

RÉSUMÉ

Thèse de DBA
Université de Sherbrooke, novembre 2005

L'impact de l'incertitude environnementale sur les structures et le processus sociopolitiques d'un canal de distribution : le cas de la vache folle canadienne
par
Sylvain Charlebois

Pierre Turcotte, codirecteur de recherche
Johanne Labrecque, codirectrice de recherche

Les événements récents qui ont frappé de plein fouet l'industrie bovine canadienne ont forcé les acteurs des canaux de distribution de la filière bovine canadienne à redéfinir le fonctionnement des systèmes et des processus qui sécurisent nos marchés. Historiquement, les crises alimentaires ont toujours fragilisé la chaîne d'approvisionnement d'un pays. En effet, depuis quelques années, nous voyons à l'œuvre en Europe, notamment en Angleterre, les effets dévastateurs des catastrophes alimentaires. Le diagnostic confirmé de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) sur une seule et unique vache albertaine le 20 mai 2003 a semé une panique médiatique, alimentant ainsi l'inquiétude à travers l'industrie bovine canadienne. À cette date, plus de 35 pays émettaient un embargo sur la viande bovine canadienne suite à la découverte d'un seul cas d'ESB, communément appelée maladie de la vache folle. Pire encore, les consommateurs canadiens ont été confrontés à une situation alarmante, et la confiance que ceux-ci attribuent à la chaîne alimentaire fut totalement remise en question.

Compte tenu de la nouveauté de la crise canadienne d'ESB, et en se basant sur des assises conceptuelles de la crise d'ESB qui avait frappé l'Angleterre en 1996, la présente recherche démontre que le caractère événementiel de la crise de la vache folle canadienne était, en vérité, une authentique crise. Une revue de la littérature en matière de gestion de crise est incluse dans le cadre conceptuel de la présente recherche. De plus, la présente recherche fait usage des mis en exergue recelés dans le cadre politique économique présenté par Louis Stern et Torger Reve (1980). Plus précisément, les concepts inhérents aux structures et aux processus sociopolitiques de la politique interne du canal de distribution de la filière bovine canadienne, ainsi que les dimensions de l'incertitude environnementale (environnement de tâches) sont inclus dans le cadre conceptuel de la présente recherche.

La présente recherche s'intéresse particulièrement à la relation dyadique entre les parcs bovins d'engraissement et les abattoirs de licence fédérale : seuls les abattoirs ayant une telle licence peuvent exporter. L'unité d'analyse de la présente recherche est uniquement le producteur bovin, excluant ainsi l'abattoir. L'évaluation empirique de la présente recherche comprend 69 entrevues structurées d'administrateurs et

d'administratrices de parcs d'engraissement, effectuées dans la province canadienne de la Saskatchewan, où l'on retrouve environ 25 % du cheptel bovin canadien. La Saskatchewan compte 77 parcs d'engraissement; en conséquence, l'échantillonnage représente environ 90 % de l'univers provincial absolu. La collecte de données a eu lieu dans un contexte d'incertitude ou de crise, entre le 11 avril et le 3 juin 2005.

Les résultats empiriques indiquent que l'incertitude environnementale – notamment la capacité environnementale et le dynamisme environnemental – influe sur la perception d'incertitude environnementale des tâches primaires des producteurs bovins. L'inaccessibilité des marchés internationaux et la fluctuation imprévisible des prix du bovin canadien apparaissent avoir contribué à l'augmentation de l'incertitude perçue par les producteurs bovins. Le manque de capacité environnementale perçue par les producteurs bovins ne semble pas avoir haussé la volonté de se coordonner et/ou de s'intégrer verticalement avec d'autres maillons du canal de distribution. En raison de la dynamique à la fois passive et réactive des marchés pour les producteurs bovins, il ne semble pas y avoir une absence de collaboration entre les producteurs bovins et les abattoirs. D'autre part, la complexité environnementale ne semble pas influencer sur la perception d'incertitude environnementale des tâches primaires des producteurs bovins. La complexité est, parmi les trois dimensions d'incertitude environnementale, la dimension la plus apathique en ce qui concerne le modèle conceptuel présenté.

De plus, toujours selon les résultats empiriques, la perception d'incertitude environnementale sur les tâches primaires des producteurs bovins semble se répercuter sur les structures sociopolitiques du canal de distribution. La réputation, l'information et les politiques de fixation de prix semblent influencer sur l'incertitude perçue par les producteurs bovins dans leur environnement de tâches primaires. À cet égard, les résultats empiriques de la présente recherche démontrent que le pouvoir réel et le pouvoir perçu des producteurs bovins ne font qu'un, en particulier en matière de flux transactionnel et de responsabilités civiles. De même, une relation empirique négative semble exister entre la dépendance perçue et l'augmentation de l'incertitude environnementale des tâches primaires des producteurs bovins. Finalement, les résultats empiriques de la recherche signalent qu'il n'existe aucune relation empirique entre la perception d'incertitude environnementale sur les tâches primaires des producteurs bovins et les processus sociopolitiques du canal de distribution.

Une des plus grandes contributions théoriques et conceptuelles de cette recherche est de lier le cadre politique économique de Stern et Reve (1980) à un contexte d'incertitude et de crise. La politique interne, où l'on retrouve les structures et les processus sociopolitiques d'un canal de distribution, fut mesurée au sein d'une dyade dont la recherche en marketing n'offre que très peu d'exemples.

D'autre part, les découvertes de cette recherche sur la perception du pouvoir contredisent la littérature en marketing. Concernant le pouvoir, les producteurs bovins semblent s'octroyer davantage de pouvoir qu'ils n'en ont en réalité. Le contexte incertain semble avoir eu une empreinte sur la perception, ce qui explique peut-être cette divergence avec la littérature en distribution. De plus, cette recherche est une des

premières en marketing à évaluer de façon empirique les dimensions de sécurisation alimentaire des producteurs bovins canadiens en tant qu'aspect du marketing.

Sur le plan managérial, la crise de la vache folle a créé une mouvance hors du commun. Depuis plusieurs années, maintes entreprises agroalimentaires se vouent à l'intégration verticale dans le but de s'approprier et de contrôler un autre maillon de la chaîne d'approvisionnement, soit en amont soit en aval. On peut citer, comme exemples, des transformateurs profitables tels que Olymel, Brochu et Lafleur. Plusieurs distributeurs, notamment Metro, Sobeys et Provigo-Loblaws, se sont aussi intégrés verticalement. La restauration a même vu ses intégrateurs. Par exemple, McDonalds utilise un modèle d'affaires où l'intégration verticale est privilégiée. Dans l'ensemble de ces cas, la production fait partie de la formule de centralisation. Toutefois, la présente recherche démontre que dans l'Ouest canadien, l'intention de s'intégrer verticalement relève rarement des producteurs eux-mêmes mais d'un autre palier de la chaîne, dans un contexte incertain.

Depuis lors, les producteurs bovins semblent être stratégiquement isolés, étant à la merci des politiques publiques formulées par les autorités gouvernementales en matière de commerce international et de sécurité alimentaire. De plus, les producteurs semblent irrémédiablement dépendants des autres paliers de la chaîne pour commercialiser leurs produits, n'ayant peu ou pas de ressources pour transiger directement avec le marché. Cette dépendance démesurée dans un contexte de crise n'a fait que conscientiser les producteurs à une réalité plus orientée sur l'exportation. Pour les producteurs bovins, la quête d'un pouvoir accru passe par l'intégration verticale et l'appropriation d'un plus grand contrôle commercial. La crise de la vache folle semble avoir clairement modifié leurs paramètres d'opérationnalisation.

Dans l'Ouest canadien, une quinzaine de projets ont vu le jour, notamment en Alberta et en Saskatchewan. Les producteurs se sont mobilisés pour y investir des millions de dollars. Partout au pays, l'objectif des producteurs bovins était toujours le même : éliminer la vulnérabilité opérationnelle constatée et la remplacer par une meilleure gouverne de la mise en marché du bœuf. Malheureusement, l'intégration verticale pour les producteurs ne semble pas être aussi simple qu'on pourrait le croire.

A priori, l'incertitude liée au spectre de la réouverture éventuelle des frontières américaines au bœuf canadien sur quatre pattes a fait reculer certains producteurs. Pour eux, la solution temporaire, qui nécessite d'augmenter la capacité domestique d'abattage, est certes destinée à l'échec. Mais pour les inconditionnels de l'intégration verticale, ceux-ci se butent déjà à des obstacles tactiques de première importance. D'abord, en se dédiant dorénavant à la transformation, les producteurs se doivent de rivaliser avec un oligopole composé de conglomérats de grande envergure, tels que Tyson Foods, Cargill et XL Beef. Ils connaissent bien les contraintes et les exigences du marché, gèrent des marques efficacement et entretiennent déjà des alliances stratégiques avec plusieurs producteurs dont la capacité de production dépasse les 20 000 bêtes. L'approvisionnement ne pose ainsi pas problème, surtout que l'ensemble des transformateurs gèrent aussi leur propre bétail. Les producteurs bovins de haut calibre ne s'intéressent pas du tout aux différents

projets d'abattage pour des raisons bien prévisibles. Conséquemment, ces projets d'abattage sont du ressort de producteurs dont la capacité de production est nettement plus modeste. Parallèlement, c'est ce groupe de producteurs qui éprouve beaucoup de résistance et de méfiance à l'égard des transformateurs alimentaires, créant alors des projets peu emballant en termes de défis.

Ensuite, les producteurs se doivent d'apprendre à transiger avec des distributeurs. De par leur fonction, les distributeurs sont reconnus pour leur aisance à la négociation, pour leurs astuces de mise en marché et, surtout, pour leur capacité à répondre aux exigences du marché en temps quasi réel. Contrairement à la distribution, où une stratégie est remise en question pratiquement à tous les jours, la production bovine gère un cycle d'environ 24 mois avant l'abattage. Ces dynamiques de marché sont diamétralement opposées. Néanmoins, l'ensemble des producteurs le reconnaissent et misent essentiellement sur une approche incrémentale qui favorise les marchés de niche (viandes biologiques, sans hormone, etc.). Finalement, les capitaux financiers et humains nécessaires pour diriger une entreprise de transformation restent considérables. Dans certains cas, les projets requièrent plusieurs dizaines de millions de dollars, et ce, sans avoir abattu un seul animal. De toute évidence, l'évaluation du risque d'un tel projet est d'une importance capitale, mais le climat incertain créé par la crise de la vache folle assujettit les dirigeants des projets d'abattage à un dilemme conjoncturel imprévisible. Pour les producteurs bovins, le combat semble encore loin d'être gagné, compte tenu que les us et coutumes de plusieurs générations sont remis en cause.

Il y a aussi une autre avenue managériale qui existe pour les producteurs. Afin de sécuriser les canaux de distribution, la solution est fort simple : une traçabilité alimentaire transversale, permettant que, du producteur au consommateur, la viande puisse être suivie de son origine à l'assiette. Malheureusement, l'application de cette solution n'est pas sans problème. Pour les producteurs bovins, les coûts sont difficilement évaluables, et pour certains, le vraisemblable manque de vision longitudinale occasionne certaines ambiguïtés. Par conséquent, les différentes organisations, impliquées dans ce projet collectif, ont précipitamment déduit qu'elles n'ont pas les moyens financiers pour soutenir un tel projet. D'emblée, l'industrie attribue la responsabilité financière et sociale d'implanter un tel système aux instances gouvernementales. Dans un contexte où l'implantation de la traçabilité doit répondre à un besoin sociétal prédominant, la capacité d'une industrie de s'ajuster aux nouvelles réalités est un aspect incontournable dans l'adoption de nouvelles technologies. Bien sûr, une planification stratégique adéquate permettra aux différents acteurs de communiquer tout en partageant des intérêts convergents. Bref, une stratégie crée un langage consensuel et mène à un équilibre légitime.

Les crises sont inévitables, et surtout dans le domaine agroalimentaire. Les crises font partie d'une réalité managériale et les organisations du domaine agroalimentaire doivent composer avec ces occurrences. Dorénavant, ce changement de paradigme peut permettre à l'industrie de mener à bien les crises futures qui frapperont l'industrie. Les autres filières doivent aussi adopter un tel mode d'apprentissage pour

mieux gérer le risque inhérent à leur cheptel respectif ; il est illusoire de croire que celles ci ne seront jamais frappées par une crise semblable.

Les paramètres qui définissent l'incertitude environnementale des tâches primaires sont la principale faiblesse de cette recherche. Un seul item – la turbulence des marchés – était compris dans tous les construits. Des recherches subséquentes doivent considérer de nouvelles mesures. De plus, cette recherche ne s'attarde qu'à un seul côté d'une relation dyadique. Pour des recherches futures, l'introduction de la perception des dirigeants des abattoirs contribuera à une meilleure compréhension de la relation dyadique entre ces deux maillons du canal de distribution. L'exclusion d'administrateurs de parcs d'engraissement provenant d'autres provinces canadiennes représente une autre limite considérable à notre recherche.

Pour le futur, une étude qui tiendra compte des environnements de tâche secondaires et macro s'avère intéressante pour l'avenir de la recherche en matière de distribution. Et, finalement, une analyse longitudinale de la crise de la vache folle canadienne permettrait aux chercheurs en marketing de mieux comprendre le comportement des membres d'un canal de distribution en temps de crise.

Enfin, le risque que représente l'ESB est réel, et ce risque demeurera avec l'industrie bovine pour encore très longtemps. En raison d'une culture de contournement stratégique qui semble régner depuis longtemps, l'industrie est loin d'avoir les outils nécessaires pour contrer ce risque persistant. Les parties prenantes de la filière bovine doivent vraisemblablement s'engager à développer un nouveau modèle afin d'améliorer les processus de traçabilité alimentaire, les méthodes d'inspection, les formules de standardisation et de production afin de répondre aux exigences de nos partenaires à l'international, et, à cet effet, des investissements financiers supplémentaires doivent être consentis. Comme le début de la crise le suggère, verser des indemnités supplémentaires aux producteurs représente une solution facile et simple. Pourtant, investir dans une infrastructure opérationnelle avant-gardiste demande un effort collectif et concerté avec l'ensemble des intervenants du milieu. Cette recherche démontre que nous sommes loin de cet objectif.