom du développement durable.

Ensuite, les caractéristiques de l'industrie ont été abordées afin de mieux comprendre les enjeux et les défis du réseau de distribution. Bien que les membres vantent la qualité supérieure du produit québécois, l'image d'une viande de commodité disponible à bas prix semble nuire à la croissance du secteur. Les consommateurs sont de plus en plus préoccupés par leur santé et l'état de l'environnement. Les critères principaux de la décision d'achat de la viande demeurent toujours le prix et la qualité, mais de nouvelles demandes se sont aussi ajoutées à cette liste au cours des dernières années. En effet, le tableau de valeurs nutritives, la provenance des aliments, les pratiques respectueuses de l'environnement et du bien-être animal ainsi qu'une offre intéressante de produits prêts-à-manger sont devenus des sujets d'actualité. Le consommateur exige aujourd'hui davantage de la part des entreprises, mais n'est pas nécessairement prêt à payer un montant additionnel pour ces demandes.

L'industrie porcine québécoise doit actuellement faire face à une compétition vigoureuse des États-Unis et de l'Amérique du Sud, des exigences sociétales élevées de la population, un dollar canadien solide et une hausse significative du coût des intrants, particulièrement en ce qui a trait au pétrole et au maïs. Pour être en mesure de faire face à la compétition, le réseau de distribution doit réduire ses coûts de production, augmenter la notoriété du produit sur le marché domestique et promouvoir la coopération entre les membres de la filière afin de survivre dans un marché incertain.

Les aspects économiques et environnementaux du développement durable semblent être compris par les membres de l'industrie porcine. Par contre, l'aspect social du concept n'est pas mentionné fréquemment et ne fait pas parti des préoccupations principales des dirigeants. Ceux-ci sont tout de même d'accord pour dire que le développement durable affecte la filière porcine et demeurera un sujet d'actualité dans les prochaines années.

Le prochain chapitre contiendra une discussion en ce qui a trait aux résultats obtenus afin de tisser certains liens avec la littérature présentée dans le chapitre deux. Aussi, les implications managériales de la présente recherche seront dévoilées. Pour terminer, une brève énumération des limites et des recherches futures sera présentée.

## CHAPITRE 5. DISCUSSIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES

### 5.1 Introduction

Alors que la section précédente a dévoilé les résultats des entrevues individuelles, le chapitre cinq examine les propositions de recherche et tente d'établir des liens entre la littérature scientifique et les résultats obtenus. Par la suite, les implications managériales de la présente recherche sont dévoilées afin de proposer des avenues à explorer pour l'industrie porcine québécoise en matière de positionnement stratégique. Pour terminer, nous proposons un certain nombre d'investigations futures et de limites qui découlent du sujet abordé dans cette recherche exploratoire.

### 5.2 Discussions des résultats

Afin de mieux comprendre le contexte actuel de l'industrie porcine québécoise, cinq propositions de recherche ont été présentées à la suite de la revue de littérature du chapitre deux. À présent, chaque proposition sera étudiée individuellement afin de comparer les résultats de la recherche avec la littérature scientifique.

***1. Plus les membres de la chaîne de valeur sont près du consommateur final, plus ils seront conscients des enjeux du développement durable.***

Comme le rôle d'un système marketing intégré est d'offrir un assortiment de produits qui répond aux demandes des consommateurs (Layton 2009), il est donc important de sonder le marché pour bien le comprendre. En étant près du consommateur, il est plus probable d'identifier les tendances émergentes dans les valeurs de consommation de la clientèle, dont les préoccupations

grandissantes face à l'environnement. La proximité du consommateur final permet aussi de comprendre l'environnement sociopolitique et économique d'un système marketing (Stern & Reeves 1980; Marques Vieira & Traill 2008). Grâce à leur volume d'achats et à l'information qu'ils possèdent sur les consommateurs par l'entremise des nouvelles technologies, les distributeurs occupent actuellement le poste d'administrateur du réseau de distribution alimentaire.

À cet effet, les personnes rencontrées reconnaissent que le prix est un facteur incontournable. Par contre, ils font aussi ressentir l'intérêt grandissant des consommateurs pour connaître la provenance des aliments qu'ils achètent. Les dirigeants mentionnent que la population requiert beaucoup plus d'information sur la provenance des aliments et les techniques de production qu'auparavant. Ces résultants sont cohérents avec la recherche de Laroche et al. (2001). En effet, les clients deviennent de plus en plus conscients de l'impact de la consommation sur l'environnement et ils sont intéressés à comprendre les techniques d'élevage et à connaître l'empreinte carbone des produits qui constituent leur alimentation (Laroche et al. 2001).

Bien que sept répondants sur douze affirment que la société exerce une certaine pression à respecter davantage l'environnement, ceux-ci mentionnent que les consommateurs ne sont pas prêts à déboursier un montant additionnel pour se procurer un produit provenant d'une entreprise qui respecte les normes du développement durable. Ces commentaires coïncident avec les conclusions de Laroche et al. (2001) et de Bashkaran et al. (2006). Par contre, Laroche et al. (2001) notent que les consommateurs n'accepteront de faire l'achat d'un tel produit seulement que s'ils ne voient pas d'inconvénients à la transaction, soit par un prix plus élevé ou par une modification trop marquée de l'utilisation du produit. Cette idée doit être bien comprise par les entreprises lors de la création de communications marketing.

Les stratégies du développement durable permettent de répondre aux demandes des consommateurs en ce qui a trait aux bonnes pratiques environnementales adoptées par le réseau (McEachern & McClean 2002). Certes, les consommateurs évaluent les décisions des organisations sur le plan écologique et ils utilisent cette information pour déterminer leur choix d'achat (Laroche et al. 2001; Bashkaran et al. 2006). Comme un certain nombre de répondants le souligne, la production de viande porcine ne possède pas nécessairement une réputation reluisante en matière d'impacts environnementaux. Il y a donc beaucoup à faire en posant des gestes concrets et crédibles pour souligner les efforts de la filière porcine.

***2. Plus l'ensemble des membres de la chaîne de valeur sont conscients des différents aspects du développement durable, plus ils seront enclins à le valoriser.***

Plusieurs définitions du développement durable existent. Bien que celle du *World Commission on Environment and Development (WCED)* soit la plus utilisée, plusieurs définitions sont apparues par la suite afin de préciser les différentes notions du concept. En effet, les définitions subséquentes précisent que le développement durable affecte l'environnement, l'économie et la société et ce, pour une période de temps indéterminée. Un consensus n'existe pas; par contre, une entente existe en ce qui concerne les trois piliers principaux du concept.

Les commentaires des participants révèlent que les membres du réseau de distribution préconisent les aspects environnementaux et économiques du développement durable, mais portent peu d'attention à la partie sociale de la croissance. Bien que tous les répondants mentionnent que le développement durable deviendra une préoccupation grandissante et importante de l'industrie agroalimentaire, seulement cinq des douze dirigeants ont mentionné que le concept était composé de trois aspects principaux. Certains membres font déjà

des efforts de développement durable dans leurs propres entreprises, mais la compréhension du concept n'est pas encore complète de la part d'une partie importante des répondants de la filière porcine.

De ce fait, l'éducation des membres de l'industrie s'impose lorsqu'il s'agit de bien comprendre les multiples facettes du développement durable. Le réseau de distribution doit saisir pleinement le concept afin de pouvoir établir des objectifs appropriés et de les contrôler sur une base régulière (Boron & Murray 2004). Bashkaran et al. (2006) mentionnent que le développement durable doit être valorisé correctement afin d'éviter de faire de fausses déclarations aux consommateurs qui sont maintenant plus critiques face aux allégations des entreprises (Aiking & de Boer 2004). Dans le but de répondre à ces préoccupations, il est nécessaire pour une chaîne de valeur de prouver clairement les revendications faites aux consommateurs (Bashkaran et al. 2006).

***3. Dans le système actuel, les joueurs vont s'adapter aux exigences des consommateurs. L'industrie sera polarisée, d'une part, par le prix et d'autre part, par la valeur ajoutée.***

Si les manufacturiers possédaient jadis le pouvoir au sein du réseau de distribution alimentaire, les distributeurs, suite à de nombreuses fusions et acquisitions, portent maintenant le flambeau (Kumar 1996; Marques Vieira & Traill 2008). La configuration du réseau est présentement centrée sur les distributeurs qui se font la guerre en offrant des innovations de produits et d'emballages (Gereffi 1994). Malgré tout, ceux-ci doivent maintenir de bonnes relations avec les producteurs et les transformateurs pour obtenir un approvisionnement constant de produits innovateurs et de grande qualité (Fearne 1998).

De ce fait, les distributeurs sont maintenant devenus les administrateurs du réseau de distribution alimentaire (Kumar 1996; Taylor 2006; Marques Vieira & Traill 2008; Reynolds et al. 2009). En tant qu'administrateur, les distributeurs doivent comprendre l'environnement économique et sociopolitique du réseau de distribution (Stern & Reeves 1980) pour identifier les tâches et les responsabilités de chacun des membres. Ils doivent aussi établir les standards à respecter ainsi que planifier la stratégie globale de la chaîne (Marques Vieira & Traill 2008). Les fournisseurs doivent donc s'ajuster à leurs exigences.

Puisque les distributeurs œuvrent dans un marché très concentré, ils détiennent donc un grand pouvoir d'achat auprès de leurs fournisseurs (Taylor 2006). Ce pouvoir d'achat contribue aux exigences du contexte économique actuel et leur confère un pouvoir de négociation auprès des fournisseurs. Ainsi, les distributeurs créent une pression à la baisse sur le niveau de prix des produits. Certains répondants ont effectivement mentionné que les distributeurs achètent du porc au plus bas prix possible, peu importe si le produit est d'origine domestique ou importé. Cette situation force donc l'industrie porcine québécoise à réduire ses coûts de production afin de faire face à la forte compétition des États-Unis et de l'Amérique du Sud.

En parallèle, les distributeurs peuvent utiliser leur pouvoir pour influencer les fournisseurs et les consommateurs. Ils détiennent une position de force pour créer un système équitable, respectueux de l'environnement et axé sur la santé (Jones et al. 2008). Les distributeurs peuvent donc influencer la chaîne de valeur à adopter des normes environnementales spécifiques, telles que celles soutenues par le développement durable, afin de répondre aux demandes de la clientèle. Par contre, si les allégations apportées par les fournisseurs ne sont pas bien démontrées, l'adoption de ces normes sera beaucoup plus difficile à promouvoir aux distributeurs (Bashkaran et al. 2006). Il est donc important pour les membres de la chaîne de valeur de démontrer et de communiquer aux distributeurs les actions prises pour chaque pilier du développement durable afin

qu'ils acceptent de valoriser le concept comme stratégie de positionnement dans le but de créer une cohérence et de la crédibilité entre les allégations de l'industrie porcine et celles des distributeurs.

**4. Dans un marché à forte concurrence, l'importance du prix amènera une désensibilisation face au développement durable.**

Pendant de nombreuses années, la chaîne de valeur fut centrée sur les producteurs qui favorisaient l'apport de capital et l'utilisation de nouvelles technologies (Gereffi 1994). Suite aux nombreuses fusions et acquisitions qui ont été réalisées depuis le début des années 1990 entre les distributeurs alimentaires, cette industrie est devenue concentrée. Actuellement, au Canada, trois joueurs principaux se disputent une guerre féroce basée sur le prix et l'innovation de nouveaux produits (Gereffi 1994).

Selon les dirigeants d'entreprises rencontrés, cette quête du plus bas prix s'applique aussi à l'industrie porcine. Si la qualité est un critère de sélection d'achat, neuf dirigeants sondés sur douze croient que le prix demeure l'élément principal lorsqu'il s'agit de se procurer du porc.

Malgré le fait que les consommateurs deviennent de plus en plus conscients de l'impact de la consommation sur l'environnement (Laroche et al. 2001), un nombre restreint de consommateurs désire se procurer des produits provenant d'une entreprise qui respecte les normes du développement durable (Baskharan et al. 2006). Cette faible proportion s'explique par le prix plus élevé de ce type de produit (Baskharan et al. 2006) ainsi que par la perte de confiance des consommateurs face aux allégations environnementales non-vérifiables des entreprises (Aiking & de Boer 2004; McEachern & McClean 2002). Les commentaires des gestionnaires vont dans le même sens. Cinq des douze dirigeants rencontrés mentionnent que les consommateurs ne sont pas nécessairement prêts à déboursier un supplément pour un produit respectueux de l'environnement, mais qu'à prix égal, ils se le procureraient.

Puisqu'une proportion importante de consommateurs ne veut pas investir davantage sur ce type de produit, les entreprises rencontrées perçoivent le développement durable comme un fardeau qui augmente les coûts de production et qui diminue les profits et la compétitivité globale de l'industrie. Cette mentalité freine donc l'implantation du concept dans le modèle d'affaire des entreprises.

**5. *Plus il y a de partenariats établis entre les différents membres de la chaîne de valeur, plus le positionnement de l'industrie sera fort.***

Dans l'industrie alimentaire, les pressions économiques ont priorisé le développement de partenariats et l'intégration verticale des membres de la chaîne de valeur (Fearne 1998; Quinn & Murray 1995; Reynolds et al. 2009). Ces partenariats permettent d'améliorer l'image d'un produit (Fearne 1998) ainsi que de faire face à la mondialisation et à la sensibilisation accrue des consommateurs aux préoccupations environnementales (Reynolds et al. 2009).

En travaillant ensemble en tant que partenaires, les membres du réseau peuvent procurer de la valeur ajoutée aux consommateurs et réduire les coûts globaux du système (Kumar 1996). Cet aspect semble reconnu par les répondants. Les dirigeants rencontrés ont mentionné que l'industrie porcine doit travailler ensemble afin de réduire ses coûts de production, d'augmenter la compétitivité du réseau et de faire connaître les avantages de leur produit aux consommateurs québécois.

Toutefois, l'intégration verticale des membres et le partage d'information peuvent en dissuader plusieurs à augmenter le niveau de collaboration entre les membres de la chaîne de valeur. Par exemple, plusieurs membres de la filière porcine (n=5) mentionnent qu'il y a un manque de partage d'information et de communication entre les organisations de l'industrie.

Fisk (1967) énumère plusieurs flux de mise en marché, dont celui de l'information, qui doivent être présents dans un système marketing, sans quoi le

système subira une réduction d'efficacité plus ou moins importante et pourrait être en danger de survie à plus long terme (Layton 2009). Le partage d'information et la communication efficace entre partenaires deviennent donc des objectifs primordiaux pour créer un réseau de distribution efficace au sein de l'industrie porcine.

Pour y arriver, deux éléments essentiels doivent être présents, soit la confiance et la coopération (Harker 1999; Langerak 2001; Aviv 2001; Lindgreen & Hingley 2003). Selon Kumar (1996), la confiance favorise l'engagement des membres, une performance accrue et permet aux partenaires de réaliser leur plein potentiel.

Il existe donc une tendance croissante à la création de partenariats entre les membres de la chaîne de valeur car ceux-ci réalisent que le partenariat est la seule forme durable d'organisation afin d'obtenir du succès à long terme (Fearne 1998; Taylor 2006). Malgré cette tendance, l'industrie porcine québécoise n'a pas encore atteint, selon les répondants, un niveau de coopération et de communication adéquat pour permettre à la filière de se différencier et d'obtenir le succès escompté dans un marché qui a atteint sa maturité depuis un certain temps.

### 5.3 Implications managériales

L'industrie porcine québécoise peut être fière de la qualité de son produit. Au cours des années 1990, l'industrie a su être proactive et innover. Cela lui a permis d'acquérir une réputation mondiale notable et d'exporter la moitié de sa production annuelle. Par contre, depuis le début des années 2000, un certain nombre d'évènements a affecté cette industrie. Un marché en maturité, l'image d'un produit de commodité à bas prix, la hausse du coût des intrants, une forte compétition mondiale, un grand pouvoir d'achat des distributeurs alimentaires, la force du dollar canadien et la récession économique en 2008 sont autant de

facteurs qui ont bouleversé les conditions du marché. De ce fait, l'industrie porcine connaît aujourd'hui une situation plus difficile.

L'importance d'aller au-delà du prix en créant de la valeur ajoutée pour le consommateur final devient ici une avenue possible. Le développement durable s'avère une stratégie intéressante puisque la population devient de plus en plus préoccupée par les enjeux environnementaux. Bien que l'agence de mise en marché ait lancé l'an dernier son programme d'indicateurs de performance en développement durable qui comprend onze analyses distinctes, aucune valorisation de cette étape ne s'est produite depuis le lancement. La filière porcine doit promouvoir ses efforts en matière de développement durable le plus tôt possible si elle veut décrocher l'avantage du pionnier dans l'industrie alimentaire et créer un avantage compétitif grâce à sa rapidité d'adaptation aux demandes des consommateurs.

Pour débiter ce processus, il est important de sensibiliser l'ensemble des membres aux enjeux du développement durable afin d'étudier le potentiel, l'intérêt et les avantages pour l'ensemble de la filière de valoriser le concept. Cette valorisation doit bien expliquer les trois grands piliers du développement durable afin que les membres comprennent la pertinence du sujet par rapport au positionnement de l'industrie.

L'aspect social doit mettre en valeur la santé, la saveur, les différentes coupes, la transparence, les relations durables, l'empreinte carbone, les avantages de l'achat local, le bien-être animal ainsi que l'implication sociale de l'industrie par l'entremise d'organismes tel que la Fondation Tirelire.

Les efforts au niveau de l'environnement doivent aussi être présentés. Les nouvelles méthodes d'épandage du lisier, le traitement des eaux usées, le recyclage et la réduction de l'utilisation de carburants possèdent tous le potentiel d'améliorer l'image de la production auprès de la population. En ce qui a trait au développement économique, l'industrie porcine emploie un grand nombre

d'individus et contribue positivement à la croissance de l'économie québécoise. Cette information doit être véhiculée avec fierté.

Par la suite, tel que le mentionne Kumar (1996), l'engagement des membres et l'adhésion aux grands principes du concept sont essentiels pour aller de l'avant avec le projet. Un plan d'action détaillé sera nécessaire pour décider des priorités et de l'échéancier graduel d'implantation au sein de la filière porcine. Enfin, la supervision et le suivi du dossier assureront le succès de l'introduction du développement durable dans le plan d'affaire du réseau.

L'étape la plus importante consiste simplement à démarrer le processus. Puisque certains indicateurs de performance du développement durable ont déjà été introduits par la FPPQ en 2010, cette première étape primordiale est déjà franchie. Il s'agit maintenant de bien comprendre les implications de cette stratégie et de les mettre en valeur de façon cohérente auprès de la population.

Pour arriver à mettre en valeur le développement durable efficacement, les membres du réseau doivent travailler en partenariat. La communication, la coopération et la confiance doivent donc régner au sein de la filière porcine (Harker 1999; Langerak 2001; Aviv 2001; Lindgreen & Hingley 2003). En créant un contexte de collaboration, celui-ci permettra de réduire les coûts de la chaîne et d'en augmenter l'efficacité. Il ne s'agira pas seulement de créer de la valeur, mais aussi d'établir des liens durables de partenariats et de gérer les échanges entre les partenaires. L'industrie pourrait ainsi passer de la notion de chaîne de valeur à celle de système marketing intégré pour mieux répondre aux besoins des consommateurs, comme le veut le concept d'*Efficient Customer Response* (ECR) d'Aastrup et al. (2008).

En réalisant ces étapes, il sera possible d'améliorer l'efficacité du réseau, le partage d'information et la communication au sein de la filière porcine. Un leader proactif se doit donc de prendre en charge le dossier. La Fédération des producteurs de porcs du Québec est toute indiquée pour devenir le gestionnaire du développement durable au sein de l'industrie. L'agence de mise en marché

pourra ainsi consulter l'ensemble des membres, promouvoir l'adhésion aux grands principes du concept et établir les normes à respecter en partageant l'information et en créant des communications efficaces qui répondent aux besoins du système.

En somme, l'industrie porcine québécoise vit présentement une période de turbulence. L'image d'un produit de commodité et les préoccupations des consommateurs face aux changements climatiques créent de nouvelles opportunités. La valorisation et la différenciation du produit domestique semblent assurément être des moyens à utiliser. L'adoption d'une stratégie qui met en valeur le développement durable permettrait donc au système marketing de répondre aux préoccupations des consommateurs et d'offrir une valeur ajoutée à la viande porcine sur le marché québécois. Le développement durable permettrait aussi de coordonner et de procurer de la force additionnelle au positionnement du porc québécois.

Les recherches précédentes se sont principalement intéressées à l'utilisation du développement durable dans un contexte environnemental. À notre connaissance, aucune recherche ne s'est penchée sur l'utilisation du développement durable et ses trois grands axes comme stratégie de positionnement dans une chaîne de valeur alimentaire. Cette recherche exploratoire examine donc le sujet pour déterminer des pistes de recherches intéressantes. La présente recherche s'intéresse plus particulièrement à déterminer si la chaîne de valeur porcine pouvait bénéficier d'utiliser le développement durable comme stratégie de positionnement pour différencier le produit et apporter de la valeur ajoutée dans un marché qui a atteint sa maturité. Suite aux résultats obtenus, il est possible de constater qu'il existe plusieurs freins et moteurs à l'adoption du développement durable par une chaîne de valeur. L'éducation des membres sur les différentes facettes du concept ainsi que l'établissement d'un échéancier graduel d'implantation seront des étapes importantes pour assurer le succès du projet.

## 5.4 Recherches futures et limites

### RECHERCHES FUTURES

Bien que cette étude soit de nature exploratoire, plusieurs pistes de recherches intéressantes émanent des résultats obtenus. Premièrement, il est bien évident que cette recherche s'intéresse exclusivement à la production porcine québécoise. Il serait intéressant de vérifier si cette recherche peut être appliquée au sein de l'industrie porcine d'une autre province canadienne, ou même d'un autre pays. Est-ce que cette recherche est généralisable pour toutes les sources de protéines animales. Est-ce qu'on peut supposer que les résultats peuvent être utilisés pour un autre type de denrée alimentaire, tel que les légumes en conserves par exemple.

Ensuite, la recherche s'intéresse principalement aux membres du réseau de distribution, mais ne considère pas le point de vue du consommateur final. Il serait intéressant d'étudier l'impact du développement durable sur la perception de la qualité du consommateur en mesurant l'intention d'achat du produit. La seule recherche de ce type a été effectuée, il y a maintenant plus de dix ans, par Laroche et al. (2001). Est-ce que les consommateurs seraient prêts à payer un montant additionnel pour se procurer un produit qui provient d'une chaîne de valeur respectant les normes du développement durable? Si tel est le cas, combien seraient-ils prêts à payer de plus? Quelles seraient les motivations des consommateurs à se procurer ce type de produit? Est-ce que la santé, l'environnement ou le bien-être de la société joueraient un rôle dans la prise de décision d'achat?

Finalement, il serait intéressant de vérifier si le concept du développement durable pouvait être utilisé dans un autre domaine que celui de l'alimentation. Cette nouvelle recherche pourrait examiner les effets des aspects sociaux, environnementaux et économiques du développement durable sur un produit que le consommateur ne se doit pas d'ingérer pour en apprécier les bénéfices.

## **LIMITES**

Tel que mentionné dans la section précédente, cette recherche exploratoire s'intéresse au porc dans un contexte régional. La généralisation des résultats pour une autre province s'avère plus difficile à cause des différences de production, des exigences sociétales divergentes entre les provinces et du contexte socio-économique qui varie d'un océan à l'autre. Il est donc plausible que les résultats de la recherche puissent être généralisés pour un autre type de protéine animale au Québec, mais il reste à déterminer si les résultats peuvent être transposés dans une autre province.

De plus, un manque de disponibilité des grandes chaînes de supermarchés pour répondre aux questions du cahier d'entrevue limite l'extrapolation des résultats aux autres détaillants en alimentation. En effet, la recherche contient le point de vue d'un seul des trois grands joueurs du marché québécois. Des rencontres avec les autres détaillants alimentaires seraient nécessaires afin de vérifier l'exactitude des résultats obtenus.

## ANNEXE

### ANNEXE 1 - Cahier d'entrevue

**L'entrevue sera menée dans un endroit déterminé par le candidat. Les questions suivantes seront abordées chronologiquement. Le candidat aura l'occasion de répondre ouvertement aux questions. L'entrevue sera enregistrée et transcrite en version électronique par la suite.**

1. Information sur l'entreprise
  - a. Nom de l'entreprise
  - b. Position dans l'entreprise de la personne interrogée
  - c. Nombre d'années de service
  - d. Brève description de l'entreprise (mission, activités, histoire)
2. Questions sur l'état actuel de l'industrie porcine québécoise
  - a. Selon vous, quelles sont les forces du porc québécois?
  - b. Selon vous, quelles sont les faiblesses du porc québécois?
  - c. Quels sont les défis de la filière porcine au Québec?
  - d. Quels sont les changements qui affectent l'industrie porcine?
  - e. Quelle devrait être l'image du porc québécois sur le marché local?
  - f. Est-ce que l'industrie porcine québécoise est capable de faire face à la compétition du porc de l'Amérique latine? (Brésil, Argentine)
  - g. Qui sont vos compétiteurs principaux?
  - h. Quelles sont leurs forces?
  - i. Quelles sont leurs faiblesses?
  - j. Ou aimeriez-vous voir l'industrie porcine dans les prochaines années?
  - k. Pensez-vous que l'industrie porcine est en bonne position pour prospérer dans le futur?
3. Question sur le consommateur final sur le marché québécois
  - a. Qu'est-ce que les consommateurs recherchent en matière de viande?
  - b. Est-ce que ces demandes ont évolué dans les dernières années?
  - c. Pensez-vous que la majorité des consommateurs a des demandes similaires en ce qui a trait à la qualité du produit?
  - d. Est-ce que le consommateur québécois est capable de différencier le porc québécois sur les tablettes?
  - e. Est-ce que le consommateur est considéré à la marque? Au prix? À la qualité?
  - f. Avez-vous suffisamment d'information sur les demandes des consommateurs?
    - i. Sinon, pourquoi? Quelles sont les obstacles?
4. Importance de la chaîne de valeurs
  - a. Quel est votre rôle dans la chaîne de valeurs du porc au Québec?
  - b. Quel rôle aimeriez-vous jouer dans la chaîne de valeurs?
  - c. Qui sont vos clients principaux?

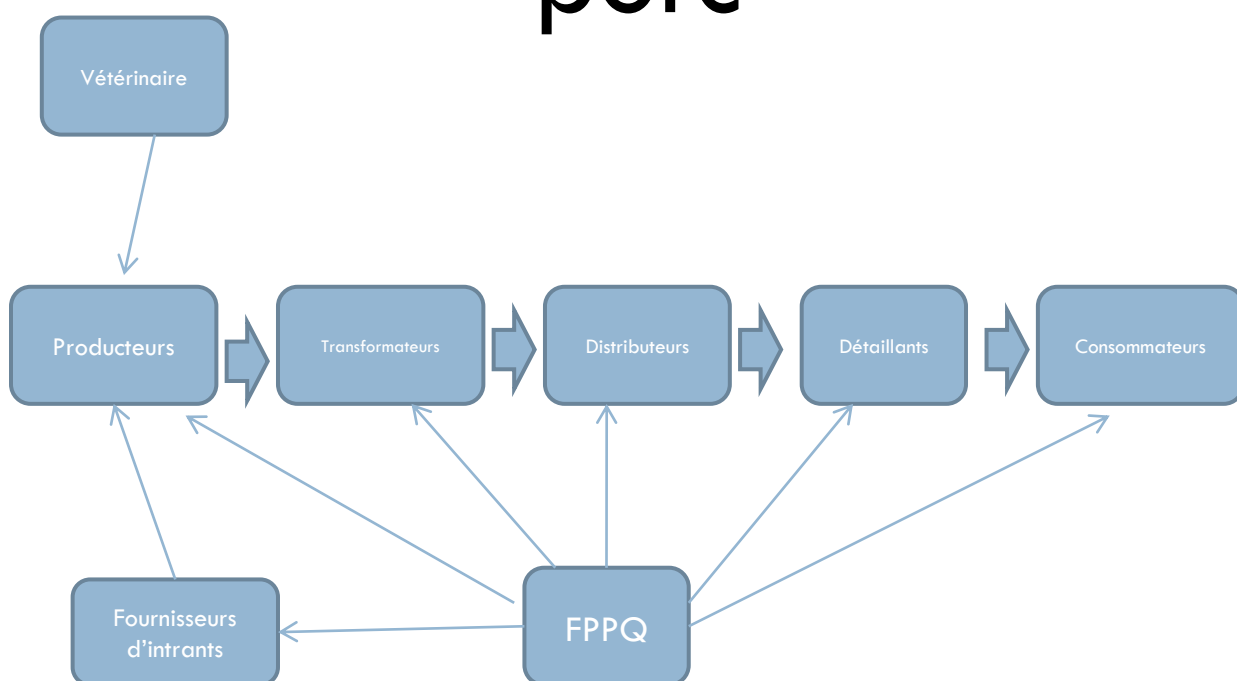
- d. Quelles sont vos sources d'informations sur les consommateurs finaux?
- e. Est-ce que vous partagez cette information avec d'autres membres de la chaîne?
  - i. Si oui, de quelle(s) façon(s)?
- f. Est-ce que vous croyez que l'influence est distribuée également parmi les membres de la chaîne de valeurs?
- g. Comment est-ce que vous pourriez améliorer votre contribution à la chaîne?

5. Influence du développement durable

- a. Que connaissez-vous du développement durable?
- b. Est-ce que vous pensez que le développement durable affecte votre industrie?
- c. Est-ce que devez changer vos pratiques à cause du développement durable?
- d. Quels sont les changements que vous considérez effectuer?
  - i. À court et moyen terme
- e. Quelles sont les impacts de ces changements?
- f. Pensez-vous que l'approche du développement durable demeurera un sujet d'actualité?
- g. Nommez un exemple d'affaire réussi

## ANNEXE 2 - Chaîne de valeur du porc au Québec

# Chaîne de valeur du porc



## ANNEXE 3 – Résultats détaillés

### Questions sur l'état actuel de l'industrie porcine québécoise

Selon vous, quelles sont les forces du porc québécois?

- Qualité du produit (7)
- Excellente génétique (4)
- Beaucoup de transformateurs (3)
- Expertise québécoise (3)
- Intégration de l'industrie (2)
- Approvisionnement constant (2)
- Salubrité (2)
- Support gouvernemental (1)
- Diversité des grosseurs de fermes (1)
- Adaptabilité de l'industrie (1)
- Participation à l'économie québécoise (1)

Selon vous, quelles sont les faiblesses du porc québécois?

- Marché d'exportation qui tue le marché domestique (3)
- Produit de commodité (3)
- Coûts de production élevés (2)
- Forte compétition (2)
- Demandes sociétales élevées (2)
- Forte densité de production (2)
- Grand nombre de petites fermes (2)
- Santé des élevages /biosécurité (1)
- Éloignement des matières premières (1)
- Oligopole au niveau de la transformation (1)
- Retard sur la tendance du prêt-à-manger (1)
- Instabilité des prix (1)
- Diminution de la production annuelle (1)

Quels sont les défis de la filière porcine au Québec?

- Réduire les coûts de production (5)
- Augmenter la compétitivité (5)
- Promouvoir et faire connaître le porc du Québec (4)
- Travailler ensemble (3)
- Maintenir la part de marché actuelle (3)
- Offrir de la valeur ajoutée/diversification des coupes (2)
- Augmenter l'efficacité (2)
- Améliorer salubrité/biosécurité à la ferme (2)
- Développer des marchés de niche (2)
- Supporter les producteurs locaux (1)

Quels sont les changements qui affectent l'industrie porcine?

- Compétition très forte (6)

- Taux de change élevé actuellement (4)
- Moins de support du gouvernement (1)
- Épisodes récentes de maladies (1)
- Importance de la biosécurité (1)
- Hausse du coût des intrants (1)

Quelle est l'image du porc québécois sur le marché local?

- Produit pas dispendieux (4)
- Bonne qualité (3)
- Bonne image (3)
- Impacts environnementaux négatifs (2)
- Mauvaise compréhension de la cuisson (2)

Est-ce que l'industrie porcine québécoise est capable de faire face à la compétition du porc de l'Amérique latine? (Brésil, Argentine)

- Bonne réputation mondiale (6)
- Coûts de production trop élevés (5)
- Doit travailler ensemble rapidement (3)
- Biosécurité/niveau sanitaire élevé au QC (2)
- Coût du pétrole très élevé (2)
- Manque de libres échanges au Canada (2)
- Moins bonne qualité des produits importés (2)
- Doit penser aux produits à valeur ajoutée (2)
- Dollar canadien très fort (1)
- Il y a de la place pour tous (1)
- Besoin d'un support gouvernemental pour survivre (1)

Qui sont vos compétiteurs principaux?

- États-Unis (9)
- Brésil (3)
- Chine (2)
- Uruguay (1)
- Japon (1)
- Chili (1)
- Danemark (1)
- Australie (1)

Quelles sont leurs forces?

- Coûts de production plus faibles (9)
- Main d'œuvre moins dispendieuse (6)
- Moins de pressions sociétales (5)
- Grande taille des entreprises (5)
- Pouvoir de négociations des USA (3)
- Utilisation de médicaments illégaux au Canada (2)
- Dollar américain faible actuellement (1)

Quelles sont leurs faiblesses?

- Moins bonne qualité du produit final (7)
- Contrôle sanitaire plus faible (3)

- Politiques sud-américaines discutables (3)
- Utilisation de médicaments prohibés (2)
- Empreinte carbone importante (1)

Où aimeriez-vous voir l'industrie porcine dans les prochaines années?

- Augmenter la notoriété locale (5)
- Regroupement et travailler ensemble (5)
- Protéger les petites entreprises (3)
- Diversification (3)
- Introduire du prêt-à-manger (1)
- Réduire les coûts de production (1)

### **Question sur le consommateur final sur le marché québécois**

Qu'est-ce que les consommateurs recherchent en matière de viande?

- Bas prix (9)
- Bonne qualité (7)
- Prêt-à-manger (5)
- Saveurs et coupes diversifiées (4)
- Tableau de valeurs nutritives (3)
- Bien-être animal (2)
- Sans hormones/antibiotiques (2)
- Traçabilité (2)
- Achat local (2)
- Salubrité (1)
- Constance des spécifications (1)
- Durée de vie (1)

Est-ce que ces demandes ont évolué dans les 5-10 dernières années?

- Prêt-à-manger/valeur ajoutée (7)
- Origine du produit (3)
- Bien-être animal (3)
- Demande des valeurs nutritives (2)
- Toujours demande de bas prix (2)
- Empreinte carbone (1)
- Étiquetage adéquat (1)

Est-ce que le consommateur québécois est capable de différencier le porc québécois sur les tablettes?

- Client ne peut pas différencier (9)
- Mentionner la provenance locale fait vendre (7)
- Client ne veut pas payer plus pour un produit local (5)
- Aucune demande de la provenance (3)
- Produit québécois signifie santé (2)

Est-ce que le consommateur considère la marque? Le prix? La qualité?

- Prix (10)
- Qualité (9)
- Marque (3)

Avez-vous suffisamment d'information sur les demandes des consommateurs?

- Manque de communication entre les membres (5)
- Possède assez d'information (5)
- Manque d'information (4)
- Rôle de la FPPQ (3)
- Rôle des supermarchés (1)

### **Importance de la chaîne de valeurs**

Quel est votre rôle dans la chaîne de valeurs du porc au Québec?

- Produire un excellent produit pour le client (6)
- Maintenir un coût raisonnable (3)
- M'informer sur les demandes de l'industrie (2)
- Implication sociale (1)
- Promouvoir les produits québécois (1)
- Être le leader (1)

Quelles sont vos sources d'informations sur les consommateurs finaux?

- Consommateur final (7)
- FPPQ (3)
- Publications/médias (2)
- Abattoirs (1)

Est-ce que vous partagez cette information avec d'autres membres de la chaîne?

- Oui (4)
- Non (2)
- Doit améliorer la communication dans l'industrie (1)

Comment est-ce que vous pourriez améliorer votre contribution à la chaîne?

- Être plus au courant des outils disponibles (3)
- Réduire les coûts de production (3)
- Travailler ensemble (3)
- Valoriser le produit/diversification (2)
- Augmenter l'efficacité (1)

### **Influence du développement durable**

Qu'est-ce que le développement durable signifie pour vous?

- Réduire les coûts de production (7)
- Respect de l'environnement (6)
- Acceptabilité sociale de la production (5)
- Recyclage (4)
- Réduire utilisation de carburants (2)
- Bonne qualité du produit (1)
- Changer nos manières de produire (1)
- Développer de nouveaux produits (1)
- Regroupement pour faire des économies de volume (1)
- Assainissement des troupeaux/biosécurité (1)

Est-ce que vous pensez que le développement durable affecte votre industrie?

- Oui (12)
- Exigé par la société (7)
- On se doit d'avoir une vision à long terme (2)
- Nécessaire (1)
- Pressions économiques nécessitent le changement (1)
- Tendance (1)

Est-ce que devez changer vos pratiques à cause du développement durable?

- Valorisation agronomique des boues/lisiers (7)
- Réduction des coûts de production (4)
- Recyclage (5)
- Amélioration de la santé des animaux (3)
- Traitement des eaux usées (3)
- Réduction de l'utilisation de carburants (2)
- Amélioration de la qualité du produit (2)
- Valorisation des sous-produits (2)
- Achat local (1)

Pensez-vous que l'approche du développement durable demeurera un sujet d'actualité?

- Tendance qui demeurera (12)
- Touche les générations plus jeunes (3)
- Gouvernement doit établir des outils (3)
- Défi : faire connaître implications et conséquences à la population (2)
- Sujet rendu obligatoire (2)
- Évolution éventuelle du sujet (1)
- Sujet qui restera marginal (1)

Comment est-ce que l'industrie devrait présenter ses efforts en matière de développement durable aux consommateurs?

- Promouvoir les efforts de l'industrie en termes de développement durable (8)
- Télévision, radio, médias de masse (4)
- Éducation des consommateurs (4)
- Étiquetage clair et attirant en magasin (3)
- Porte-parole du porc au Québec (chef) (3)
- Présenter, en capsules, des faits réels (3)
- Promouvoir le bien-être animal (3)
- Raconter l'histoire du porc aux consommateurs (3)
- Transparence de l'industrie (2)
- Promouvoir la qualité du produit (2)
- Mettre l'emphasis sur l'achat local (2)
- Politiques gouvernementales (2)
- Promouvoir le bon rapport/qualité prix du porc (1)
- Éducation dans les écoles (1)

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, David A. (1988), "Strategic Market Management," 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Aastrup, Jesper et al (2008), "A model for structuring efficient consumer response measures," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (8), 590-606
- Aiking, H., de Boer, J. (2004), "Food sustainability : diverging interpretations, " *British Food Journal*, 106 (5), 359-365
- Alderson, W. (1965), "Dynamic marketing behavior : A functionalist theory of marketing, " Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc.
- Arndt, Johan (1983), "The political economy paradigm : Foundation for theory building in marketing, " 47 (Fall), 44-54
- Arndt, Johan (1981), "The political economy of marketing systems : Reviving the institutional approach, " *Journal of Macromarketing*, 1 (2), 36-47
- Attaran, M., Attaran, S. (2007), "Collaborative supply chain management : the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains, " *Business Process Management Journal*, 13 (3), 390-404
- Barcena, A. and N. Payne (1995), "Stewardship and Sustainable Development, " *National Forum*, 75 (1)
- Baker, T.L., Simpson, P.M., Siguaw, J.A. (1999), "The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, " *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 50-57
- Bhaskaran, S. et al (2006), "Environmentally sustainable food production and marketing : Opportunity or hype?, " *British Food Journal*, 108 (8), 677-690
- Boron, S., Murray, K. (2004), "Bridging the sustainability gap : a framework for sustainability development, " *Sustainable Development*, 12 (2), 65-73
- Carlson, L. et al (1996), "An international comparison of environmental advertising : substantive vs associative claims, " *Journal of Macromarketing*, 16 (2), 57-68
- Crain, A. (2000), "Facing the backlash : green marketing and strategic orientation in the 1990's, " *Journal of Strategic Marketing*, 8, 277-296
- Dowling, Graham R. (1983), "The application of general systems theory to an analysis of marketing systems, " *Journal of Macromarketing*, 3 (2), 22-32
- Durning, A.T. (1992), "How much is enough? The consumer society and the future of the earth, " New York : W.W. Norton and Company
- Fearne, A. (1998), "The evolution of partnerships in the meat supply chain : insights from the British beef industry, " *Supply Chain Management*, 3 (4), 214-231
- Fisk, George (1967), "Marketing systems, an introductory analysis, " New York : Harper & Row
- Gall, M., Borg, W. And Gall, J. (1996). *Educational research: An introduction* (8<sup>th</sup> edition). Boston: Allyn & Bacon

- Gereffi, G. (1994), "Organizational of buyer-driven global commodity chains : how US retailers shape overseas production networks, " in Gereffi, G. and Korzeniewicz, M (Eds), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, London.
- Gronroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing : towards a paradigm shift in marketing, " *Management Decision*, 32 (2), 4-20
- Grunert, K.G. et al (2009), "Market orientation in the mental models of decision makers : two cross-border value-chains, " *International Marketing Review*, 27 (1), 7-27
- Grunert, K.G. et al (2004), "Market orientations of value chains : A conceptual framework based on four case studies from the food industry, " *European Journal of Marketing*, 39 (5/6), 428-455
- Harmsen, H., Jensen, B. (2004), "Identifying the determinants of value creation in the market : A competence-based approach, " *Journal of Business Research*, 57, 533-547
- Harker, M.J. (1999), "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, " *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (1), 13-20
- Ho, S.-C. (2005), "Evolution versus tradition in marketing systems : The Hong Kong food retailing experience, " *Journal of Public Policy and Marketing*, 24, 90-99
- Hopkins, M.S. (2010), "The four-point supply chain checklist : How sustainability creates new opportunity, " *MIT Sloan Management Review*, 51 (4), 65-69
- Hunt, S.D., Nevin, J.R. (1974), "Power in a channel of distribution : sources and consequences, " *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-193
- Isaksson, R., Johansson, P., Fischer, K. (2010), "Detecting supply chain innovation potential for sustainable development, " *Journal of Business Ethics*, 97, 425-442
- Jones, P. et al (2008), "Moving towards sustainable food retailing?, " *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36 (12), 995-1001
- Jones, T.M., Wicks, A.C. (1999), "Convergent stakeholder theory, " *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221
- Kates, R.W., Parris, T.M., Leiserowitz, A.A. (2005), "What is sustainable development?, " *Environment*, 47 (3), 8-21
- Kilbourne, W., McDonagh, P., Prothero, A. (1997), "Sustainable consumption and the Quality of Life : A macromarketing challenge to the dominant social paradigm, " *Journal of Macromarketing*, 17 (4), 4-24
- Klein, K.K. et al (1996), "An evaluation of supply chain performance in the Canadian pork sector," *Supply Chain Management*, 1 (3), 12- 24
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation : The construct, research propositions and managerial implications, " *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18
- Kotler, P. (1986), "Principles of Marketing, " 3rd. Ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

- Kumar, N. (1996), "The power of trust in manufacturer-retailer relationships, " *Harvard Business Review*, November-December, 92-106
- Langerak, F. (2001), "Effects of market orientation on the behaviors of salesperson and purchasers, channel relationships and performance of manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, 18, 221-234
- Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G. (2001), "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products, " *Journal of Consumer Marketing*, 18 (6), 503-520
- Layton, Roger A. (2007), "Marketing systems : A core macromarketing concept, " *Journal of Macromarketing*, 27 (3), 227-242
- Layton, Roger A. (2009), " On Economic Growth, Marketing Systems and the Quality of Life," *Journal of Macromarketing*, 29 (4), 349-362
- Lee, D.-J, Sirgy, M.J. (2004), "Quality of life (QOL) marketing : Proposed antecedents and consequences, " *Journal of Macromarketing*, 24 (1), 44-58
- Lewin, J.E. and Johnston, W.J. (1997), "Relationship marketing theory in practice : a case study, " *Journal of Business Research*, 39 (1), 23-31
- Lindgreen, A. (2003), "Trust as a valuable strategic variable in the food industry, " *British Food Journal*, 105 (6), 310-327
- Lindgreen, A., Hingley, M. (2003), "The impact of food safety and animal welfare policies on supply chain management, " *British Food Journal*, 105 (6), 328-349
- Marques Vieira, L., Traill, W.B. (2008) "Trust and governance of global value chains : The case of a Brazilian beef processor, " *British Food Journal*, 110 (4/5), 460-473
- McEachern, M.G. and McClean, P. (2002), "Organic purchasing motivation and attitudes : are they ethical, " *International Journal of Consumer Studies*, " 26 (2), 85-92
- Mendelson, N. and Polonsky, M.J. (1995), "Using strategic alliances to develop credible green marketing, " *Journal of Consumer Marketing*, 12 (2), 4-18
- Mittelstaedt, Robert A. et al (2006), "Macromarketing as agrology : Macromarketing theory and the study of the agora, " *Journal of Macromarketing*, 26, 131-142
- Morris, L.A. et al (1995), "Consumer comprehension of environmental advertising and labelling claims, " *Journal of Consumer Affairs*, 22 (4), 439-460
- Morrow, J.L. et al (2004), "The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations, " *Journal of Managerial Issues*, 16 (1), 48-64
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The effect of a market orientation on Business profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35
- Noteboom, B. (2002), "Trust : forms, foundations, functions, failures and figures, " Edward Elgar, Cheltenham.
- Payne, D.M., Raiborn, C.A. (2001), "Sustainable development : The ethics support the Economics, " *Journal of Business Ethics*, 32, 157-168
- Prahalad, CK, Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation, " *Harvard Business Review*, May-June, 79-91

- Quinn, J., Murray, J.A. (2005), "The drivers of channel evolution : a wholesaling perspective, " *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (1), 3-25
- Raiborn, C. and D. Payne (1990), "Corporate codes of conduct : A collective conscience and Continuum, " *Journal of Business Ethics*, 9
- Reynolds, N., Fischer, C., Hartmann, M. (2009), "Determinants of sustainable business relationships in selected German agri-food chains, " *British Food Journal*, 111 (8), 776-793
- Robicheaux, R.A. and James E. Coleman (1994), "The structure of marketing channel relationships, " *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 22 (1), 38-51
- Rosenbloom, Bert (1991), "Marketing Channels : A management view, " Chicago : Dryden
- Sigauw, J.A., Brown, Simpson, P.M., Baker, T.L. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : The distributor perspective, " *Journal of Marketing*, 62 (July), 99-111
- Smith, Adam (1776/1976), "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, " Chicago : University of Chicago Press
- Sowell, E.J. and Casey, R.J. (1982), *Research methods in education*. Belmont, CA: Wadsworth
- Stern, Louis and Torger Reve (1980), "Distribution channels as political economies : A framework for comparative analysis, " *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 52-64
- Taylor, D.H. (2006), "Strategic considerations in the development of lean agri-food supply chain : a case study of the UK pork sector," *Supply Chain Management*, 11 (3), 271-280
- Woolven, J. (1996), "Food Industry Forces of Change, " IGD Business Publications, Watford

