

**ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**La Coopérative fédérée de Québec; l'influence de l'environnement
concurrentiel sur la cohérence coopérative**

Par

Annie Thibault

Sciences de la Gestion

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

**Novembre 2002
© Annie Thibault, 2002**

Sommaire

Ce mémoire vise à ressortir, dans un univers coopératif, la relation environnement-stratégie-structure, sous deux angles de la filière agroalimentaire, et à évaluer son impact sur le maintien de la cohérence coopérative.

Pour répondre à cet objectif qui constitue notre question de recherche, comme la Coopérative fédérée de Québec est présente en amont et en aval de la filière agroalimentaire, nous privilégions une double étude de cas à l'intérieur de cette organisation participative. Ainsi, deux activités, l'une en amont et l'autre en aval, sont étudiées : la Division de l'approvisionnement à la ferme (D.A.F.), plus particulièrement les secteurs des fertilisants, des pesticides, des semences et de l'alimentation animale ainsi qu'Olymel, active dans la transformation porcine.

L'hypothèse de base de ce mémoire est : Chez la Coopérative fédérée de Québec, les pressions sur le maintien de la cohérence coopérative de la part de la filiale de transformation des viandes sont plus complexes que celles provenant de la division de l'approvisionnement à la ferme.

Pour ce faire, deux concepts théoriques sont liés : la relation environnement-stratégie-structure et le maintien de la cohérence coopérative.

Premièrement, bien que le lien environnement-stratégie-structure ait été l'objet de nombreux apports théoriques, ce mémoire fait plutôt émerger les points d'intérêts quant à la coopération, dont les réalités stratégique et structurelle sont différentes de celles d'une multinationale. En outre, la marge de manœuvre, ou, en d'autres termes, les stratégies accessibles par les coopératives, naissent des contraintes provenant de l'environnement où agissent les organisations participatives.

Deuxièmement, dans un univers coopératif, la relation précédente doit être liée au maintien de la cohérence coopérative. En fait, c'est la dualité intrinsèque du modèle coopératif qui amène le concept de cohérence. En effet, une coopérative est à la fois une association de personnes et une entreprise économique. Qu'arrive-t-il à l'identité coopérative lorsque l'environnement concurrentiel évolue, influençant ainsi les stratégies et la structure?

À la suite de notre étude, nous concluons que les orientations stratégiques et la structure de propriété d'Olymel occasionnent plus de pression sur son identité coopérative que chez la D.A.F..

D'abord, pour chacun des cas, l'analyse des catalyseurs de la mondialisation et de l'environnement concurrentiel nous a permis de cibler la logique des secteurs ainsi que les facteurs clés de succès.

Nous avons poursuivi par l'étude du positionnement stratégique de la D.A.F. et d'Olymel vis-à-vis leurs concurrents tout en considérant leur structure de possession. Nous avons ainsi découvert la similarité des orientations stratégiques d'Olymel à celles des multinationales, contrairement à la forte différenciation des stratégies de la D.A.F. vis-à-vis les multinationales. Cette constatation et la distinction des liens structurels de la D.A.F. et d'Olymel envers la C.F.Q. nous amènent donc à déduire qu'Olymel vit plus de tensions que la D.A.F. quant à l'identité coopérative.

Cette situation se répercute d'ailleurs dans la cohérence coopérative d'Olymel. Suite à l'étude des règles coopératives chez la D.A.F. et chez Olymel, nous concluons que la D.A.F. entretient une forte identité coopérative par, entre autres, des arbitrages stratégiques évidents, tandis qu'Olymel, dont la structure démocratique est peu développée, est habitée, avant tout, par une logique corporative.

Remerciements

Ce mémoire est le fruit d'un dur labeur qui m'a demandé assiduité et persévérance. Au cours de ce périple, plusieurs personnes m'ont aidé, chacune, à leur façon. Je tiens à remercier :

Mon directeur, M. Daniel Côté, qui a donné naissance à ce sujet de mémoire et sans qui ce projet n'aurait pu être réalisé. Grâce à ses explications, mon champ d'expertise s'est élargi et compte maintenant l'analyse stratégique.

Mes lecteurs, Mme Martine Vézina et M. Jean-Guy Desforges, pour avoir accepté de commenter ce mémoire.

Les maintes-personnes ressources de la Coopérative fédérée de Québec pour leur accueil et leur temps accordé en entrevues. J'omets leur nom pour des raisons de confidentialité mais je les remercie sincèrement car leur collaboration fut cruciale dans la réalisation de ce mémoire.

La Coopérative fédérée de Québec, la Chaire Philippe-Pariseault de l'UQAM, l'Association canadienne de la coopération, le CETAI du HEC et la Fondation Roland et Germaine Plante pour m'avoir octroyé des bourses dans le cadre de ma maîtrise. Cette aide financière fut vitale à la poursuite de mes études et a sincèrement été appréciée.

Mme Louise Séguin-Dulude, ancienne responsable de l'option gestion internationale, qui, par son ouverture d'esprit, a rendu mon expérience à l'École des HEC, en tant qu'agro-économiste, agréable à mes yeux.

M. Paul Périgny, ancien directeur des exportations chez Aliments Carrière et généreux mentor, pour m'avoir fortement incité à faire une maîtrise.

Ma belle-famille qui, par une riche expérience en études supérieures, m'a prodigué de justes conseils.

Mes ami(e)s, en particulier, mon amie de longue date Geneviève Leblanc, pour leur vision, leur appui, leurs expériences et leurs rires.

Mes parents et ma sœur pour leur simplicité, leur présence et leurs encouragements.

Enfin, des remerciements spéciaux à mon conjoint, Mathieu Sirois, pour sa compréhension, son appui et son merveilleux humour.

Table des matières

Liste des figures et tableaux	12
Introduction	14
CHAPITRE 1 – Élaboration de la question de recherche et de l’hypothèse de base	17
CHAPITRE 2 – Coopérative fédérée de Québec : mise en contexte et étude de cas...sous quels angles?	24
2.1 Ses origines et sa structure	24
2.2 Ses résultats financiers	25
2.3 Objet de notre étude : division de l’approvisionnement à la ferme et filiale de la transformation des viandes...sous quels angles?	25
2.4 Conclusion	26
CHAPITRE 3 – Revue de littérature	28
3.1 Mouvement coopératif agricole	28
3.1.1 Ses origines et ses motivations	28
3.1.2 Les difficultés des coopératives sous le prisme de la théorie d’agence...	31
3.1.3 ...n’empêchant pas l’existence de l’avantage coopératif	32
3.1.4 La présence du mouvement coopératif à l’échelle mondiale	32
3.1.5 Conclusion	32
3.2 Cohérence coopérative : à la recherche d’un équilibre	33
3.2.1 Positionnement des coopératives en fonction de la diversité des contextes	33
3.2.2 Arbitrages et marges de manœuvre : enjeux de gouvernance	34
3.2.3 Conclusion	36
3.3 La trilogie environnement-stratégie-structure sous l’angle coopératif	37
3.3.1 Environnement concurrentiel : les effets de la mondialisation	39
3.3.1.1 Concept de la filière en agroalimentaire : positionnement des coopératives d’approvisionnement et de transformation	39
3.3.1.2 Apports des « catalyseurs » de la mondialisation de Yip (1992)	41
3.3.1.3 La logique industrielle : contributions du diamant porterien (1990)	43
3.3.2 Stratégies : comment surpasser les limites des coopératives en contexte de mondialisation?	45
3.3.3 Structures coopératives : fédération, holding...	47
3.3.4 Conclusion	49
CHAPITRE 4 – Méthodologie	51
4.1 La recherche qualitative...particulièrement l’étude de cas	51
4.2 Ses avantages et ses inconvénients	52
4.3 Les instruments utilisés	53
4.4 Méthode d’analyse et validité des résultats	56
4.5 Les limites de la recherche	59
CHAPITRE 5 – Environnement concurrentiel de la division de l’approvisionnement à la ferme	60

<u>5.1 Services des fertilisants</u>	60
<u>5.1.1 Schématisation de la filière des fertilisants : où sont les nœuds ?</u>	60
<u>5.1.2 Niveau de mondialisation selon les « catalyseurs » de Yip (1992)</u>	61
<u>5.1.2.1 Catalyseurs créés par le marché</u>	62
<u>5.1.2.2 Catalyseurs créés par les coûts</u>	63
<u>5.1.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements</u>	63
<u>5.1.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence</u>	63
<u>5.1.2.5 Conclusion</u>	65
<u>5.1.3 Diamant portérien : l'industrie canadienne des fertilisants</u>	65
<u>5.1.4 Analyse conjointe de la fabrication et de la distribution de fertilisants</u>	66
<u>5.1.4.1 Les produits</u>	67
<u>5.1.4.2 L'étendue géographique</u>	68
<u>5.1.4.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)</u>	68
<u>5.1.4.3.1 La rivalité entre les concurrents</u>	68
<u>5.1.4.3.2 La menace de nouveaux entrants</u>	69
<u>5.1.4.3.3 La menace de produits substitués</u>	70
<u>5.1.4.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs</u>	70
<u>5.1.4.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs</u>	71
<u>5.1.4.3.6 Conclusion</u>	71
<u>5.1.4.4 Les facteurs clés de succès</u>	71
<u>5.2 Produits de phytoprotection et semences</u>	72
<u>5.2.1 Schématisation de la filière : où sont les nœuds?</u>	72
<u>5.2.1.1 Les produits de phytoprotection</u>	72
<u>5.2.1.2 Les semences</u>	73
<u>5.2.2 Niveau de mondialisation de cette industrie selon les catalyseurs de Yip (1992)</u>	74
<u>5.2.2.1 Catalyseurs créés par le marché</u>	74
<u>5.2.2.2 Catalyseurs créés par les coûts</u>	75
<u>5.2.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements</u>	76
<u>5.2.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence</u>	76
<u>5.2.2.5 Conclusion</u>	78
<u>5.2.3. Diamant portérien : l'industrie canadienne des produits de phytoprotection et des semences</u>	79
<u>5.2.4 Les pesticides</u>	79
<u>5.2.4.1 Les produits</u>	79
<u>5.2.4.2 L'étendue géographique</u>	80
<u>5.2.4.3 Les cinq forces de la concurrence de Porter (1980)</u>	80
<u>5.2.4.3.1 La rivalité entre les concurrents</u>	80
<u>5.2.4.3.2 La menace de nouveaux entrants</u>	81
<u>5.2.4.3.3 La menace de produits substitués</u>	82
<u>5.2.4.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs</u>	82
<u>5.2.4.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs</u>	83
<u>5.2.4.3.6 Conclusion</u>	84
<u>5.2.4.4 Les facteurs clés de succès</u>	84
<u>5.2.5 Les semences</u>	84

5.2.5.1 Les produits.....	84
5.2.5.2 L'étendue géographique.....	85
5.2.5.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	85
5.2.5.3.1 La rivalité entre les concurrents.....	85
5.2.5.3.2 La menace de nouveaux entrants.....	86
5.2.5.3.3 La menace de produits substitués.....	87
5.2.5.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	87
5.2.5.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs	87
5.2.5.3.6 Conclusion	88
5.2.5.4 Les facteurs clés de succès.....	88
5.3 Alimentation animale.....	89
5.3.1 Schématisation de la filière de l'alimentation animale : où sont les nœuds?	89
5.3.2 Niveau de mondialisation selon les « catalyseurs » de Yip (1992)	90
5.3.2.1 Catalyseurs créés par le marché.....	90
5.3.2.2 Catalyseurs créés par les coûts.....	91
5.3.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements.....	91
5.3.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence	91
5.3.2.5 Conclusion	94
5.3.3 Diamant portérien : l'industrie canadienne de l'alimentation animale.....	94
5.3.4 La fabrication de produits d'alimentation animale	95
5.3.4.1 Les produits.....	95
5.3.4.2 L'étendue géographique.....	95
5.3.4.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	95
5.3.4.3.1 La rivalité entre les concurrents.....	96
5.3.4.3.2 La menace de nouveaux entrants.....	97
5.3.4.3.3 La menace de produits substitués.....	98
5.3.4.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	98
5.3.4.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs	99
5.3.4.3.6 Conclusion	99
5.3.4.4 Les facteurs clés de succès.....	99
Chapitre 6 – Les choix stratégiques de la Division de l'approvisionnement à la ferme	101
6.1 Stratégies dans une perspective mondiale.....	102
6.1.1 Évolution classique des entreprises : où se positionne la D.A.F.?.....	102
6.1.2 Conséquences sur la chaîne de valeur.....	103
6.2 Stratégies corporatives de la C.F.Q.....	105
6.3 Analyse de la concurrence : la D.A.F. et ses concurrents.....	106
6.3.1 Les fertilisants.....	106
6.3.1.1 Les objectifs poursuivis	106
6.3.1.2 Les hypothèses.....	107
6.3.1.3 Les stratégies génériques	107
6.3.1.4 Les forces et les faiblesses	108
6.3.2 Les pesticides.....	109
6.3.2.1 Les objectifs poursuivis	109

6.3.2.2 Les hypothèses	110
6.3.2.3 Les stratégies génériques	110
6.3.2.4 Les forces et les faiblesses	110
6.3.3 Les semences	111
6.3.3.1 Les objectifs poursuivis	111
6.3.3.2 Les hypothèses	112
6.3.3.3 Les stratégies génériques	112
6.3.3.4 Les forces et les faiblesses	113
6.3.4 L'alimentation animale	113
6.3.4.1 Les objectifs poursuivis	114
6.3.4.2 Les hypothèses	114
6.3.4.3 Les stratégies génériques	114
6.3.4.4 Les forces et les faiblesses	115
6.3.5 Conclusion	115
6.4 Stratégies opérationnelles de la D.A.F.	116
6.4.1 La commercialisation	116
6.4.2 Le développement technologique	117
6.4.2.1 Semences	117
6.4.2.2 Alimentation animale	117
6.4.3 L'approvisionnement	119
6.4.3.1 Service des fertilisants	119
6.4.3.2 Semences	119
6.4.3.3 Alimentation animale et produits de phytoprotection	120
6.4.4 Conclusion	121
6.5 Orientations stratégiques de la D.A.F. vis-à-vis celles de ses concurrents	122
CHAPITRE 7 – Environnement concurrentiel de l'industrie de la transformation porcine	125
7.1 La filière porcine : où sont les nœuds ?	125
7.2 Niveau de mondialisation selon les catalyseurs de Yip (1992)	128
7.2.1 Catalyseurs créés par le marché	128
7.2.2 Catalyseurs créés par les coûts	129
7.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements	129
7.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence	130
7.2.5 Conclusion	131
7.3 Diamant portérien : aperçu de la situation canadienne	133
7.3.1 Caractéristiques de la demande nationale	133
7.3.1.1 Produits de première transformation	133
7.3.1.2 Produits de surtransformation	134
7.3.2 État des facteurs de production	134
7.3.3 La structure industrielle reliée	136
7.3.4 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	137
7.3.4.1 Le pouvoir de négociation des agriculteurs	138
7.3.4.2 La transformation primaire	140
7.3.4.2.1 Les produits	140
7.3.4.2.2 L'étendue géographique	140

7.3.4.2.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	141
7.3.4.2.3.1 La rivalité entre les transformateurs	141
7.3.4.2.3.2 La menace de nouveaux entrants	142
7.3.4.2.3.3 La menace de produits substitués	142
7.3.4.2.3.4 Le pouvoir de négociation des clients	143
7.3.4.2.3.5 Conclusion	143
7.3.4.2.4 Les facteurs clés de succès	143
7.3.4.3 La surtransformation	144
7.3.4.3.1 Les produits	144
7.3.4.3.2 L'étendue géographique	144
7.3.4.3.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	144
7.3.4.3.3.1 La rivalité entre les surtransformateurs	144
7.3.4.3.3.2 La menace de nouveaux entrants	145
7.3.4.3.3.3 La menace de produits substitués	146
7.3.4.3.3.4 Le pouvoir de négociation des clients	146
7.3.4.3.3.5 Conclusion	146
7.3.4.3.4 Les facteurs clés de succès	147
7.3.5 Le rôle de l'État	147
7.3.6 Conclusion	147
CHAPITRE 8 – Les choix stratégiques d'Olymel	149
8.1 Stratégies dans une perspective mondiale	149
8.1.1 Évolution classique des entreprises : où se positionne Olymel?	149
8.1.2 Conséquences sur la chaîne de valeur	150
8.2 Stratégies corporatives de la C.F.Q.	151
8.3 Analyse de la concurrence : Olymel et ses concurrents	151
8.3.1 La transformation porcine	152
8.3.1.1 Les objectifs poursuivis	152
8.3.1.2 Les hypothèses	152
8.3.1.3 Les stratégies génériques	153
8.3.1.4 Les forces et les faiblesses	153
8.3.2 La surtransformation porcine	154
8.3.2.1 Les objectifs poursuivis	154
8.3.2.2 Les hypothèses	155
8.3.2.3 Les stratégies génériques	155
8.3.2.4 Les forces et les faiblesses	155
8.3.3 Conclusion	156
8.4 Stratégies opérationnelles	156
8.4.1 L'approvisionnement	157
8.4.2 Le développement technologique	157
8.4.3 La commercialisation	158
8.4.4 La logistique	159
8.4.5 Conclusion	159
8.5 Orientations stratégiques d'Olymel vis-à-vis celles de ses concurrents	160
CHAPITRE 9 – Les choix stratégiques et la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel	162

9.1 Orientation des choix stratégiques de la D.A.F. et d'Olymel	162
9.2 La structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel.....	163
CHAPITRE 10 – La cohérence coopérative chez la C.F.Q. : à la recherche d'un équilibre	166
10.1 Identité coopérative : positionnement de la D.A.F. et d'Olymel	166
10.1.1 Valeurs et légitimité	167
10.1.2 Le lien propriétaire-usager	168
10.1.3 Structure démocratique et pratiques associatives	169
10.1.3.1 Structure démocratique	170
10.1.3.2 Formation des élus et éducation coopérative	170
10.1.3.3 Consultation et information	171
10.1.4 Arbitrages stratégiques.....	172
10.1.5 Orientations et contrôle.....	173
10.1.5.1 Les producteurs ont-ils du pouvoir sur les orientations de la C.F.Q. ?	173
10.1.5.2 La compétence des élus	174
10.1.5.3 La qualité du processus décisionnel.....	175
10.1.5.4 Arrimage entre les élus et les gestionnaires.....	175
10.1.6 L'accès aux capitaux.....	176
10.1.7 La différence coopérative	177
10.1.8 Conclusion	178
CONCLUSION.....	180
Bibliographie – CHAPITRE 1 – Élaboration de la question de recherche et de l'hypothèse de base; CHAPITRE 2 – Coopérative fédérée de Québec: mise en contexte et étude de cas...sous quels angles?; CHAPITRE 3 – Revue de littérature	188
Bibliographie – CHAPITRE 4 – Méthodologie.....	195
Bibliographie – CHAPITRE 5 – Environnement concurrentiel de la division de l'approvisionnement à la ferme.....	197
Bibliographie – CHAPITRE 6 – Les choix stratégiques de la Division de l'approvisionnement à la ferme	205
Bibliographie – CHAPITRE 7 – Environnement concurrentiel de l'industrie de la transformation porcine	211
Bibliographie – CHAPITRE 8 – Les choix stratégiques d'Olymel.....	216
Bibliographie – CHAPITRE 9 – Les choix stratégiques et la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel.....	220
Bibliographie – CHAPITRE 10 – La cohérence coopérative chez la C.F.Q. : à la recherche d'un équilibre.....	221
Annexes – Questionnaires.....	223
1. Questionnaire – Fertilisants	223
2. Questionnaire – Produits de phytoprotection.....	226
3. Questionnaire – Semences	229
4. Questionnaire – Alimentation animale	233
5. Questionnaire – Transformation porcine (coupes de viande fraîche).....	236
6. Questionnaire – Environnement concurrentiel national et surtransformation porcine.....	239

<u>7. Questionnaire – Pressions de la mondialisation chez la D.A.F. et Olymel et cohérence coopérative d’Olymel</u>	243
---	-----

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure 3.1 Profil des coopératives en fonction de la diversité des contextes	34
Figure 3.2 Arbitrages et marge de manoeuvre	36
Figure 3.3 Le paradigme environnement-stratégie-structure	39
Figure 3.4 Les sous-systèmes horizontaux et verticaux; positionnement des coopératives d'intrants et de transformation des viandes	40
Figure 3.5 Potentiel de mondialisation d'une industrie, Yip (1992)	42
Figure 3.6 Étude de l'avantage concurrentiel national : le diamant de Porter	43
Figure 4.1 Processus de recherche interactif pour ce mémoire	58
Figure 5.1 Filière des fertilisants	61
Figure 5.2 Potentiel de mondialisation d'une industrie	62
Figure 5.3 Étude de l'avantage concurrentiel national : le diamant de Porter	65
Figure 5.4 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	67
Figure 5.5 Filière des pesticides	72
Figure 5.6 Filière des semences	74
Figure 5.7 Principaux intervenants de l'industrie de l'alimentation animale québécoise	90
Figure 6.1 La chaîne de valeur	104
Figure 6.3 Les stratégies génériques : l'horloge stratégique	108
Figure 6.4 Les orientations du développement stratégique	123
Figure 7.1 La filière porcine québécoise	126
Figure 7.2 L'avantage concurrentiel national : le diamant de Porter	133
Figure 7.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	138
Figure 8.1 Les orientations du développement stratégique	160
Figure 9.1 Structure de la Coopérative fédérée de Québec en 2002	165
Figure 10.1 Profil des coopératives en fonction de la diversité des contextes	167
Figure 10.2 Arbitrages et marge de manoeuvre	169

Tableaux

<u>Tableau 1.1 Les quatre détaillants alimentaires planétaires en 2001</u>	17
<u>Tableau 1.2 Acquisitions dans la transformation agroalimentaire en 2001</u>	18
<u>Tableau 3.1 Les problèmes d’agence dans les coopératives au niveau des investissements et de la gouvernance</u>	31
<u>Tableau 4.1 Matrice de recherche pour ce mémoire</u>	55
<u>Tableau 5.1 Les principales firmes de fertilisants et leur niveau d’internationalisation, 2002</u>	64
<u>Tableau 5.2 Les principales firmes d’agro-chimie et de semences et leur niveau d’internationalisation, 2002</u>	78
<u>Tableau 5.3 Quelques firmes du secteur de l’alimentation animale et leur niveau d’internationalisation, 2002</u>	92
<u>Tableau 7.1 Les principales entreprises de transformation porcine et leur niveau d’internationalisation en 2001</u>	132
<u>Tableau 11.1 Tableau synthèse de l’analyse de l’environnement concurrentiel de la D.A.F.</u>	182
<u>Tableau 11.2 Tableau synthèse de l’analyse de l’environnement concurrentiel d’Olymel</u>	184

Introduction

Ce mémoire est constitué de deux études de cas chez la Coopérative fédérée de Québec (C.F.Q.). En effet, par sa présence à deux niveaux de la filière agroalimentaire, cette organisation participative est un sujet d'intérêt. Pour ce mémoire, nous avons ciblé les activités nous paraissant pertinentes; en amont, la division d'approvisionnement à la ferme (D.A.F.) (fertilisants, pesticides, semences et alimentation animale) et, en aval, la filiale de transformation porcine (Olymel).

Les caractéristiques de la C.F.Q. ont permis l'élaboration de notre sujet de mémoire : **La Coopérative fédérée de Québec; l'influence de l'environnement concurrentiel sur la cohérence coopérative**. Notre titre lie les deux outils théoriques à la source de cette étude : le paradigme environnement-stratégie-structure ainsi que le maintien de la cohérence coopérative. En fait, nous désirons répondre à la question de recherche suivante : **Quelle est la relation environnement-stratégie-structure chez la D.A.F. et Olymel et quel est l'impact des décisions stratégiques sur l'harmonie coopérative?**

Pour ce faire, notre démarche compte plusieurs étapes. D'abord, au chapitre un, nous exposons notre problématique et notre hypothèse de base. Ensuite, le chapitre deux oriente le lecteur en présentant la C.F.Q. et, surtout, en ciblant les secteurs d'activités étudiés. Puis, au chapitre trois, nous effectuons une revue de la littérature. Cette dernière compte trois sections principales : la présentation du mouvement coopératif, les modèles touchant à la cohérence coopérative ainsi que la trilogie environnement-stratégie-structure, vue sous l'angle coopératif. Enfin, au chapitre quatre, nous présentons la méthodologie employée, soit l'analyse qualitative, plus précisément l'étude de cas.

À partir du chapitre cinq, nous analysons les deux cas. Les chapitres cinq (D.A.F.) et sept (Olymel), concernant l'environnement concurrentiel, se divisent en deux temps. En premier lieu, pour chaque secteur d'activité, nous effectuons une analyse du potentiel de mondialisation à l'aide des catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992). En deuxième lieu, nous évaluons l'attrait des secteurs avec les modèles du diamant national (1990) et des cinq forces concurrentielles (1980) de Porter.

Puis, suite à l'étude de l'environnement concurrentiel, les chapitres six et huit présentent les choix stratégiques de la D.A.F. et d'Olymel. D'abord, nous évaluons les stratégies sous une perspective mondiale, en utilisant la chaîne de valeur de Porter (1986). Puis, nous abordons les stratégies sous un angle plus détaillé; nous considérons les stratégies corporatives de la C.F.Q. et nous effectuons une analyse de la concurrence à l'aide du modèle de Porter (1982), incluant le positionnement de la D.A.F., d'Olymel et de leurs concurrents sur l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000). Nous concluons ces chapitres en comparant le positionnement stratégique de la D.A.F. et d'Olymel à celui de leurs concurrents, à l'aide de la matrice sur les orientations stratégiques produits/marchés/compétences de Johnson et Scholes (2000). Cette démarche se poursuit au chapitre neuf qui résume les choix stratégiques de la D.A.F. et d'Olymel vis-à-vis leurs concurrents. Ce chapitre aborde également la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel.

L'étude de la relation environnement-stratégie-structure chez la C.F.Q., s'étendant des chapitres cinq à neuf, ouvre la porte au maintien de la cohérence coopérative. Car, nous nous posons la question suivante : Quel est l'impact des choix stratégiques et de la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel sur l'identité coopérative de la C.F.Q.? Le chapitre dix répond à cette question, à l'aide des modèles du profil des coopératives en fonction de la diversité des contextes et de l'arbitrage et marge de manœuvre de Côté (2000a).

C'est donc ce processus, s'échelonnant sur dix chapitres et utilisant plusieurs modèles, qui nous permet de répondre à l'objectif de notre mémoire. Ce dernier est d'évaluer, à l'aide de deux études de cas, la relation environnement-stratégie-structure chez la D.A.F. et chez Olymel ainsi que l'impact des décisions stratégiques sur l'harmonie coopérative.

Bref, nous souhaitons que ce mémoire permette de mieux comprendre le lien environnement-stratégie-structure dans un univers coopératif, à l'amont et à l'aval de la filière agroalimentaire.

CHAPITRE 1 – Élaboration de la question de recherche et de l'hypothèse de base

En contexte de mondialisation, la concentration fait actuellement rage dans le secteur de la distribution alimentaire, provoquant le même mouvement dans celui de la transformation. Les détaillants alimentaires Carrefour (français), Ahold (hollandais), Wal-Mart (américain) et Metro AG (allemand) sont maintenant des joueurs planétaires; ils sont présents dans plusieurs pays et réalisent des milliards en chiffre d'affaires (Tableau 1.1).

Tableau 1.1 Les quatre détaillants alimentaires planétaires en 2001

Distributeur	# d'établissements	# pays	Chiffre d'affaires (milliards \$ US)	# d'emplois
Carrefour	9000	31	91,1	300 000
Walmart	4500	10	302	1 250 000
Ahold	8600	27	73,1	450 000
Métro AG	2100	22	81	180 000

Source : C.F.Q., 2001a.

Au Québec, la concentration de la distribution alimentaire est également un fait indéniable. Loblaws-Provigo, Sobey's-IGA et Métro-Richelieu sont responsables de 90% des ventes (Gouin et collab., 2000), accentuant ainsi leur pouvoir de négociation. Dans un tel environnement concurrentiel, les transformateurs alimentaires doivent être en mesure de fournir d'importants volumes. Ils ont ainsi dû grossir à leur tour. L'année 2001 compte d'ailleurs de nombreuses fusions dans ce secteur (Tableau 1.2).

Tableau 1.2 Acquisitions dans la transformation agroalimentaire en 2001

Achat de...	Par...	Valeur de la transaction (milliards \$ US)
Bestfood	Unilever	24,0
Nabisco	Phillip Morris	19,0
Quaker Oats	PepsiCo	12,4
Pillsbury	General Mills	10,5
Dean Foods	Suiza Foods	10,0
Keebler Foods	Kellogg	4,4
IBP	Tyson Foods	3,2
Int'l Home	ConAgra	2,9
Slim Fast	Unilever	2,3
Snapple	Cadbury Schweppes	1,5

Source : C.F.Q., 2002.

Dans cette situation, les capacités de croissance et d'internationalisation des coopératives sont fréquemment remises en question. Selon Spear (2001), l'accès restreint au capital, le processus de gestion faisant place à des problèmes d'agence et l'orientation locale/régionale/nationale des coopératives limitent leur expansion internationale. Récemment, le rachat et les « démutualisations » (Agrifoods, Agricore et Saskatchewan Wheat Pool) de certaines coopératives agricoles canadiennes n'ont fait qu'accentuer ce type de questionnements (*Le Coopérateur agricole*, octobre 2001). Qu'en est-il réellement? Dans un contexte de mondialisation, quels moyens prennent les coopératives pour contourner leurs limites? Est-ce un type d'organisation voué à un triste avenir ou, au contraire, le futur est-il gage de succès?

Comme les coopératives agroalimentaires sont présentes à deux niveaux de la filière agricole, en amont (approvisionnement à la ferme) et en aval (transformation), il est intéressant de lier ces deux types d'organisation participative à leur capacité d'internationalisation ainsi qu'au maintien de leur identité coopérative. Ces deux secteurs d'activité doivent-ils répondre aux mêmes enjeux stratégiques? Aux premiers abords, au Canada, il apparaît que

certaines coopératives spécialisées dans l'approvisionnement à la ferme connaissent de bonnes performances alors que d'autres coopératives oeuvrant dans le secteur de la mise en marché ont récemment rencontré de sérieuses difficultés.

D'ailleurs, du côté américain, en 1996, les coopératives agricoles n'ont pas connu des résultats équivalents (*La Terre de Chez Nous*, 1997). Les profits des coopératives d'approvisionnement à la ferme ont augmenté de 17% tandis que ceux des coopératives actives dans la mise en marché ont diminué de 5,6%. Or, selon la C.F.Q., à cette période, le marché favorable des intrants à la ferme est le principal responsable des forts profits des coopératives d'approvisionnement. Cela peut certes expliquer l'écart mais comment justifier une diminution des profits pour les coopératives de transformation? Est-ce plus facile d'être une coopérative dans l'un ou l'autre des secteurs?

Bien que la situation financière des coopératives d'approvisionnement à la ferme soit intimement liée aux conditions de marché des matières premières¹, il est intéressant, dans un contexte de mondialisation, de lier les secteurs d'approvisionnement à la ferme et de la transformation à la réalité coopérative. Leurs environnements concurrentiels diffèrent-ils grandement? En contexte de mondialisation, quelles sont leurs stratégies et quel est l'impact de ces dernières sur la cohérence coopérative?

Véritable fleuron de l'agroalimentaire québécois, la Coopérative fédérée de Québec, fêtant son 80^{ième} anniversaire cette année, constitue un cas de choix pour tenter de comprendre ce qui différencie l'environnement stratégique du

¹ En effet, à l'heure actuelle, certaines coopératives spécialisées dans les intrants à la ferme sont en difficulté. Entre autres, depuis 1997, l'industrie des fertilisants traverse une période creuse. De 1999 à ce jour, CFIndustries a accusé des pertes entre 63,6 et 82,7 millions US \$ (CFIndustries, 2000-2001). De son côté, Farmland Industries a dû essuyer des pertes de plus de 120 millions US \$ pour ses deux dernières années financières (Kansas City Star, 2002). Cette dernière traverse même une crise de liquidité (Kansas City Star, 2002). Les résultats d'Agway en 2000-2001 ne sont guère plus reluisants puisque l'entreprise a accusé des pertes de 9,4 et 8,9 millions (Agway, 2001).

secteur de l'approvisionnement à la ferme de celui de la transformation des viandes. Présente dans plusieurs filières stratégiques de l'agroalimentaire canadien, de la fourche à la fourchette, cette coopérative réalise un chiffre d'affaires de plus de 2,4 milliards de dollars (3,7 milliards de dollars incluant les coopératives affiliées (réseau Co-op)) et est le septième employeur en importance au Québec avec 13 237 emplois². De quelle façon cette coopérative surpasse-t-elle les limites inhérentes à ce type d'organisation en contexte de mondialisation? Comment fait-elle pour conserver ou améliorer sa position concurrentielle?

Pour les fins de ce mémoire, nous évaluons la filiale³ des viandes (transformation de porc, Olymel) et la division des intrants (divisions animales et végétales) de la C.F.Q. sous le paradigme environnement-stratégie-structure (Chandler, 1962 et Bartlett et Ghoshal, 1991), en lien avec le maintien de la cohérence coopérative. Ainsi, l'objectif principal de cette étude est de ressortir la relation environnement-stratégie-structure sous deux angles de la filière agroalimentaire, où la C.F.Q. est présente, et d'évaluer l'impact des décisions stratégiques sur l'harmonie coopérative.

Également, ce mémoire permet la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

- 1) Ressortir les forces et les faiblesses de la coopération en fonction de l'environnement stratégique en amont et en aval de la filière agroalimentaire
- 2) Cibler les stratégies à privilégier selon l'environnement concurrentiel et les mettre en relation avec les forces et les faiblesses des coopératives

² Extrait de la brochure corporative de la C.F.Q., 2002.

³ Olymel est la propriété de la C.F.Q. (83%) et de la SGF Soquia inc. (17%).

Au départ, nous émettons l'hypothèse suivante :

Chez la C.F.Q., les pressions sur le maintien de la cohérence coopérative de la part de la filiale de transformation des viandes sont plus complexes que celles provenant de la division de l'approvisionnement à la ferme.

Pourquoi faire une telle hypothèse? À vrai dire, l'environnement concurrentiel, la compétence des élus et les besoins en capitaux semblent différents pour ces deux secteurs d'activités.

Premièrement, nous pensons que l'environnement concurrentiel de ces deux divisions n'exige pas les mêmes réponses stratégiques. Il apparaît que les stratégies à privilégier par les coopératives actives dans le secteur d'approvisionnement à la ferme, dans un contexte de mondialisation, s'intègrent bien à l'univers coopératif. Malgré la faillite d'*United Cooperative of Ontario* en 1992, les succès connus par l'*United Farmers of Alberta*⁴, la *Western Co-operative Fertilizers Ltd.*⁵ ainsi que la C.F.Q.⁶, nous encouragent à adopter une telle position. À l'inverse, les coopératives de transformation canadiennes semblent vivre plus de difficultés, quant à leur identité. Alors qu'Agropur est actuellement en réflexion stratégique sur son avenir, les coopératives de transformation de l'ouest canadien ont récemment connu des échecs. Dairyworld, coopérative laitière et Agricore, née de la fusion du Manitoba Wheat Pool et de l'Alberta Wheat Pool, ont été rachetées par des entreprises corporatives. Parallèlement, les actions de la Saskatchewan Wheat Pool ont subi une importante chute, passant de 25\$ en 1997 à un peu plus de 2\$ en 2002 (C.F.Q., 2002).

⁴ Entre 1996 et 1999, le chiffre d'affaires d'*United Farmers of Alberta* a augmenté de 14% alors que l'actif a grimpé de près de 44% (Secrétariat des coopératives, 1996-1999).

⁵ Entre 1996 et 1999, le chiffre d'affaires de *Western Co-operative Fertilizers Ltd.* s'est accru de 24% mais l'actif a diminué de 24% (Secrétariat des coopératives, 1996-1999).

⁶ Durant les neuf dernières années, le chiffre d'affaires de cette division a augmenté de 70% tandis que l'actif s'est accru de 265% (C.F.Q., 2002).

Deuxièmement, nous estimons que la compétence des élus a de forte chance d'être plus élevée dans le secteur d'approvisionnement car ce dernier est intimement lié aux activités à la ferme. Qui sont les mieux placés pour répondre aux besoins des agriculteurs? À notre sens, ce sont les agriculteurs eux-mêmes. À l'opposé, les activités des coopératives de transformation constituent un nouveau métier pour les agriculteurs. Ce type de coopérative doit répondre aux besoins des consommateurs, de plus en plus mondiaux. Sans doute, cela représente une toute autre réalité pour les élus.

En dernier lieu, nous pensons que les contraintes liées au financement doivent être moins importantes dans le secteur de l'approvisionnement à la ferme que dans celui de la transformation puisque les besoins du premier sont moins élevés que le second (Audroing, 1995). En effet, selon Audroing (1995), « Avec une coopérative de transformation, trois métiers sont pratiqués : la production de matières premières, leur transformation et la commercialisation des produits finis. Dans ce cas, les besoins en financement sont plus pressants. »

Dans un tel contexte, il est intéressant d'analyser le lien environnement-stratégie-structure sous les deux angles, l'approvisionnement à la ferme et la transformation, présents à l'intérieur même de la C.F.Q.. Pour ce faire, nous étudions en premier lieu les enjeux créés par l'environnement concurrentiel de ces deux secteurs d'activités. À première vue, ils semblent différer fortement, influençant les stratégies adoptées. Puis, après avoir ressorti quelles sont les stratégies privilégiées par la C.F.Q., malgré les limitations des coopératives en contexte de mondialisation, nous évaluons l'influence de ces dernières sur le maintien de son identité coopérative. La mondialisation augmente-t-elle les difficultés de réponse aux consommateurs pour la filiale de la transformation porcine? Quels sont les effets sur la gouvernance de l'organisation participative? L'équilibre entre les volets associatif et d'entreprise est-il conservé? Autant de questions auxquelles nous tentons de répondre dans ce

mémoire. Dans le but de bien situer le lecteur, le chapitre deux présente un bref aperçu de la C.F.Q..

CHAPITRE 2 – Coopérative fédérée de Québec : mise en contexte et étude de cas...sous quels angles?

2.1 Ses origines et sa structure

Bien que notre apport, à travers ce mémoire, concerne principalement l'analyse du présent pour forger le futur, l'incidence de la longue histoire de la Coopérative fédérée de Québec (C.F.Q.) ne peut être passée sous silence. Car, tout au long de son développement, cette organisation a développé un héritage administratif (Bartlett et Ghoshal, 1991) qui lui est propre, fortement influencé par la culture québécoise, pouvant façonner sa réaction aux prochains défis.

Née en 1922 de la fusion de trois centrales coopératives, la C.F.Q. est ancrée dans l'histoire rurale québécoise (Saint-Pierre, 1997). Les années trente amènent une augmentation considérable du nombre de membres, passant de 49 à 189, causée principalement par des subventions gouvernementales (Côté, 2000b). Entre 1945 et 1975, une importante vague de consolidation, où les fusions et les liquidations furent nombreuses, touche les coopératives agricoles. Le nombre de coopératives diminue mais n'empêche pas l'augmentation du nombre de sociétaires. Durant la même période, la C.F.Q. diversifie ses activités, permettant une augmentation du chiffre d'affaires. D'ailleurs, en 1976, 47% des coopératives affiliées à la C.F.Q. réalisait un chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 million \$ (Côté, 2000b).

À l'heure actuelle, la C.F.Q. compte 93 coopératives affiliées, la nette majorité étant répartie dans les régions du Québec (1 en Ontario et 4 au Nouveau-Brunswick), et regroupe 37 317 membres. Sa mission se résume ainsi : « La Coopérative fédérée est fondamentalement au service des producteurs agricoles sociétaires du Québec en approvisionnant les entreprises de ces derniers ainsi qu'en transformant et écoulant leurs produits sur les marchés. » (C.F.Q., 2001). Épaulée par ses 14 106 employés, ce holding

coopératif oeuvre dans les secteurs de l'approvisionnement à la ferme, de la transformation de produits agricoles et du pétrole.

2.2 Ses résultats financiers⁷

En 2001, le chiffre d'affaires de la C.F.Q. s'élevait à 2,431 milliards \$, en hausse de 21% par rapport à l'année 2000. Ce montant est réparti comme suit : 1,619 milliards \$ proviennent de la filiale Olymel, 249 millions \$ de la division des pétroles Sonic et 581 millions \$ de la division de l'approvisionnement à la ferme (D.A.F.).

Lors des cinq dernières années (1997-2001), le chiffre d'affaires de la C.F.Q. a augmenté de 34% tandis que l'excédent des opérations et les ristournes se sont respectivement accrûs de 240% et de 116%.

2.3 Objet de notre étude : division de l'approvisionnement à la ferme et filiale de la transformation des viandes...sous quels angles?

Notre étude se concentre uniquement sur la D.A.F. et la filiale de la transformation des viandes (Olymel), laissant donc de côté la division pétrolière, qui ne fait pas partie du secteur agroalimentaire.

Orientée vers « l'utilisateur », la D.A.F., en plus d'offrir des services-conseils, veille à l'approvisionnement des coopératives affiliées et de ses clients dans les secteurs des productions animales et végétales, des grains, de la quincaillerie et de la machinerie agricoles. Comme chaque secteur d'activité agit dans un environnement concurrentiel distinct, et donc, pour centrer nos efforts, nous évaluons uniquement les secteurs d'approvisionnement des productions animales (l'alimentation) et végétales (les fertilisants, les pesticides et les semences). Ces choix s'imposent car ces activités constituent

⁷ Les données de cette section proviennent du rapport annuel 2001 de la C.F.Q..

le cœur névralgique de cette division, étant responsables de plus de 51% de son chiffre d'affaires (C.F.Q., 2001b).

Quant à la filiale de la transformation des viandes, Olymel, société à part entière de la C.F.Q., est active dans l'abattage, la découpe, la surtransformation et la commercialisation de viande de porc et de volaille. Comptant plus de 8000 employés et réalisant des ventes annuelles de 1,6 milliard \$, Olymel est co-leader sur le marché canadien, nez à nez avec Maple Leaf. Nous ciblons notre attention en évaluant exclusivement le secteur de la transformation porcine. Ce dernier est plus libéral que le secteur de la volaille, dont la commercialisation est régit au Canada par la gestion de l'offre⁸. L'intensité concurrentielle est ainsi davantage élevée dans l'industrie de la transformation porcine, soulevant de nombreux défis, d'où l'attrait d'une analyse plus dynamique. En outre, Olymel transforme près de 50% de la production de porcs du Québec et exporte 54% de ses ventes (C.F.Q., 2001b et 2002).

2.4 Conclusion

La C.F.Q. a été choisie parce que sa structure de holding chapeaute des activités d'approvisionnement à la ferme et de transformation des viandes. Dernièrement, au Canada et aux États-Unis, les coopératives spécialisées dans l'offre d'intrants semblent réaliser une meilleure performance que celles actives dans le secteur de la transformation/mise en marché. Pourquoi en est-il ainsi? Est-ce le cas de la C.F.Q.? Les pressions de l'environnement concurrentiel, incluant la mondialisation, sont-elles si différentes dans ces deux secteurs? Les stratégies adoptées par ces divisions sont-elles les mêmes? Qu'en est-il des pressions exercées par ces divisions sur la cohérence coopérative?

⁸ La gestion de l'offre est une limitation de produire, imposée par des quotas de production individuels, intégrant un contrôle des importations aux frontières (Gouin, 1996).

La construction d'un cadre théorique donnant des outils pour répondre à ces questions s'impose. Dans le chapitre suivant, nous dressons une revue de littérature composée du mouvement coopératif agricole, du maintien de la cohérence coopérative et de la trilogie environnement-stratégie-structure coopérative dans un contexte de mondialisation.

CHAPITRE 3 – Revue de littérature

Cette revue de littérature cherche à circonscrire le champ d'étude dans lequel appartient notre recherche. La première section traite des fondements de la coopération agricole en plus de faire ressortir les avantages et les inconvénients de cette forme d'action collective. Dans un deuxième temps, nous situons notre apport dans le contexte actuel d'évolution des coopératives agroalimentaires en lien avec le maintien de leur identité. Puis, nous terminons ce chapitre par les outils liés à la relation environnement-stratégie-structure sous un angle coopératif. Ces derniers constituent la trame de fond de l'analyse subséquente touchant à la division de l'approvisionnement à la ferme et à la filiale de la transformation porcine de la C.F.Q..

3.1 Mouvement coopératif agricole

Ceux qui choisissent de faire l'histoire et de changer le cours des choses ont l'avantage sur ceux qui décident d'attendre que les choses changent d'elles-mêmes.

(José Maria Arizmendiarieta, pasteur Basque, ferment du Mouvement coopératif de Mondragon cité par la C.F.Q., 2001a)

3.1.1 Ses origines et ses motivations

Dans les pays où l'agriculture est régie par l'économie de marché⁹, l'existence des coopératives agricoles, prolongement du secteur primaire, date de plus d'un siècle (Van Bekkum et collab., 1997). Plus souvent qu'autrement, la présence de ce type d'organisation agricole, dans l'activité coopérative nationale de ces pays, est très élevée. Certaines caractéristiques inhérentes à l'agriculture et à la vie rurale semblent mener à la coopération :

⁹ Spécifions cependant que l'agriculture, dans les pays industrialisés, est fortement subventionnée tels qu'en témoignent les indices agrégés d'aide aux producteurs de l'OCDE et de l'OMC.

Quelle que soit la taille de son exploitation, un agriculteur est toujours petit par rapport à ses partenaires commerciaux, et par conséquent, il est vulnérable s'il négocie seul;

En relation à cela, les marchés des produits agricoles se caractérisent par un petit nombre de grands acheteurs qui se fournissent auprès d'un grand nombre de producteurs relativement petits et potentiellement interchangeables;

En regroupant les productions de petits exploitants, il est plus facile de satisfaire les exigences des acheteurs;

Parce que la production biologique ne résulte pas nécessairement en une palette de produits homogènes, le commerce de ces produits comporte des incertitudes;

Parce que la production biologique ne peut être totalement maîtrisée à cause, par exemple, de conditions climatiques variables, les agriculteurs sont soumis à l'incertitude lorsqu'ils agissent seuls sur le marché;

Parce que l'agriculture est, du point de vue géographique, dispersée, seuls de rares fermiers se situent près des marchés;

La dispersion géographique implique que chaque agriculteur ne peut toucher qu'un nombre limité d'acheteurs, alors que regroupés, il leur est possible de vendre à un plus grand nombre;

Travailler et vivre près de la nature instaure un style de vie particulier et des conditions de travail différentes, pousse les gens à se rassembler pour tenter de résoudre leurs problèmes communs.

(Van bekkum et collab., 1997)

Dans les pays industrialisés, le concept de coopérative agricole prend néanmoins plusieurs facettes, donnant souvent vie à des divergences d'opinion quant à sa définition. Nous avons cependant retenu la caractérisation suivante: « La coopérative est un commerce qui appartient et qui est contrôlé par ses utilisateurs et distribue les bénéfices sur la base de l'utilisation » (Département américain de l'agriculture cité dans Van Bekkum et collab., 1997). Le principe d'utilisateur-propriétaire ouvre la porte au dualisme coopératif, qui sera repris dans la section sur la cohérence coopérative :

La notion de propriétaire-usager est la clé de voûte de l'édifice coopératif. Elle reflète la dualité, l'ambivalence inscrite dans la nature coopérative. Cette dualité intègre les fonctions de production et d'utilisation, la notion de propriétaire et d'usager,

l'aspect collectif et individuel, social et économique, les volets association et entreprise. (Côté, 2000a)

✓ Les coopératives agricoles : un acteur socio-économique

Quelles sont les motivations inhérentes à la formation des coopératives ? En fait, les buts économiques sont accompagnés d'objectifs sociaux (Schrader, 1989 et Fobes, 1993), visant l'amélioration du bien-être d'un groupe d'individus (Côté, 1992), rejoignant ainsi la dualité intrinsèque à ce type d'organisation.

D'abord, sous le prisme économique (Schrader, 1989), plusieurs éléments encouragent la formation d'une organisation participative dont : la volonté d'échapper aux imperfections de marché, causées principalement par une asymétrie de l'information (rejoint la théorie des coûts de transaction de Williamson, 1985), par un marché oligopsone et par la faible position de négociation des agriculteurs (Van Bekkum, 2001) ; la recherche d'économies d'échelle et d'envergure ; la capture de profits, à un autre niveau que celui de l'activité à la ferme ; l'amélioration de la coordination des activités en amont et en aval, pour une meilleure efficience ; et la répartition du risque entre les membres. Sous un autre angle, la mise en place d'une coopérative agricole peut également répondre à la volonté d'acquérir un pouvoir de marché à la faveur des membres, devenant du même coup un facteur d'inefficacité (Schrader, 1989).

Le mouvement coopératif est aussi en place pour des raisons sociales. Entre autres, ce sont l'offre de nouveaux services aux agriculteurs, l'assurance de l'approvisionnement en matières premières et/ou de la transformation en produits finis et la volonté du développement de l'ensemble de la filière agricole dans l'intérêt des membres qui font en sorte que les coopératives sont des entités structurantes de leur milieu (Schrader, 1989).

3.1.2 Les difficultés des coopératives sous le prisme de la théorie d'agence...

C'est la relation entre les propriétaires du capital de la firme et ceux qui prennent les décisions qui est au cœur de la théorie d'agence. Sous l'angle coopératif, cette dernière revêt différents aspects au niveau des investissements et de la gouvernance, plus souvent qu'autrement, sous forme d'obstacles quant à la gestion de ce type d'organisation (Tableau 3.1).

Tableau 3.1 Les problèmes d'agence dans les coopératives au niveau des investissements et de la gouvernance

Problème...	Explications
<i>Investissement</i>	
... de la propriété commune	Inégalité entre la participation aux investissements et la distribution des bénéfices. Notion de <i>free rider</i> d'Olson (1965).
... d'horizon	Disparité des intérêts entre les membres et le conseil d'administration quant à la distribution inter-temporelle des coûts et des bénéfices liés aux investissements.
... de portefeuille	Différences d'attitudes des membres au sujet du risque.
<i>Gouvernance</i>	
... de surveillance	Disparité des intérêts entre ceux des gestionnaires des coopératives et ceux des membres.
... de suivi	En présence d'un nombre élevé de membres, l'incapacité individuelle de ces derniers à influencer le processus décisionnel et l'appropriation d'une minime fraction des bénéfices peut provoquer le comportement de « free rider ».
... d'influence sur les coûts	La présence de différents groupes de propriétaires ayant des buts opposés peut provoquer des conflits.
... décisionnel	Difficulté pour les gestionnaires de prendre une décision face à un « membership » hétérogène ayant des opinions divergentes.

Source : Van Bekkum, 2001. (Traduction libre de l'auteur).

3.1.3 ...n'empêchant pas l'existence de l'avantage coopératif

Malgré la possibilité que surviennent des problèmes d'agence, la formule coopérative agricole donne vie à l'avantage coopératif, caractérisé par les traits suivants : la confiance des consommateurs envers le mouvement coopératif dans un contexte d'asymétrie de l'information sur les marchés; la distribution des pouvoirs permettant la maximisation de l'apport des membres et des employés au fonctionnement de l'organisation; l'aide autonome mutuelle établissant un tissu de solidarité dans la communauté; le développement du capital social par l'entremise de relations ancrées au sein de la communauté/entreprise, de réseaux d'utilisateurs, de l'engagement des membres et du processus démocratique; ainsi que la forte coopération entre coopératives présentes en amont et en aval (Spear, 2001).

3.1.4 La présence du mouvement coopératif à l'échelle mondiale

En 1996, l'Alliance coopérative internationale évaluait que le mouvement coopératif mondial comptait 740 000 coopératives et plus de 760 millions de coopérateurs (Côté et collab., 1996). Sur la scène agroalimentaire, ce type d'organisations participatives est certes omniprésent; réalisant un chiffre d'affaires de plus de 522 milliards de \$ US en 1996 et comptant plus de 580 000 coopératives (Côté et collab., 1996). Assurément, la vie rurale semble encore et toujours mener à la coopération.

3.1.5 Conclusion

Les particularités du monde agroalimentaire favorisent la formation de coopératives actives à différents niveaux de la filière agricole. Malgré l'ombre au tableau causée par la possibilité de problèmes d'agence, la formule coopérative démontre des avantages. Maintenant que les fondements du mouvement coopératif agroalimentaire ont été présentés, rentrons au cœur de

ce mouvement par l'introduction de la notion de cohérence coopérative en lien avec son environnement. La prochaine section présente un bref survol d'outils liés à cet élément.

3.2 Cohérence coopérative : à la recherche d'un équilibre

3.2.1 Positionnement des coopératives en fonction de la diversité des contextes

Pourquoi parler de cohérence lorsqu'on mentionne le mot coopérative? C'est sa dualité intrinsèque qui crée cette recherche d'équilibre (Fobes, 1993). Selon Côté et collab. (1992) :

L'organisation coopérative se distingue de la société de capitaux par sa double nature d'association de personnes et d'entreprise économique au service de ses membres. (...) Cependant, l'entreprise coopérative est, au même titre que la société de capitaux, soumise aux contraintes du marché dans lequel elle évolue.

La figure 3.1 illustre cette réalité en distinguant les organisations participatives en fonction de deux axes¹⁰; l'un identifiant l'intensité des règles coopératives et l'autre ciblant l'intensité des règles du marché.

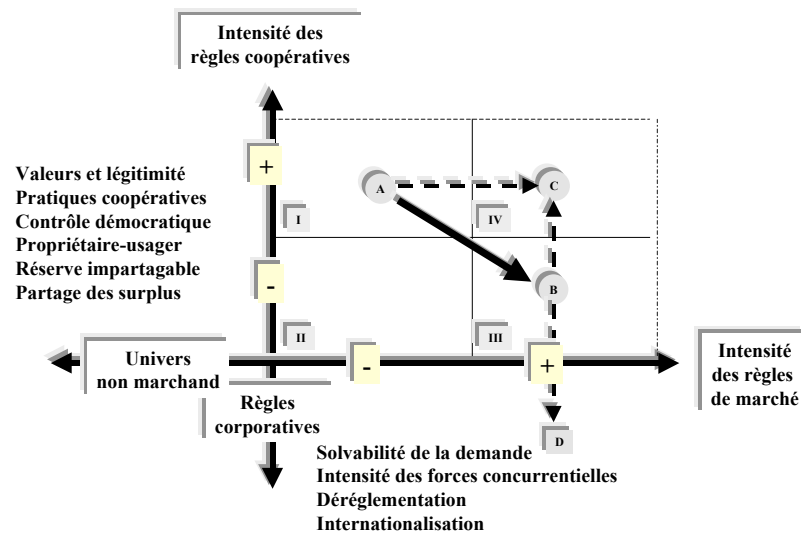
Le profil des coopératives tend à glisser du quadrant I vers le quadrant III, entraînant ainsi une diminution de l'intensité des règles coopératives tandis que la concurrence s'intensifie; dans ce cas, la coopérative est vulnérable et a

¹⁰ L'axe de l'intensité des règles coopératives offre trois possibilités : la forte intensité d'application des principes coopératifs (+), la faible intensité d'application (-) et, en dernier lieu, le statut corporatif. Quant à lui, l'axe de l'intensité des règles de marché illustre également trois possibilités : forte intensité concurrentielle (+), faible intensité concurrentielle (-) et univers non marchand. Cas : quadrant I (fortes règles coopératives et faible intensité concurrentielle; quadrant II (faibles règles coopératives et faible intensité concurrentielle); quadrant III (faibles règles coopératives et forte intensité concurrentielle); et quadrant IV (fortes règles coopératives et forte intensité concurrentielle). Le cinquième cas étant les coopératives dans l'univers non marchand alors que le sixième cas présente les coopératives ayant pris le statut corporatif.

pris une trajectoire dénaturante (Chaves et Monzon, 2001). Or, le quadrant IV constitue l'idéal à atteindre car l'identité coopérative est forte dans un contexte de concurrence élevée, créant ainsi une position concurrentielle enviable (Côté, 2000a). Pour accéder à cet état, la structure associative doit être solide, renouvelant constamment la cohérence coopérative. Dans cette situation, l'organisation participative a pris une trajectoire « autorenforçante » (Chaves et Monzon, 2001).

Mais, quelles sont les tensions à l'intérieur même de la coopérative dans cette quête de cohésion?

Figure 3.1 Profil des coopératives en fonction de la diversité des contextes



Source : Côté, 2000a.

3.2.2 Arbitrages et marges de manœuvre : enjeux de gouvernance

Les enjeux de gouvernance dans l'univers coopératif sont nombreux. Ce type d'organisation doit jouer de ruse pour conserver un équilibre (Fulton et Gibbings, 2000) :

Les caractéristiques des coopératives au démarrage -un ensemble d'activités très concentrées, un statut de membre relativement homogène, des griefs communs parmi les membres et la différenciation d'avec les sociétés privées- commencent habituellement à s'éroder à mesure que la coopérative mûrit. (...) Les griefs communs s'affaiblissent et diminuent à mesure que les conditions qui ont favorisé l'apparition de la coopérative disparaissent. D'autres griefs, qui visent souvent la coopérative directement, les remplacent. Les coopératives étendent souvent leurs opérations dans de nouveaux champs d'activités à cause des pressions concurrentielles et pour offrir le même service que les entreprises privées.

Généralement, l'augmentation de la taille du « membership » contribue à l'accentuation de l'hétérogénéité en plus d'amener le problème de l'action collective¹¹ (Olson, 1965), causé par le caractère quasi-public de la coopérative (Côté, 2000a). Dans un tel contexte, comment faire pour conserver l'identité coopérative alors que l'environnement concurrentiel aura évolué?

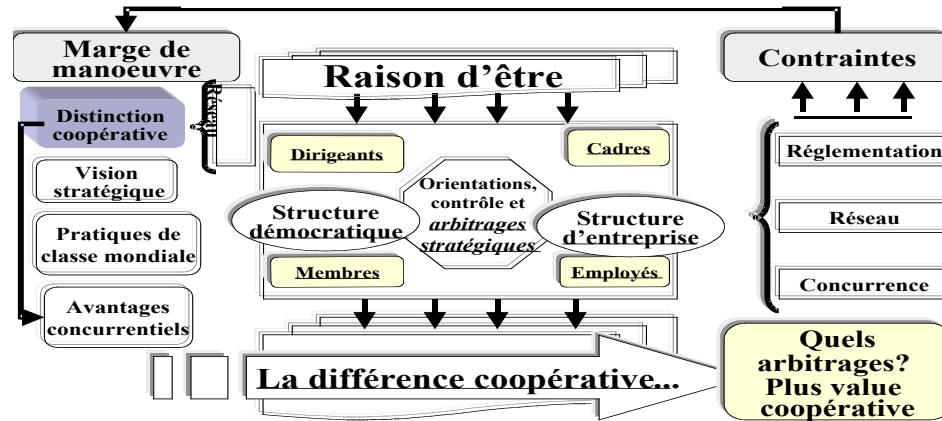
La dualité coopérative prend naissance du statut du propriétaire-usager. La figure 3.2 illustre ce dualisme à travers les structures démocratique et d'entreprise ainsi que l'arbitrage des rapports de forces entre l'activité des sociétaires et leur environnement (Côté, 2000a), créant ainsi un jeu de relations (Fulton et Gibbins, 2000)¹².

Souvent, la faiblesse de l'identité coopérative origine de la structure démocratique. Un développement parallèle et intégré des deux structures, chacune d'elle trouvant sa raison d'être dans l'autre, alloue le passage de la coopérative du quadrant I au quadrant IV (Côté, 2000a), en raison d'un fort degré d'intégration des relations (Fulton et Gibbins, 2000).

¹¹ La liberté d'adhésion et le capital collectif considérable (les bénéfices) font en sorte qu'un large sous-ensemble de la population sont les vrais propriétaires des grandes coopératives. Dans une telle situation, le membre a tendance à s'approprier les bénéfices de l'action collective sans en supporter les coûts.

¹² Rapports entre les membres, rapports entre les activités et rapports entre les membres et les activités.

Figure 3.2 Arbitrages et marge de manoeuvre



Source : Côté, 2000a.

Également, la marge de manœuvre, ou, en d'autres termes, les stratégies accessibles par les coopératives, naissent des contraintes provenant de l'environnement où agissent les organisations participatives. Les deux modèles précédents nous amènent d'ailleurs à mettre en relation les trois éléments inter-reliés suivants : l'environnement, les stratégies et la structure coopérative, sujet de la prochaine section.

3.2.3 Conclusion

Le concept de cohérence coopérative est au cœur du mouvement coopératif, prenant vie de sa dualité intrinsèque. La C.F.Q a-t-elle atteint un équilibre coopératif? Tente-t-elle de développer de façon simultanée ses structures démocratique et d'entreprise? Quelles sont les pressions causées par la division d'approvisionnement à la ferme et de la filiale de transformation des viandes sur le maintien de la cohésion coopérative? Cette dernière question provoque l'élargissement de notre cadre d'analyse en intégrant le paradigme environnement-stratégie-structure coopératif. Car, comment cibler ces

pressions sans tenir compte de l'environnement, des stratégies et de la structure? La prochaine section permet donc l'addition d'outils d'analyse essentiels.

3.3 La trilogie environnement-stratégie-structure sous l'angle coopératif

Nul doute que la relation environnement-stratégie-structure (Figure 3.3) a été l'objet de nombreux apports théoriques¹³; certains auteurs ont intégré une perspective internationale alors que d'autres l'ont laissée de côté. Loin de nous l'idée de résumer les différents débats et apports dans ce domaine. Nous désirons plutôt faire émerger les points d'intérêt pour notre question d'étude sur la coopération, dont les réalités stratégique et structurelle sont différentes de celles d'une multinationale. L'environnement de ces deux types d'organisation reste néanmoins le même, surtout en contexte de mondialisation. Pour répondre à nos besoins, que pouvons-nous récupérer de ce champ d'étude?

Au cœur de ce domaine d'expertise jaillit le débat de pro-activité et de réactivité. Alors que la théorie écologique des populations, la théorie économique industrielle des organisations et la théorie de la contingence¹⁴ attribuent un rôle réactif aux firmes, les théories du management stratégique présentent les firmes comme des vecteurs de pro-activité cherchant le meilleur « fit » entre l'environnement et la structure organisationnelle (Westgren, 1994). Aux dires de Chandler (1962), dont l'apport est fortement réactif, les stratégies doivent être accompagnées par les structures appropriées. Pendant que Ghoshal et Nohria (1993), par une approche pro-active, prétendent qu'un

¹³ Cette relation a été considérée comme un tout ((Chandler (1962), Bartlett et Ghoshal (1991)), a été divisée en paire (environnement-structure (théorie écologiste des populations, théorie économique industrielle des organisations et théorie de la contingence) et stratégie-structure (Hedlund et Rolander (1990)) ou a intégré d'autres éléments (stratégie-structure-performance (Ghoshal et Nohria (1993) et Birkinshaw et Morrison (1995))).

¹⁴ Les deux premières théories évaluent le comportement collectif des organisations dans une industrie tandis que la troisième analyse la place des firmes individuelles dans leur environnement.

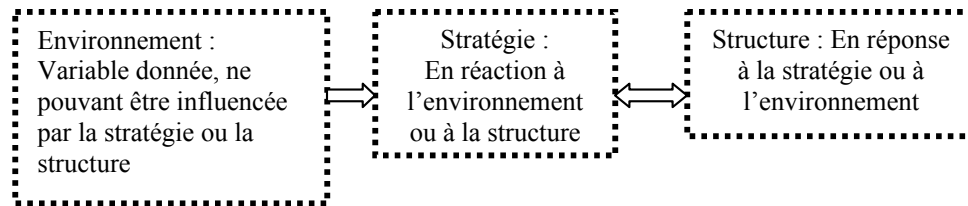
mauvais « fit » environnement-stratégie-structure entraîne l'échec de l'entreprise à long terme, Hedlund (1990) n'est pas aussi radical et pense qu'un « fit » déficient ne se termine pas obligatoirement par une disparition.

Ghoshal (1987), par une approche multidirectionnelle, accepte même l'idée que la structure puisse affecter les stratégies et vice versa. La réalité structurelle des coopératives influence-t-elle les stratégies sélectionnées? Spear (2001) répond positivement à cette question, par l'influence des limites des coopératives en contexte de mondialisation. Au fil du parcours, les coopératives et les autres formes d'organisations peuvent sombrer dans des pièges stratégiques ainsi que dans des pièges structurels¹⁵; souvent, la plus grande lacune des firmes est l'incapacité organisationnelle d'intégrer des stratégies complexes mais également flexibles (Bartlett et Ghoshal, 1991).

Enfin, le paradigme structure-stratégie-performance (Ghoshal et Nohria, 1993) permettra-t-il d'amener un élément de réponse quant aux différences de performance des divisions d'approvisionnement à la ferme et de transformation des viandes de la C.F.Q. ? Le « fit » stratégie-structure de ces divisions est-il efficient ? Ce bref survol de la littérature soulève des questions qui devront être abordées dans notre mémoire. Pour ce faire, voyons les outils à notre disposition pour chacun des éléments de la relation environnement-stratégie-structure, dans une optique coopérative.

¹⁵ Pièges stratégiques : implanter des solutions simples et statiques à des problèmes difficiles et dynamiques. Pièges structurels : établir des structures de plus en plus compliquées pour solutionner des problèmes complexes.

Figure 3.3 Le paradigme environnement-stratégie-structure



Source : Bartlett et Ghoshal, 1991, Hedlund, 1990 et Ghoshal, 1987.

3.3.1 Environnement concurrentiel : les effets de la mondialisation

Premier élément du paradigme, l'environnement est fortement influencé par le phénomène de la mondialisation. Nous tâchons donc de cibler les outils d'analyse permettant d'étudier les logiques industrielles dans lesquelles œuvre la C.F.Q., tout en accordant une place prépondérante aux influences mondiales.

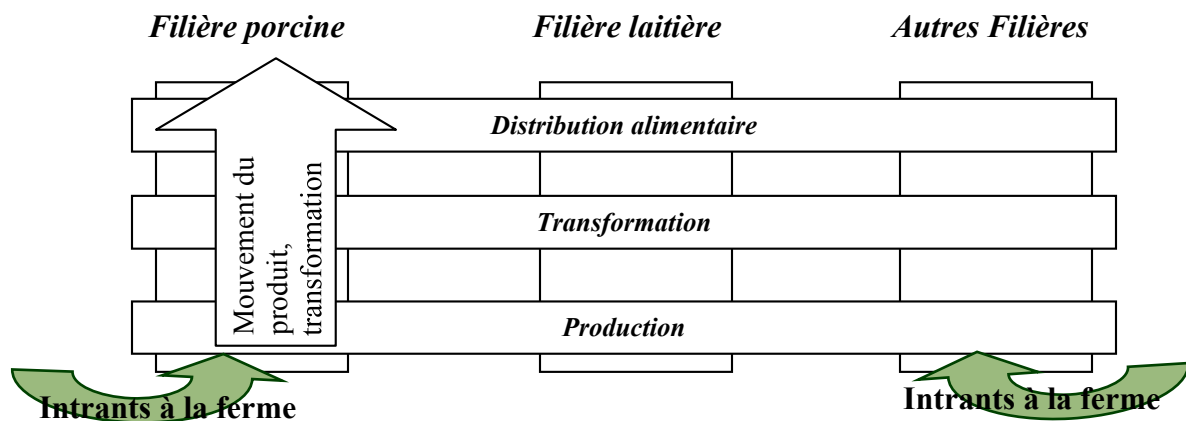
3.3.1.1 Concept de la filière en agroalimentaire : positionnement des coopératives d'approvisionnement et de transformation

Mais d'abord, pour fins d'analyse, l'agroalimentaire, secteur ultra-complexe comptant plusieurs niveaux d'activités, exige une simplification. Cette dernière est concrétisée par une représentation composée des sous-systèmes inter-reliés horizontaux (secteurs d'activités : production, transformation et distribution) et verticaux (filière laitière, porcine, avicole, céréalière, etc.) (Gouin, 1996). Une filière est : « (...) l'itinéraire que suit un produit au travers de ses différents stades de transformation. » (Chalmin, 1983).

Les coopératives spécialisées dans les intrants sont présentes dans l'ensemble des filières agroalimentaires (laitière, porcine, avicole, céréalière, etc.), entre autres, par l'offre de matériel génétique, de moulée et de semences. Le point culminant de l'itinéraire des produits d'une telle coopérative sont les

producteurs agricoles eux-mêmes. Quant à lui, le produit des coopératives de transformation de viandes part de l'animal élevé à la ferme et va jusqu'à l'assiette des consommateurs; il suit une trajectoire de l'amont à l'aval dans la filière agroalimentaire (Audroing, 1995) (Figure 3.4).

Figure 3.4 Les sous-systèmes horizontaux et verticaux; positionnement des coopératives d'intrants et de transformation des viandes



Source : Adapté de Chalmin, 1983 et Gouin, 1996.

La notion de filière n'est cependant que le point de départ ouvrant la voie à une analyse de la compétitivité industrielle plus détaillée (Koulytchizky, 1983). Nous devons donc compléter nos outils d'analyse pour introduire l'emprise du mouvement de la mondialisation.

3.3.1.2 Apports des « catalyseurs » de la mondialisation de Yip (1992)

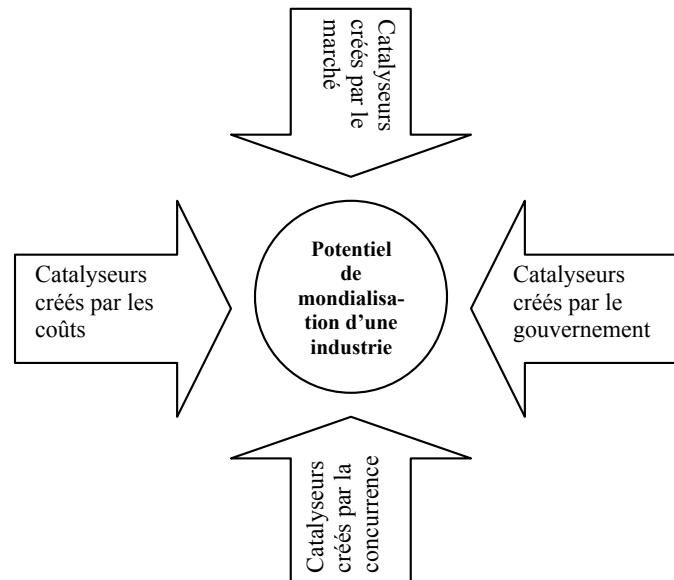
Global markets invite global corporate giants, and global competition demands it.

(Barnet et Cavanagh, 1994 cité par Maude Martin, 2000)

Les grandes tendances de l'économie mondiale reposent sur : « (...) le renforcement des accords de commerce multilatéraux, le développement accéléré des blocs régionaux, l'augmentation du degré d'ouverture des échanges et l'intégration constante et croissante des connaissances techniques. » (Côté et collab., 1995a). L'horizon d'action prenant ainsi une dimension mondiale. Auparavant, la majorité des industries exigeaient des stratégies unidimensionnelles; adopter une sensibilité nationale, être efficient mondialement ou assurer un transfert mondial des connaissances (Bartlett et Ghoshal, 1991). Les exigences industrielles devenant plus complexes, le concept d'industrie transnationale a émergé, sollicitant des stratégies tridimensionnelles (Bartlett et Ghoshal, 1991) ou mondiales (Yip, 1992).

Est-il juste de penser que toutes les industries requièrent maintenant des stratégies mondiales? Yip (1992) est d'avis que l'intensité mondiale des industries diffère, influençant ainsi celle des stratégies; si l'industrie agit sur une échelle continentale, une stratégie mondiale ou « globale », limitée à cette région, est alors celle qui est la plus indiquée. Or, comment faire pour mesurer l'intensité mondiale d'une industrie? L'apport des « catalyseurs » de la mondialisation de Yip (1992) devient alors un outil essentiel (Figure 3.5). La recherche d'un équilibre, évitant une mondialisation excessive ou déficiente des stratégies, est l'enjeu principal.

Figure 3.5 Potentiel de mondialisation d'une industrie, Yip (1992)¹⁶



Source : Yip, 1992. (Traduction libre de l'auteur).

Malgré ce point de départ encourageant dans l'évaluation de l'environnement concurrentiel, l'élargissement de notre cadre d'analyse permettant la considération de variables intra-industries est nécessaire. Les deux concepts étant inter-reliés mais complémentaires car, généralement, une augmentation de la mondialisation de l'industrie va accroître l'intensité des cinq forces de Porter (1980) tandis que leur apport analytique diffère (Yip, 1992).

¹⁶ Catalyseurs créés par le marché : besoins communs des consommateurs, consommateurs mondiaux, réseaux mondiaux, marketing transférable, pays dominants; catalyseurs créés par les coûts : économies d'échelle, effets de la courbe d'expérience, recherche d'efficacité, logistique favorable, rapidité des changements technologiques; catalyseurs créés par les gouvernements : politiques commerciales favorables, compatibilité des standards techniques, similarité de la réglementation commerciale, engagement des gouvernements chez les compétiteurs, intérêts des gouvernements; catalyseurs créés par la concurrence : importance des exportations et des importations, compétiteurs des autres pays, interdépendance des pays et niveau de mondialisation des compétiteurs.

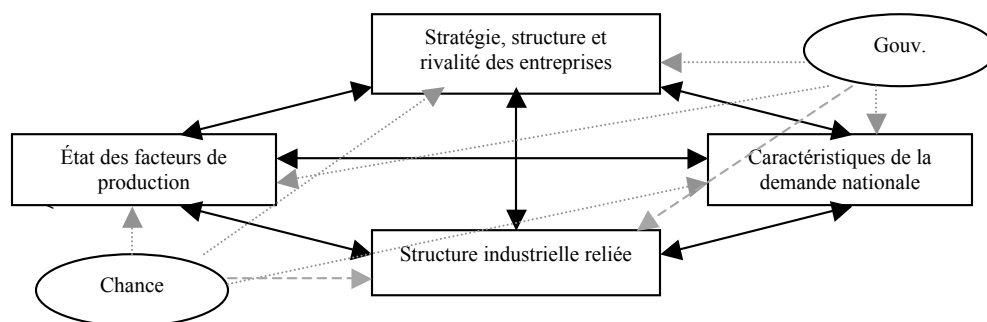
3.3.1.3 La logique industrielle : contributions du diamant portérien (1990)

(...) les défis qui assaillent notre industrie depuis quelques années - questions relatives à la main-d'œuvre, la compétition en amont et en aval des supermarchés, la concentration au niveau du détail et de la transformation, les nouvelles technologies et le besoin de vraiment connaître les consommateurs- continueront leur influence et pourraient même exercer un impact accru si l'économie continue de se détériorer.

(Len Lewis, 68th Annual Report of the Grocery Industry cité par la C.F.Q., 2001a)

Complexe dynamique évolutif, l'unité industrielle est composée de ramifications créant sa logique même. Chandler (1962) fut l'un des premiers à étudier l'historique industrielle ouvrant la voie au diamant national de Porter (1990) (Figure 3.6), modèle permettant d'évaluer si l'environnement industriel national favorise le développement de grappes d'industries compétitives ou l'inhibe. Porter, cité dans de nombreux ouvrages, fut cependant critiqué pour avoir laissé de côté le rôle du gouvernement; oubli inconcevable dans la sphère agroalimentaire, où l'état a longtemps été omniprésent dans de nombreux pays développés (Westgren, 1994). Son modèle de diamant intègre néanmoins la chance et le gouvernement comme deux variables externes.

Figure 3.6 Étude de l'avantage concurrentiel national : le diamant de Porter



Source : Porter, 1990.

À l'intérieur même de la logique industrielle réside le modèle dynamique des cinq forces de la concurrence de Porter (1980)¹⁷, outil permettant l'évaluation de la rentabilité d'un secteur, plus aisé à circonscrire que le diamant portérien. La filière agroalimentaire (producteurs-concurrents-détaillants) est d'ailleurs au cœur de cet outil d'étude.

Devant les critiques de Dunning (1993) et Rugman et collab. (1993) au sujet du diamant portérien, la considération parallèle des modèles de Yip et de Porter s'avère indispensable. Dunning (1993) est d'avis que le diamant portérien sous-estime l'importance de la mondialisation de la production des marchés. Selon lui, l'activité économique de chaque pays est interdépendante et donc :

Integration inevitably means national diamonds have to be replaced by supranational diamonds. In this case, national political borders become meaningless. The principle of the diamond may still hold good – but its geographical constituency has to be established on very different criteria.

(Dunning, 1993)

Rugman et collab. (1993) abondent dans le même sens et estiment que le diamant canadien doit être joint au diamant américain pour projeter une juste vision.

¹⁷ La rivalité entre les concurrents, la menace de produits substitués, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

3.3.2 Stratégies : comment surpasser les limites des coopératives en contexte de mondialisation?

Enterprises which do not grow decrease in size, lose market share, and are likely to disappear.

(Rodrigues, 1998 cité par Maude Martin, 2000)

Dans la lutte à l'internationalisation, les multinationales peuvent configurer leurs activités pour une exploitation maximale des avantages OLI (propriété (O), localisation (L) et internalisation (I)) (Dunning, 1988). Les stratégies de ce type d'organisation sont diversifiées, allant de l'exportation aux investissements directs étrangers, en passant par les alliances stratégiques.

Où se positionnent les coopératives dans ce contexte de mondialisation? Ces dernières doivent surpasser certaines limites créées par leurs structures de gestion (possibilité de problèmes d'agence), leurs structures financières (accès restreint au capital) et leur caractère national (Spear, 2001 et Fobes, 1993). Leur pouvoir économique est généralement inférieur à celui des multinationales alors que leur orientation vers la satisfaction des usagés tend à une auto-régulation de la concurrence; les coopératives ne se concurrençant que rarement entre elles. Également, l'hétérogénéité des membres, suite à l'expansion de la coopérative au-delà des frontières nationales, rend plus difficile le maintien de la cohérence entreprise-association. Ces éléments font en sorte que, en général, lors d'un cycle de concentration industriel, tandis que les firmes capitalistes fusionnent et acquièrent d'autres entreprises, les coopératives voient leurs parts de marché diminuer.

Or, bien que les coopératives ne rencontrent pas de difficultés quant aux O et I de Dunning (1988), les L soulèvent des interrogations par la délocalisation des activités (Spear, 2001). Car, d'après Mauget (2001) : « Délocaliser les usines pour aller produire moins cher à l'étranger est un message difficile à faire

passer auprès des sociétaires, si la finalité des coopératives est la valorisation de leurs productions, et non la rentabilité des capitaux. » Mais, cela nous ramène au rôle des coopératives. La fonction principale des coopératives étant de desservir leurs membres, cette forme d'organisation est un outil de choix pour la conservation de la richesse à l'intérieur des frontières nationales. Le désavantage des coopératives quant à la délocalisation, constituerait-il, en fait, son plus grand avantage? « Dans un contexte de crise, une coopérative mettra tout en œuvre pour éviter une délocalisation, conserver ses hectares et ses agriculteurs. Une entreprise privée se posera moins de questions. » (Mauget, 2001).

Ainsi, l'exportation sera la première option d'internationalisation privilégiée par les coopératives. L'acquisition permettant une intégration verticale des activités; l'utilisation de licences; et les alliances stratégiques et les co-entreprises entre coopératives risquent d'être les stratégies les plus populaires suite aux limites des exportations (Mauget, 2001). Ces deux dernières alternatives présentent des avantages par le partage de valeurs communes pouvant intensifier l'idéologie coopérative. Les alliances stratégiques et les co-entreprises avec des entreprises privées sont également à considérer. Quant à elles, les fusions entre coopératives au-delà d'une échelle nationale ont généralement lieu, sauf pour de rares exceptions¹⁸, dans des circonstances négatives (Spear, 2001).

Pour surmonter la limite inhérente des coopératives quant à l'accès au capital, des formes d'adaptation, rendues possibles suite à des changements législatifs facilitant les opérations sur les marchés de capitaux, ont fait leur apparition (Monzon Campos et collab., 1996 cité dans Spear, 2001)¹⁹. Toutefois, elles

¹⁸ La fusion entre MD-Foods (Danemark) et Arla (Suède), deux coopératives laitières, est une exception.

¹⁹ Parmi ces adaptations : « (...) la distribution d'actions sans droit de vote à des tiers partenaires financiers; la capacité d'élargir la notion de membre en vue d'inclure des partenaires financiers comme membres; et l'adaptation des droits de vote (éliminant le principe d'égalité des membres), cette dernière visant une pondération des droits de vote proportionnelle à l'investissement « New generation co-operatives » » (Monzon Campos et collab., 1996).

semblent comporter certains risques : « Le recours massif aux emprunts ou à divers artifices coûteux (tels que les titres sans droit de vote) risque de déstabiliser la coopérative et de provoquer un déséquilibre des pouvoirs de décision et de contrôle au détriment des adhérents » (Audroing, 1995). Fait important, les coopératives d'approvisionnement souffrent peu des limites financières car le besoin en capital est moindre que pour les coopératives actives dans le secteur de la transformation (Audroing, 1995).

Certains outils s'avèrent utiles pour comparer les stratégies des coopératives et des multinationales. D'abord, la chaîne de valeur de Porter (1986), intégrant les fonctions primaires et de soutien et illustrant ainsi l'offre valorisée, connecte les maintes activités et cible l'étendue des firmes. Le cadre d'analyse de la concurrence de Porter (1982) est également utile en considérant les objectifs poursuivis, les hypothèses formulées, les stratégies ainsi que les forces et les faiblesses des concurrents d'un secteur. Ensuite, l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000) présente les différentes combinaisons de stratégies de domination des coûts et de différenciation. Elle situe les stratégies génériques des joueurs. Puis, la matrice de Johnson et Scholes (2000) sur les orientations du développement stratégique permet la comparaison des stratégies sous les trois angles suivants; produits, marchés et compétences. Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons tous ces modèles.

3.3.3 Structures coopératives : fédération, holding...

Dernièrement, pour répondre aux tensions environnementales et être en mesure d'implanter les stratégies désirées, les coopératives ont eu tendance à modifier leur structure. Dans un environnement en constant changement, les répercussions structurelles ne sont sûrement pas terminées. Or, d'après Van Bekkum et collab. (1997) :

En ce qui concerne la majorité des coopératives actuelles, il est juste de dire que leur modèle ne correspond pas de façon optimale à leur environnement commercial. Cependant, on ne peut dire en général à quel modèle elles devraient s'attacher. Il n'existe pas un modèle de coopérative meilleur que tout autre qui pourrait être appliqué universellement -tout dépend des conditions spécifiques sous lesquelles opère une coopérative donnée. En fait, il y a un nombre incalculable de façons d'organiser les coopératives.

Généralement, les grandes coopératives couronnées de succès se concentrent sur une série d'activités inter-reliées (Fulton et Gibbings, 2000). Cependant, deux types structurels dominent le monde des coopératives ; l'un perdant du terrain, les fédérations, et l'autre accroissant sa présence, les holdings coopératifs.

En véritable perte de vitesse sur le continent européen, les coopératives fédérées, regroupements de coopératives²⁰, ont dû essuyer plusieurs critiques ces dernières années. Les problèmes de contrôles et de transmission des signes du marché, entre autres, constituent leurs principales faiblesses structurelles. La survie des fédérations est en danger en raison des tensions internes causées par la réduction de l'engagement idéologique et de l'augmentation de l'intensité concurrentielle (Shediwy, 2001). Cependant, ce sont principalement les coopératives fédérées actives en aval qui semblent rencontrer des difficultés de contrôle alors que celles présentes en amont de la filière agricole ne paraissent pas aux prises avec ces inconvénients (Van Bekkum et collab., 1997).

L'avenir des holdings coopératifs, particulièrement ceux décentralisés (encourageant les initiatives locales tout en conservant une coordination centrale) semble prometteur (Shediwy, 2001). Un holding désigne : « (...) une entreprise dominante, ou mère, dont les autres entreprises dépendent au niveau patrimoine, des finances ou économique, mais tout en conservant leur

²⁰ Les coopératives fédérées sont la propriété d'autres coopératives (Cropp et Ingalsbe, 1989).

indépendance juridique (Chaves et Monzon, 2001). » En termes coopératifs, un holding concerne une organisation participative prenant possession entière ou en partie (filiale ou co-entreprise) d'une structure capitaliste (Spear, 2001). Ce sont la difficulté de sa justification auprès des membres ainsi que la faible influence de ces derniers sur les activités des filiales qui sont les principaux désavantages de cette structure (Spear, 2001).

Les formes structurelles des coopératives ne se limitent pas qu'aux fédérations et aux holdings. En outre, l'ouverture au capital de non-membres entraîne des changements structurels pouvant être complexes; l'un d'entre eux étant la croissance des filiales PLC (Public Limited Company) (Van Bekkum et collab., 1997).

La structure, règle-t-elle tout? Il semble que non. La loyauté et la flexibilité doivent aller au-delà de la structure (Bartlett et Ghoshal, 1991). La configuration d'avantages et de capacités bâtie au fil du temps développe des liens organisationnels surpassant les mutations structurelles (Chandler, 1962). D'ailleurs, dans une organisation participative, il est fortement conseillé d'accompagner les changements structurels par des modifications dans l'organisation; l'accroissement de l'éducation coopérative auprès des membres et de la direction (Fulton et Gibbins, 2000) constitue un exemple.

3.3.4 Conclusion

Le lien environnement-stratégie-structure est pour le moins complexe. Peut-être l'est-il encore davantage pour les organisations participatives en raison de certaines limites et particularités structurelles. La considération d'outils diversifiés, allant des apports en management international jusqu'aux concepts coopératifs, est nécessaire pour réaliser ce type d'étude. Ce bref survol théorique soulève des questions. Quel est l'environnement concurrentiel de la division d'approvisionnement à la ferme et de la filiale de transformation des

viandes de la C.F.Q.? Quelles sont les stratégies exigées par les environnements concurrentiels respectifs? Quelles sont les forces et les faiblesses du mouvement coopératif en lien avec les environnements stratégiques (amont et aval)? Maintes questions qui devront être abordées. Maintenant que notre cadre d'analyse est cerné, nous présentons la méthodologie choisie pour réaliser ce mémoire.

CHAPITRE 4 – Méthodologie

L'entreprise est une construction humaine, résultat d'une histoire, d'un projet et d'une forme de structuration sociale, dans un environnement perçu plus ou moins déterminant. La réalité organisationnelle est complexe, en perpétuel devenir, dans les actes d'individus agissant et connaissant. Pour comprendre les situations, le chercheur doit se « pourvoir des moyens conceptuels qui permettent d'analyser ce que savent les acteurs ». (Giddens, 1984 cité dans Wacheux, 1996)

4.1 La recherche qualitative...particulièrement l'étude de cas

Rappelons **notre question de recherche** :

Quelle est la relation environnement-stratégie-structure chez la D.A.F. et Olymel et quel est l'impact des décisions stratégiques sur l'harmonie coopérative?

Ainsi, comme nous voulons connaître l'influence de l'environnement concurrentiel sur les stratégies à privilégier ainsi que sur le maintien de la cohérence coopérative chez la C.F.Q., nous avons favorisé la recherche qualitative au détriment de la recherche quantitative. Car, tel que le présente Wacheux (1996) :

(...) une démarche quantitative vise à prédire des phénomènes à partir de régularités; tandis qu'une démarche qualitative, au contraire, étudie en profondeur les phénomènes, en acceptant la spécificité et les différences dans des contextes situationnels.

Le cas de la C.F.Q., présentant une situation dans son unique spécificité, la recherche qualitative permet une analyse en profondeur. Cela rejoint d'ailleurs Côté et collab. (2001), lorsqu'ils encouragent les contributions empiriques, ces dernières permettant de situer la problématique dans un contexte particulier. Maxwell (1996) va dans le même sens car il prétend que la compréhension

d'un environnement précis et l'influence de ce dernier sur les actions du cas étudié est bien servie par la recherche qualitative.

Parmi les choix de méthodologie qualitative mis à notre disposition, nous avons préféré l'étude de cas. Comme l'explique Schramm (1971) (cité par Yin, 1994) :

(...) the essence of case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions : why they were taken, how they were implemented, and with what result.

Ce type d'analyse permet d'expliquer un phénomène contemporain en considérant l'ensemble des caractéristiques; l'évolution des industries constitue un exemple (Yin, 1994). Notre étude de cas est à la fois descriptive et exploratoire car nous tentons de répondre à un « comment » (processus, enchaînement des événements dans le temps) et à un « pourquoi » (causalités récursives, configurations) (Wacheux, 1996). Nous avons fait une étude de cas multiple (*multiple case study*) car elle intègre deux angles de la filière agroalimentaire (amont et aval); l'approvisionnement à la ferme et la transformation porcine.

4.2 Ses avantages et ses inconvénients

La méthode de recherche qualitative démontre des avantages. Selon Maxwell (1996) : « *The strengths of qualitative research derive primarily from its inductive approach, its focus on specific situations or people, and its emphasis on words rather than numbers.* »

L'utilisation de plusieurs documents permettant d'analyser la problématique dans sa totalité constitue le principal avantage de la recherche qualitative (Miles, 1983). Plus spécifiquement, l'étude de cas multiple semble présenter

des forces. Entre autres, à travers une analyse plus approfondie, il est possible de confronter le cadre théorique à la suite d'un cas inexploité par ce dernier (Gauthier, 1998).

À l'inverse, comme le fait remarquer Yin (1994), ce type d'étude peut faire place à un manque de rigueur : « *Too many times, the case study investigator has been sloppy and has allowed equivocal evidence or biased views to influence the direction of the findings and conclusions.* » Également, certains biais peuvent s'introduire à travers l'étude de cas alors que cette technique est exigeante en temps et implique la consultation d'un nombre élevé de documents (Yin, 1994).

4.3 Les instruments utilisés

L'étude de cas se caractérise (...) par le fait qu'elle réunit des informations « aussi nombreuses et aussi détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation. C'est pourquoi elle recourt à des techniques de collecte des informations variées (observations, interviews, documents) ».

(De Bruyne et collab., 1974 dans Lessard-Hébert et collab., 1996)

En premier lieu, nous avons réalisé une collecte de données secondaires, nous permettant de connaître la C.F.Q. (ses activités, ses produits, sa culture organisationnelle) et de comprendre le niveau de mondialisation ainsi que les logiques industrielles des secteurs de l'approvisionnement à la ferme (productions animales et végétales) et de la transformation porcine. Pour ce faire, nous avons consulté des études de centres de recherche et du gouvernement, des revues agroalimentaires scientifiques et des articles de périodiques.

L'utilisation de données secondaires présente des forces et des faiblesses. Tout d'abord, la précision de certaines caractéristiques du champ d'étude de la recherche, la réduction du temps de recherche et des coûts (Gauthier et

Turgeon, 1998) ainsi que la possibilité de consulter les données à maintes reprises (Yin, 1994) forment les avantages de cette ressource. À l'inverse, les possibles biais constituent le principal désavantage de ces documents (Yin, 1994).

En deuxième lieu, pour permettre une analyse exhaustive de l'environnement concurrentiel, des enjeux rencontrés par les divisions ciblées ainsi que de l'impact des décisions stratégiques sur la cohérence coopérative chez la C.F.Q., nous avons effectué des entrevues semi-structurées auprès de cette dernière.

L'accès direct à l'expérience des personnes rencontrées, la richesse en détails et en descriptions des données ainsi que la gestion de la direction de l'entretien à travers une relation interpersonnelle sont les forces des entrevues semi-directives (Gauthier, 1998). De l'autre côté, la véracité des informations lors des entrevues, les possibles blocages de communication (Gauthier, 1998), les biais liés à des questions mal posées ou aux réponses (Yin, 1994) constituent les faiblesses de ce type d'entretiens.

Dans le cadre de ce projet, nous avons utilisé un journal de recherche tel que le conseille Wacheux (1996) afin de noter les impressions ainsi que les détails observés lors des entrevues.

En terminant, le tableau 4.1 présente une matrice résumant les liens entre les éléments recherchés et les ressources que nous avons utilisées.

Tableau 4.1 Matrice de recherche pour ce mémoire

Que dois-je connaître?	Pourquoi dois-je connaître cet élément?	Quelles sont les données qui répondront à ces questions?	Où puis-je trouver ces données?	Quand vais-je accumuler ces données?
Niveau de mondialisation du secteur d'approvisionnement à la ferme	Pouvoir cibler quelles doivent être les stratégies à privilégier	Catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992), créés par : - le marché - les coûts - la concurrence - le gouvernement	- C.F.Q. - UPA - University of Guelph - Gouvernement fédéral - Gouvernement provincial - USDA - The Economist - Globe and Mail - Entrevues etc.	Avril à novembre
Logique industrielle canadienne du secteur d'approvisionnement à la ferme	Comprendre les pressions auxquelles fait face la C.F.Q.	Les 5 forces de la concurrence de Porter (1980) : - Rivalité entre les concurrents - Menace des produits substitués - Menace de nouveaux entrants - Pouvoir de négociation des fournisseurs - Pouvoir de négociation des clients	- C.F.Q. - UPA - University of Guelph - Gouvernement fédéral - Gouvernement provincial - CRAAQ - Entrevues etc.	Avril à novembre
Niveau de mondialisation de l'industrie de la transformation porcine	Pouvoir cibler quelles doivent être les stratégies à privilégier	Catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992), créés par : - le marché - les coûts - la concurrence - le gouvernement	- GRÉPA - C.F.Q. - UPA - University of Guelph - Gouvernement fédéral - Gouvernement provincial - USDA - The Economist - Globe and Mail - Entrevues etc.	Avril à novembre
Logique	Comprendre	Diamant national de	- GRÉPA	Avril à

industrielle canadienne de la transformation porcine	les pressions auxquelles fait face la C.F.Q.	Porter (1990) Cinq forces de la concurrence de Porter (1980) : - Rivalité entre les concurrents - Menace de produits substituts - Menace de nouveaux entrants - Pouvoir de négociation des fournisseurs - Pouvoir de négociation des clients	- C.F.Q. - UPA - University of Guelph - Gouvernement fédéral - Gouvernement provincial - CRAAQ - Entrevues etc.	novembre
Stratégies de la D.A.F. et de ses concurrents	Identifier les forces et les faiblesses de la D.A.F. et de ses concurrents	Les stratégies de la D.A.F. et de ses concurrents	- Le coopérateur agricole - La Terre de Chez Nous - Entrevues	Juin à novembre
Stratégies d'Olymel et de ses concurrents	Identifier les forces et les faiblesses d'Olymel et de ses concurrents	Les stratégies d'Olymel et de ses concurrents	- Le coopérateur agricole - La Terre de Chez Nous - Entrevues	Juin à novembre
Pressions sur le maintien de l'identité coopérative de la part de la D.A.F.	Est-il plus aisé d'être une coopérative	Point de vue des personnes ciblées chez la C.F.Q.	- Étude de Côté (2000) - Entrevues auprès des personnes-ressources de la C.F.Q.	Septembre à novembre
Pressions sur le maintien de l'identité coopérative de la part d'Olymel	dans un ou l'autre des secteurs d'activité?	Point de vue des personnes ciblées chez la C.F.Q.	- Entrevues auprès des personnes-ressources de la C.F.Q.	Septembre à novembre

Source : adapté de Maxwell, 1996.

4.4 Méthode d'analyse et validité des résultats

L'absence d'outils standardisés caractérise les recherches basées sur des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996). Pour les deux divisions ciblées, les résultats liés à l'environnement concurrentiel ont été analysés et présentés à

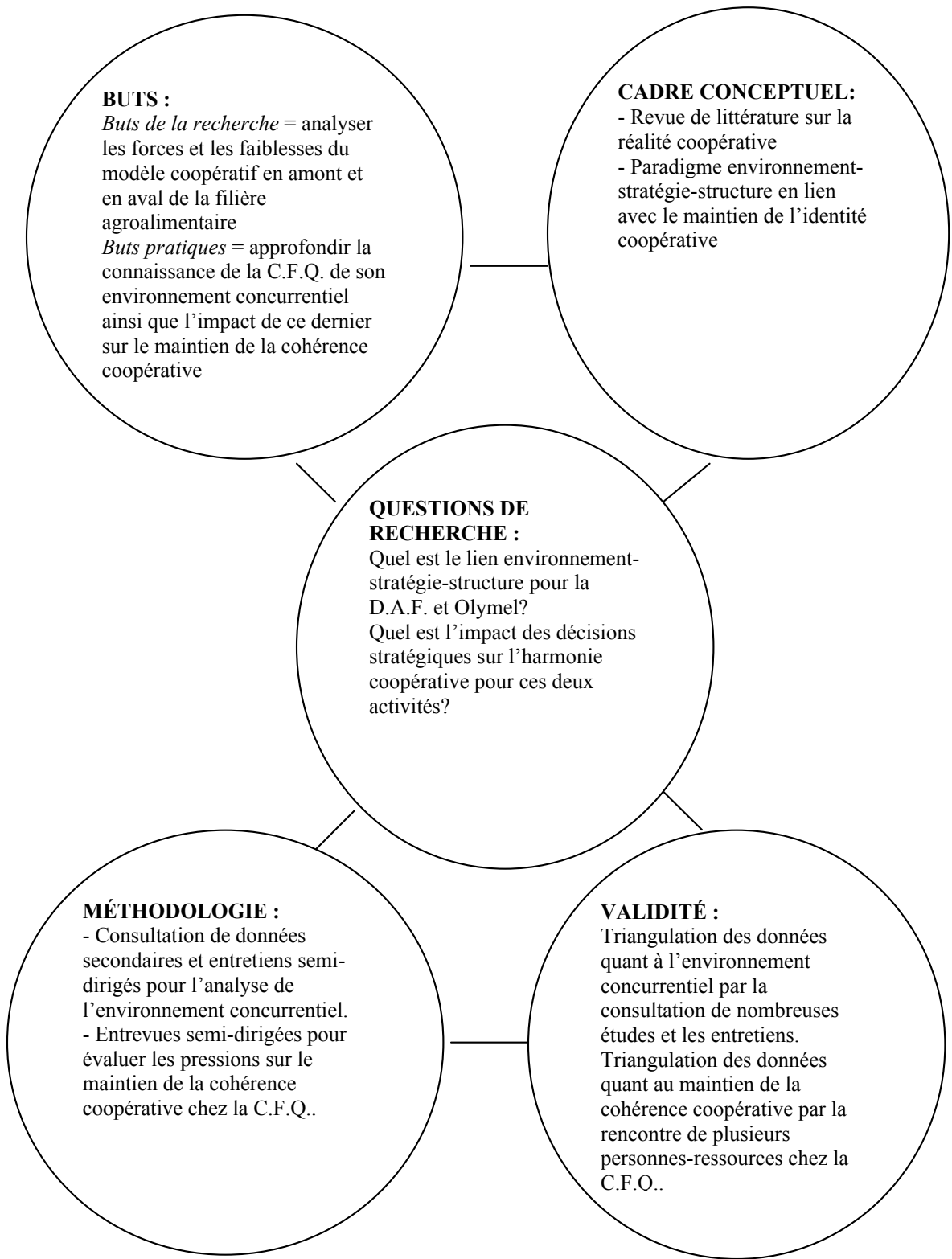
l'aide des modèles des catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992), du diamant national (1990) et des cinq forces concurrentielles (1980) de Porter. Les modèles de la chaîne de valeur de Porter (1986), de l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000) ainsi que de la matrice sur les orientations du développement stratégique en termes de marchés/produits/compétences de Johnson et Scholes (2000) ont permis l'étude des stratégies de la C.F.Q.. Quant aux pressions sur le maintien de la cohérence coopérative de la part des deux divisions, les modèles intitulés « Profil des coopératives en fonction de la diversité des contextes » et « Arbitrages et marges de manœuvre » de Côté (2000) constituent la base de notre analyse.

Nous assurons la validation de nos résultats par le processus de triangulation qui, selon Yin (1994), signifie : « *Rationale for using multiple sources of evidence.* » Pour ce faire, quant aux données liées à l'environnement, nous avons effectué la triangulation par la consultation de nombreuses études et d'articles de périodiques ainsi que par les entrevues semi-dirigées. Également, la rencontre de plusieurs personnes-ressources chez la C.F.Q. a permis la triangulation des données recueillies à travers les entretiens.

Bref, la figure 4.1 synthétise notre processus de recherche interactif, partant des buts de notre recherche pour se terminer par la validité de cette dernière. Yin (1994) résume ainsi cette démarche :

The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulation fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.

Figure 4.1 Processus de recherche interactif pour ce mémoire



Source : Adapté de Maxwell, 1996.

4.5 Les limites de la recherche

Étant donné que notre mémoire se base sur une étude de cas multiple, sous deux angles de la filière agroalimentaire, se limitant à une coopérative, les résultats de notre recherche ne peuvent être généralisés. Car, selon Gauthier (1998) :

Autant par le manque de contrôle sur les conditions de la situation observée que par l'absence de comparaison avec un autre cas semblable ou différent, ou encore par la possible non-représentativité du cas retenu, l'étude de cas ne peut se permettre de faire des généralisations.

Cette limite nous amène d'ailleurs à croire que la contribution de d'autres études de cas, concernant des coopératives nord-américaines présentes dans les deux secteurs d'activité, serait grandement intéressante.

Également, pour restreindre notre champ d'étude, nous avons laissé de côté plusieurs activités à l'intérieur même de la division et filiale étudiées (quincaillerie et machinerie agricoles, service des grains et transformation de la volaille) et nous avons entièrement omis la division des pétroles (Sonic). Cela occasionne des limites à notre analyse puisque certains éléments vécus par les autres activités peuvent influencer le maintien de la cohérence coopérative.

CHAPITRE 5 – Environnement concurrentiel de la division de l’approvisionnement à la ferme

Dans ce chapitre, quatre secteurs sont analysés chez la D.A.F.; les fertilisants, les produits de phytoprotection, les semences ainsi que l’alimentation animale. Pour chacun, l’étude de l’environnement concurrentiel se base sur trois modèles. Au départ, la représentation du secteur, à l’aide de la filière, dégage les nœuds. Cela permet d’enchaîner par l’analyse du potentiel de mondialisation (Yip, 1992) ainsi que par la logique industrielle, basée sur les modèles du diamant national (1990) et des cinq forces concurrentielles (1980) de Porter. Cette démarche permet de sortir les enjeux auxquels fait face la D.A.F..

5.1 Services des fertilisants

5.1.1 Schématisation de la filière des fertilisants : où sont les nœuds ?

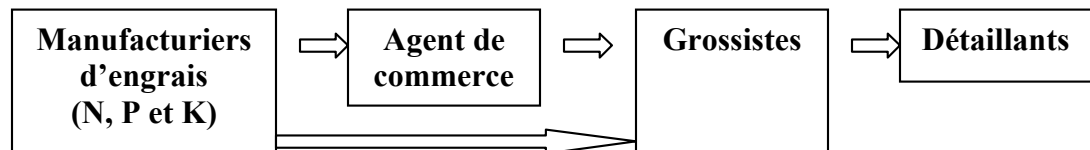
Au début des années quatre-vingt, le concept de filière est apparu. Ce dernier permet une simplification du secteur agroalimentaire, où des univers différents s’interpénètrent économiquement (Koulytchizky, 1983). L’identification des nœuds de la filière s’avère alors essentielle. Selon Koulytchizky (1983) :

Il s’agit de démontrer la structure socio-économique de la filière dans ses différents parcours pour en trouver les points-clé où s’établit la politique d’ensemble. (...) On doit mettre en évidence (...) un certain nombre de « nœuds » privilégiés qui conditionnent l’ensemble des comportements en amont et en aval.

Où sont les nœuds dans la filière des fertilisants? Cette dernière est composée de quatre niveaux (Figure 5.1) ; les manufacturiers d’engrais, les agents de commerce, les grossistes et les détaillants. Les manufacturiers d’engrais produisent les matières premières; les principales étant l’azote et le phosphore, sous forme chimique, et la potasse, sous forme minière. Les manufacturiers

vendent directement aux grossistes ou font la liaison avec des agents de commerce. Ces derniers n'exercent que des transactions commerciales. Les grossistes, munis d'entrepôts à fortes dimensions pouvant entreposer le contenu d'un bateau, rassemblent les matières premières et les diffusent à travers leurs réseaux de distribution, les détaillants. Ces derniers, dotés d'entrepôts de faible taille et situés à proximité des agriculteurs, sont responsables du mélange des matières premières pour former le produit final.

Figure 5.1 Filière des fertilisants



Notre but étant d'analyser, en contexte de mondialisation, les enjeux auxquels la C.F.Q. fait face, quelles sont les activités où elle est présente ? Dans le secteur des engrais, la C.F.Q. agit en tant que grossiste et détaillant, principalement au Québec²¹. Néanmoins, alors que des manufacturiers mondiaux sont présents sur le marché québécois, l'évaluation du potentiel de mondialisation de ce niveau d'activité s'impose. Cette démarche permet d'enchaîner par l'analyse de la logique industrielle québécoise des secteurs de grossiste et de détail, là où la C.F.Q. est active.

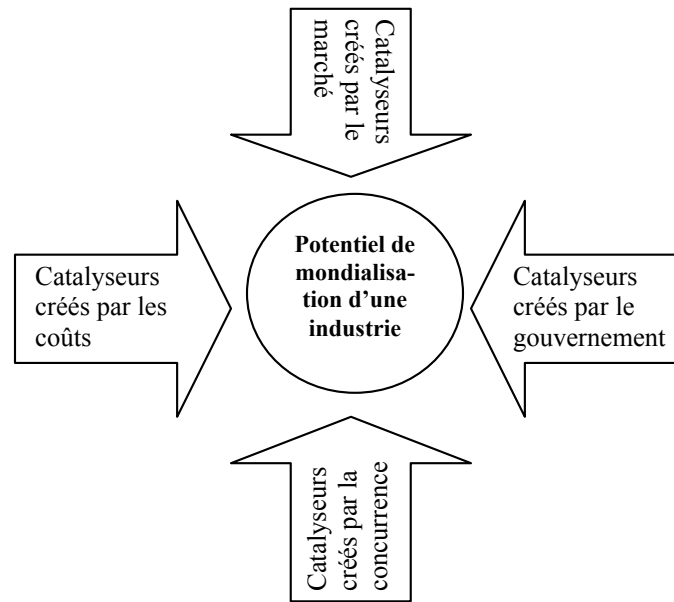
5.1.2 Niveau de mondialisation selon les « catalyseurs » de Yip (1992)

Bien que l'horizon d'action détient maintenant une dimension mondiale, le survol de la littérature a soulevé la question suivante : est-il juste de penser que toutes les industries requièrent des stratégies mondiales? Le secteur manufacturier des fertilisants détient-il un potentiel de mondialisation élevé?

²¹ La C.F.Q. compte cinq coopératives membres à l'extérieur du Québec; une dans l'est de l'Ontario et quatre au Nouveau-Brunswick.

Pour répondre à cette question, le modèle des catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992) (Figure 5.2) constitue notre cadre d'analyse.

Figure 5.2 Potentiel de mondialisation d'une industrie



Source : Yip, 1992 (Traduction libre de l'auteur).

5.1.2.1 Catalyseurs créés par le marché

Le marché des fertilisants converge-t-il ? La réponse est positive puisque les fertilisants sont consommés par l'ensemble des pays agricoles. D'ailleurs, les pays en développement utilisent maintenant plus d'engrais que les pays développés (IFA, 2002). La croissance de la consommation n'est pas terminée; l'*International Fertilizer Industry Association* prévoit que, d'ici 2030, l'utilisation de fertilisants connaîtra une croissance annuelle de 2,4% (IFA, 2002).

5.1.2.2 Catalyseurs créés par les coûts

Les avantages liés aux coûts poussent-ils vers une plus grande mondialisation ? Selon Korol (2002), Kim et collab. (2001) ainsi que Swanson et Dahl (1987), les économies d'échelle sont significatives pour les manufacturiers d'engrais, actifs dans une industrie fortement cyclique²². La récente consolidation de l'industrie américaine en témoigne ; en 2000, les quatre plus importantes firmes, C.F. Industries, Farmland Industries, PCS Nitrogen Inc. et Terra Nitrogen, détenaient 47% du marché, en comparaison à moins de 21% en 1976 (Kim et collab., 2002).

5.1.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements

L'action gouvernementale incite-t-elle à une plus grande internationalisation de l'industrie des engrais ? La réponse est négative. Les barrières commerciales, sous diverses formes, dont les réglementations environnementales (*The Fertilizer Institute*, 2002 et WTO, 1998), n'encouragent pas la mondialisation de ce secteur d'activité.

5.1.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence

La concurrence est-elle mondiale dans le secteur des engrais ? Comme la production des principaux nutriments, l'azote, le phosphore et le potassium, est limitée à certains pays²³, les échanges commerciaux sont importants. L'azote est le nutriment le moins échangé avec seulement 20% de la production mondiale (TFI, 2002). À l'opposé, près de 80% de la potasse est transigée (TFI, 2002). La recherche de bas prix caractérise le marché des commodités ; les échanges commerciaux de fertilisants sont donc nombreux puisque les achats ne sont pas limités à l'échelle nationale même si le pays

²² La rentabilité du secteur connaît de fortes variations en raison du mécanisme d'offre et de demande.

²³ En 1997/1998, l'Afrique et les États-Unis ont produit 60% de la production mondiale de phosphore, le Canada et la Russie/Biélorussie étaient responsables de 63% de la production mondiale de potasse tandis que la Chine et l'Inde ont réalisé plus du tiers de la production mondiale d'azote fertilisante (IFA, 2002).

compte des entreprises dans ce secteur (Germain Pelletier, AFEQ et CropLife Québec, 14 mai 2002).

Les firmes productrices de fertilisants ont sans contredit internationalisé leurs opérations. En effet, les principaux joueurs, à l'exception de Farmland Industries, possèdent des opérations d'extraction à l'extérieur de leur pays d'origine (Tableau 5.1).

Tableau 5.1 Les principales firmes de fertilisants et leur niveau d'internationalisation, 2002

Pays	Nom de l'entreprise	C.A. en 2001 (millions (Can \$, US \$ ou Euros))	Stratégies d'internationalisation
Norvège	Norsk Hydro, Hydro Agri	3 500 (US \$) ; ventes totales	Producteur d'azote, désire développer des alliances à l'extérieur de l'Europe pour la potasse et le phosphore.
Allemagne	BASF	3 478 (Euros) en produits agricoles	En 1998, 37,9% des emplois étaient à l'étranger. Active en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie et en Afrique.
	Kali und Salz GmbH	1 467,6 (Euros) en produits liés aux fertilisants	Active en Allemagne et aux Pays-Bas.
États-Unis	C.F. Industries	1 087, 4 (US \$); ventes totales	Active aux États-Unis et au Canada.
	Farmland Industries	12 239 (US \$) ; ventes totales	Active aux États-Unis uniquement.
	IMC Global	2 000 (US \$); ventes totales	Active aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.
	Terra Nitrogen	1 037,3 (US \$); ventes totales	Active aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.
Canada	Agrium	Plus de 2 000 (Can \$); ventes totales	Active au Canada, aux États-Unis et en Argentine à la production et au détail.

	Potash Corporation of Saskatchewan	2 072,7 (Can \$); ventes totales	Active au Canada, aux États-Unis, au Chili, au Brésil et à Trinidad.
--	------------------------------------	----------------------------------	--

Source : Chemical Market Report, 2002; Industry Profile – Fertilizer, 1996; Korol, 2002; Notes de cours Analyse de la firme multinationale, 2001 ; (<http://www.kalisalz.de>), 2002 ; (<http://www.cfindustries.com>), 2002 ; (<http://www.farmland.com/>), 2002 ; (<http://www.imcglobal.com/>), 2002 ; ([www://http.potashcorp.com](http://www.potashcorp.com)), 2002 ; (<http://www.terrainindustries.com/>), 2002 ; (<http://www.agrium.com>), 2002.

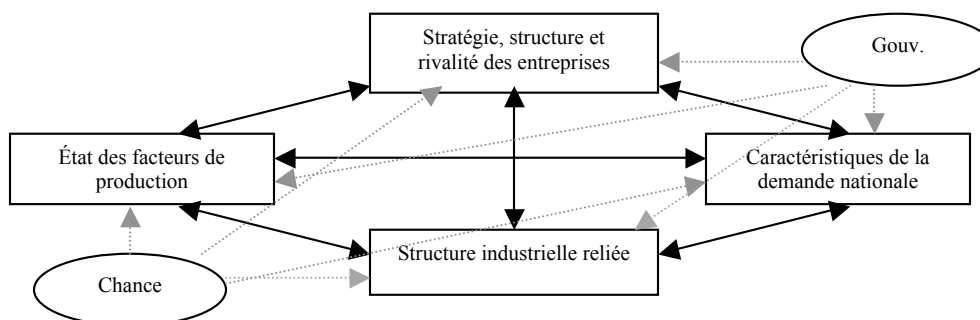
5.1.2.5 Conclusion

En somme, les catalyseurs créés par les gouvernements ne favorisent pas une mondialisation élevée des manufacturiers de fertilisants. Cependant, les catalyseurs créés par le marché, par les coûts et par la concurrence ont l'influence inverse, d'où une industrie fortement mondiale.

5.1.3 Diamant portérien : l'industrie canadienne des fertilisants

Tel que présenté dans notre revue de littérature, le modèle du diamant national de Porter (1990) (Figure 5.3) permet d'évaluer si l'environnement industriel national favorise le développement de grappes d'industries compétitives ou l'inhibe.

Figure 5.3 Étude de l'avantage concurrentiel national : le diamant de Porter



Source : Porter, 1990.

Dans la précédente section, nous avons conclu que le secteur manufacturier des fertilisants est mondial. Malgré la présence de deux joueurs canadiens, Agrium Inc. et Potash Corporation of Saskatchewan Inc., sur la scène internationale, l'industrie canadienne est peu dynamique. En effet, bien que la consommation canadienne d'engrais ait connu, depuis 1970, une nette tendance à la hausse (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2000) et que le Canada soit doté d'importantes réserves de potasse²⁴ et d'azote, la forte présence de multinationales étrangères²⁵ sur le territoire canadien mène à la conclusion que le diamant canadien n'est pas compétitif.

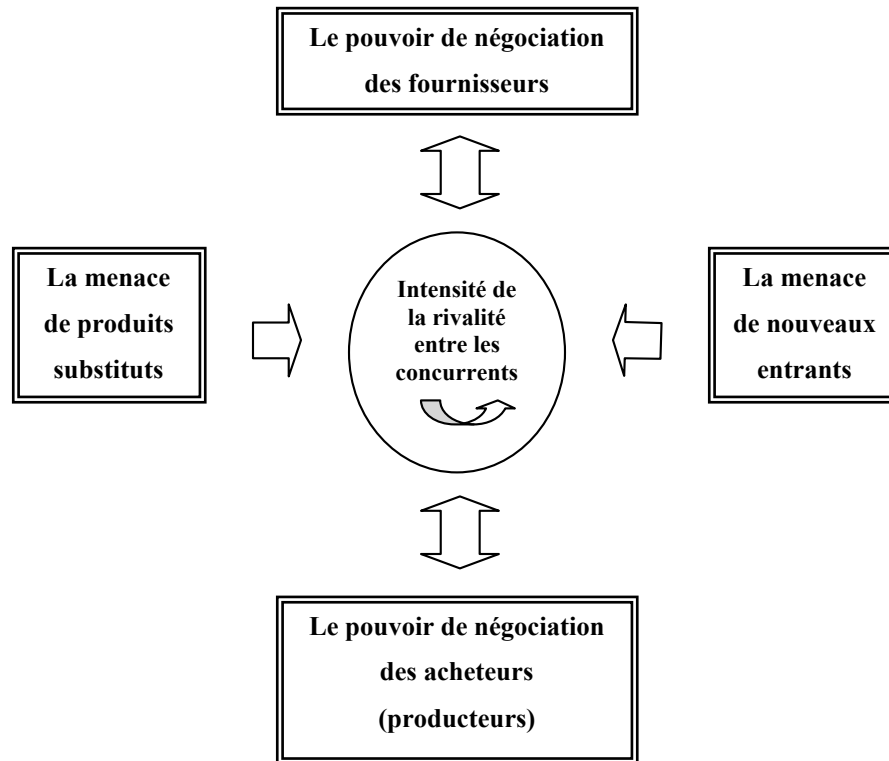
5.1.4 Analyse conjointe de la fabrication et de la distribution de fertilisants

Étant intéressée à cibler les enjeux stratégiques, nous devons évaluer la dynamique du marché québécois des fertilisants. Dans ce secteur, la C.F.Q. agit comme grossiste et détaillant (agro-centres et coopératives locales). Nous effectuons une analyse conjointe de ces deux activités. Pour ce faire, nous utilisons le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980) (Figure 5.4).

²⁴ Les réserves canadiennes de potasse sont les plus importantes mondialement (TFI, 2002).

²⁵ Au Canada, six des neuf principales firmes sont des multinationales sous contrôle étranger (Industrie Canada, 1997 et Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2000).

Figure 5.4 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)



Source : Adapté de Porter, 1980.

Mais, au préalable, précisons l'arène concurrentielle. Quels sont les produits et l'étendue géographique du secteur des fertilisants?

5.1.4.1 Les produits

L'azote, le potassium et le phosphore sont les principaux nutriments utilisés dans les fertilisants. L'origine des matières premières est mondiale. Soutenus par de faibles coûts de production, les pays en développement talonnent les pays développés. L'offre et la demande influencent les conditions de marché des matières premières sans pour autant créer un cycle. Or, ce sont les manufacturiers qui absorbent les variations alors que les marges des grossistes et des détaillants sont fixes.

5.1.4.2 L'étendue géographique

La distribution de fertilisants se limite au territoire québécois. Comme les fertilisants ne peuvent être entreposés par les agriculteurs, en raison des forts volumes utilisés, la distribution d'engrais doit être efficace, assurant la livraison peu de temps avant l'utilisation.

5.1.4.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

5.1.4.3.1 La rivalité entre les concurrents

Les ventes de fertilisants au détail s'élèvent à 150 millions \$. Ce marché, considéré mature, est en mutation alors que l'utilisation des matières premières fluctue. Au Québec, la C.F.Q. (50%), Synagri²⁶ (35%), détenue par Cargill et Norsk Hydro depuis janvier 2002, ainsi que William Houde (15%), propriété de la multinationale française Roullier, sont grossistes et détaillants (C.F.Q., 2002). Au détail, la C.F.Q. distribue le produit par l'entremise de ses coopératives affiliées et de six agro-centres²⁷ alors que Synagri et William Houde vendent à l'aide de leurs magasins corporatifs.

La vente de fertilisants aux producteurs agricoles s'étend sur une courte période; de la mi-avril à la mi-mai. L'entreposage de fortes quantités de fertilisants est donc inévitable. Les coûts de stockage varient en fonction des conditions de marché²⁸. Les trois concurrents sont dotés de capacité d'entreposage et de postes de mélange. La C.F.Q. est très présente régionalement, possédant 58 postes de mélange et 840 épandeurs. Synagri suit avec une présence régionale moins importante tandis que les opérations de William Houde sont éloignées des régions. En fait, la concurrence est plus élevée dans les régions rurales près des grands centres urbains, particulièrement Montréal.

²⁶ Synagri est née de la fusion de Nutrite (Norsk Hydro) et de Cargill (Cargill).

²⁷ La C.F.Q. est propriétaire à 50% des agro-centres. Ces derniers sont tous situés dans les régions à proximité de Montréal.

²⁸ Alors qu'en moyenne les coûts de stockage s'élèvent à 5% de la valeur du produit, par l'absence de hedging, ils varient significativement en fonction de la déflation/inflation.

Offrant un produit non-différencié, le réseau de distribution se distingue sur les services à valeur ajoutée, dont l'application à forfait et la diffusion de connaissances techniques agronomiques. Voilà une décennie, les stratégies des concurrents différaient fortement²⁹. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas ; tous les joueurs ciblent la différenciation par l'offre de services.

Ainsi, en raison des coûts de stockage variables, de l'offre de services différenciés et des stratégies tendant à être similaires, la rivalité du secteur québécois des fertilisants est civilisée.

5.1.4.3.2 La menace de nouveaux entrants

La C.F.Q., Synagri et William Houde détiennent des avantages sur les coûts des facteurs puisque leur force de distribution est établie, d'où une barrière à l'entrée. En effet, la C.F.Q. et Synagri sont munies d'entrepôts, pouvant entreposer le contenu d'un bateau³⁰, d'usines et de capacités d'épandage. D'ailleurs, William Houde accusent des coûts de production plus élevés puisqu'il loue des espaces de stockage.

La réalisation d'économies d'échelle dans la distribution de fertilisants n'est pas claire. Bien que l'offre de gros volume favorise les économies d'échelle, l'organisation de la main-d'œuvre influence directement les coûts puisque l'industrie est fortement saisonnière. Or, Synagri et William Houde, également actifs dans les semences et les pesticides, secteurs eux aussi saisonniers, conservent leur main-d'œuvre à l'année, d'où une hausse des coûts. Les coopératives régionales affiliées à la C.F.Q. vendent de faibles volumes mais gagnent sur les coûts de main-d'œuvre par la polyvalence de

²⁹ La C.F.Q. se différenciait sur les services offerts, Nutrite se distinguait sur ses produits, Cargill offrait de gros volume et William Houde privilégiait des stratégies de prix.

³⁰ Les capacités d'entreposage correspondant au contenu d'un bateau, 28 000 tonnes, permettent de sauver des coûts. De plus, les agents de commerce ne transigent pas en dessous d'un bateau.

leurs employés, également actifs dans l'alimentation animale, la machinerie agricole et la quincaillerie.

En somme, l'entrée d'un nouveau joueur est peu probable puisque les coûts des facteurs de production sont très élevés, de l'ordre de plusieurs centaines de millions, tandis que le secteur est fortement saisonnier.

5.1.4.3.3 La menace de produits substitués

À l'heure actuelle, la menace de produits substitués se limite au fumier et au lisier de porc. Les plans agro-environnementaux, effectifs en 2003, encouragent leur valorisation. Il est probable que la hausse de l'utilisation de lisier de porc, à forte teneur en phosphore, influencera la demande en phosphore.

5.1.4.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La C.F.Q. et Synagri pratiquent l'intégration verticale de la manufacture au détail. La première, par l'inter-coopération, est membre de CF Industries, manufacturier de fertilisants. La deuxième est la propriété de Cargill et de Norsk Hydro, eux aussi manufacturiers. Néanmoins, pour certaines composantes, dont la potasse, C.F.Q. et Synagri transigent sur le marché. De son côté, William Houde n'est intégré qu'au niveau de la distribution, en étant à la fois grossiste et détaillant, et achète donc la totalité des matières premières sur le marché.

Comme la qualité des produits des manufacturiers est équivalente, qu'il n'y a pas de coûts de transfert et que la menace d'intégration est nulle en raison des besoins élevés en capital, le pouvoir des fournisseurs est faible.

5.1.4.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs

Le volume de fertilisant utilisé par les agriculteurs varie grandement en fonction des cultures, allant de 10 à 3000 tonnes³¹. Le marché des fertilisants est transparent; les agriculteurs connaissent les coûts des détaillants qui offrent des produits similaires. Pourtant, l'assurance de recevoir ses approvisionnements en temps est le premier critère d'achat des agriculteurs. Leur pouvoir de négociation est donc plus ou moins élevé.

5.1.4.3.6 Conclusion

Bref, pour le secteur des fertilisants, la rivalité civilisée, la faible menace de nouveaux entrants, la hausse de l'utilisation des fumiers et des lisiers, le faible pouvoir des fournisseurs et le pouvoir plus ou moins élevé des agriculteurs résultent en un secteur de la distribution bien implanté.

5.1.4.4 Les facteurs clés de succès

Pour les grossistes, la disposition d'entrepôts à forte capacité (pouvant entreposer le contenu d'un bateau), de capital et d'un réseau de distribution sont les facteurs clés de succès. Au détail, la proximité aux producteurs et de faibles coûts de production, possibles par une main-d'œuvre active dans plusieurs activités, favorisent le succès.

³¹ Les producteurs de pommes de terre utilisent les volumes les plus importants.

5.2 Produits de phytoprotection et semences

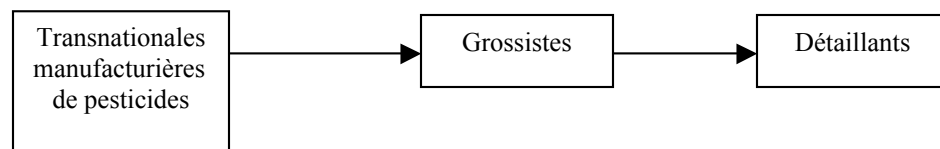
Les organismes génétiquement modifiés ont fortement accru l'interrelation des pesticides et des semences. Pour connaître les pressions découlant de l'environnement concurrentiel, les étapes d'analyse sont les mêmes que celles utilisées pour les autres secteurs; la schématisation de l'industrie par la filière, l'étude du potentiel de mondialisation (Yip, 1992) ainsi que l'évaluation de la logique industrielle, à l'aide des modèles du diamant national (1990) et des cinq forces concurrentielles (1980) de Porter. Alors que plusieurs multinationales sont maintenant actives dans les deux activités, nous effectuons une analyse conjointe des pressions de la mondialisation. Néanmoins, pour les autres étapes d'analyse, nous séparons les secteurs car leur logique intrinsèque diffère.

5.2.1 Schématisation de la filière : où sont les nœuds?

5.2.1.1 Les produits de phytoprotection

La filière québécoise des pesticides compte trois niveaux (Figure 5.5); les transnationales manufacturières, les grossistes et les détaillants. Les premières sont responsables de l'enregistrement des produits. Ces derniers sont issus d'une technologie développée. Les grossistes se concentrent sur l'approvisionnement de leurs réseaux de détail tandis que les détaillants desservent directement les agriculteurs.

Figure 5.5 Filière des pesticides



Le réseau d'avertissement phytosanitaire, sous l'égide du gouvernement provincial, ainsi que les clubs conseils agro-environnementaux émettent des suggestions sur l'application des pesticides. Ce sont néanmoins les détaillants qui influencent principalement les décisions d'achat des agriculteurs.

Notre but étant d'analyser, en contexte de mondialisation, les enjeux auxquels la C.F.Q. fait face, quelles sont les activités où elle est présente ? La C.F.Q. distribue des pesticides (grossiste et détaillant), principalement au Québec.

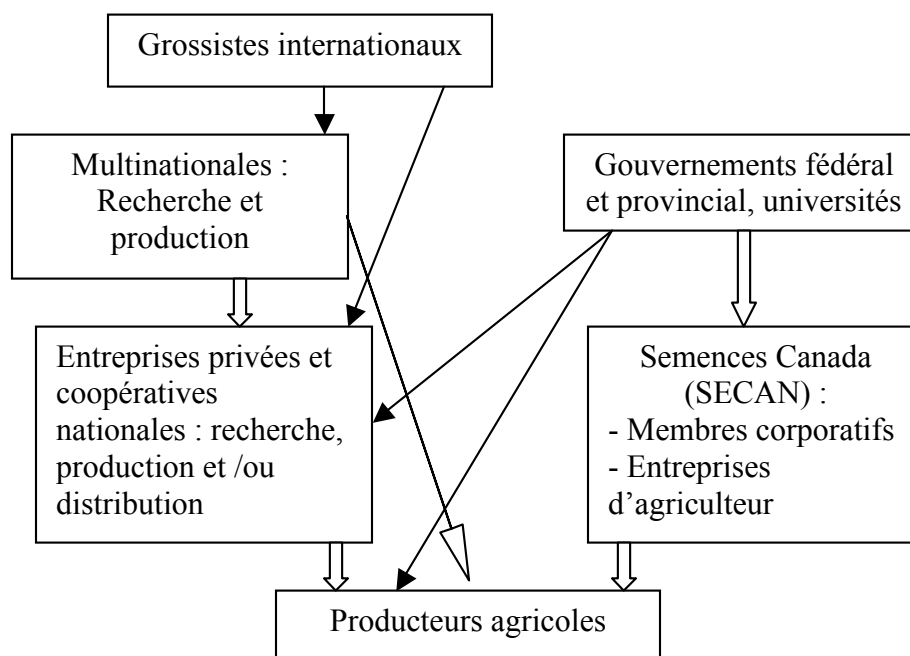
5.2.1.2 Les semences

Certes, la filière des semences (Figure 5.6) est plus complexe que celle des pesticides. En fait, elle est double. Longtemps, les gouvernements et les universités, par la diffusion de leurs résultats de recherche, ont été seuls à la tête. Les entreprises privées les ont aujourd'hui supplanté; elles détiennent les compétences technologiques les plus avancées. À l'heure actuelle, les gouvernements et les universités diffusent leurs connaissances techniques via Semences Canada (SECAN) ainsi qu'aux entreprises non-membres.

À l'intérieur du deuxième réseau, les grossistes internationaux vendent des semences aux multinationales et aux firmes nationales. Les multinationales se concentrent sur la recherche et la production tandis que les entreprises privées et les coopératives nationales sont actives dans la recherche, la production et/ou la distribution (grossiste et détaillant), d'où une forte intégration verticale.

Alors que des manufacturiers internationaux de pesticides et de semences sont présents sur le marché québécois, l'évaluation du potentiel de mondialisation de ce niveau de la filière s'impose. Cette démarche permet d'enchaîner par l'analyse de la logique industrielle québécoise, se concentrant sur la distribution de pesticides et sur la production de semences.

Figure 5.6 Filière des semences



5.2.2 Niveau de mondialisation de cette industrie selon les catalyseurs de Yip (1992)

Le secteur des manufacturiers de pesticides et de semences détient-il un potentiel de mondialisation élevé? Pour répondre à cette question, nous utilisons le modèle de Yip (1992).

5.2.2.1 Catalyseurs créés par le marché

Le marché des pesticides et des semences converge-t-il ? La production de grandes cultures étant exercée dans de nombreux pays, la semence détient certes un potentiel mondial. Les besoins des producteurs convergent tous vers le même but : une semence de qualité, permettant la maximisation de la productivité agricole.

Fait important, la culture transgénique a récemment connu une importante percée. En effet, depuis 1996, la superficie y étant allouée a fait un bond spectaculaire³². Face à un potentiel de marché estimé, en 2010, à plus de 110 milliards US \$/année pour les OGM, les géants de la biotechnologie lorgnent maintenant les pays du tiers-monde (Gagné, 2001).

Quant à eux, les pesticides sont également utilisés à l'échelle mondiale. Néanmoins, certains pays ou régions consomment plus que d'autres. C'est d'ailleurs le cas des États-Unis qui, en 2000, étaient responsables de 33% de l'utilisation mondiale de ce produit (CropLife Canada, 8 mai 2002).

5.2.2.2 Catalyseurs créés par les coûts

There is no more important service than to improve agriculture.
George Washington, cité par CropLife America, 8 mai, 2002.

Les avantages liés aux coûts poussent-ils vers une plus grande mondialisation ? La recherche d'efficacité est le nerf de la guerre de cette industrie. Elle a d'ailleurs provoqué la récente consolidation du secteur en plus de la croissante interrelation entre l'agro-chimie et les semences.

Plusieurs firmes du secteur ont adopté la maxime émise par Washington. Les sommes allouées à la recherche et au développement sont massives, de l'ordre de centaines de millions US \$ (*The Economist*, 2000). Qui dit technologie dit brevets. Ces derniers sont devenus monnaie courante ; en 1998, l'organisme américain responsable de l'émission des brevets en a accordé 1 370 dont, 74% était la propriété de six géants des gènes³³.

³² À l'échelle planétaire, entre 1996 et 2001, les superficies occupées par la culture de soya et de maïs transgéniques sont passées respectivement de 0,5 à 34,3 et de 0,3 à 9,8 millions d'hectares (*International Seed Trade Federation*, 8 mai, 2002).

³³ Pharmacia, Syngenta, Dow, Aventis, Dupont et Grupo Pulsar.

5.2.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements

L'action gouvernementale incite-t-elle à une plus grande internationalisation de l'industrie des pesticides et des semences ? La réponse est négative et ce, en raison de la forte réglementation. Bien que les tarifs soient nuls pour certains pays, l'Association américaine du commerce des semences estime que la semence est la commodité agricole la plus réglementée au monde. En effet, les règles sont nombreuses : examen, normes de certification et d'enregistrement, etc. (*American Seed Trade Association*, 2002).

5.2.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence

The dominant trend today is agricultural biotechnology companies merging with or acquiring seed companies so that they may incorporate biological innovations with a viable delivery mechanism ...seed.

(*American Seed Trade Association*, 8 mai, 2002)

La concurrence est-elle mondiale dans le secteur des pesticides et des semences? Entre 1965 et 2000, le marché des semences a certes connu une hausse phénoménale de ses échanges commerciaux ; la valeur de ces derniers est passée d'un peu moins d'un milliard à plus de 3,5 milliards US \$ (*International Seed Trade Federation*, 8 mai, 2002).

Récemment, plusieurs firmes actives dans le secteur des semences ont également pénétré celui des pesticides et vice versa (Owen, 2001b). Également, ces industries se sont intensivement concentrées. En effet, selon Owen (2001b) : « *The top ten seed firms now control 30% of the US\$24.4 billion commercial seed market and the top 10 agrochemical corporations control 84% of the US\$30 billion agrochemical market.* » Résultante de multiples fusions et acquisitions³⁴ pendant près de deux décennies, cinq

³⁴ Entre autres, l'acquisition de Holden Seeds par Monsanto et la fusion de Dupont et de Pioneer-Hybrid (Runge et Jackson, 1999).

joueurs majeurs, surnommés les « *Gene Giants* », dominant l'industrie : Pharmacia, DuPont, Syngenta, Aventis et Dow.

À travers cette vague de consolidation, les géants du secteur biotechnologique agricole ont bel et bien adopté la voie de l'internationalisation (Tableau 5.2) ; à l'heure actuelle, ils sont tous, sans exception, des transnationales.

Tableau 5.2 Les principales firmes d'agro-chimie et de semences et leur niveau d'internationalisation, 2002

Pays	Nom de l'entreprise	C.A. en 2000 (millions US \$)*	Stratégies d'internationalisation
États-Unis	DuPont (Pioneer)	1 938 + 2 500	En 1998, 32,7% des emplois et 43,4% des actifs étaient à l'étranger.
	Pharmacia (Monsanto)	1 600 + 4 100	Active sur tous les continents.
	Dow (+ Cargill Amérique du Nord)	350 + 2 100	Active sur tous les continents.
	Delta and Pine Land	301	Filiales et joint venture à l'extérieur des États-Unis.
Suisse	Syngenta	958 + 6 100	Active sur tous les continents.
France	Groupe Limagrain	622	Active dans 20 pays et exportation sur tous les continents.
	Aventis	267 + 3 400	Active dans au moins sept pays.
Mexique	Grupo Pulsar (Seminis)	474	Active dans 30 pays.
R-U et Pays-Bas	Advanta (AstraZeneca et Consun)	373	Active sur tous les continents.
Allemagne	KWS AG	332	Active dans 38 pays.
	Bayer	2 100	En 1998, 53,4% des emplois et 62,4% des actifs étaient à l'étranger.
	BASF	3 400	En 1998, 37,9% des emplois étaient à l'étranger.

* : Les chiffres en caractère normal illustrent les ventes de semences tandis que les chiffres en italique présentent les ventes pour les produits agro-chimiques.

Source : Owen, 2001b ; Séguin-Dulude, 2001 ; <http://www.astrazeneca.com>, 12 mai 2002 ; <http://www.aventis.com>, 12 mai 2002 ; <http://www.dowagro.com>, 12 mai 2002 ; <http://www.limagrain.com>, 12 mai 2002 ; <http://www.monsanto.com>, 12 mai 2002 ; <http://www.ksw.de>, 12 mai 2002 ; <http://www.deltapineseed.com/company/index.htm>, 12 mai 2002.

5.2.2.5 Conclusion

En somme, les catalyseurs créés par les gouvernements ne favorisent pas une mondialisation élevée des manufacturiers de pesticides et de semences. Cependant, les catalyseurs créés par le marché, par les coûts et par la concurrence ont l'influence inverse, d'où une industrie fortement mondiale.

5.2.3. Diamant portérien : l'industrie canadienne des produits de phytoprotection et des semences

Dans la précédente section, nous avons conclu que le secteur manufacturier des pesticides et des semences est mondial. Or, pour ces industries, le diamant national québécois³⁵ n'est pas compétitif puisque la province ne compte pas d'entreprise d'ordre mondial et ce, malgré le stimuli provoqué par la hausse locale de la demande de céréales (Filière du secteur des grains, 1999 dans Gouin et collab., 2001).

Étant intéressée à enchaîner par les enjeux stratégiques, nous devons au préalable évaluer la rivalité, à l'aide du modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980)³⁶. Nous séparons les deux secteurs, pesticides et semences, car la C.F.Q. fabrique la majorité des semences (65 à 70%) qu'elle commercialise (C.F.Q., 2002). D'abord, nous évaluons la distribution des pesticides. Puis, nous étudions la fabrication de semences. Dans cette dernière section, nous abordons la distribution de semences lorsque nous traitons du pouvoir des clients.

5.2.4 Les pesticides

Avant d'effectuer l'analyse concurrentielle, regardons quels sont les produits impliqués et l'étendue géographique du secteur.

5.2.4.1 Les produits

Il existe plus de 400 pesticides sur le marché. La majorité sont des herbicides (80%). Les insecticides et les fongicides complètent la gamme. Les besoins étant multiples, les produits sont nombreux; des herbicides pré-semi

³⁵ L'étendue du marché des pesticides et des semences se limite au Québec.

³⁶ La rivalité entre les concurrents, la menace de produits substitués, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

incorporé, pré-levée ou post-levée aux fongicides et insecticides, propres à une maladie ou à un insecte. Selon les besoins, un ou plusieurs produits sont utilisés.

L'utilisation québécoise de pesticides est très saisonnière. L'application des herbicides s'étale sur un mois, de la mi-mai à la mi-juin, tandis que les fongicides et les insecticides sont utilisés en juillet et en août.

5.2.4.2 L'étendue géographique

La production canadienne de pesticides est très faible. L'origine des produits est mondiale puisque les fournisseurs sont des transnationales. Quant à elles, les activités des grossistes et des détaillants s'étendent principalement à l'échelle provinciale québécoise³⁷.

5.2.4.3 Les cinq forces de la concurrence de Porter (1980)

La C.F.Q. a deux rôles dans la distribution des pesticides; grossiste et détaillant. Néanmoins, nous effectuons une analyse conjointe car ces deux activités sont fortement inter-reliées.

5.2.4.3.1 La rivalité entre les concurrents

Le marché québécois des pesticides est stable. Son volume d'affaires s'élève à 80 millions \$ (C.F.Q., 2002). Sa taille est faible et ne compte que pour 4% du marché canadien.

Depuis la décennie 1980, le secteur de la distribution de pesticides s'est consolidé³⁸. Aujourd'hui, les compétiteurs sont peu nombreux; la C.F.Q. (55%), Synagri (32%) et Agri-Venture (10%), comptant William Houde (6%)

³⁷ Pour les pesticides, la C.F.Q. agit tout de même comme grossiste auprès de Coop Atlantic, une fédération de coopératives du Nouveau-Brunswick.

³⁸ Création de Synagri, diminution des parts de marché des indépendants et achat des agro-centres par la C.F.Q..

dans ses rangs, sont les principaux distributeurs (C.F.Q., 2002). Les deux premiers sont des grossistes et possèdent leur réseau de détail. Quant à lui, Agri-Venture est grossiste et dessert William Houde, actif au détail. La forte saisonnalité du secteur, le produit devant être livré dans un court délai, accroît la concurrence.

Comme l'entreposage d'importantes quantités de pesticides avant la saison est nécessaire, les coûts fixes et les coûts de stockage sont élevés. Il y a néanmoins un point positif. En effet, certains manufacturiers créditent aux détaillants les surplus de stocks saisonniers.

Dans ce secteur, la différenciation se fait principalement sur les services. L'application à forfait et une présence régionale assidue, permettant une distribution efficiente aux producteurs, sont des exemples. Les stratégies des compétiteurs sont similaires puisqu'ils préconisent tous la différenciation.

Donc, en raison du faible nombre de joueurs, des coûts d'opération élevés causés par la saisonnalité, de la différenciation sur les services et de la similarité des stratégies, nous concluons que la rivalité du secteur de la distribution de pesticides est civilisée.

5.2.4.3.2 La menace de nouveaux entrants

Les deux principales firmes, la C.F.Q. et Synagri, détiennent des avantages sur les coûts des facteurs de location. Chacun possède un entrepôt central et un réseau de distribution omniprésent en région. La réalisation d'économies d'échelle dans la distribution est incertaine. Pour certains produits seulement, les fournisseurs offrent aux détaillants une escompte liée à l'augmentation du volume d'achat.

Les barrières à l'entrée sont nombreuses. La forte différenciation des services, l'interrelation entre les grossistes/détaillants et la faible taille du marché québécois des pesticides en font partie.

En conséquence, malgré la faible probabilité d'économies d'échelle, les réseaux de distribution développés de la C.F.Q. et de Synagri ainsi que les barrières à l'entrée rendent la venue d'un nouveau compétiteur peu probable.

5.2.4.3.3 La menace de produits substitués

Bien que les bio-pesticides³⁹ soient sur le marché depuis dix années déjà, leur utilisation demeure marginale. Ceci s'explique par leur performance inférieure ainsi que leurs coûts plus élevés. Tandis que les multinationales développent des produits plus doux envers l'environnement et plus efficaces que les bio-pesticides, la menace de produits substitués est donc faible.

5.2.4.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Entre 1999 et 2002, une importante consolidation des manufacturiers est survenue; alors que les fournisseurs majeurs se chiffraient à onze en 1999, ils n'étaient plus que six en 2002. Aujourd'hui, les principaux fournisseurs de pesticides sont les multinationales Bayer, BASF, Dow Agrosience, DuPont, Monsanto et Syngenta. Bien que leurs gammes de produits diffèrent, ces firmes offrent une qualité équivalente.

Devant une telle diminution du nombre de joueurs, une plus grande stabilité des liens entre les fournisseurs et les distributeurs, qui ont connu, eux aussi, une vague de consolidation, est envisageable. Ce faisant, la stabilité des liens pourra encourager les fournisseurs à octroyer l'exclusivité d'un produit aux détaillants. Aussi, l'interrelation croissante entre les ventes de semences et de

³⁹ Herbicides à base de bactéries.

pesticides fait en sorte que les fournisseurs pourront imposer l'achat d'une variété spécifique de pesticides aux détaillants.

La menace d'intégration verticale des manufacturiers est faible. À l'heure actuelle, les multinationales ont peu d'avantages à s'intégrer. Car, d'abord, ce sont les détaillants qui assument le risque financier. Puis, les agriculteurs favorisent l'achat de pesticides auprès d'un détaillant capable de lui acheter sa récolte de grains.

En somme, suite à la consolidation, l'interdépendance des manufacturiers et des détaillants s'est accrue. Par conséquent, malgré l'absence d'une menace d'intégration verticale, le pouvoir de négociation des manufacturiers est élevé, encouragé par leur forte taille.

5.2.4.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs

Depuis 1982, la superficie moyenne des fermes céréalières a doublé et s'élève maintenant à 300 hectares (Legault, 2002). Les producteurs agricoles ont donc besoin de plus grands volumes de pesticides. Selon la production, les sommes y étant allouées vont de 30 000 à 100 000\$. Les productions légumières et fruitières exigent les plus importantes quantités; le coût des pesticides peut représenter jusqu'à 20% du coût du produit final.

Bien que les producteurs soient sensibles au prix, les services offerts, dont l'application à forfait et la rapidité de livraison, influencent leurs décisions d'achat. De plus, le choix de pesticides, bien qu'il soit lié aux autres critères de production (semences, fertilisants, etc.), affecte la qualité du produit final. Les agriculteurs connaissent très bien les produits offerts parce qu'ils reçoivent de l'information technique des fabricants, des grossistes et des détaillants. C'est ainsi que le pouvoir de négociation des agriculteurs est élevé.

5.2.4.3.6 Conclusion

Bref, pour l'industrie des pesticides, la rivalité civilisée, la faible menace de nouveaux entrants et de produits substitués ainsi que le pouvoir de négociation élevé des fournisseurs et des agriculteurs résultent en un secteur de la distribution bien implanté mais, sous pression.

5.2.4.4 Les facteurs clés de succès

Dans un tel environnement concurrentiel, l'accès aux produits des manufacturiers⁴⁰, la distribution/logistique et un réseau de détail efficient sont les principaux facteurs clés de succès.

5.2.5 Les semences

Avant d'analyser l'environnement concurrentiel, considérons quels sont les produits impliqués et l'étendue géographique du secteur.

5.2.5.1 Les produits

Les espèces de semences sont nombreuses. Le maïs, le soya et les céréales à paille, dont l'avoine, l'orge et le blé, sont les plus utilisées. Certaines semences, telles que le maïs et le soya, gagnent du terrain, tandis que l'avoine, l'orge et le blé en perdent. Les semences vendues au Québec sont d'origine mondiale.

⁴⁰ Les grossistes planifient leurs besoins quatre à cinq mois avant la saison. Car, afin de diminuer leurs coûts, les manufacturiers fonctionnent en « just-in-time ».

5.2.5.2 L'étendue géographique

La recherche et la fabrication de semences détiennent un rayonnement mondial. Quant aux grossistes, ceux étant actifs au Québec vendent également en Ontario, au Nouveau-Brunswick et aux États-Unis. De leur côté, les détaillants ont une envergure régionale.

5.2.5.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

Comme la C.F.Q. produit près de 60% des semences qu'elle commercialise, nous concentrons notre analyse sur la fabrication. La distribution est considérée dans la section traitant du pouvoir des clients.

5.2.5.3.1 La rivalité entre les concurrents

Au Québec, la valeur du marché des semences s'élève à 90 millions \$. C'est un marché en croissance, encouragé par l'arrivée des biotechnologies et la hausse des productions animales. Les volumes de semences utilisés fluctuent selon les conditions internationales de l'offre et de la demande. Les entreprises expérimentent des cycles basés sur leurs trouvailles technologiques, dont la recherche s'étale sur plus d'une décennie.

Les concurrents, les multinationales et les firmes nationales, changent en fonction des semences. Pour le maïs, la forte présence des multinationales intensifie la concurrence. À elles seules, par leur lignée parentale, Pioneer (propriété de DuPont) et NK (propriété de Syngenta), détiennent 65% du marché⁴¹, suivies de la C.F.Q. (10%). Cette dernière offre des semences découlant de lignées parentales des multinationales. Sept autres joueurs, des multinationales et des entreprises nationales, sont présents; chacun détient moins de 5% du marché. Les stratégies des concurrents sont similaires.

⁴¹ La production québécoise de semences de maïs est pratiquement nulle (Gouin et collab., 2001).

Quant au soya, les multinationales se partagent les positions de tête avec des firmes nationales. En effet, Prograin (25%), la C.F.Q. (25%), NK (25%) et Pioneer sont les principaux rivaux. Pour les céréales à paille, les multinationales sont absentes. La C.F.Q. (50%), Semico (15%) et Semican (15%) sont les concurrents majeurs. Chacun effectue de la recherche, produit et distribue (grossiste et détaillant) ses produits. Pour ces deux secteurs, les stratégies des concurrents sont distinctes. Cet aspect est repris dans le chapitre six, traitant des stratégies.

Les coûts de stockage fluctuent selon les espèces. Très élevés pour le maïs en raison de forts inventaires, ils sont faibles pour le soya et les céréales à paille.

La différenciation des produits⁴² et des services techniques est omniprésente pour l'ensemble des espèces. L'objectif ultime de la plupart des multinationales et des firmes nationales est d'offrir aux agriculteurs un programme de culture intégré⁴³.

Ainsi, pour le maïs, en raison du faible nombre de joueurs et des coûts de stockage élevés, la rivalité entre les concurrents est élevée. Quant au soya, par la présence de quelques joueurs majeurs, les faibles coûts de stockage et la différenciation des produits, la rivalité semble être civilisée. Pour les céréales à paille, l'absence de multinationales, les faibles coûts de stockage et la différenciation font en sorte que la concurrence est faible.

5.2.5.3.2 La menace de nouveaux entrants

Il est peu probable que de nouveaux entrants pénètrent le secteur québécois des semences et ce, pour trois raisons. D'abord, les firmes actives au Québec sont avantagées, quant au pool génétique et à l'adaptation de leurs espèces au climat québécois. Ensuite, la réalisation d'économies d'échelle semble être

⁴² La différenciation est effectuée sur le rendement, la tenue, la résistance aux maladies, etc.

⁴³ Considérant l'apport de fertilisants et de pesticides en fonction de la semence.

une réalité dans la production de maïs. En effet, puisque le maïs est semé à chaque année, le volume de vente est très important, résultant en d'importantes économies d'échelle. Puis, la forte intégration du secteur rend ardu l'accès au réseau de distribution.

5.2.5.3.3 La menace de produits substitués

Il n'y a pas de substituts directs aux semences. Cependant, la biotechnologie, via les semences génétiquement modifiées, modifie l'usage des semences. Notamment, le soya transgénique doit être semé à chaque année, ce qui hausse les ventes.

5.2.5.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Exceptée Pioneer qui distribue ses produits via des « farmer dealers », les multinationales limitent leurs activités à la recherche et à la production. Quant à eux, la majorité des semenciers nationaux sont actifs dans la recherche, la production et la distribution (grossiste et détaillant) de leurs semences et celles des multinationales. Leurs activités sont donc fortement intégrées.

Bien que les multinationales offrent des semences de qualité similaire, les relations entre les multinationales et les distributeurs (semenciers nationaux) sont stables. L'exclusivité des produits n'y est pas étrangère mais a pour contrepartie d'exiger un vaste pool génétique. C'est ainsi que le pouvoir de négociation des fournisseurs est stable.

5.2.5.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs

Le pouvoir de négociation des agriculteurs s'élève en fonction du volume de semences acheté. Les producteurs céréaliers obtiennent donc les meilleurs prix. Dans les priorités d'achat, surtout pour le maïs, les caractéristiques du produit devancent le prix. Selon l'espèce, la semence représente entre 6 et 14% du coût de production final (MAPAQ repris par l'UPA, 2000).

5.2.5.3.6 Conclusion

En somme, alors que les menaces d'entrants potentiels et de substituts sont faibles et que les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des agriculteurs sont stables, la rivalité entre les concurrents évolue selon les céréales. Pour le maïs, par l'importante présence des multinationales et les coûts de stockage élevés, la rivalité est forte. Quant au soya, malgré le peu de pression causée par les faibles coûts de stockage, la hausse de la présence des multinationales intensifie la concurrence. Pour les céréales à paille, l'absence des multinationales fait en sorte que la concurrence est plus faible.

5.2.5.4 Les facteurs clés de succès

Dans un tel environnement concurrentiel, l'offre d'un produit de qualité, basée sur des efforts poussés en recherche, et l'accès à un réseau de commercialisation, où la connaissance technico-commerciale élevée favorise le positionnement sur le marché, sont les principaux facteurs clés de succès.

5.3 Alimentation animale

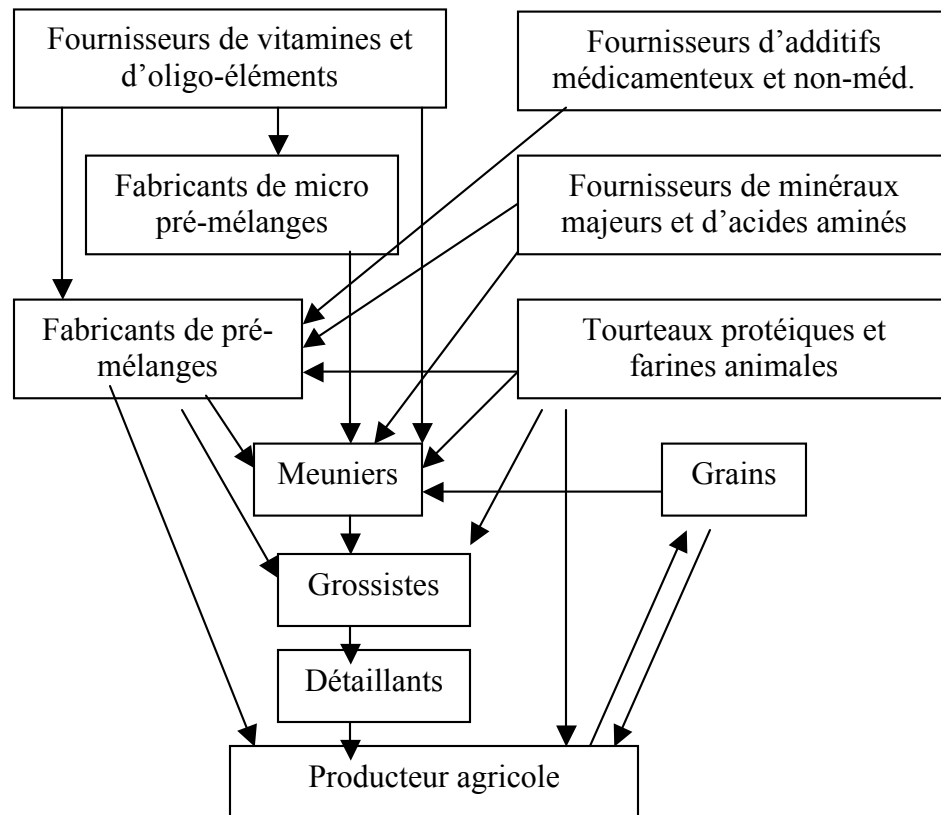
Pour cette activité, les étapes d'analyse sont les mêmes que celles utilisées pour les autres secteurs; la schématisation de l'industrie par la filière, l'étude du potentiel de mondialisation (Yip, 1992) ainsi que l'évaluation de la logique industrielle, à l'aide des modèles du diamant national (1990) et des cinq forces concurrentielles (1980) de Porter.

5.3.1 Schématisation de la filière de l'alimentation animale : où sont les nœuds?

Dans cette filière, puisque les composantes sont variées (céréales, vitamines, oligo-éléments, micro pré-mélanges, etc.), les intervenants sont nombreux (Figure 5.7). Les nœuds sont donc multiples mais peuvent être synthétisés en quatre sections : les fournisseurs de matières premières, les meuneries, incluant les fabricants de minéraux pour les « moulages », les grossistes et les détaillants.

Notre but étant d'analyser, en contexte de mondialisation, les enjeux auxquels la C.F.Q. fait face, quelles sont les activités où elle est présente ? La C.F.Q. fabrique et distribue (grossiste et détaillants) des produits d'alimentation animale et ce, majoritairement au Québec. Alors que des manufacturiers mondiaux sont présents sur le marché québécois, l'évaluation du potentiel de mondialisation de ce niveau d'activité s'impose. Cette démarche permet d'enchaîner par l'analyse de la logique industrielle québécoise de la fabrication, incluant le volet grossiste, tout en considérant la distribution au détail.

Figure 5.7 Principaux intervenants de l'industrie de l'alimentation animale québécoise



Source : Vignola, 2001.

5.3.2 Niveau de mondialisation selon les « catalyseurs » de Yip (1992)

Le secteur des manufacturiers de produits d'alimentation animale détient-il un potentiel de mondialisation élevé? Pour répondre à cette question, nous utilisons le modèle de Yip (1992).

5.3.2.1 Catalyseurs créés par le marché

Le marché de l'alimentation animale converge-t-il ? Les produits animaux, dont le lait, les œufs et la viande sont consommés dans tous les pays. Les produits d'alimentation animale sont ainsi nécessaires à l'échelle mondiale.

Néanmoins, l'état de santé des cheptels influence le mécanisme d'offre et de demande.

5.3.2.2 Catalyseurs créés par les coûts

Les avantages liés aux coûts poussent-ils vers une plus grande mondialisation ? Pour les manufacturiers de produits d'alimentation animale, les économies d'échelle sont possibles mais, au-delà d'un rayon régional, sont amoindries par les coûts de transport. Certaines firmes semblent à la recherche d'efficience en étant actives dans plusieurs pays. C'est le cas de Cargill, présente sur quatre continents (Cargill, 2002).

5.3.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements

L'action gouvernementale incite-t-elle à une plus grande internationalisation de l'industrie de l'alimentation animale ? La réponse est négative. Les politiques gouvernementales, liées au commerce des grains, sont variées ; des barrières à l'importation jusqu'aux subsides à l'exportation (USDA, avril 2001).

Quant aux politiques sur les produits finis d'alimentation animale, elles sont encore plus complexes. Du côté européen, depuis la découverte de cas de « vache folle » au Royaume-Uni en 1989 (*The Economist*, 2001), les mesures sanitaires propres à l'alimentation animale se sont multipliées. Certains pays, dont le Canada, ont même interdit l'utilisation de farines animales.

5.3.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence

La concurrence est-elle mondiale dans le secteur de l'alimentation animale ? Bien que près des deux tiers de la production de céréales à gros grains (maïs, orge, sorgho, avoine, seigle) soient utilisés pour l'alimentation animale, seulement 10% de la production est commercé sur les marchés internationaux (USDA, 2001).

Néanmoins, selon le USDA, les échanges commerciaux pour les produits finis d'alimentation animale augmentent rapidement. Pour en profiter, certaines multinationales américaines ont implanté des facilités de production à l'étranger, important des céréales à gros grains pour la manufacture locale (USDA, 2001).

Une variété d'additifs, dont des vitamines et des minéraux, sont ajoutés à la ration des animaux. Entre autres, la farine de poisson, à forte teneur en protéine, est utilisée. Le nombre de pays producteurs étant limité⁴⁴, les échanges commerciaux pour ce produit sont importants.

Plusieurs multinationales offrent des produits finis d'alimentation animale (Tableau 5.3). Conjointement, ce sont des multinationales pharmaceutiques qui produisent les acides aminés et les vitamines, ajoutées aux rations. Ces derniers secteurs sont des oligopoles, où les joueurs sont peu nombreux et pour lesquels le commerce international est important.

Tableau 5.3 Quelques firmes du secteur de l'alimentation animale et leur niveau d'internationalisation, 2002

Pays	Nom de l'entreprise	C.A. en 2001 (millions (US \$ ou Euros))	Stratégies d'internationalisation
Allemagne	BASF (additifs)	3 478 Euros en produits agricoles	En 1998, 37,9% des emplois étaient à l'étranger. Active en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Asie et en Afrique.
États-Unis	Agribands-Purina (propriété de Cargill depuis 2000)	Vente de plus de 5 milliards de tonnes d'aliments pour animaux	Active dans 16 pays sur 4 continents.
	Archer Midland Daniels (tourteau)	18 600 US \$, ventes totales	Active sur 4 continents (tous sauf l'Océanie).

⁴⁴ En 2000, le Pérou, le Chili, le Danemark, l'Islande, la Norvège, la Thaïlande et les États-Unis étaient responsables de près de 74% de la production mondiale (*Fishmeal facts and figures*, 2002).

	Cargill (grains et autres)	49 408 US \$, ventes totales	Active en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe et en Asie. Investissement dans un programme de préservation des grains qui sera commercialisé mondialement.
	Central Soya (tourteau)	n.d.	Unités de production au Danemark et en France. Joint-venture avec CanAmera Foods, une entreprise canadienne.
	ConAgra (grains et autres)	27 194,2 US \$	Active sur tous les continents.
	IMC Global (grains et autres)	2 000 US \$, ventes totales	Active aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.
	Simplot (grains et autres)	2 800 US \$, ventes totales (revenus annuels)	Active au Canada, en Australie et au Mexique.
France	Guyomarch	n.d.	Active à l'international dans les zones à forte croissance.
	UCAAB	Vente de plus de 5 millions de tonnes	Joint-venture en Hongrie, filiales en Pologne, et en Allemagne, prise de participation en Espagne. Collaborations commerciales en Amérique du Nord et du Sud ainsi qu'en Asie.
Suisse	F. Hoffmann-La Roche and Co. (vitamins et enzymes)	3 540 millions de CHF en vitamines et produits chimiques (pas seulement pour les animaux)	Active sur tous les continents.

n.b. : Ventes totales : les chiffres incluent les ventes totales de la firme, active dans plusieurs secteurs d'activité.

n.d. : non disponible.

Source : Grainnet, 2002 ; Séguin-Dulude, 2001 ; (<http://www.basf.de>), 2002 ; (<http://www.agribands.ca>), 2002 ; (<http://www.admworld.com>), 2002 ; (<http://www.cargill.com>), 2002 ; (<http://www.conagrafoods.com>), 2002 ; (<http://www.imcglobal.com/>), 2002 ; (<http://www.roche.com>), 2002 ; (<http://www.guyomarch.com>), 2002 ; (<http://www.ucaab.com>), 2002.

Pourtant, des firmes nationales agissent aux côtés des multinationales. En effet, la forte intégration verticale dans les productions porcines et avicoles, notamment au Canada et aux États-Unis (USDA, 2002), fait en sorte que

certain transformateurs, des firmes locales aussi bien que des multinationales, vendent des produits d'alimentation animale.

5.3.2.5 Conclusion

En résumé, les catalyseurs créés par les gouvernements ne favorisent pas une mondialisation élevée des manufacturiers de produits d'alimentation animale. À l'inverse, les catalyseurs créés par le marché, par les coûts et par la concurrence encouragent une mondialisation modérée de ce secteur.

5.3.3 Diamant portérien : l'industrie canadienne de l'alimentation animale

Dans la précédente section, nous avons conclu que les forces de la mondialisation étaient modérées pour le secteur manufacturier de l'alimentation animale. Pourtant, dans cette industrie, le diamant national québécois⁴⁵ n'est pas compétitif puisque la province ne compte pas d'entreprise d'ordre mondial et ce, malgré une hausse de la consommation provinciale (Filière du secteur des grains, 1999 citée par Gouin et collab., 2001).

La C.F.Q. fabrique et distribue des produits d'alimentation animale. Étant intéressée à enchaîner par les stratégies, nous devons au préalable ressortir les enjeux stratégiques, à l'aide du modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980)⁴⁶. Bien que nous concentrons notre analyse sur la fabrication⁴⁷, la distribution est traitée dans la section sur le pouvoir des clients.

⁴⁵ La commercialisation des meuneries québécoises se limite à l'échelle provinciale.

⁴⁶ La rivalité entre les concurrents, la menace de produits substitués, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

⁴⁷ La plupart des meuneries joue également le rôle de grossiste.

5.3.4 La fabrication de produits d'alimentation animale

Mais, d'abord, définissons l'arène concurrentielle. Quels sont les produits et l'étendue géographique du secteur de l'alimentation animale?

5.3.4.1 Les produits

Les meuneries offrent des moulées complètes, des concentrés, des pré-mélanges ainsi que des micro pré-mélanges pour animaux (porc, volaille, ruminants, cheval, chèvre, etc.)⁴⁸. En moyenne, la moulée est composée à 70% de grains, à 25% de protéines⁴⁹ et à 5% de minéraux, de vitamines et d'oligo-éléments.

5.3.4.2 L'étendue géographique

L'origine des matières premières diffère selon les composantes. Tandis qu'elle est mondiale pour les vitamines et les minéraux, elle est nord-américaine pour les tourteaux de soya/canola, les farines animales et les grains. L'activité des meuneries et la vente de produits d'alimentation animale se limitent au territoire québécois. Comme les coûts de transport sont élevés, les détaillants distribuent leurs produits dans un rayon ne dépassant pas les deux cent kilomètres.

5.3.4.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

Alors que la C.F.Q. fabrique la totalité des produits que le réseau CO-OP commercialise, nous concentrons notre analyse sur la fabrication. Or, les fabricants peuvent également jouer le rôle de grossiste. La distribution au détail est considérée dans la section traitant du pouvoir des clients.

⁴⁸ Concentré (entre 200 et 400 kg/tonne d'équivalent), pré-mélange (50 kg/tonne d'équivalent) et micro pré-mélange (5 kg/tonne d'équivalent). Ces produits contiennent principalement des vitamines et des minéraux.

⁴⁹ Tourteaux de soya/canola et farines animales.

5.3.4.3.1 La rivalité entre les concurrents

En 2001, le Québec comptait 170 meuneries, soit 34% des établissements canadiens (ANAC, 2002). À l'heure actuelle, le marché québécois de l'alimentation animale s'élève à trois millions et demie de tonnes d'équivalent⁵⁰. Le lait, le porc et la volaille sont les principales productions animales. Tandis que la production avicole est en hausse de 2-3%/année, que la production porcine risque de diminuer suite au moratoire imposé et que la production laitière est stable, les pressions inverses résultent en une demande stable de produits d'alimentation animale.

La fragmentation de l'offre caractérise ce secteur et ce, tout au long du réseau de la commercialisation (Gouin et collab., 2001). La C.F.Q. concurrence avec Shurgain, division de Maple Leaf, la multinationale Agribrands Purina⁵¹, Nutribec, Agri-marché (Groupe Brochu), Breton, F. Ménard et Vita (Vignola, 2001 et C.F.Q., 2002). Les trois premiers joueurs travaillent à l'aide de franchisés⁵². À leur côté, les cinq derniers vendent directement aux éleveurs (C.F.Q., 2002).

Dans le secteur laitier, tandis que l'utilisation de « moulanges » s'élève à plus de 70%, la C.F.Q. (48%) et Shurgain (35%) dominent, par l'offre d'un produit performant et innovateur. Quant au secteur porcin, 50% de la production est intégrée, cette portion échappe ainsi à la concurrence. Les concurrents majeurs sont : Vita (30%), C.F.Q. (20%), Côté-Paquet (13%), F. Ménard (13%), Agri-marché (10%) et Breton (6%). Les quatre derniers joueurs sont d'ailleurs intégrés verticalement; ils sont à la fois fournisseurs en alimentation animale,

⁵⁰ Somme signifiant le volume des moulées complètes.

⁵¹ Depuis 2000, Cargill détient Agribrands-Purina.

⁵² La C.F.Q. vend à travers son réseau CO-OP (coopératives affiliées uniquement) qui fabrique et/ou distribue le produit final. Bien que Shurgain détient 15% des meuniers franchisés, l'entreprise travaille principalement avec des meuniers indépendants, franchisés avec la bannière Shurgain, qui fabriquent et/ou distribuent le produit final. Quant à elle, Purina fait affaires avec des distributeurs indépendants franchisés avec Agribrands qui se limitent à la distribution.

propriétaires d'élevage et transformateurs. Leur moulée va principalement dans leurs élevages. Récemment, ces joueurs ont étendu leur présence au-delà d'une seule région. Dans le secteur avicole, la C.F.Q. (35%) et Shurgain (35%) sont les principaux joueurs, suivis de concurrents détenant moins de 5% du marché. La présence de quotas et leur possible transfert des abattoirs/couvoirs/meuniers aux producteurs provoque une intégration verticale et accentue la compétition.

Pour cette industrie, les coûts fixes sont élevés car les usines (meuneries et usines de pré-mélange) nécessitent des investissements initiaux massifs. Par contre, en raison d'un taux de roulement du produit très élevé, les coûts d'entreposage sont faibles.

Comme les producteurs exigent un service personnalisé, les entreprises se différencient sur les produits et les services techniques. Néanmoins, la demande de différenciation est plus élevée dans le secteur laitier, suivi du secteur porcin, puis du secteur avicole.

En somme, par la dominance de quelques joueurs dans les secteurs laitiers, porcins et avicoles, les coûts fixes élevés et les faibles coûts de stockage ainsi que la différenciation des produits et des services offerts, nous concluons que la rivalité de l'industrie de l'alimentation animale est civilisée.

5.3.4.3.2 La menace de nouveaux entrants

Les firmes établies détiennent des avantages sur les coûts des facteurs, par un accès préférentiel aux résidus de distillerie et par une importante présence régionale. Quant aux économies d'échelle, ces dernières sont absentes et ce, en raison des coûts de transport trop élevés dès la sortie du rayon régional et de la demande personnalisée des producteurs, rendant les forts volumes difficiles à produire.

L'accès aux réseaux de distribution est ardu puisque les relations d'affaires entre les fabricants, qui jouent également le rôle de grossiste, et les détaillants sont très stables.

Donc, malgré l'entrée possible d'un joueur de forte taille par l'acquisition d'une firme établie⁵³, la venue de nouvelles firmes reste peu probable. Car, l'avantage sur les coûts des facteurs des entreprises établies et l'accès ardu aux réseaux de distribution élèvent des barrières à l'entrée. De plus, la langue française et un secteur agricole politisé constituent des barrières additionnelles.

5.3.4.3.3 La menace de produits substitués

Depuis 1980, l'usage de « moulanges » a considérablement augmenté et a modifié la demande auprès des meuneries⁵⁴. Des firmes, dont Vita, Lycro et Belisle, offrent les composantes directement aux éleveurs. Les entreprises vendant des moulées complètes, dont la C.F.Q. et Shurgain, offrent également les produits liés aux « moulanges ». Or, depuis 1997, la fabrication de moulée à la ferme a légèrement diminué. Leur menace en tant que substitut semble donc amoindrie. Dans le secteur laitier, la hausse potentielle de l'emploi de sous-produits de distillerie (drèches et gluten) par les fermes de forte taille constitue la seule menace, plutôt faible.

5.3.4.3.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

L'imposante variété des matières premières, allant des céréales aux vitamines, ainsi que l'absence d'une menace d'intégration verticale de la part des fournisseurs, font en sorte que leur pouvoir de négociation est faible. Aucun lien de fidélité n'existe entre les manufacturiers et les fournisseurs, qui offrent une qualité identique. Néanmoins, les meuneries, qui achètent leurs pré-

⁵³ Ex : achat d'Agribrands-Purina par Cargill en 2000.

⁵⁴ Selon le MAPAQ (1999), en 1997, les « moulanges » à la ferme détenaient 40% du marché de l'alimentation animale.

mélanges auprès des fournisseurs, sont plus dépendantes que celles qui les fabriquent elles-mêmes, dont la C.F.Q., Shurgain, Purina et Breton.

5.3.4.3.5 Le pouvoir de négociation des agriculteurs

Le pouvoir des détaillants à l'égard des fabricants/grossistes est élevé. Malgré des liens très stables, les détaillants sont exigeants et désirent un important support technique.

Le volume utilisé de produits d'alimentation animale varie en fonction de la production, allant de 200 à 5000 tonnes⁵⁵. Bien que les éleveurs soient sensibles aux prix, d'autres critères influencent leurs achats, dont l'accessibilité à la génétique (porc) et aux quotas (volaille) ainsi que l'offre d'un support technique (lait). C'est dans le secteur avicole que les agriculteurs sont le plus sensibles au prix car la moulée représente le principal coût de production⁵⁶ alors que l'agriculteur évalue le coût d'alimentation/livre de chair produite. Dans ces conditions, le pouvoir de négociation des agriculteurs est élevé.

5.3.4.3.6 Conclusion

Bref, pour l'industrie de l'alimentation animale, la rivalité civilisée, la faible menace de nouveaux entrants et de produits substitués, le faible pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir élevé des agriculteurs résultent en un secteur de la fabrication bien ancré.

5.3.4.4 Les facteurs clés de succès

Dans cet environnement concurrentiel, l'investissement dans la recherche et le développement, afin de continuellement développer de nouveaux produits et

⁵⁵ Les volumes maximaux étant les suivants : productions laitière (200 tonnes), porcine (3000 tonnes) et avicole (5000 tonnes).

⁵⁶ Pour le poulet, les coûts d'alimentation représentent près de 60% des coûts réels (Forest, 2002).

programmes; l'offre de services techniques compétents directement à la ferme (agronomes, technologistes et vétérinaires) ainsi qu'une forte présence régionale sont les principaux facteurs clés de succès.

Chapitre 6 – Les choix stratégiques de la Division de l’approvisionnement à la ferme

(A strategy is) a set of actions and means that make it possible to carry out the mission.
(C.F.Q., 2001)

L’environnement concurrentiel et les facteurs clés de succès ayant été étudiés, nous pouvons maintenant évaluer les comportements stratégiques des activités ciblées⁵⁷ chez la D.A.F. en lien avec ceux des concurrents. Dans chacun des secteurs, les compétiteurs ont-ils les mêmes stratégies? Est-ce possible d’avoir des stratégies différentes et réussir? Où se positionne la C.F.Q.?

Ce chapitre permet de répondre à ces questions. Pour ce faire, notre démarche se divise en cinq temps. En premier lieu, nous situons les stratégies de la D.A.F. dans un contexte de mondialisation, avec les modèles d’évolution classique des entreprises de Vernon (1968) et de la chaîne de valeur de Porter (1986). En deuxième lieu, nous enchaînons par les stratégies corporatives de la C.F.Q., influençant la réalité stratégique de la D.A.F.. En troisième lieu, nous évaluons la position stratégique de la D.A.F. et de ses concurrents, à l’aide du modèle d’analyse de la concurrence de Porter (1982). Puis, nous poursuivons par l’étude des stratégies opérationnelles de la D.A.F. (Johnson et Scholes, 2000), utilisant le concept de la chaîne de valeur. Enfin, ce chapitre se termine par une comparaison schématisée des stratégies de la D.A.F. à celles de ses concurrents, basée sur la matrice des orientations stratégiques de Johnson et Scholes (2000).

⁵⁷ Fertilisants, produits de phytoprotection/semences et alimentation animale.

6.1 Stratégies dans une perspective mondiale

6.1.1 *Évolution classique des entreprises : où se positionne la D.A.F.?*

Selon Vernon (1968), l'évolution classique des entreprises est la suivante : croissance nationale, exportation, production à l'étranger, échanges multidomestiques et mondialisation⁵⁸. Or, selon Noël (1990), parallèlement à la présence croissante de multinationales s'intégrant mondialement, un autre mouvement a lieu; celui de l'ajustement aux différences nationales et/ou régionales par les entreprises de plus petite taille.

Pour les secteurs des fertilisants, des produits de phytoprotection/semences ainsi que des produits d'alimentation animale, la D.A.F. adopte une stratégie de croissance nationale, ciblée principalement au Québec⁵⁹. Donc, ces activités de la D.A.F. privilégient des stratégies nationales. Face à la mondialisation, les concurrents de la D.A.F. prônent-ils cette même stratégie?

Au chapitre cinq, nous avons conclu que les secteurs **manufacturiers** de fertilisants et de produits de phytoprotection/semences étaient résolument mondiaux. Pour la **distribution de fertilisants et de pesticides**, Synagri et William Houde sont les concurrents de la C.F.Q.. Ces entreprises appartiennent à des multinationales manufacturières; Cargill et Norsk Hydro (Synagri) ainsi que le groupe français Roullier (William Houde). Or, ces multinationales exportent et produisent à l'étranger. Par manque d'information, il est toutefois impossible de dire si elles sont des entreprises multidomestiques ou mondiales. Une chose est sûre; elles sont internationales.

⁵⁸ Multidomestique : consolidation des opérations internationales par des échanges multidomestiques. Mondiale : coordination planétaire de la recherche et du développement, de la production et des ventes.

⁵⁹ La C.F.Q. compte cinq coopératives affiliées à l'extérieur du Québec (une en Ontario et quatre au Nouveau-Brunswick).

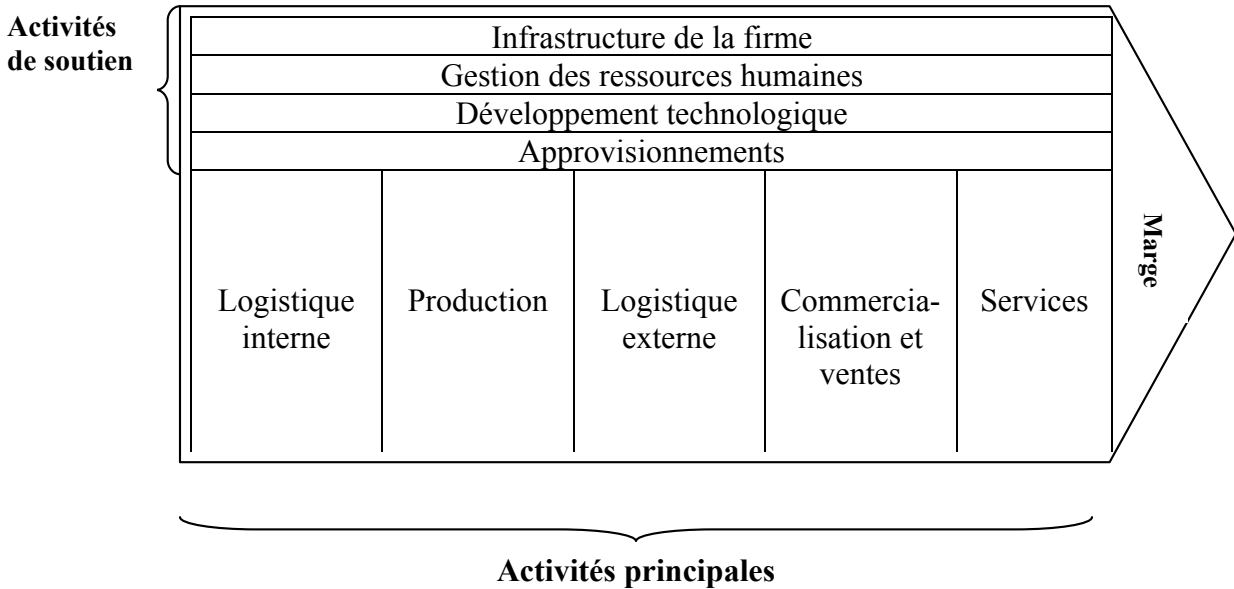
Quant à la fabrication de semences, la C.F.Q. concurrence les multinationales et les semenciers nationaux. Il semble que les multinationales, dont DuPont (Pioneer) et Syngenta (NK), sont mondiales puisque leurs efforts de recherche sont étalés à l'échelle planétaire et sont transférés entre plusieurs pays. En fait, les multinationales sont les principales détentrices des connaissances sur les semences, loin devant les gouvernements. De leur côté, les firmes nationales, Semico, Semican et William Houde, sont principalement centrées sur la croissance nationale, tout en exportant aux États-Unis, près de la frontière canadienne.

Pour l'alimentation animale, nous avons conclu que le secteur de la fabrication n'exigeait pas absolument des stratégies mondiales. Néanmoins, la multinationale Agribrands-Purina est active sur le marché québécois. D'ailleurs, cette dernière adopte une stratégie multidomestique puisque le développement des produits se fait par région géographique (C.F.Q., 2002). Hormis Shurgain, présente dans l'ouest canadien depuis l'acquisition de Landmark, et la C.F.Q., active dans l'est ontarien, les autres firmes québécoises, dont Breton, Brochu et F. Ménard, visent une croissance provinciale.

6.1.2 Conséquences sur la chaîne de valeur

Tel que présenté dans notre revue de littérature, selon Johnson et Scholes (2000) : « La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients. » D'après Garelli (1994), repris par Côté et collab. (1995), la mondialisation encourage l'explosion de la chaîne de valeur de Porter (1986) (Figure 6.1) et la mobilité accrue des facteurs de production.

Figure 6.1 La chaîne de valeur



Source : Porter, 1986.

Les entreprises internationales, dont Cargill, Norsk Hydro, DuPont et Monsanto, possèdent une chaîne de valeur étalée sur de nombreux pays. À l'inverse, les entreprises adoptant des stratégies nationales, dont la D.A.F., détiennent, selon Porter (1986), une chaîne de valeur nationale. Pourtant, bien que la D.A.F. agisse à l'échelle nationale, et même provinciale, sa chaîne de valeur s'étend au-delà du pays pour les secteurs des fertilisants, des semences et des produits d'alimentation animale. Ce fait transparaît clairement dans la section sur les stratégies opérationnelles.

Maintenant que nous avons positionné la D.A.F. dans un contexte international, nous regardons ses stratégies sous un angle plus détaillé. Commençons par les stratégies corporatives de la C.F.Q., qui influencent la réalité stratégique de la D.A.F..

6.2 Stratégies corporatives de la C.F.Q.

C'est la C.F.Q. qui est à la tête de la D.A.F.. Quels sont ses buts et ses aspirations? Pour répondre, regardons sa mission et son intention stratégique (Johnson et Scholes, 2000).

La Coopérative fédérée de Québec est fondamentalement au service des producteurs agricoles sociétaires du Québec en approvisionnant les entreprises de ces derniers, ainsi qu'en transformant et en écoulant leurs produits sur les marchés.

Voilà la raison d'être de cette organisation participative. La C.F.Q. est active dans trois secteurs : l'approvisionnement à la ferme, la transformation agroalimentaire et les produits pétroliers. Certes, les synergies sont présentes. Seulement à l'intérieur de la D.A.F., les fertilisants, les pesticides, les semences et les produits d'alimentation animale sont tous commercialisés à travers le même réseau de distribution; celui des coopératives affiliées et des agro-centres (seulement pour les produits liés aux productions végétales).

Après un exercice de planification stratégique⁶⁰ clôturé en 1989, la décennie suivante a été synonyme de virage pour la C.F.Q. (Westgren, 1994). Le but premier des changements était le maintien et/ou l'amélioration de la position concurrentielle de la C.F.Q.. À cette période, la signature éminente de l'Accord de Libre-Échange entre le Canada et les États-Unis ainsi que les négociations du GATT constituaient la toile de fond de ce repositionnement. En même temps, les coopératives agroalimentaires américaines et canadiennes parlaient davantage de profits (*Le Coopérateur agricole*, novembre 1991). Un désir de rentabilité est devenu omniprésent.

Ainsi, la C.F.Q. a décidé de redevenir une fédération de coopératives, tout en conservant ses activités de grossiste. Depuis ce temps, d'ordre général, la

⁶⁰ Ce dernier a été effectué lors d'une vaste consultation démocratique.

C.F.Q. est responsable de la vision à long terme tandis que les coopératives membres⁶¹, au nombre de 93, en 2002, oeuvrent directement sur le terrain et agissent comme détaillants (C.F.Q., 2002). Suite à la dernière planification stratégique clôturée en 2002, la C.F.Q. vise le maintien de sa position de chef de file dans ses activités.

6.3 Analyse de la concurrence : la D.A.F. et ses concurrents

Demeurer chef de file du secteur des approvisionnements de la ferme afin de procurer des avantages continus à nos sociétaires et clients.

Voilà la mission de la D.A.F.. Plus précisément, ce sont l'orientation usager, le développement des compétences, la recherche d'une plus grande efficacité opérationnelle et le développement du réseau qui forment les quatre axes stratégiques de la D.A.F.. Voyons plus en détail le positionnement de la D.A.F. par rapport à ses concurrents dans chacun des secteurs ciblés.

6.3.1 Les fertilisants

Pour les fertilisants, nous avons conclu que la rivalité civilisée, la faible menace de nouveaux entrants, la hausse de l'utilisation des fumiers et lisiers, le faible pouvoir des fournisseurs et le pouvoir plus ou moins élevé des agriculteurs résultent en un secteur de la distribution bien implanté. Dans un tel contexte, quel est le positionnement de la D.A.F. vis-à-vis ses concurrents?

6.3.1.1 Les objectifs poursuivis

Les objectifs de la C.F.Q., Synagri et William Houde diffèrent. La C.F.Q. veut conserver sa position de chef de file pour approvisionner les producteurs aux

⁶¹ En 2001, le réseau des coopératives affiliées réalisait un chiffre d'affaires de 1,5 milliard \$ et détenait un actif de l'ordre de 700 millions \$ (C.F.Q., 2002).

meilleurs coûts possibles tout en offrant des services techniques, visant le rendement optimal. À l'inverse, l'objectif premier de Synagri et de William Houde est de maximiser le retour sur l'investissement dans une optique mondiale, par l'entremise de leur maison-mère.

6.3.1.2 Les hypothèses

La C.F.Q. estime que, d'ici 2010, le marché québécois des fertilisants sera en légère décroissance. Malgré ce fait, la C.F.Q. vise un faible gain des parts de marché. Elle évalue que Synagri, fermant des usines à la recherche d'économies de coûts, perdra du terrain. De son côté, William Houde tente d'acheter les facilités délaissées par Synagri, ce qui lui permettrait peut-être d'hausser ses parts de marché.

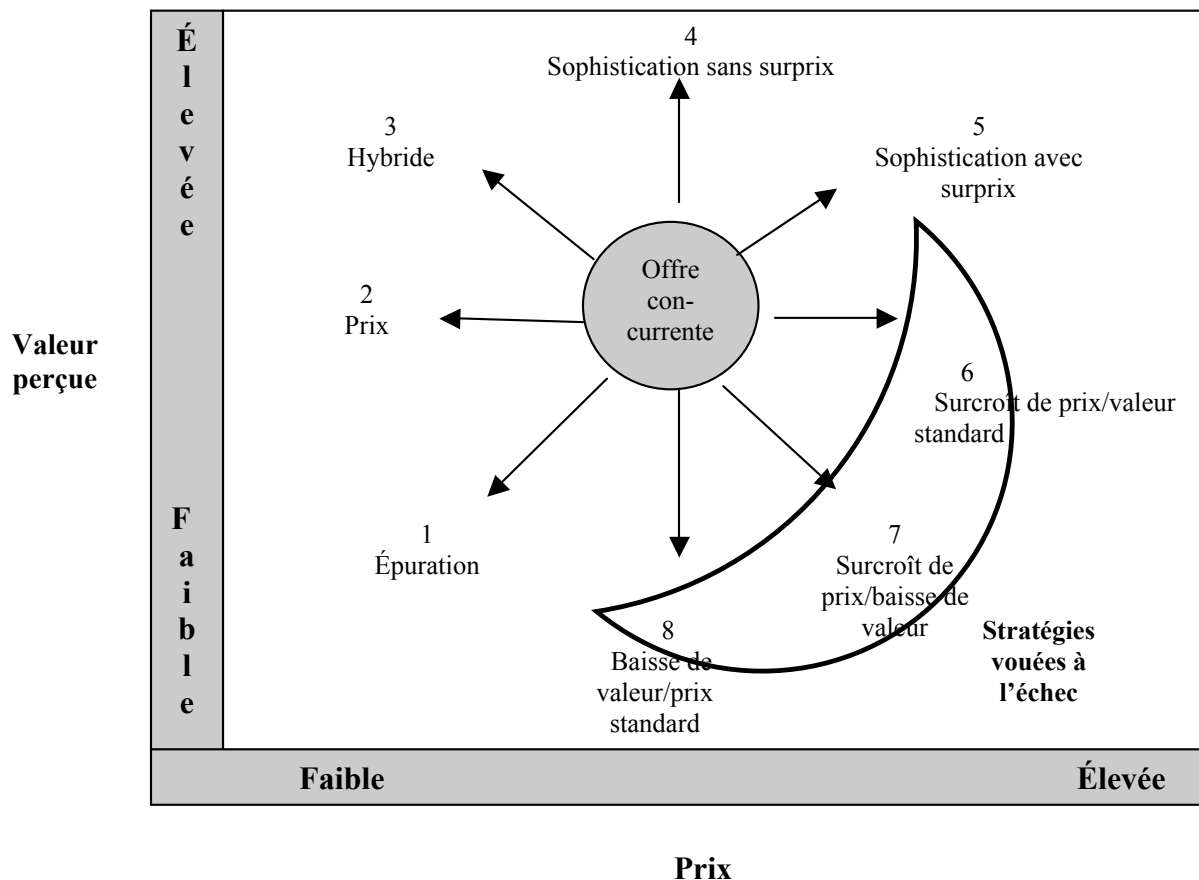
6.3.1.3 Les stratégies génériques

Porter (1982) considère qu'une organisation développe un avantage concurrentiel si elle offre ses produits de manière plus efficace ou efficiente que la compétition et si la concurrence est incapable de l'imiter. Toujours selon Porter (1982), les deux principales options stratégiques sont la domination par les coûts et la différenciation. La sélection d'une stratégie générique s'effectue ainsi en termes de prix et de valeur, d'où le modèle d'horloge stratégique (Figure 6.3).

Malgré que les fertilisants soient un produit de commodité, les services techniques offerts sont différenciés. Forte d'une capacité d'entreposage dépassant les 150 000 tonnes métriques, de 58 postes de mélange et de 840 épandeurs (C.F.Q., 2002), la C.F.Q. mise sur la différenciation sans hausser les prix, d'où des stratégies hybrides ou de sophistication sans surprise. Synagri, née au début 2002 de la fusion de Nutrite et de Cargill, cherche à se positionner. Les stratégies des deux anciens joueurs sont opposées; Nutrite exerçait une sophistication avec surprise alors que Cargill privilégiait des

stratégies de prix; épuration et prix. William Houde, adoptant présentement des stratégies d'épuration ou de prix, veut se déplacer vers une stratégie hybride.

Figure 6.3 Les stratégies génériques : l'horloge stratégique



Source : Johnson et Scholes (2000).

6.3.1.4 Les forces et les faiblesses

L'omniprésence du réseau de distribution de la C.F.Q. dans les régions rurales, d'où la proximité aux producteurs, constitue sa principale force. La longue période de réaction, aux demandes spécifiques de producteurs, de la

part des coopératives actives dans plus d'un secteur⁶², est sa principale faiblesse.

En remaniement, les forces de Synagri sont doubles si l'on prend celles des anciens joueurs; Nutrite était forte dans la différenciation tandis que Cargill l'était pour les prix. Cette situation résulte en une faiblesse car Synagri cherche actuellement son créneau; différenciation et/ou prix? Quant à lui, William Houde accuse des coûts de production plus élevés, faute de lien d'intégration avec des manufacturiers, en plus d'être absent des régions plus éloignées.

6.3.2 Les pesticides

Pour les pesticides, nous avons conclu que la rivalité civilisée, la faible menace de nouveaux entrants et de produits substitués ainsi que le pouvoir de négociation élevé des fournisseurs et des agriculteurs résultent en un secteur de la distribution bien implanté mais, sous pression. Dans une telle situation, quel est le positionnement de la D.A.F. vis-à-vis ses concurrents?

6.3.2.1 Les objectifs poursuivis

La C.F.Q. désire conserver son accès direct aux produits des fournisseurs. Membre de la Coopérative inter-provinciale limitée (IPCO), manufacturière et grossiste, la C.F.Q. souhaite une intervention accrue de cette dernière dans ses achats de pesticides auprès des transnationales. Cet élément est d'ailleurs repris dans la section sur la chaîne de valeur. Également, la C.F.Q. vise une croissance soutenue de l'application à forfait⁶³, service offert depuis 1998 et gagnant en popularité. Les utilisateurs l'apprécient puisqu'ils évitent les problèmes liés à la récupération de contenants vides et aux matières

⁶² Productions végétales et animales ainsi que quincaillerie.

⁶³ À l'heure actuelle, trente-six coopératives régionales offrent l'application à forfait. Entre 10 et 20% des ventes de pesticides de la C.F.Q. se font sous cette forme.

dangereuses. Quant à eux, Synagri et William Houde, encouragés par leur maison-mère, veulent maximiser le retour sur l'investissement.

6.3.2.2 Les hypothèses

Selon la C.F.Q., la consolidation du secteur des fournisseurs tire à sa fin. Néanmoins, l'accès des détaillants à de nouveaux produits sera de plus en plus difficile car leur homologation est très dispendieuse, de l'ordre du million de \$, tandis que les règles canadiennes sont plus sévères que celles des États-Unis et de l'Europe. À moyen terme, le secteur de la distribution sera stable. Au niveau des exploitations agricoles, la consolidation risque de se poursuivre, augmentant l'interdépendance des détaillants et des agriculteurs, d'où la nécessité de liens de partenariat.

6.3.2.3 Les stratégies génériques

Pour les pesticides, la C.F.Q. prône la différenciation par l'offre de services tout en demeurant compétitif sur le prix. Selon le modèle de l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000), la C.F.Q. adopte un positionnement à mi-chemin entre les stratégies hybride et de sophistication sans surprise. Synagri préconise une stratégie hybride tandis que William Houde favorise une stratégie entre hybride et prix.

6.3.2.4 Les forces et les faiblesses

L'accès direct aux produits, par l'entremise d'IPCO, regroupement d'achats et fabricant de pesticides, l'omniprésence du réseau de distribution en région, l'offre de services et l'achat de la récolte céréalière des producteurs sont les forces de la C.F.Q.. À l'inverse, la trop grande variété des produits offerts, d'où des coûts de manutention élevés, et la petite taille du marché québécois, principal débouché de la D.A.F., sont ses principales faiblesses. Or, l'achat des grains des membres met de la pression sur la C.F.Q. car si ces derniers

sont insatisfaits, ils peuvent diminuer leurs achats d'intrants auprès des coopératives régionales.

Tandis que Synagri talonne la C.F.Q. par des services différenciés et une forte présence régionale, William Houde est très efficiente, aidée par une faible structure de distribution. Néanmoins, comme ces firmes sont seulement actives dans l'approvisionnement des productions végétales, elles ne profitent pas d'effets de synergie découlant d'activités multiples telles que l'achat des grains pour la fabrication de produits d'alimentation animale.

6.3.3 Les semences

Pour les semences, nous avons conclu que les menaces d'entrants potentiels et de substituts sont faibles, les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des agriculteurs sont stables tandis que la rivalité entre les concurrents évolue en fonction des céréales. Cette dernière est plus élevée pour le maïs, par l'importante présence des multinationales et les coûts de stockage élevés. Dans cet environnement concurrentiel, où se situe la D.A.F. face à ses concurrents?

6.3.3.1 Les objectifs poursuivis

Les objectifs de la C.F.Q. et de ses concurrents sont similaires. Leur but premier est d'hausser leurs parts de marché en offrant des produits de qualité. Par sa nature coopérative, la C.F.Q. vise également à accroître le pouvoir des agriculteurs en leur proposant une vaste gamme d'espèces⁶⁴.

⁶⁴ La C.F.Q. offre plus de neuf espèces : avoine, blé, orge, maïs, soya, pois, luzerne, trèfle rouge et canola.

6.3.3.2 Les hypothèses

Dans un marché québécois en croissance, les multinationales, la C.F.Q., Prograin et Semican, aidés par des investissements élevés en recherche, désirent augmenter leurs parts de marché. En fait, pour le soya, la concurrence risque de s'intensifier car les multinationales, dont Pioneer, veulent accroître leur présence, particulièrement pour le soya transgénique⁶⁵.

Conjointement, devant des coûts de recherche très dispendieux, une consolidation entre les multinationales et les semenciers nationaux est envisageable. Certes, des changements sont à prévoir car certaines multinationales actives dans le secteur pharmaceutique⁶⁶, encouragées par l'opinion publique négative quant aux OGM, se départissent de leurs opérations de semences.

6.3.3.3 Les stratégies génériques

Nul doute que les produits de semences sont fortement différenciés. D'ailleurs, en lien avec le modèle de l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000), la C.F.Q. adopte le même positionnement que Prograin et les multinationales, dont Pioneer et Syngenta ; les stratégies hybrides et de sophistication sans surprise/avec surprise. À leur côté, les « semenciers nationaux », Semican et William Houde, privilégient les stratégies hybride et de prix. Or, ils souhaitent accroître leur différenciation en adoptant la sophistication sans surprise. Semico va dans la direction opposée, elle tend à diminuer sa différenciation, passant de stratégies de sophistication à hybride.

⁶⁵ Comme le maïs transgénique doit être semé à chaque année, le potentiel de vente est considérable.

⁶⁶ C'est d'ailleurs le cas de Pharmacia qui a renoncé à Monsanto.

6.3.3.4 Les forces et les faiblesses

Les semenciers nationaux et la C.F.Q. comptent plus d'une force; l'offre de produits répondant aux besoins des consommateurs, la connaissance du marché local et un réseau de distribution établi en région. En particulier, par sa nature coopérative, la C.F.Q. produit une vaste gamme d'espèces à fort potentiel génétique, provenant à près de 60% de sa ferme de recherche. Bien implantée sur le marché, à l'aide d'un réseau de distribution omniprésent dans les régions rurales, la C.F.Q. détient des parts de marché respectables, ce qui attire les fournisseurs. Cependant, l'offre d'une vaste gamme d'espèces peut se traduire en faiblesse par la diffusion des efforts. Les firmes nationales, autres que la C.F.Q., ont également des lacunes ; certaines détiennent un faible niveau technologique alors que d'autres sont absentes de certaines régions et n'offrent pas une gamme variée de produits.

Quant à elles, les multinationales s'appuient sur une connaissance mondiale du marché, permettant le transfert d'information à l'interne, et sur une capacité de production élevée, centrée sur peu d'espèces, principalement le maïs, suivi du soya. Pourtant, la centralisation des décisions, affectant leur image publique, la barrière de la langue et le manque de connaissance sur le client final les pénalisent.

6.3.4 L'alimentation animale

Pour l'industrie de l'alimentation animale, nous avons inféré que la rivalité civilisée, la faible menace de nouveaux entrants et de produits substitués, le faible pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir élevé des agriculteurs résultent en un secteur de la fabrication bien ancré. Dans cet environnement concurrentiel, où se situe la D.A.F. vis-à-vis ses concurrents?

6.3.4.1 Les objectifs poursuivis

La C.F.Q. et la majorité de ses concurrents visent une croissance de leurs parts de marché. Mais, par sa nature, la C.F.Q. privilégie d'abord le retour financier de ses agriculteurs membres. De son côté, Maple Leaf⁶⁷ est actif dans l'alimentation animale, via Shurgain, afin d'assurer un approvisionnement régulier à sa division de transformation de viande. Car, Maple Leaf préconise avant tout le développement de ses divisions de produits pour l'alimentation humaine. Les firmes telles que Breton, Brochu et F. Ménard, envisagent une hausse de leur présence par l'intégration.

6.3.4.2 Les hypothèses

Dans un marché stagnant, la compétition risque de s'accroître. En outre, Breton, Brochu, Côté-Paquet et F. Ménard tenteront à nouveau d'élargir leur territoire tandis qu'une consolidation de l'industrie est envisageable, par l'acquisition d'actifs de concurrents ou par fusion. Également, certains joueurs québécois envisageront peut-être une croissance hors Québec.

6.3.4.3 Les stratégies génériques

Pour répondre aux besoins des agriculteurs, les produits d'alimentation animale sont fortement différenciés. En lien avec le modèle de l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000), dans le secteur laitier, alors que la C.F.Q. favorise la sophistication avec un léger surprix, sa principale rivale Shurgain prône une stratégie hybride. Purina, par l'offre de moulée de veau, un produit de créneau, privilégie la sophistication avec surprix. Pour les secteurs porcin et avicole, la C.F.Q. et Shurgain adoptent la sophistication sans surprix. Or, les intégrateurs porcins, dont F. Ménard, sont plus agressifs sur le prix, à l'aide de stratégies hybrides.

⁶⁷ Maple Leaf est la propriété de McCain et du fonds de pension des enseignants de l'Ontario.

6.3.4.4 Les forces et les faiblesses

La C.F.Q. se démarque par sa forte présence régionale, ainsi que par ses produits innovateurs, issus d'efforts de recherche et appuyés par une offre de services-conseils d'expertise. Shurgain suit la C.F.Q. de près avec des forces similaires. L'exclusivité du réseau de distribution via les coopératives régionales, éliminant tout autre détaillant potentiel, ainsi que la transparence des transactions peuvent être considérées comme des faiblesses de la C.F.Q.. Quant à Shurgain, un réseau de détail vieillissant et une maison-mère favorisant l'expansion des activités d'alimentation humaine constituent des obstacles. De leur côté, les intégrateurs, dont Breton et F. Ménard, ont de faibles coûts de production, aidés par l'efficacité de leurs opérations. Néanmoins, leur présence dans des régions à forte densité porcine, menacée suite au moratoire, et la perception négative du milieu agricole envers l'intégration verticale les défavorisent.

6.3.5 Conclusion

En somme, pour les quatre secteurs étudiés, la C.F.Q. se distingue clairement de ses concurrents. En plus de conserver et/ou d'accroître ses parts de marché pour maintenir sa position de tête, la C.F.Q., contrairement à ses concurrents, désire que les producteurs atteignent les meilleures performances possibles. Cet objectif distinct influence ses stratégies génériques et ses forces/faiblesses. Très forte dans la différenciation par l'offre de services techniques et de produits diversifiés, la C.F.Q. est omniprésente dans les régions. Elle conserve d'ailleurs un contact direct avec sa clientèle puisque cette dernière est à la tête des décisions. De plus, elle profite des liens de synergie découlant d'une présence dans plusieurs activités, carence réelle chez ses concurrents. À l'inverse, sa nature coopérative peut lui causer des soucis, dont une large gamme de produits, entraînant des coûts élevés. Or, à l'heure actuelle, il semble que ses forces surpassent largement ses faiblesses.

Voyons maintenant plus en détail certaines stratégies de la D.A.F. en lien avec sa chaîne de valeur.

6.4 Stratégies opérationnelles de la D.A.F.

Quelles sont les stratégies opérationnelles de la D.A.F., pouvant conclure en un avantage concurrentiel? Pour ce faire, la chaîne de valeur de Porter (1986) est utile (Figure 6.1). Ce modèle compte les fonctions primaires et les fonctions de soutien. Selon Johnson et Scholes (2000) : « (Les premières) sont directement impliquées dans la création de valeur (alors que les deuxièmes) améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités primaires. »

Or, les objectifs de ce mémoire ne nécessitent pas une analyse étoffée des activités de la chaîne de valeur pour chacun des secteurs d'activité de la D.A.F. et de ses concurrents. Nous désirons plutôt cibler les principaux liens de la chaîne qui, dans un contexte de mondialisation, créent des synergies et encouragent un avantage concurrentiel chez la D.A.F.. Ainsi, nous retenons la commercialisation parmi les fonctions primaires ainsi que le développement technologique et les approvisionnements pour les fonctions de soutien.

6.4.1 La commercialisation

Les fertilisants, les pesticides/semences et les produits d'alimentation animale sont tous vendus à travers le même circuit de distribution; le réseau des coopératives affiliées et les six agro-centres (uniquement les produits pour les productions végétales), qui se concurrencent. Tandis que les agro-centres ne reçoivent pas de ristournes, leurs dividendes permettent à la C.F.Q. de générer de meilleurs trop-perçus et ainsi d'accroître les ristournes aux coopératives affiliées. La confiance mutuelle étant à l'avant-plan des relations entre la C.F.Q. et ses coopératives affiliées, les négociations commerciales sont brèves.

6.4.2 Le développement technologique

Chez la D.A.F., les services conseils encouragent l'innovation dans l'ensemble de ses activités. Ils constituent un pôle stratégique de première importance et comptent, en 2002, plus de 300 experts, dont des agronomes et des techniciens agricoles. Selon Paul Massicotte, président de la C.F.Q. (*Le Coopérateur agricole*, septembre 1994) : « Ces services-conseils font partie de la vocation de la coopération agricole qui ne se limite pas à vendre des produits, mais vise à contribuer au succès économique de ses propriétaires usagers. »

6.4.2.1 Semences

Face aux pressions croissantes de la mondialisation, la C.F.Q. a fortement développé ses fermes de recherche, depuis une quinzaine d'années. Cette évolution a mené, à partir de 1991, à la publication annuelle des résultats de la ferme de recherche Techno Champs, spécialisée dans le développement de nouvelles variétés et dans la maximisation de leur régie. La C.F.Q. détient même des alliances stratégiques avec des coopératives européennes et américaines; réseau par lequel sont transigées les connaissances technologiques.

6.4.2.2 Alimentation animale

Le secteur de l'alimentation animale demande des produits différenciés, pour lesquels la confiance du client à long terme doit être développée. La recherche et le développement sont donc primordiaux et constituent un avantage concurrentiel important.

Dans ce contexte, depuis 1966, la C.F.Q. participe à l'alliance stratégique *Coop Research Farm (CRF)*. Fondée en 1954, cette coopérative internationale est aujourd'hui la propriété de sept coopératives agroalimentaires nord-

américaines et européennes⁶⁸. Les ventes combinées des membres s'élèvent à près de 3 milliards \$ US, représentant plus de 22 millions de tonnes de produits (CRF, 2002).

CRF dirige sept stations de recherche et travaille en partenariat avec des instituts de recherche. Ses trouvailles alimentaires sont brevetées⁶⁹ et sont transmises aux partenaires régionaux. Selon *Le Coopérateur agricole* (mai-juin 1998) :

Un tel partenariat s'avère précieux aux organisations coopératives qui y sont associées, car faire de la recherche est extrêmement coûteux. Aucune d'elles ne pourrait soutenir seule les frais de ce genre de recherches qui s'échelonnent sur de nombreuses années avant de se concrétiser par la fabrication de produits commercialisables.

Également, la C.F.Q. utilise d'autres procédés pour favoriser l'innovation : l'utilisation de logiciels établissant des programmes alimentaires adaptés et personnalisés à la ferme et évaluant les performances technico-économiques d'élevage. Des outils additionnels, tels que la banque de données AGREEP pour la production porcine, permettent aux agriculteurs de comparer leurs performances par rapport aux meilleurs, à la moyenne, etc. Enfin, la C.F.Q. possède un laboratoire accrédité par Agriculture et Agroalimentaire Canada analysant la qualité des produits fabriqués (moulées, engrais, etc.) sous la marque CO-OP. En 1999, ce dernier traitait plus de la moitié des analyses québécoises en productions animales et végétales (*Le Coopérateur agricole*, septembre 1999).

⁶⁸ Co-op Atlantic, Coopérative fédérée de Québec, Federated Co-operatives Limited, Land O'Lakes Inc. Corporate, Land O'Lakes Farmland Feed, Southern States Cooperative, Tennessee Farmers Cooperative et Union InVivo Ets UCAAB.

⁶⁹ CRF possède d'ailleurs six brevets au Canada et cinq brevets aux États-Unis (CRF, 2002).

6.4.3 L'approvisionnement

6.4.3.1 Service des fertilisants

Bien que la C.F.Q. vende des fertilisants principalement à l'échelle provinciale, l'origine de ses approvisionnements dépasse les frontières canadiennes. Depuis les années soixante, la C.F.Q. est membre et actionnaire de CF Industries, un leader du secteur des fertilisants en Amérique du Nord⁷⁰. En 2001, les ventes de CF Industries s'élevaient à 1 087,4 million \$ US tandis que sa capacité de production était de 8 millions de tonnes d'azote et de phosphate (CF Industries, 2002).

À l'heure actuelle, CF Industries est la propriété collective de huit coopératives américaines et d'une coopérative canadienne⁷¹. Les performances de CF Industries sont fortement tributaires des conditions de marché pour les fertilisants. Entre 1993 et 1998, la conjoncture étant favorable, CF Industries a partagé des ristournes s'élevant à plus de 803,6 millions de \$ US (*Le Coopérateur agricole*, avril 1998). Depuis 1998, en raison de conditions de marché difficiles, les ristournes ont été nulles.

6.4.3.2 Semences

Près de 90% des semences utilisées par la C.F.Q. sont d'origine nord-américaine. La balance provient de l'extérieur, dont une partie est contractée en Europe et en Amérique Latine.

⁷⁰ En 2000, cette organisation participative comptait deux usines de production d'engrais azotés (Louisiane et Alberta), un chantier d'extraction de minerai phosphaté (Floride), deux usines de production d'engrais phosphatés (Floride), vingt-cinq entrepôts et quarante facilités de distribution (CF Industries, Inc., 2000).

⁷¹ Agway Inc., Cenex Harvest States Cooperatives, Coopérative fédérée de Québec, Growmark, Inc., Intermountain Farmers Association, Land O'Lakes, Inc., MFA Incorporated, Southern States Cooperative et Tennessee Farmers Cooperative.

6.4.3.3 Alimentation animale et produits de phytoprotection

Pour l'alimentation animale, la C.F.Q. privilégie l'achat des grains de ses membres alors que ses compétiteurs s'approvisionnent au meilleur prix peu importe l'origine (local, national ou américain).

Aussi, depuis 1946, la C.F.Q. est partenaire de la Coopérative inter-provinciale limitée (IPCO). Pour les produits de phytoprotection et d'alimentation animale, la C.F.Q. s'approvisionne en partie auprès d'IPCO. D'ailleurs, cette dernière coordonne les programmes canadiens d'étiquetage privé pour ses coopératives membres. Elle possède quarante marques déposées, dont IPCO et CO-OP. Al Robinson, directeur général d'IPCO, insiste que la marque de commerce CO-OP présente un avantage compétitif (CCA, 2001) :

Private labelling has provided retail co-operatives with an identity that is theirs alone. Part of the member loyalty stems from the fact that as they shop at the food stores, or petroleum and agricultural outlets, members have a constant reminder that they are shopping at a co-op.

Dans ce cas-ci, la source d'approvisionnement que constitue IPCO crée un lien de synergie avec la commercialisation des coopératives affiliées de la C.F.Q.. L'utilisation de la marque CO-OP forme un avantage concurrentiel. La D.A.F. est consciente de cet avantage et entend bien le conserver :

Les gens de la (D.A.F.) (...) sont sensibles à l'importance de bien utiliser la marque de commerce CO-OP au sein du réseau. Ils ne ménagent pas leurs efforts pour s'assurer qu'on en préserve la notoriété, qui est d'une valeur inestimable. Cette marque dégage en effet une image de force, de qualité et de fiabilité. Plus encore, elle inspire, chez le producteur agricole, quelque chose de familier.

(Le Coopérateur agricole, février 1999)

Or, pour les pesticides, puisque la C.F.Q. vend ses produits aux coopératives régionales et aux agro-centres, la marque Weedaway est favorisée.

6.4.4 Conclusion

L'analyse de la commercialisation, du développement technologique et des approvisionnements mène à la conclusion que la D.A.F. favorise l'intégration verticale vers l'amont par l'intercoopération, sixième principe de l'action coopérative.

Pour les fertilisants, par sa participation dans CF Industries, la C.F.Q. est assurée d'un approvisionnement en matières premières (occasionnant des économies de temps), de relations d'affaires transparentes, d'une source d'information sur les conditions de marché et d'un intermédiaire pour les transactions internationales. Pourtant, tandis que le secteur des manufacturiers de fertilisants exigent des stratégies mondiales, les limites de CF Industries se font sentir. Pour les engrais azotés, devant les faibles coûts de production des pays en développement, les américains risquent de devenir de moins en moins concurrentiels, d'où une croissance potentielle du rôle d'agent de commerce de CF Industries auprès de la C.F.Q..

La C.F.Q. privilégie également l'intercoopération dans le secteur des pesticides, par sa participation dans IPCO, et celui des semences, par ses alliances stratégiques avec des coopératives européennes et américaines. Cette tactique l'assure d'une partie des approvisionnements en pesticides et d'un réseau de recherche et de production de semences, appuyant les efforts nationaux.

Du côté de l'alimentation animale, sa participation dans CRF lui procure les avantages d'une multinationale, quant à la production et à la recherche et au développement. L'alliance stratégique inclut même des joueurs qui ne sont pas

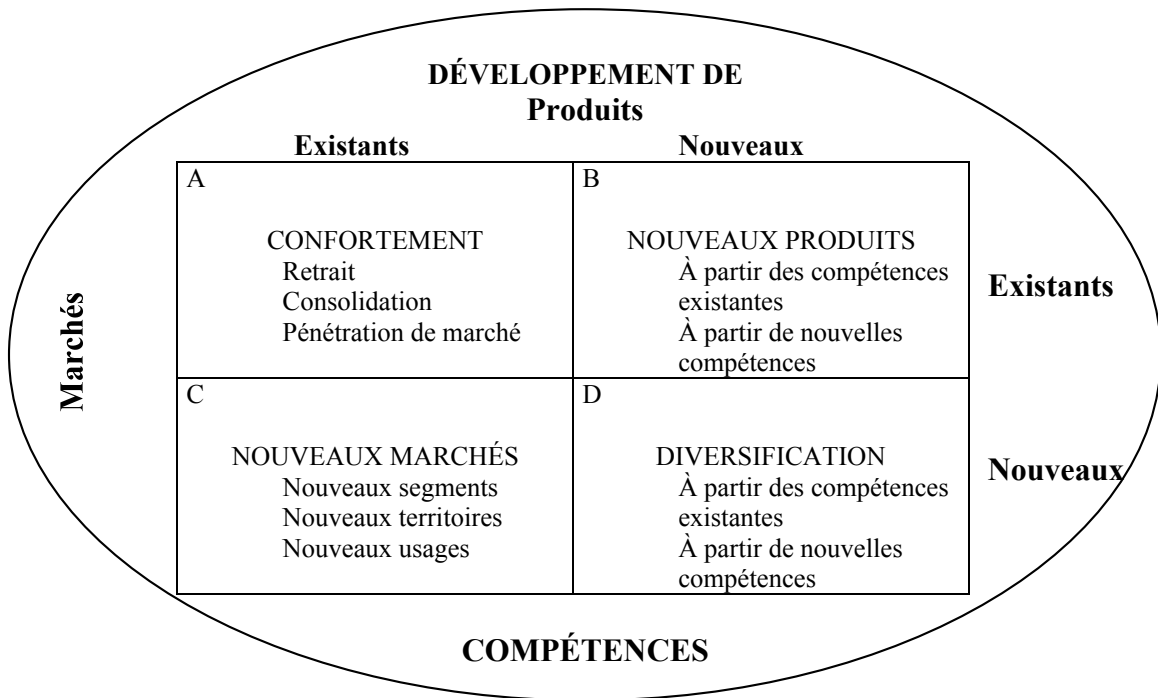
des coopératives. Dans une industrie qui se mondialise, la C.F.Q. a pris les moyens pour établir un réseau à cette échelle et en retirer les bénéfices. Bref, selon Côté (2000) : « La proposition d'affaires de la division animale construit donc sur cette expertise mondiale en R&D, tout en demeurant « connectée » aux besoins du marché par l'entremise des coopératives locales. »

C'est ainsi que, pour l'amont de la filière agroalimentaire, la C.F.Q. favorise une approche réseau. Les membres de la C.F.Q. ont accès aux connaissances internationales, égalisant les avantages que procurent les multinationales, tout en conservant le centre de décision en sol québécois. D'ailleurs, selon M. Ernest Desrosiers, directeur-général de la D.A.F. (*Entreprendre*, 2002) : « (...) le grand enjeu de l'avenir est l'approche réseau à l'échelle mondiale. »

6.5 Orientations stratégiques de la D.A.F. vis-à-vis celles de ses concurrents

La matrice de Johnson et Scholes (2000) sur les orientations du développement stratégique en termes de marchés/produits/compétences (Figure 6.4) permet de conclure par la comparaison des stratégies de la D.A.F. à celles de ses concurrents. Basée sur l'approche classique produit/marché, cette matrice va plus loin en incluant la dimension « acquisition de compétences ».

Figure 6.4 Les orientations du développement stratégique



Source : Johnson et Scholes, 2000.

Nous concluons que, pour les activités ciblées, la D.A.F. adopte des stratégies liées aux marchés existants; le confortement, particulièrement la consolidation⁷², et le développement de nouveaux produits. La recherche sur de nouveaux cultivars de semences et sur des produits d'alimentation animale rejoint le deuxième type de stratégies. Les concurrents nationaux et régionaux de la D.A.F. favorisent également les options précédentes. En plus, la D.A.F., par ses nombreux partenariats avec d'autres coopératives, exerce une intégration vers l'amont, d'où un positionnement vers les fournisseurs. Ce type de stratégie fait partie des stratégies de diversification.

À l'inverse, les multinationales présentes au Canada et au Québec dans les secteurs des fertilisants, des pesticides/semences et des produits d'alimentation animale ont tendance à privilégier des stratégies de

⁷² Selon Johnson et Scholes (2000), la consolidation consiste à protéger et à renforcer la position d'une organisation sur ses marchés actuels à partir des produits existants.

développement de nouveaux marchés, principalement par l'extension géographique, et de diversification, par l'intégration verticale vers l'aval. Au Québec, la récente création du distributeur de fertilisants et de pesticides Synagri, co-entreprise détenue par Norsk Hydro et Cargill, rejoint d'ailleurs cette stratégie.

CHAPITRE 7 – Environnement concurrentiel de l’industrie de la transformation porcine

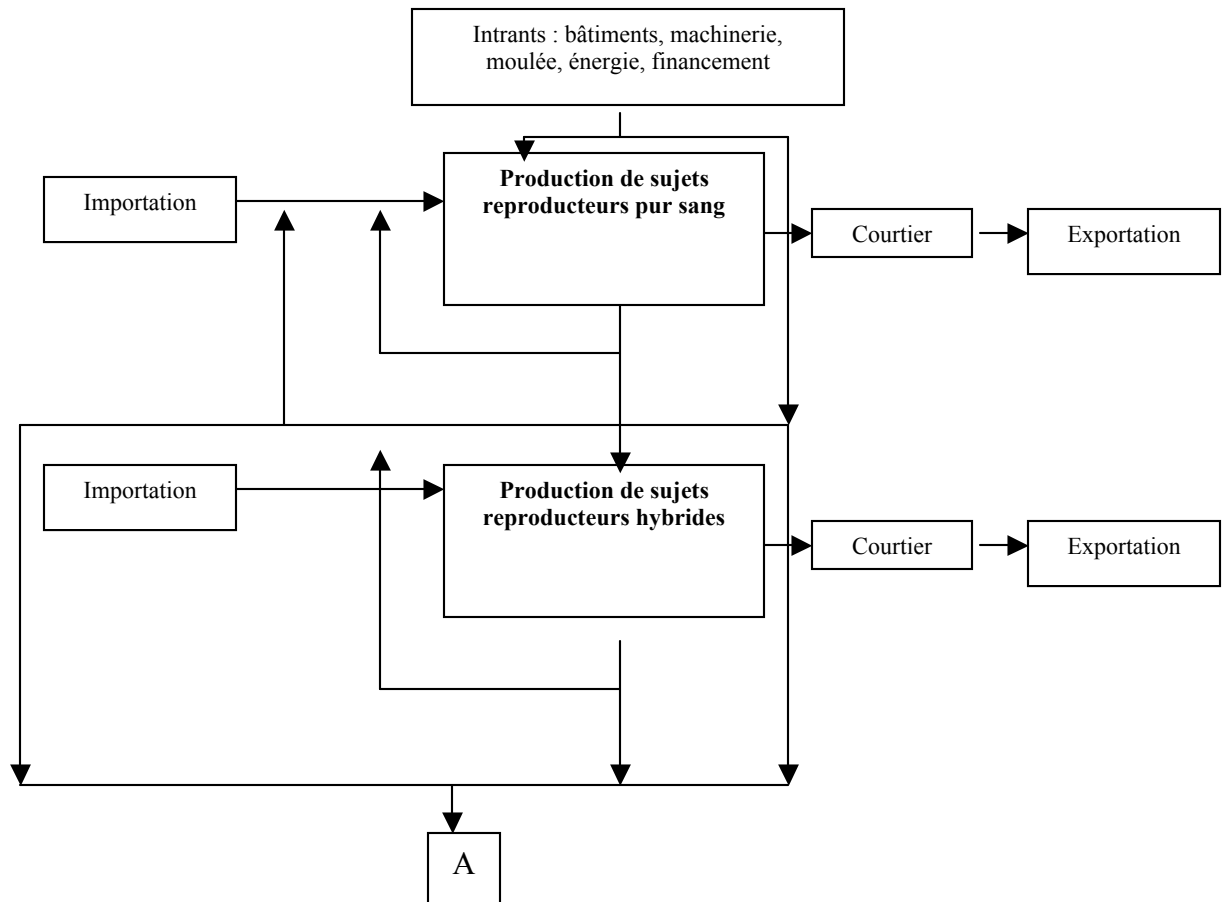
Bien qu’Olymel, filiale de la C.F.Q., transforme porcs et poulets, nous avons choisi de restreindre notre champ d’analyse. Désirant étudier les enjeux stratégiques de la C.F.Q. dans un contexte de mondialisation, l’unique analyse de l’industrie de la transformation porcine s’avère tout indiquée. Car, cette dernière est fortement tournée vers l’exportation, contrairement à l’industrie canadienne de la transformation avicole, sous gestion de l’offre.

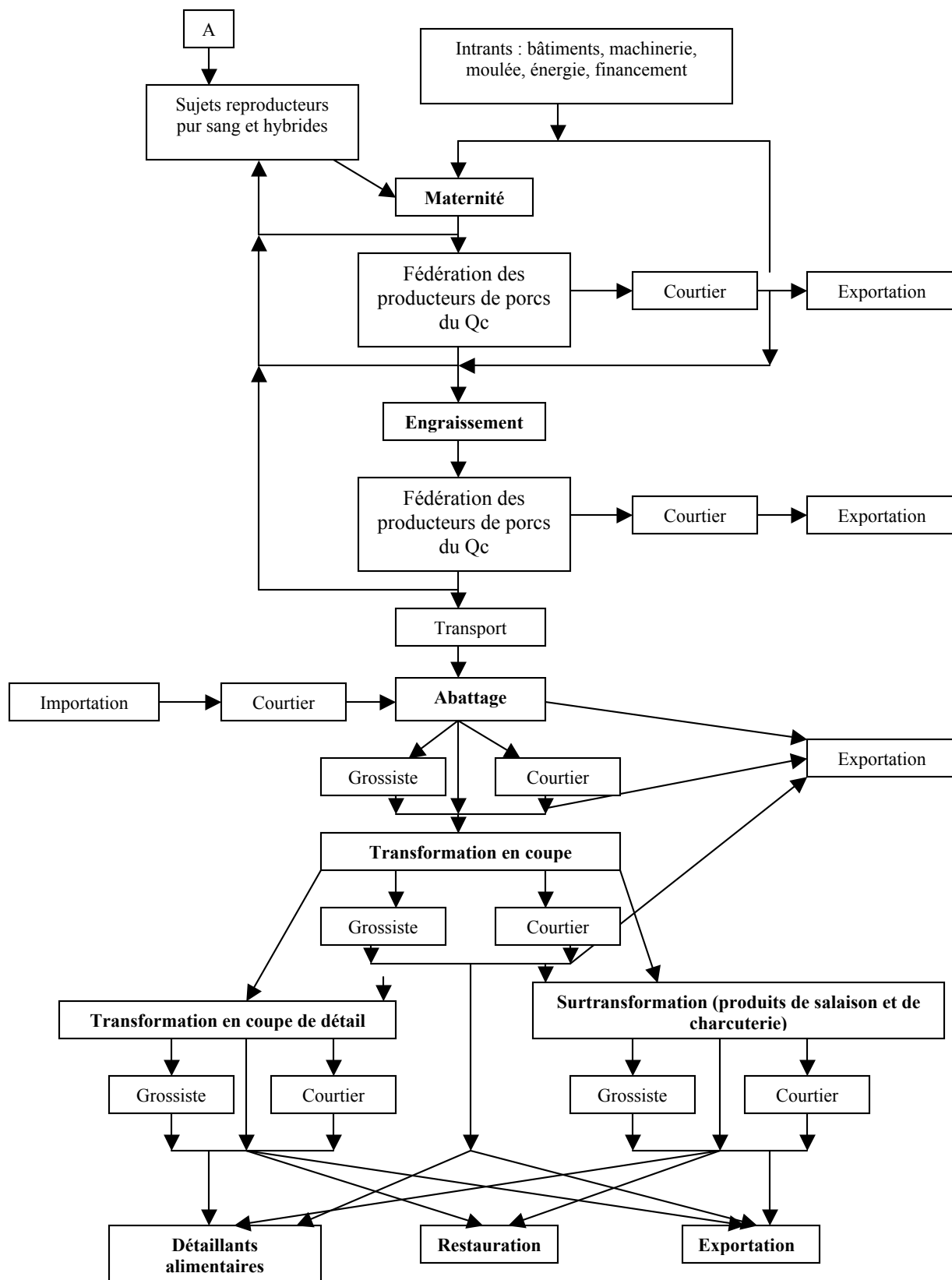
Comme pour la D.A.F., l’analyse de l’environnement concurrentiel de la transformation porcine se base sur trois modèles. Au départ, la représentation du secteur, à l’aide de la filière, dégage les nœuds. Cela permet d’enchaîner par l’analyse du potentiel de mondialisation avec le modèle de Yip (1992), ainsi que par la logique industrielle, à l’aide des modèles du diamant national (1990) et des cinq forces concurrentielles (1980) de Porter. Cette démarche permet de cibler les enjeux concurrentiels auxquels Olymel doit répondre.

7.1 La filière porcine : où sont les nœuds ?

En 1986, Côté et Vézina ont schématisé la filière porcine québécoise. Mise à jour, cette dernière permet l’identification des « nœuds », élément-clé d’une analyse stratégique (Figure 7.1).

Figure 7.1 La filière porcine québécoise





Source : Adapté de Côté et Vézina (1986).

La filière porcine québécoise est certes complexe. Les « nœuds », mis en caractère gras, sont multiples. Les trois principaux niveaux sont ; la production, la transformation/surtransformation et la distribution.

Pour une analyse des enjeux stratégiques, les secteurs ciblés doivent être homogènes. Notre but étant d'étudier, en contexte de mondialisation, les enjeux auxquels Olymel fait face, quelles sont ses activités ? Olymel abat, transforme et surtransforme. Nous effectuons donc l'étude de l'environnement concurrentiel à ces niveaux.

Plus précisément, pour l'analyse du potentiel de mondialisation, comme les principales firmes oeuvrent conjointement dans la transformation et la surtransformation ainsi que par manque de données, nous ne distinguons pas ces deux activités. Toutefois, quant à l'étude de l'attrait du secteur canadien, nous les séparons, chacune détenant une logique intrinsèque.

7.2 Niveau de mondialisation selon les catalyseurs de Yip (1992)

Est-il juste de penser que l'industrie de la transformation porcine requière des stratégies mondiales? Pour répondre à cette question, les catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992)⁷³ constituent notre cadre d'analyse.

7.2.1 Catalyseurs créés par le marché

Le marché de la viande porcine converge-t-il? Bien que la consommation mondiale de viande porcine ait augmentée significativement⁷⁴, les habitudes de consommation des pays varient. Par exemple, l'attrait des côtes levées est restreint au marché nord-américain alors que le Japon exige une viande de qualité supérieure, d'où un prix élevé (Réjean Leblanc, Centre de

⁷³ Catalyseurs créés par le marché, par les coûts, par les gouvernements et par la concurrence.

⁷⁴ Lors des années 1990, la consommation de protéines d'origines animales a augmenté de 30% tandis que la population s'est accrue de 15% (C.F.Q., 2002).

développement du porc du Québec, 26 avril 2002). Quant à elles, la population de Hong Kong préfère la viande de porc congelée tandis que celle de la Russie achète des coupes peu dispendieuses (*Foreign Agricultural Service, World Pork Trade Overview*, 26 avril, 2002).

7.2.2 Catalyseurs créés par les coûts

Les avantages liés aux coûts poussent-ils vers une plus grande mondialisation ? Dans la transformation porcine, la réalisation d'économies d'échelle semble être présente. La dimension des abattoirs influence directement le coût de production et permet donc la réalisation d'économies d'échelle (Lebeau et collab., 1996 cité par Gouin et Lagacé, 2000).

Cela justifie d'ailleurs la récente construction d'immenses abattoirs au Canada et aux États-Unis (Martinez, 1999 cité par Gouin et Lagacé, 2000). Néanmoins, la différence de taille des abattoirs de ces deux pays est colossale. En effet, neuf entreprises américaines abattent plus de 9000 porcs quotidiennement alors que ce nombre tombe à deux pour le Canada (*NPPC Pork Facts 2000-2001* cité par Gouin et Lagacé, 2000). Aussi, les transformateurs cherchent à atteindre une meilleure efficacité (bien faire les choses au sens de Noël, 2001), par la coordination verticale⁷⁵.

7.2.3 Catalyseurs créés par les gouvernements

L'action gouvernementale incite-t-elle à une plus grande internationalisation de l'industrie de la transformation porcine ? Les gouvernements, ne pouvant ignorer les pressions de la société quant à la protection de l'environnement,

⁷⁵ Les conditions actuelles du marché porcin (la diversité de la demande, l'exigence d'un contrôle serré de la qualité ainsi que d'une régularité de l'approvisionnement) exigent une meilleure coordination verticale entre les producteurs d'intrants, les agriculteurs et les transformateurs.

ont érigé des mesures visant à assurer sa préservation. Ces dernières peuvent freiner la mondialisation de l'industrie.

Néanmoins, depuis 1972, en lien avec l'ancien GATT, aujourd'hui l'OMC, le commerce international de la viande porcine est entièrement libéralisé (Table filière porcine du Québec, 2001). En conséquence, les pays membres de l'OMC ne peuvent plus implanter des limites, au commerce de cette denrée, supérieures à celles de 1972.

Or, selon Olymel, les barrières tarifaires et sanitaires sont beaucoup plus élevées pour le secteur de la surtransformation que celui de la première transformation. Les pays ont donc tendance à importer les coupes de viande primaires et à les surtransformer.

7.2.4 Catalyseurs créés par la concurrence

La concurrence est-elle mondiale dans le secteur de la transformation porcine? L'augmentation de la production porcine mondiale a sans contredit influencé les exportations. Entre 1997 et 2002, certains pays ont considérablement accru leurs ventes à l'étranger, dont le Brésil loin en avant, le Canada, les États-Unis et l'Union européenne.

Or, la bataille est vive entre les principaux exportateurs et risque même de s'élever dans le futur. Car, d'abord, l'amélioration de la qualité de la viande américaine bonifie son potentiel de marché. Ensuite, les pays européens, principalement le Danemark et les Pays-Bas, maintiennent leur position de tête. Par ailleurs, des pays d'Amérique Latine tels que l'Argentine, le Chili et le Mexique veulent devenir des exportateurs de porcs. Pour ce faire, ces pays investissent massivement dans l'implantation d'usines à la fine pointe de la technologie (Murray, 2000).

La plupart des principaux transformateurs porcins, également actifs dans la surtransformation, ont internationalisé leurs opérations (Tableau 7.1). En effet, à l'exception des entreprises canadiennes qui, pour le moment, se limitent à l'exportation, les firmes des autres pays ont bel et bien une présence mondiale.

7.2.5 Conclusion

Bref, malgré que les dispositions gouvernementales et la non-convergence des habitudes de consommation n'encouragent pas une importante ouverture du marché porcin, les catalyseurs des coûts et de la concurrence poussent vers une mondialisation de l'industrie.

Maintenant que le potentiel de mondialisation de l'industrie porcine a été ciblé, une analyse de la dynamique industrielle canadienne s'avère intéressante. Elle nous permettra de justifier et de mieux comprendre le positionnement de ce pays sur l'échiquier mondial.

**Tableau 7.1 Les principales entreprises de transformation porcine et leur
niveau d'internationalisation en 2001**

Pays	Nom de l'entreprise	C.A. (milliards de US \$, Can \$ et NLG)*	# de salariés et # de membres pour une coopérative*	Capacité de transformation	Stratégies d'internationalisation
Danemark	Danish Crown	n.d.	19 200/28 500	15,6 millions de porcs, transforme 90% de la production nationale	1 ^{er} exportateur mondial de porcs, 15 usines hors Danemark
Pays-Bas	Dumeco	3,2 NLG	3 500/10 000	10 000 tonnes de porc/semaine, transforme 30% de la production nationale	Usines en Italie et en Angleterre
États-Unis	Smithfield	5,9 US \$ (2000)	40 000	80 300 porcs/jour	No 1 mondial de la transformation porcine, usines au Canada, en France et en Pologne, joint-venture au Mexique, possession de fermes aux États-Unis, en Pologne, au Mexique et au Brésil
	Tyson-IBP	16,9 US \$ (2000)	52 000	69 500 porcs/jour	Jointes ventures en Chine, en Irlande et en Russie
Canada	Maple Leaf	4,78 Can \$	15 000	19 100 porcs/jour	Exportation uniquement
	Olymel	1,9 Can \$	8 000	23 200 porcs/jour	Exportation uniquement

n.d. : non disponible.

* : Les chiffres d'affaires et le nombre d'employés représentent l'ensemble des activités des entreprises. Certaines d'entre elles sont actives dans la transformation de d'autres produits tels que, par exemple, la viande bovine pour Smithfield et IBP.

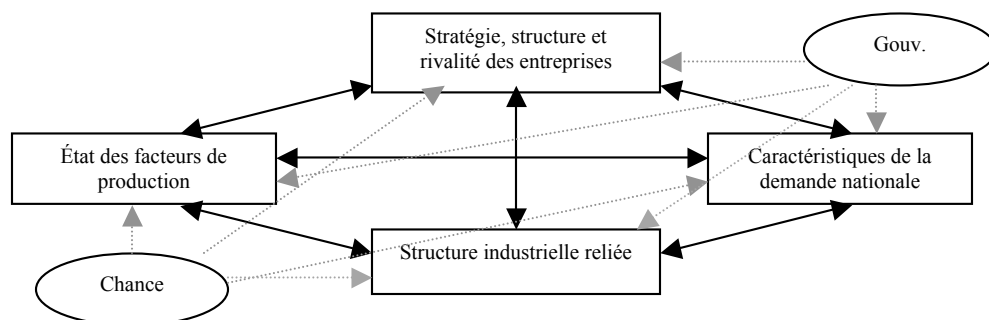
Source : Coopérative fédérée de Québec, 2001 ; Gouin et Lagacé, 2000 ; <http://www.danishcrown.dk>, 2002 ; <http://www.dumeco.com/en/index.asp>, 2002 ; Foodservice News and Editorial, 2002 ; <http://www.smithfieldfoods.com>, 2002 ; <http://www.ibpinc.com>, 2002 et <http://www.mapleleaf.ca>, 2002.

7.3 Diamant portérien : aperçu de la situation canadienne

L'industrie porcine canadienne est-elle compétitive? La dominance de firmes nationales sur le marché canadien ainsi que le positionnement de ces dernières sur la scène mondiale nous encourage à répondre positivement. Mais, quelles sont les sources de cet avantage compétitif? Pour répondre, le modèle du diamant national de Porter (1990) (Figure 7.2) est utile.

À l'intérieur de cette analyse, nous évaluons la rivalité du secteur de façon détaillée, à l'aide d'un autre modèle de Porter, celui des cinq forces concurrentielles (1980)⁷⁶. Pour cette section, nous séparons les secteurs de la transformation primaire et de la surtransformation, chacun ayant une logique industrielle distincte.

Figure 7.2 L'avantage concurrentiel national : le diamant de Porter



Source : Porter, 1990.

7.3.1 Caractéristiques de la demande nationale

7.3.1.1 Produits de première transformation

Malgré l'accès à un produit de qualité ayant un franc succès sur les marchés internationaux, la consommation canadienne de viande porcine per capita est nettement inférieure à celle de certains pays européens, dont l'Allemagne, la

⁷⁶ La rivalité entre les concurrents, la menace de produits substitués, la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

Pologne, le Danemark et les Pays-Bas (Laforest et Chabot, 2000). De plus, depuis 1970, le rythme de croissance de la demande nationale est stable. L'industrie de la transformation porcine canadienne peut donc être qualifiée de mature. Or, la présence de plusieurs ethnies au Canada a poussé la diversification des coupes porcines offertes aux consommateurs.

La faible taille du marché intérieur canadien pour les produits porcins de simple transformation peut être considérée comme un avantage car elle pousse à exporter⁷⁷. D'ailleurs, confrontée aux exigences très élevées du Japon, premier importateur porcin mondial, l'industrie canadienne a développé une viande très faible en gras et de qualité supérieure, détenant une reconnaissance à l'échelle mondiale.

7.3.1.2 Produits de surtransformation

La demande canadienne pour les produits surtransformés est stable. Néanmoins, bien que représentant un faible volume des exportations canadiennes⁷⁸, les ventes extérieures de ce type de produits connaissent une légère croissance. Pour le moment, la présence d'ethnies au pays n'a pas favorisé le développement de nouveaux produits.

7.3.2 État des facteurs de production

Sans doute, dans le secteur porcin, l'alimentation étant responsable de 60% du coût de production (Gouin et Lagacé, 2000), l'abondance canadienne en grains de provende constitue un avantage. Néanmoins, sur ce point, le Québec est désavantagé car il est un importateur de céréales de l'ouest canadien et des États-Unis.

⁷⁷ Entre 1998 et 2001, les exportations canadiennes ont augmenté de plus de 63% (*Canadian Pork International*, 27 avril, 2002).

⁷⁸ Moins de 10% des exportations porcines canadiennes.

En fait, c'est la génétique qui forme le cœur névralgique de la compétitivité de l'industrie porcine canadienne et québécoise. Dans la quête constante de la satisfaction des clients, les chercheurs canadiens, actifs depuis déjà 100 ans, ont tenté d'arrimer les qualités de la viande aux besoins de la clientèle et ce, à un coût de production le plus bas possible. Et, les progrès dans ce secteur sont probants. En outre, depuis 1980, au Québec, les animaux de race pure prêts à l'abattage ont connu des réductions de 20 jours d'âge et de 6 millimètres de gras dorsal (Pelletier et Labonté, 1999). Ces améliorations ont simultanément eu lieu à une diminution de la consommation alimentaire.

Particulièrement, au Québec, les nombreux services offerts à l'industrie ont contribué au développement de la filière porcine, et continuent de le faire. Le Centre de développement du porc du Québec inc. (CDPQ) veille à l'essor de technologies liées à la génétique, à la santé, à l'alimentation, aux techniques d'élevage et à la qualité du produit (MAPAQ, 1998). Près de 75% de la production porcine québécoise repose sur les croisements du programme d'évaluation génétique et de promotion de la femelle hybride du CDPQ. Aussi, le milieu universitaire investit d'importantes sommes dans la recherche porcine ; entre 1997 et 2000, les montants s'élevaient à 4 826 195\$ (Gouin et Lagacé, 2000)⁷⁹.

Également, suite aux récentes crises liées à la santé animale, dont la fièvre aphteuse en Angleterre en 2001, un cheptel porcin canadien en santé constitue un avantage concurrentiel fort envié de nombreux pays exportateurs, où de récentes maladies ont été diagnostiquées⁸⁰. À l'inverse, la question du bien-être animal, débattue depuis quelques années déjà en Europe, est maintenant

⁷⁹ Ce montant n'inclut pas la recherche privée ni les sommes investies au Centre de développement du porc du Québec inc.

⁸⁰ En 1999, ces maladies ont été diagnostiquées dans certains pays exportateurs : brucellose (États-Unis et France), pseudorage (États-Unis, France et Pays-Bas), peste porcine classique (Pays-Bas et Allemagne), peste porcine africaine (Pays-Bas), fièvre aphteuse (Taiwan), maladie vésiculeuse (Italie) et trichinose (États-Unis).

discutée en Amérique du Nord. Les exigences à ce sujet peuvent influencer la compétitivité.

7.3.3 La structure industrielle reliée

La renommée internationale⁸¹ des principaux fournisseurs de génétique, dont les éleveurs indépendants formant la SEPQ, Génétiporc (Groupe Breton) et Sogéporc (C.F.Q.), constitue certes un avantage concurrentiel. Maintenant en mesure d'approvisionner les éleveurs en forts volumes, ces organisations surpassent largement les multinationales, entrées, lors de la forte période d'expansion, sur le marché porcin canadien et québécois (Gouin et Lagacé, 2000). Également, le Centre d'insémination porcine du Québec (CIPQ), le plus important en Amérique du Nord, offre des verrats à fort potentiel génétique.

À la production, la productivité canadienne s'est accrue drastiquement; entre 1996 et 1998, l'augmentation se chiffrait à 13% (Laforest et Chabot, 2000). Néanmoins, la taille de la production porcine canadienne est faible en comparaison à celle des États-Unis; en 1999, elle équivalait à 17,8% de la production porcine de son voisin du sud (Murray, 2000).

Quant à l'industrie des emballages, l'Europe est loin devant les États-Unis, suivis du Canada. De son côté, l'industrie de la préservation canadienne connaît un développement parallèle à l'industrie américaine. Pourtant, le Canada a su bien tirer son épingle du jeu, puisqu'à l'heure actuelle, le « chill pork »⁸² canadien est la référence des acheteurs japonais. Au sujet de la technologie utilisée dans les usines, le Canada est en retard tandis que les pays européens sont la référence.

⁸¹ En fait, la SEDP exporte des reproducteurs en Asie et en Amérique Latine, Génétiporc vend sur le marché américain alors que Sogéporc a conclu un partenariat avec Gène+, un groupe français.

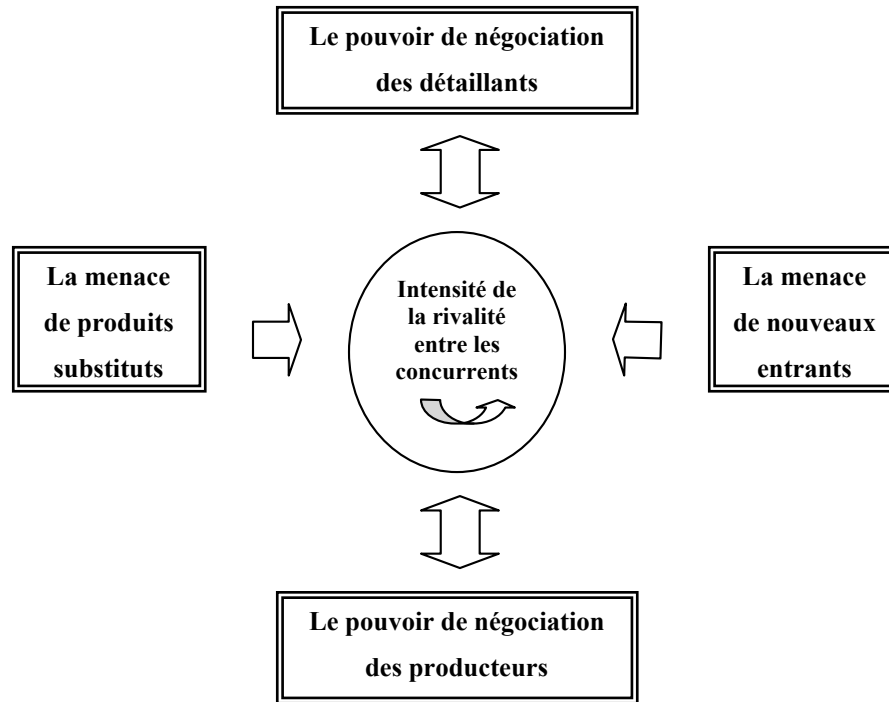
⁸² Porc frais, réfrigéré à -2 degrés Celcius, dont la durée de conservation est de 50 jours (*Le Coopérateur agricole*, juin/juillet 1992).

7.3.4 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

Porter (1980) estime qu'une vive rivalité nationale peut se refléter comme un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale. Ainsi, nous cherchons à savoir si les industries porcines canadiennes de transformation et de surtransformation sont dynamiques. C'est le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980) (Figure 7.3) qui nous permet de réaliser cette tâche. La filière agroalimentaire (producteurs-transformateurs-détaillants) est d'ailleurs représentée par l'axe vertical.

Bien que l'interrelation entre les industries porcines canadiennes et américaines ait augmentée lors des dernières années, nous n'abordons pas l'environnement concurrentiel américain. Pour les fins de ce mémoire, l'analyse de l'industrie canadienne s'avère suffisante. Car, nous avons déjà sorti, avec le modèle de Yip (1992), quels sont les enjeux stratégiques mondiaux.

Figure 7.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)



Source : Adapté de Porter, 1980.

7.3.4.1 Le pouvoir de négociation des agriculteurs

En 2000, les recettes de la production porcine s'élevaient respectivement à 3,4 milliards \$ et à 1 milliard \$ pour le Canada et le Québec (Statistiques Canada, 6 mai 2002 et Table filière porcine du Québec, 2001). Cette activité est responsable de 30% des revenus générés par le secteur animal canadien (*Canadian Pork International*, 27 avril, 2002). Bien qu'en 2001, le Québec était la principale province productrice⁸³, c'est le Manitoba, qui depuis 1997, présente la plus importante augmentation de la production, soit 83,61% (Statistiques du bétail, Statistiques Canada cité par l'ANAC, 2002).

La situation des fermes porcines canadiennes diffère grandement. Entre autres, celles étant situées au Québec sont fortement spécialisées et utilisent une

⁸³ Le Québec était responsable de 29,08% de la production canadienne.

technologie d'avant-garde. Pour la majorité, la production porcine est la seule source de revenus. En comparaison, en 1996, le nombre de fermes en Ontario (6 777) était deux fois plus élevé qu'au Québec (3 040) alors que la production totale était moindre (Statistiques Canada, Recensement de l'agriculture tiré de Laforest et Chabot, 2000).

Les mécanismes de vente diffèrent entre chaque province, influençant ainsi la qualité de la viande⁸⁴, les coûts de transport chargés aux transformateurs⁸⁵ et le pouvoir de négociation des producteurs porcins à l'intérieur même du pays.

Au Québec, l'offre québécoise porcine est centralisée; l'ensemble des ventes d'abattage se fait obligatoirement par la Fédération des producteurs de porcs du Québec⁸⁶ et ce, même pour une entreprise qui pratique l'intégration verticale jusqu'aux activités d'abattage. Les abattoirs, « surtransformant » ou exportant, ont reçu des volumes de référence supérieurs. En fait, le plan conjoint assure une partie des approvisionnements en matières premières aux abattoirs québécois; les porcs étant assignés, ils ne peuvent pas être vendus aux abattoirs des autres provinces canadiennes ou aux États-Unis. De plus, si les porcs sont vendus à l'extérieur du Québec, le régime d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) de la province ne s'applique pas. Cette situation non-favorable aux producteurs agricoles favorise la totalité des ventes au Québec.

En Ontario, à partir de 1996, la Commission ontarienne de commercialisation du porc (COCP) a implanté un encan volontaire et ouvert à tous en plus d'un système de vente à contrat, permettant une négociation directe entre les producteurs et les abattoirs (MAPAQ, 1998). De leur côté, le Manitoba, la

⁸⁴ En effet, alors que la qualité de la viande est homogène au Québec, elle est très variable dans les autres provinces.

⁸⁵ La Fédération des producteurs de porcs inclut le coût de transport moyen dans le prix aux transformateurs.

⁸⁶ La convention de mise en marché est basée sur trois modes de vente : les préattributions aux abattoirs, les contrats par soumission et l'encan résiduel (FPPQ, 2002).

Saskatchewan et l'Alberta, ont vu leurs systèmes de vente collectifs s'évaporer. Depuis 1996, les producteurs porcins de ces provinces peuvent vendre leur production à l'aide de leur fédération ou négocier eux-mêmes les conditions de vente avec l'abattoir. Les négociations de prix étant ardues, les producteurs de l'Ontario et des Prairies ont accru leurs ventes d'animaux vivants aux États-Unis⁸⁷.

Donc, en lien avec les organismes de commercialisation, le pouvoir de marché des producteurs porcins québécois est plus élevé que celui des autres producteurs porcins canadiens. L'écart important entre l'aide gouvernementale accordée à cette production au Québec et ailleurs au Canada va dans le même sens⁸⁸.

7.3.4.2 La transformation primaire

7.3.4.2.1 Les produits

Les coupes primaires de viande sont la longe, la fesse, le soc, le picnic et les côtes. Les coupes secondaires découlent du découpage des pièces primaires. Leur variété est vaste. Et, leur état l'est tout autant : frais, congelé, désossé ou non-désossé, dégraissé, etc. La viande primaire est un produit indifférencié, vendu sous la forme générique par les chaînes alimentaires.

7.3.4.2.2 L'étendue géographique

L'approvisionnement en matière première vient du Canada. En raison de la convention de la mise en marché, le Québec est la seule province où les porcs sont alloués à l'intérieur des frontières provinciales.

⁸⁷ En 1996, le Canada a vendu plus de 2 millions de porcs vivants aux américains, comparativement à 500 000 porcs auparavant (MAPAQ, 1998).

⁸⁸ Entre 1994 et 1996, les transferts gouvernementaux québécois par porc s'élevaient à 26,62\$ tandis que ceux des autres provinces étaient tous en dessous de 6\$ (Gouin et Lagacé, 2000).

Les transformateurs canadiens sont des joueurs nationaux ou provinciaux. L'écoulement des produits porcins transformés est mondial. Le prix américain, sous l'influence du prix mondial, est la référence de l'industrie porcine canadienne. Bien que la consommation connaisse des pics saisonniers, dont la période des fêtes, les pressions mondiales sont diverses. Il n'y a donc pas de cycles prédéfinis.

7.3.4.2.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

7.3.4.2.3.1 La rivalité entre les transformateurs

Selon Olymel, le Canada abat plus de 18 millions de porcs par année. Olymel et Maple Leaf sont les leaders et détiennent une présence nationale; chacune est responsable de 30% de l'abattage. Quant à eux, Quality Meat Packers (7%), Mitchell's (6%), Brochu (6%), St-Alexandre (3%) et Breton (3%) sont des joueurs provinciaux. Le volume résiduel est assuré par des entreprises de petites tailles. Au Québec, 50% de la production est intégrée verticalement (Table filière porcine du Québec, 2001). En réponse à la concentration des chaînes alimentaires, Olymel prévoit que la rationalisation du secteur de la transformation porcine va se poursuivre.

Les coûts fixes sont très élevés, occasionnant de forts besoins en capital. Quant à eux, les coûts de stockage sont faibles. Toutefois, l'exportation augmente ces coûts car les volumes transigés sont considérables. Bien que les transformateurs peuvent se différencier auprès des chaînes alimentaires par, entre autres, la qualité du service ainsi que la constance du produit, la différenciation face aux consommateurs est nulle. Car, la viande primaire est principalement vendue sous forme générique. Les stratégies des concurrents sont donc similaires.

Ainsi, en raison d'un faible nombre de firmes, de la rationalisation envisagée, des coûts fixes élevés, des coûts de stockage élevés à l'exportation, de la

faible différenciation et de la similarité des stratégies, nous concluons que la rivalité est forte dans la première transformation porcine.

7.3.4.2.3.2 La menace de nouveaux entrants

Les firmes implantées détiennent un accès préférentiel à la matière première, seulement au Québec. C'est en raison de la convention de mise en marché de cette province.

Dans la transformation primaire, la réalisation d'économies d'échelle est manifeste. Cette réalité pousse d'ailleurs à une plus grande rationalisation du secteur. Quant à l'accès aux chaînes alimentaires canadiennes, il est aisé pour les transformateurs détenant un bon volume. D'ailleurs, les chaînes présentes au Québec achètent des produits porcins des autres provinces canadiennes et des États-Unis.

Donc, l'accès préférentiel aux matières premières des firmes situées au Québec, la réalisation d'économies d'échelle, la faible différenciation des coupes primaires et l'accès aisé aux chaînes alimentaires font en sorte que la menace d'entrants potentiels est plus ou moins élevée. D'ailleurs, Tyson et Smithfield n'ont pas connu les percées escomptées; après une brève présence, Tyson s'est retiré du Canada tandis que Smithfield a vendu son abattoir de Winnipeg à Maple Leaf. Smithfield est néanmoins présent dans la première transformation via sa participation dans Mitchell's.

7.3.4.2.3.3 La menace de produits substitués

Les produits substitués à la viande primaire porcine regroupent le poulet, les autres volailles, l'agneau, le bœuf, le veau, les fruits de mer et le poisson. Ces derniers sont des substituts directs car ils présentent les mêmes caractéristiques; la consistance et le contenu en protéines, en fer, en matières

grasses, en vitamines et en minéraux (Murray, 2000). Le poulet constitue la principale menace parce que sa consommation est en hausse.

7.3.4.2.3.4 Le pouvoir de négociation des clients

Au Canada, le dernier maillon de la chaîne alimentaire détient, sans contredit, un pouvoir de marché élevé au dépend des transformateurs porcins. Les détaillants alimentaires, fortement concentrés⁸⁹, achètent de larges volumes et sont très sensibles au prix, dû aux faibles marges de rentabilité. C'est ainsi qu'un minime changement de prix a un impact considérable sur les revenus des transformateurs. De surcroît, les détaillants ont de faibles coûts de transfert causés par le caractère indifférencié de la viande primaire.

7.3.4.2.3.5 Conclusion

Bref, pour l'industrie porcine de la transformation primaire, le pouvoir variable des fournisseurs, la forte rivalité entre les transformateurs, la faible menace de nouveaux entrants, la menace considérable de produits substitués (poulet) et le pouvoir de négociation élevé des détaillants résultent en un secteur où les pressions sont fortes.

7.3.4.2.4 Les facteurs clés de succès

Dans un tel environnement concurrentiel, un accès aux capitaux, une vision internationale et un produit de qualité sont les principaux facteurs clés de succès.

⁸⁹ Effectivement, Loblaw's (31^{ième} détaillant mondial réalisant des ventes de 12,6 milliards de \$ US) et Sobeys (Empire Company, 47^{ième} détaillant mondial avec 6,4 milliards de \$ US) dominent le marché canadien, avec respectivement 35% et 16,5% des parts de marché (Gouin et Lagacé, 2000). La concentration de ce secteur est encore plus élevée au Québec alors que les trois plus importantes chaînes contrôlent 90% du marché (Loblaw-Provigo, Sobeys-IGA et Métro-Richelieu) (Gouin et Lagacé, 2000).

7.3.4.3 La surtransformation

Maintenant que l'analyse structurelle de la transformation primaire a été effectuée, regardons la logique industrielle de la surtransformation.

7.3.4.3.1 Les produits

Les produits porcins de surtransformation, aussi nommés produits de salaison et de charcuterie, sont regroupés en cinq catégories principales ; les produits prêt à servir (bacon, cretons, jambon cuit, pain de viande et bologne, pepperoni et salami tranchés), les produits à la pièce (jambons entiers, fesses de jambon, etc.), les charcuteries québécoises (cretons, gelée de veau, saucisse, boudin, etc.) en paquet individuel ou tranchées au comptoir charcuterie, les autres charcuteries (saucisson, pepperoni, salami, etc.), offertes au comptoir charcuterie (Côté et Vézina, 1993) et les produits surgelés (saucisses cocktail, etc.).

7.3.4.3.2 L'étendue géographique

Bien que les exportations augmentent légèrement, la vente de produits surtransformés est principalement nationale. Et, le marché de plusieurs petites firmes se limite même à l'échelle régionale. L'influence mondiale sur les prix à la production se répercute sur le marché national des produits surtransformés. Mais, comme pour le secteur de la viande primaire, bien qu'il y ait des pics saisonniers de consommation, il n'y a pas de cycles prédéfinis.

7.3.4.3.3 Les cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

7.3.4.3.3.1 La rivalité entre les surtransformateurs

Olymel, Maple Leaf, Smithfield (participation dans Mitchell's et propriétaire de Schneider), Quality Meat Packers et Brochu sont actives aussi bien dans la transformation primaire que dans la surtransformation. Mais, de nombreuses petites firmes, offrant un ou plusieurs produits, sont actives sur le marché. En

1998, seulement au Québec, une cinquantaine d'entreprises transformait des charcuteries et des produits de salaison (MAPAQ, 1998).

Bien que le marché apparaisse relativement concurrentiel, pour certains produits, une ou deux firmes possèdent la part de marché la plus élevée. Or, sur le marché national, Maple Leaf et Schneider dominent, suivis d'Olymel, puis de Brochu.

Les coûts de stockage des produits surtransformés sont plus élevés que ceux de la viande primaire, causés par l'entreposage de la matière première et de la durée de vie du produit, allant de 40 à 60 jours.

Pour les produits de très gros volume, malgré des ramifications de marché quant à la qualité du produit (très haut de gamme, haut de gamme, bas de gamme), les consommateurs, bien qu'il y ait amélioration, distinguent peu les catégories. C'est plutôt par l'image de marque des fabricants qu'il y a différenciation. À cet égard, Maple Leaf et Schneider dominent; chacune détient une marque nationale forte. Les segments spécialisés de petits volumes, attirant les consommateurs à revenus plus élevés, se séparent de celui de gros volumes.

Donc, la domination du marché par certains gros joueurs, les coûts de stockage plus élevés que ceux de la viande fraîche et la différenciation par la marque de commerce résultent en une rivalité civilisée.

7.3.4.3.3.2 La menace de nouveaux entrants

Les surtransformateurs établis n'ont pas d'avantages quant aux coûts des facteurs de production. Entre autres, les conditions d'offre et de demande régissent l'accès aux matières premières. Les économies d'échelle sont moins importantes que dans la première transformation; l'équipement requis est multiple alors que les volumes surtransformés sont plus faibles. L'accès aux

chaînes alimentaires est ardu. Car, ces dernières favorisent leurs marques privées au détriment des marques des fabricants. La dominance à l'échelle nationale des marques Maple Leaf et Schneider bloque les ventes de produits surtransformés sous la marque Olymel à l'extérieur du Québec, l'obligeant à vendre sous les marques privées.

Donc, malgré le difficile accès aux détaillants, l'absence d'avantages sur les coûts, la non-réalisation d'économies d'échelle et le nombre élevé de petits joueurs font en sorte que l'entrée de nouvelles firmes est probable. Au Québec, la récente percée de Norel, spécialisée dans les cretons, rejoint d'ailleurs cette conclusion.

7.3.4.3.3.3 La menace de produits substitués

La menace de substitués aux produits porcins surtransformés est faible. Les charcuteries à base de poulet sont les seules concurrentes. Or, leur structure de prix les désavantage.

7.3.4.3.3.4 Le pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des chaînes alimentaires est très élevé. Comme les consommateurs perçoivent très peu de distinction dans les produits surtransformés, la différenciation s'effectue par la notoriété de la marque du fabricant. À cet effet, les marques Maple Leaf et Schneider dominent le marché, aux côtés des marques privées des chaînes alimentaires. La montée des marques privées a banalisé le produit, rendant les consommateurs sensibles au prix.

7.3.4.3.3.5 Conclusion

Bref, pour l'industrie de la surtransformation porcine, la rivalité civilisée, la possible entrée de nouvelles firmes, la faible menace de produits substitués

ainsi que le pouvoir de négociation très élevé des clients résultent en un secteur sous pression.

7.3.4.3.4 Les facteurs clés de succès

Dans cet environnement concurrentiel, l'offre d'un produit de qualité, la notoriété de la marque et l'emballage sont les principaux facteurs clés de succès.

7.3.5 Le rôle de l'État

« (...) le rôle des gouvernements dans le secteur agroalimentaire se joue sur plusieurs registres et à bien des égards peut se révéler déterminant. »
(Côté et collab., 1995)

L'intervention étatique canadienne s'effectue à deux niveaux; provincial et fédéral. Ainsi, l'action gouvernementale dans l'industrie porcine diffère entre les provinces. C'est au Québec qu'elle est la plus importante. Non seulement le gouvernement québécois s'implique-t-il au niveau de la production⁹⁰, il est aussi présent dans la génétique, via le Centre de développement du porc du Québec (CDPQ) et le Centre d'insémination porcine du Québec (CIPQ), ainsi que dans la transformation porcine. En effet, la SGF-Soquia détient 17% de la société en commandite Olymel.

7.3.6 Conclusion

En somme, l'effet net des pressions analysées à l'aide du diamant porterien résulte en un avantage compétitif pour l'industrie porcine canadienne. Malgré une importante intervention gouvernementale québécoise à la production, cette industrie canadienne a développé sa compétitivité par les facteurs de

⁹⁰ En 1998, lors de la crise asiatique qui a fait plonger la demande porcine japonaise, le gouvernement québécois a accordé près de 129 millions \$ aux producteurs porcins de la province (Laforest et Chabot, 2000).

production, la structure industrielle inter-reliée, la croissance de ses exportations et la forte rivalité entre les joueurs. À l'heure actuelle, au niveau mondial, l'industrie porcine canadienne siège parmi les chefs de file, en raison, principalement, de la qualité de sa viande.

Pourtant, dans le futur, la concurrence internationale risque d'effriter la compétitivité canadienne alors, qu'entre autres, la qualité de la viande américaine ne cesse de s'améliorer (*Affaires agricoles*, février 1997). D'ailleurs, en 2002, Smithfield a décroché un contrat de vente de porc frais dans 181 magasins japonais. Ces derniers estiment que le porc de Smithfield se démarque par sa qualité (AgriQuébec, 20 mai 2002). Jusqu'à maintenant, le Canada avait su contourner l'obstacle que constitue sa petite taille face à l'industrie américaine, par la qualité supérieure de ses produits. Pour conserver sa forte compétitivité, la force du diamant national porcin canadien devra donc être constamment renouvelée.

CHAPITRE 8 – Les choix stratégiques d'Olymel

L'environnement concurrentiel et les facteurs clés de succès de l'industrie de la transformation porcine ayant été étudiés, nous pouvons maintenant évaluer les comportements stratégiques d'Olymel et ceux de ses concurrents. Dans les secteurs porcins de première transformation et de surtransformation, les compétiteurs ont-ils les mêmes stratégies? Est-ce possible d'avoir des stratégies différentes et réussir?

Pour répondre à ces questions, notre démarche se divise en cinq temps. En premier lieu, nous situons les stratégies d'Olymel dans un contexte de mondialisation, en lien avec les modèles d'évolution classique des entreprises de Vernon (1968) et de la chaîne de valeur de Porter (1986). En deuxième lieu, nous enchaînons par les stratégies corporatives de la C.F.Q., influençant la réalité stratégique d'Olymel. En troisième lieu, nous évaluons la position stratégique d'Olymel et de ses concurrents, à l'aide du modèle d'analyse de la concurrence de Porter (1982). Puis, nous poursuivons par l'étude des stratégies opérationnelles d'Olymel (Johnson et Scholes, 2000), utilisant le concept de la chaîne de valeur. Enfin, ce chapitre se termine par une comparaison schématisée des stratégies d'Olymel à celles de ses concurrents, basée sur la matrice des orientations stratégiques de Johnson et Scholes (2000).

8.1 Stratégies dans une perspective mondiale

8.1.1 Évolution classique des entreprises : où se positionne Olymel?

Le modèle d'évolution classique des entreprises de Vernon (1968) compte cinq étapes : croissance nationale, exportation, production à l'étranger, échanges multidomestiques et mondialisation. Or, selon Noël (1990), parallèlement à la présence croissante de multinationales s'intégrant

mondialement, un autre mouvement a lieu; celui de l'ajustement des entreprises de plus petite taille aux différences nationales et/ou régionales.

Olymel privilégie des stratégies nationales. Elle exporte ses produits dans maints pays mais, malgré un essai dans la décennie 1990⁹¹, elle ne possède pas d'unités de production à l'extérieur du Canada. Est-ce que les concurrents d'Olymel ont cette même stratégie face à la mondialisation?

Au chapitre sept, nous avons conclu que le secteur de la transformation porcine était mondial. Bien que l'ensemble des joueurs canadiens favorisent des stratégies nationales, les principaux pays exportateurs comptent des firmes, dont Danish Crown, Smithfield et Tyson-IBP, qui ont pris la voie de l'internationalisation par la production à l'étranger. D'ailleurs, il semble que ces firmes soient mondiales puisque leurs efforts de production et de vente sont étalés à l'échelle planétaire et sont transférés entre de nombreux pays.

Ainsi, alors que les joueurs majeurs américains et européens sont des multinationales, les transformateurs canadiens exportent de forts volumes sans pour autant abattre à l'extérieur du pays. Maple Leaf et Olymel pourront-ils continuer ainsi? Possèdent-elles les mêmes stratégies que leurs concurrents?

8.1.2 Conséquences sur la chaîne de valeur

Tel que présenté dans notre revue de littérature, selon Johnson et Scholes (2000) : « La chaîne de valeur décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients. » Selon Garelli (1994) repris par Côté et collab. (1995), la mondialisation encourage l'explosion de la chaîne de valeur de Porter (1986) et la mobilité accrue des facteurs de production.

⁹¹ En 1992, la C.F.Q. a acheté un abattoir en Iowa. Toutefois, peu d'années après, l'usine a été vendue par manque de rentabilité (*Le Coopérateur agricole*, mars 1995).

Les entreprises mondiales, dont Danish Crown, possèdent une chaîne de valeur étalée sur de nombreux pays. À l'inverse, Olymel, qui adopte des stratégies nationales, détient une chaîne de valeur principalement canadienne. Cela est démontrée dans la section subséquente sur les stratégies opérationnelles, où nous utilisons la chaîne de valeur.

Maintenant que nous avons positionné Olymel dans un contexte international, regardons ses stratégies sous un angle plus détaillé. D'abord, nous reprenons rapidement les stratégies corporatives de la C.F.Q., mentionnées au chapitre 5.

8.2 Stratégies corporatives de la C.F.Q.

C'est la C.F.Q. qui est à la tête d'Olymel. Nous avons déjà exposé sa mission et son intention stratégique au chapitre six, qui traite des choix stratégiques de la D.A.F.. En rappel, la mission de la C.F.Q. est d'être au service de ses agriculteurs membres québécois en les approvisionnant ainsi qu'en écoulant leurs produits sur les marchés.

Maintenant que nous avons remémoré la mission de la C.F.Q., quel est le positionnement d'Olymel dans la transformation et la surtransformation porcines? Adopte-t-elle les mêmes stratégies que ses concurrents?

8.3 Analyse de la concurrence : Olymel et ses concurrents

Olymel entend demeurer le leader canadien dans l'abattage, la transformation et la mise en marché de la viande de porc et de volaille à l'échelle nationale et internationale. L'entreprise accorde la priorité à la rentabilité dans le respect de ses employés et de ses partenaires.

Voilà sa mission. Plus précisément, la capitalisation, l'innovation et le maintien de bonnes relations avec les producteurs sont ses priorités. Voyons

plus en détail son positionnement dans la transformation et la surtransformation par rapport à ses concurrents.

8.3.1 La transformation porcine

Pour la transformation porcine, nous avons conclu que le pouvoir variable des fournisseurs, la forte rivalité entre les transformateurs, la faible menace de nouveaux entrants, la menace considérable de produits substitués, principalement le poulet, et le pouvoir élevé des détaillants résultent en un secteur où les pressions sont fortes. Dans un tel contexte, où se situe Olymel vis-à-vis ses concurrents?

8.3.1.1 Les objectifs poursuivis

Dans la première transformation porcine, Olymel désire poursuivre le développement parallèle des deux principaux créneaux de distribution; les chaînes alimentaires nationales et l'exportation. Ce faisant, elle contrebalance les pouvoirs de force. Également, tandis que les produits pré-emballés ont envahi les chaînes américaines, Olymel prévoit le même phénomène au Canada. Elle garde donc l'œil ouvert sur les possibilités de mise en marché de produits pré-emballés, munis de sa marque de commerce. De son côté, Maple Leaf vise l'exploitation maximale de sa marque nationale, l'innovation dans ses produits et l'élargissement de ses ventes à l'international. Les joueurs provinciaux ciblent tous une augmentation de leurs parts de marché, principalement à l'échelle provinciale.

8.3.1.2 Les hypothèses

Olymel estime que la rationalisation du secteur de la transformation primaire va se poursuivre. La création d'une troisième force, du calibre de Maple Leaf et d'Olymel, est envisageable. Mais, Olymel entend continuer sa croissance; transformant déjà au Québec et en Alberta, elle considère l'entrée dans une

autre province. L'arrivée de Maple Leaf au Québec est également probable puisqu'elle y détient déjà des unités de production porcine.

8.3.1.3 Les stratégies génériques

Quelles sont les stratégies génériques d'Olymel et de ses concurrents ? Rappelons que Porter (1986) estime qu'une organisation développe un avantage concurrentiel si elle offre ses produits de manière plus efficace ou efficiente que la compétition et si la concurrence est incapable de l'imiter. Toujours selon Porter (1986), les deux principales options stratégiques sont la domination par les coûts et la différenciation. Le modèle de l'horloge stratégique⁹² de Johnson et Scholes (2000) résume d'ailleurs les différentes combinaisons « domination par les coûts/différenciation ».

Olymel, par la qualité différenciée du porc québécois ainsi que le prix élevé lié aux coûts de sa main-d'œuvre⁹³, favorise la sophistication avec surprise. Maple Leaf, encouragée par la notoriété de sa marque, adopte la même position stratégique. Brochu, Quality Meat Packers, Mitchell's et Breton privilégient la sophistication sans surprise tandis que les plus petits joueurs, dont Saint-Alexandre, utilisent la stratégie de prix.

8.3.1.4 Les forces et les faiblesses

Les forces d'Olymel sont multiples ; la diversification de ses activités (transformation/surtransformation ainsi que ventes au détail, au service alimentaire et à l'exportation), le volume élevé des ventes, la qualité de sa main-d'œuvre et l'accès à des capitaux via la participation de la SGF-Soquia. La dispersion de ses capacités de transformation, haussant les coûts

⁹² L'horloge stratégique regroupe huit stratégies génériques : épuration, prix, hybride, sophistication sans surprise, sophistication avec surprise, surcroît de prix/valeur standard, surcroît de prix/baisse de valeur et baisse de valeur/prix standard.

⁹³ Suite à des négociations houleuses, Maple Leaf a diminué les salaires de ses employés pour les faire correspondre aux salaires internationaux. Pour sa part, Olymel a maintenu les salaires à une échelle supérieure.

d'opération, est sa principale faiblesse. Brochu fait également face à cette lacune. Les coûts élevés de la main-d'œuvre, la faiblesse technologique des usines et la qualité variable de la matière première et de la main-d'œuvre à son usine de Red Deer sont des faiblesses supplémentaires d'Olymel.

Les forces de Maple Leaf sont nombreuses : la concentration de ses activités, la technologie développée de ses usines, le volume élevé de ventes, la présence internationale, via des bureaux de vente à l'étranger, et la diversification des activités, incluant l'intégration verticale vers l'amont. À l'inverse, un taux de roulement élevé de la main-d'œuvre et un fort endettement nuisent à son développement.

De petits joueurs provinciaux, dont Trahan et F. Ménard, ont des structures très efficaces, aidées par l'intégration verticale. Néanmoins, ces joueurs souffrent d'un pouvoir de négociation limité auprès de chaînes alimentaires ainsi que d'un problème de continuité et de vision à long terme.

8.3.2 La surtransformation porcine

Pour l'industrie de la surtransformation porcine, nous avons conclu que la rivalité civilisée, l'entrée possible de firme de petite taille, la faible menace de produits substitués ainsi que le pouvoir de négociation très élevé des fournisseurs résultent en un secteur sous pression. Dans cette situation, quel est le positionnement d'Olymel vis-à-vis ses concurrents?

8.3.2.1 Les objectifs poursuivis

Pour ce secteur d'activité, Olymel vise l'augmentation des ventes. Également, elle favorise la croissance de la notoriété de sa marque. Et, pour ce faire, elle intensifie l'effort mis sur le marketing. Elle considère également l'acquisition de marques régionales, ce qui lui donnerait l'accès aux chaînes alimentaires à l'extérieur du Québec. Maple Leaf et Schneider désirent poursuivre sur la

même lancée ; dotées d'une marque nationale très forte, elles planifient l'accroissement des ventes. Les autres joueurs sont d'envergure provinciale.

8.3.2.2 Les hypothèses

Selon Olymel, l'augmentation du volume de vente du secteur canadien de la surtransformation est probable, autant sous les marques privées que nationales. D'ici cinq années, Olymel entend d'ailleurs doubler ses parts de marché. Certains produits, dont la saucisse japonaise, ont un fort potentiel de marché à l'exportation. À vrai dire, l'ensemble des joueurs désirent accroître leurs volumes de ventes en plus de véhiculer leur marque.

8.3.2.3 Les stratégies génériques

Olymel détient une large gamme de produits, allant des saucisses hot dog aux produits « old-fashion ». Puisque, actuellement, sa marque est peu connue à l'extérieur du Québec, Olymel favorise des stratégies de type hybride, en lien avec le modèle de l'horloge stratégique de Johnson et Scholes (2000). À l'aide de leur marque nationale, Maple Leaf et Schneider privilégient la sophistication avec surprise. De petites firmes spécialisées et d'échelle régionale, dont Tour Eiffel, adoptent la même stratégie.

8.3.2.4 Les forces et les faiblesses

L'offre d'une large gamme de produits de qualité, la notoriété de la marque Olymel au Québec, la force de vente, l'accès direct à une large quantité de matières premières (viande primaire) et la création maximale de valeur ajoutée sont les forces d'Olymel. Maple Leaf présente les mêmes avantages mais, en plus, elle détient une marque forte à l'échelle nationale. Schneider détient également cette dernière force.

À l'inverse, la faible notoriété de la marque Olymel à l'extérieur du Québec, l'absence de produits se différenciant de la masse ainsi que la vaste étendue de

la gamme sont les lacunes d'Olymel. L'éparpillement des usines, bien qu'elles soient spécialisées, et le large éventail de produits sont les faiblesses de Maple Leaf. Schneider rencontre également des failles dans sa stratégie de fabrication alors que ses usines sont dispersées. Les firmes provinciales sont quant à elles limitées à cette échelle.

8.3.3 Conclusion

En somme, pour les deux secteurs étudiés, bien qu'il y ait des distinctions quant aux stratégies privilégiées, à la force des marques dans la surtransformation et à l'étendue des activités des joueurs, Olymel et ses concurrentes ont le même but premier. Elles visent toutes une augmentation de leurs parts de marché par la satisfaction optimale du consommateur.

Maintenant que nous avons ciblé le positionnement d'Olymel dans les secteurs de la transformation et de la surtransformation porcines, voyons plus en détail certaines de ses stratégies en lien avec sa chaîne de valeur.

8.4 Stratégies opérationnelles

Les stratégies opérationnelles sont bien illustrées par la chaîne de valeur de Porter (1986). Ce modèle compte les fonctions primaires et les fonctions de soutien. Selon Johnson et Scholes (2000) : « (Les premières) sont directement impliquées dans la création de valeur (alors que les deuxièmes) améliorent l'efficacité ou l'efficience des activités primaires. »

Or, tel que mentionné au chapitre six, les objectifs de ce mémoire ne nécessitent pas une analyse étoffée des activités de la chaîne de valeur. Nous souhaitons plutôt ressortir les principaux liens de la chaîne qui, dans un contexte de mondialisation, créent des effets de synergie et encouragent un avantage concurrentiel. En plus des activités retenues pour la D.A.F., soit les

approvisionnement (soutien), le développement technologique (soutien) et la commercialisation (primaire), nous abordons également la logistique car elle influence la chaîne de valeur d'Olymel.

8.4.1 L'approvisionnement

Au Québec, Olymel est approvisionnée par la FPPQ qui centralise l'offre. Le lien d'usage entre Olymel et les producteurs porcins membres de la C.F.Q. est donc absent. Quant à l'usine en Alberta, ce sont les producteurs porcins de la province qui la fournissent. Ces agriculteurs ne sont pas membres de la C.F.Q..

8.4.2 Le développement technologique

Par la réputation positive de sa viande, Olymel bénéficie du développement génétique. Depuis 1988, la C.F.Q. détient le réseau de génétique porcine Sogéporc. Ce réseau se concentre sur l'hyperprolificité ainsi que sur la qualité des carcasses. Début 2002, il s'est d'ailleurs élargi et inclut dorénavant une deuxième filière, Sogéporc II, comptant plusieurs sites dans la région du Bas-Saint-Laurent (*Le Coopérateur agricole*, février 2002).

Depuis 1994, la C.F.Q. a étendu sa collaboration avec l'UCAAB, l'un des partenaires dans *CRF*, pour inclure la génétique porcine. En 1998, la C.F.Q. a poursuivi l'expansion de ses contacts en devenant membre du groupe européen Gène+, né début 1990. Ce partenariat de huit entreprises européennes et d'une entreprise québécoise, la plupart étant des coopératives (*Le Coopérateur agricole*, juillet-août 1998)⁹⁴, est spécialisé dans la prolificité⁹⁵. La C.F.Q., par sa collaboration à Gène+, plus avancé sur le plan de la prolificité, a

⁹⁴ France : UCAGENOF, la CADS Le Mans, la SOGAGERAL, l'UCAAB, Porc Sud Bretagne, Coopagri Bretagne et Espagne : GENAPOR et la COPESE.

⁹⁵ En 2000, Gène+ a vendu 4 200 truies en sélection, 18 000 en multiplication ainsi que près de 100 000 reproducteurs (*Le Coopérateur agricole*, février 2000).

rapidement accru la taille de portée de ses truies (*Le Coopérateur agricole*, février 2002).

En fait, la présence de la C.F.Q., à différents niveaux de la filière agroalimentaire, semblent créer des effets de synergie. En effet, selon la C.F.Q. (2002) : « Notre étroite collaboration avec Olymel nous permet (...) de travailler à rencontrer les besoins des consommateurs en matière de qualité nutritive de nos viandes de porc. » Mais, les effets bénéfiques à Olymel sont moins clairs. Car, en l'absence du lien d'usage avec les producteurs porcins membres de la C.F.Q., les trouvailles génétiques de Gènes+ ne sont pas exclusives à Olymel.

8.4.3 La commercialisation

Depuis 1998, la C.F.Q. a fusionné ses divisions de transformation porcine (Olymel) et avicole (Aliments Flamingo). À mesure que la variété de produits augmentait et que les marchés s'étendaient, les avantages de complémentarité d'un tel regroupement sont devenus évidents. Par cette fusion, la C.F.Q. recherchait des effets de synergie⁹⁶. En effet, selon *Le Coopérateur agricole* (avril 1998) :

(...) les forces de l'une viennent compenser les faiblesses de l'autre. De sorte que, par exemple, on s'attaquera au marché des services alimentaires, sous-exploités chez Olymel, avec la force de l'équipe de vente de Flamingo. Il y aura donc une réorganisation des ventes du service alimentaire pour les deux entreprises. De la même façon, à l'exportation, l'expertise d'Olymel servira la force de vente d'Aliments Flamingo.

⁹⁶ Selon Johnson et Scholes (2000) : « Une synergie correspond à la situation où deux domaines d'activité ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de chacune. »

Olymel a vu juste. Les résultats sont probants; depuis la fusion, les ventes de viande primaire avicole au détail et les ventes de viande primaire porcine au service alimentaire ont connu une croissance vertigineuse. Pourtant, dans la surtransformation, les effets de synergie sont plus rares. Car, devant le pouvoir élevé des chaînes alimentaires et le nombre élevé de firmes concurrentes, une large gamme de produits peut s'avérer nuisible.

En 2001, estimant que les possibilités de croissance sur le marché québécois étaient pratiquement nulles⁹⁷ et dans le but de mieux desservir ses clients asiatiques, particulièrement le Japon, la C.F.Q. a acheté une usine en Alberta. Suite à cette acquisition, Olymel désirait augmenter la capacité d'abattage de l'usine en récupérant une partie du volume de porcs abattus à l'extérieur de cette province (*Le Coopérateur agricole*, mai-juin 2001). Pour le futur, Olymel veut augmenter la variété des produits de cette usine en introduisant plus de valeur ajoutée (surtransformation) (*Le Coopérateur agricole*, mai-juin 2001).

8.4.4 La logistique

En 2001, à la recherche de gains d'efficience, Olymel poursuivait les changements en inaugurant un nouveau centre de distribution à Boucherville pour regrouper ses activités (*Le Coopérateur agricole*, juillet-août 2001). Cette décision visait à mieux répondre aux exigences et aux besoins de sa clientèle.

8.4.5 Conclusion

Bref, malgré la participation de Sogéporc dans le regroupement de Gène+, la chaîne de valeur d'Olymel est principalement canadienne. Néanmoins, la

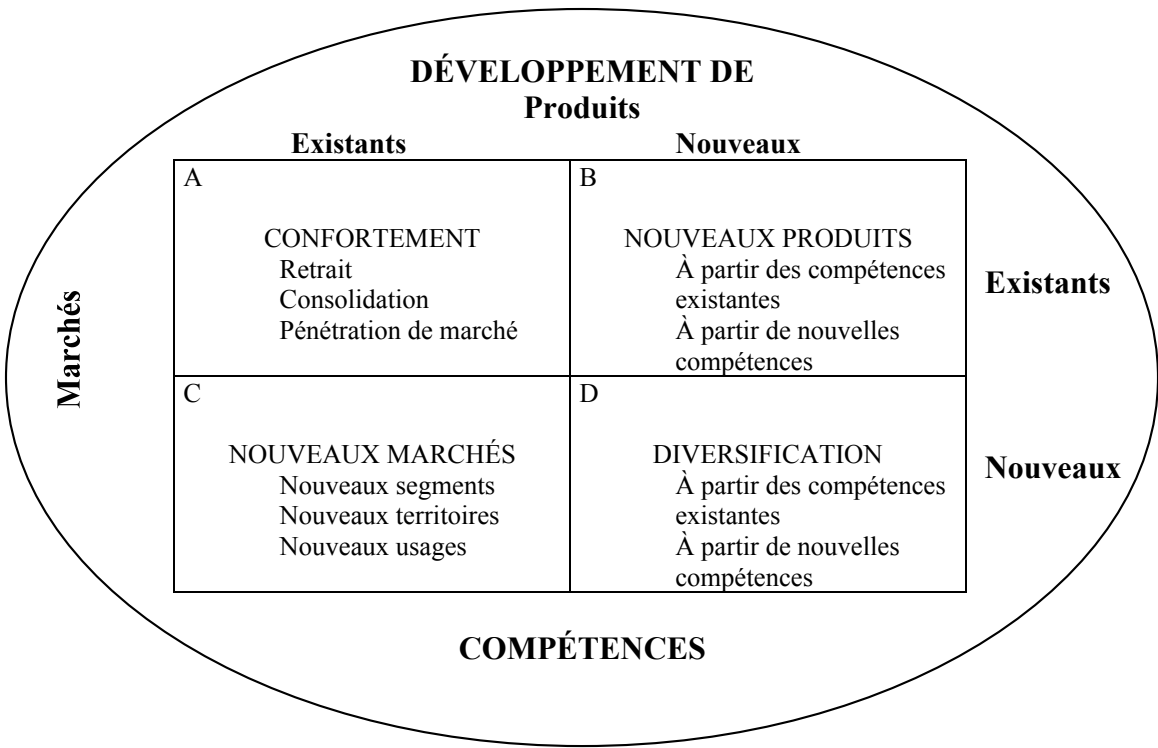
⁹⁷ Au Québec, Olymel détient déjà 50% des parts de marché (*Le Coopérateur agricole*, mai-juin 2001).

fusion des activités de transformation porcine et avicole provoquent des effets de synergie qui lui sont bénéfiques.

8.5 Orientations stratégiques d’Olymel vis-à-vis celles de ses concurrents

La matrice de Johnson et Scholes (2000) sur les orientations du développement stratégique en termes de marchés/produits/compétences (Figure 8.1) permet de conclure par la comparaison des stratégies d’Olymel à celles de ses concurrents.

Figure 8.1 Les orientations du développement stratégique



Source : Johnson et Scholes, 2000.

Nous concluons qu’Olymel, dans les secteurs porcins de première transformation/surtransformation, adopte des stratégies liées à la fois aux marchés existants et nouveaux par la consolidation, l’offre de nouveaux

produits, dont la longe désossée, et l'élargissement des territoires desservis au Canada et à l'exportation⁹⁸. Du côté de la diversification, la C.F.Q. est active dans la recherche en génétique porcine et dans la transformation porcine. Néanmoins, nous ne pouvons pas conclure qu'Olymel s'intègre verticalement en amont, car en l'absence du lien d'usage avec les sociétaires de la C.F.Q., elle ne bénéficie pas exclusivement des résultats de recherche de Sogéporc. Les effets de synergie sont donc moins importants. Les concurrents nationaux et provinciaux d'Olymel favorisent sensiblement les mêmes options.

Quant à elles, les multinationales concurrentes d'Olymel préconisent également des stratégies sur des marchés existants et nouveaux, par la consolidation, l'offre de nouveaux produits, l'extension géographique (exportation et production à l'étranger) et la diversification. En fait, Danish Crown, Dumeco et Smithfield pratiquent l'intégration verticale vers l'amont. Les deux premières sont des coopératives qui possèdent un lien d'usage avec leurs membres tandis que la dernière est une entreprise privée qui sous-contracte la production.

⁹⁸ Néanmoins, l'élargissement des marchés à l'exportation est beaucoup moins important dans la surtransformation que dans la première transformation et ce, en raison de la réglementation plus restrictive.

CHAPITRE 9 – Les choix stratégiques et la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel

9.1 Orientation des choix stratégiques de la D.A.F. et d'Olymel

Au chapitre six, à l'aide de la matrice de Johnson et Scholes (2000) (Figure 6.4), nous avons comparé les orientations stratégiques de la D.A.F. à celles de ses concurrents. Au chapitre huit, nous avons fait le même exercice pour Olymel.

Nous avons conclu que la D.A.F. se concentre sur des stratégies différentes de celles de ses concurrentes multinationales. Elle privilégie des stratégies liées aux marchés existants et à la diversification, par l'intégration verticale vers l'amont, tandis que les multinationales favorisent le développement de nouveaux marchés et la diversification, par l'intégration verticale vers l'aval.

Donc, la D.A.F. préconise des orientations stratégiques distinctes de celles des multinationales.

Du côté d'Olymel, nous avons inféré qu'elle adopte des stratégies liées à la fois aux marchés existants et nouveaux par la consolidation, l'offre de nouveaux produits et l'extension géographique, centrée uniquement sur l'exportation. Quant à la diversification, Olymel n'est pas intégrée en amont car le lien d'usage avec les producteurs porcins membres de la C.F.Q. est absent. De leur côté, les multinationales concurrentes préconisent les quatre types de stratégies. **Ainsi, Olymel adopte des orientations stratégiques identiques à celles des multinationales.** Or, à l'heure actuelle, les multinationales surpassent Olymel en termes d'extension géographique, puisqu'elles transforment dans plusieurs pays, ainsi qu'en lien avec l'intégration verticale vers l'amont, car elles sont connectées directement aux élevages.

Donc, face à l'environnement concurrentiel et à leurs choix stratégiques, il est inévitable qu'Olymel sente davantage de pression que la D.A.F..

Maintenant que les orientations stratégiques ont été étudiées, voyons, en lien avec le paradigme environnement-stratégie-structure, quelle est la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel.

9.2 La structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel

(...) Au fond, la structure qu'on se donne n'est jamais qu'un moyen pour atteindre des buts.

(Le Coopérateur agricole, janvier 1989)

En 1989, avant son repositionnement stratégique, la structure de la C.F.Q. se résumait ainsi :

(...) the Fédérée operated as a mixed federated-centralized cooperative. The ownership of the Fédérée was vested with 99 local cooperatives primarily in the supply sector, 8 regional milk cooperatives, and 2221 direct farmer-members. This vast majority of this latter group was affiliated with two marketing division (Turcotte et Turmel) and the poultry division (Bexel). The other operating divisions were Petroleum, Dairy, the Farm Supply Group, and the Fruits and Vegetables Department. The Farm Supply Group consisted of feed milling and sales, grain sales, fertilizer production and sales, animal health products, seeds, agricultural chemicals, hardware and farm machinery, and seven retail outlets.

(Westgren, 1994)

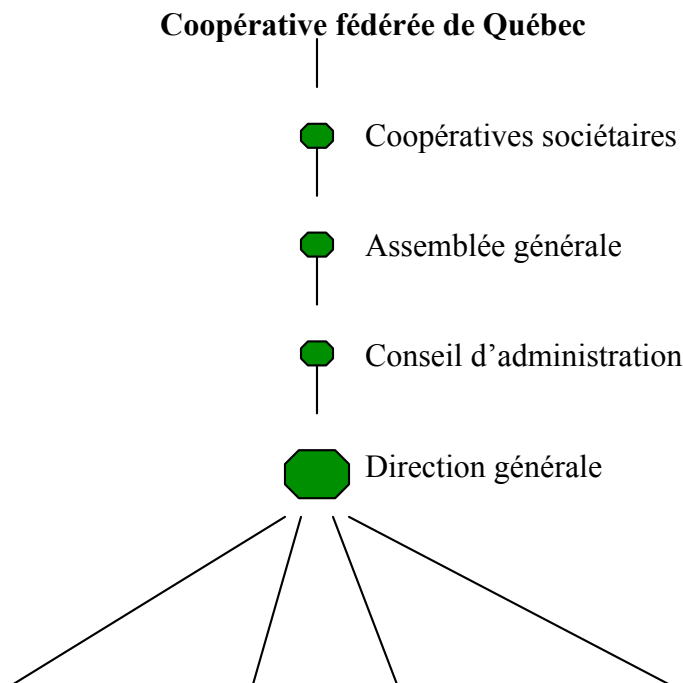
En 2002, la structure de la C.F.Q. est plus simple (Figure 9.1). À la tête, nous retrouvons, en ordre, les coopératives sociétaires, l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et la Direction générale. Cette dernière est formée des divisions de l'approvisionnement à la ferme et des pétroles, de la filiale Olymel et des services administratifs; la C.F.Q. s'est départie de ses divisions

laitières et maraîchères. **C'est donc une structure de holding⁹⁹ qui caractérise la C.F.Q., où une fédération de coopératives est à la tête.** La C.F.Q. est propriétaire en totalité de la D.A.F. et de Sonic. De son côté, Olymel est une société en commandite, détenue à 83% par la C.F.Q. et à 17% par SGF-SOQUIA (*Entreprendre*, 2002). Elle est donc une entité corporative, contrôlée en partie par la C.F.Q.. Ses besoins élevés en capital et les ressources financières limitées de la C.F.Q. justifient cette orientation. Si Olymel désire réaliser d'autres acquisitions, son partenariat avec la SGF-SOQUIA facilitera peut-être les choses.

Ces constatations soulèvent la question de l'identité coopérative. Alors qu'Olymel fait face à davantage de pressions concurrentielles et que la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel diffère, quel est l'impact sur le maintien de la cohérence coopérative de la C.F.Q.? Le chapitre 10 répond à cette question.

⁹⁹ Selon Johnson et Scholes (2000) : « Une holding est une société d'investissement qui détient une partie du capital de diverses entreprises sur lesquelles elle exerce un contrôle relativement simple ».

Figure 9.1 Structure de la Coopérative fédérée de Québec en 2002



Services administratifs			
Direction générale	Services finances, contrôle et administration	Services financiers et administratifs	8 Abattoirs et usines de découpe
Secrétariat général	Services-conseils aux coopératives	Service des contrôles	8 usines de surtransformation
Contentieux	Service des communications et des relations publiques	Systèmes et procédures	5 bureaux de vente et centres de distribution
Ressources humaines	Établissements de détail	Crédit et recouvrement	
Trésorerie	Secteur des productions végétales	Service résidentiel et commercial	
	Secteur des grains	Services aux automobilistes	
	Secteur des productions animales	Service transport et équipements pétroliers	
	Secteur de la quincaillerie et des machines agricoles	Service propane	

CHAPITRE 10 – La cohérence coopérative chez la C.F.Q. : à la recherche d'un équilibre

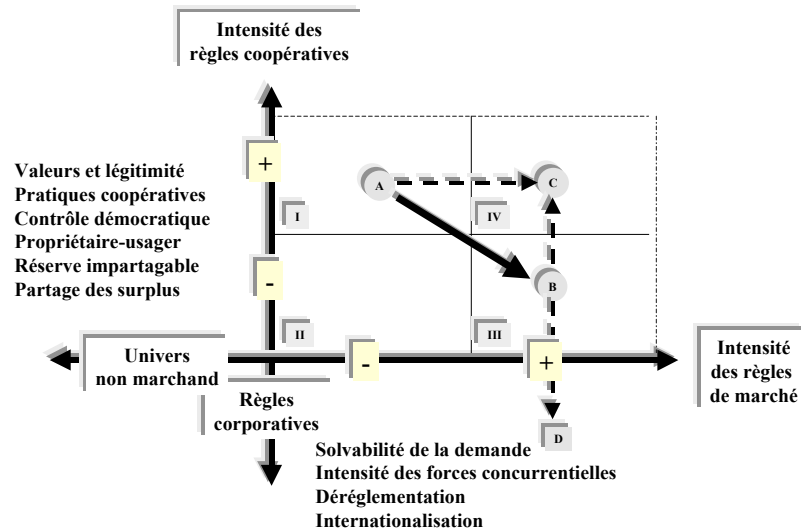
L'étude de l'influence de l'environnement concurrentiel sur les stratégies de la C.F.Q. a conclu qu'Olymel, par ses choix stratégiques, vit plus de pression que la D.A.F.. **Quel est l'impact d'une telle constatation sur la cohérence coopérative de la C.F.Q. ?** Quelle est l'intensité des règles coopératives chez la D.A.F. et chez Olymel, alors que cette dernière est une société en commandite détenue par une coopérative ? Cet ultime chapitre analytique répond à ces questions.

10.1 Identité coopérative : positionnement de la D.A.F. et d'Olymel

Tel qu'abordé dans notre revue de littérature, la dualité est intrinsèque aux coopératives car ce type d'organisation participative est à la fois une association de personnes et une entreprise économique au service de ses membres (Côté et collab., 1992). Une coopérative est donc constamment en quête de cohérence (Fobes, 1993). La figure 10.1, présentée dans notre revue de littérature, rejoint cette réalité en distinguant les organisations participatives en fonction de deux axes; l'un identifiant l'intensité des règles coopératives et l'autre ciblant l'intensité des règles de marché.

Notre analyse se base d'ailleurs sur cet outil. Or, en ce qui concerne l'intensité des règles de marché, l'étude ultérieure de l'environnement concurrentiel, incluant les pressions de la mondialisation et la logique concurrentielle, a conclu que la compétition est forte pour les secteurs de l'approvisionnement à la ferme et de la transformation porcine. La D.A.F. et Olymel se situent ainsi dans les quadrants III ou IV. **La principale question d'analyse de ce chapitre est la suivante : quelle est l'intensité des règles coopératives chez la D.A.F. et chez Olymel ?**

Figure 10.1 Profil des coopératives en fonction de la diversité des contextes



Source : Côté, 2000a.

10.1.1 Valeurs et légitimité

Les valeurs de la D.A.F. sont empreintes de la vision coopérative. Selon le conseil d'administration, la mission première de la D.A.F. est la diminution des coûts de production agricole, permettant aux fermes d'être efficaces et rentables.

Aux yeux du conseil d'administration, la propriété d'Olymel lui permet de valoriser les produits québécois et de redistribuer les bénéfices en région; la présence d'Olymel diminue ainsi les risques d'entrée d'une multinationale. Pourtant, une contribution plus substantielle d'Olymel au fonds commun de la C.F.Q. serait souhaitable. Actuellement, la D.A.F. est responsable de 65% du fonds commun tandis que son chiffre d'affaires est plus faible que celui d'Olymel. Si tel était le cas, l'apport de la D.A.F. diminuerait, occasionnant la réduction des coûts de production des agriculteurs, par la baisse des prix ou

l'émission de ristournes. Mais, comme la transformation des viandes est difficilement rentable, la situation actuelle est inévitable.

10.1.2 Le lien propriétaire-usager

Chez la D.A.F., le lien propriétaire-usager est direct. En effet, les coopératives régionales sont à la fois les propriétaires de la C.F.Q. et sont les clientes de la D.A.F..

Quant à Olymel, la relation propriétaire-usager est plus complexe. Bien que les coopératives affiliées comptent des producteurs porcins¹⁰⁰ dans leurs rangs, ces derniers ne vendent pas nécessairement leurs porcs à Olymel. Car, l'offre québécoise de porcs est centralisée par la convention de mise en marché de la FPPQ. Des intégrateurs, dont Côté-Paquet, fournissent donc Olymel en matière première. Pourtant, ces firmes ne font pas affaires avec la C.F.Q. pour l'approvisionnement à la ferme. Par conséquent, la relation d'affaires d'Olymel avec les producteurs porcins membres de coopératives régionales est théorique car les revenus des producteurs proviennent de la fédération.

De même, les sociétaires des coopératives affiliées sont majoritairement des producteurs laitiers. Les ristournes découlant des activités d'Olymel sont donc distribuées à l'ensemble des producteurs agricoles sociétaires de coopératives affiliées et ce, selon l'usage de produits d'approvisionnement à la ferme. Ainsi, Olymel n'a pas de lien d'usage direct avec les producteurs porcins. C'est la même chose dans le secteur avicole. D'ailleurs, aucun producteur porcin ou avicole ne siège sur le conseil d'administration de la C.F.Q..

La C.F.Q. vise l'amélioration du lien entre Olymel et les producteurs. Pourtant, cela est peu probable à moyen terme puisque, faute de moyens

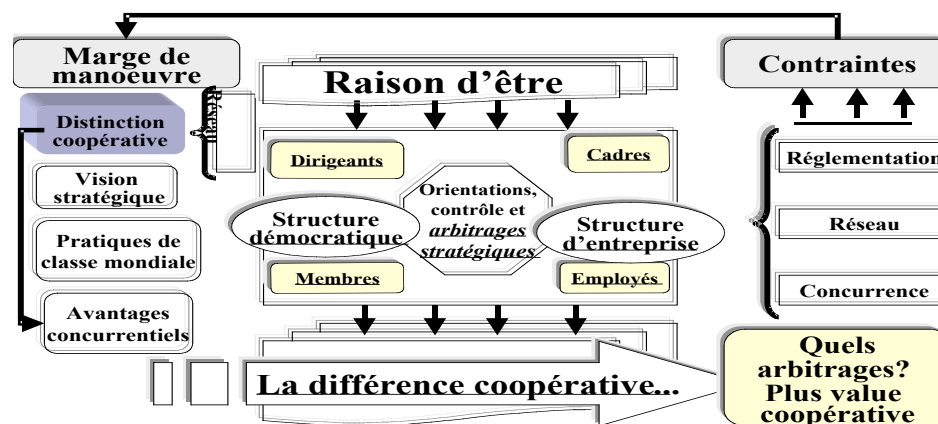
¹⁰⁰ Environ 20% des producteurs de la province.

financiers, les producteurs ne pourront investir directement dans la propriété d'Olymel.

10.1.3 Structure démocratique et pratiques associatives

Avant d'aborder la structure démocratique, reprenons le concept de dualité des coopératives. Ce dernier prend naissance du statut de propriétaire-usager. Le modèle d'arbitrages et marge de manœuvre de Côté (2000a) (Figure 10.2) illustre ce dualisme à travers les structures démocratique et d'entreprise ainsi que l'arbitrage des rapports de forces entre l'activité des sociétaires et leur environnement. Notre analyse antérieure de l'environnement concurrentiel et des orientations stratégiques a défini la marge de manœuvre de la C.F.Q. dans les activités ciblées. Il s'agit maintenant d'évaluer, en lien avec l'identité coopérative, les structures démocratiques de la D.A.F. et d'Olymel.

Figure 10.2 Arbitrages et marge de manoeuvre



Source : Côté, 2000a.

10.1.3.1 Structure démocratique

La structure démocratique de la D.A.F. est basée sur un éventail diversifié de conseils, comités et activités informatifs, consultatifs ou décisionnels¹⁰¹.

Véritable cœur de la C.F.Q., le conseil d'administration est composé de quinze agriculteurs, membres de coopératives régionales. Réuni une fois par mois, il aborde les questions d'investissement, de planification et de résultats d'opération. De multiples comités et événements complètent la structure démocratique, dont la tournée du président, la demi-journée d'information avant l'Assemblée générale, le forum des présidents, la réunion semi-annuelle et divers comités de travail (Comité Sogéporc, comité des directeurs généraux, etc.). Ces pratiques visent le développement d'une structure démocratique et d'une vie associatives fortes. C'est d'ailleurs grâce au forum des présidents que plusieurs coopératives affiliées ont appris la possible consultation des états financiers ainsi que des analyses financières comparatives (Côté, 2000b).

Les comités et événements nommés ci-haut abordent peu les activités d'Olymel. Et, lorsque cela est fait, c'est majoritairement sous l'angle informatif. Selon les élus, l'opinion des membres est néanmoins sollicitée lors de ces rencontres. Par ailleurs, les comités de l'industrie porcine et de l'industrie de la volaille, chacun composés de trois administrateurs et d'au plus cinq représentants élus des coopératives régionales actifs en production porcine ou avicole, sont considérés par certains comme peu efficaces, n'abordant que rarement les vraies questions (Côté, 2000b).

10.1.3.2 Formation des élus et éducation coopérative

Un programme de formation est offert aux élus des conseils d'administration des coopératives affiliées. Le leadership et les défis futurs sont parmi les sujets

¹⁰¹ Pour une description plus détaillée de ces différents comité et activités, voir l'étude de Côté (2000b).

abordés. Cette démarche encourage l'ouverture d'esprit des administrateurs envers les projets des gestionnaires.

Depuis 1991, la C.F.Q. compte un Comité d'éducation coopérative, qui a pour but d'animer la vie associative et de préserver le caractère démocratique de l'organisation (*Le Coopérateur agricole*, novembre 1991). Ce comité assure l'éducation coopérative des membres, des dirigeants et des employés par divers cours. En 2000, entre 40% et 50% des employés de la D.A.F. avaient assisté au cours sur la distinction coopérative (Côté, 2000b). D'autres outils, dont les journaux Agri-coop et Le Scoop ainsi que les conférences Midi coop, sont utilisés pour rejoindre les employés et les dirigeants. La revue, *Le Coopérateur agricole*, rejoint les sociétaires via une chronique sur l'éducation coopérative dans chaque numéro.

Chez Olymel, bien qu'un cours d'introduction aux coopératives soit offert aux cadres supérieurs, l'éducation coopérative est peu présente. La culture d'Olymel auprès de ses employés en est une d'entreprise corporative. Selon les gestionnaires, la main-d'œuvre ne perçoit pas qu'elle travaille pour une firme détenue par une coopérative; l'existence de la C.F.Q. est très vague alors que les principes coopératifs sont peu connus. Le conseil d'administration désire faire connaître davantage les principes et les valeurs coopératives dans sa filiale.

10.1.3.3 Consultation et information

À l'aide de multiples *focus groups*, la D.A.F. planifie ses activités en intégrant les membres, les coopératives régionales et les employés. Leur participation est d'ailleurs intense. Cette consultation du réseau, bien que vitale, est complexe car l'autorité du conseil d'administration de la C.F.Q. doit être parallèlement respectée. La D.A.F. rejoint ses neuf cent employés par cinq réunions annuelles, qui ont pour but de mieux leur faire connaître leur organisation.

Le réseau est peu consulté au sujet d'Olymel; il reçoit principalement l'information. Par exemple, il n'y a pas d'assemblée générale qui vote les résolutions. C'est le conseil d'administration, composé des 15 élus et de 3 représentants de la SGF-Soquia, qui détient la pleine autorité sur les décisions.

En somme, chez la D.A.F., les structures de décision et de consultation influencent directement la planification stratégique. La consultation est considérée comme suffisante. Or, le besoin d'aide des agriculteurs pour assurer leur rôle d'élu persiste. Quant à la structure démocratique, elle est jugée adéquate. Les coopératives ont davantage confiance alors que des efforts sont alloués à l'amélioration de la transparence. Néanmoins, on reconnaît certaines faiblesses telles que notées par Côté (2000b) :

Par exemple, on souligne l'absence de moyens pour vérifier sur le terrain, l'application des décisions prises au conseil d'administration ce qui laisse l'impression d'échapper au suivi des orientations.

On estime que l'éducation coopérative auprès des gens en aval de la hiérarchie encouragerait un meilleur respect des principes coopératifs.

Quant à Olymel, sa planification stratégique est peu influencée par les sociétaires et ce, en raison d'une structure démocratique peu développée et d'une faible éducation coopérative.

10.1.4 Arbitrages stratégiques

Comme nous avons déjà abordé les pratiques d'affaires de la D.A.F. et d'Olymel lors des chapitres sur les choix stratégiques, nous désirons plutôt faire ressortir leurs arbitrages stratégiques.

Tandis que la C.F.Q. favorise l'amélioration du rendement des producteurs, les arbitrages stratégiques de la D.A.F. sont nombreux. En effet, la publication des résultats des fermes de recherche ; les efforts soutenus en recherche et développement, lui procurant un avantage concurrentiel d'un à deux ans ; le support marketing des services-conseils, assurant l'offre d'un concept intégré ; les ententes d'intercoopération en approvisionnement et en recherche et développement avec CF Industries, CRF, IPCO et Gènes + ; et la valeur ajoutée au producteur comme critère de choix de la vente d'un produit sont les principaux arbitrages stratégiques de la D.A.F..

À l'inverse, comme les pratiques d'affaires d'Olymel sont similaires à celles des entreprises corporatives, les arbitrages stratégiques envers les producteurs sont inexistants. Chez Olymel, la satisfaction du client, et non celle des membres de la C.F.Q., est l'objectif premier. Néanmoins, les grandes orientations d'Olymel sont influencées par les valeurs coopératives. Par exemple, alors que certains intégrateurs s'opposent à la mise en marché collective, Olymel la défend. Car, grâce à elle, les producteurs obtiennent de meilleurs revenus. La priorité aux porcs du Québec, la localisation des usines en région, la construction d'étables d'accueil, le souci envers l'environnement et la structure salariale élevée sont d'autres exemples. Mais, bien que ces valeurs soient annoncées, elles n'influencent pas ses propositions d'affaires commerciales et ne se traduisent pas toujours en objectifs clairs.

10.1.5 Orientations et contrôle

10.1.5.1 Les producteurs ont-ils du pouvoir sur les orientations de la C.F.Q. ?

Les élus estiment que les dernières années ont amené de l'amélioration ; les producteurs détiennent plus de contrôle sur les orientations de la D.A.F.. Et, le conseil d'administration exerce un rôle davantage pro-actif qu'auparavant. Or, bien que les membres impliqués dans l'organisation voient la différence coopérative et leur rôle, la majorité des membres de la C.F.Q. ne perçoit pas

de distinction avec le privé dans les relations d'affaire. Selon Côté (2000b), certaines améliorations sont suggérées :

- s'assurer que les pratiques de la Fédérée sont appliquées dans l'esprit du conseil d'administration jusqu'aux coopératives et jusqu'aux producteurs
- que la CFQ démontre une plus grande transparence au niveau de ses actions et sur les raisons qui la motive.

Aux yeux des gestionnaires, les membres ont le contrôle de leurs coopératives régionales mais ne détiennent pas une emprise sur la C.F.Q.. Devant l'insatisfaction des agriculteurs quant à leur consultation, les services-conseils veillent à accroître l'écoute des besoins des membres. Néanmoins, un questionnement persiste sur le contrôle des producteurs. Car, si les résultats sont positifs, les administrateurs, confiants, délaissent leur pouvoir aux mains des gestionnaires.

Du côté d'Olymel, les élus sont à l'écoute de la volonté des membres. Mais, alors que le lien d'usage est complexe et que la structure démocratique est peu développée, les gestionnaires estiment que les sociétaires n'influencent pas les orientations d'Olymel.

10.1.5.2 La compétence des élus

La formation des élus est jugée adéquate pour les activités provinciales de la D.A.F.. Pourtant, lors des décisions, quelques élus ont de la difficulté à considérer les conséquences sur l'ensemble du réseau CO-OP. Or, en raison des enjeux et de leur impact sur les coopératives, les gestionnaires s'interrogent sur l'accroissement de la formation des élus.

Quant au secteur de la transformation des viandes, bien que le conseil d'administration estime être informé via des conférences et autres, les gestionnaires s'interrogent sur les besoins de formation des élus. Lors des

décisions stratégiques, le conseil, limité par ses connaissances, doit se fier aux propos des gestionnaires. Les élus estiment qu'une formation continue serait profitable. Selon les gestionnaires, l'absence d'un sentiment d'urgence au conseil d'administration permet aux compétiteurs de devancer Olymel. D'après Côté (2000b) : « Ce sont les gestionnaires qui donnent régulièrement les signaux d'alarme au conseil. ».

10.1.5.3 La qualité du processus décisionnel

Par leurs connaissances élevées des secteurs de la D.A.F., secteurs avoisinant la production agricole, les administrateurs détiennent un bon jugement et prennent des décisions averties. Toutefois, certains estiment qu'il y a un manque de concordance et s'interrogent :

Par exemple, est-ce que le réseau est suffisamment transparent pour assurer un maximum d'équité dans ses pratiques d'affaires?
Est-ce qu'on cherche à savoir si la DAF suit les principes de la coopération?
(Côté, 2000b)

Quant à Olymel, alors qu'il n'y a pas de producteurs porcin ou avicole sur le conseil, les élus, connaissant peu la position concurrentielle d'Olymel, reçoivent l'information, posant peu de questions. Il arrive également que l'information transmise ne soit pas complète.

10.1.5.4 Arrimage entre les élus et les gestionnaires

On remarque un manque de vision commune au conseil d'administration. Tandis que le conseil est éloigné des opérations, la planification est plus ardue. Les gestionnaires de la D.A.F. et d'Olymel souhaiteraient avoir plus d'appui du conseil dans leurs idées opérationnelles. On désire un rapprochement entre les élus et les opérateurs. Le conseil d'administration, propriétaire de la C.F.Q., sent du respect de la part des gestionnaires.

Chez la D.A.F., la décentralisation des décisions, les rendant le plus près possibles des membres, tout en impliquant le conseil, est souhaitée. Les gestionnaires perçoivent, chez les coopératives affiliées, une amélioration de l'équilibre entre les structures démocratiques et d'entreprise. Également, ils estiment que la formation continue aux élus améliorerait l'arrimage entre les élus et les gestionnaires.

10.1.6 L'accès aux capitaux

Alors que la D.A.F. dessert principalement un marché provincial, dont la croissance est limitée, elle détient, à l'heure actuelle, les sources de fonds suffisantes pour maintenir sa position et faire quelques acquisitions. Néanmoins, si la D.A.F. désirait accroître le rythme des acquisitions, sa capitalisation serait limitée.

Quant à Olymel, souhaitant élargir sa présence, ses besoins en capitaux sont plus pressants. La mince contribution des membres, faute de politiques fiscales favorables, ainsi que la difficulté d'emprunter, causée par des ratios trop fragiles, a provoqué la collaboration de la SGF-Soquia. La C.F.Q. permet ainsi la dilution de la propriété d'Olymel pour maintenir sa croissance, tout en conservant sa majorité. Les gestionnaires d'Olymel voient d'un bon œil l'entrée de la SGF-Soquia. La participation de cette dernière risque d'augmenter dans le futur. Après l'obtention de mesures fiscales favorables au Québec, la C.F.Q. tente d'acquérir le même traitement à l'échelle nationale afin d'accroître la contribution des membres.

Même si les forts besoins financiers d'Olymel ont favorisé l'intégration d'un partenaire financier externe, à l'heure actuelle, la C.F.Q. exclut formellement l'appel au financement public. Les récents déboires de la Saskatchewan Wheat Pool, suite à son entrée en bourse, n'y sont pas étrangers. Les questions sur le financement des coopératives sont multiples. C'est un monde en

mutation, où les positions changent. Le cas de la C.F.Q. le démontre puisqu'en 1990, afin d'augmenter son rythme de croissance, la C.F.Q. a lancé un premier appel au financement public (*Le Coopérateur agricole*, juin-juillet 1990). Sept années plus tard, l'état du bilan et le coût élevé des titres ont poussé la C.F.Q. à racheter les actions inscrites à la bourse (*Le Coopérateur agricole*, mars 1997).

10.1.7 La différence coopérative

Le réseau perçoit la différence coopérative de la D.A.F.. D'une part, les gestionnaires des coopératives affiliées sentent la distinction de la C.F.Q. à travers ses produits intégrés, sa stratégie commerciale, ses installations supérieures et son innovation. Pourtant, sa longue période de réaction lors de certaines opportunités constitue une faiblesse. D'autre part, selon un producteur agricole, la différence coopérative prend plusieurs formes (2000b) : l'honnêteté des coopératives régionales; l'important service technique; la relation de confiance avec les techniciens et l'intercoopération avec d'autres coopératives d'envergure. Néanmoins, il estime que les agriculteurs ne saisissent pas bien les contraintes et le fonctionnement du mouvement coopératif, d'où un manque probant d'éducation coopérative.

Les sociétaires de la C.F.Q. ont un sentiment très vague envers Olymel. Contents qu'elle soit de propriété québécoise, évitant du même coup la main mise des multinationales américaines, les sociétaires n'ont que peu d'intérêt sur ses activités. Car, ces dernières sont éloignées de leurs propres préoccupations. Et, ils ne perçoivent pas une distinction dans les pratiques d'affaires d'Olymel.

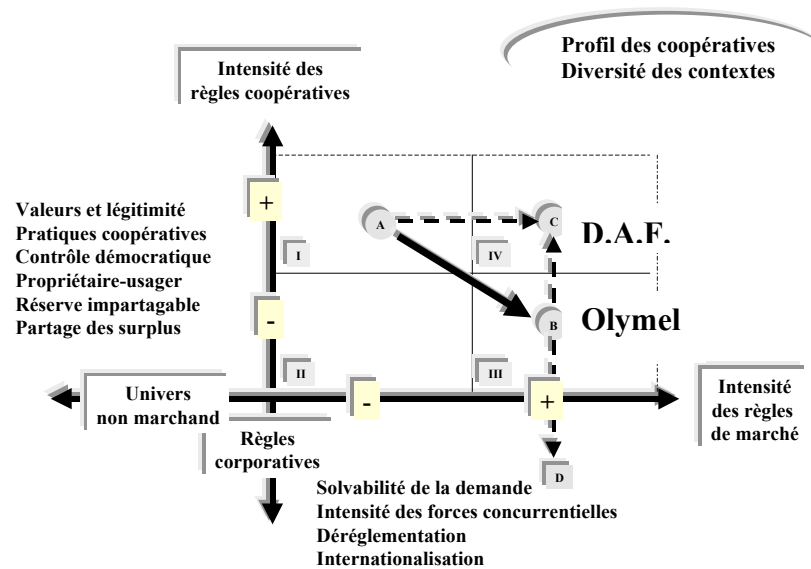
10.1.8 Conclusion

En lien avec l'identité coopérative, la D.A.F., malgré certaines lacunes, dont une longueur dans la prise de décision et le manque d'éducation coopérative auprès des membres non impliqués dans l'organisation, se situe dans le quadrant IV. Ce sont la structure démocratique et les pratiques associatives développées, les arbitrages stratégiques et le contrôle sur les orientations qui nous amènent à une telle conclusion. Dans cette situation, la D.A.F. a pris une trajectoire « autorenforçante » (Chaves et Monzon, 2001), où l'identité coopérative est forte, et se situe dans une position concurrentielle enviable (Côté, 2000a).

Quant à Olymel, l'étude ultérieure des règles coopératives, dont l'absence du lien d'usage et d'arbitrages stratégiques concrets ainsi que la structure démocratique peu développée, nous pousse à conclure qu'elle se situe dans le quadrant III. Donc, l'intensité des règles coopératives chez Olymel est faible tandis que la concurrence est intense. Dans ce cas, l'identité coopérative est vulnérable et a pris une trajectoire dénaturante (Chaves et Monzon, 2001).

En fait, la structure de possession d'Olymel, société en commandite, et son historique, naissance de la fusion de firmes corporatives, n'y sont pas étrangères. Et, bien qu'elle soit détenue par une coopérative depuis 1992, les règles coopératives n'ont que légèrement transpercé l'identité corporative d'Olymel. L'ouverture des gestionnaires d'Olymel envers une future propriété entièrement corporative en témoigne. Nous sommes d'avis que les fortes pressions émanant de son positionnement concurrentiel, élevant les besoins de capitalisation, influencent cette opinion.

Figure 10.3



Source : Côté, 2000a.

Cette conclusion soulève des questions sur l'avenir. Déjà, en 2000, la C.F.Q. s'interrogeait sur sa forte diversification. En effet, selon Côté (2000b) :

Comment trouver le temps de consacrer suffisamment d'attention à chaque unité stratégique, d'autant plus que la cohérence est souvent axée sur un seul « métier stratégique », donc qu'elle lui consacre toutes ses ressources et énergies?

Tandis qu'Olymel, en lien avec son identité coopérative, est dans une position vulnérable, la C.F.Q. sera-t-elle en mesure de conserver sa diversité ?

CONCLUSION

Tel qu'abordé dans notre problématique, la forte concentration de la distribution alimentaire incite le même mouvement dans la transformation. Dans ce contexte, les capacités de croissance et d'internationalisation des coopératives sont souvent remises en question. Le rachat et les « démutualisations » d'Agrifoods, d'Agricore et de la Saskatchewan Wheat Pool, coopératives agricoles de l'ouest canadien, ont d'ailleurs intensifié le doute.

Les coopératives agroalimentaires sont présentes à deux niveaux de la filière agricole; en amont, l'approvisionnement à la ferme, et en aval, la transformation. Dans ce mémoire, nous avons lié ces deux types d'organisation participative à leur capacité d'internationalisation ainsi qu'au maintien de leur identité coopérative. Nous avons privilégié la Coopérative fédérée de Québec car elle est active en amont et en aval. Nous avons donc réalisé deux études de cas en considérant la division de l'approvisionnement à la ferme, D.A.F., et la filiale de transformation des viandes, Olymel, de la C.F.Q..

Au départ, nos interrogations étaient nombreuses. Leurs environnements concurrentiels sont-ils différents? En situation de mondialisation, quelles sont leurs stratégies et quel est l'impact de ces dernières sur la cohérence coopérative? Pour répondre, nous avons joint deux concepts : le paradigme environnement-stratégie-structure et le maintien de la cohérence coopérative. **Notre objectif principal était : ressortir la relation environnement-stratégie-structure sous deux angles de la filière agroalimentaire, où la C.F.Q. est présente, et évaluer l'impact des décisions stratégiques sur l'harmonie coopérative.**

Alors que l'environnement concurrentiel, la compétence des élus et les besoins en capitaux semblaient différer pour ces deux secteurs d'activités, notre **hypothèse de départ** était la suivante : **chez la C.F.Q., les pressions sur le maintien de la cohérence coopérative de la part de la filiale de transformation des viandes sont plus complexes que celles provenant de la division de l'approvisionnement à la ferme.**

C'est ainsi que chaque cas est composé de deux sections distinctes, l'environnement concurrentiel et les orientations stratégiques, et d'une section commune, la cohérence coopérative chez la C.F.Q..

Du côté de la D.A.F., nous avons analysé l'environnement concurrentiel des secteurs des fertilisants, des pesticides, des semences et de l'alimentation animale à l'aide de plusieurs outils. Le tableau 11.1 résume d'ailleurs nos conclusions. Entre autres, nous remarquons que les pressions de la mondialisation sont fortement similaires pour les secteurs de la D.A.F.. En effet, bien que l'action gouvernementale ne favorise pas la mondialisation, les catalyseurs créés par le marché, par les coûts et par la concurrence ont l'influence inverse, d'où une mondialisation croissante. Également, pour ces secteurs d'activité, le Canada ne possède pas un diamant national compétitif. C'est seulement au niveau de la logique concurrentielle, évaluée à l'aide des cinq forces de Porter (1980), qu'il y a certaines différences. La distinction principale étant que le secteur des pesticides vit plus de pression que les autres.

Tableau 11.1 Tableau synthèse de l'analyse de l'environnement concurrentiel de la D.A.F.

Modèles d'analyse		Fertilisants	Pesticides	Semences	Alimentation animale
Filière		Manufacturiers Agents de commerce Grossistes Détaillants	Manu. Grossistes Détaillants	Grossistes internationaux Multinationales Gouvernements Universités SECAN Entreprises nationales : - recherche - production - distribution	Fournisseurs de m.p. Meuneries Grossistes Détaillants
Rôle de la C.F.Q.		Grossiste, détaillant	Grossiste, détaillant	Recherche, production, distribution	Meunerie, grossiste, détaillant
Catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992)	Marché	Favorable	Favorable		Modéré
	Coûts	Favorable	Favorable		Modéré
	Gouvernement	Défavorable	Défavorable		Défavorable
	Concurrence	Favorable	Favorable		Modéré
Diamant national de Porter (1990)		Pas compétitif	Pas compétitif		Pas compétitif
Cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	Rivalité	Civilisée	Civilisée	Évolue en fonction des céréales : - Maïs : forte - Soya : forte - Céréales à paille : faible	Civilisée
	Menace de nouveaux entrants	Faible	Faible	Faible	Faible
	Menace de substituts	Hausse de l'utilisation de fumiers et de lisiers	Faible	Faible	Faible
	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Faible	Élevé	Stable	Faible
	Pouvoir de négociation des agriculteurs	Plus ou moins élevé	Élevé	Stable	Élevé

Facteurs clés de succès	Grossiste : - Entrepôts à forte capacité - Capital - Réseau de distribution Détaillant : - Proximité aux agric. - Main d'oeuvre polyvalente	- Accès aux produits des manu. - Distribu-tion efficiente - Réseau de détail	- Offre d'un produit de qualité - Recherche assidue - Réseau de distribution compétent	- Recherche et développement - Offre de services techniques compétents - Forte présence régionale
--------------------------------	---	--	--	---

Ces conclusions nous ont permis d'aborder les orientations stratégiques de la D.A.F. vis-à-vis ses concurrents. En lien avec le modèle d'évolution classique des entreprises de Vernon (1968), nous avons découvert que la D.A.F. privilégie des stratégies nationales tandis que certaines concurrentes adoptent des stratégies multidomestiques ou mondiales. D'ailleurs, ces dernières possèdent une chaîne de valeur étalée sur plusieurs pays. Or, même si la D.A.F. a des stratégies nationales, sa chaîne de valeur va au-delà de l'échelle nationale, en raison principalement de ses accords d'inter-coopération.

À l'échelle provinciale, la D.A.F. se distingue de ses compétiteurs. En plus de conserver et/ou d'accroître ses parts de marché pour maintenir sa position de leader, la D.A.F., contrairement à ses concurrents, désire que les producteurs atteignent des performances optimales. Cela transparaît dans ses orientations stratégiques. Nous avons également constaté que la D.A.F. se concentre sur des stratégies différentes de celles de ses concurrentes multinationales. Tandis qu'elle exerce des stratégies liées aux marchés existants et à la diversification, par l'intégration verticale vers l'amont, les multinationales favorisent le développement de nouveaux marchés et la diversification, par l'intégration verticale vers l'aval. **Ainsi, les orientations stratégiques de la D.A.F. sont distinctes de celles des multinationales.**

Nous avons par la suite étudié Olymel sous les mêmes angles ; son environnement concurrentiel et ses orientations stratégiques. Le tableau 11.2 résume d'ailleurs nos conclusions quant au premier volet.

Tableau 11.2 Tableau synthèse de l'analyse de l'environnement concurrentiel d'Olymel

Modèles d'analyse		Transformation porcine	Surtransformation Porcine
Filière		Production Transformation/surtransformation Distribution	
Rôle de la C.F.Q.		Transformation, surtransformation	
Catalyseurs de la mondialisation de Yip (1992)	Marché	Défavorable	
	Coûts	Favorable	
	Gouvernement	Défavorable	
	Concurrence	Favorable	
Diamant national de Porter (1990)		Compétitif	
Cinq forces concurrentielles de Porter (1980)	Rivalité	Élevée	Civilisée
	Menace de nouveaux entrants	Faible	Élevée
	Menace de substituts	Considérable	Faible
	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Variable	Dépend de l'offre et de la demande
	Pouvoir de négociation des clients	Élevé	Élevé
Facteurs clés de succès		- Accès aux capitaux - Vision internationale - Produit de qualité	- Produit de qualité - Notoriété de la marque - Emballage

Aux niveaux de la transformation et de la surtransformation porcines, bien que l'action gouvernementale et les habitudes de consommation ne favorisent pas la mondialisation, les catalyseurs créés par les coûts et par la concurrence ont l'effet inverse, d'où une mondialisation croissante. Néanmoins, les règles

gouvernementales concernant la surtransformation porcine sont plus restrictives, limitant le commerce international.

Dans ce secteur d'activité, le Canada possède un diamant national compétitif, causé principalement par la qualité réputée de sa viande porcine sur les marchés internationaux. Pourtant, la concurrence internationale devient de plus en plus féroce, exigeant un renouvellement constant du diamant canadien. Quant à la logique concurrentielle, utilisant les cinq forces concurrentielles de Porter (1980), nous concluons que la transformation et la surtransformation porcines sont des secteurs dynamiques, où les pressions sont intenses.

Suite à ces constatations, nous avons abordé les orientations stratégiques d'Olymel vis-à-vis ses concurrents. En lien avec le modèle d'évolution classique des entreprises de Vernon (1968), nous avons découvert qu'Olymel adopte des stratégies nationales tandis que certaines de ses concurrentes privilégient des stratégies mondiales. Ces dernières possèdent donc une chaîne de valeur étendue dans maints pays. À l'inverse, la chaîne de valeur d'Olymel est principalement canadienne.

À l'échelle nationale, malgré des différences, dont la notoriété des marques, Olymel et ses compétiteurs visent toutes le même objectif; l'accroissement de leur part de marché par la satisfaction optimale du client. Dans une optique internationale, nous avons inféré qu'Olymel privilégie des stratégies liées à la fois aux marchés existants et nouveaux par la consolidation, l'offre de nouveaux produits et l'extension géographique, centrée exclusivement sur l'exportation. Quant à la diversification, Olymel n'est pas intégrée en amont car le lien d'usage avec les producteurs porcins membres de la C.F.Q. est absent. Les multinationales compétitrices exercent les quatre types de stratégies. **Ainsi, les orientations stratégiques d'Olymel sont identiques à celles des multinationales.** Or, à l'heure actuelle, ces dernières surpassent Olymel quant à l'extension géographique, car elles transforment dans

plusieurs pays, et à l'intégration verticale vers l'amont, puisqu'elles sont directement connectées aux élevages.

Nous sommes ainsi arrivés à la conclusion suivante : face à l'environnement concurrentiel et à leurs choix stratégiques, il est inévitable qu'Olymel sente davantage de pression que la D.A.F..

C'est ainsi que nous avons vérifié l'effet de cette constatation sur la cohérence coopérative de la C.F.Q.. Mais, gardant en tête la relation environnement-stratégie-structure, nous avons d'abord regardé la structure de possession de la C.F.Q.. **En fait, la structure de la C.F.Q. en est une de holding, où une fédération de coopératives est à la tête. La C.F.Q. est propriétaire en totalité de la D.A.F. et de Sonic alors qu'Olymel est une société en commandite, détenue à 83% par la C.F.Q. et à 17% par la SGF-SOQUIA. Elle est donc une entité corporative, contrôlée en partie par la C.F.Q..**

Tandis qu'Olymel fait face à davantage de pressions concurrentielles et que la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel diffère, nous avons donc évalué l'impact de telles affirmations sur l'identité coopérative de la C.F.Q..

Suite à l'analyse des règles coopératives, dont les valeurs, la structure démocratique et les pratiques associatives, chez la D.A.F. et chez Olymel, nous avons conclu, en lien avec le modèle de Côté (2000b), que la D.A.F. se situe dans le quadrant IV alors qu'Olymel est positionnée dans le quadrant III.

En effet, la D.A.F., malgré certains manques, tels qu'une longueur dans la prise de décision, possède une structure démocratique développée et pratique des arbitrages stratégiques. En plus, les sociétaires détiennent le contrôle sur les orientations. Son identité coopérative est donc considérée forte.

Par l'absence du lien d'usage et d'arbitrages stratégiques concrets ainsi que sa structure démocratique peu développée, nous concluons que l'intensité des règles coopératives est faible chez Olymel. Dans ce cas, Olymel est vulnérable quant à l'identité coopérative. La C.F.Q. s'interrogeait déjà sur sa forte diversification. Or, la position fragile d'Olymel, liée aux règles coopératives, accentue les questionnements.

Comme notre mémoire est basé sur une étude de cas multiple, sous deux angles de la filière agroalimentaire, se limitant à une coopérative, les résultats de notre recherche ne peuvent être généralisés. Nous croyons néanmoins que l'apport de d'autres études de cas, concernant des coopératives nord-américaines présentes dans les deux secteurs d'activité, serait enrichissant. Notre contribution se termine pourtant à ce point, laissant à d'autres le soin de poursuivre sur cette voie.

Bibliographie – CHAPITRE 1 – Élaboration de la question de recherche et de l'hypothèse de base; CHAPITRE 2 – Coopérative fédérée de Québec: mise en contexte et étude de cas...sous quels angles?; CHAPITRE 3 – Revue de littérature

Articles de périodique

BIRKINSHAW, M. Julian et Allen J. MORRISON. 1995, «Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 4, 4e quarter, p. 729-753.

CHALMIN, Philippe. 1983, « L'analyse par filière appliquée aux marchés internationaux des produits agricoles », *Revue des études coopératives*, no.3, 2^{ième} trimestre, p. 27-40.

DOZ, Yves L. et C. K. PRAHALAD. 1991, « Managing DMNCs : A Search for New Paradigms », *Strategic Management Journal*, vol.12, Special Issue, p. 145-164.

_____. 1993, « Internationalizing Porter's Diamond », *Management International Review*, Special Issue, p. 7-16.

GHOSHAL, Sumantra et Nitin NOHRIA. 1993, « Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations », *Sloan Management Review*, vol. 34, no 2, hiver, p. 23-35.

GHOSHAL, Sumantra. 1987, « Global Strategy: an Organizing Framework », *Strategic Management Journal*, vol.8, no.4, p. 425-440.

HEDLUND, Gunnar et Dag ROLANDER. 1990, « Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC », dans Bartlett *et al.*, *Managing the global firm*, Routededge, London, p.15-46.

KOULYTCHIZKY, Serge. 1983, « Analyse et stratégie de filière, une approche nouvelle en Agro-Alimentaire, apports, dangers à

surmonter », *Revue des études coopératives*, no.8, 2^{ème} trimestre, p. 41-50.

LAFLEUR, Claude. 2001, « Que reste-t-il de nos amours? », *Le Coopérateur agricole*, octobre, p. 66.

LEWIS, Len. 2001, “68th Annual Report of the Grocery Industry”, *Progressive Grocers*, avril.

MAUGET, R. 2001, « Les coopératives face à la globalisation des marchés », *Agriculteurs de France*, novembre-décembre, no.136, p. 14-15.

PORTER, Michael E.. 1990, « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, mars-avril, p.73-93.

Reuter. 1997, « Aux États-Unis, année record pour les coopératives agricoles », *La Terre de Chez Nous*, 25/09 au 1/10, Vol.68, no.33, p. 7.

RUGMAN, A. M. et J. R. D’CRUZ. 1993, « The Double Diamond Model : Canada’s Experience », *Management International Review*, Special Issue, p. 17-40.

Livres ou publications séparées

AUDROING, Jean-François. 1995, *Les Industries Agro-Alimentaires*, Éd. Économica, Paris, 112 p.

BARTLETT, A. Christopher et Sumantra GHOSHAL. 1991, *Managing Accross Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, 389 p.

CHANDLER, A. D., Jr. 1962, *Strategy and Structure*, Boston, Mass: MIT Press.

CHAVES, Rafael et José Luis Monzon. 2001, « Les groupes d'économie sociale : dynamiques et trajectoires » dans Côté, Daniel (sous la direction), *Les Holdings coopératifs, Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, p. 53-76.

COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC. 2002, *Perspectives économiques dans le cadre de la 80^{ième} Assemblée générale annuelle*, présentation powerpoint par Mario Hébert, économiste principal à la Coopérative fédérée de Québec, 20 février.

_____. 2001a, « Politique de transformation agroalimentaire québécoise : De l'autre côté du miroir », *Mémoire réalisé dans le cadre de la consultation du MAPAQ devant conduire à l'élaboration d'une politique pour la transformation agroalimentaire du Québec*, août.

_____. 2001b, Rapport annuel 2001. 52 p.

CÔTÉ, Daniel. 2001, « Agropur, coopérative agro-alimentaire : la forme holding au service des sociétaires » dans Côté, Daniel (sous la direction), *Les Holdings coopératifs, Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 413 p.

_____. 2000a, « L'avenir de la coopération agricole au Canada : diagnostic et pistes de développement », Centre d'études en gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 39 p.

_____. 2000b, « La Coopérative fédérée de Québec : Qu'en est-il de son identité? », Centre d'études en gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, décembre, 33 p.

_____ et collab. 1996, *Profil de la coopération agricole dans le monde 1996*, Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 97 p.

et collab. 1995a, *L'industrie laitière de demain : stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances : ruptures et nouveaux paradigmes*, Centre de gestion agroalimentaire, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, février, 142 p.

et Danielle LUC. 1995b, « Les joueurs internationaux s'organisent! Que pouvons-nous apprendre de leurs choix stratégiques? », Centre de gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, octobre, Cahier de recherche no. 95-13. s.p..

et Martine VÉZINA. 1992, « La mutation de l'entreprise coopérative : le cas de l'industrie laitière québécoise », *Coopératives et développement*, Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives, Presses HEC, Montréal, vol.23, no.1, p. 61-82.

CRAIG, J.C. 1976, *Multinational Co-operatives : An Alternative for World Development*, Western Producer Prairie Books, 135 p.

CROPP, Robert et Gene INGALSBE. 1989, « Structure and Scope of Agricultural Cooperatives », dans *Cooperatives in Agriculture* sous la supervision de David Cobia, Prentice Hall, p. 35-67.

DUNNING, John H. 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Mass., Workingham, Englan, 687 p.

FOBES, Walter. 1993, « Are Co-operatives Needed in a Mature Economy? », dans *Globalization and Relevance of Co-operatives* sous la supervision de David Gartrell et Byron Henderson, Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 143 p.

FULTON, Murray et Julie GIBBINGS. 2000, *Canadian Agricultural Co-operatives: Critical Success Factors in the 21st Century*, préparé pour le Conseil Canadien de la Coopération, octobre, 26 p.

GOUIN, Daniel-M. et Andrée Lagacé. 2000, *Diagnostic de l'industrie porcine québécoise et éléments de réflexion*, Université Laval, Groupe de recherche en économie et politique agricoles, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, décembre, 84 p.

JOHNSON, Gerry et collab.. 2000, *Stratégique*, Publi-Union, Paris, 606 p.

MARTIN, Maude. 2000, « Le processus d'apprentissage dans la gestion des alliances stratégiques : Une étude de cas Agropur Coopérative Agro-alimentaire », mémoire de maîtrise, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 288 p.

OLSON, Mancur. 1965, *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

PFEFFER, Jeffrey. 1998, *The Human Equation, building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, 345 p.

PORTER, Michael E.. 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 647 p.

_____. 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 396 p.

SAINT-PIERRE, Jacques. 1997, *Histoire de la Coopérative Fédérée de Québec, L'industrie de la terre*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 266 p.

SCHEDIWY, Robert. 2001, « Vers une théorie du cycle de vie des fédérations de coopératives et d'autres groupes similaires » dans Côté, Daniel (sous la direction), *Les Holdings coopératifs, Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, p.103-114.

SCHRADER, Lee F. 1989, « Economic Justification », dans *Cooperatives in Agriculture* sous la supervision de David Cobia, Prentice Hall, p.121-136.

SPEAR, Roger. 2001, « Globalisation et stratégies des coopératives » dans Côté, Daniel (sous la direction), *Les Holdings coopératifs, Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, p.115-138.

VAN BEKKUM, Onno-Frank. 2001, *Cooperative Models and Farm Policy Reform, Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets*, The Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship (NICE), Van Gorcum, 231 p.

_____ et collab. 1997, *L'Évolution des coopératives agricoles dans l'Union européenne, tendances et questions-clés à l'aube du 21^{ième} siècle*, The Netherlands Institute for Co-operative Entrepreneurship (NICE), 133 p.

WESTGREN, Randall E. 1994, « Reconfiguration of the Coopérative Fédérée de Québec for New Strategic Directions », sous la direction de Ronald W. Cotterill dans *Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives*, Westview Press, 227 p.

WILLIAMSON, Oliver, E. 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press, 450 p.

YIP, George S. 1992, *Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 318 p.

Notes de cours

_____. 1996, Notes de cours *Visites agroalimentaires ERU-20435*, Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, automne. s.p..

Sites internet

AGWAY. Agway. (<http://www.agway.com>), 2001, Agway Announces 2001 Results, 1er juin 2002.

CF INDUSTRIES. CF Industries. (<http://www.cfindustries.com>), 2000-2001 Annual Reports, 1er juin 2002.

COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC. Coopérative fédérée de Québec. (<http://www.coopfed.qc.ca>), 2 mars 2002.

FARMLAND INDUSTRIES. Farmland Industries. (<http://www.farmlandindustries.com>), 2002, News and Information, “Farmland’s year-end earnings reflect tough agricultural economy”, 1^{er} juin 2002.

KANSAS CITY STAR. Kansas City Star. (<http://www.macon.com>), 2002, “New CEO works to keep Farmland solvent”, 1er juin 2002.

SECRÉTARIAT DES COOPÉRATIVES. Secrétariat des coopératives, Agriculture et agroalimentaire Canada. 1996 et 1999, (<http://www.agr.ca/policy/coop>), Top 50 canadian co-operatives, 1er juin 2002.

Bibliographie – CHAPITRE 4 – Méthodologie

Livres ou publications séparées

AKTOUF, Omar. 1992, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 213 p.

CÔTÉ, Daniel et collab.. 2001, *Les Holdings coopératifs, Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, 413 p.

GAUTHIER, Benoît. 1998, « La structure de la preuve » dans Gauthier, Benoît (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 127-158.

_____ et Jean TURGEON. 1998, « Les données secondaires » dans Gauthier, Benoît (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 401-430.

LESSARD-HÉBERT, Michelle et collab. 1996, *La recherche qualitative, fondements et pratiques*, Éditions Nouvelles, 2^{ième} Édition, 124 p.

MAXWELL, Joseph A. 1996, *Qualitative Research Design, an Interactive Approach*, SAGE Publications, Applied Social Research Methods Series, volume 41, 153 p.

MILES, Matthew B.. 1983, « Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis » dans Van Maanen, John (sous la direction), *Qualitative Methodology*, SAGE Publications, Beverly Hills, p. 117-134.

SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 1998, « L'entrevue semi-dirigée » dans Gauthier, Benoît (sous la direction), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, p. 263-285.

WACHEUX, Frédéric. 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, Paris, p. 89-99.

YIN, Robert K.. 1994, *Case Study Research Design and Methods*, Second Edition, SAGE, USA, 171 p.

Bibliographie – CHAPITRE 5 – Environnement concurrentiel de la division de l’approvisionnement à la ferme

Articles de périodique

ANONYME. 2001, « Economic indicators : Commodity Price Index », *The Economist*, 7 avril, p : 120.

ANONYME. 2000, “Agriculture and technology : Growing pains”, *The Economist*, 25 mars, S3-S6.

CLOUTIER, Laurier. 2002, « Des filiales de Norsk Hydro et de Cargill fusionnent au Québec », *La Presse*, 18 janvier, p : D12-13.

GAGNÉ, Stéphane. 2001, « Les organismes génétiquement modifiés et le tiers-monde, un bienfait ? », *Grandes Cultures*, Volume 11, numéro 1, janvier, pp : 34-37.

KOULYTCHIZKY, Serge. 1983, « Analyse et stratégie de filière, une approche nouvelle en Agro-Alimentaire, apports, dangers à surmonter », *Revue des études coopératives*, no.8, 2^{ième} trimestre, p. 41-50.

LEGAULT, Benoît. 2002, « Une cure de rajeunissement », *Grandes Cultures*, Volume 12, numéro 3, avril, pp : 14-15.

MILMO, Sean. 2002, « Norsk Hydro boosts its position in the global fertilizer market », *Chemical Market Report*, New York, 14 janvier, 2 p.

Entrevues

BELZILE, Luc. 2002, Syndicat des producteurs de semences pedigree, Union des producteurs agricoles, 8 mai.

FOREST, Jean-François. 2002, Directeur des affaires économiques et programmes, Fédération des producteurs de volailles du Québec, 18 octobre.

KOROL, Maurice. 2002, Unité des intrants agricoles commerciaux, direction des politiques sur le revenu agricole et l'adaptation, Agriculture et Agroalimentaire Canada, 16 mai.

PELLETIER, Germain. 2002, Agronome chez l'AFEQ et CropLife Québec, 14 mai.

Livres ou publications séparées

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA. Agriculture et Agroalimentaire Canada. 2000, *Consommation, livraison et commerce des engrais au Canada*, Direction générale des politiques stratégiques, avril, 32 p.

ASSOCIATION DE NUTRITION ANIMALE DU CANADA. 2002, Nombre de porcs, par année, par province, Canada., Ottawa.

CÔTÉ, Daniel et Martine VÉZINA. 1993, *Approvisionnement de la ferme, note sectorielle*, École des Hautes Études Commerciales, mars, 12 p.

GOUIN, Daniel-M. et collab. 2001, *Problématiques liées au développement du secteur des grains au Québec*, GREPA consultants en agroalimentaire inc., 1^{er} mai, 60 p.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC. 2000, Coûts de production émanant de l'enquête 2000, repris par l'Union des producteurs agricoles.

PORTER, Michael E.. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 855 p.

. 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 396 p.

YIP, George S. 1992, *Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 318 p.

Notes de cours

SÉGUIN-DULUDE, Louise. 2001, Analyse de la firme multinationale 6-021-96, École des Hautes Études Commerciales, hiver.

Présentations Powerpoint

VIGNOLA, Michel. 2001, Introduction à l'industrie de l'alimentation animale, Laboratoire d'alimentation animale, FSAA, Département des Sciences Animales, Université Laval.

Ressources internet

ARCHER DANIEL MIDLAND. Archer Daniel Midland. (<http://www.admworld.com>), 27 mai 2002.

AMERICAN FEED INDUSTRY ASSOCIATION. American Feed Industry Association. (<http://www.afia.org/>), 2002, Government Affairs – Canadian Feed Exports, 1 p, 19 mai 2002.

AGECON SEARCH. Research in Agricultural and Applied Economics. (<http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/view.pl>), BUMB, Balu L. et Carlos A. BAANANTE. 1996, *World Trends in Fertilizer Use and Projections to 2020*, International Food Policy Research Institute, octobre, 4 p, 14 mai 2002.

AGECON SEARCH. Research in Agricultural and Applied Economics. (<http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/view.pl>), KIM, C.S. et collab.. 2001, *Economic Analysis of the Changing Structure of the U.S.*

Fertilizer Industry, Economic Research Service, USDA, 19 p, 14 mai 2002.

AGECON SEARCH. Research in Agricultural and Applied Economics. (<http://agecon.lib.umn.edu/cgi-bin/view.pl>), SWANSON, Jeffrey A. et Dale C. DAHL. 1987, *The U.S. Fertilizer Industry : Demand Trends and Market Structure*, Department of Applied Economics, University of Manitoba, 69 p, 14 mai 2002.

AGRIBRANDS. Agribands. (<http://www.agribands.ca>), 27 mai 2002.

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE CANADA. Agriculture et Agroalimentaire Canada. (<http://www.agr.ca>), Direction générale de la recherche. 2002, *Usage des fertilisants au Canada*, avril, 1 p, 14 mai 2002.

AGRIUM. Agrium. (<http://www.agrium.com>), 17 mai 2002.

AMERICAN SEED TRADE ASSOCIATION. American Seed Trade Association. (<http://www.amseed.com>), International Program, Q&A, 8 mai 2002.

ASSOCIATION DES MARCHANDS DE SEMENCES DU QUÉBEC. Association des marchands de semences du Québec. (<http://www.fpccq.qc.ca/amsq/>), 1999, Technologies, novembre, 8 mai 2002.

ASTRAZENENCA. Astrazeneca. (<http://www.astrazeneca.com>), 12 mai 2002.

AVENTIS. Aventis. (<http://www.aventis.com>), 12 mai 2002.

BASF. Basf. (<http://www.basf.de>), 27 mai 2002

BIOTECH-INFO. Biotech-info Industry Mergers and Integration. Pesticide Action Network. (<http://www.biotech-info.net/>), 1998, *Global Enterprises Dominate Commercial Agriculture*, 9 février, 2 p, 8 mai 2002.

CARGILL. Cargill. (<http://www.cargill.com>), 27 mai 2002.

CF INDUSTRIES. CF Industries. (<http://www.cfindustries.com>), 17 mai 2002.

CONAGRA. Conagra. (<http://www.conagrafoods.com>), 27 mai 2002.

CROP LIFE AMERICA. CropLife America.
(<http://www.croplifeamerica.org/>), 12 mai 2002.

CROPLIFE CANADA. CropLife Canada. Centre de ressources
(<http://www.cropro.org/>), 8 mai 2002.

DELTA PINE SEED. Delta Pine Seed.
(<http://www.deltapineseed.com/company/index.htm>), 12 mai 2002.

DOW AGRO. Dow Agro. (<http://www.dowagro.com>), 12 mai 2002.

FARMLAND. Farmland. (<http://www.farmland.com/>), 17 mai 2002.

GRAINNET. Grainnet, News & Information for the Grain, Milling, Feed and Seed industries. (<http://www.grainnet.com/>), 2002, “Cargill Feed Applications Forms Strategic Alliances with Feed Additive, Sorbent Products Suppliers”, 16 janvier, 1 p, 19 mai 2002.

GROUPE LIMAGRAIN. Groupe Limagrain. (<http://www.limagrain.com>), 12 mai 2002.

GUYOMARCH. Guyomarch. (<http://www.guyomarch.com>), 27 mai 2002.

HOFFMAN-LAROCHE. Hoffman-Laroche. (<http://www.roche.com>), 27 mai 2002.

IMC GLOBAL. IMC Global. (<http://www.imcglobal.com>), 17 mai 2002.

INDUSTRIE CANADA. Industrie Canada – Strategis. (<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/bt01105e.html>), 1995, Industry Profile – Fertilizers, 13 p, 14 mai 2002.

INTERNATIONAL FERTILIZER INDUSTRY ASSOCIATION. International Fertilizer Industry Association. (<http://www.fertilizer.org/ifa/statistics/STATSIND/summary.asp#>), 2000, Statistics, 14 mai 2002.

INTERNATIONAL SEED TRADE FEDERATION. International Seed Trade Federation. (<http://www.worldseed.org/statistics.html>), Seed Statistics, 8 mai 2002.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. Institut de la statistique du Québec. (<http://www.stat.gouv.qc.ca>), Superficie des grandes cultures génétiquement modifiées, rendement à l’hectare et production, par région administrative, Québec, 2001, 8 mai 2002.

IOWA STATE UNIVERSITY. Iowa State University. ISU Weed Science Online, (<http://www.weeds.iastate.edu/reference/agrolink.htm>), Owen, D.K. Micheal. 2001a, *EU Commission moves to end ban on new GM crops*, 10 octobre, 2 p, 8 mai 2002.

IOWA STATE UNIVERSITY. Iowa State University. ISU Weed Science Online, (<http://www.weeds.iastate.edu/reference/agrolink.htm>), Owen, D.K. Micheal. 2001b, *Handful of Corporations Dominates Commercial Agriculture*, 28 septembre, 2 p, 8 mai 2002.

KALI UND SALZ. Kali und Salz. (<http://www.kalisalz.de>), 17 mai 2002.

KSW AG. KSW AG. (<http://www.ksw.de>), 12 mai 2002.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC. MAPAQ. (<http://www.agr.gouv.qc.ca/ae/filieres/grains/images/por1999a.pdf>), 1999, Portrait du secteur des grains, Direction de l'analyse et de l'information économiques, janvier, 60 p, 19 mai 2002.

MONSANTO. Monsanto. (<http://www.monsanto.com>), 12 mai 2002.

POTASH CORPORATION. Potash Corporation. (<http://www.potashcorp.com>), 17 mai 2002.

RURAL ADVANCEMENT FOUNDATION INTERNATIONAL. Rural advancement foundation international. (<http://www.rafi.org>), 1999, “*World Seed Conference: Shrinking Club of Industry Giants Gather for Wake or Pep Rally?*”, 3 septembre, 2 p, 8 mai 2002.

TERRA INDUSTRIES. Terra Industries. (<http://www.terrainindustries.com/>), 17 mai 2002.

THE FERTILIZER INSTITUTE. The Fertilizer Institute. (<http://www.tfi.org/Issues/China%20Agreement%20Press%20Release.doc>), 2000, “*Fertilizer Industry Lauds New China WTO Fertilizer Agreement*”, 19 mai, 3 p, 14 mai 2002.

THE FERTILIZER INSTITUTE. The Fertilizer Institute. (<http://www.tfi.org/Statistics/index.asp>), Statistics, 13 mai 2002.

THE ACTION GROUP ON EROSION, TECHNOLOGY AND CONCENTRATION. The Action Group On Erosion, Technology and Concentration. (<http://www.rafi.org/>), 2002, “*The Five Gene Giants are Becoming Four: DuPont and Monsanto-Living in synergy?*”, 9 avril, 2 p, 8 mai 2002.

THE ACTION GROUP ON EROSION, TECHNOLOGY AND CONCENTRATION. The Action Group On Erosion, Technology and Concentration. (<http://www.rafi.org/>), 2001, “*Globalization, Inc. Concentration in Corporate Power: The Unmentioned Agenda*”, juillet/août, 12 p, 8 mai 2002.

UCAAB. UCAAB. (<http://www.ucaab.com>), 27 mai 2002.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. USDA. Foreign Agricultural Service. (<http://www.fas.usda.gov>), 2002, “*Grain: World Markets and Trade*”, mai, 46 p, 19 mai 2002.

USDA. Economic Research Service. (<http://www.usda.gov>), 2002, Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg and Pork Industries, avril, 42 p, 19 mai 2002.

USDA. Economic Research Service. (<http://www.usda.gov>), 2001, Feed Yearbook/FDS-2001, avril, 19 mai 2002.

WTO. WTO. (http://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/te023_e.htm), 1998, “*Environment: Trade And Environment News Bulletins TE/023*”, 14 mai, 20 p, 14 mai 2002.

Bibliographie – CHAPITRE 6 – Les choix stratégiques de la Division de l’approvisionnement à la ferme

Articles de périodique

ANONYME. 2002, « Le bilan de 2001, Faits saillants », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.31, no.3, pp : 22-32.

_____. 1997, « L’histoire qui se construit », *Le Coopérateur agricole*, Édition spéciale du 75^{ième} anniversaire, février, pp : 82-82.

_____. 1990, « La Coopérative fédérée de Québec en 1989 », *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.19, no.6, pp : 11-16.

_____. 1989, « Le bilan de 1988 », *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.18, no.4, pp : 8-9.

_____. 1989, « Préparer le futur », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, pp : 9-10.

BOUCHARD, Luc. 2002, « Profil collectif », *Entreprendre*, Hors Série no.15, pp : 32-33.

DION, Suzanne. 2001, « Rencontre avec Alban d’Amours », *Le Coopérateur agricole*, février, vol.30, no.2, pp : 24-26.

DUMAIS, Mario. 1990, « Un premier appel au financement public », *Le Coopérateur agricole*, juin-juillet, vol.19, no.6, p : 6.

_____. 1998, « Le laboratoire de semences de la Coopérative fédérée », *Le Coopérateur agricole*, novembre-décembre, vol.27, no.9, pp : 27-29.

_____. 1992, « Une coopération pancanadienne », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.21, no.3, p : 14.

_____. 1991, « Sous le soleil de la Floride », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol. 20, no.1, pp : 6-8.

_____. 1991, « Les coopératives parlent « profits » », *Le Coopérateur agricole*, novembre, vol.20, no.10, pp : 11-12.

_____. 1990, « Une nouvelle usine de minéraux et prémélanges », *Le Coopérateur agricole*, décembre, vol.19, no.5, pp : 6-7.

GAGNON, Guylaine. 2001, « La ferme Frampton intègre le réseau *CRF* », *Le Coopérateur agricole*, septembre, vol.30, no.7, pp : 50-52.

GOSSELIN, Martin. 1997, « TOTALVEAU, Un concept adapté à des besoins différents », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.26, no.1, pp : 23-25.

LEBEL, Colette. 1999, « Être une coopérative un « plus » en affaires », *Le Coopérateur agricole*, février, vol.28, no.2, pp : 10-13.

_____. 1998, « *CRF*, votre réseau privé de recherche », *Le Coopérateur agricole*, mai-juin, vol.27, no.5, pp : 14-15.

_____. 1998, «CF INDUSTRIES INC. Portrait d'un leader», *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.27, no.4, pp : 24-28.

_____. 1998, « L'industrialisation de l'agriculture et ses répercussions sur les coopératives », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.27, no.3, pp : 16-18.

LEBLANC, Raymond. 2001, « L'engrais de ferme », *Le Coopérateur agricole*, juillet-août, vol.30, no.6, pp : 54-55.

MAILLOUX, Alexandre. 1997, «Encart de recherche en productions végétales», *Le Coopérateur agricole*, février, vol.26, no.2, p : 5.

MASSICOTTE, Paul. 1997, « Une année record », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.26, no.3, pp : 12-15.

_____. 1994, « À propos des services-conseils », *Le Coopérateur agricole*, septembre, vol.23, no.7, p : 5.

NOËL, Alain. 1990, « Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliances », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, septembre, vol.15, no.3, pp : 46-58.

PAQUIN, Gérald. 1998, « Votre avenir passe par votre moulangage », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.27, no.3, pp : 44-48.

_____. 1996, “Les mélanges-maison Attention!”, *Le Coopérateur agricole*, novembre-décembre, vol.25, no.9, pp : 35-36.

PARADIS, Isabelle. 2002, « Ristournes de 16 millions, des résultats records pour la Coop fédérée », *La Terre de Chez Nous*, vol.73, no.4, p : 3.

PELLETIER, A.- Roger. 1991, « Entre nous producteurs : L’orientation de la Coopérative fédérée », *Le Coopérateur agricole*, novembre, vol.20, no.10, p : 5.

PIETTE, André. 1996, « Un maillon à renforcer », *Le Coopérateur agricole*, juillet-août, vol.25, no.6, pp : 41-43.

_____. 1996, « La gestion stratégique », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.25, no.1, pp : 48-49.

_____. 1992, “Près d’un kilomètre de convoyeurs, une visite du Centre de distribution de Sillery », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.21, no.1, pp : 8-9.

_____. 1989, « Pour une gestion d’avant-garde », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.18, no.3, pp : 18-21.

_____. 1989, « Pourquoi des coopératives agro-alimentaires en l'an 2000? », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, pp : 7-8.

_____. 1989, « Trois sociétés fusionnent », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, pp : 12-13.

PRINCE, Raymond. 1999, « Le laboratoire d'analyse agroalimentaire a pris du coffre », *Le Coopérateur agricole*, septembre, vol.28, no.7, pp : 44-46.

ROY, Marquis et Guy GOSSELIN. 1995, « Coop lance Futura », *Le Coopérateur agricole*, juillet-août, vol.24, no.6, pp : 32-36.

SAINT-PIERRE, Jacques. 1999, « La Fédérée sur la scène internationale : une longue histoire », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.28, no.1, pp : 54-56.

_____. 1998, « Il y a cinquante ans était fondé *Le Coopérateur agricole* », *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.27, no.4, p : 50.

WESTGREN, Randall E. 1994, « Reconfiguration of the Coopérative Fédérée de Québec for New Strategic Directions », sous la direction de Ronald W. Cotterill dans *Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives*, Westview Press, 227 p.

Livres ou publications séparées

CF INDUSTRIES, INC. 2000, *Rapport annuel*, 35 p.

COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC. 2002, *La force d'un réseau*, brochure corporative de la division Approvisionnement à la ferme.

_____. 2001, « Politique de transformation agroalimentaire québécoise : De l'autre côté du miroir », *Mémoire réalisé dans le cadre de la consultation du MAPAQ*

devant conduire à l'élaboration d'une politique pour la transformation agroalimentaire du Québec, août.

CÔTÉ, Daniel. 2000, *La Coopérative fédérée de Québec : Qu'en est-il de son identité?*, Centre d'études en gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, 33 p.

_____ et collab. 1995, *L'industrie laitière de demain : stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances : ruptures et nouveaux paradigmes*, Centre de gestion agroalimentaire, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, février, 142 p.

CRAIG, J.C.. 1976, *Multinational Co-operatives : An Alternative for World Development*, CF Industries, Inc., Western Producer Prairie Books, 135 p.

HYDRO AGRI SLUISKILL. 1999, *Resources for the future*, brochure corporative.

JOHNSON, Gerry et Kevan Scholes. 2000, *Stratégique*, Publi-Union, Paris, 606 p.

LE GROUPE ROULLIER. 1999, *Rapport annuel*, 36 p.

PORTER, Michael E.. 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647 p.

_____. 1982, *Choix stratégiques et Concurrence*, Economica, Paris, 426 p.

VERNON, Raymond. 1968, *Manager in the international economy*, Prentice-Hall, N.J., 430 p.

Présentations Powerpoint

GROSS STEIN, Janice. 2001, *Co-operatives as a global metaphor*, Canadian Co-operative Association, June, Saint-John, New Brunswick.

Ressources internet

CANADIAN CO-OPERATIVE ASSOCIATION. Canadian Co-operative Association. (<http://www.cca.com>), 2001, "Look for the co-op label, Participants to the CCA congress session on co-op branding heard of the competitive advantages to be gained by marketing their products and services under a co-op label." *Newsletter of the Canadian Co-operative Association*, été, 5 juin 2002.

CF INDUSTRIES. CF industries. (<http://www.cfindustries.com>), 21 mai 2002.

COOPERATIVE RESEARCH FARMS. Cooperative Research Farms. (<http://www.crfarms.org>), 4 juin 2002.

Bibliographie – CHAPITRE 7 – Environnement concurrentiel de l'industrie de la transformation porcine

Articles de périodiques

ANONYME. 1997, « La révolution porcine américaine », *Affaires agricoles*, février, p. 48-49.

MARTIN, Larry. 1998, « Producer Pressures for Change in Pork Marketing Organizations in Canada », George Morrison Centre, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, no 4.

MORRIS, Jim. 1998, « Canadian Hog Marketing Boards from Inception to Decline », University of British Columbia, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, no 4.

PELLETIER, Luc et Sylvie-Anne LABONTÉ. 1999, « Modifier le bagage génétique des porcs par la sélection...Une question de rentabilité ! », *Porc Québec, Spécial Génétique*, 2 septembre, pp : 28-30.

PIETTE, André. 1992, « Après la rationalisation, la concertation », *Le Coopérateur agricole*, juin/juillet, pp : 9-11.

SAINT-LOUIS, Robert. 1998, « Processor Pressures for Change in Pork Marketing Organizations in Ontario and in Québec », Département d'Économie Agroalimentaire et des Sciences de la Consommation, Université Laval, *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vol. 46, no 4.

Entrevues téléphoniques

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DU PORC DU QUÉBEC. 26 avril 2002, Réjean Leblanc, responsable de l'environnement économique- secteur porcin.

Livres ou publications séparées

AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE Canada. 1997, *L'industrie porcine du Danemark et des Pays-Bas : une analyse de la compétitivité*, Direction des analyses économiques et des stratégies, Ottawa. 128 p.

ASSOCIATION DE NUTRITION ANIMALE DU CANADA. 2002, Nombre de porcs, par année, par province, Canada., Ottawa.

CASPERS, Jon. 2000, *The Impact of Agribusiness Concentration On Producers and Consumers*, National Pork Producers Council, Before the Committee on Agriculture, Nutrition and Forestry, United Senate, Washington DC, avril, 4 p.

CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DU PORC DU QUÉBEC. 1999, *Highlight Swine Production in Quebec*, Sainte-Foy, 21 p.

COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC. 2001, « Politique de développement des coopératives : Le fabuleux destin...de la coopération agricole », *Mémoire réalisé dans le cadre de la consultation du ministère de l'Industrie et du Commerce*, novembre.

CÔTÉ, Daniel et collab. 1995, *L'industrie laitière de demain : stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances : ruptures et nouveaux paradigmes*, Centre de gestion agroalimentaire, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, février, 142 p.

_____ et Martine VÉZINA. 1993, *Industrie porcine, note sectorielle*. Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, mars, 18 p.

_____. 1986, *La filière porcine québécoise*. Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, mai, 25 p.

GOUIN, Daniel-M. et André LAGACÉ. 2000, *Diagnostic de l'industrie porcine québécoise et éléments de réflexion*, Groupe de Recherche en Économie et Politiques Agricoles, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval, décembre, 85 p.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC. 1998, *Monographie de l'industrie porcine au Québec*, Direction de l'analyse et de l'information économiques, Juin, 77 p.

MURRAY, Gustavus Aird. 2000, *Supply Chain Management in the Ontario chicken and pork industries*, Thesis, Department of Agricultural Economic and Business, University of Guelph, 233 p.

PORTER, Michael E.. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York, 855 p.

_____. 1980, *Choix stratégiques et concurrence*, New York : Free Press, 426 p.

TABLE DE LA FILIÈRE PORCINE DU QUÉBEC. 2001, *Le secteur porcin québécois*, 32 p.

YIP, George S. 1992, *Total Global Strategy, Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 318 p.

Notes de cours

GOUIN, Daniel-M.. 1998a, *Notes de cours Politiques Agricoles ERU-13340*, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, Université Laval. Automne. 68 p.

_____. 1998b, *Notes de cours Organismes d'intervention ERU-12347*, L'analyse de l'organisation de la mise en marché dans le secteur porcin au Québec, Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation. Hiver.

LAFORST, Jean-Paul et Véronique CHABOT. 2000, Notes de cours de production porcine SAN-16726, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Département des sciences animales, hiver.

NOËL, Alain. 2001, Notes de cours Administration internationale 6-049-00, Écoles des Hautes Commerciales, hiver.

RICARDO, Seoane J. et collab.. 2000, *Notes de cours Zootechnie SAN-12456*, Université Laval, Département des sciences animales, hiver, 250 p.

Présentations Powerpoint

COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC. 2001, Politique de transformation agroalimentaire québécoise : « De l'autre côté du miroir ». Mémoire réalisé dans le cadre de la consultation du MAPAQ devant conduire à l'élaboration d'une politique pour la transformation agroalimentaire du Québec. Août.

CÔTÉ, Daniel. 1998, L'analyse structurelle de secteur. Enjeux et défis stratégiques 4-450. École des Hautes Études Commerciales.

NADEAU, Réjean. 2002, Secteur des viandes – tendances 2002. 80^{ième} Assemblée générale annuelle, perspectives agroalimentaires. Février.

Ressources internet

AGRIQUÉBEC. AgriQuébec.com. Les manchettes, « Smithfield devient la première entreprise américaine de transformation de la viande à fournisseur du porc frais au Japon », (<http://www.agriquebec.com>), 20 mai 2002.

CANADIAN PORK INTERNATIONAL. Canadian Pork International. (<http://www.cfta.ca/cpi/cpi.html>), 27 avril 2002.

DANISH CROWN. Danish Crown. (<http://www.danishcrown.dk>), 1er mai, 2002.

DUMECO. Dumeco. (<http://www.dumeco.com/en/index.asp>), 1er mai, 2002.

FÉDÉRATION DES PRODUCTEURS DE PORCS DU QUÉBEC.
Convention de mise en marché. (<http://www.leporcduquebec.qc.ca/>),
25 octobre, 2002.

FOODSERVICE. News and Editorial. (<http://www.foodservice.com>), 1er mai,
2002.

FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE. Commodity and Marketing
Programs. Dairy, Livestock and Poultry Division, World Market and
Trade, Pork Summary. (<http://www.fas.usda.gov/>), 27 avril, 2002.

. World Pork Trade Overview.
(<http://www.fas.usda.gov/>), 27 avril, 2002.

IBP. Iowa Beef Processor. (<http://www.ibpinc.com>), 1er mai, 2002.

MAPLE LEAF. Maple Leaf. (<http://www.mapleleaf.ca>), 1er mai, 2002.

SMITHFIELD FOODS INC. Smithfield Foods Inc.
(<http://www.smithfieldfoods.com>), 1er mai, 2002.

STATISTIQUES CANADA. Statistiques Canada.
(<http://www.statcan.ca/Daily/Francais/010528/q010528a.htm>), 6 mai,
2002.

Bibliographie – CHAPITRE 8 – Les choix stratégiques d'Olymel

Articles de périodiques

ANONYME. 2002, « Le bilan de 2001, Faits saillants », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.31, no.3, pp : 22-32.

_____. 1997, « L'histoire qui se construit », *Le Coopérateur agricole*, Édition spéciale du 75^{ième} anniversaire, février, pp : 82-82.

_____. 1995, « Le bilan de 1994, faits saillants », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.24, no.3, pp : 8-13.

_____. 1991, « Sogéporc, En bout de ligne, des sujets plus sains », *Le Coopérateur agricole*, décembre, vol.20, no.11, p : 30.

_____. 1990, « La Coopérative fédérée de Québec en 1989 », *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.19, no.6, pp : 11-16.

_____. 1989, « Le bilan de 1988 », *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.18, no.4, pp : 8-9.

_____. 1989, « Préparer le futur », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, pp : 9-10.

BOUCHARD, Luc. 2002, « Au nom de la qualité », *Entreprendre*, Hors Série no.15, pp : 30-31.

_____. 2002, « Profil collectif », *Entreprendre*, Hors Série no.15, pp : 32-33.

DION, Nicole. 1999, « LEADER en génétique porcine », *Le Coopérateur agricole*, mai-juin, vol.29, no.5, pp : 48-50.

DOSTIE, Michel. 1989, « Une présence accrue en sol américain », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, p : 14.

DUMAIS, Mario. 1990, « Un premier appel au financement public », *Le Coopérateur agricole*, juin-juillet, vol.19, no.6, p : 6.

DUPUIS, Patrick. 2001, « Olymel, à saveur domestique et internationale », *Le Coopérateur agricole*, octobre, vol.30, no.8, pp : 34-36.

_____. 2000, « L'hyperprolificité au service de la production porcine », *Le Coopérateur agricole*, février, vol.29, no.2, pp : 61-62.

_____. 1998, « Olymel et Aliments Flamingo, La Fusion », *Le Coopérateur agricole*, avril, vol.27, no.4, pp : 20-24.

_____. 1990, « Une première exportation de porcs en U.R.S.S. », *Le Coopérateur agricole*, mai, vol.19, no.11, p : 11.

GAGNON, Guylaine. 2002, « Le réseau de Sogéporc s'agrandit », *Le Coopérateur agricole*, février, vol.31, no.2, pp : 27-29.

_____. 2001, « Olymel acquiert une usine en Alberta », *Le Coopérateur agricole*, mai-juin, vol.30, no.5, pp : 26-28.

GOSSELIN, Guy. 1998, « Sogéporc adhère à Gênes + », *Le Coopérateur agricole*, juillet-août, vol.27, no.6, pp : 36-38.

_____. 1995, « Le réseau Sogéporc prend de l'expansion », *Le Coopérateur agricole*, novembre-décembre, vol.24, no.9, pp : 22-23.

_____. 1998, « L'industrialisation de l'agriculture et ses répercussions sur les coopératives », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.27, no.3, pp : 16-18.

MASSICOTTE, Paul. 1997, « Une année record », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.26, no.3, pp : 12-15.

NOËL, Alain. 1990, « Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliances », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, septembre, vol.15, no.3, pp : 46-58.

PARADIS, Isabelle. 2002, « Ristournes de 16 millions, des résultats records pour la Coop fédérée », *La Terre de Chez Nous*, vol.73, no.4, p : 3.

PELLETIER, A.- Roger. 1991, « Entre nous producteurs : L'orientation de la Coopérative fédérée », *Le Coopérateur agricole*, novembre, vol.20, no.10, p : 5.

_____. 1991, « Entre nous producteurs : Pourquoi un regroupement dans la transformation du porc », *Le Coopérateur agricole*, mai, vol.20, no.5, p : 5.

PIETTE, André. 1996, « Un maillon à renforcer », *Le Coopérateur agricole*, juillet-août, vol.25, no.6, pp : 41-43.

_____. 1996, « La gestion stratégique », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.25, no.1, pp : 48-49.

_____. 1993, « Chez l'Oncle Sam », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.22, no.1, p : 7.

_____. 1991, « Le portrait d'Olymel », *Le Coopérateur agricole*, mai, vol.21, no.5, pp : 5-9.

_____. 1989, « Pourquoi des coopératives agro-alimentaires en l'an 2000? », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, pp : 7-8.

SAINT-PIERRE, Jacques. 1999, « La Fédérée sur la scène internationale : une longue histoire », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.28, no.1, pp : 54-56.

Livres ou publications séparées

COOPÉRATIVE FÉDÉRÉE DE QUÉBEC. 2001, « Politique de transformation agroalimentaire québécoise : De l'autre côté du miroir », *Mémoire réalisé dans le cadre de la consultation du MAPAQ devant conduire à l'élaboration d'une politique pour la transformation agroalimentaire du Québec*, août.

CÔTÉ, Daniel et collab. 1995, *L'industrie laitière de demain : stratégies pour le développement durable du secteur de la transformation. L'analyse des grandes tendances : ruptures et nouveaux paradigmes*, Centre de gestion agroalimentaire, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, février, 142 p.

JOHNSON, Gerry et Kevan SCHOLLES. 2000, *Stratégique*, Publi-Union, Paris, 606 p.

PORTER, Michael E.. 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647 p.

_____. 1982, *Choix stratégiques et Concurrence*, Economica, Paris, 426 p.

VERNON, Raymond. 1968, *Manager in the international economy*, Prentice-Hall, N.J., 430 p.

Bibliographie – CHAPITRE 9 – Les choix stratégiques et la structure de possession de la D.A.F. et d'Olymel

Articles de périodique

BOUCHARD, Luc. 2002, « Profil collectif », *Entreprendre*, Hors Série no.15, pp : 32-33.

PIETTE, André. 1989, « Pourquoi des coopératives agroa-alimentaires en l'an 2000? », *Le Coopérateur agricole*, janvier, vol.18, no.1, pp : 7-8.

Livres ou publications séparées

JOHNSON, Gerry et Kevan SCHOLE. 2000, *Stratégique*, Publi-Union, Paris, 606 p.

WESTGREN, Randall E. 1994, « Reconfiguration of the Coopérative Fédérée de Québec for New Strategic Directions », sous la direction de Ronald W. Cotterill dans *Competitive Strategy Analysis for Agricultural Marketing Cooperatives*, Westview Press, 227 p.

Bibliographie – CHAPITRE 10 – La cohérence coopérative chez la C.F.Q. : à la recherche d'un équilibre

Articles de périodique

DUMAIS, Mario. 1990, « Un premier appel au financement public », *Le Coopérateur agricole*, juin-juillet, vol.19, no.6, p : 6.

MASSICOTTE, Paul. 1997, « Une année record », *Le Coopérateur agricole*, mars, vol.26, no.3, pp : 12-15.

PELLETIER, A.- Roger. 1991, « Entre nous producteurs : L'orientation de la Coopérative fédérée », *Le Coopérateur agricole*, novembre, vol.20, no.10, p : 5.

Livres ou publications séparées

CHAVES, Rafael et José Luis Monzon. 2001, « Les groupes d'économie sociale : dynamiques et trajectoires » dans Côté, Daniel (sous la direction), *Les Holdings coopératifs, Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Université, p. 53-76.

CÔTÉ, Daniel. 2000a, « L'avenir de la coopération agricole au Canada : diagnostic et pistes de développement », Centre d'études en gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 39 p.

_____. 2000b, « La Coopérative fédérée de Québec : Qu'en est-il de son identité? », Centre d'études en gestion des coopératives de l'École des Hautes Études Commerciales, Montréal, décembre, 33 p.

_____ et Martine VÉZINA. 1992, « La mutation de l'entreprise coopérative : le cas de l'industrie laitière québécoise », *Coopératives et développement*, Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives, Presses HEC, Montréal, vol.23, no.1, p. 61-82.

FOBES, Walter. 1993, « Are Co-operatives Needed in a Mature Economy? », dans *Globalization and Relevance of Co-operatives* sous la supervision de David Gartrell et Byron Henderson, Saskatoon : Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 143 p.

Annexes – Questionnaires

1. Questionnaire – Fertilisants

Partie 1 – Filière des fertilisants

1. Existe-t-il d'autres niveaux dans la filière des fertilisants que les manufacturiers, fabricants, grossistes et détaillants ?
2. Quel est le rôle de chacun des acteurs de la filière ?
3. Dans cette filière, comment s'organise la C.F.Q. ? Y-a-t-il intégration ?
....Synagri ?
....William Houde ?
4. Quelle est l'étendue géographique de chacune des activités (extraction de la matière première, manufacturier, fabricant, grossiste et détaillant) pour la C.F.Q. ? Synagri ? William Houde ?
5. Leurs parts de marché se résument ainsi : C.F.Q. (50%), Synagri (35%) et William Houde (15%) ?
6. Quel est le volume d'affaires du marché québécois des fertilisants ?

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

7. Quelle est la dépendance de la C.F.Q., Synagri et William Houde envers les manufacturiers d'engrais ? Les manufacturiers offrent-ils une qualité équivalente ? Y-a-t-il des coûts de transfert liés au changement de manufacturiers ?
8. Y-a-t-il une menace d'intégration verticale vers le consommateur final de la part des manufacturiers ?

Partie 2 – Environnement concurrentiel

La rivalité entre les concurrents

9. Pouvons-nous conclure qu'il y a une forte concurrence en raison du faible nombre de joueurs : C.F.Q., Synagri et William Houde ?
10. Les coûts fixes et les coûts de stockage sont-ils élevés ?
11. Y-a-t-il différenciation dans ce secteur (produits, vente, service à la clientèle, etc.) ?

La menace de nouveaux entrants

12. Les firmes déjà établies, C.F.Q., Synagri et William Houde, détiennent-elles des avantages quant aux coûts des facteurs de production (accès préférentiel aux matières premières ou locations favorables) ?

13. La fabrication et la distribution de fertilisants font-elles place à des économies d'échelle ?

14. Comment est l'accès au réseau de distribution québécois pour les fabricants ?

15. En cas d'un nouvel entrant (fabrication et distribution), quelle serait la réaction de la C.F.Q., Synagri et William Houde ?

Le pouvoir des clients

16. Les producteurs agricoles achètent-ils de larges volumes ?

17. Sont-ils sensibles aux prix des fertilisants ?

18. Le choix de fertilisant influence-t-il grandement la qualité du produit final des producteurs agricoles ?

19. Le coût lié à l'utilisation de fertilisants représente quel % du coût du produit final ?

La menace de produits substitués

20. Quels sont les substituts des fertilisants ? Constituent-ils une menace ?

Partie 3 – Cycle de l'industrie

21. Actuellement, quel est l'état du marché des fertilisants (croissance, stable ou décroissance) ?

22. Est-ce une industrie fortement cyclique ? Quelle est la conjoncture actuelle ?

Partie 4 - Facteurs clés de succès

23. Quels sont les trois plus importants facteurs clés de succès dans cette industrie ?

Partie 5 – Stratégies de la C.F.Q.

24. Quels sont les objectifs poursuivis par la C.F.Q. pour ce secteur ?

25. Quelles sont les hypothèses que la C.F.Q. fait sur elle-même et sur le secteur ?

26. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées ? Prix et/ou différenciation ?

27. Quelles sont les forces de la C.F.Q. ?

28. Quelles sont ses faiblesses ?

Partie 6- Stratégies des concurrents

29. Synagri est détenue par Cargill et Norsk Hydro. Diriez-vous que Cargill et Norsk Hydro sont des entreprises multidomestiques (consolidation des opérations internationales par des échanges multidomestiques) ou mondiales (coordination planétaire de la recherche et du développement, de la production et des ventes) ?

30. Quels sont les objectifs poursuivis par Synagri ? Par William Houde ?

31. Quelles sont les hypothèses que Synagri fait sur elle-même et sur le secteur ? Qu'en est-il pour William Houde ?

32. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées par Synagri ? Par William Houde ? Prix et/ou différenciation ?

33. Quelles sont les forces de Synagri ? Celles de William Houde ?

34. Et, leurs faiblesses ?

35. Selon vous, les multinationales, dont Cargill et Norsk Hydro, pratiquent-elles l'intégration verticale vers l'aval (distributeurs, transporteurs et service après-vente) ?

Partie 7 – Pressions de la mondialisation

36. Nous avons conclu que les pressions de la mondialisation sont élevées dans le secteur des fertilisants. Bien que l'action gouvernementale ne favorise pas une mondialisation élevée des manufacturiers des fertilisants, la convergence des marchés, les avantages liés aux coûts et l'étendue de la concurrence ont l'influence inverse, d'où une industrie fortement mondiale. Qu'en pensez-vous ?

Partie 8 – Impact de la mondialisation sur les stratégies de la C.F.Q.

37. Comment la mondialisation croissante du secteur influence les stratégies de la C.F.Q. dans le secteur des fertilisants ?

Partie 9 – Identité coopérative

38. Alors que l'environnement concurrentiel évolue, est-ce que le fait d'être une coopérative est positif, négatif ou neutre ? Pouvez-vous commenter ?

2. Questionnaire – Produits de phytoprotection

Partie 1 – Filière des produits de phytoprotection

1. Existe-t-il d'autres niveaux dans la filière des produits de phytoprotection que les manufacturiers, grossistes et détaillants ?

2. Quel est le rôle de chacun des acteurs de la filière ?

3. Dans cette filière, comment s'organise la C.F.Q. ? Y-a-t-il intégration ?

....Synagri ?

....William Houde ?

4. Quelle est l'étendue géographique de chacune des activités (manufacturiers, grossistes et détaillants) pour la C.F.Q. ? Synagri ? William Houde ?

5. Leurs parts de marché se résument ainsi : C.F.Q. (59%), Synagri (32%) et William Houde (6%) ?

6. Quel est le volume d'affaires du marché québécois des pesticides ?

7. Quelle est l'étendue des produits de pesticides ? Quels sont les produits les plus communs ?

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

8. Quelle est la dépendance de la C.F.Q., Synagri et William Houde envers les manufacturiers de pesticides ? Les manufacturiers offrent-ils une qualité équivalente ? Octroient-ils l'exclusivité d'un produit ? Y-a-t-il des coûts de transfert liés au changement de manufacturiers ?

9. Y-a-t-il une menace d'intégration verticale vers le consommateur final de la part des manufacturiers ?

Partie 2 – Environnement concurrentiel

La rivalité entre les concurrents

10. Pouvons-nous conclure qu'il y a une forte concurrence en raison du faible nombre de joueurs : C.F.Q., Synagri et William Houde ?

11. Les coûts fixes et les coûts de stockage sont-ils élevés ?

12. Y-a-t-il différenciation dans ce secteur (produits, vente, service à la clientèle, etc.) ?

La menace de nouveaux entrants

13. Les firmes déjà établies, C.F.Q., Synagri et William Houde, détiennent-elles des avantages quant aux coûts des facteurs de production (accès préférentiel aux matières premières ou locations favorables) ?

14. La distribution de pesticides fait-elle place à des économies d'échelle ?

15. En cas d'un nouvel entrant (distribution), quelle serait la réaction de la C.F.Q., Synagri et William Houde ?

Le pouvoir des clients

16. Les producteurs agricoles achètent-ils de larges volumes ?

17. Sont-ils sensibles aux prix des pesticides ?

18. Le choix de pesticide influence-t-il grandement la qualité du produit final des producteurs agricoles ?

19. Le coût lié à l'utilisation de pesticides représente quel % du coût du produit final ?

La menace de produits substitués

20. Quels sont les substituts des pesticides ? Constituent-ils une menace ?

Partie 3 – Cycle de l'industrie

21. Actuellement, quel est l'état du marché des pesticides (croissance, stable ou décroissance) ?

22. Est-ce une industrie fortement cyclique ? Quelle est la conjoncture actuelle ?

Partie 4 - Facteurs clés de succès

23. Quels sont les trois plus importants facteurs clés de succès dans cette industrie ?

Partie 5 – Stratégies de la C.F.Q.

24. Quels sont les objectifs poursuivis par la C.F.Q. pour ce secteur ?

25. Quelles sont les hypothèses que la C.F.Q. fait sur elle-même et sur le secteur ?

26. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées ? Prix et/ou différenciation ?

27. Quelles sont les forces de la C.F.Q. ?

28. Quelles sont ses faiblesses ?

Partie 6 - Stratégies des concurrents

29. Selon vous, quels sont les objectifs poursuivis par Synagri ? Par William Houde ?

30. Quelles sont les hypothèses que Synagri fait sur elle-même et sur le secteur ? Qu'en est-il pour William Houde ?

31. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées par Synagri ? Par William Houde ? Prix et/ou différenciation ?

32. Quelles sont les forces de Synagri ? Celles de William Houde ?

33. Et, leurs faiblesses ?

Partie 7 – Pressions de la mondialisation

34. Nous avons conclu que les pressions de la mondialisation sont élevées dans le secteur des pesticides. Bien que l'action gouvernementale ne favorise pas une mondialisation élevée des manufacturiers, la convergence des marchés, les avantages liés aux coûts et l'étendue de la concurrence ont l'influence inverse, d'où une industrie fortement mondiale. Que pensez-vous d'une telle affirmation?

Partie 8 – Impact de la mondialisation sur les stratégies de la C.F.Q.

35. Comment la mondialisation croissante du secteur influence les stratégies de la C.F.Q. dans le secteur des pesticides ?

Partie 9 – Identité coopérative

36. Alors que l'environnement concurrentiel évolue, est-ce que le fait d'être une coopérative est positif, négatif ou neutre ? Pouvez-vous commenter ?

3. Questionnaire – Semences

Partie 1 – Filière des semences

1. Quelle est l'étendue des produits de semences ? Quelles sont les semences les plus utilisées ?

2. Existe-t-il d'autres niveaux dans la filière des semences que les manufacturiers (multinationales et semenciers québécois), les grossistes et les détaillants ?

3. Quel est le rôle de chacun des acteurs de la filière ?

4. Quels sont les principaux manufacturiers pour le maïs et le soya ? Quelles sont leurs parts de marché ?

5. Quels sont les principaux manufacturiers pour les céréales à paille ? Quelles sont leurs parts de marché ?

6. Comment s'organise la C.F.Q. dans cette filière ? Y-a-t-il intégration ?

Comment s'organisent les concurrents pour le maïs et le soya ?

Et, ceux pour les céréales ?

7. Quelle est l'étendue géographique des manufacturiers (multinationales et semenciers québécois) ?

... des grossistes ?

... des détaillants ?

8. Quel est le volume d'affaires du marché québécois des semences ?

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

9. Quelle est la dépendance des grossistes/détaillants envers les manufacturiers ? Les manufacturiers offrent-ils des produits de qualité équivalente ? Y-a-t-il des coûts de transfert liés au changement de manufacturiers ?

10. Y-a-t-il une menace d'intégration verticale vers le consommateur final de la part des manufacturiers de semences ?

Partie 2 – Environnement concurrentiel

La rivalité entre les concurrents

11. Les coûts fixes et les coûts de stockage sont-ils élevés ?

12. Y-a-t-il différenciation dans ce secteur (produits, vente, service à la clientèle, etc.) ?

13. Pour les multinationales et les semenciers locaux, les coûts de transfert de distributeur sont-ils élevés ?

La menace de nouveaux entrants (fabrication)

14. Les firmes déjà établies (multinationales et semenciers locaux) détiennent-elles des avantages quant aux coûts des facteurs (accès préférentiel aux matières premières ou locations favorables) ?

15. La production de semences fait-elle place à des économies d'échelle ?

16. Comment est l'accès au réseau de distribution québécois pour les manufacturiers (multinationales et semenciers locaux) ?

17. En cas d'un nouvel entrant (manufacturier), quelle serait la réaction des firmes établies (multinationales et semenciers locaux) ?

Le pouvoir des clients

18. Quels sont les distributeurs de semences ? Possèdent-ils un pouvoir de négociation élevé ?

19. Les producteurs achètent-ils de larges volumes de semences ?

20. Les producteurs agricoles sont-ils sensibles au prix des semences ?

21. Le choix des semences influence-t-il grandement la qualité du produit final des producteurs agricoles ?

22. Le coût lié à l'utilisation de semences représente quel % du coût du produit final ?

La menace de produits substitués

23. Quels sont les produits substitués aux semences ? Constituent-ils une menace ?

Partie 3 – Cycle de l'industrie

24. Actuellement, quel est l'état du marché des semences (croissance, stable ou décroissance) ?

25. Est-ce une industrie fortement cyclique ? Quelle est la conjoncture actuelle ?

Partie 4 - Facteurs clés de succès

26. Quels sont les trois plus importants facteurs clés de succès dans cette industrie?

Partie 5 – Stratégies de la C.F.Q.

27. Pour ce secteur, quels sont les objectifs poursuivis par la C.F.Q. ?

28. Quelles sont les hypothèses que la C.F.Q. fait sur elle-même et sur le secteur ?

29. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées ? Prix et/ou différenciation ?

30. La C.F.Q. possède des ententes avec des compagnies de semences françaises ?

31. Quelles sont les forces de la C.F.Q. ?

32. Quelles sont ses faiblesses ?

Partie 6 - Stratégies des concurrents

33. Selon vous, les multinationales actives dans les marchés de semences au Québec, dont Aventis, DuPont, Monsanto et Syngenta, sont des entreprises multidomestiques (consolidation des opérations internationales par des échanges multidomestiques) ou mondiales (coordination planétaire de la recherche et du développement, de la production et des ventes) ?

34. Quels sont les objectifs poursuivis par les multinationales ? Par les semenciers québécois ?

35. Quelles sont les hypothèses que les multinationales font sur elles-mêmes et sur le secteur ? Qu'en est-il pour les semenciers québécois ?

36. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées par les multinationales ? Par les semenciers québécois ? Prix et/ou différenciation ?

37. Quelles sont les forces des multinationales ? Celles des semenciers québécois ?

38. Et, leurs faiblesses?

Partie 7 – Pressions de la mondialisation

39. Nous avons conclu que les pressions de la mondialisation sont élevées dans le secteur des semences. Bien que l'action gouvernementale ne favorise pas une mondialisation élevée des manufacturiers de semences, la convergence des marchés, les avantages liés aux coûts et l'étendue de la

concurrence ont l'influence inverse, d'où une industrie fortement mondiale. Qu'en pensez-vous ?

Partie 8 – Impact de la mondialisation sur les stratégies de la C.F.Q.

40. Comment la mondialisation croissante du secteur influence les stratégies de la C.F.Q. dans ce secteur ?

Partie 9 – Identité coopérative

41. Alors que l'environnement concurrentiel évolue, est-ce que le fait d'être une coopérative est positif, négatif ou neutre ? Pouvez-vous commenter ?

4. Questionnaire – Alimentation animale

Partie 1 – Filière alimentation animale

1. Existe-t-il d'autres niveaux dans la filière des produits d'alimentation animale que les fournisseurs des matières premières, les meuneries et les distributeurs (grossistes et détaillants) ?

2. Pouvez-vous résumer quels sont les produits d'alimentation animale ?

3. La C.F.Q., Shur gain et Purina travaillent avec des franchisés alors que Nutribec, Agri-Marché, Breton, F. Ménard et Vita vendent directement à l'éleveur. Ces dernières rejoignent l'éleveur par un réseau de distribution ?

À travers quel réseau de distribution passent les produits de Shur gain ?

Comment chacun de ces joueurs s'organise en termes d'approvisionnement en matières premières ? Y-a-t-il intégration ?

4. Quelles sont les parts de marché en fonction des principales productions animales ?

5. Quelle est l'étendue géographique de chacune des activités (fournisseurs des matières premières, meuneries, distributeurs) pour la C.F.Q. ? Shur gain ? Purina ? Les autres joueurs ?

6. Quel est le volume d'affaires du marché québécois des produits d'alimentation animale ?

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

7. Quelle est la dépendance des meuneries envers les fournisseurs de matières premières ? Les fournisseurs offrent-ils une qualité équivalente ? Y-a-t-il des coûts de transfert liés au changement de fournisseurs ?

8. Y-a-t-il une menace d'intégration verticale vers le consommateur final de la part des fournisseurs de matières premières ?

Partie 2 – Environnement concurrentiel

La rivalité entre les concurrents

9. Alors que le nombre de concurrents est élevé, comment évaluez-vous le niveau de compétition ?

10. Les coûts fixes et les coûts de stockage sont-ils élevés ?

11. Y-a-t-il différenciation dans ce secteur (produits, vente, service à la clientèle, etc.) ?

12. Pour les meuneries, les coûts de transfert de distributeur sont-ils élevés ?

La menace de nouveaux entrants

13. Les firmes déjà établies, C.F.Q., Shur Gain, Purina, Nutribec, Agri-Marché, Breton, F. Ménard, Côté-Paquet et Vita, détiennent-elles des avantages quant aux coûts des facteurs de production (accès préférentiel aux matières premières ou locations favorables) ?

14. La fabrication de produits d'alimentation animale fait-elle place à des économies d'échelle ?

15. Pour les meuneries, comment est l'accès au réseau de distribution ?

16. En cas d'un nouvel entrant, quelle serait la réaction des firmes établies ?

Le pouvoir des clients

17. Les distributeurs de produits d'alimentation animale possèdent-ils un pouvoir de négociation élevé ?

18. Les producteurs agricoles achètent-ils de larges volumes ?

19. Les producteurs agricoles sont-ils sensibles aux prix des produits d'alimentation animale ?

20. Le choix des produits d'alimentation animale influence-t-il grandement la qualité du produit final des éleveurs ?

21. Le coût lié à l'alimentation représente quel % du coût du produit final ?

La menace de produits substitués

22. Quels sont les substituts des produits actuels d'alimentation animale ? Constituent-ils une menace ?

Partie 3 – Cycle de l'industrie

23. Actuellement, quel est l'état du marché des produits d'alimentation animale (croissance, stable ou décroissance) ?

24. Est-ce une industrie fortement cyclique ? Quelle est la conjoncture actuelle ?

Partie 4 - Facteurs clés de succès

25. Quels sont les trois plus importants facteurs clés de succès dans cette industrie ?

Partie 5 – Stratégies de la C.F.Q.

26. Quels sont les objectifs poursuivis par la C.F.Q. pour ce secteur ?

27. Quelles sont les hypothèses que la C.F.Q. fait sur elle-même et sur le secteur ?

28. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées ? Prix et/ou différenciation ?

29. Quelles sont les forces de la C.F.Q. ?

30. Quelles sont ses faiblesses ?

Partie 6 - Stratégies des concurrents

31. Diriez-vous qu'Agribrands-Purina est une entreprise multidomestique (consolidation des opérations internationales par des échanges multidomestiques) ou mondiale (coordination planétaire de la recherche et du développement, de la production et des ventes) ?

32. Quels sont les objectifs poursuivis par Shur gain ? Par Purina ? Par les autres joueurs ?

33. Quelles sont les hypothèses que Shur gain fait sur elle-même et sur le secteur ? Qu'en est-il pour Purina ? Quant aux autres joueurs ?

34. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées par Shur gain ? Par Purina ? Par les autres joueurs ? Prix et/ou différenciation ?

35. Quelles sont les forces de Shur gain ? Celles de Purina ? Et, les autres joueurs ?

36. Et, leurs faiblesses ?

Partie 7 – Pressions de la mondialisation

37. L'action gouvernementale ne favorise pas une mondialisation élevée des manufacturiers de produits d'alimentation animale. Cependant, à l'inverse, la convergence des marchés, les avantages liés aux coûts et l'étendue de la concurrence encouragent une mondialisation modérée de ce secteur. Qu'en pensez-vous ?

Partie 8 – Impact de la mondialisation sur les stratégies de la C.F.Q.

38. Comment la mondialisation modérée du secteur influence les stratégies de la C.F.Q. ?

Partie 9 – Identité coopérative

39. Alors que l'environnement concurrentiel évolue légèrement, est-ce que le fait d'être une coopérative est positif, négatif ou neutre ? Pouvez-vous commenter ?

5. Questionnaire – Transformation porcine (coupes de viande fraîche)

Partie 1 – Filière de la transformation porcine

1. Les principaux niveaux de la filière porcine sont la production, la transformation/surtransformation et la distribution ?
2. Les concurrents, Olymel, Maple Leaf, Quality Meat Packers, Mitchell's, Brochu, St-Alexandre et Breton, agissent à quels niveaux ?
3. Quels sont les principaux surtransformateurs porcins canadiens? Ils agissent à quels niveaux?
4. Y-a-t-il intégration verticale vers l'amont par les transformateurs et les surtransformateurs canadiens ?
5. Quelle est l'étendue géographique de chacune des activités (production, transformation/surtransformation et distribution) pour Olymel ? Maple Leaf ? Les autres joueurs ? Les surtransformateurs?
6. Quel est le volume d'affaires de l'industrie porcine canadienne ?

Partie 2 – Environnement concurrentiel – transformation porcine (coupes de viande fraîche)

7. Pouvez-vous résumer quels sont les produits de viande fraîche ?

La rivalité entre les concurrents

8. Les coûts fixes et les coûts de stockage sont-ils élevés pour les coupes de viande fraîche ?
9. Y-a-t-il différenciation dans le secteur de la transformation porcine (viande fraîche) (produits, vente, service à la clientèle, etc.) ?

La menace de nouveaux entrants

10. Les firmes déjà établies, Olymel, Maple Leaf, Meat Packers, Mitchell's, Brochu, St-Alexandre et Breton, détiennent-elles des avantages quant aux coûts des facteurs de production (accès préférentiel aux matières premières ou locations favorables) ?
11. La transformation porcine fait-elle place à des économies d'échelle ?
12. Comment est l'accès au réseau de distribution canadien pour les abattoirs ?
13. En cas d'un nouvel entrant, quelle serait la réaction des abattoirs établis ?

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

14. Quelle est la dépendance des abattoirs canadiens envers les producteurs porcins canadiens ? Les producteurs offrent-ils une qualité équivalente ? Y-a-t-il des coûts de transfert liés au changement de fournisseurs (producteurs) ?

Le pouvoir des clients

15. Les coûts de transfert d'un fournisseur (abattoir) à un autre sont-ils élevés pour les détaillants alimentaires ?

La menace de produits substitués

16. Quels sont les substituts de la viande porcine ? Constituent-ils une menace ?

Partie 3 – Cycle de l'industrie

17. Actuellement, quel est l'état du marché des produits porcins de viande fraîche (croissance, stable ou décroissance) ?

18. Est-ce une industrie fortement cyclique ? Quelle est la conjoncture actuelle ?

Partie 4 - Facteurs clés de succès

19. Dans la transformation porcine (viande fraîche), quels sont les trois plus importants facteurs clés de succès ?

Partie 5 – Stratégies d'Olymel

20. Quelle est la mission d'Olymel pour la transformation porcine ?

21. Quelle est la culture d'Olymel auprès de ses employés ?

22. Quels sont les objectifs poursuivis par Olymel pour le secteur porcin de la viande fraîche ?

23. Quelles sont les hypothèses qu'Olymel fait sur elle-même et sur le secteur ?

24. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées ? Prix et/ou différenciation ?

25. Est-ce que le fait qu'Olymel vende des produits porcins et avicoles élève son pouvoir de négociation face aux détaillants alimentaires ?

26. Dans la transformation porcine (viande fraîche), est-ce qu'Olymel élargit à la fois les marchés desservis et les produits offerts ?

27. Quelles sont les forces d'Olymel ?

28. Quelles sont ses faiblesses ?

Partie 6 - Stratégies des concurrents nationaux

29. Quels sont les objectifs poursuivis par Maple Leaf ? Par les autres joueurs ?

30. Selon vous, quelles sont les hypothèses que Maple Leaf fait sur elle-même et sur le secteur ? Qu'en est-il pour les autres joueurs (Quality Meat Packers, Mitchell's, Brochu, St-Alexandre et Breton)?

31. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées par Maple Leaf ? Par les autres joueurs ? Prix et/ou différenciation ?

32. Dans la transformation porcine (viande fraîche), est-ce que les compétiteurs nationaux élargissent à la fois les marchés desservis et les produits offerts ?

33. Quelles sont les forces de Maple Leaf ? Celles des autres joueurs ?

34. Et, leurs faiblesses ?

Partie 7 – Stratégies des concurrents internationaux

35. Les principaux pays exportateurs comptent des firmes, Danish Crown, Dumeco, Smithfield, Tyson-IBP et Swift, qui produisent à l'étranger. Estimez-vous que ces firmes sont des joueurs multidomestiques (consolidation des opérations internationales par des échanges multidomestiques) ou mondiaux (coordination planétaire de la recherche et du développement, de la production et des ventes) ?

Partie 8 – Pressions de la mondialisation

36. Nous avons conclu que malgré les dispositions gouvernementales et la non-convergence des habitudes de consommation ne favorisant pas une mondialisation élevée des manufacturiers, les avantages liés aux coûts et l'étendue de la concurrence poussent vers une mondialisation de l'industrie porcine (transformation et surtransformation). Qu'en pensez-vous ?

Partie 9 – Impact de la mondialisation sur les stratégies de la C.F.Q.

37. Comment la mondialisation croissante du secteur influence les stratégies d'Olymel dans la transformation (viande fraîche) ?

Partie 10 – Identité coopérative

38. Alors que l'environnement concurrentiel évolue, est-ce que le fait d'être la propriété à 83% d'une coopérative est positif, négatif ou neutre ? Pouvez-vous commenter ?

39. Dans ses pratiques d'affaires, Olymel adopte-t-elle des arbitrages stratégiques liés à son identité coopérative ?

6. Questionnaire – Environnement concurrentiel national et surtransformation porcine

Partie 1 - Environnement concurrentiel national – transformation porcine

La demande nationale canadienne et les exportations

1. La demande canadienne de viande porcine fraîche est-elle en croissance ?
2. La demande canadienne de produits porcins surtransformés est-elle en croissance? Y-a-t-il une segmentation des produits ? Est-ce la même situation pour les charcuteries et les produits de salaison ?
3. La clientèle nationale est-elle exigeante pour les produits de viande fraîche ? Et, pour les produits de surtransformation ?
4. L'importante présence d'ethnies au Canada favorise-t-il l'innovation dans l'offre de produits de viande fraîche ? Et, l'offre de produits surtransformés ?
5. Quel est le contenu des exportations porcines canadiennes ? Sont-elles en majorité constituées de viande fraîche ou de produits surtransformés ? Les exportations de produits surtransformés augmentent-elles ?

Les industries en amont et apparentées

6. L'industrie canadienne des emballages est-elle innovatrice ? A-t-elle été en mesure d'allonger le temps de conservation ?
7. L'industrie canadienne de la préservation par le « froid » est-elle innovatrice ?
8. La technologie des usines de transformation porcine canadiennes est-elle à l'avant-garde?

Partie 2 - Environnement concurrentiel – surtransformation

Les produits

9. Pouvez-vous résumer quels sont les produits porcins surtransformés ?

L'étendue géographique

10. Le marché des produits surtransformés est-il national, nord-américain ou mondial ?

La rivalité entre les concurrents

11. Quel est le volume d'affaires du marché canadien des produits porcins surtransformés ?

12. Quelles sont les parts de marché des surtransformateurs porcins canadiens?

13. Les coûts fixes et les coûts de stockage sont-ils élevés pour les produits porcins surtransformés ?

14. Y-a-t-il différenciation dans le secteur de la surtransformation (produits, vente, service à la clientèle, etc.) ?

La menace de nouveaux entrants

15. Les surtransformateurs déjà établis détiennent-ils des avantages quant aux coûts des facteurs de production (accès préférentiel aux matières premières ou locations favorables) ?

16. La surtransformation fait-elle place à des économies d'échelle ?

17. Comment est l'accès au réseau de distribution pour les surtransformateurs?

18. En cas d'un nouvel entrant, quelle serait la réaction des firmes établies ?

Le pouvoir des clients

19. Quels sont les clients des surtransformateurs ? Les coûts de transfert d'un surtransformateur à un autre sont-ils élevés pour les distributeurs ?

20. Quel est l'impact de la présence des marques privées pour les surtransformateurs ?

21. Quelles sont les conséquences de l'offre de produits en vrac pour les surtransformateurs ?

La menace de produits substitués

22. Quels sont les substituts des produits surtransformés ? Constituent-ils une menace ?

Partie 3 – Cycle de l'industrie

23. Actuellement, quel est l'état du marché des produits de surtransformation (croissance, stable ou décroissance) ?

24. Est-ce une industrie fortement cyclique ? Quelle est la conjoncture actuelle ?

Partie 4 - Facteurs clés de succès

25. Dans la surtransformation porcine, quels sont les trois plus importants facteurs clés de succès?

Partie 5 - Stratégies d'Olymel

26. Pour le secteur de la surtransformation porcine, quels sont les objectifs poursuivis par Olymel?

27. Quelles sont les hypothèses qu'Olymel fait sur elle-même et sur le secteur ?

28. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées ? Prix et/ou différenciation ?

29. Est-ce que le fait qu'Olymel vende des produits porcins et avicoles élève son pouvoir de négociation face aux détaillants alimentaires ?

30. Dans la surtransformation, est-ce qu'Olymel élargit à la fois les marchés desservis et les produits offerts ?

31. Quelles sont les forces d'Olymel ?

32. Quelles sont ses faiblesses ?

Partie 6 - Stratégies des concurrents nationaux

33. Dans la surtransformation porcine, quels sont les objectifs poursuivis par Maple Leaf ? Par les autres joueurs ?

34. Selon vous, quelles sont les hypothèses que Maple Leaf fait sur elle-même et sur le secteur ? Qu'en est-il pour les autres joueurs ?

35. Quelles sont les stratégies actuellement formulées et implantées par Maple Leaf ? Par les autres joueurs ? Prix et/ou différenciation ?

36. Est-ce que les compétiteurs nationaux élargissent à la fois les marchés desservis et les produits offerts ?

37. Quelles sont les forces de Maple Leaf ? Celles des autres joueurs ? Et, leurs faiblesses?

Partie 7 – Stratégies des concurrents internationaux

38. Les principaux pays exportateurs comptent des firmes, Danish Crown, Dumeco, Smithfield, Tyson-IBP et Swift, qui produisent à l'étranger. Ces firmes sont-elles actives dans la surtransformation ?

39. Est-ce qu'elles élargissent à la fois les marchés desservis et les produits offerts ?

Partie 8 – Impact de la mondialisation sur les stratégies de la C.F.Q.

40. Comment la mondialisation croissante du secteur influence les stratégies d'Olymel dans la surtransformation ?

Partie 9 – Identité coopérative

41. Alors que l'environnement concurrentiel évolue, est-ce que le fait d'être la propriété à 83% d'une coopérative est positif, négatif ou neutre pour le secteur de la surtransformation ? Pouvez-vous commenter ?

7. Questionnaire – Pressions de la mondialisation chez la D.A.F. et Olymel et cohérence coopérative d'Olymel

Partie 1 – Pressions de la mondialisation chez la D.A.F. et Olymel

1. Selon vous, comment la D.A.F. perçoit la mondialisation des marchés ?
2. Qu'en est-il d'Olymel ?
3. Dans un contexte de mondialisation, considérez-vous que la C.F.Q. est bien outillée dans les secteurs d'activités ciblés chez la D.A.F. (services des fertilisants, protection des cultures/semences et productions animales) ? Pourquoi?
4. Qu'en est-il d'Olymel ? Pourquoi?
5. Considérez-vous que l'identité coopérative de la C.F.Q. influence la manière dont la D.A.F. perçoit son environnement ? Si oui, comment ?
6. Qu'en est-il d'Olymel ? Si oui, comment?

Partie 2 – Accès aux capitaux

7. L'accès aux capitaux est-il un facteur stratégique limitatif chez la D.A.F. ?
8. L'appel au financement public est-il considéré chez la D.A.F.?
9. L'accès aux capitaux est-il un facteur stratégique limitatif chez la filiale de la transformation des viandes ?
10. L'appel au financement public est-il considéré chez Olymel ?

Partie 3 – Intensité des règles coopératives chez Olymel

Valeurs et légitimité

11. Selon vous, quelle est la mission d'Olymel ?
12. Selon vous, quelle est la culture d'Olymel auprès de ses employés ?

Propriétaire-usager

13. Le partage des surplus d'Olymel se concentre-t-il sur l'ensemble des sociétaires de la C.F.Q. ?
14. En raison de la convention de mise en marché, le porc transformé par Olymel ne provient pas uniquement des sociétaires de la C.F.Q.?
15. Comment se qualifie la relation de propriétaire-usager chez Olymel ? Est-ce principalement une relation d'affaires ?

Partie 4 – Identité et cohérence coopérative

Structure démocratique

16. En quoi consiste la structure démocratique d'Olymel ?

17. Olymel tente-t-elle de développer sa structure démocratique ? Si oui, comment ?

Consultation et information

18. Chez Olymel, y-a-t-il des volets d'information, de formation, de consultation et de décision auprès des membres pour renforcer l'action démocratique et son apport dans la mise en place des pratiques d'entreprise ?

Formation des élus et éducation coopérative

19. Quelle place Olymel accorde-t-elle à l'éducation coopérative ? Quelles sont les activités y étant reliées ?

20. Comment qualifieriez-vous les compétences des élus quant aux pressions de la mondialisation sur l'industrie porcine ?

21. Les producteurs (dirigeants et membres) reçoivent-ils de la formation afin de développer leurs compétences sur le secteur de la transformation porcine ?

22. La formation coopérative rejoint-elle les employés d'Olymel ? Quel pourcentage des employés d'Olymel ont suivi des cours sur la distinction coopérative ?

23. Olymel réunit-elle ses employés par des activités permettant d'échanger sur leur organisation ?

Pratiques d'affaires

24. Les pratiques d'affaires d'Olymel, quant à la production, au marketing et autres, sont-elles similaires à celles de ses concurrents ?

25. Olymel exerce-t-elle des arbitrages stratégiques en lien avec son identité coopérative ?

26. Selon vous, pourquoi l'identité coopérative n'est-elle pas mise à l'avant-plan dans les campagnes marketing d'Olymel ?

27. Selon vous, chez Olymel, quels sont les principaux critères de choix dans la mise en place des pratiques d'affaires ?

28. Quelle place occupe les intérêts des membres ?

Orientations, contrôle et arbitrages stratégiques

29. Que visent les orientations stratégiques d'Olymel ?

30. Quel est le pouvoir du conseil d'administration de la C.F.Q. sur les orientations stratégiques d'Olymel?

31. Les membres exercent-ils une emprise sur les orientations d'Olymel ?

32. Chez Olymel, les deux logiques, l'une financière et l'autre coopérative détiennent-elles la même importance ?

Différence coopérative

33. Selon vous, les producteurs porcins perçoivent-ils une différence entre Olymel et ses concurrentes privées en lien avec ses pratiques d'affaires ?