CIRANO

Allier savoir et décision

CHAÎNES DE VALEUR DURABLES DANS LE SECTEUR BIOALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS – UNE ANALYSE DES FACTEURS FAVORISANT LEUR CRÉATION, LEUR DÉVELOPPEMENT ET LEUR PERFORMANCE

LOTA D. TAMINI
LAURENCE MORIN-RIVET
FREDERICK CLERSON-GUICHERD
CARINE ADEGBOLA

RP

2025RP-20
RAPPORT DE PROJET

CIRANO
Allier savoir et décision

Les rapports de projet sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO – *CIRANO Partners*

Partenaires Corporatifs - Corporate Partners

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Nationale du Canada
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
Énergir
Hydro-Québec
Intact Corporation Financière
Investissements PSP
Manuvie
Mouvement Desjardins
Power Corporation du Canada
Pratt & Whitney Canada
VIA Rail Canada

Partenaires gouvernementaux - Governmental partners

Ministère des Finances du Québec
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
Innovation, Sciences et Développement Économique Canada
Ville de Montréal

Partenaires universitaires - University Partners

École de technologie supérieure
École nationale d'administration publique de Montréal
HEC Montreal
Institut national de la recherche scientifique
Polytechnique Montréal
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval
Université McGill

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.

© Sept 2025. Lota D. Tamini, Laurence Morin-Rivet, Frédérick Clerson-Guicherd, Carine Adegbola. Tous droits réservés. *All rights reserved.* Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. *Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. *The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

ISSN 1499-8629 (version en ligne)

Chaînes de valeur durables dans le secteur bioalimentaire québécois – Une analyse des facteurs favorisant leur création, leur développement et leur performance

Lota D. Tamini[*], *Laurence Morin-Rivet*[†], *Frédérick Clerson-Guicherd*[‡], *Carine Adegbola*[§**]

Résumé/Abstract

Ce projet de recherche analyse les facteurs influençant la création, le développement et la performance des chaînes de valeur bioalimentaires québécoises. À partir d'une revue de la littérature, d'entretiens et de consultations auprès d'experts, l'étude se concentre sur les chaînes de valeur de plusieurs filières (canneberges, viande de bœuf, graines et noix, blé panifiable), en examinant les dimensions de la valeur ajoutée (efficacité du processus, qualité du produit, rentabilité). Les conclusions montrent que le concept de valeur ajoutée est inégalement compris, soulignant un besoin de formation pour harmoniser cette notion. L'étude distingue cinq thèmes clés pour le développement des chaînes de valeur : la coordination et la collaboration, l'orientation marché, l'innovation, l'efficience et les politiques publiques qui influencent l'organisation et la flexibilité des chaînes, l'innovation, la satisfaction des consommateurs et la compétitivité. Les politiques publiques jouent également un rôle dans le renforcement de la capacité des chaînes par des soutiens financiers, l'accès aux marchés et un cadre règlementaire facilitant l'identification des produits.

This research project analyzes the factors influencing the creation, development, and performance of Quebec's agri-food value chains. Based on a literature review, interviews, and expert consultations, the study focuses on specific value chains (cranberries, beef, seeds and nuts, wheat) and examines the dimensions of added value (process efficiency, product quality, profitability). Findings reveal that the concept of added value is unevenly understood, highlighting a need for training to standardize this notion. The study identifies five key themes for developing value chains: coordination and collaboration, market orientation, innovation, efficiency, and public policy, which impact organization and flexibility, innovation, consumer satisfaction, and competitiveness. Public policies also play a role by strengthening value chain capacities through financial support, market access, and a regulatory framework that facilitates product identification.

[*] Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation (FSAA) et Centre de Recherche en économie de l'Environnement, de l'Agroalimentaire, des Transports et de l'Énergie (CREATE), Université Laval, Fellow CIRANO.
[†] FSAA, Université Laval
[‡] FSAA, Université Laval
[§] FSAA, Université Laval
[**] Merci à Kolawolé François Adjin et Lauriane Soucy pour la contribution à la collecte des articles utilisés dans l'analyse de la littérature.

Mots-clés/Keywords : chaînes de valeur bioalimentaires, valeur ajoutée, efficience, compétitivité, coordination, innovation, orientation marché, politiques publiques / agri-food value chains, added value, efficiency, competitiveness, coordination, innovation, market orientation, public policies.

Pour citer ce document / To quote this document

Tamini, L., Morin Rivet, L., Clerson-Guicherd, F., & Adegbola, C. (2025). Chaînes de valeur durables dans le secteur bioalimentaire québécois – Une analyse des facteurs favorisant leur création, leur développement et leur performance (2025RP-20, Rapports de projets, CIRANO.) https://doi.org/10.54932/FNCO3382

Table des matières

1 CONTEXTE ET OBJECTIFS 1

2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 2

2.1 APPROCHE FILIÈRE POUR L'ANALYSE DES CHAÎNES DE VALEUR 3

2.2 ÉTAPES DE LA RECHERCHE 4

2.2.1 Revue et analyse de la littérature sur les chaînes de valeur bioalimentaires 4

2.2.2 Consultation d'acteurs des filières bioalimentaires 9

2.2.3 Analyse de la documentation spécifique aux filières bioalimentaires sélectionnées 9

2.2.4 Étude des facteurs de performance dans les filières sélectionnées 10

2.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS EN LIEN AVEC LA DÉMARCHE DE RECHERCHE 11

3 LA CHAÎNE DE VALEUR DURABLE ET LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE SECTEUR BIOALIMENTAIRE : UNE PRÉCISION DES CONCEPTS 12

3.1 LE CONCEPT DE CHAÎNE DE VALEUR DURABLE 12

3.2 LES CONCEPTS DE VALEUR AJOUTÉE ET DE CRÉATION DE VALEUR 14

3.2.1 Le concept de valeur ajoutée selon la littérature consultée 14

3.2.2 Le concept de valeur ajoutée selon la perspective des acteurs rencontrés 16

3.3 POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DES CV ET DE CRÉATION DE RICHESSE 21

3.3.1 Les résultats de l'analyse de la littérature 21

3.3.2 Potentiel de développement et de création de richesse selon la perspective des acteurs des filières étudiées rencontrés 24

4 FACTEURS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR BIOALIMENTAIRES 25

4.1 LES MÉCANISMES DE COORDINATION OU DE COLLABORATION 26

4.1.1 Les résultats de l'analyse de la littérature 26

4.1.2 La perspective des acteurs des CV des filières québécoises analysées 29

4.2 L'EFFICIENCE DES ENTREPRISES PARTICIPANT AUX CV 36

4.2.1 Les principaux éléments de l'analyse de la littérature 36

4.2.2 La perspective des filières québécoises analysées 37

4.3 L'ORIENTATION MARCHÉ DE LA CV 41

4.3.1 Les principaux éléments de l'analyse de la littérature 41

4.3.2 La perspective des filières québécoises analysées 42

4.4 L'INNOVATION 45

4.4.1 Les principaux éléments de la revue de la littérature 45

4.4.2 La perspective des filières québécoises analysées 46

5 LES POLITIQUES 51

6 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE ET CONCLUSIONS 57

7 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 64

8 ANNEXES 74

8.1 ANNEXE A – CONSULTATION DES EXPERTS 74

8.1.1 Questionnaire de consultation des experts 74

8.1.2 Profil des experts consultés 80

8.2 ANNEXE B – PROPOSITION DE GRILLE D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE DES CV 81

8.3 ANNEXE C – CONSULTATION DES PARTICIPANTS AUX CV DANS LES FILIÈRES SÉLECTIONNÉES 84

8.3.1 Courriel de sollicitation 84

8.3.2 Guide d'entrevue des acteurs (entreprises) 84

8.3.3 Guide des organismes de soutien 87

8.3.4 Nombre et profil des personnes rencontrées 88

8.4 ANNEXE D - RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE LA LITTÉRATURE SUR LA QUALITÉ INTRINSÈQUE DES PRODUITS DES CV ET LES MARQUEURS DE L'IDENTITÉ DES PRODUITS 89

8.4.1 La qualité intrinsèque des produits 89

8.4.2 Les marqueurs de l'identité des produits des CV 90

8.5 ANNEXE E – SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DES EXPERTS 91

8.6 ANNEXE F – FACTEURS CLÉS D'EFFICACITÉ DES CV 93

8.6.1 Exemples d'analyses de CV en France 93

8.7 ANNEXE G – REPRÉSENTATIONS SCHÉMATIQUES DES FILIÈRES DU BLÉ PANIFIABLE, DES CANNEBERGES ET DE LA VIANDE DE BŒUF 96

8.7.1 Représentation schématique de la filière blé panifiable 96

8.7.2 Représentation schématique de la filière de la viande de bœuf 97

8.7.3 Représentation schématique de la filière des canneberges 98

Liste des figures

Figure 1. Représentation schématique du cadre de base dans lequel évoluent les acteurs d'une chaîne de valeur alimentaire durable 4

Figure 2. Répartition des articles composant la revue de littérature systémique en fonction de leur année de publication et du type de méthode utilisée 7

Figure 3. Décomposition du concept de valeur ajoutée dans une logique de durabilité 15

Figure 4. Éléments constitutifs de la valeur ajoutée – perspectives des experts et des acteurs des chaînes de valeur des filières analysées 19

Figure 5. Modèle général de potentiel de développement (et de création de richesse) à l'échelle d'une CV 23

Figure 6. Perspectives québécoises de la notion de fort potentiel, selon les personnes consultées 25

Figure 7. Stratégies et mesures de création d'un lien de confiance à l'œuvre dans les filières ayant fait l'objet de notre analyse 35

Figure 8. Facteurs favorisant les efficiences technique et environnementale des CV identifiées par les acteurs des CV dans les filières analysées (les moyens sont indiqués en italiques) 40

Figure 9. Déterminants de l'orientation marché dans une CV 41

Figure 10. Clarté des disciplines de création de valeur (adapté de Micheels et Gow, 2009) ... 45

Figure 11. Cadre d'évaluation de l'innovation 47

Figure 12. Importance des différents facteurs selon la perspective des experts du Québec .. 92

Liste des tableaux

Tableau 1. Paramètres de la revue de littérature systémique et résultats générés 5

Tableau 2. Nombre de documents pertinents par thème de recherche 6

Tableau 3. Filières ayant fait l'objet d'une consultation des acteurs 11

Tableau 4. Compréhension de l'opérationnalisation de la notion de VA selon la perspective des acteurs de chacune des filières 20

Tableau 5. Types de confiance et leurs sources 28

Tableau 6. Analyse des activités de coordination ou de collaboration en lien avec la création de valeur 33

Tableau 7. Analyse des déterminants de l'orientation marché des chaînes de valeur dans les filières étudiées 43

Tableau 8. Différentes caractéristiques de l'innovation 46

Tableau 9. Principales caractéristiques de l'innovation dans les filières étudiées 49

Tableau 10. Grille de sélection de filières et de CV 82

Tableau 11. Maillons et nombre de rencontres par maillon 88

Tableau 12. Facteurs d'efficacité des chaînes de valeur – Résumé sur la base des références bibliographiques portant sur des études de cas 94

Liste des encadrés

Encadré 1. *USDA's Value-Added Producer Grant* (Source : Boland *et al.*, 2007) 53

Encadré 2. Les instruments de la Politique Agricole Commune dans le secteur du vin 54

Encadré 3. Les instruments de la Politique Agricole Commune dans l'appui au développement durable de l'agriculture 55

Encadré 4. Règles relatives au dépôt et à la présentation des programmes opérationnels par les organisations de producteur - Filière des fruits et légumes en France 56

Encadré 5. Analyse de chaînes de valeur commerciales en France 93

1 CONTEXTE ET OBJECTIFS

Dans le contexte actuel de concurrence ouverte, les entreprises de diverses filières bioalimentaires québécoises collaborent de plus en plus afin de développer des chaînes de valeur (CV) leur permettant, entre autres, de s'adapter plus rapidement aux changements des caractéristiques de la demande, de partager de l'information stratégique, de réaliser des activités d'innovation (produits, procédés organisationnels, marketing), d'optimiser des procédés, de réduire des coûts ou de partager le risque (Clay et Feeney, 2019; Howieson *et al.*, 2016).

Selon l'emplacement des entreprises participantes et des marchés approvisionnés, ces chaînes de valeur ont une portée locale (région ou province), nationale ou internationale. À l'échelle locale, l'objectif est souvent de mettre en marché des produits très spécifiques. À titre d'exemple, au Québec, sept entreprises, dont un détaillant, ont collaboré pour créer une chaîne de valeur dans le secteur de la fraise (MAPAQ, 2014). Les chaînes de valeur à portée nationale se retrouvent, quant à elles, par exemple, dans la filière des pommes de terre (Schmidt *et al.*, 2013). Finalement, certaines chaînes de valeur ont une portée internationale. Elles sont nord-américaines (Canada, États-Unis, Mexique) ou mondiales. On les retrouve, par exemple, dans les produits de confiserie, les viandes de porc, les préparations de fruits ou encore les légumes en conserve et surgelés (Tamini *et al.*, 2018).

Qu'elles soient locales, nationales ou internationales, les chaînes de valeur permettent de transposer la concurrence entre les entreprises dans une concurrence entre les chaînes de valeur (Craighead *et al.*, 2017). Ce faisant, la coordination et la communication au sein des CV deviennent particulièrement importantes pour garantir le respect des exigences de qualité et d'efficacité (Clay et Feeney, 2019; Howieson *et al.*, 2016). En raison de leur importance, les liens entre acteurs ne sont pas uniquement déterminés par des transactions économiques, mais également par des préférences sociales (émotions, expériences, perceptions, informations, objectifs et motivations) qui influencent les attitudes et les comportements des agents (Sun *et al.*, 2018), et, donc, ultimement, la performance générale des chaînes de valeur. La diversité des formes possibles de liens dans une chaîne de valeur suppose donc l'existence de toutes sortes d'interactions potentielles entre les acteurs. En Ontario, Schmidt *et al.* (2013) distinguent des chaînes de valeur fragmentées, coopératives, coordonnées ou collaboratives, qui ont des effets différents sur la création de la valeur et sur la répartition des bénéfices entre les différents acteurs.

Ainsi, les chaînes de valeur peuvent servir à structurer certaines filières en plus d'offrir à leurs membres la capacité de distinguer leurs produits de ceux de leurs concurrents. La performance des chaînes de valeur et des entreprises qui y participent concourt alors à la performance économique des filières bioalimentaires et, donc, à l'ensemble du secteur bioalimentaire. L'importance de cela est bien soulignée dans la Politique bioalimentaire 2018-2025, qui considère que « [le] développement à long terme de l'industrie alimentaire du Québec passe par une plus grande intégration à des chaînes de valeur canadiennes et mondiales […] » (MAPAQ, 2018, p. 34), et dont une des pistes de travail est de « […] favoriser la création de

chaînes de valeur afin de répondre aux besoins variés des marchés et des consommateurs d'ici et d'ailleurs » (MAPAQ, 2018, p. 50). Pour atteindre ces objectifs de la Politique bioalimentaire 2018-2025, il est non seulement important d'identifier les chaînes de valeur qui ont un fort potentiel de développement, mais aussi d'en développer une connaissance fine et propre au Québec.

L'objectif principal du présent projet de recherche est d'analyser les facteurs ayant un impact sur la création, le développement et la performance des chaînes de valeur bioalimentaires québécoises. Plus précisément, il s'agira de :

[1] déterminer les paramètres de sélection des chaînes de valeur à fort potentiel de développement dans une perspective d'atteinte des cibles de la Politique bioalimentaire 2018-2025 et de création de richesse (**OS 1**);

[2] analyser les facteurs favorisant la création et le développement des chaînes de valeur bioalimentaires (**OS 2**);

[3] analyser les liens et les interactions d'affaires entre les entreprises participant à des chaînes de valeur bioalimentaires québécoises (**OS 3**);

[4] cerner le rôle que jouent les organismes publics dans ce domaine dans d'autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui innovent et sont des chefs de file en matière de création de chaînes de valeur dans le secteur bioalimentaire (**OS 4**).

Le présent rapport est structuré comme suit. Tout d'abord, il décrit l'approche méthodologique retenue, puis aborde certains concepts qui permettent de bien comprendre les notions de chaîne de valeur et de valeur ajoutée. Par la suite, il présente les résultats de l'analyse des principaux facteurs favorisant le développement de chaînes de valeur, puis s'attarde au rôle des politiques publiques. Finalement, il sera question des principaux enseignements et conclusions qui se dégagent de cette recherche. Ainsi, en se basant sur l'ensemble de la littérature consultée et sur les analyses, cette dernière section présentera les implications en matière d'améliorations à apporter au Québec (**OS 5**).

2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

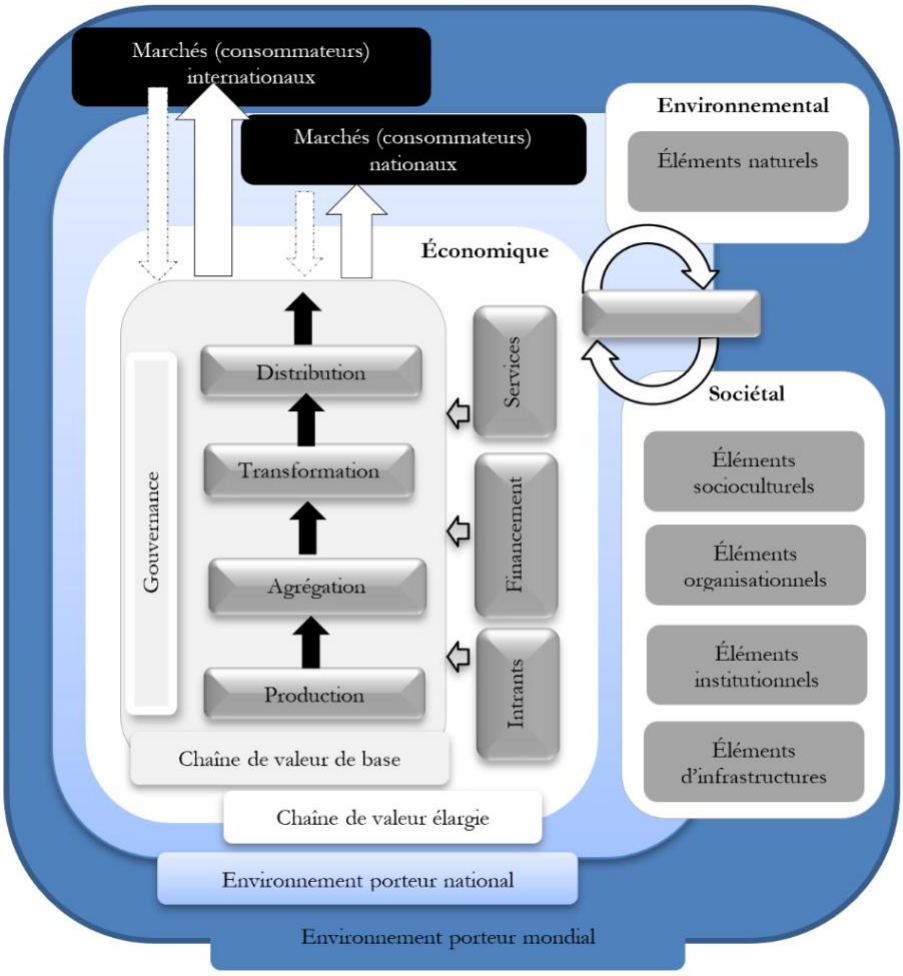
L'approche filière sera utilisée pour l'ensemble du projet de recherche. Celle-ci consiste non seulement à analyser qualitativement les flux de biens, les prix et la valeur ajoutée tout au long de la filière, mais aussi à évaluer ses dynamiques internes (Kaplisky et Norris, 2000). Ces éléments peuvent influencer la performance générale des CV, y compris la création de valeur (James *et al.*, 2013). L'idée principale sous-jacente est donc l'existence d'un produit final différencié et qui va déterminer une analyse selon une approche filière de la CV (Fearne *et al.*, 2012).

2.1 Approche filière pour l'analyse des chaînes de valeur

L'approche filière est l'une des méthodes qui peuvent être utilisées pour analyser les CV sur le plan fonctionnel. Une filière de production dans le domaine agricole peut être définie comme « l'ensemble des agents (ou fractions d'agent) économiques qui contribuent directement à la production, puis à la transformation et à l'acheminement jusqu'au marché de réalisation d'un même produit agricole (ou d'élevage) » (Bockel et Tallec, 2005, p. 4). L'approche filière prend comme point de départ le repérage des contours de la filière, de manière à avoir une vue d'ensemble des flux de biens, des agents économiques impliqués et de leurs relations mutuelles. Elle permet ainsi de décomposer la création de valeur en séquences d'opérations élémentaires et de repérer ainsi les sources d'avantages concurrentiels potentiels. Cependant, comme indiqué plus haut, par définition, participer à une CV suppose une activité coordonnée (horizontalement et verticalement) des différents acteurs, ce qui n'est pas le cas dans toutes les filières. Ainsi, la performance globale de la chaîne de valeur peut être améliorée à la fois par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement de la coordination entre les maillons.

Une dimension importante à prendre en considération est la présence d'une certaine hiérarchie des maillons, où l'un d'entre eux est dominant ou stratégique dans la dynamique globale de la CV (conditions de production, prix, quantité, qualité, etc.). Classiquement, en agroalimentaire, il est admis que les CV sont souvent pilotées par l'aval : principalement, la transformation pour les CV locales et les négociants internationaux pour les CV mondialisées.

La figure 1 présente l'environnement général de base dans lequel évoluent les acteurs d'une CV alimentaire. Bien entendu, comme il existe de nombreuses formes de liens et d'interactions entre les différents participants des CV, il s'agit ici d'une représentation simplifiée de l'organisation des maillons.



Source : adapté de FAO (2014)

Figure 1. Représentation schématique du cadre de base dans lequel évoluent les acteurs d'une chaîne de valeur alimentaire durable

La représentation schématique de la figure 1 constituera la trame de notre approche d'analyse de la CV que nous préciserons dans la section 2.2.

2.2 Étapes de la recherche

2.2.1 Revue et analyse de la littérature sur les chaînes de valeur bioalimentaires

Cette première étape vise à relever, au sein de la littérature, les facteurs qui ont un impact sur le développement et la performance des chaînes de valeur. Pour ce faire, nous avons réalisé une revue de littérature systématique inspirée de Clay et Feeney (2019) et de Sadovska *et al.* (2020). Cette revue de la littérature a ciblé les travaux publiés dans des revues scientifiques, des thèses et mémoires, des travaux de groupes de recherche et des extraits de conférences portant

sur la performance des chaînes de valeur actives dans des pays développés[1]. Ainsi, nous avons défini la portée de l'étude en précisant les termes de recherche initiaux en français et en anglais. Nous avons aussi réalisé des recherches dans certaines revues afin de nous assurer que le matériel présent pouvait être intégré. Finalement, nous avons utilisé la méthode boule de neige pour compléter l'identification des documents. Les références bibliographiques des articles jugés pertinents ont ainsi été mises à contribution pour cibler davantage de documents. La collecte des documents analysés a eu lieu de janvier à mars 2022. Le tableau 1 présente les paramètres utilisés pour identifier les documents dans les fonds de recherche ainsi que le nombre de documents ainsi générés. Les données présentées ont été ajustées pour éliminer les doublons. Nous avons aussi effectué un tri des données sur la base des titres et des résumés afin de déterminer la pertinence de chaque article par rapport aux objectifs.

Tableau 1. Paramètres de la revue de littérature systémique et résultats générés

Fonds documentaire	Thèmes recherchés	Nombre de résultats	
		Identifiés[1]	Après tri
CAB Abstracts	(agro* OU agri* OU farm* OU agrar* OU horti) ET (value chain) ET (added value); (valeur) ET (chaîne) OU (ajoutée) OU (agriculture) OU (agroalimentaire) OU (alimentaire) OU (agricole).	77	56
EBSCOhost	(agro* OU agri* OU farm* OU agrar* OU horti) ET (value chain) ET (added value); *tous les mots dans le résumé* (valeur) ET (chaîne) OU (ajoutée) ET (agriculture) OU (agroalimentaire) OU (alimentaire) OU (agricole).	51	41
Google Scholar	(agri* OU agro* OU farm OU horti* OU agrar* OU food OU agri-food) ET (value chain) ET (added value) ET value capture); (valeur) ET (chaîne) OU (ajoutée) OU (agriculture) OU (agroalimentaire) OU (alimentaire) OU (agricole).	427	229
ProQuest	(agro* OU agri* OU farm* OU agrar* OU horti) ET (value chain) ET (added value); (valeur) ET (chaîne) OU (ajoutée) ET (agriculture) OU; (agroalimentaire) OU (alimentaire) OU (agricole).	80	59
Revues spécifiques		110	97
Web of Science	(agro* OU agri* OU farm* OU agrar* OU horti) ET (value chain) ET (added value); *tous les mots dans le résumé* (valeur) ET (chaîne) OU (ajoutée) ET (agriculture) OU (agroalimentaire) OU (alimentaire) OU (agricole).	24	11
Méthode boule de neige		124	111
Total		893	604

[1] Ajustés pour éliminer les doublons. Source : les auteurs

[1] Suivant les recommandations du Programme des Nations unies pour le développement, nous avons utilisé l'indice du développement humain pour classer les pays selon leur niveau de développement. Une mesure de l'indice du développement humain supérieure ou égale à 0,8 en 2019 pour au moins un des pays participant à la ou aux chaînes de valeur étudiées permettait de retenir l'article. Les mesures de l'indice du développement humain proviennent de l'École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke (2022).

Étant donné la nature des articles trouvés, nous avons opté pour une méta-analyse qualitative (Beaucher et Jutras, 2007; Laroche, 2015; Khan *et al.*, 2020). De manière spécifique, nous analysons les critères identifiés dans la littérature comme favorisant la performance et le développement des CV et ceux considérés comme défavorables. Pour faciliter l'organisation du contenu, nous avons identifié 10 thèmes de recherche en nous appuyant sur (i) la revue de la littérature de Clay et Feeney (2019) et de Sadovska *et al.* (2020) et sur (ii) un remue-méninge au sein de l'équipe de recherche. Le tableau 2 présente le nombre de documents associés à chaque thème de recherche. Il est à noter que plus d'un thème pouvait être associé à chaque article.

Tableau 2. Nombre de documents pertinents par thème de recherche

Thèmes de recherche	Nombre de documents	
	Après tri	Retenus
Collaboration	158	39
Compétitivité	71	9
Connaissances globales et innovation	156	21
Différenciation des produits	43	11
Gouvernement, politiques	137	25
Mode de production	80	13
Agriculture de précision et intégration verticale	52	7
Chaîne de distribution	74	9
Communication, marketing, certification et produit de niche	139	30
Diversification	69	8
Total	604	91

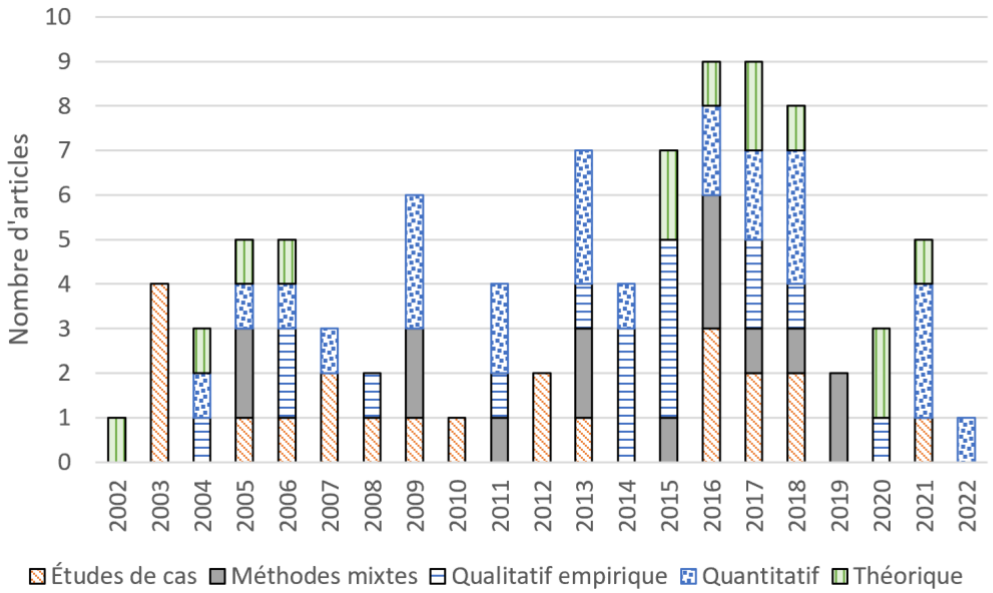
Source : les auteurs

Ces articles montrent que la considération de la performance des CV en agriculture constitue un sujet relativement récent, car aucun document publié avant 2002 n'a été recensé[2]. La
Source : les auteurs

Figure 2 présente la répartition des articles retenus en fonction de leur année de publication et de la méthode de recherche utilisée. Sur ce dernier aspect, en adaptant les catégories utilisées par Pierce *et al.* (2014), nous avons séparé les articles selon cinq grandes catégories méthodologiques. Les études quantitatives (24 études) regroupent autant les études de tradition économique utilisant des approches telles que la modélisation ou l'économétrie, que des études plus techniques, comme l'analyse des procédés ou de techniques de production. De leur côté, les études qualitatives ont été réparties en trois catégories. La première catégorie comprend les études de cas de chaînes de valeur (21 études) qui analysent la performance, les facteurs de réussite ou les caractéristiques d'intérêt de certaines chaînes. La seconde catégorie correspond aux méthodes qualitatives empiriques (17 études), telles que les entrevues, les groupes de discussion et les autres approches participatives. Bien que les études de cas puissent être considérées comme des méthodes qualitatives empiriques, leur grand nombre nous a incités à les isoler dans la catégorie précédente. La troisième catégorie comprend, quant à elle, les études à portée plus théorique (13 études), qui présentent des résultats basés sur des

[2] À titre comparatif, Sadovska et *al.* (2020) en avaient dénoté seulement 4.

déductions théoriques, des guides ou des conseils reposant sur des documents existants. Finalement, les études combinant les méthodes quantitatives et qualitatives, par exemple une enquête et des entrevues, ont été regroupées dans la catégorie des méthodes mixtes



(15 études).

Source : les auteurs

Figure 2. Répartition des articles composant la revue de littérature systémique en fonction de leur année de publication et du type de méthode utilisée

Une fois les documents classés par thème, nous avons consulté chacun de ceux-ci pour juger de sa pertinence pour nos travaux. Pour être considéré comme pertinent, un document devait remplir les critères suivants :

- Langue : français ou anglais
- Source : revue crédible recensée par l'index SCOPUS ou mentionnée dans la liste de revues reconnues par l'Australian Business Deans Council
- Géographie : cibler au moins un pays développé
- Sujet (au moins un parmi les suivants) : facteurs de réussite (ou d'échec) des chaînes de valeur, critères de performance des chaînes de valeur, rôle des organismes publics par rapport aux chaînes de valeur, impact des chaînes de valeur sur le reste de la filière

Pour assurer la qualité de l'évaluation de la pertinence des articles, nous avons effectué un double tri. Cette double approche est adaptée de la codification des articles de presse

développée par Baumgartner et Jones (2009), qui permet de vérifier la qualité d'un tri ou d'une codification.

Dans la première étape, trois étudiants (maîtrise et doctorat) ont procédé au classement complet de tous les articles sur la base des critères définis préalablement. Cette approche a permis de noter systématiquement différentes informations pertinentes pour la suite du projet. Tout d'abord, la méthode de recherche utilisée était indiquée pour documenter les différentes approches présentes dans la littérature. Les autres éléments relevés variaient selon le sujet de la recherche. Dans le cadre des recherches portant sur les facteurs de réussite et d'échec des chaînes de valeur, nous avons documenté les facteurs utilisés, le signe (positif, négatif ou neutre) de l'effet du facteur sur la performance des chaînes de valeur et le degré de significativité de chaque facteur. Les études quantitatives indiquent généralement le degré de significativité de leurs résultats; nous avons reproduit le concept de significativité des résultats dans les études qualitatives en suivant les travaux de King *et al.* (1994) et en utilisant le vocabulaire et le degré de confiance tirés des propos des auteurs pour déterminer la significativité de leurs résultats. Pour les études s'intéressant aux critères de performance des chaînes de valeur, nous avons listé les critères de performance utilisés dans chaque étude. Finalement, pour les études traitant du rôle des organismes publics par rapport aux chaînes de valeur et des impacts des chaînes de valeur sur le reste de la filière, nous avons procédé à une description qualitative des résultats générés.

La seconde étape a été menée par le chercheur principal du projet de recherche. Celui-ci a repris l'ensemble des articles considérés comme pertinents à la première étape et ceux qui avaient été déclassés en raison du critère de pertinence du sujet visé. La consultation des résumés de ces articles a permis de les classer selon leur pertinence pour l'étude en cours. Pour les articles classés différemment selon les approches, des échanges ont eu lieu entre les quatre chercheurs afin de déterminer le choix final[3].

Ainsi, l'analyse systématique de la littérature a contribué à l'atteinte de trois des objectifs visés par ce projet de recherche. En premier lieu, elle a été utilisée pour identifier les déterminants des chaînes de valeur leur permettant d'atteindre un fort potentiel de développement. Ces déterminants ont ensuite été utiles pour établir – en prenant aussi en considération les résultats de la consultation des acteurs – la grille d'analyse des chaînes de valeur qui fut l'outil retenu pour choisir les filières pertinentes pour l'étude et pour élaborer les questionnaires d'entrevue. En second lieu, les résultats ont servi à identifier les conséquences de la présence de CV sur l'écosystème global des filières, et ainsi à analyser la place de l'environnement normatif dans la performance des CV. Finalement, la littérature nous a permis de réaliser une analyse du rôle des organismes publics dans des pays de l'OCDE qui innovent et agissent comme chefs de file en matière de développement de chaînes de valeur bioalimentaires.

[3] Les informations collectées et présentes dans la base de données des articles portent sur ce qui suit : (i) article (auteurs, année de publication, lieu de publication, etc.); (ii) pays de l'étude; (iii) thème(s) de recherche de l'étude; (iv) méthode(s) de recherche; (v) facteur(s) de réussite analysé(s); (vi) critère(s) de performance; (vii) résultat(s) obtenu(s); (signe) et significativité, si analyse quantitative; et (viii) commentaires.

2.2.2 Consultation d'acteurs des filières bioalimentaires

La consultation des acteurs avait pour objectifs de :

(i) préciser le concept de valeur ajoutée dans le contexte des chaînes de valeur bioalimentaires[4];

(ii) préciser la notion de « potentiel de développement »;

(iii) identifier et hiérarchiser les principaux paramètres de sélection des filières dans lesquelles des chaînes de valeur pourraient avoir un fort potentiel de développement.

Le processus de consultation s'est déroulé en deux phases. La première consistait à consulter, au moyen d'un questionnaire en ligne, des experts exerçant au Québec et issus d'universités et de centres de recherche, du secteur privé et d'organismes gouvernementaux à l'échelle fédérale et provinciale. En nous appuyant sur la littérature (voir, par exemple, Clay et Feeney, 2019; Sadovska *et al.*, 2020), nous avons consulté les experts sur cinq concepts clés, soit : (i) la durabilité (sociale, économique et environnementale); (ii) la stratégie d'affaires des acteurs; (iii) l'efficience; (iv) la capacité de croissance; et (v) la gouvernance. Pour chacun de ces concepts, les experts devaient classer les dimensions identifiées par ordre d'importance. Au total, 45 personnes ont été consultées en juillet et août 2022 et 18 personnes ont répondu au questionnaire. L'annexe A présente le questionnaire ainsi que le profil des experts consultés[5].

Dans la deuxième phase, des experts des filières bioalimentaires du MAPAQ ont été consultés (présentation du rapport d'étape) afin (i) de discuter des principaux résultats de l'analyse de la revue de la littérature, (ii) d'analyser les suggestions de la ronde de consultation des experts sur les filières et les CV d'intérêt et (iii) de retenir des filières et des CV pour une analyse approfondie.

2.2.3 Analyse de la documentation spécifique aux filières bioalimentaires sélectionnées

Nous avons effectué une revue de la documentation spécifique aux filières sélectionnées et au Québec. Préliminaire à l'étape de l'étude de cas (étape 4 dans la section suivante), cette revue avait pour objectif de caractériser les filières à l'étude, notamment sur les types d'acteurs à rencontrer.

[4] Voir une discussion, selon les acteurs, sur la définition de la valeur et son partage dans le rapport d'Avise *et al.* (2019), notamment une définition descendante de la valeur par rapport à une définition de la notion par les différents acteurs qui intègre, entre autres, des dimensions sociales.

[5] Initialement, la démarche méthodologique prévoyait deux tours de consultation selon la méthode Delphi. Étant donné que l'essentiel de l'information désirée a été collecté dès le premier tour, un deuxième tour n'a pas été nécessaire. Le questionnaire a été réalisé à l'aide de LimeSurvey.

2.2.4 Étude des facteurs de performance dans les filières sélectionnées

2.2.4.1 La démarche générale

Une approche par études de cas, au moyen d'entrevues avec des acteurs des CV (Roy, 2009; Yin, 2009), a suivi la consultation des experts et la revue documentaire. L'approche par études de cas permet de rendre compte de la complexité de la réalité d'une situation et, donc, dans le cas de la présente recherche, de transposer la question des chaînes de valeur bioalimentaires dans le contexte particulier du Québec. Des exemples de cette démarche dans les filières agroalimentaires se trouvent dans Howieson *et al.* (2016), Ji *et al.* (2012) et Aramyan *et al.* (2007).

Nous avons élaboré une grille sur la base de l'analyse de la littérature et de la consultation des experts pour évaluer les éléments qui permettent à une CV d'atteindre son potentiel de développement (voir annexe B). Cette grille reprend les grandes catégories d'actions issues de la synthèse des résultats de l'analyse de la littérature et a servi de trame à la confection des guides d'entrevues. Les données ont été collectées à l'aide d'entrevues semi-dirigées en profondeur qui ont permis de rendre compte de la complexité des éléments concourant à la prise de décision. L'annexe C présente les éléments qui ont été abordés dans ces différentes entrevues[6]. L'approche fonctionnelle a servi de base pour identifier les personnes à rencontrer, et chacune des entrevues a duré de 45 à 90 minutes, pour une moyenne de 60 minutes.

Les entretiens (en ligne) ont été enregistrés et retranscrits, puis codifiés sur la base des thèmes retenus. L'analyse des informations codifiées a consisté en une analyse des discours recueillis lors des entretiens, selon les thématiques. En plus d'être cohérente avec les étapes précédentes (revue de la littérature et consultation des experts), cette démarche déductive par thème donne de la profondeur et de la précision à l'analyse (Paillé & Mucchielli, 2021).

2.2.4.2 Filières analysées

La consultation des experts portait également sur l'identification, de leur point de vue, de filières à haut potentiel, afin d'alimenter le choix des études de cas à réaliser dans le cadre du projet[7]. Les propositions s'attardant plus directement à un produit qu'à une filière ont été reclassées par secteur. La dimension de caractérisation des relations de collaboration étant importante dans la structuration des chaînes de valeur, il est vite apparu, lors des entrevues, que des questions de confidentialité amenaient les personnes à faire preuve d'une très grande prudence dans leurs réponses ou même à refuser de répondre[8]. Les entrevues ont donc été réorientées vers une analyse de filière, mais selon une perspective de développement des chaînes de valeur. Cependant, toutes les personnes interviewées devaient travailler dans des entreprises participant à des CV. Ainsi, les entrevues ont cherché à identifier, dans les filières

---

[6] L'ensemble des questions à traiter n'a pas été systématiquement abordé.

[7] Notons que cette consultation comprenait également des experts de l'équipe du MAPAQ.

[8] À titre d'exemple, les contrats constituent une dimension importante de la relation entre acteurs. Ceux-ci comportent toujours des éléments de confidentialité. Par ailleurs, les acteurs des CV étant très souvent en nombre limité pour l'un ou l'autre des maillons, les informations exposées deviennent très vite sensibles. Notons que, dans certains cas, la question a été posée dès la réception du courriel de sollicitation.

concernées, les facteurs qui favorisent le développement de CV pour le cas particulier des filières bioalimentaires québécoises. Le

Tableau 3 présente les filières ayant fait l'objet de l'étude.

Tableau 3. Filières ayant fait l'objet d'une consultation des acteurs

Canneberges	Viande de bœuf	Blé panifiable	Graines et noix
Intrant primaire uniquement produit au Québec	Intrant primaire uniquement produit au Québec	Intrant primaire produit au Québec mais pouvant également faire l'objet d'importations	Intrants primaires produits au Québec et ailleurs dans le monde
Mondialisée pour les marchés de destination des produits	Le Québec est le marché de destination du produit	Marché de destination des produits est nord-américain avec un fort ancrage au Québec	Marché de destination des produits est nord-américain avec un fort ancrage au Québec

Source : les auteurs

En nous appuyant sur le cadre général présenté à la figure 1, les portraits diagnostiques et la littérature grise[9] nous ont permis d'identifier les maillons de chacune des filières à l'étude et leur importance relative. Le choix des acteurs à interviewer s'est appuyé sur cette analyse de la littérature et qui est schématisée à l'annexe G pour les filières de la canneberge, de la viande de bœuf et du blé panifiable.

2.3 Synthèse des résultats en lien avec la démarche de recherche

Bien que la démarche méthodologique ait été décrite de manière séquentielle, la présentation des résultats ne suivra pas cette logique. Les thématiques seront ainsi, tour à tour, analysées en faisant appel, de manière intégrée, aux éléments (i) de la revue de la littérature, (ii) de la consultation des experts et (iii) des entrevues semi-dirigées. Les résultats de la recherche sont donc présentés selon les thématiques ou concepts importants pour la compréhension de la dynamique des CV dans les filières étudiées.

Dans nos analyses, la lettre **E** fera référence aux experts consultés, et la lettre **A**, aux acteurs des CV des filières analysées ayant été interviewés, dont ceux présents à l'échelle organisationnelle. Lorsqu'un indice est ajouté (p. ex. A_c), celui-ci fait référence à la filière, soit « c » pour les canneberges, « vb » pour la viande de bœuf, « gn » pour les graines et noix et « bp » pour le blé panifiable. Par ailleurs, dans la suite du rapport, afin d'alléger le texte, pour parler des « acteurs des CV des filières analysées ayant été interviewés », nous pourrons utiliser

[9] Voir par exemple https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portait_diagnostic_sectoriel_boeuf_veau.pdf et https://www.agrireseau.net/bovinsboucherie/Documents/bb384.pdf pour le bœuf, https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Portraitdiagnosticcanneberge.pdf pour les canneberges et https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Monographiegrain.pdf pour le secteur des grains.

« acteurs des CV des filières analysées ». Cela fera donc référence aux personnes interviewées. De plus, lorsque nous évoquerons « la perspective du Québec », il s'agira bien entendu de la perspective des personnes ayant répondu au sondage ainsi que de celle des personnes interviewées.

3 LA CHAÎNE DE VALEUR DURABLE ET LA CRÉATION DE VALEUR DANS LE SECTEUR BIOALIMENTAIRE : UNE PRÉCISION DES CONCEPTS

La notion de valeur générée par des acteurs économiques peut se définir de plusieurs façons, y compris lorsqu'elle est utilisée à travers le concept de chaînes de valeur. Afin d'assurer une consistance dans l'analyse de ce rapport, certains termes méritent d'être définis de façon plus approfondie. C'est notamment le cas des concepts de valeur ajoutée, de création de valeur et de chaîne de valeur durable. Ces concepts sont définis selon le point de vue de la littérature et la perspective spécifique du Québec à partir des résultats de la consultation des experts ainsi que ceux des entrevues réalisées auprès des acteurs des chaînes de valeur. En effet, il nous apparaît important de nous attarder, dans la présente recherche, à la définition de la valeur ajoutée à l'œuvre au sein des filières bioalimentaires québécoises et d'évaluer dans quelle mesure le concept est compris et commun.

3.1 Le concept de chaîne de valeur durable

L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture propose de définir une chaîne de valeur durable (CVD) de la manière suivante :

> […] l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises, et leurs activités successives et coordonnées d'ajout de valeur qui produisent des matières premières d'origine agricole et les transforment en produits alimentaires, lesquels sont vendus à des consommateurs finaux et éliminés après utilisation, d'une façon qui soit rentable d'un bout à l'autre, qui ait de larges effets positifs pour la société et qui n'épuise pas de façon permanente les ressources. (FAO, 2014, p. 8)

Certains mots-clés de cette définition sont importants dans le contexte de la présente recherche. Tout d'abord, les mots-clés « l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises, et leurs activités successives et coordonnées » nous amènent à une analyse verticale, lorsqu'il s'agit d'examiner les relations internes aux CV, et horizontale, lorsqu'il s'agit d'étudier la concurrence entre les CV et avec les produits hors des CV. Deuxièmement, ces mots-clés soulèvent l'importance d'une coordination horizontale et verticale entre les acteurs, supposant dès lors une interaction entre eux. Des auteurs comme de Vries *et al.* (2023) parlent ainsi d'interdépendance de réseaux plus ou moins complexes selon les CV. Il s'agit donc d'activités, d'acteurs et de réseaux (Grohmann *et al.*, 2023). Les experts consultés évoquent également le fait que les stratégies ne doivent pas être individuelles.

Pas de concertation, pas de relation gagnant-gagnant entre les acteurs de la terre à la table, pas de chaîne de valeur. [**E**]

Cette nécessité est également mise en exergue par les acteurs rencontrés en entrevue, même si cette coordination n'est à l'œuvre qu'à des degrés divers[10] dans les CV des filières à l'étude. Étant donné que le cadre règlementaire intervient généralement au niveau de ces interactions, la structure des marchés et les politiques publiques existantes sont susceptibles d'avoir un effet sur ces relations (Grohmann *et al.*, 2023)[11]. Au Québec, nous pouvons penser à la présence de plans conjoints, de chambres de coordination et de développement ainsi que, plus généralement, aux lois sur la concurrence et l'encadrement contractuel. De tels encadrements sont aussi présents ailleurs dans le monde (Royer, 2009).

La définition fait aussi appel à la notion d'*«* ajout de valeur *»,* ce qui implique de pouvoir la définir et d'en identifier les sources. Nous reviendrons sur cet élément dans la section 3.2. Finalement, le concept de durabilité environnemental mis de l'avant implique que les externalités positives ou négatives soient internalisées par la CV, d'où l'importance des mots-clés *«* effets positifs pour la société *»* et *«* n'épuise pas de façon permanente les ressources ». Grohmann *et al.* (2023), soulignent que les politiques publiques, comme facteurs externes, sont à l'œuvre dans la dynamique de structuration des CV, étant donné qu'en plus des biens marchands, l'agriculture produit des externalités positives et/ou négatives. Cette dimension environnementale de la durabilité est considérée comme particulièrement importante par les experts consultés. Ainsi, les commentaires suivants sont ressortis de la consultation :

La capacité de support de l'environnement et sa préservation par les processus de production sont le premier facteur permettant de préserver la durabilité (moyen et long terme) de cette production et de son processus de fabrication. [**E**]

Le concept de durabilité doit nécessairement prendre en compte l'aspect environnemental pour être considéré comme une chaîne de valeur qui perdurera dans le temps. Ceci la rend ensuite socialement acceptable et conduit à des résultats économiques potentiellement intéressants, lorsque la chaîne de valeur durable d'une entreprise est reconnue par l'ensemble des intervenants du milieu (gouvernements, chercheurs, experts, médias...). [**E**]

Dans l'ensemble des filières pour lesquelles des entrevues ont été réalisées, cette dimension environnementale était également présente, confirmant l'importance de son intégration lors de l'analyse des facteurs de performance des CV. Cependant, certaines personnes consultées soulignaient également l'importance de prendre en compte l'ensemble des dimensions de la durabilité (économique, environnementale et sociale).

Le gain environnemental est à la base de la durabilité. Toutefois, si la chaîne n'est pas économiquement viable, la chaîne va cesser d'exister et si l'aspect environnemental ou économique n'est pas rencontré,

[10] Nous revenons là-dessus dans la section sur la collaboration entre les acteurs (voir section 4.1).

[11] Grohmann *et al.* (2023) soulignent que les politiques publiques sont à l'œuvre, étant donné qu'en plus des biens marchands, l'agriculture produit des externalités positives et/ou négatives.

les objectifs sociaux et l'acceptabilité sociale ne seront pas atteints. Bref, le classement n'est pas souhaitable, les trois vont de pairs. [**A**]

La durabilité ne se résume pas uniquement à la dimension environnementale. Les trois dimensions ont une importance égale. Il est désormais important de s'intéresser aux « trois résultats essentiels » [économique, social, environnemental] *, soit (1) la protection de l'environnement naturel en limitant au maximum les externalités négatives tout au long de la chaîne de valeur bioalimentaire; (2) les retombées économiques des activités dans ladite chaîne, et enfin (3) la viabilité sociale de ces activités.* [**A**]

3.2 Les concepts de valeur ajoutée et de création de valeur

3.2.1 Le concept de valeur ajoutée selon la littérature consultée

Pour les parties prenantes de la chaîne de valeur, la FAO (2014) définit la valeur ajoutée comme la différence entre les coûts non salariaux qu'il faut assumer pour produire et fournir un produit alimentaire et le prix maximum que le consommateur est prêt à payer pour ce produit. De leur côté, dans une définition plus macroéconomique, Gilbert et Hitayesu (2017) mesurent la valeur ajoutée d'une filière par la somme des rémunérations des facteurs de production, dont les principales sont les salaires et traitements avant impôts, les revenus des propriétaires d'entreprises individuelles et de sociétés, l'amortissement et les intérêts et l'addition des taxes indirectes nettes des subventions.

Une analyse commerciale plus stricte pourrait également être faite. Ainsi, sur ce plan :

> […] l'objectif principal de la chaîne de valeur est de maximiser les bénéfices non seulement en éliminant les inefficacités mais aussi en maximisant les revenus globaux pour tous ses acteurs, en créant des produits que les consommateurs sont prêts à payer plus cher ou à acheter en plus grandes quantités (FAO, 2014, p. 10).

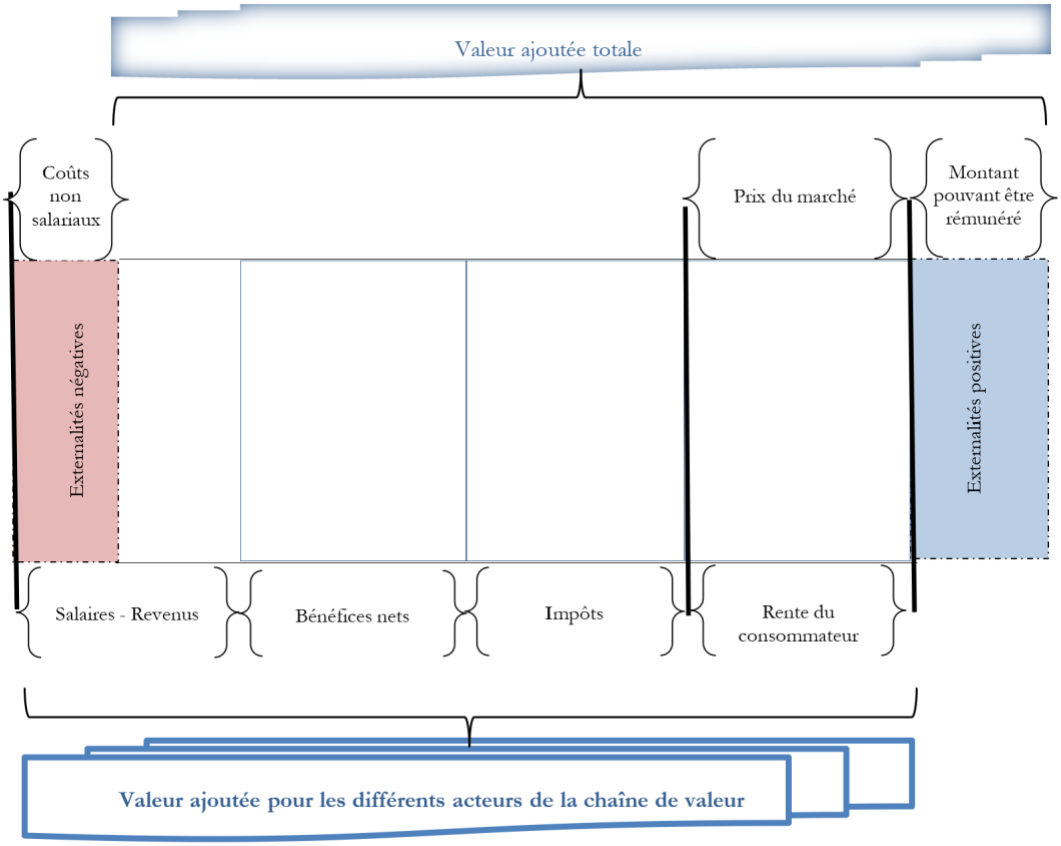
La performance ne peut donc pas être atteinte sans l'intégration des attentes des consommateurs. En effet, ces derniers recherchent une alimentation saine et désirent répondre à des idéaux de valeur qui incarnent les représentations identitaires qu'ils se font d'eux-mêmes et des entreprises avec lesquelles ils transigent (Apaolaza *et al.*, 2018; Daugbjerg et Swinbank, 2012; Ditlevsen *et al.*, 2019; Nuttavuthisit et Thøgersen, 2017). Ainsi, Clark *et al.* (2021) s'intéressant au secteur agricole propose la définition suivante d'une agriculture à valeur ajoutée, tirée de Lu et Dudensing (2015) :

> L'agriculture à valeur ajoutée est un ensemble de pratiques agricoles qui permettent aux agriculteurs de s'adapter aux préférences des consommateurs en matière de produits agricoles ou alimentaires, avec des caractéristiques de forme, d'espace, de temps, d'identité et de qualité qui ne sont pas présentes dans les matières premières agricoles produites de manière conventionnelle. L'agriculture à valeur ajoutée peut se caractériser par le fait que les agriculteurs changent leur position dans la chaîne d'approvisionnement, créent des liens plus étroits ou directs entre eux et les consommateurs, ou modifient les processus de production pour modifier ou préserver

certaines caractéristiques intrinsèques de leurs produits agricoles. (Traduction libre de Lu et Dudensing, 2015, p. 4)

Les CV contribuent ainsi à répondre aux attentes sociétales qui passent par la consommation, dont la qualité et la salubrité des aliments, le respect de l'environnement et du bien-être animal ou même une répartition équitable de la valeur le long de la chaîne. Nous y retrouvons donc les différentes composantes usuelles du concept de durabilité (économique, sociale, environnementale)[12]. Ces attentes imprègnent les pratiques des parties prenantes au sein des CV (Lusk *et al.*, 2018; Wongprawmas et Canavari, 2017) et s'entrelacent de plus en plus avec l'aspect fondamental de la compétitivité de la CV, celle-ci dépassant la simple compétitivité-prix; les dimensions de compétitivité hors-prix étant également importantes (Tamini, 2020).

La Figure 3 présente ces différentes composantes de la valeur ajoutée dans une perspective de durabilité selon la FAO (2014).



Source : adapté de FAO (2014)

[12] Pour une analyse exhaustive de la notion de durabilité et de ses dimensions (économique, environnementale et sociale) et indicateurs possibles dans le secteur bioalimentaire québécois, se référer à Tamini *et al.* (2020).

Figure 3. Décomposition du concept de valeur ajoutée dans une logique de durabilité

Un regard attentif sur la Figure 3 révèle que le concept de valeur ajoutée implique d'associer des allégations de qualité (intrinsèque[13] ou non) du produit – qui feront en sorte que le consommateur le paiera plus cher – avec des avantages en matière de durabilité, ce qui complexifie sa création.

3.2.2 Le concept de valeur ajoutée selon la perspective des acteurs rencontrés

La majorité des réponses des experts sur leur perception de la valeur ajoutée vont dans le sens de la définition de la FAO. Les notions de compétitivité-prix et de compétitivité hors-prix discutées précédemment sont également abordées par les experts. Pour plusieurs répondants, la valeur ajoutée est donc « la valeur supplémentaire qu'on ajoute au produit de base ». La notion de « perception » de cette valeur est récurrente dans les réponses, qui s'articulent principalement autour :

- du processus de création de la valeur avec notamment la diminution des coûts de production[14] et/ou l'augmentation des caractéristiques intrinsèques du produit;
- du résultat obtenu par la création de la valeur, avec notamment la mise en exergue de caractéristiques percevables du produit pour le consommateur (qui permet un positionnement particulier du produit) et une augmentation des marges du fait d'une valeur finale considérablement plus élevée.

Ainsi, selon un expert consulté :

> *[La valeur ajoutée c'est] soit une opération permettant d'enlever des facteurs de coûts dans le processus de production (mêmes produits, même qualité), soit une opération qui permet d'ajouter de la valeur (des caractéristiques, des fonctionnalités, du style/design avantageux) au produit* vs *auparavant, et* vs *la concurrence.* [**E**]

Un autre expert note :

> *[La valeur ajoutée] doit se traduire [par] l'ajout de valeur au niveau du produit final et donc des marges supérieures à chaque maillon. Pour cela la filière doit répondre à des besoins du consommateur et [la marge] doit être partagée aux opérateurs de tous les maillons.* [**E**]

La durabilité transparaît également. Ainsi, à ce propos, un expert note ceci, dans sa définition de la valeur ajoutée :

> *La valeur ajoutée réside dans toutes les activités ayant un impact positif sur la forme, la fonction ou l'utilisation du produit agroalimentaire. Ces activités transforment ou modifient le produit en ce qui*

[13] La qualité intrinsèque d'un produit agricole se définit par les caractéristiques propres au produit lui-même, indépendamment de l'emballage, de la présentation ou de la réputation du producteur. Elle est liée aux attributs souvent issus des conditions de production ou des propriétés physiques, chimiques et biologiques du produit (Voir Traoré et al., 2023).

[14] Cela suppose de pouvoir tenir compte des économies d'échelle qui existent dans plusieurs des filières étudiées, et plus particulièrement au niveau du maillon de la transformation.

est vendu au client final, tout en exploitant de manière optimale les ressources disponibles et tout en éliminant toutes les formes de gaspillage des ressources tout au long de la chaîne de valeur. [**E**]

Ces différents éléments se retrouvent également lors des entrevues avec les acteurs des filières bioalimentaires étudiées. Ainsi, il s'agira d'avoir un produit de qualité (intrinsèque) tout en étant performant en matière de productivité. Cette situation sera, par exemple, observée dans le cas du grain ou de la viande de bœuf. Cela se traduit alors par une marge plus élevée. Pour les acteurs, la valeur intrinsèque et la valeur perçue sont importantes et font en sorte que les produits doivent se différencier.

> *On a beau (Québec) commercialiser du produit haut de gamme, on sait très bien que si on reste dans la commodité on va se faire écraser par les géants donc il faut avoir un produit intéressant, un emballage intéressant.* [$\mathbf{A_{vb}}$]

Cette différenciation des produits peut revêtir plusieurs dimensions.

> *[…] ajouter de la valeur ça veut dire répondre à nos objectifs d'entreprise. […] qui sont évidemment le profit, l'impact social puis la réduction de notre impact environnemental tout en répondant aux attentes des clients et des consommateurs.* [$\mathbf{A_{gn}}$]

> *Au fil du temps, on s'est rendu compte que notre valeur ajoutée était vraiment au niveau de la transformation, on s'est éloigné des assemblages facilement reproductibles par nos concurrents.* [$\mathbf{A_{gn}}$]

L'importance de l'ensemble des maillons dans la création de la valeur transparaît également dans les entretiens réalisés avec les acteurs de CV dans les filières analysées.

> *[…] la valeur ajoutée pour moi, c'est la transformation, c'est la congélation, c'est ce que les producteurs, c'est ce qu'on fait avec le produit […].* [$\mathbf{A_c}$]

La dimension marketing, notamment la présentation du produit, de son emballage et de l'image de l'entreprise, transparaît également dans les entrevues réalisées. Dans des commentaires comme « raconter l'histoire du produit » ou « la citrouille parle », le « message » du produit porte sur les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) du processus de fabrication. Dans certains cas, la valeur ajoutée des produits sera liée à l'image globale de l'entreprise, notamment à ses pratiques vertueuses attestées par des certifications comme B Corp[15] ou, dans le cas de la canneberge, par des certifications de modes de production respectueux de l'environnement. La valeur perçue du produit est alors ancrée dans la marque de l'entreprise qui le fabrique.

> *[…] en ce moment, on a un effort ciblé sur l'ouest des États-Unis où oui, effectivement, on est vraiment dans raconter notre histoire, le branding [image de marque], le B Corp, les valeurs.* [$\mathbf{A_{gn}}$]

Une dimension importante soulignée concerne le contrôle de la marque qui permet de capter l'essentiel des gains de productivité ainsi que l'amélioration de la qualité intrinsèque des produits. Cette préoccupation est d'autant plus importante qu'au Canada, les cinq principaux

[15] « B Corp Certification is a designation that a business is meeting high standards of verified performance, accountability, and transparency on factors from employee benefits and charitable giving to supply chain practices and input materials. » (https://www.bcorporation.net/en-us/certification/)

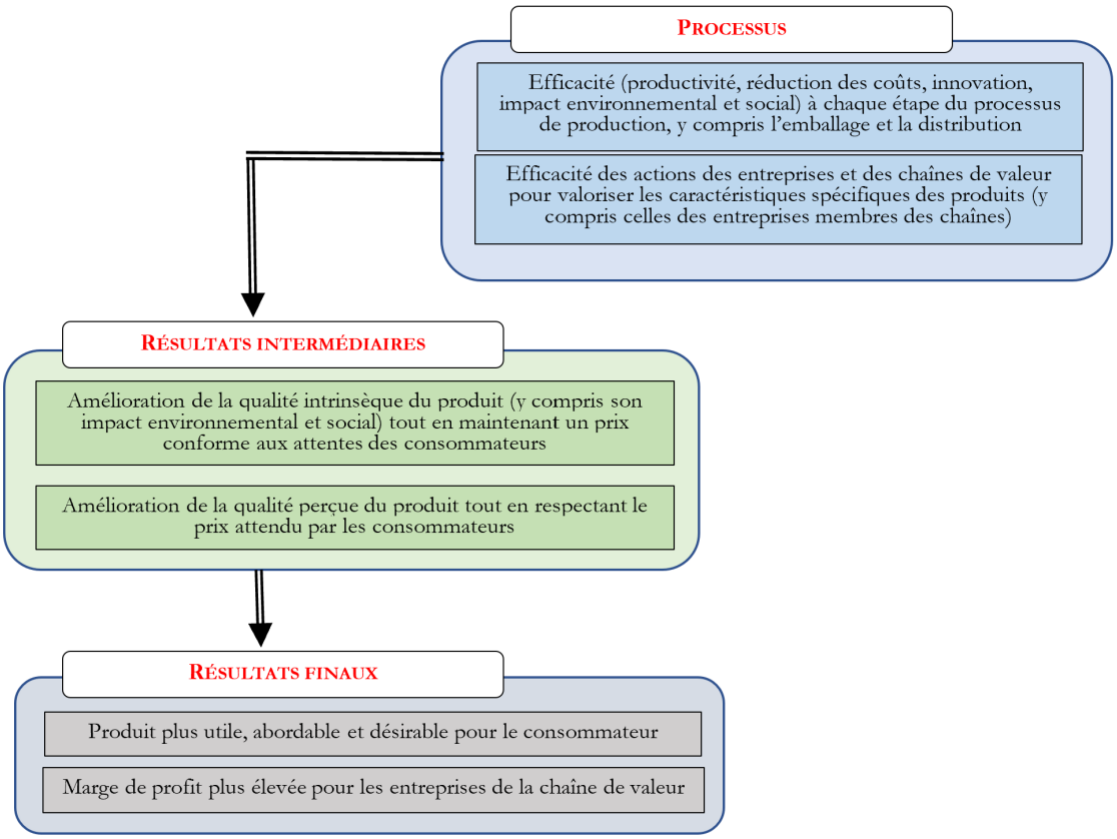
acteurs de la distribution de produits alimentaires sont responsables d'environ 80 % des ventes de produits alimentaires et de boissons[16]. Ces acteurs pourraient donc avoir des pratiques commerciales stratégiques et des intérêts qui ne sont pas forcément alignés sur ceux des entreprises participant aux CV. La dimension qui s'ajoute donc aux éléments définis par les experts porte sur le processus, avec une place donnée à l'identité de l'entreprise leader ou à la chaîne de valeur. Le processus de création de valeur comporte des *dimensions de compétitivité hors-prix,* dont l'image de la marque et le *branding* du produit. Les acteurs des chaînes de valeur donnent donc une place importante aux dimensions de compétitivité hors-prix, telles que définies dans Gagné *et al.* (2020) et Tamini (2020).

Pour résumer, sur les bases de la littérature, de la consultation des experts et des entrevues, notre définition de la valeur ajoutée, aux fins de la présente analyse, englobe à la fois le processus et les résultats de la manière suivante :

- Processus :
  - Efficacité (productivité, minimisation des coûts, innovation, ESG) à chaque étape du processus de production, y compris l'emballage et la distribution;
  - Efficacité des activités menées par les entreprises et les chaînes de valeur pour faire reconnaître les attributs spécifiques des produits (y compris les entreprises faisant partie des CV).
- Résultats intermédiaires :
  - Amélioration de la qualité intrinsèque du produit (y compris son impact ESG) à un prix conforme aux attentes des consommateurs;
  - Amélioration de la qualité perçue du produit à un prix conforme aux attentes des consommateurs.
- Résultats finaux :
  - Produit plus utile, abordable et désirable pour le consommateur;
  - Marge de profit plus élevée pour la CV.

La Figure 4 présente les différentes composantes de la CV selon les experts consultés et les acteurs des CV des filières analysées.

[16] Voir des données pour l'année 2022 à l'adresse https://www.statista.com/statistics/481019/leading-grocery-retailers-by-market-share-canada/. Consulté le 11 octobre 2024.



Source : les auteurs

Figure 4. Éléments constitutifs de la valeur ajoutée – perspectives des experts et des acteurs des chaînes de valeur des filières analysées

La Figure 4 reprend notre synthèse de la notion selon la consultation des experts et les entrevues réalisées. Cependant, la notion est opérationnalisée différemment dans les CV étudiées. Le Tableau 4 illustre, selon notre analyse, la manière dont la notion est comprise par les personnes rencontrées en entrevue. Ce tableau ne présente pas le résultat des actions, mais la manière dont le concept est compris (processus, résultats intermédiaires, résultats finaux) et partagé.

Tableau 4. Compréhension de l'opérationnalisation de la notion de VA selon la perspective des acteurs de chacune des filières

	Canneberges	**Viande de bœuf**
Processus		
Efficacité à chaque étape du processus de production	++	+
Efficacité de la valorisation des caractéristiques spécifiques des produits	+++	++
Résultats intermédiaires		
Amélioration de la qualité intrinsèque du produit et prix de vente attendu	+++	++
Amélioration de la qualité perçue du produit et prix de vente attendu	+++++	+++
Résultats finaux		
Produit plus utile, abordable et désirable pour le consommateur	+++	+++
Marge de profit plus élevée pour les entreprises de la CV	++++	++++
	La nécessité de l'amélioration de la productivité (maillon de la production) ne transparaît pas clairement auprès de l'ensemble des acteurs. La VA, telle que partagée, peut être considérée comme uniquement une « recréation » de la valeur déjà existante.	Les dimensions autres qu'économiques ne transparaissent pas. Et, pour la dimension économique l'élément portant sur les gains de productivité n'est pas entièrement pris en compte. Cependant, il existe une démarche de création de la valeur comme « convention », mais uniquement au niveau du maillon de la production.

+++++ : fort degré de prise en compte; +++ : degré moyen de prise en compte; + : faible degré de prise en compte.

Source : les auteurs

Tableau 4 (suite). Compréhension de l'opérationnalisation de la notion de VA selon la perspective des acteurs de chacune des filières

	Blé panifiable	Graines et noix
Processus		
Efficacité à chaque étape du processus de production	++++	+++
Efficacité de la valorisation des caractéristiques spécifiques des produits	++	+++
Résultats intermédiaires		
Amélioration de la qualité intrinsèque du produit et prix de vente attendu	+++	+++
Amélioration de la qualité perçue du produit et prix de vente attendu	+++	+++++
Résultats finaux		
Produit plus utile, abordable et désirable pour le consommateur	++++	++++
Marge de profit plus élevée pour les entreprises de la CV	+++++	+++++
	Il existe une démarche de création de la valeur comme « convention » entre les acteurs (production, transformation, boulangeries). Elle intègre la dimension multidimensionnelle (au-delà de sa partie économique) de la VA.	La notion de VA est considérée comme multidimensionnelle, s'appréhendant au-delà de sa partie économique. Cette logique est imposée comme une convention aux acteurs en aval.

+++++ : fort degré de prise en compte; +++ : degré moyen de prise en compte; + : faible degré de prise en compte.

Source : les auteurs

3.3 Potentiel de développement des CV et de création de richesse

3.3.1 Les résultats de l'analyse de la littérature

Comme indiqué en introduction, l'objectif principal de notre étude des CV comprend la notion de « développement ». L'analyse de la littérature nous a permis d'examiner les facteurs de développement des CV. Comme nous l'avons vu précédemment, certains de ces facteurs touchent les stratégies des entreprises, dont les mécanismes de collaboration au sein des CV, tandis que d'autres concernent l'ensemble des secteurs bioalimentaires ou des filières dans lesquels évoluent ces CV. Ainsi, Porter *et al.* (2008) identifient quatre principales dimensions interreliées de l'environnement d'affaires microéconomique des entreprises qui permettent à celles-ci de se développer, soit : (i) la structure des marchés et les stratégies des entreprises; (ii) les conditions de la demande; (iii) les conditions des principaux facteurs de production; et (iv) l'environnement global dans lequel les entreprises évoluent.

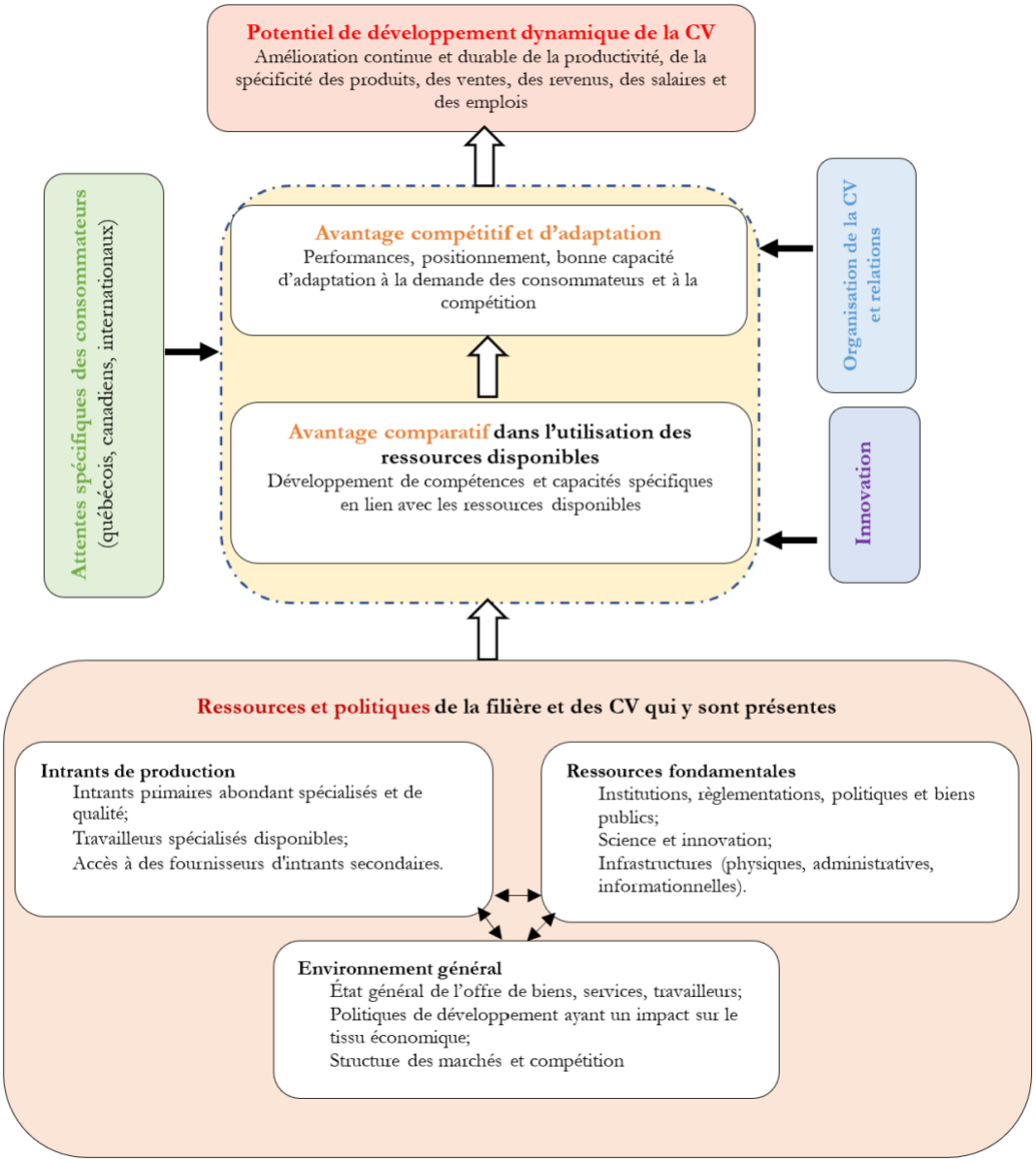
Cependant, ce ne sont pas que les entreprises individuelles qui doivent présenter un fort potentiel de développement. En effet, la création de chaînes de valeur permet de déplacer la concurrence entre chaînes bioalimentaires plutôt qu'entre entreprises (Craighead *et al.*, 2017). L'analyse faite à l'échelle régionale et, notamment, la notion de « grappes » amenée par Porter (voir Martin et Sunley, 2011) peuvent alors être transposées à l'échelle des CV pour faire une analyse globale du potentiel de développement.

La Source : adapté de Porter *et al.* (2008), Malecki (2011) et Martin et Sunley (2011)

Figure 5 présente le modèle général de potentiel de développement à l'échelle d'une CV. De la Source : adapté de Porter *et al.* (2008), Malecki (2011) et Martin et Sunley (2011)

Figure 5, il apparaît que les analyses du potentiel de développement doivent être conduites non seulement à l'échelle des entreprises, mais aussi à celle des filières et du contexte dans lequel elles évoluent[17].

[17] Voir aussi Tamini *et al.* (2018) pour la perception des dirigeants de l'industrie bioalimentaire sur l'environnement général dans lequel ils évoluent.



Source : adapté de Porter *et al.* (2008), Malecki (2011) et Martin et Sunley (2011)

Figure 5. Modèle général de potentiel de développement (et de création de richesse) à l'échelle d'une CV

3.3.2 Potentiel de développement et de création de richesse selon la perspective des acteurs des filières étudiées rencontrés

Les experts consultés sur la notion de fort potentiel appliquée aux CV avaient des bases de compréhension différentes de l'expression. Leurs réponses s'attardent aux dimensions suivantes :

1. Caractéristiques potentielles de mobilisation des acteurs;
2. Équité des retombées, importance de celles-ci pour les participants aux CV et pour la qualité de leur relation d'affaires;
3. Pérennité des activités d'une CV (stabilité de l'approvisionnement intrants, disponibilité et provenance de ceux-ci);
4. Type de marché visé et caractéristiques de celui-ci (taille, fréquence des achats potentiels, originalité du produit, besoin non comblé, géographie, etc.).

Ainsi, selon un expert consulté, une CV à fort potentiel c'est :

> *[…] celle qui adopte des stratégies concertées avec les divers maillons de la chaîne. C'est-à-dire celle où les intervenants entretiennent des relations d'affaires entre eux en considérant des besoins du marché et des consommateurs de façon spécifique.* [**E**]

Pour un autre, la pérennité est intrinsèquement reliée au fort potentiel :

> *Je suppose que (le) potentiel concerne la pérennité de la chaîne de valeur, dans un environnement fortement turbulent et incertain et où les ressources font grandement défaut. Cette pérennité dépendra de la capacité des acteurs à bien identifier les tendances et besoins futurs, ainsi que l'évolution des comportements des consommateurs, qui ne sont pas facilement prévisibles.* [**E**]

Plus simplement, un autre expert exprime le fort potentiel comme :

> *[…] une chaîne de valeur qui a de grandes probabilités de susciter l'adhésion de tous les acteurs et de générer, pour chacun, un retour monétaire au-delà des attentes.* [**E**]

Pour les personnes rencontrées en entrevue, il est important que les CV puissent prendre en compte les défis et les opportunités afin d'être performantes et de le demeurer.

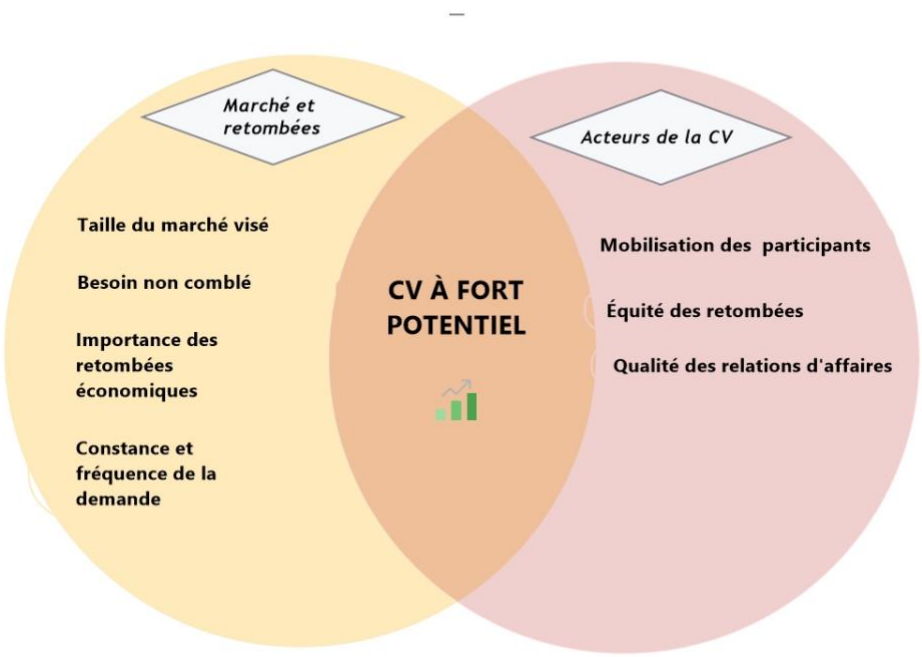
> *La croissance n'est possible que s'il y a une place sur le marché. Cette taille est définie selon un besoin non comblé (offre inférieure à la demande), mais aussi selon l'évolution du besoin en fonction des tendances alimentaires (diminution de la consommation d'aliments gras, augmentation des aliments végétaux, céréaliers, etc.).* [**A**]

Cependant, la taille des marchés, la disponibilité des intrants et la qualité des produits figurent peu après. Ainsi, les acteurs des filières associent le potentiel de développement et de croissance à la disponibilité de l'intrant primaire de qualité et à la taille de marché à servir et qui ne l'est pas encore. Même si, pour l'ensemble des filières à l'étude, et selon la perspective des acteurs interviewés, il existe une forte concurrence, la différenciation des produits mis en marché semble également déterminer le potentiel de développement.

Lorsque nous faisons le lien avec le cadre conceptuel présenté à la Source : adapté de Porter *et al.* (2008), Malecki (2011) et Martin et Sunley (2011)

Figure 5, nous constatons donc que les réponses font presque exclusivement référence aux facteurs propres aux CV. L'environnement général est peu évoqué et seulement lors du traitement des questions sur les politiques d'appui sur lesquelles nous reviendrons à la section 5.

La Figure 6 résume les perspectives québécoises, selon les personnes consultées, des éléments pouvant faire en sorte qu'une CV soit considérée comme ayant un fort potentiel de développement.



Source : les auteurs

Figure 6. Perspectives québécoises de la notion de fort potentiel, selon les personnes consultées

4 FACTEURS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE CHAÎNES DE VALEUR BIOALIMENTAIRES

La revue de la littérature nous a permis d'identifier sept thèmes principaux, soit : 1) les mécanismes de coordination ou de collaboration; 2) l'efficience; 3) l'orientation marché de la CV; 4) l'innovation; 5) la qualité intrinsèque des produits; 6) les marqueurs de l'identité des produits; et 7) les politiques. Le thème des politiques est traité dans la section 5 du présent rapport. Par ailleurs, les questions de la qualité intrinsèque des produits et des marqueurs de l'identité des produits étaient sous-jacentes lors des discussions sur les autres thèmes avec les personnes interviewées, sans être spécifiquement considérées. À titre d'exemple, comme nous

le verrons, le traitement de la dimension de l'efficience faisait également référence à la qualité des produits. La synthèse de la littérature sur la qualité intrinsèque des produits et celle sur les marqueurs de l'identité des produits sont donc mises en annexe (voir l'annexe D). L'annexe F présente également les principaux facteurs d'efficacité qui se dégagent des références bibliographiques portant sur des études de cas.

4.1 Les mécanismes de coordination ou de collaboration

4.1.1 Les résultats de l'analyse de la littérature

La littérature consultée montre que la coordination des acteurs est importante pour la performance de la CV (Amanor-Boadu, 2003; Goldsmith et Bender, 2004; Handayati *et al.*, 2015). Sans cette coordination, la création de valeur ne peut se faire de manière durable[18]. Cette collaboration aura un ou plusieurs des objectifs suivants : établissement des règles, adoption des règles, mise en œuvre des règles, suivi des règles et autres activités, application de sanctions, si nécessaire (Grohmann *et al.*, 2023).

Ainsi, la **coordination verticale** (Anic et Nusinovic, 2005; Bertazzoli *et al.*, 2011; Camanzi *et al.*, 2018; Carillo *et al.*, 2017; Leat et Revoredo-Giha, 2013; Lees et Nuthall, 2015) et l'**intégration verticale** (Ambroise *et al.*, 2018; Carillo *et al.*, 2017; Heery *et al.*, 2016; Fares *et al.*, 2010; Jie *et al.*, 2015) favorisent la création de la valeur. Fares *et al.* (2010) montrent donc que la faible coordination des acteurs se traduit par une faible adoption de pratiques de création de valeur. La consolidation des entreprises peut alors être un facteur positif de création de valeur durable (Heery *et al.*, 2016), bien que cet élément soit contesté (Briscoe et Ward, 2006). En cas d'absence de consolidation, une option alternative de création de valeur est la présence de **coordination horizontale** (Briscoe et Ward, 2006; Leat et Revoredo-Giha, 2013; Lees et Nuthall, 2015)[19].

De manière générale, les mécanismes de coordination permettent d'**éviter l'exercice d'un pouvoir de marché trop important par l'une des parties** de la CV et que celle-ci accapare toute la valeur créée (Handayati *et al.*, 2015), nuisant ainsi à sa durabilité[20]. De plus, les **relations** sont plus **complexes** à établir et à consolider **en cas de déséquilibre des pouvoirs entre acteurs** de la CV (Matopoulos *et al.*, 2007; Redondo et Fierro, 2007). Les enjeux portent sur la confiance (de Vries *et al.*, 2023; Grohmann *et al.*, 2023), l'engagement et la satisfaction des acteurs (Redondo et Fierro, 2007). Comme indiqué par Grohmann *et al.* (2023), du point de vue de la théorie des systèmes, la confiance réduit la complexité des interactions sociales avec un effet positif sur le résultat recherché par ces interactions.

---

[18] Dans son étude en Allemagne, Schäfer (2019) note cependant que, lorsque la CV évolue dans un système dominé par les paradigmes de la spécialisation, la minimisation des coûts et des économies d'échelle, il y a une limite à la collaboration.

[19] Pour Nucera *et al.* (2016), les producteurs sont plus susceptibles de capter de la valeur lorsqu'ils sont organisés en groupements. Il n'y a cependant pas d'évidence qu'il y a plus de valeur créée.

[20] La répartition de la valeur entre les différents maillons sera très variable, comme montré par Orsini *et al.* (2019) en production biologique.

À l'échelle d'une CV, les besoins en mécanismes de coordination sont très différents (Handayati *et al.*, 2015) :

a. **Fort besoin de qualité du produit et forte interdépendance des entreprises** de la CV : les mécanismes de coordination devront comporter des contrats très spécifiques, l'intégration des données dans l'information partagée et de l'apprentissage collectif permettant une cocréation de la valeur ajoutée.
b. **Fort besoin de qualité des produits et faible interdépendance des entreprises** de la CV : les mécanismes de coordination devront comporter des contrats (écrits ou oraux) et de l'apprentissage collectif, avec, notamment, du conseil et de la formation.
c. **Faible besoin de qualité du produit et forte interdépendance des entreprises** de la CV : les mécanismes de coordination devront comporter des prises de décisions conjointes.
d. **Faible besoin de qualité des produits et faible interdépendance** des entreprises de la CV : les mécanismes de marché (avec éventuellement un pouvoir de marché de certains des acteurs) et un faible partage d'informations suffisent.

Les étapes préliminaires à l'engagement dans une CV sont déterminantes pour la capacité de créer de la valeur dans une perspective de durabilité (Hastings *et al.*, 2016). Ces étapes préliminaires comprennent une phase de prérelation (financement sécurisé, interaction sociale, engagement de la direction, reconnaissance de la proposition de valeur, reconnaissance des gains mutuels, volonté de participer au processus) et des relations initiales (définition des rôles et responsabilités, formation de groupes de parties prenantes ou création d'équipe, sélection du groupe de direction, contrats négociés, bonnes communication et coopération, bon équilibre, définition de buts et d'objectifs mutuels, volonté de consacrer du temps à développer la chaîne de valeur et acceptation qu'il faudra du temps pour y parvenir, adaptation des pratiques, produits et procédures de travail).

En tout état de cause, les **relations de collaboration**[21] **à long terme** (Fleck et Boie, 2009; Ferraz *et al.*, 2018; Han et Chuang, 2015; Lees et Nuthall, 2015; Tencati et Zsolnai, 2012[22]) et ayant un ancrage local (Han et Chuang, 2015) sont celles qui offrent les meilleures perspectives de création de valeur. Par ailleurs (Trienekens *et al.*, 2018), outre les aspects **formels,** les relations **informelles** (c'est-à-dire la confiance et l'engagement mutuel) (Camanzi *et al.*, 2018) peuvent contribuer à l'orientation vers le marché[23] d'une CV. Cela donne une place importante

[21] Cette collaboration – y compris les aspects logistiques –, en favorisant un partage des informations stratégiques et une définition commune de la valeur ajoutée, permet une garantie de prix et d'offre (qualité et quantité) pour les différentes parties engagées (Filippi et Chapdaniel, 2021; Fleck et Boie, 2009; Goldsmith et Bender, 2004) et différentes formes de contrats vont aider à gérer la collaboration (Goldsmith et Bender, 2004). La collaboration peut comporter un volet innovation ou des partenariats stratégiques (Baker et Russell, 2017).

[22] Pour Tencati et Zsolnai (2012), les entreprises collaboratives ont les principales caractéristiques suivantes : (i) des systèmes de gouvernance plus équilibrés, démocratiques et plus larges; (ii) une approche multirésultats; (iii) un engagement cohérent des parties prenantes; (iv) une perspective à long terme; et (v) une bonne intégration dans leur environnement d'affaires.

[23] Nous revenons sur cette question dans la section 4.3.

aux dimensions plus comportementales en lien avec les différents dirigeants des entreprises des CV.

De plus, ce sont ces relations de collaboration qui permettront aux entreprises participantes d'établir leurs objectifs communs (Hastings *et al.*, 2016), la meilleure manière de s'ajuster de manière dynamique aux enjeux de la CV (La Sala *et al.*, 2017), les meilleures manières de gérer la relation verticale (Ambroise *et al.*, 2018) et les dimensions de la collaboration (Baker et Russell, 2017; Giner, 2010), dont les innovations (Peterson, 2013) et la cocréation (McIntyre *et al.*, 2018). La **connaissance et la confiance mutuelles** sont donc importantes (Matopoulos *et al.*, 2007) pour un alignement des intérêts (McIntyre *et al.*, 2018). De plus, Handayati *et al.* (2015) montrent que ce sont les CV qui favorisent un apprentissage collectif, un bon suivi de la qualité des produits, des procédures de certification et la réputation qui offrent les meilleures perspectives pour l'amélioration continue de la qualité des produits.

Grohmann *et al.* (2023), en s'appuyant sur Stern et Coleman (2015), proposent quatre types de liens de confiance et leurs sources possibles. La confiance dispositionnelle fait référence à la propension à faire confiance aux institutions ou organisations, aux titulaires de fonctions ou à d'autres personnes. La confiance affinitaire découle d'éléments partagés (expériences, valeurs, réseaux). La confiance rationnelle est fondée sur un calcul des avantages et des risques attendus. Finalement, la confiance procédurale fait référence à la légitimité, à la transparence et à l'équité perçues des procédures et des processus qui permettent de faire des prédictions fiables sur le comportement des autres. Ces types et sources sont résumés au Tableau 5.

Tableau 5. Types de confiance et leurs sources

Type	Sources
Confiance dispositionnelle	Institutions et organisations Positions Personnes
Confiance affinitaire	Expériences partagées Valeurs et identités partagées Réseaux partagés
Confiance rationnelle	Informations sur les avantages et les coûts attendus Attentes satisfaites dans le passé
Confiance procédurale	Légitimité procédurale Transparence Équité

Source : Grohmann *et al.* (2023)

4.1.2 La perspective des acteurs des CV des filières québécoises analysées

Les experts évoquent le fait que les stratégies adoptées tout au long de la CV ne doivent pas être individuelles.

> *Une vision holistique est essentielle pour assurer la durabilité de la chaîne de valeur. Tous les acteurs sont essentiels, même si leur rôle varie selon l'étape du développement (de l'idée du produit jusqu'à la livraison dans l'assiette).* [**E**]

La

Figure 12, à l'annexe E, présente l'importance des différents facteurs qui influent sur la performance des chaînes de valeur, selon la perspective des experts ayant répondu au questionnaire. Une bonne relation entre les acteurs est considérée comme le facteur le plus important dans trois des cinq concepts clés présentés dans cette figure, soit la stratégie de développement des CV, l'efficience globale des CV et la gouvernance. Cela signifie donc que les politiques et actions de renforcement de la performance des CV doivent avoir impérativement des outils dont le but est de renforcer cette dimension[24]. Cependant, la gouvernance au sein des filières apparaît comme étant le facteur le plus important au regard de la performance et fait appel à la participation de l'ensemble des acteurs.

> *Dans le cas d'une chaîne de valeur, il me semble que la gouvernance concerne les relations entre les acteurs, ainsi que leurs rôles et comportements respectifs.* [**E**]

Plusieurs modèles de coordination ou de collaboration sont à l'œuvre dans les filières étudiées. Cependant, pour l'ensemble de ces filières, nous constatons que le positionnement des produits dans les CV, étant donné les marchés visés (Québec et autres), se caractérise par un haut niveau de qualité. En effet, dans toutes les filières à l'étude, les personnes interviewées sont conscientes que les chaînes de valeur québécoises font face à de la concurrence et doivent se positionner dans des produits de haute qualité, même s'il s'agit de produits de commodité.

Premièrement, nous observons un modèle avec une intégration verticale vers le bas (leadership du maillon de la transformation) qui cohabite avec une quasi-intégration verticale (producteurs partenaires de l'entreprise de transformation) et la persistance d'entreprises non intégrées. Cette situation s'observe dans le cas des CV de la canneberge. Le segment de la transformation agit comme leader de la CV en transmettant les tendances des marchés (Québec, reste du Canada et international) au segment de la production. De plus, comme il est au fait de ces tendances, il occupe également un rôle de leader des initiatives de R&D et assure la gestion des risques de marché pour les entreprises intégrées et quasi intégrées. Cependant, les entreprises indépendantes sont responsables de leur propre gestion des risques de marché. Des contrats, pour une partie de la production, viennent appuyer ces entreprises dans leur gestion des risques de prix. La qualité de la relation entre les différents acteurs est cependant

[24] C'est le cas dans les filières du bœuf (Bœuf Québec) et du grain (Concertation Grains Québec), où l'appui du MAPAQ a une forte dimension de mise à la disposition de ressources afin de favoriser la collaboration entre les différents acteurs.

une des dimensions importantes de la collaboration, quel que soit le mode d'organisation verticale.

> *Mais ce qui a fait qu'on s'est développé […] en fait, tu sais, [il n'] y a pas de secret. La concertation, le partage des bons coups... […] On a partagé tout de suite avec nos producteurs.* [$\mathbf{A_c}$]

> *[…] on va toujours demander à notre acheteur, euh, qu'est-ce que t'aimerais, qu'on [plante] dans nos champs? Quelle est la meilleure bouture? Quel est le meilleur fruit pour ta transformation à toi?* [$\mathbf{A_c}$]

Deuxièmement, nous observons un modèle avec une collaboration étroite entre maillons verticaux, le segment de la transformation étant le segment leader. Cette situation est observée dans le cas du blé panifiable et de celui des graines et noix. Le leadership du segment de la transformation fait qu'il a un impact plus important sur la nature de la relation avec le segment de la production. Comme dans la structure de collaboration précédente, le segment de la transformation constate les besoins du marché et peut décider du volume auquel les fournisseurs du Québec pourraient avoir à répondre. Si des changements sont nécessaires pour y répondre (processus de production, produits à mettre en marché, etc.), le transformateur devient ainsi un partenaire de la valeur finale qui sera produite, car il a traduit le besoin du marché, établi des partenariats avec les fournisseurs et mis en marché le produit qui répond à la demande et qui vaut plus cher que le produit standard. Dans les filières étudiées, les acteurs mettent l'accent sur la recherche d'une relation de collaboration équilibrée et qui dure dans le temps.

> *C'est sûr que on essaie de développer une relation* win-win *[gagnant-gagnant].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

Il ressort des entretiens que l'importance accordée à l'étroitesse de la relation fait en sorte que les cultures d'entreprise doivent être communes et qu'un accent particulier doit être mis sur le choix des partenaires par le maillon de la transformation.

> *Tu sais, nous dans le fond, tous les fournisseurs doivent signer un code de conduite où on touche aux aspects social et environnemental… mais là c'est sûr que c'est basé sur la confiance. […] Idéalement, on achète directement [aux agriculteurs]. [Mais] des fois, ça passe par des brokers malheureusement, mais idéalement, on achète directement, puis basé sur la confiance et répondre à ce questionnaire-là. Puis quand on voit que y a des produits qui sont plus sensibles, genre le sucre de canne, le cacao, ben là, nous on s'autorégule en disant ben nous 100 % de sucre de canne va être* Fair Trade Certified *[certifié équitable]. Donc … il y a une partie de confiance avec l'agriculteur, mais il y a une partie aussi où je pense que l'entreprise doit s'auto-mettre des balises […].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

Une des implications fondamentales du mode de collaboration est que le maillon de la transformation se trouve ainsi à gérer le risque du marché en tout ou en partie, bien qu'une portion du risque soit assumée par le maillon de la production en raison de la forme des contrats (contrats sur plusieurs années) conclus avec celui-ci. Ces contrats peuvent également inclure du soutien technique permettant de garantir la qualité et la quantité désirées.

Le leadership du segment de la transformation le rend également responsable de la relation avec le demandeur final de la chaîne de valeur. Ainsi, pour les relations *B to B* (entreprises à

entreprises), ce maillon sera en relation avec les entreprises de vente au détail (noix) ou les boulangeries (blé panifiable). Au Canada, les cinq principaux acteurs de la distribution de produits alimentaires sont responsables d'environ 80 % des ventes de produits alimentaires et de boissons[25]. Les pratiques commerciales de ces acteurs peuvent donc être stratégiques et servir des intérêts qui ne sont pas forcément alignés sur ceux des CV. Les entrevues réalisées montrent que deux principaux facteurs permettent aux CV d'influencer au moins partiellement les décisions qui sont prises. Premièrement, les attributs spécifiques du produit de la CV. Ainsi, lorsque ceux-ci sont recherchés par le consommateur, les chaînes de détail se voient dans l'obligation d'inclure ces gammes de produits dans leur offre. Cependant, cela ne se traduit pas forcément par une capacité de vendre les produits en question à un prix plus élevé ou en plus grande quantité.

> *Ouais, c'est comme c'est exceptionnel ce qu'on a réussi à développer comme relation, vraiment exceptionnel versus les unités qu'on vend par semaine par magasin […].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

Cela garantit la présence sur les tablettes et a pour conséquence que ces CV doivent également être performantes (efficience, productivité)[26]. Par ailleurs, étant donné que toutes les innovations-produits ne sont pas valorisées par un prix de vente plus élevé, les entreprises se trouvent à faire un arbitrage permanent afin de trouver un équilibre entre les caractéristiques désirées par les CV et le prix final permettant de maintenir une bonne accessibilité des produits. Deuxièmement, la relation personnelle des décideurs est fondamentale, car la confiance se construit dans la durée.

> *C'est des individus dans une institution […].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

C'est seulement dans les cas de relations personnelles avec les personnes œuvrant dans le segment du détail que les CV influencent plus facilement les décisions qui sont prises par les entreprises de vente au détail.

> *Nous, on arrive avec vraiment énormément d'innovation devant eux. Puis ils choisissent… selon leur marché. […] je te dirais que c'est très binaire. Après, du coup qu'ils ont goûté, là, c'est oui, c'est non. … Si c'est non, cette personne-là n'aime pas ça à son goût à elle, c'est non. […] fait que on essaye d'arriver un petit peu en amont, de dire regarde, on a 3 saveurs, on a pensé à telle chose, qu'est-ce que t'en penses? […] ou dès fois, c'est eux qui nous disent, êtes-vous capables d'innover?* [$\mathbf{A_{gn}}$]

Par ailleurs, comme indiqué plus haut, cette concentration peut ouvrir des perspectives sur d'autres marchés que ceux du Québec (ailleurs au Canada et aux États-Unis).

> *Tu sais pour nous, en l'occurrence, c'est […] qui est capable de nous amener vraiment ailleurs au niveau de l'international […].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

---

25 Voir des données pour l'année 2022 à l'adresse https://www.statista.com/statistics/481019/leading-grocery-retailers-by-market-share-canada/.

26 Étant donné l'existence d'économies d'échelle, cela passe souvent par la production et la transformation de volumes plus élevés.

Troisièmement, nous observons un modèle dans lequel il y a une quasi-absence de collaboration entre les maillons verticaux, car les initiatives de création de la valeur relèvent du maillon de la production.

> *Parce qu'il [n]' y a pas de coordination verticale … Alors la valeur qui est créée à l'abattoir, si l'abattoir ne redonne pas, ben il [n]' y a pas d'incitatif pour le producteur. Mieux travailler [ensemble]* . [$\mathbf{A}_{vb}$]

La collaboration est horizontale, car le segment de la production assume le leadership de la CV en définissant des critères de qualité des produits et en négociant les relations contractuelles avec les maillons de la transformation, de la surtransformation et du détail.

> *[…] y a très peu de communication entre les différents maillons de la chaîne et, finalement, on perd souvent, on perd le fil… on ne maintient pas la communication entre les différents intervenants, les différents acteurs et c'est clair, il y a une perte d'efficacité […].* [$\mathbf{A}_{vb}$]

La prise en charge de ces relations par le maillon de la production vise à corriger le déséquilibre observé entre le segment de la production et l'ensemble des autres segments. La forte concentration du maillon de la transformation dans la filière des viandes rend vraisemblablement la coordination verticale difficile lorsque l'initiative vient du maillon de la production[27]. Notons cependant qu'un faible nombre de producteurs sont effectivement impliqués dans l'animation de la CV.

Notons finalement que le rôle des pouvoirs publics est également souligné.

> *Finalement, il doit y avoir une importante concertation de tous les acteurs de la chaîne pour que les produits à la disposition des consommateurs satisfassent leurs besoins et à des coûts raisonnables. Cela demande une importante concertation de tous les acteurs de l'écosystème, incluant les pouvoirs publics qui ont aussi un rôle à jouer (règlementation, surveillance, soutien, accompagnement...).* [**E**]

Le Tableau 6 présente les activités de coordination à l'œuvre pour la création de valeur et selon les trois mécanismes d'organisation verticale des CV observés.

La gouvernance au sein des filières apparaît comme le facteur le plus important au regard de la performance et fait appel à la participation de l'ensemble des acteurs. Comme indiqué par Grohmann *et al.* (2023), le lien de confiance semble être fortement ancré dans la légitimité institutionnelle et reposer sur des règles de fonctionnement clairement établies. Dans tous les cas, pour la CV, la collaboration avec l'industrie du détail et de la distribution reste le maillon faible des pratiques de collaboration à l'œuvre dans les filières analysées. Les contacts personnels sont alors déterminants pour la capacité des CV à tirer profit des efforts qui sont faits. La]

Figure 7 présente, en s'appuyant sur le Tableau 5, un résumé des constats de l'analyse des facteurs favorisant les liens de confiance dans les relations de collaboration.

---

[27] Dans la filière de la viande porcine, où le segment de l'abattage est également très concentré, des mécanismes d'intégration sont à l'œuvre (Voir https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/rapport/RA_etude-prospective-filiere-porcine_MAPAQ.pdf).

Tableau 6. Analyse des activités de coordination ou de collaboration en lien avec la création de valeur

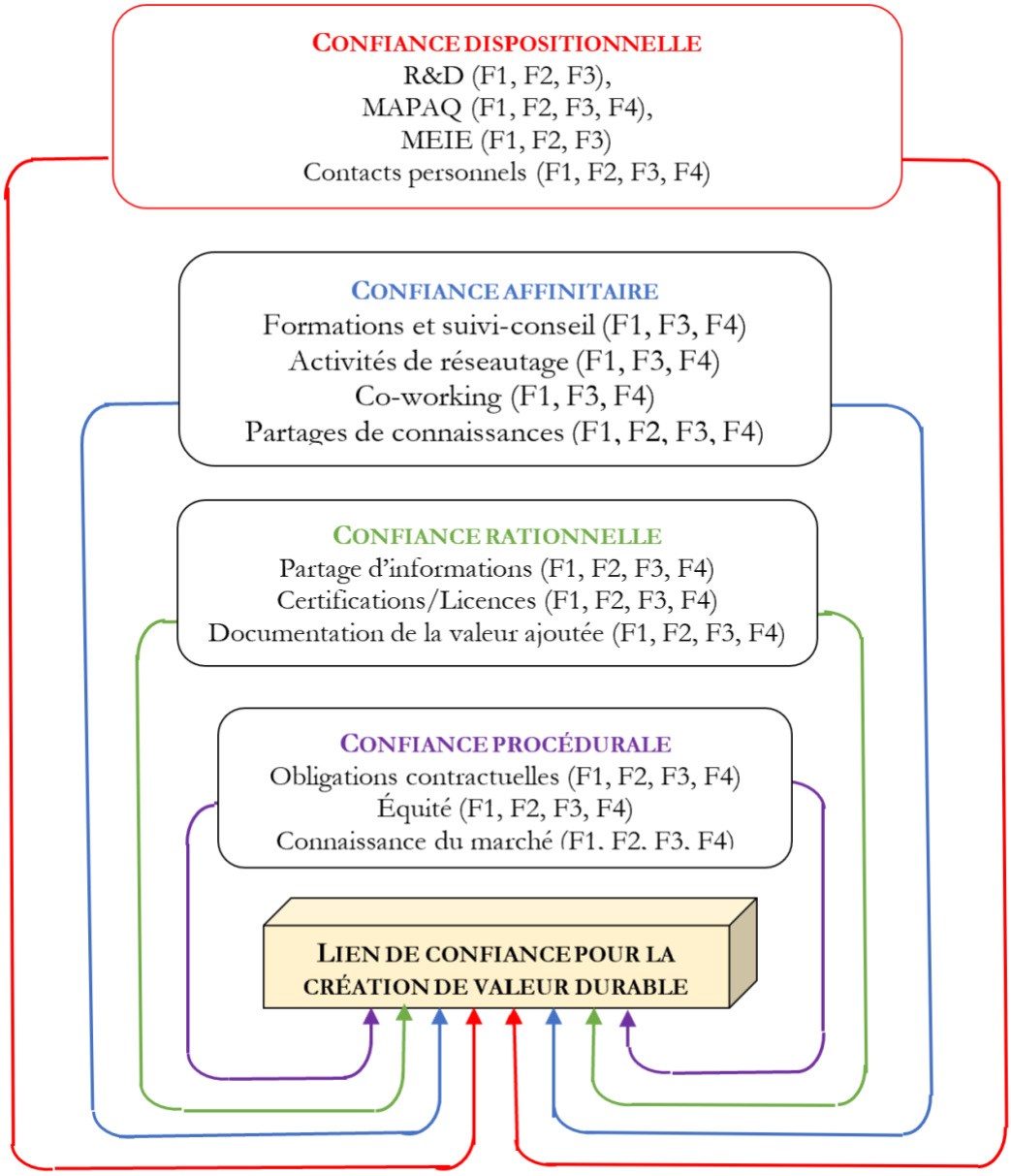
ACTIVITÉS DE COORDINATION		CANNEBERGES	GRAINES ET NOIX
Établissement des règles			
	Détermination des priorités	Maillon de la transformation	Maillon de la transformation
	Détermination des objectifs	Maillon de la transformation	Maillon de la transformation
	Établissement des règles	Participatif (acteurs de la CV) avec un fort leadership de la transformation Loi du marché (Québec, reste du Canada, international) pour le maillon du détail	Participatif (acteurs de la CV) avec un fort leadership de la transformation Loi du marché (Québec, reste du Canada, international) pour le maillon du détail
Adoption des règles			
	Adoption des règles	Obligations contractuelles	Obligations contractuelles
	Imposition des règles	Certifications Marque de commerce	Certifications Marque de commerce
Mise en œuvre des règles			
	Mise en œuvre des mesures	Formations Suivi-conseil R&D	Formations Suivi-conseil R&D
Suivi des règles			
	Certifications	Privées	Privées
	Tests, inspections, audits	Organismes privés	Organismes privés
	Collecte d'informations	Transformation	Participatif (acteurs de la CV) sous le leadership de la transformation
Application de sanctions en cas de manquement			
	Sanctions	Non-renouvellement de l'entente contractuelle	Non-renouvellement de l'entente contractuelle

Source : les auteurs en s'appuyant sur Grohmann *et al.* (2023)

Tableau 6 (suite). Analyse des activités de coordination ou de collaboration en lien avec la création de valeur

ACTIVITÉS DE COORDINATION		GRAINES ET NOIX	VIANDE DE BŒUF
Établissement des règles			
	Détermination des priorités	Maillon de la transformation	Maillon de la production
	Détermination des objectifs	Maillon de la transformation	Maillon de la production
	Établissement des règles	Participatif (acteurs de la CV) avec un fort leadership de la transformation Loi du marché (Québec, reste du Canada, international) pour le maillon du détail	Participatif au sein du maillon de la production Loi du marché (Québec) pour le maillon du détail
Adoption des règles			
	Adoption des règles	Obligations contractuelles	Obligations contractuelles
	Imposition des règles	Certifications Marque de commerce	Marque de commerce
Mise en œuvre des règles			
	Mise en œuvre des mesures	Formations Suivi-conseil R&D	Formations Suivi-conseil
Suivi des règles			
	Certifications	Privées	Marque privée
	Tests, inspections, audits	Organismes privés	Organismes privés
	Collecte d'informations	Participatif (acteurs de la CV) sous le leadership de la transformation	Production
Application de sanctions en cas de manquement			
	Sanctions	Non-renouvellement de l'entente contractuelle	Non-paiement de la prime de qualité

Source : les auteurs en s'appuyant sur Grohmann *et al.* (2023)



Source : les auteurs

[F1 : canneberges; F2 : graines et noix; F3 : céréales; F4 : viande de bœuf; R&D : institutions de recherche et développement; MAPAQ : ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Pêcheries; MEIE : ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie]

Figure 7. Stratégies et mesures de création d'un lien de confiance à l'œuvre dans les filières ayant fait l'objet de notre analyse

Il est intéressant de souligner que la dimension de connaissance du marché ne passe pas par une participation « directe » des consommateurs aux CV. Nous reviendrons sur cette dimension dans la section 4.3.

4.2 L'efficience des entreprises participant aux CV

4.2.1 Les principaux éléments de l'analyse de la littérature

La définition retenue de la création de valeur implique, comme résultat final, une meilleure plus-value tirée des activités réalisées tout au long de la CV. La profitabilité du segment de la production est reconnue comme étant fondamentale à celle de l'ensemble des CV (Anic et Nusinovic, 2005; Clark *et al.*, 2021). Plus généralement, une **plus forte productivité des facteurs** (travail, foncier, équipements, capital) **et une efficience technique** des entreprises sont au cœur de la performance des entreprises des CV (Chatellier *et al.*, 2021). Ces aspects peuvent se traduire par des prix aux consommateurs plus faibles (Aguiar et Silva, 2002), étant donné que les entreprises ont des coûts de production plus faibles (Jolink et Niesten, 2015)[28].

D'un côté, l'adoption de technologies, qui peuvent s'inscrire dans des champs tels que l'agriculture de précision et le numérique, peut apporter **des gains en matière de** productivité et, de ce fait, accroître la **profitabilité** des entreprises participant aux CV (Bongiovanni et Lowenberg-DeBoer, 2004; Bordes, 2017). Ainsi, les CV dans lesquelles il existe une bonne dynamique d'innovation technologique et de transfert de technologie seront mieux équipées pour créer de la valeur (Kastelli *et al.*, 2018).

De l'autre côté, une plus grande sobriété dans l'utilisation d'intrants de production peut se traduire par des coûts plus faibles et un impact environnemental moindre du processus de production dans la CV. Les modes de production plus sobres en consommation de ressources peuvent alors également être à même de garantir la durabilité environnementale (Sturaro *et al.*, 2013). Plus spécifiquement, Sturaro *et al.* montrent que, dans le contexte de la production laitière en montagne en Italie, ce sont les systèmes traditionnels qui sont les plus durables sur le plan environnemental.

Une option envisageable pour les entreprises souhaitant se créer un avantage compétitif durable est de se **spécialiser** et de développer de fortes compétences dans les ressources rares et valorisées (Lees et Nuthall, 2015) incluant des critères permettant une différenciation de leurs produits (Justin *et al.*, 2009). Cet aspect pourrait entraîner une bonne compétitivité-prix des CV dans le segment de la production, mais aussi dans les autres segments qui contribuent à augmenter la capacité de créer de la valeur par une meilleure valorisation du produit par le consommateur ou des coûts plus faibles (Gray *et al.*, 2004). Notons que, pour Lees et Nuthall (2015), ce sont les ressources physiques (champs, pâturages, etc.), humaines (gestion, connaissance des marchés, entregent, perspectives, innovation) et en capital social (confiance mutuelle, relation avec le consommateur, valeurs communes, réseau) qui permettent de

[28] Gow *et al.* (2003) considèrent que la création de valeur passe d'abord par un accent sur l'efficience (*performance gap*). L'idée est qu'une entreprise est plus profitable lorsqu'elle est plus efficiente sur les plans de la qualité des produits, des coûts, de la logistique, de la productivité, etc. Cependant, l'efficience n'étant pas infinie, l'entreprise doit pouvoir être à l'affût des opportunités de marché (*opportunity gap*), que nous abordons dans la section suivante. L'efficience de l'entreprise doit donc être mise au profit des nouveaux marchés. En effet, si l'efficience seule permet d'augmenter la profitabilité en diminuant les coûts directs et de transaction, les opportunités de marché peuvent amener une augmentation des revenus, de sorte que l'entreprise puisse jouer sur tous les déterminants de la profitabilité à la fois.

développer des compétences distinctives (qualité des produits, efficience, coopération et collaboration, etc.).

À l'inverse, une **diversification** des lignes de production pourrait être un moyen de rendre les CV résilientes en leur conférant de la **flexibilité et de l'adaptabilité aux changements** (Shah et Ghazzawi, 2012). Il en est de même pour la diversification des productions (De Roest *et al.*, 2018). Par exemple, dans une logique de durabilité environnementale, certaines CV seront orientées vers la maximisation de leurs profits, mais avec de très fortes **préoccupations environnementales** (Jolink et Niesten, 2015). Dans ce cas, les externalités négatives des processus de production sont « transformées » afin de créer de la valeur (*Ibid.*). Nous pouvons penser ici à la **circularité** des processus de production. Une valorisation par les consommateurs des produits à plus haute performance environnementale pourrait alors favoriser l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement par les CV (Fares *et al.*, 2010). Les CV peuvent ainsi obtenir une profitabilité intéressante en prenant des avenues divergentes, selon leur positionnement de produits.

4.2.2 La perspective des filières québécoises analysées

Pour les experts, la coordination des différents acteurs des filières est le facteur le plus important en ce qui concerne l'efficience, car c'est ce qui permet de prendre celle-ci en compte dans tous les segments. Les gains doivent être perçus par les différents maillons des acteurs de la CV.

> *Les coûts transactionnels (les frictions dans les relations contractuelles entre acteurs d'une chaîne) sont ce qui distingue ultimement les gagnants des perdants. […] Ce qui distingue les meilleurs, c'est leur capacité à synchroniser leurs interventions de façon optimale.* [**E**]

> *L'efficience consiste à « faire plus avec moins », c'est-à-dire atteindre le maximum de résultats / être le plus performant possible, tout en exploitant le moins de ressources possible. Cet objectif d'efficience peut être essentiellement atteint grâce à la collaboration entre les acteurs et la coordination de leurs activités.* [**E**]

Comme précédemment indiqué, dans leur définition de la valeur ajoutée créée, les acteurs des filières analysées intègrent cette dimension de performance technique (productivité et efficience). Dans la viande de bœuf, les enjeux de productivité sont liés à la professionnalisation des producteurs et à leur adoption de pratiques et de technologies de production efficientes.

> *Et malheureusement, on a plusieurs personnes là-dedans qui le font justement pour, entre guillemets, de l'occupation de territoires, pour faire des belles photos. Mais ce ne sont pas nécessairement des gens qui ont un intérêt à professionnaliser la production, à répondre clairement aux besoins des acheteurs. Et quand même, il y a une portion significative… des producteurs vachement qui sont dans cette situation-là et qui en bout de ligne vont commercialiser des veaux qui ne répondent pas nécessairement aux critères souhaités […].* [$\mathbf{A}_{\mathbf{vb}}$]

Et, comme précédemment souligné, dans cette filière, des enjeux au sein des segments supérieurs (collecte, transformation, surtransformation), comme une très faible

communication, structuration ou collaboration, nuisent à la performance des CV. En matière de productivité, la performance des CV dans la viande de bœuf passe impérativement par une meilleure coordination verticale qui, par ailleurs, encouragera les entreprises à adopter des pratiques de production et de gestion performantes au moyen d'un meilleur partage des marges associées à la valeur créée.

> *De donner des incitatifs ou une meilleure… répartition du dollar du consommateur. Alors si on a une carcasse qui est plus payante, qu'on est capable qu'il y ait une prime au producteur pour réussir à la faire... il n'y a pas d'amélioration dans le bœuf actuellement parce qu'il n'y a pas de coordination verticale. En réussissant à coordonner de manière verticale la production, c'est là où est-ce qu'on est capable d'améliorer la productivité de l'ensemble..* [$\mathbf{A_{vb}}$]

> *Donc on a des gains de productivité à faire au niveau de la production. Après, est-ce que vous avez ce type d'enjeu, par exemple, au niveau de la transformation surtransformation? Absolument… Alors chaque étape de production jusqu'au comptoir du consommateur est importante. Faut que chacun soit très productif. Si j'ai une étape de transformation qui est trop lourde comme là actuellement… les abattoirs coûtent trop cher, mais par contre on est en train de reconstruire la transfo. Comment est-ce qu'on peut les aider maintenant à être plus productifs ?* [$\mathbf{A_{vb}}$]

Dans le blé panifiable, la professionnalisation, l'appui-conseil, le lissage des prix afin de gérer le risque de marché et l'adoption de technologies et de pratiques permettant d'améliorer la performance sont au cœur des gains de productivité, avec un accent qui est également mis sur la durabilité.

> *Nous maintenant, c'est du sport agronomique, c'est de dire aux agriculteurs, on veut que vous fassiez plus d'argent mais en améliorant vos rendements, en réduisant vos risques agronomiques […].*

> *Ben, la chaîne de valeur, prend son sens là parce qu'on fournit l'accompagnement un peu comme ce que faisaient les donneurs d'ordre, mais en y allant avec une approche environnementale, en faisant voir aussi que l'introduction d'une céréale est bénéfique pour le maïs et bénéfique pour le soya. […] donc de ne pas voir la production de petites céréales comme une unité économique en soi, mais de le voir dans l'ensemble de la production, donc de voir un budget de production global et c'est normal qu'y en a qui c'est moins payant mais ça a un effet et aussi le risque de marché se ventile […].*

> *[…] donc à l'intérieur aussi de notre chaîne de valeur, autant on fournit le support agronomique aux agriculteurs, autant on fournit le support technique en boulangerie avec notre équipe qui va accompagner et même de faire voir à des clients que, regarde, je peux bonifier ta recette à son goût […].* [$\mathbf{A_{bp}}$]

Dans les graines et noix, en plus des mesures sur le plan de la production, des économies d'échelle permettent de réduire les coûts de production.

> *C'est avec les volumes qu'on va optimiser le processus. Si je n'ai pas de volume, je suis pas capable de rendre ça rentable OK? [...] puis quand tu as attaché les volumes [transformation], là tu crées de la valeur à plusieurs acteurs* […]. [$\mathbf{A_{gn}}$]

Cela nécessite cependant des équipements dont le coût pourrait être prohibitif.

> *L'équipement est tellement cher que c'est une super grosse barrière à l'entrée pour les* start-ups. [$\mathbf{A_{gn}}$]

La taille des entreprises est également importante dans la production de canneberges, ce qui a entraîné une consolidation des entreprises de production et une forte tendance à l'intégration verticale vers le haut, comme discuté précédemment.

> *Ce que je vois venir, c'est de plus en plus l'intégration de l'industrie. … Ça, ça se fait là, ça a commencé à se faire y a une dizaine d'années, mais là, ça s'amplifie à chaque année […].*
>
> *Ben on a décidé d'avoir une petite station de nettoyage pour pouvoir diversifier un peu nos revenus, […].* [$\mathbf{A_c}$]

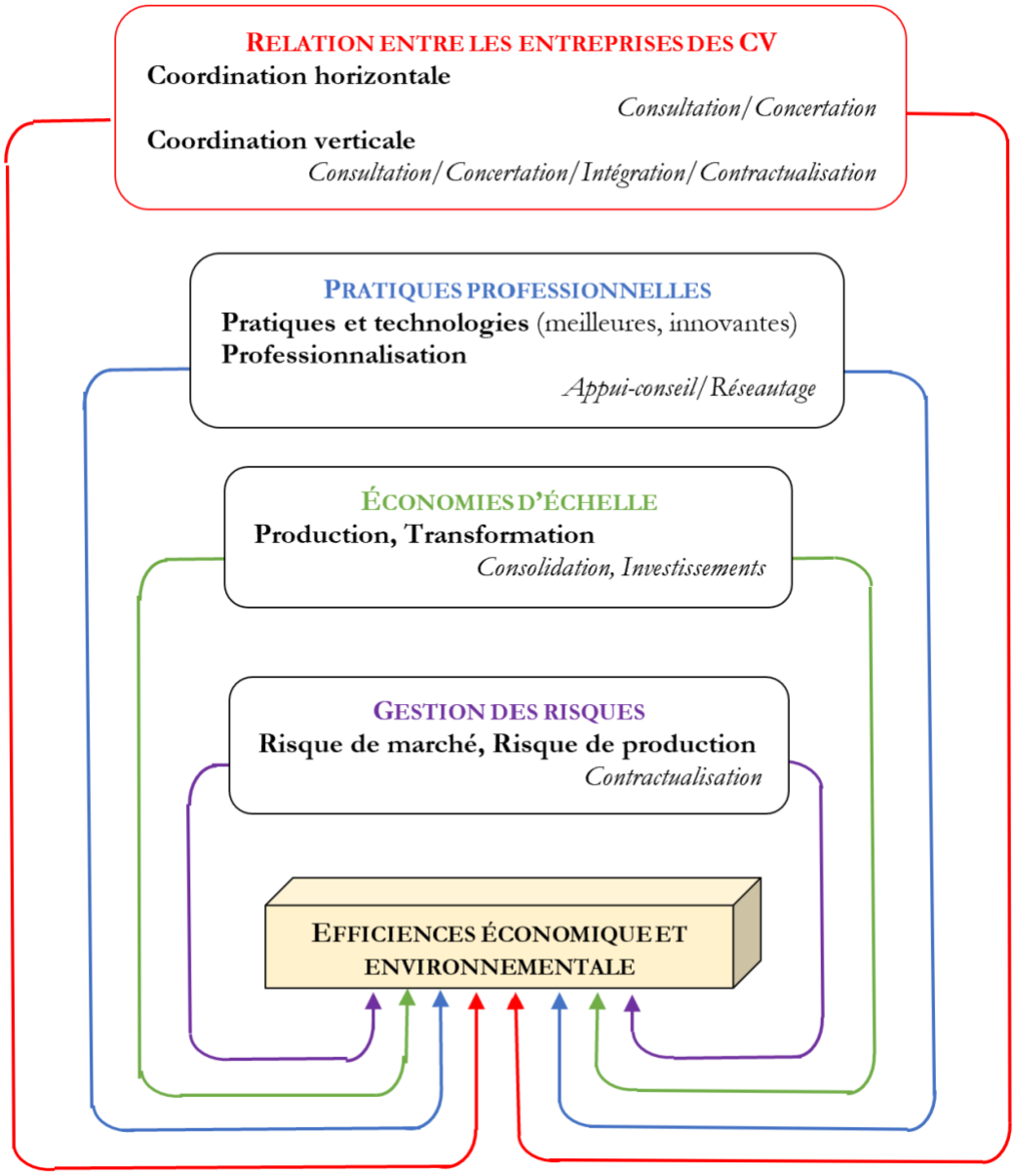
Cette intégration des activités permet d'avoir un meilleur contrôle de la qualité des produits et de la gestion des risques de marché.

> *Pour la qualité des fruits, tous les fruits sont testés avant qu'ils s'en aillent au congélateur. Ça se fait à la station de nettoyage […].* [$\mathbf{A_c}$]

L'analyse des verbatim ne fait pas ressortir immédiatement l'innovation comme l'un des facteurs d'amélioration de l'efficience, et donc de la capacité des entreprises à obtenir une meilleure valeur des produits. Cependant, dans chacune des filières à l'étude, c'est ce qui permet la différenciation verticale des produits ou des gains de productivité. Nous reviendrons sur cette dimension dans la section 4.4.

La

Figure 8 présente les principaux facteurs favorisant les efficiences technique et environnementale ainsi que les moyens mis en œuvre.



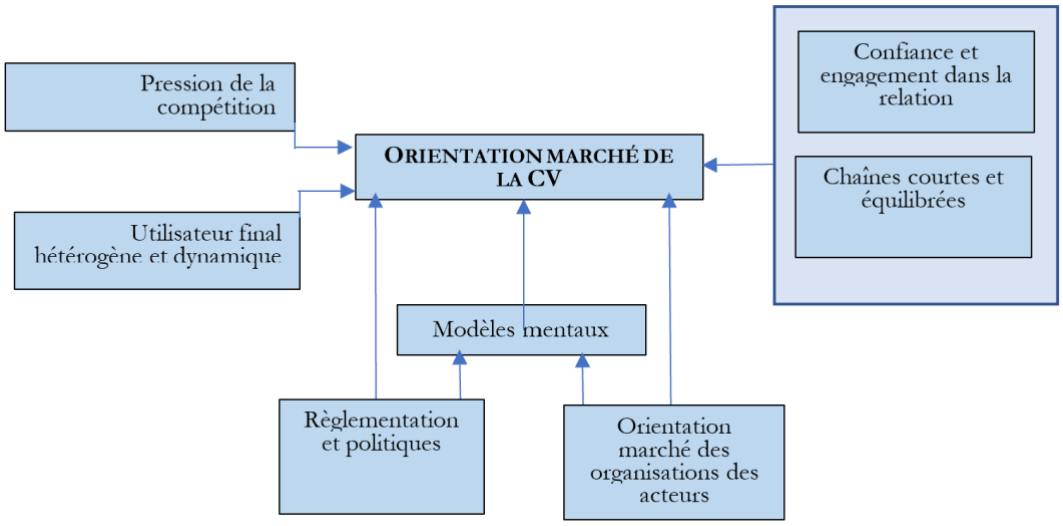
Source : les auteurs

Figure 8. Facteurs favorisant les efficiences technique et environnementale des CV identifiées par les acteurs des CV dans les filières analysées (les moyens sont indiqués en italiques)

4.3 L'orientation marché de la CV

4.3.1 Les principaux éléments de l'analyse de la littérature

L'orientation marché consiste à porter une attention particulière à l'acheteur des produits de la CV et à la façon dont les produits y sont valorisés. Cette orientation marché est un important facteur de performance des CV qui génère, notamment, une création continue de valeur, car elle permet de rémunérer les actions posées pour créer la valeur (Chatellier *et al.*, 2021; Filippi et Chapdaniel, 2021; Micheels et Boecker, 2017; Micheels et Gow, 2009; Sánchez-Hernández, 2011; Trienekens *et al.*, 2018). Pour Trienekens *et al.* (2018), l'orientation marché comprend trois concepts reliés à l'information commerciale, soit : (i) sa génération; (ii) sa diffusion; et (iii) sa réactivité à cette information. Par ailleurs, il existe une relation de circularité entre l'orientation marché et la création de valeur. La Figure 9 présente, selon Grunert *et al.* (2005), les principaux déterminants de l'orientation marché d'une CV.



Source : traduction libre de Gunnert *et al.* (2005, p. 449)

Figure 9. Déterminants de l'orientation marché dans une CV

Le degré d'hétérogénéité et de dynamisme sur les marchés de consommateurs est un facteur déterminant du degré d'orientation vers le marché. Les entreprises doivent avoir la capacité d'**adapter** leur **offre de produits selon les groupes de consommateurs et les besoins changeants de ceux-ci**. La règlementation peut rendre plus difficile la différenciation des produits orientée vers le marché. L'effet peut également être indirect et avoir un effet sur les modèles mentaux prédominants des décideurs de la chaîne. Les **modèles mentaux des décideurs** sont, bien entendu, également affectés par d'autres facteurs (les consultants, les organismes de recherche, les associations professionnelles, etc.).

Dans l'orientation marché d'une CV, il est donc important d'avoir une bonne connaissance des **attributs spécifiques du produit que l'acheteur apprécie** réellement et de se concentrer sur eux. Micheels et Gow (2009) parlent alors, pour les entreprises qui participent à une CV, de **clarté des disciplines de création de la valeur**. Cette clarté permet une amélioration continue de la valeur et est représentée par ces auteurs sous la forme d'un triangle de disciplines de valeur qui sont le **leadership produit, l'excellence opérationnelle et la connaissance de l'intimité du client**. Les entreprises innovantes dotées d'une organisation qui permet un apprentissage collectif auront plus tendance à avoir des disciplines de création de la valeur plus claires.

Le **consommateur** est également considéré comme l'une des parties prenantes dans l'analyse des relations de collaboration au sein d'une CV (Dufeu et Ferrandi, 2013; Filippi et Chapdaniel, 2021; Hunt *et al.*, 2012). Ce maillon est particulièrement important dans le cadre des circuits courts et des CV dont les produits ont un fort ancrage local et qui font ainsi appel aux préférences des consommateurs (Filippi et Chapdaniel, 2021; Hunt *et al.*, 2012).

4.3.2 La perspective des filières québécoises analysées

Dans l'ensemble des filières à l'étude, selon les personnes rencontrées, il est acquis que le développement des produits à mettre en marché par les différentes CV doit s'appuyer sur la demande des consommateurs :

> *Donc tu sais, ce n'est pas juste, on se pète les bretelles, on est super social, environnemental, il faut prendre des actions concrètes qui créent le lien de confiance avec le consommateur […].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

> *[…] tu sais, beaucoup de consommateurs veulent [par exemple des produits avec] de l'avoine sans gluten. Fait que là nous on prend cette information… mais c'est compliqué [car le fournisseur ne] fait pas de l'avoine sans gluten, ça demande toute une réorganisation […]. Si nous, on a un business case où on arrive à dire… on va t'en acheter 70 tonnes par année. Est-ce que t'es capable d'aller à ton usine puis de créer ce produit-là, qui est sans gluten? Donc là [on] ajoute de la valeur avec un volume, ou un une intention d'achat, un contrat qui fait que lui il va pouvoir innover […].* [$\mathbf{A_{gn}}$]

> *[…] c'est toujours de leur [acheteurs] parler pour savoir […] on veut planter quelque chose soit facile à vendre parce que je veux l'avoir au meilleur prix […].* [$\mathbf{A_{c}}$]

> *Là où je vois [que] […] le consommateur est prêt à payer un peu plus cher, on considère que c'est une création de valeur […] donc un on a la manière dont le produit sort donc la capacité des abattoirs à créer un produit qui est différencié que le consommateur va valoriser. Mais également il y a toute la partie marketing qui accompagne également la valeur […].* [$\mathbf{A_{vb}}$]

> *Intéressante à ce niveau-là parce que le le consommateur, que ce soit en boulangerie industrielle comme en boulangerie artisanale, recherche du produit qui se distingue. Il est prêt à payer un petit peu plus, pas beaucoup là parce que c'est on joue dans des marges […].* [$\mathbf{A_{bp}}$]

Tout au long des CV, les experts évoquent cependant le fait que les stratégies ne doivent pas être individuelles, ce qui nous ramène à la dimension de collaboration évoquée précédemment.

Les stratégies d'affaires [doivent] impliquer l'ensemble des intervenants qui donnent de la valeur au produit. La transformation alimentaire apporte le produit final au consommateur. Selon les tendances de marchés dont l'information peut provenir des détaillants (grands acheteurs entre autres), des stratégies d'affaires intégrant l'ensemble des maillons pour offrir les produits demandés par les consommateurs. [**E**]

Nous utilisons les différents éléments présentés à la Figure 9 pour caractériser l'orientation marché des chaînes de valeur étudiées. Cette caractérisation est présentée au Tableau 7.

Tableau 7. Analyse des déterminants de l'orientation marché des chaînes de valeur dans les filières étudiées

	Canneberges	Graines et noix
Pression de la compétition	Moyenne	Forte
Utilisateur final hétérogène et dynamique	Haut niveau de qualité du produit avec des destinations des produits diversifiées	Produits de commodité avec une possibilité de différenciation
Confiance et engagement dans la relation	Leadership de la transformation qui est responsable de transmettre les tendances de marché – Intégration (et quasi) verticale cohabite avec des entreprises non intégrées	Leadership de la transformation qui est responsable de transmettre les tendances de marché – Marché du détail dicte les lois de la relation avec le consommateur
Chaîne courte et équilibrée	La production et la transformation sont géographiquement localisées – Le maillon de la transformation est dominant – Les marchés de destination de la production incluent les marchés internationaux	La production, la transformation et les marchés de destination de la production sont mondiaux – Le segment de la transformation assure le leadership pour la détermination des priorités
Orientation marché des groupes d'acteurs	Oui, sous le leadership du maillon de la transformation pour les acteurs présents au Québec	Oui, sous le leadership du maillon de la transformation – Une relation particulière avec le segment du détail est fondamentale – L'orientation est « dictée » aux fournisseurs
Score	+++++	++++

Degré de mobilisation des déterminants de l'orientation marché : +++++ lorsqu'il est fort, +++ lorsqu'il est moyen, + lorsqu'il est faible.

Source : les auteurs

Tableau7 (suite). Analyse des déterminants de l'orientation marché des chaînes de valeur dans les filières étudiées

	Viande de bœuf	Blé panifiable
Pression de la compétition	Moyenne à forte	Forte
Utilisateur final hétérogène et dynamique	Produit de commodité avec des degrés de qualité différents	Produit de commodité avec une possibilité de différenciation
Confiance et engagement dans la relation	Engagement uniquement vertical – Relation distendue (uniquement contractuelle) avec la transformation – Maillon du détail transmet indirectement les tendances du marché	Leadership de la transformation : prend les tendances de marché au niveau de la surtransformation et transmet les tendances de marché vers la production
Chaîne courte et équilibrée	La production est responsable du produit final dans une relation contractuelle avec l'ensemble des acteurs	La production et la transformation sont au Québec – Les marchés de destination sont le Québec et hors Québec – Il y a une coexistence d'une chaîne courte et d'une chaîne longue
Orientation marché des groupes d'acteurs	Uniquement le maillon de la production – Il n'existe pas de synergie entre les différents maillons	Oui, sous le leadership du maillon de la transformation
Score	+++	++++

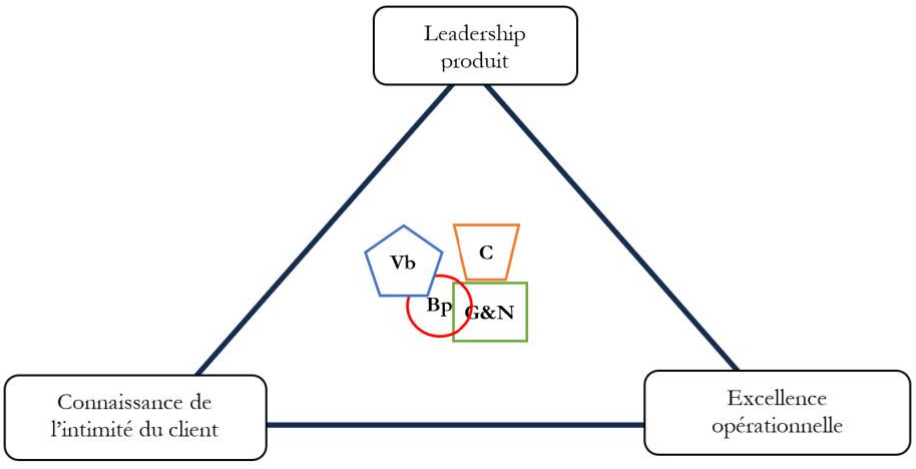
Degré de mobilisation des déterminants de l'orientation marché : +++ lorsqu'il est fort, ++ lorsqu'il est moyen, + lorsqu'il est faible.

Source : les auteurs.

Comme indiqué précédemment, la clarté des disciplines de création de valeur est importante, car cela permet une amélioration continue de la valeur. En nous appuyant sur Micheels et Gow (2009), nous représentons ci-dessous les principales implications en matière de clarté des disciplines dans les filières étudiées. Le positionnement central montre un équilibre des différentes disciplines concourant à la performance des CV. Comme le montre la

[Vb : viande de bœuf ; C : Canneberges; Bp : blé panifiable; G&N : graines et noix]

Figure 10, dans deux des filières, soit la viande de bœuf (Vb) et le blé panifiable (Bp), des gains d'excellence opérationnelle doivent être faits pour la première, à la fois dans le maillon de la production et dans celui de la transformation, tandis que pour la deuxième, ce serait dans le maillon de la production. Dans la canneberge (C), lorsque des entreprises ne sont pas intégrées ou n'ont pas une relation étroite avec les maillons supérieurs, il est possible d'avoir des « pertes » d'excellence opérationnelle. La filière graines et noix s'approche de l'équilibre sur le plan de l'excellence opérationnelle, avec cependant une exigence de gestion des fournisseurs situés en dehors du Québec et de la relation avec le segment du détail.



[Vb : viande de bœuf ; C : Canneberges; Bp : blé panifiable; G&N : graines et noix]

Figure 10. Clarté des disciplines de création de valeur (adapté de Micheels et Gow, 2009)

4.4 L'innovation

4.4.1 Les principaux éléments de la revue de la littérature

L'innovation et son principal intrant, la **R&D,** sont fondamentaux dans la création de valeur (Amanor-Boadu, 2003; Giner, 2010; Kastelli *et al.*, 2018; Stanley, 2014), y compris les innovations sur le plan environnemental (Jolink et Niesten, 2015). L'innovation sera au service de la création de valeur durable si elle cible bien la demande et, donc, si elle répond à l'exigence de l'orientation marché (*Ibid.*; Gray *et al.*, 2004).

Les innovations (**nouveaux produits et image des produits**) seront importantes, car elles permettront aux entreprises participant à une CV de s'adapter afin de répondre aux exigences des consommateurs (Heery *et al.*, 2016; Kastelli *et al.*, 2018; Jolink et Niesten, 2015; Micheels et Gow, 2009; Sanders *et al.*, 2016). De même, l'innovation dans **les processus et les services** va créer de la valeur pour les entreprises participantes (Grunert *et al.*, 2005; Iannetta *et al.*, 2014; Sanders *et al.*, 2016). Des formes de commercialisation alternatives peuvent alors créer de la valeur (Giner, 2010). Des processus marketing nouveaux, innovants et flexibles sont donc importants (*Ibid.*). Cela permet aux entreprises d'une CV de tirer profit des opportunités.

Même si, comme discuté plus haut, le mode de production du bien primaire est important dans la valeur créée, pour Cucagna et Goldsmith (2018), les effets de l'innovation sur la valeur ajoutée sont plus importants dans la phase de la transformation.

Le Tableau 8, tiré de (Gray *et al.*, 2004), présente différentes caractéristiques de l'innovation en lien avec la création de valeur et le type de marché dans lequel évolue la CV.

Tableau 8. Différentes caractéristiques de l'innovation

	Catégories d'innovations		
	Pérennisation des innovations	**Innovations pour nouveaux marchés**	**Innovations pour marchés bas de gamme**
Objectif de la création de valeur	Amélioration de la performance sur les attributs très appréciés	Amélioration de la performance sur des attributs non encore touchés (simplicité, commodité, santé, etc.)	Faibles coûts permettant d'atteindre le seuil minimal de qualité
Modèle d'affaires	Marge importante en raison d'une forte différenciation des produits	Marge faible, mais croissance rapide des volumes de ventes	Faibles coûts de production et prix faibles

Source : adapté de Gray *et al.* (2004, p. 1326)

4.4.2 La perspective des filières québécoises analysées

Les entrevues réalisées auprès des acteurs des filières analysées montrent que l'innovation est considérée comme importante dans le développement des chaînes de valeur.

Qu'est-ce que le boulanger veut? Ben il veut la stabilité de qualité, il veut de l'innovation […].

[…] il faut aussi de part et d'autre, avoir la capacité d'inventer, d'investir parce que l'innovation fait partie de la chaîne de valeur. Quand je vous parle de faire évoluer l'agronomie, ça, ça veut dire que autant l'agriculteur que le boulanger [doivent] avoir une capacité d'innover […].

[…] nos marchés d'exportation se portent très bien parce que l'innovation qu'on amène dans le produit est assez unique […]. **[A_{bp}]**

[…] value added innovation [innovation à valeur ajoutée]. **[A_{gn}]**

J'ai parlé de value added innovation […] [si] tu innoves trop t'es trop à l'avant-garde [dont il n'] y a aucune appréciation [de la part des consommateurs] […]. **[A_{gn}]**

Je peux juste dire que ça va passer par l'innovation, c'est-à-dire des nouveaux produits […]. Puis, vue des producteurs, ça va passer par le développement des projets de recherche […]. **[A_c]**

[…] il [transformation] joue ce rôle, l'instigateur, là il joue aussi le rôle de valoriser les innovations là où les valoriser, le développement de nouvelles pratiques chez les producteurs […]. **[A_{bp}]**

Y a eu beaucoup d'innovations qui a été faite [sic] par les producteurs, beaucoup d'innovations qui a été faite [sic] sans nécessairement la contribution de la recherche […]. **[A_c]**

Plusieurs des acteurs interviewés ont également signalé l'importance de politiques d'innovation robustes, autant pour les recherches intrafirmes que pour celles des universités et des centres de recherche (**A_c, A_{vb}, A_{bp}**).

Nous analysons à présent, de manière précise, les processus d'innovation à l'œuvre dans les filières à l'étude en partant du modèle proposé par Gray *et al.* (2004), mais appliqué aux chaînes de valeur. Ainsi, nous reprenons les éléments du Tableau 8 afin d'analyser les caractéristiques de l'innovation à l'œuvre dans les filières étudiées. Pour cette analyse, rappelons, suivant ce qui est indiqué à la Source : adapté de Gray *et al.* (2004)

Figure 11, que le but ultime de l'innovation, c'est d'améliorer la profitabilité économique des chaînes de valeur. L'analyse des besoins des consommateurs (orientation marché) et l'analyse des compétiteurs permettront à la CV d'examiner ses possibilités en matière de structure de prix, mais aussi de coûts possibles associés à l'innovation (produits, marketing, etc.) et donc, *in fine,* la création de valeur. La cognition, les connaissances et le capital social de la chaîne de valeur vont déterminer sa capacité à créer de la valeur par des innovations par rapport aux compétiteurs. La dimension des connaissances fait référence aux informations techniques, procédurales et propres au marché accumulées au sein des CV. Les pratiques de gestion des connaissances permettent aux entreprises de capter et d'utiliser le savoir de manière efficace, favorisant ainsi l'innovation. La dimension de la cognition englobe les processus mentaux et l'état d'esprit stratégique des décideurs au sein des entreprises. Les capacités cognitives comprennent les compétences analytiques, la prévoyance et la capacité à interpréter des informations complexes pour prendre des décisions stratégiques. Les entreprises dotées de solides capacités cognitives sont mieux équipées pour trouver de nouvelles opportunités, évaluer les risques et prendre des décisions éclairées dans des environnements incertains. La dimension du capital social fait référence au réseau de la CV, notamment aux relations avec

les autres partenaires. Le capital social facilite la collaboration, le partage de connaissances et l'accès aux ressources externes. Cela peut conduire à une coopération accrue, à un accès plus rapide à des informations précieuses et à des alliances plus solides, soutenant ainsi l'innovation et le positionnement concurrentiel.

Source : adapté de Gray *et al.* (2004)

Figure 11. Cadre d'évaluation de l'innovation

Tout d'abord, comme précédemment indiqué, les chaînes de valeur des filières étudiées n'ont pas pour objectif d'approvisionner des marchés bas de gamme, avec comme enjeu principal la production au plus bas coût possible. Aucune de ces CV ne se trouve donc dans la dernière colonne du Tableau 8. Le Tableau 9 montre que, dans trois des filières analysées, soit les canneberges, le blé panifiable et les graines et noix, les innovations auront à la fois des objectifs de pérennisation du marché existant et de conquête de nouveaux marchés (locaux ou à l'étranger). Dans le cas de la viande de bœuf, il s'agit essentiellement de pérennisation ou de renforcement de la place sur le marché, principalement du Québec. Dans tous les cas, il s'agira de déployer des innovations afin d'augmenter la qualité intrinsèque du produit (y compris son impact ESG) au coût le plus bas possible afin de l'offrir à un prix conforme aux attentes des consommateurs.

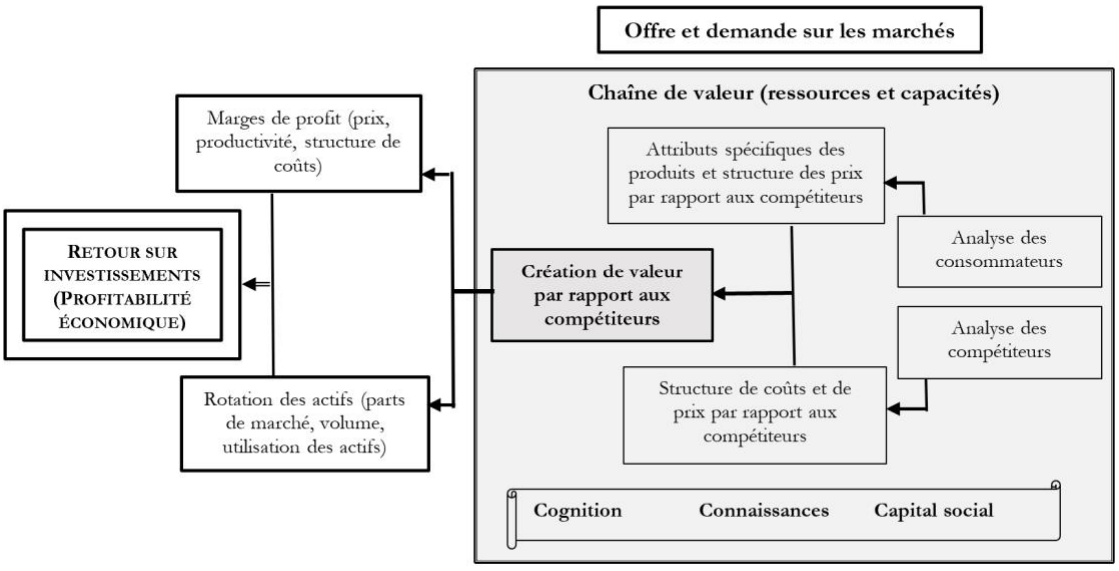


Tableau 9. Principales caractéristiques de l'innovation dans les filières étudiées

FILIÈRE DE LA VIANDE DE BŒUF		
	Catégories d'innovations	
	Pérennisation des innovations	**Innovations pour nouveaux marchés**
Objectif de la création de valeur	Amélioration de la performance (production) pour offrir du bœuf à haute valeur ajoutée	-
Modèle d'affaires	Contrôle de la marque – Meilleure maîtrise des maillons en aval - Marge plus importante pour des produits et découpes différenciés	-
Résultats	Innovation lente	-
Capacités internes	Connaissance : +++ Cognition : + Capital social : + Structure et pratiques des entreprises de production ne favorisant pas l'adoption d'innovations – Peu de coordination verticale, ce qui ne favorise pas un partage des gains des innovations	

FILIÈRE DES CANNEBERGES		
	Catégories d'innovations	
	Pérennisation des innovations	**Innovations pour nouveaux marchés**
Objectif de la création de valeur	Différenciation des produits – Modes de production durables	Développement de produits ayant les propriétés spécifiques des canneberges
Modèle d'affaires	Lien vertical fort entre les maillons de la production et de la transformation –Marge sur la différenciation des produits	Relation contractuelle forte avec le maillon de la production – Marges importantes pour des produits différenciés sur les marchés internationaux
Résultats	Dynamisme en matière d'innovation	Dynamisme en matière d'innovation
Capacités internes	Connaissance : ++++ Cognition : +++ Capital social : ++++ Transformation est le maillon leader – Organisation de la verticale de la CV ne favorise pas le partage intégral des enjeux liés à l'innovation – Chaîne de valeur longue (marchés à l'exportation) – Présence d'un *cluster* géographique	

Dimension des capacités internes : +++++ pour fortes, +++ pour moyennes, + pour faibles.

Source : les auteurs

Tableau 9. Principales caractéristiques de l'innovation dans les filières étudiées (suite)

FILIÈRE DU BLÉ PANIFIABLE		
	Catégories d'innovations	
	Pérennisation des innovations	**Innovations pour nouveaux marchés**
Objectif de la création de valeur	Amélioration de la performance (production, transformation) pour offrir une farine de blé différenciée	-
Modèle d'affaires	Lien vertical fort entre les maillons de la production et de la transformation –Marge sur la différenciation des produits	-
Résultats	Dynamisme en matière d'innovation	-
Capacités internes	Connaissance : ++++ Cognition : +++ Capital social : ++++ Transformation est le maillon leader - Organisation des CV avec une fluidité des échanges en amont comme en aval permettant un partage des enjeux – Chaîne de valeur longue pour les marchés à l'exportation	

FILIÈRE GRAINES ET NOIX		
	Catégories d'innovations	
	Pérennisation des innovations	**Innovations pour nouveaux marchés**
Objectif de la création de valeur	Attributs marketing des produits – Durabilité des processus de production	Développement de produits pour des attributs désirés par le consommateur
Modèle d'affaires	Relation contractuelle avec les fournisseurs basée sur des critères globaux de durabilité – Image de la marque	Marges dépendantes des détaillants avec un objectif de présence sur les marchés – Image
Résultats	Dynamisme en matière d'innovation	Dynamisme en matière d'innovation
Capacités internes	Connaissance : +++++ Cognition : ++ Capital social : +++ Transformation est le maillon leader et est responsable des innovations – Chaîne de valeur longue pour les marchés à l'exportation et avec des fournisseurs provenant de différents pays	

Dimension des capacités internes : +++++ pour fortes, +++ pour moyennes, + pour faibles.

Source : les auteurs

5 LES POLITIQUES

Les **politiques** d'appui aux filières doivent être **transparentes** (Anic et Nusinovic, 2005), de **long terme** et, dans le contexte d'un État à régime fédéral comme le Canada ou les États-Unis, harmonisées entre les provinces ou les États (Fetter et Caswell, 2002). Grunert *et al.* (2005) soulignent cependant que les règlementations doivent **éviter** d'être contraignantes au point de tendre vers **une homogénéisation des produits et de nuire ainsi à la créativité** au sein des CV. Certains des acteurs rencontrés ont ainsi évoqué la nécessité de politiques favorisant le développement de produits différenciés (exemple : $\mathbf{A_{bp}}$).

Par ailleurs, la règlementation peut rendre plus difficile le développement de CV orientées vers des marchés demandant de petits volumes de production. Allen (2006) cite, par exemple, la règlementation sur les productions animales en Oregon qui favorise les plus gros producteurs. Il en est de même des politiques de soutien.

Par ailleurs, le développement de structures de gouvernance flexibles des CV n'est possible que si le cadre légal le permet (Giner, 2010). Les politiques règlementaires jouent donc un rôle important (Sánchez-Hernández, 2011). Plus largement, il est fondamental de favoriser les mécanismes de collaboration entre tous les acteurs (*Ibid.*; Giner, 2010; Rioux *et al.*, 2010), y compris entre les parties prenantes publiques régionales, provinciales ou nationales (Coutinho *et al.*, 2021; Rioux *et al.*, 2010).

Les politiques possèdent en général une vision de la qualité rattachée aux produits et n'ont pas une **vision holistique** de la qualité à l'intérieur des CV (Maciejczak, 2018). La valeur d'un produit devrait intégrer les aspects économiques, sociétaux et environnementaux (*Ibid.*), d'autant plus que plusieurs de ces dimensions sont susceptibles d'être valorisées par les consommateurs des CV. À cet effet, les programmes reconnaissant la multifonctionnalité de l'agriculture peuvent être davantage adaptés. La question de la valorisation par les politiques des attributs non marchands des produits bioalimentaires (exemple des efforts ESG des CV) est donc posée ($\mathbf{A_{gn}}$).

En parallèle, les politiques doivent faciliter la découverte des prix sur les marchés et, notamment, appuyer les CV dans l'identification des sources de création de la valeur (Boland *et al.*, 2009). Les politiques doivent également avoir une composante de **renforcement des capacités des acteurs privés** (*Ibid.*) et des acteurs publics. Ce renforcement des capacités pour une meilleure gouvernance des CV est donc évoqué par plusieurs des acteurs des CV interviewés ($\mathbf{A_{vb}}$, $\mathbf{A_{bp}}$)[29].

[29] Plusieurs programmes gouvernementaux existent déjà à cet effet et sont à l'œuvre dans des filières comme celles de la viande de bœuf ou des grains.

De plus, elles doivent appuyer le développement de labels et de certifications (Bonnet et Bouamra-Mechemache, 2016; Giner, 2010; Menozzi, 2014)[30] en favorisant la mise en place de **cadres normatifs et règlementaires publics et privés adaptés** et, éventuellement, en subventionnant les coûts de la certification (Allen, 2006). Plus généralement, les politiques doivent appuyer les activités de communication autour des produits des CV (Coutinho *et al.*, 2021; De Roest *et al.*, 2018).

Des CV sont présentes dans des circuits courts ou dans des modes alternatifs de mise en marché ancrés dans les territoires et/ou localement. Les politiques doivent par conséquent **permettre des modes de production et de commercialisation alternatifs** (De Roest *et al.*, 2018; Giner, 2010). En raison de l'ancrage plus local des CV, les pouvoirs publics à l'échelle territoriale doivent également être impliqués (Rioux *et al.*, 2010).

Les **politiques d'innovation** (Sánchez-Hernández, 2011) **et de transfert technologique**[31] (Kastelli *et al.*, 2018) vont permettre aux entreprises des CV de gagner en compétitivité, comme indiqué dans les sections précédentes. Comme déjà évoqué, dans l'ensemble des filières étudiées, les personnes interviewées ont évoqué la nécessité de politiques stimulant la R&D intrafirme, comme celle effectuée dans les centres de recherche et les universités.

Finalement, soulignons que, comme indiqué à la Figure 5 (Ressources et politiques), des politiques et ressources plus générales (économie du Québec, secteur agricole, filières) seront à même d'influencer la performance et la pérennité des CV. Ainsi, l'apport de ces politiques agricoles et agroenvironnementales à la performance des CV et, plus spécifiquement, du maillon de la production a été souligné par plusieurs des personnes interviewées.

Les encadrés 1 à 5 présentent des exemples d'instruments de politique utilisés pour le développement de CV bioalimentaires et qui s'appuient sur les facteurs évoqués tout au long de l'analyse de la littérature.

[30] Roosen *et al.* (2003) montrent que les consommateurs accordent davantage d'importance aux labels d'origine qu'aux marques privées et sont ainsi en faveur de programmes obligatoires de labélisation.

[31] Plusieurs programmes gouvernementaux (provinciaux et fédéraux) existent afin de favoriser l'acquisition d'équipements performants.

Encadré 1. *USDA's Value-Added Producer Grant* (Source : Boland *et al.*, 2007)[32]

Le *USDA's Value-Added Producer Grant* (VAPG) a pour objectifs : 1) d'appuyer les entreprises participant à des chaînes de valeur dans l'élaboration d'un plan d'affaires ou la réalisation d'une étude de faisabilité afin d'établir une possibilité de commercialisation viable pour un produit agricole à valeur ajoutée; ou 2) de fournir des capitaux pour établir des alliances ou des entreprises commerciales qui permettent au producteur du produit agricole à valeur ajoutée d'être plus compétitif sur les marchés nationaux ou internationaux.

En outre, un VAPG réussi devrait « élargir la clientèle du produit ou de la marchandise et générer une plus grande partie des revenus provenant de l'activité à valeur ajoutée disponible pour le producteur ». Pour faire cela, le produit doit alors répondre à l'un des critères suivants afin d'être admissible :

a) La modification de l'état physique ou de la forme du produit (par exemple, transformation du blé en farine, du maïs en éthanol, abattage de bétail ou de volaille, ou découpage de tomates);

b) Un produit fabriqué d'une manière qui améliore sa valeur, comme démontré par un plan d'affaires (par exemple, des produits issus de l'agriculture biologique);

c) La ségrégation physique d'une denrée ou d'un produit agricole d'une manière qui aboutit à l'amélioration de la valeur de cette denrée ou de ce produit (par exemple, un système de préservation de l'identité pour une variété ou une qualité de grain souhaitée par un utilisateur final identifié ou la traçabilité du bétail sans hormones jusqu'au détaillant); ou

d) L'[applicabilité de] l'expression « produit agricole à valeur ajoutée », [qui] comprend tout produit ou produit agricole utilisé pour produire de l'énergie renouvelable dans une ferme ou un ranch (par exemple, la collecte et la conversion du méthane des déchets animaux pour générer de l'énergie).

Les subventions du VAPG sont attribuées chaque année dans le cadre d'un processus concurrentiel. La formule de notation est publique. Les candidats sont tenus de faire correspondre un dollar de leurs propres fonds pour un dollar de fonds de subvention. […] le programme VAPG ne ressemble à aucun autre programme fédéral en ce sens que le demandeur reçoit de l'argent pour payer un certain nombre de dépenses, y compris la main-d'œuvre (par exemple, le personnel, les comptables, les frais juridiques), le fonds de roulement (par exemple, les factures de services publics, les produits de base), les dépenses de marketing (par exemple, la publicité, les indemnités promotionnelles) et les dépenses similaires. Le programme est également conçu pour encourager les investissements des entreprises qui, autrement, auraient pu rester non financées en raison du risque et de l'incertitude.

Traduction libre de Boland *et al.* (2007)

[32] Rupasingha *et al.* (2018) ont montré que le programme a un effet positif sur le taux de survie des entreprises financées et sur la création d'emplois. Ces auteurs montrent cependant que le montant de l'appui est une dimension importante du succès du programme. Anderson *et al.* (2019) ont évalué les différentes interventions du programme et ont montré qu'il a appuyé aussi bien des entreprises que des organisations. Dans une vaste majorité des cas, il s'agissait d'un appui pour la mise en marché d'un produit, suivi d'un appui à la mise en place d'une structure organisationnelle. Voir aussi Clark *et al.* (2021).

Encadré 2. Les instruments de la Politique Agricole Commune dans le secteur du vin

Article 57 – Objectifs dans le secteur du vin

[…] améliorer les perspectives de commercialisation et renforcer la compétitivité des produits de la vigne de l'Union, notamment par la mise au point de produits, procédés et technologies innovants, et la création d'une valeur ajoutée à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement; cet objectif peut comprendre un transfert de connaissances et correspond aux objectifs spécifiques énoncés à l'article 6, paragraphe 1, points a), b), c), e) et i);

> Article 6. a) favoriser des revenus agricoles viables et la résilience du secteur agricole dans l'ensemble de l'Union afin d'améliorer la sécurité alimentaire et la diversité agricole sur le long terme et d'assurer la viabilité économique de la production agricole dans l'Union; b) renforcer l'orientation vers le marché et accroître la compétitivité de l'agriculture, à court terme comme à long terme, notamment par une attention accrue accordée à la recherche, à la technologie et à la transition numérique; c) améliorer la position des agriculteurs dans la chaîne de valeur; […] e) favoriser le développement durable et la gestion efficace des ressources naturelles telles que l'eau, les sols et l'air, notamment en diminuant la dépendance à l'égard des produits chimiques; […] i) améliorer la façon dont l'agriculture de l'Union fait face aux exigences de la société en matière d'alimentation et de santé, y compris une alimentation de grande qualité, sûre et nutritive issue d'une production durable, réduire les déchets alimentaires, ainsi qu'améliorer le bien-être animal et lutter contre la résistance aux antimicrobiens.

Article 58 – Types d'intervention dans le secteur du vin

[…] les États membres […] choisissent, dans leurs plans stratégiques relevant de la PAC, un ou plusieurs des types d'intervention [dont] […] e) les investissements matériels et immatériels en faveur de l'innovation consistant en la mise au point de produits innovants, y compris de produits et de sous-produits de la vinification, de procédés et technologies innovants pour la production de produits vitivinicoles et la transition numérique de ces procédés et technologies, ainsi que d'autres investissements apportant une valeur ajoutée à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour l'échange de connaissances et la contribution à l'adaptation au changement climatique […].

Source : Parlement de l'Union européenne (2022)

Encadré 3. Les instruments de la Politique Agricole Commune dans l'appui au développement durable de l'agriculture

Article 157 – Partenariat européen d'innovation pour la productivité et le développement durable de l'agriculture

1. L'objectif du partenariat européen d'innovation pour la productivité et le développement durable de l'agriculture (PEI) est de stimuler l'innovation et d'améliorer l'échange de connaissances.

[…]

2. […] En particulier :
   a) il crée de la valeur ajoutée en améliorant les liens entre la recherche et les pratiques agricoles et en encourageant une plus large utilisation des mesures d'innovation disponibles;
   b) il connecte les acteurs de l'innovation et les projets d'innovation;
   c) il favorise la transposition plus rapide et plus large dans la pratique des solutions innovantes, y compris l'échange entre agriculteurs; et
   d) il informe la communauté scientifique sur les besoins de recherche en matière de pratiques agricoles.
3. Les groupes opérationnels du PEI bénéficiant d'un soutien au titre du type d'intervention portant sur la coopération visé à l'article 77 font partie du PEI. Chaque groupe opérationnel du PEI établit un plan relatif à un projet innovant à élaborer ou à mettre en œuvre. Ce projet innovant est fondé sur le modèle d'innovation interactive, qui a pour principes essentiels :
   a) l'élaboration de solutions innovantes qui sont axées sur les besoins des agriculteurs et des sylviculteurs et tiennent également compte, lorsque c'est utile, des interactions dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement;
   b) le rassemblement de partenaires ayant des connaissances complémentaires, tels que des agriculteurs, des conseillers, des chercheurs, des entreprises ou des organisations non gouvernementales, dans le cadre d'une combinaison ciblée adaptée au mieux à la réalisation des objectifs du projet; et
   c) la prise des décisions en commun et la création en commun tout au long du projet.

   Les groupes opérationnels du PEI peuvent agir au niveau transnational, y compris au niveau transfrontalier. L'innovation envisagée peut être fondée sur des pratiques nouvelles, mais aussi sur des pratiques traditionnelles dans un contexte géographique ou environnemental nouveau.
   Les groupes opérationnels du PEI diffusent un résumé de leurs plans et des résultats de leurs projets, notamment par l'intermédiaire des réseaux nationaux et européen de la PAC.

Source : Parlement de l'Union européenne (2022).

Encadré 4. Règles relatives au dépôt et à la présentation des programmes opérationnels par les organisations de producteur - Filière des fruits et légumes en France

Dans le cadre de la PAC, les États membres peuvent réserver une enveloppe aux actions menées par les organisations de producteur à travers un programme opérationnel (PO). Le PO n'est pas une aide à la production distribuée individuellement, mais une aide à un collectif en vue de planifier, d'organiser et de mieux valoriser la production. Sans être un outil de gestion de marché, il peut intégrer un volet de prévention et de gestion de crise. Le programme opérationnel doit être porté par une organisation de producteurs ou une association d'organisations de producteur […].

Les programmes opérationnels doivent poursuivre au minimum les objectifs suivants […] :

- la concentration de l'offre et la mise en marché des produits;
- la recherche et la mise au point des méthodes de production durables, y compris la résilience à l'égard des organismes nuisibles, l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci, ainsi que des pratiques et techniques de production innovantes stimulant la compétitivité économique et renforçant l'évolution du marché;
- la promotion, la mise au point et la mise en œuvre de méthodes et techniques de production respectueuses de l'environnement;
- l'atténuation/adaptation au changement climatique.

Ils peuvent en outre poursuivre les autres objectifs visés aux points suivants […] :

- planifier et organiser la production;
- améliorer la compétitivité à moyen et long terme, en particulier par la modernisation;
- accroître la valeur et la qualité commerciales des produits;
- promouvoir et commercialiser les produits;
- accroître la consommation des produits du secteur des fruits et légumes, qu'ils soient frais ou transformés;
- assurer la prévention des crises et la gestion des risques, afin d'éviter et de régler les perturbations sur les marchés du secteur concerné;
- améliorer les conditions d'emploi et faire respecter les obligations des employeurs ainsi que les exigences en matière de santé et de sécurité au travail […].

Les dépenses mises en œuvre dans le cadre des programmes opérationnels peuvent être globalement regroupées sous deux grands types :

- les acquisitions : de matériels, d'immobiliers, de services (type abonnement météo). Investissements amortissables ou non. Ce peut être un achat ferme (Investissement/achat), une location, une prestation. L'achat de matériel peut concerner du neuf ou de l'occasion (sous les conditions détaillées dans le paragraphe 7.3.4).
  En vertu de l'annexe II, partie 1 du règlement (UE) 2022/126, les dépenses liées au contrat de crédit-bail ne sont plus éligibles (taxes, intérêts, frais d'assurance,…). Cependant, l'achat ou le crédit-bail d'actifs corporels sont éligibles en vertu de l'annexe III du règlement.
- les mesures faisant appel à de la main-d'œuvre : sur la base de frais réels, quand il s'agit de dépenses de l'OP ou de l'AOP ou du producteur, de forfait s'il existe ou par prestation de service.

Afin d'avoir une description et une instruction précises des mesures envisagées, FranceAgriMer instruit les différentes actions par catégories de dépenses; ces catégories de dépenses sont elles-mêmes déclinées en dépenses OP et/ou producteur.

Source : France AgriMer. Disponible à l'adresse https://www.franceagrimer.fr/

6 PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE ET CONCLUSIONS

L'objectif principal du présent projet de recherche est d'analyser les facteurs ayant un impact sur la création, le développement et la performance des chaînes de valeur bioalimentaires québécoises. Plus précisément, il s'agissait d'analyser les facteurs favorisant la création, la performance et le développement des chaînes de valeur bioalimentaires, y compris les liens et interactions d'affaires et le rôle des politiques publiques. La démarche s'appuyait sur une revue de la littérature, la consultation des experts et des entrevues avec des acteurs de CV dans des filières sélectionnées, soit : canneberges, viande de bœuf, graines et noix et blé panifiable.

Sur les bases de la littérature, de la consultation des experts et des entrevues, aux fins de la présente analyse, notre **DÉFINITION DE LA VALEUR AJOUTÉE** comprenait trois dimensions. Premièrement, le processus : (i) efficacité (productivité, minimisation des coûts, innovation, ESG) à chaque étape du processus de production, y compris l'emballage et la distribution; et (ii) efficacité des activités menées par les entreprises et les chaînes de valeur pour faire reconnaître les attributs spécifiques des produits (y compris les entreprises faisant partie des CV). Deuxièmement, les résultats intermédiaires : (i) amélioration de la qualité intrinsèque du produit (dont son impact ESG) à un prix conforme aux attentes des consommateurs; et (ii) amélioration de la qualité perçue du produit à un prix conforme aux attentes des consommateurs. Et, troisièmement, le résultat final : (i) produit plus utile, abordable et désirable pour le consommateur; et (ii) marge de profit plus élevée pour la CV.

Nos analyses montrent que la notion de VA était inégalement partagée par les différents acteurs des CV des filières rencontrées. Une des implications pratiques de ce constat est que, à l'échelle des CV, des réflexions doivent être menées sur ce concept. Pour chacune des CV et suivant la classification d'Avise *et al.* (2019), cette réflexion à l'échelle de chacune des CV devra permettre d'identifier et de hiérarchiser les caractéristiques de VA :

- La création de valeur comme recréation : identifier les sources de valeur « dormantes »;
- La création de valeur comme coconstruction et donc la capacité à mobiliser les différents acteurs à cette fin;
- La création de valeur comme convention permettant un partage équitable de la valeur entre différents acteurs;
- L'investissement dans la création de valeur « nouvelle » en lien avec les demandes du marché.

Une dimension importante de l'étude était la notion de **« FORT POTENTIEL »** appliquée aux CV. Plusieurs bases ont été posées, soit : (i) la capacité de mobilisation des acteurs; (ii) l'équité des retombées; (iii) l'importance de celles-ci pour les participants aux CV et la qualité de leur relation d'affaires; (iv) la pérennité des activités d'une CV dans le temps (stabilité de l'approvisionnement d'intrants, disponibilité et provenance de ceux-ci); et (v) le type de marché visé et les caractéristiques de celui-ci (taille, fréquence des achats potentiels, originalité du produit, besoin non comblé, géographie, etc.). La littérature montre cependant que l'analyse du potentiel de développement est multidimensionnelle, avec des facteurs liés à

l'environnement général dans lequel les CV évoluent et des facteurs liés aux CV elles-mêmes. En tout état de cause, *in fine*, c'est son avantage compétitif qui permettra à la CV de déployer son potentiel de développement dynamique.

La revue de la littérature sur les facteurs de développement des CV nous a permis d'identifier cinq thèmes principaux, prioritaires soit : 1) les mécanismes de coordination ou de collaboration; 2) l'efficience; 3) l'orientation marché de la CV; 4) l'innovation; et 5) les politiques publiques.

La première catégorie d'actions correspond à l'**ORGANISATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET DES RELATIONS ENTRE SES ACTEURS**. Il s'agit alors pour la chaîne de développer des initiatives de collaboration entre les acteurs qui se répètent dans la durée. Si les initiatives formelles telles que des comités de travail ou de négociation sont encouragées, les initiatives informelles peuvent elles aussi contribuer à l'amélioration du fonctionnement de la chaîne de valeur. À cet effet, même des activités sociales peuvent représenter des occasions d'établir des liens entre les membres de la filière et ainsi améliorer les collaborations à plus long terme. L'organisation de la chaîne de valeur doit toutefois reconnaître le rôle de chaque partenaire et s'assurer que tous les acteurs – ou des représentants de tous les maillons – participent aux activités de la chaîne et assurent un leadership. En effet, une chaîne fortement dominée par un seul acteur (ou maillon) se place en position de faiblesse par rapport à ses compétiteurs si ceux-ci réussissent à rallier l'ensemble des acteurs à leurs idées. Cet équilibre entre les acteurs devrait aussi se refléter dans la répartition de la valeur entre les maillons, reconnaissant que les caractéristiques du produit visé doivent influencer le type de coordination verticale à mettre en place. Pour l'ensemble des filières les difficultés de collaboration avec le maillon du détail sont apparues, cela sans doute en lien avec la forte concentration de ce segment. Finalement, une organisation adéquate de la chaîne de valeur devrait favoriser une bonne capacité d'adaptation et de flexibilité à l'égard des changements, notamment grâce aux contacts et à la confiance développés entre les acteurs.

Implications : Ce constat met en lumière l'importance des politiques d'appui visant à organiser et à structurer la chaîne de valeur pour renforcer la coopération entre ses acteurs. Ainsi, les politiques doivent promouvoir et appuyer la création de structures formelles pour favoriser les échanges et la coopération durable entre les acteurs. Ce soutien pourrait prendre la forme de subventions ou de cadres règlementaires facilitant la mise en place de ces structures. Nos analyses ont également montré que des aspects plus informels contribuent à établir un climat de confiance et à consolider les collaborations à long terme incluant avec les détaillants. Ces éléments plus informels devront être mieux valorisés. En effet, pour que la chaîne de valeur reste adaptable aux changements de marché ou de conditions économiques, les politiques devraient encourager la création de réseaux flexibles et de partenariats stables. À titre d'exemple, des aides pourraient être mises en place pour former les acteurs des CV afin de renforcer leur cognition et leur donner les moyens d'innover et de réagir rapidement aux évolutions du marché. Les CV évoluent dans des filières et donc les politiques qui y sont à l'œuvre influencent la performance des CV, comme nous l'avons vu lors de l'analyse du potentiel de développement. À l'échelle des filières, les politiques d'appui doivent contribuer

à une gouvernance de la chaîne de valeur qui favorise la collaboration, tout en assurant l'équilibre et la flexibilité nécessaires pour faire face aux défis économiques et environnementaux. Ainsi, l'asymétrie des « pouvoirs » est présente dans les quatre filières analysées. Les politiques d'appui devraient s'assurer que, de manière directe ou indirecte, les maillons les plus défavorisés peuvent influer sur les prises de décisions. Cela implique de créer, à l'échelle des filières, des mécanismes garantissant une représentation équitable, renforçant ainsi l'inclusivité et réduisant les risques de déséquilibre de pouvoir qui pourraient nuire à la performance des CV se développant dans des filières données. Ces politiques, plus larges au sein des filières, devraient également viser à favoriser un partage de la valeur qui tient compte des spécificités et des efforts de chaque acteur. En ce sens, une intervention pourrait viser à soutenir les acteurs en amont pour qu'ils reçoivent une juste rétribution, encourageant la stabilité de la chaîne de valeur.

La deuxième catégorie d'actions améliorant la performance des chaînes de valeur regroupe l'ensemble des aspects associés à l'**INNOVATION**. Des investissements importants en recherche et développement, bien répartis à travers les différents maillons de la chaîne de valeur, peuvent créer une culture d'innovation et contribuer à la multiplication de nouveaux produits, de nouvelles images de marque, de nouveaux processus ou encore de nouveaux services destinés au consommateur. Au-delà de l'innovation à proprement parler, les chaînes ont aussi avantage à intégrer des mécanismes d'amélioration continue et à s'assurer qu'un transfert technologique est présent pour que les initiatives innovantes puissent percoler dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Les analyses menées dans le cadre de la présente recherche ont montré que la dimension innovation est toujours portée par un seul des acteurs.

Implications : Les politiques doivent viser à créer un écosystème d'innovation inclusif, stimulant ainsi la compétitivité globale des chaînes de valeur, tout en assurant une répartition équitable des bénéfices liés à l'innovation. Tamini et Valéa (2021) évoquant Munro *et al.* (2012) soulignaient que, dans le secteur bioalimentaire, la R&D se faisait majoritairement en dehors des entreprises et donc des CV[33]. Les politiques devraient donc avoir deux dimensions complémentaires. Tout d'abord, elles devraient soutenir la R&D ancrée dans les besoins spécifiques des CV dans les universités et les centres de recherche. Une politique orientée vers l'innovation à l'appui des CV doit donc promouvoir une culture d'amélioration continue et donc une relation dans la durée entre les CV et les institutions de R&D (exemple : création d'espaces de travail communs pour innover). Ces soutiens doivent être inclusifs afin d'encourager une répartition équilibrée des investissements en recherche et développement à travers l'ensemble des acteurs de la chaîne, y compris le maillon des producteurs. Les études de cas ont montré que le transfert technologique et l'adoption de bonnes pratiques sont essentiels. À l'échelle des CV, les politiques publiques pourraient, par exemple, financer des plateformes de partage de connaissances ou des formations spécifiques. Mais plus généralement, à l'échelle des filières, ces politiques pourraient viser un effet de diffusion et

[33] La situation est différente dans d'autres secteurs de l'économie, comme l'IA ou les TI, où les entreprises ont les moyens d'investir en innovation et de profiter de retours sur investissement conséquents au moyen, par exemple, de brevets.

tirer ainsi « vers le haut » l'ensemble des filières. Cela est particulièrement important lorsque l'innovation, en plus de créer de la valeur pour le consommateur, améliore l'impact social et environnemental des produits et services. En effet, dans nos analyses, nous avons évoqué le fait que l'agriculture produit des externalités positives et négatives nécessitant l'intervention de l'État. Ainsi, à titre d'exemple, des subventions, des programmes de cofinancement ou des certifications « innovantes et durables » pourraient orienter les efforts de R&D vers des innovations écoresponsables[34].

La troisième catégorie fait appel à la capacité de la chaîne de valeur à **ORIENTER L'ENSEMBLE DE SES DÉCISIONS VERS LES PRÉOCCUPATIONS DU CONSOMMATEUR**. Les chaînes les plus performantes ont la capacité de largement se démarquer grâce à leur leadership produit, leur excellence opérationnelle ou leur connaissance de l'intimité du client, tout en étant compétitives sur les deux autres aspects. De cette façon, elles augmentent leur capacité d'offrir un produit répondant aux caractéristiques recherchées par le consommateur. Cependant, les membres des chaînes de valeur doivent aussi s'assurer de partager leurs connaissances entre eux. Des initiatives d'apprentissage collectif peuvent alors contribuer à l'amélioration de la performance de la chaîne. Celle-ci peut aussi faire participer les consommateurs à ses activités commerciales en les amenant à effectuer des activités de cocréation qui les amènera à réaliser – au moins partiellement – une étape productive de la chaîne.

Implications. Il est donc important que les politiques et les actions visent à renforcer l'agilité des chaînes de valeur pour répondre aux attentes des consommateurs. Une des dimensions porte sur les initiatives de partage de connaissances déjà évoquées. Les politiques pourraient encourager des initiatives d'apprentissage collectif, telles que des plateformes de données partagées ou des programmes de formation interentreprises. En effet, nos études de cas ont montré que, très souvent, un seul des maillons portait la responsabilité de l'expérience client. Le survol de politiques dans d'autres contextes a montré que celles-ci ont parfois visé à favoriser le développement des capacités des entreprises à se centrer sur les besoins et attentes des consommateurs[35], avec notamment des subventions pour des études de marché approfondies ou des programmes de formation axés sur l'expérience client et l'amélioration continue des produits. La cocréation avec les consommateurs pourrait également être encouragée. Par exemple, des politiques de subventions ou de réductions fiscales pour des projets impliquant des consommateurs dans le prototypage ou les tests de produits renforceraient cette participation. Ces subventions et appuis pourraient s'accompagner, par exemple, d'une écoconditionnalité. L'orientation marché suppose d'accroître la confiance des consommateurs québécois. Une réelle politique de mise en avant des engagements sociaux et

[34] Bien entendu, il est crucial d'identifier et de lever les freins règlementaires non spécifiques au secteur bioalimentaire qui entravent l'innovation dans la chaîne de valeur. Par exemple, des politiques visant à simplifier les démarches administratives ou à alléger les coûts de propriété intellectuelle pour les petites entreprises encourageraient l'innovation et favoriseraient une chaîne de valeur plus dynamique et plus compétitive.

[35] Voir par exemple les différentes interventions du VAPG (Anderson *et al.*, 2019).

environnementaux des CV devra être adoptée, celle-ci pouvant éventuellement inclure des avantages économiques[36].

La quatrième catégorie d'actions à l'intérieur des chaînes de valeur correspond à deux stratégies qui pourraient avoir ou ont tendance à s'opposer. La littérature indique qu'une chaîne aura soit avantage à se spécialiser dans des produits de commodité vendus à faible prix aux consommateurs, soit à différencier ses produits sur la base de caractéristiques reconnues et valorisées financièrement par les consommateurs. Dans le premier cas, les chaînes de valeur doivent se concentrer sur l'**EFFICACITÉ TECHNIQUE** de la chaîne et la **PRODUCTIVITÉ DES FACTEURS** ainsi que chercher à optimiser leur fonction de production. Dans le second cas, les chaînes de valeur doivent internaliser et **VALORISER LES CONSIDÉRATIONS MULTI-ATTRIBUTS** de leurs produits, notamment à travers l'usage d'appellations, de certifications ou de régies spécifiques. En distinguant leurs produits de ceux des autres chaînes de valeur, ces chaînes exercent alors un plus grand contrôle sur le message transmis au consommateur et, donc, potentiellement, sur les prix demandés. Certaines actions faisant appel au partage d'informations dans la chaîne, telles que la traçabilité ou des normes de production, transcendent toutefois les catégories d'actions et demeurent importantes, peu importe la stratégie de commercialisation retenue.

Implications. Cette dualité entre spécialisation en produits de commodité et différenciation par multi-attributs soulève à la fois des besoins spécifiques en matière de politiques et des besoins applicables à tout type de bien de la CV. Tout d'abord, pour les chaînes orientées vers la commodité (par exemple, la viande de bœuf), les politiques devraient avoir comme principal objectif d'encourager l'efficacité technique, la productivité des facteurs et l'optimisation des processus. Et nous avons vu à travers nos analyses que cela passe aussi par la convergence vers un objectif commun de la part de l'ensemble des acteurs. Pour les chaînes orientées vers la différenciation, les politiques publiques devraient encourager les démarches de mise en évidence et de valorisation de ces attributs spécifiques, à la fois sur le marché du Québec et les autres marchés (promotion générique et promotion spécifique). Quelle que soit la stratégie adoptée, les chaînes de valeur bénéficieraient d'initiatives qui augmentent la transparence et la traçabilité. Les politiques publiques pourraient soutenir les investissements dans des systèmes de traçabilité numériques et imposer des standards de transparence, renforçant ainsi la confiance des consommateurs et assurant le respect des normes de production. En tout état de cause, notre analyse a été ancrée dans le concept de chaîne de valeur durable. Il est donc fondamental que, quel que soit le type de CV, il y ait un équilibre entre l'efficacité et la durabilité. Il est donc essentiel que les politiques prennent en compte l'impact environnemental. Des incitations à l'utilisation de technologies propres et des cadres règlementaires encourageant une production durable devraient être envisagés, même pour les chaînes orientées vers la commodité.

[36] Les entreprises qui font des choix ESG internalisent des coûts non pris en charge par les échanges marchands.

Les **POLITIQUES PUBLIQUES** et leurs instruments sont des facteurs importants qui expliquent le succès des chaînes de valeur, comme évoqué dans les implications pratiques de notre étude. Ils doivent permettre une hétérogénéité des produits et des modes de distribution, appuyer les acteurs et leurs entreprises (investissements, découverte des marchés, renforcement des capacités, innovation, transfert technologique, etc.) et offrir un cadre normatif et règlementaire permettant aux produits des CV d'être clairement identifiés. Ces politiques et programmes doivent viser le renforcement des capacités des CV sur chacune des dimensions précédemment évoquées.

La qualité intrinsèque des produits et les marqueurs d'identité (labels et certifications) sont également ressortis comme des facteurs de réussite des CV (revue de la littérature scientifique et synthèse des études de cas en France). Il en ressort que les politiques devraient viser à favoriser la clarté dans les attributs des produits des CV. Et, en appui aux CV, une promotion générique pourrait être réalisée afin de mettre en évidence la qualité intrinsèque des produits des filières. Pour les marchés étrangers, la prospection et la consolidation des relations peuvent être coûteuses pour les CV. Les programmes d'appui devraient donc cibler cette dimension.

La dimension de caractérisation des relations de collaborations étant importante dans la structuration des chaînes de valeur, il est vite apparu, lors des entrevues, que des questions de confidentialité amenaient les personnes à faire preuve d'une très grande prudence dans leurs réponses ou même à refuser de répondre. À titre d'exemple, les contrats constituent une dimension importante de la relation entre acteurs. Ceux-ci comportent toujours des éléments de confidentialité. Par ailleurs, les acteurs des CV étant très souvent en nombre limité – tout comme les CV dans chacune des filières retenues – pour l'un ou l'autre des maillons, les informations exposées deviennent très vite sensibles. Les entrevues ont donc été réorientées vers une analyse de filière, mais selon une perspective de développement des chaînes de valeur. Cependant, afin de nous assurer d'atteindre les objectifs spécifiques de la recherche, toutes les personnes interviewées devaient travailler dans des entreprises participant à des CV. Ainsi, les entrevues ont cherché à identifier, dans les filières concernées, les facteurs qui favorisent le développement de CV pour le cas particulier des filières bioalimentaires québécoises. Comme cette recherche portait, pour le Québec, sur des études de cas, les résultats sont « ancrés » dans la perspective des personnes ayant répondu au questionnaire ou rencontrées en entrevue. La revue de la littérature a cependant permis de dégager les principaux facteurs de développement des CV bioalimentaires et de confronter les résultats de la littérature aux perspectives de ces acteurs. Les résultats obtenus contribuent donc à la littérature empirique pour le Québec, en ce qui concerne les facteurs de développement des CV et les implications pour les politiques visant à favoriser l'émergence et le développement de chaînes de valeur bioalimentaires au Québec.

Notons pour terminer que les mécanismes de coordination et de collaboration, l'efficience des processus de production et de commercialisation, l'orientation marché des CV, l'innovation et les politiques publiques sont des thèmes spécifiques qui méritent d'être approfondis si l'on veut identifier leur(s) contribution(s) particulière(s) au développement des CV bioalimentaires du Québec. À titre d'exemple, dans un rapport récent du CIRANO, Martin *et al.* (2024) traitent de la question de l'efficacité des politiques de soutien aux entreprises pour la R&D. La vaste majorité de la littérature consultée ne considérait également que de l'un des thèmes. Chacun de ces thèmes devrait donc faire l'objet de travaux de recherche plus approfondis afin de nourrir les réflexions de l'ensemble des acteurs des CV.

7 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adam, B. D., Holcomb, R., Buser, M., Mayfield, B., Thomas, J., O'Bryan, C. A., ... & Ricke, S. C. (2016). Enhancing food safety, product quality, and value-added in food supply chains using whole-chain traceability. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(1030-2016-83149), 191-213.

Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health*. Jessica Kingsley Publishers.

Aguiar, D. R., & Silva, A. L. D. (2002). Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. *Agribusiness: An International Journal*, 18(2), 145-161.

Allen, J. H. (2006). *Assessing the market dynamics of value-added agriculture and food businesses in Oregon: Challenges and opportunities*. Center for Sustainable Processes and Practices, Portland State University.

Álvarez Pinilla, A. M., García Cornejo, B., Pérez Méndez, J. A., & Roibás Alonso, D. (2018). The profitability of value-added products in dairy farm diversification initiatives. *Spanish Journal of Agricultural Research. 16(2), e0104*

Amanor-Boadu, V. (2003). *A conversation about value-added agriculture*. Value-Added Business Development Program. Department of Agricultural Economics. Kansas State University.

Ambroise, L., Fleck, N., & Lefebvre, C. (2018). La coopétition, une nouvelle approche stratégique pour mieux gérer les relations entre PME et distributeurs. *Décisions Marketing*, 92(4), 31-51.

Anderson, L., Blevins, E., & Boland, M. (2019*). Overview of the USDA VAPG program from 2001 to 2017*. Staff Papers 292667, University of Minnesota, Department of Applied Economics. https://ageconsearch.umn.edu/record/292667/files/SP19-6Anderson%20Blevins%20Boland.pdf

Anic, I. D., & Nusinovic, M. (2005). The apple industry in Croatia: A value chain analysis approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(3), 211-225.

Apaolaza, V., Hartmann, P., D'Souza, C., & López, C. M. (2018). Eat organic–Feel good? The relationship between organic food consumption, health concern and subjective wellbeing. *Food Quality and Preference*, 63, 51-62.

Aramyan H.L., Oude Lansink A.G.J.M, van der Vorst J.G.A.J, & Van Kooten O. (2007). Performance measurement in agri-food supply chains: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(4), 2007, 304–315.

Armstrong, G., Farley, H., Gray, J., & Durkin, M. (2005). Marketing health-enhancing foods: implications from the dairy sector. *Marketing Intelligence & Planning*. *23*(7), 705-719.

Avise, Fonda, & Labo de L'ESS (2019). *ESS et création de valeur : Une approche prospective de la mesure d'impact social*. Disponible à l'adresse : https://www.lelabo-ess.org/system/files/2021-01/web_synthese_creation_de_valeur_vf-3.pdf

Baker, B. P., & Russell, J. A. (2017). Capturing a value-added niche market: Articulation of local organic grain. *American Journal of Agricultural Economics*, 99(2), 532-545.

Barjolle, D. (2016). Comment une qualification de produit permet à un produit de se développer dans les chaînes de valeurs? *Options Méditerranéennes. Series A: Mediterranean Seminars*. CIHEAM-IAMZ, zaragoza (Spain)/FAO/INRA/CIRAD/Montpellier SubAgro/ICARDA/AGROPOLIS/CITA/INIA.

Batterink, M. H., Wubben, E. F., Klerkx, L., & Omta, S. W. F. (2010). Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(1), 47-76.

Baumgartner, F.R., Berry, J.M., Hojnacki, M., Leech, N.L., & Kimball, D.C. (2009). *Lobbying and policy change: Who wins, who loses, and why*. University of Chicago Press.

Beaucher, V., & Jutras, F. (2007). Étude comparative de la métasynthèse et de la méta-analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 27(2), 58-77.

Bertazzoli, A., Fiorini, A., Ghelfi, R., Rivaroli, S., Samoggia, A., & Mazzotti, V. (2011). Food chains and value system: the case of potato, fruit, and cheese. *Journal of Food Products Marketing*, 17(2-3), 303-326.

Bhaskaran, S., Polonsky, M., Cary, J., & Fernandez, S. (2006). Environmentally sustainable food production and marketing: Opportunity or hype? *British Food Journal*, 108(8), 677-690.

Bockel, L., & Tallec, F. (2005). *L'approche filière. Analyse fonctionnelle et identification des flux*. Outils analytiques, Easypol, 043, FAO, Rome.

Boland, M. A., Crespi, J. M., & Oswald, D. (2009). An analysis of the 2002 Farm Bill's value-added producer grants program. *Journal of Agribusiness*, 27(345-2016-15313), 107-123.

Bongiovanni, R., & Lowenberg-DeBoer, J. (2004). Precision agriculture and sustainability. *Precision agriculture*, 5(4), 359-387.

Bonnet, C., & Bouamra-Mechemache, Z. (2016). Organic label, bargaining power, and profit-sharing in the French fluid milk market. *American Journal of Agricultural Economics*, 98(1), 113-133.

Bordes, J. P. (2017). Numérique et agriculture de précision. *Annales des Mines*, 87(3), 87-93.

Briscoe, R., & Ward, M. (2006). Is small both beautiful and competitive? A case study of Irish dairy cooperatives. *Journal of Rural Cooperation*, 34(886-2016-64553), 119-138.

Business France (2022). *Analyse des chaînes de valeur commerciales*. Disponible à l'adresse https://www.franceagrimer.fr/Actualite/International/2022/Publication-de-l-etude-sur-les-chaines-de-valeur-commerciales-pour-exporter-vers-l-Allemagne-la-Chine-et-les-Etats-Unis.

Camanzi, L., Arba, E., Rota, C., Zanasi, C., & Malorgio, G. (2018). A structural equation modeling analysis of relational governance and economic performance in agri-food supply chains: evidence from the dairy sheep industry in Sardinia (Italy). *Agricultural and Food Economics*, 6(1), 1-21.

Candek-Potokar, M., Giusto, A., Conti, C., Cosola, C., & Fontanesi, L. (2018). Improving sustainability of local pig breeds using quality labels-case review and trademark development in project TREASURE. *Archivos de Zootecnia*, (1), 235-238.

Carillo, F., Caracciolo, F., & Cembalo, L. (2017). Do durum wheat producers benefit of vertical coordination? *Agricultural and Food Economics*, 5(1), 1-13.

Chatellier, V., Perrot, C., Beguin, E., Moraine, M., & Veysset, P. (2021). Compétitivité et emplois à la production dans les secteurs bovins français. *INRAE Productions Animales*, 33(4), 261-282.

Cheriet, F. (2016). Filières agroalimentaires et chaines globales de valeur : Concepts, méthodologies et perspectives de développement. *Options Méditerranéennes. Series A: Mediterranean Seminars*. CIHEAM-IAMZ, zaragoza (Spain)/FAO/INRA/CIRAD/Montpellier SubAgro/ICARDA/AGROPOLIS/CITA/INIA.

Clark, J. K., Jablonski, B. B., Inwood, S., Irish, A., & Freedgood, J. (2021). A contemporary concept of the value(s)-added food and agriculture sector and rural development. *Community Development*, 52(2), 186-204.

Clay, P. M., & Feeney, R. (2019). Analyzing agribusiness value chains: a literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(1), 31-46.

Coutinho, P., Simões, M., Pereira, C., & Paiva, T. (2021). Sustainable local exploitation and innovation on meat products based on the autochthonous bovine breed jarmelista. *Sustainability*, 13(5), 2515.

Craighead, C. W., Ketchen Jr, D. J., Jenkins, M. T., & Holcomb, M. C. (2017). A supply chain perspective on strategic foothold moves in emerging markets. *Journal of Supply Chain Management*, 53, 3-12.

Cucagna, M. E., & Goldsmith, P. D. (2018). Value adding in the agri-food value chain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(1030-2018-1812), 293-316.

De Roest, K., Ferrari, P., & Knickel, K. (2018). Specialisation and economies of scale or diversification and economies of scope? Assessing different agricultural development pathways, *Journal of Rural Studies*, 59, 222-231.

De Vries, J. R., Turner, J. A., Finlay-Smits, S., Ryan, A., & Klerkx, L. (2023). Trust in agri-food value chains: a systematic review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 26(2), 175-197.

Deselnicu, O. C., Costanigro, M., Souza-Monteiro, D. M., & McFadden, D. T. (2013). A meta-analysis of geographical indication food valuation studies: What drives the premium for origin-based labels? *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 204-219.

Di Gregorio, D. (2017). Place-based business models for resilient local economies: Cases from Italian slow food, agritourism and the *albergo diffuso*. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. *11*(1), 113-128.

Ditlevsen, K., Sandøe, P., & Lassen, J. (2019). Healthy food is nutritious, but organic food is healthy because it is pure: The negotiation of healthy food choices by Danish consumers of organic food. *Food Quality and Preference*, 71, 46-53.

Dorsey, S., & Boland, M. (2009). The impact of integration strategies on food business firm value. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 41(3), 585-598.

Dufeu, I., & Ferrandi, J. M. (2013). Les ressorts de l'engagement dans une forme particulière d'échange collaboratif entre producteur et consommateurs : les AMAP. *Décisions Marketing*, 157-178.

Dulude, B. (2011). *L'évolution de la chaîne de valeur du porc : le développement durable*. Thèse de doctorat, HEC Montréal.

École de politique appliquée de l'Université de Sherbrooke (2022). *Perspective monde. Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945*. Disponible à l'adresse https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BilanEssai/1/SP.POP.IDH.IN/2019/2/x//sans/sansLogUni/Vert/11px/.

Erraach, Y., & Sayadi, S. (2020). Environmental and social labeling: What is the valorization of Spanish olive oil in France? *NEW MEDIT*, 19(2), 37-52.

FAO (2014). *Developing sustainable food value chains – Guiding principles*. Rome.

Fares, M., Magrini, M. B., & Triboulet, P. (2010, June). Transition agro-écologique, innovation et effets de verrouillage : le rôle de la structure organisationnelle des filières. Le cas de la filière blé dur française. *ISDA 2010 Innovation and Sustainable Development in Agriculture and Food*, CIRAD.

Fearne, A., Martinez, M. G., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 575-581.

Ferraz, L. Z. T., Rezende, A. J., Lima, J. P. R. D., & Todeva, E. (2018). Perception of value co-creation actions in agricultural cooperatives. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15.

Fetter, T. R., & Caswell, J. A. (2002). Variation in organic standards prior to the National Organic Program. *American Journal of Alternative Agriculture*, 17(2), 55-74.

Filippi, M., & Chapdaniel, A. (2021). Sustainable demand-supply chain: An innovative approach for improving sustainability in agrifood chains. *International Food and Agribusiness Management Review*, 24(2), 321-335.

Fleck, M., & Boie, P. (2009) *Fair-Breeding: Un partenariat exemplaire entre commerce spécialisé en nourriture naturelle et cultivateurs de légumes*. Conférence de l'ITAB (28 et 29 avril 2009).

Gaigné, C., Latouche, K., & Turolla, S. (2020). Compétitivité internationale du secteur agroalimentaire français : c'est quoi le problème? *Annales des Mines – Réalités industrielles,* 2, 21-29.

Garber, B., Alwang, J., Norton, G. W., & Bovay, J. (2022). Beef and the bottom line: The effect of value-added certification on feeder cattle profitability. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 54(1), 157-174.

Gilbert, C. et Hitayesu, F. (2017). Part des produits et du contenu québécois dans les produits alimentaires vendus au Québec. L'évolution des mesures de la part des produits québécois selon le contexte et les besoins. *Bioclips*+ 18 (1).

Giner, C. (2010). *Nouvelles pistes de création de valeur dans le secteur agroalimentaire*. OECD Publishing.

Goldsmith, P., & Bender, K. (2004). Ten conversations about identity preservation. *Journal on Chain and Network Science*, 4(2), 111-123.

Gow, H. R., Oliver, L. D., & Gow, N. G. (2003). Value creation in farmer-driven marketing channels: the case of Murrellen pork. *Journal of Food Distribution Research*, 34(856-2016-56250), 86-91.

Gray, A., Boehlje, M., Amanor-Boadu, V., & Fulton, J. (2004). Agricultural innovation and new ventures: assessing the commercial potential. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1322-1329.

Grohmann, P., Dietze, V., Krämer, C., & Feindt, P. H. (2023). Governance and trust in sustainability-based agri-food value chains. A comparative analysis of five cases in Germany. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, *7*, 1130895.

Grunert, K. G., Fruensgaard Jeppesen, L., Risom Jespersen, K., Sonne, A. M., Hansen, K., Trondsen, T., & Young, J. A. (2005). Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 428-455.

Han, I., & Chuang, C. M. (2015). The antecedents and consequences of local embeddedness: A framework based on the rice industry in Taiwan. *Asian Business & Management*, 14(3), 195-226.

Handayati, Y., Simatupang, T. M., & Perdana, T. (2015). Agri-food supply chain coordination: the state-of-the-art and recent developments. *Logistics Research*, 8(1), 1-15.

Hastings, K., Howieson, J., & Lawley, M. (2016). Creating value chains: the role of relationship development. *British Food Journal*, 18(6), 1384-1406

Heery, D., O'Donoghue, C., & Fathartaigh, M. Ó. (2016). Pursuing added value in the Irish agri-food sector: an application of the global value chain methodology. *Proceedings in Food System Dynamics*, 161-179.

Howieson, J., Lawley, M., & Hastings, K. (2016). Value chain analysis: an iterative and relational approach for agri-food chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21, 352-362.

Hunt, D. M., Geiger-Oneto, S., & Varca, P. E. (2012). Satisfaction in the context of customer co-production: a behavioral involvement perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(5), 347-356.

Iannetta, M., Matranga, G., Zoani, C., Canese, S., Daroda, L., Vitali, F., & Zappa, G. (2014). Chapitre 28. Innovation en matière de logistique et d'approche intégrée de la chaîne d'approvisionnement. *MediTERRA 2014 ,* Presses de Sciences Po, 503-519.

James, H. S., Hendrickson, M. K., & Howard, P. H. (2013). Networks, power and dependency in the agrifood industry. *The ethics and economics of agrifood competition,* Springer, Dordrecht, 99-126.

Ji C., De Felipe I., Briz J., & Trienekens, H.J. (2012). An empirical study on governance structure choices in China´s pork supply chain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(2), 121-152.

Jie, F., Parton, K., & Chan, C. (2015). Australian beef supply chain integration: case studies of the two largest Australian supermarkets. *International Journal of Supply Chain and Operations Resilience*, 1(2), 121-138.

Jolink, A., & Niesten, E. (2015). Sustainable development and business models of entrepreneurs in the organic food industry. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 386-401.

Justin, J., Boulay, J., Geoffriau, E., Widehem, C., & Muller, P. (2009). Où se crée la valeur? Une application de l'analyse de Porter aux filières du végétal spécialisé. *Revue Management et Avenir*, (8), 177-195.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A handbook for value chain research*. Brighton: University of Sussex, Institute of Development Studies.

Kastelli, I., Tsakanikas, A., & Caloghirou, Y. (2018). Technology transfer as a mechanism for dynamic transformation in the food sector. *The Journal of Technology Transfer*, 43(4), 882-900.

Khan, S. A. R., Yu, Z., Golpîra, H., Sharif, A., & Mardani, A. (2020). A state-of-the-art review and meta-analysis on sustainable supply chain management: Future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 123357.

King, G., & Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.

Knapp, S., Aebi, R., Anders, M., Brabant, C., & Hiltbrunner, J. (2015). Influence de la variété et de l'environnement sur la qualité du blé d'automne bio. *Recherche Agronomique Suisse*, 312.

Labrecque, J., Peignier, I., Rousseau, H. P., Tamini, L., Mundler, P., Poitevin, M., ... & Panot, M. (2020). *Relance de l'économie et autonomie alimentaire – Éléments de réflexions*. CIRANO (2020pr-04).

Laroche, P. (2015). *La méta-analyse : Méthodes et applications en sciences sociales*. De Boeck.

La Sala, P., Silvestri, R., & Contò, F. (2017). Differentiation strategies for the wine and nursery sector: empirical evidence from an Italy region. *Agricultural and Food Economics*, 5(1), 1-17.

Leat, P. M., & Revoredo-Giha, C. (2013). In search of differentiation and the creation of value: the quest of the Scottish pig supply chain. *British Food Journal*, 115(10), 1487-1504.

Lees, N. J., & Nuthall, P. (2015). Case study analysis on supplier commitment to added value agri-food supply chains in New Zealand. *Agricultural and Food Economics*, 3(1), 1-16.

Lu, R., & Dudensing, R. (2015). What do we mean by value-added agriculture? *Choices*, *30*(4), 1-8.

Lusk, J. L., Tonsor, G. T., Schroeder, T. C., & Hayes, D. J. (2018). Effect of government quality grade labels on consumer demand for pork chops in the short and long run. *Food Policy*, 77, 91-102.

Maciejczak, M. (2018). Quality as Value-added Bioeconomy: Analysis of the EU Policies and Empirical Evidence from Polish Agriculture. *AgBioForum*, *21*(2), 86-96.

Malecki, E. J. (2011). On diamonds, clusters, and regional development. *Competition, competitive advantage, and clusters: The ideas of Michael Porter*, Oxford University Press, Oxford, 193-210.

MAPAQ (2018). *Politique bioalimentaire 2018-2025*. Disponible à l'adresse https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politiquebioalimentaire_MAPAQ.pdf?1549643501.

Martin, R. L., & Sunley, P. (2011). Regional competitiveness: clusters or dynamic comparative advantage? *Competition, competitive advantage and clusters: The ideas of Michael Porter*. Oxford University Press, Oxford, 211-238.

Martin, J., Mayneris, F., Mohnen, P., & Aklobo, S. (2024). *Efficacité des politiques de soutien aux entreprises pour la recherche et développement*. CIRANO. Rapport de projet 2024RP-10.

Matopoulos, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 177-186.

McIntyre, T., Wilson, M. M., Schulze-Ehlers, B., & Childerhouse, P. H. J. (2018). *The governance of value creation and capture in agri-food supply chains: A conceptual framework, propositions and protocols*. Report prepared for the Integrating Value Chains Research Programme, funded by the Our Land and Water National Science Challenge. Lincoln University: Faculty of Agribusiness and Commerce. Disponible à l'adresse file:///C:/Users/ldtam/Downloads/IVCReportConceptualFramework2018-1.pdf.

Menozzi, D. (2014). Extra-virgin olive oil production sustainability in northern Italy: A preliminary study. *British Food Journal*, 116(12), 1942-1959.

Micheels, E. T., & Boecker, A. (2017). Competitive strategies among Ontario farms marketing direct to consumers. *Agricultural and Food Economics*, 5(1), 1-23.

Micheels, E. T., & Gow, H. R. (2009). Do market oriented firms demonstrate clarity on their value discipline? Evidence from Illinois beef producers. *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(1030-2016-82742), 127-152.

Munro, D., Stuckey, J., & Butler, E. (2012). *Competing for the bronze: Innovation performance in the Canadian food industry.* Conference Board of Canada. Disponible à l'adresse https://www.conferenceboard.ca/temp/190f8daf-6c40-4f10-a464-6fcdc92d0057/13-166_CompetingforBronze_RPT.pdf

Nucera, M., Ferrari, G. M., Finizia, A., Merciai, S., & Sorrentino, A. (2016). The role of producer organisations in the vegetable value chain: an application to the red chicory from Veneto. *Italian Review of Agricultural Economics*, 71(1), 100-114.

Nuttavuthisit, K., & Thøgersen, J. (2017). The importance of consumer trust for the emergence of a market for green products: The case of organic food. *Journal of Business Ethics*, 140, 323-337.

Orsini, S., Padel, S., Gambelli, D., Lernoud, J., Sanders, J., Solfanelli, F., ... & Zanoli, R. (2019). Beyond "mainstream" and "alternative" in organic food supply chains: Empirical examples of added value distribution from eight European countries. *British Food Journal*, 122(3), 798-812.

Quick, V., Errickson, L., Bastian, G., Chang, G., Davis, S., Capece, A., & Schoolman, E. (2022). Preserving farm freshness: Consumer preferences for local value-added products at urban farmers markets. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 11(2), 1-22.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 12. L'analyse thématique. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 269-357. Disponible à l'adresse https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269.htm

Parlement de l'Union européenne (2022). *Règlement (UE) 2021/2115 du Parlement européen et du Conseil du 2 décembre 2021 établissant des règles régissant l'aide aux plans stratégiques devant être établis par les États membres dans le cadre de la politique agricole commune (plans stratégiques relevant de la PAC) et financés par le Fonds européen agricole de garantie (FEAGA) et par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader), et abrogeant les règlements (UE) no 1305/2013 et (UE) no 1307/2013*. Disponible à l'adresse https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32021R2115.

Peterson, H. C. (2013). Fundamental principles of managing multi-stakeholder engagement. *International Food and Agribusiness Management Review*, 16(1030-2016-82961), 11-22.

Pierce, J.J., Siddiki, S., Jones, M.D., Schumacher, K., Pattison, A., & Peterson, H. (2014). Social construction and policy design: A review of past applications. *Policy Studies Journal*, 42, 1-29.

Poniman, D., Purchase, S., & Sneddon, J. (2015). Traceability systems in the Western Australia halal food supply chain. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(2), 324-348.

Popović-Vranješ, A., Krstović, S., Jevtić, M., Jurakić, Ž., & Strugar, K. (2017). Technological process of added value cheese making on registered agricultural households in Vojvodina. *Biotechnology in Animal Husbandry*, 33(4), 449-463.

Porter, M. E., Delgado, M., Ketels, C., & Stern, S. (2008). Moving to a new global competitiveness index. *The global competitiveness report 2008-2009*, 43-63.

Polo Redondo, Y., & Cambra Fierro, J. J. (2007). Importance of company size in long-term orientation of supply function: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *22*(4), 236-248.

Rilla, E. (2003). Specialty crops and value-added products: a bright spot in California agriculture. *California Agriculture*, 57(3), 66-66.

Rioux, C., Lévesque, M.-C., Kleiser, M., Brêthes, J.-C., Tita, G., & Gagnon, L. (2010). *Étude sur la chaîne de valeur et la gouvernance territoriale de la filière halieutique : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine.* Centre de recherche sur les milieux insulaires et maritimes (CERMIM), Îles-de-la-Madeleine (Québec), Rapport présenté à la Conférence régionale des élu(e)s Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, v + 95 p. Disponible à l'adresse https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/04/2010_filiere_halieutique.pdf ,

Roosen, J., Lusk, J. L., & Fox, J. A. (2003). Consumer demand for and attitudes toward alternative beef labeling strategies in France, Germany, and the UK. *Agribusiness: An International Journal*, 19(1), 77-90.

Roy, S.N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de donnée*s, (5e éd.), Presses de l'Université du Québec, Québec, 199-225.

Royer, A. (2009). *Analyse économique néo-institutionnelle de la mise en marché collective : Application au secteur laitier du Québec.* Thèse de doctorat. Disponible sur tel-archives-ouvertes.fr (3 novembre 2017).

Royer, A., & St-Pierre, J. (2020). *Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire*. CIRANO (2020rp-37).

Rupasingha, A., Pender, J., & Wiggins, S. (2018). *USDA's Value-Added Producer Grant Program and Its Effect on Business Survival and Growth* (No. 276236). United States Department of Agriculture, Economic Research Service.

Rupasingha, A. (2009). Value-added agricultural enterprises and local economic performance. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31(3), 511-534.

Sánchez-Hernández, J. L. (2011). The food value chain as a locus for (dis)agreement: conventions and qualities in the Spanish wine and Norwegian salted cod industries. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 93(2), 105-119.

Sanders, J., Zanoli, R., Gambelli, D., Padel, S., Orsini, S., Stolze, M., ... & Willer, H. (2016). Distribution of the added value of the organic food chain. Ref. Ares (2016)6662331. European Commission.

Schäfer, M. (2019). Establishing ethical organic poultry production: a question of successful cooperation management? *Agriculture and Human Values*, 36(2), 315-327.

Schmidt, C, Stiefelmeyer, K., Gooch, M., Marenick, N., Siren, C., Howes, A., VanHerten, A., Wilson, J., & Dover, G. (2013). *Benchmarking the nature of value chain relationships in Ontario agriculture and determining a value chain related business plan for AMI*. Prepared for: Agricultural Management Institute. Disponible à l'adresse https://vcm-international.com/.

Shah, S., & Ghazzawi, I. A. (2012). BC frozen foods limited: Challenges and change. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 18(7), 1.

Stanley, R. A. (2014). Creating new, high value innovative products from vegetables, root and tuber crops. *XXIX International Horticultural Congress on Horticulture: Sustaining Lives, Livelihoods and Landscapes* (IHC2014), ISHS Acta Horticulturae 1123, 1-6.

Stern, M. J., & Coleman, K. J. (2015). The multidimensionality of trust: Applications in collaborative natural resource management. *Society & Natural Resources*, 28(2), 117-132.

Sturaro, E., Marchiori, E., Cocca, G., Penasa, M., Ramanzin, M., & Bittante, G. (2013). Dairy systems in mountainous areas: Farm animal biodiversity, milk production and destination, and land use. *Livestock Science*, 158(1-3), 157-168.

Sun, Y., Liu, Z., & Yang, H. (2018). How Does Suppliers' Fairness Affect the Relationship Quality of Agricultural Product Supply Chains? *Journal of Food Quality*. Disponible à l'adresse https://doi.org/10.1155/2018/9313068.

Tamini, L. (2020). *Comment renforcer les chaînes de valeur bioalimentaires québécoises pour leur meilleure compétitivité sur le marché local et à l'étranger?* CIRANO (2020rp-31).

Tamini, L. D., Clerson, F., Doyon, M., & Debailleul, G. (2015). Incidences des changements climatiques sur la compétitivité de quelques cultures du Québec. *Cahiers Agricultures*, 24(5), 261-268.

Tamini, L., Korai, B., Poulin, L., Tohon, B. A., & Hellali, W. (2020). *Cadre d'évaluation de la durabilité adapté à la réalité des secteurs/filières bioalimentaires québécois*. CIRANO (2020rp-27).

Tamini, L.D., Morin-Rivet, L. Koné, M.M. (2018). *Les grandes entreprises exportatrices du secteur agroalimentaire québécois : arbitrage entre investissements au Québec et aux États-Unis - La perspective des dirigeants d'entreprises*. Rapport présenté au MAPAQ.

Tamini, L. D., & Valéa, A. B. (2021). Investment in research and development and export performances of Canadian small and medium-sized agri-food firms. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, 69(3), 311-336.

Tencati, A., & Zsolnai, L. (2012). Collaborative enterprise and sustainability: The case of slow food. *Journal of Business Ethics*, 110(3), 345-354.

Thilmany, D. D., Umberger, W. J., & Ziehl, A. R. (2006). Strategic market planning for value-added natural beef products: A cluster analysis of Colorado consumers. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 21(3), 192-203.

Traoré, O. Z., Tamini, L. D., & Korai, B. (2023). Willingness to pay for credence attributes associated with agri-food products—Evidence from Canada. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, *71*(3-4), 303-327.

Trienekens, J., van Velzen, M., Lees, N., Saunders, C., & Pascucci, S. (2018). Governance of market-oriented fresh food value chains: Export chains from New Zealand. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(2), 249-268.

Wongprawmas, R., & Canavari, M. (2017). Consumers' willingness-to-pay for food safety labels in an emerging market: The case of fresh produce in Thailand. *Food Policy*, 69, 25-34.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods.* (4e éd.), Thousand Oaks, CA: Sage.

8 ANNEXES

8.1 Annexe A – Consultation des experts

8.1.1 Questionnaire de consultation des experts

CHAÎNES DE VALEUR DANS LE SECTEUR BIOALIMENTAIRE QUÉBÉCOIS – MIEUX LES CONNAÎTRE POUR ASSURER LEUR CROISSANCE

Contexte de l'étude

Dans le contexte actuel de concurrence ouverte, les entreprises de diverses filières bioalimentaires québécoises collaborent de plus en plus afin de développer des chaînes de valeur (CV). Cela leur permet, entre autres, de s'adapter plus rapidement aux changements des caractéristiques de la demande, de partager de l'information stratégique, de réaliser des activités d'innovation (produits, procédés organisationnels, marketing), d'optimiser des procédés, de réduire des coûts ou encore de partager le risque. L'actualité récente est marquée par de multiples défis auxquels les filières bioalimentaires québécoises doivent faire face (hausse du coût des intrants, problèmes de main-d'œuvre, perturbation des chaînes d'approvisionnement, etc.). Il est donc primordial qu'elles soient performantes.

Objectif de l'étude

La présente étude a pour objectif de mieux comprendre les facteurs qui favorisent la création, le développement et la performance des chaînes de valeur bioalimentaires au Québec. Pour ce faire, nous souhaitons identifier quelques (3-4) chaînes de valeur à fort potentiel afin de pouvoir les étudier en profondeur. L'étude en profondeur de ces quelques chaînes de valeur vise à outiller les pouvoirs publics dans les choix de programmes et de politiques d'appui.

Démarche

En relation avec les cibles de la Politique bioalimentaire 2018-2025 et le potentiel de création de richesse, la consultation pour laquelle nous sollicitons votre participation à titre d'expert

vise à identifier des paramètres de sélection de chaînes de valeur à fort potentiel de développement. Votre connaissance du secteur nous sera grandement profitable et permettra de comparer les critères retenus avec la littérature disponible, mais également en lien avec le contexte agroalimentaire particulier au Québec.

Vos réponses permettront d'alimenter la définition qu'ont les acteurs du fort potentiel, ainsi que des indicateurs que ceux-ci privilégient pour illustrer celui-ci.
La durée approximative de réponse aux questions est de 10 minutes.

Responsable du projet de recherche

Le projet est un projet de recherche financé dans le cadre des activités du CIRANO et mené sous la responsabilité de Lota D. Tamini, professeur à l'Université Laval et fellow CIRANO. Si vous avez des questions sur la recherche ou sur votre participation, veuillez communiquer avec lui au (418) 656-2131, poste 405553, ou à Lota.Tamini@cirano.qc.ca.

Il y a 17 questions dans ce questionnaire.

Questionnaire
Dans le cadre du présent projet de recherche, nous suivons la FAO (2014, p. 8) et définissons une chaîne de valeur durable (CVD) comme « l'ensemble des exploitations agricoles et des entreprises, et leurs activités successives et coordonnées d'ajout de valeur, qui produisent des matières premières d'origine agricole et les transforment en produits alimentaires, lesquels sont vendus à des consommateurs finaux et éliminés après utilisation, d'une façon qui soit rentable d'un bout à l'autre, qui ait de larges effets positifs pour la société et qui n'épuise pas de façon permanente les ressources ».

[Q1] Considérant les filières bioalimentaires québécoises, comment définiriez-vous la valeur ajoutée?
Veuillez écrire votre réponse ici :

A – DURABILITÉ (QCLASSEMENT)
Les différentes définitions de la notion de « chaîne de valeur » comportent plusieurs concepts clés qui déterminent sa performance. Il s'agit de (i) la durabilité, (ii) de la stratégie d'affaires des acteurs, (iii) de l'efficience, (iv) de la capacité de croissance et (v) de la gouvernance. Et chacun de ces concepts a plusieurs dimensions, que nous vous demandons à présent de classer. Dans l'espace réservé aux commentaires, veuillez nous expliquer brièvement votre choix de la première dimension.
[Q2ADURABILITE]
Les différentes définitions du concept de « chaîne de valeur » comportent plusieurs concepts clés. Selon votre expérience et votre compréhension du concept de durabilité, comment classeriez-vous ses dimensions ci-dessous?
*
Vos réponses doivent être différentes et vous devez les classer dans l'ordre.
Veuillez sélectionner 3 réponses maximum.
Numérotez chaque case l'ordre de vos préférences de 1 à 3.
Environnementale
Économique

Sociale
[Q2ACOMMENT]
Commentaires : veuillez nous expliquer brièvement les raisons de votre premier choix.
Veuillez écrire votre réponse ici :

B – STRATÉGIE D'AFFAIRES DES ACTEURS (CLASSEMENT)
[Q2BSTRATAFF]
Les différentes définitions du concept de « chaîne de valeur » comportent plusieurs concepts clés. Selon votre expérience et votre compréhension du concept de stratégie d'affaires des acteurs, comment classeriez-vous les dimensions ci-dessous?
*
Vos réponses doivent être différentes et vous devez les classer dans l'ordre.
Veuillez sélectionner 4 réponses maximum.
Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4.
Ensemble des acteurs (production, transformation, ventes au détail)
Détaillants
Production agricole
Transformation
[Q2BCOMMENT] - Commentaires : veuillez nous expliquer brièvement les raisons de votre premier choix.
Veuillez écrire votre réponse ici :

C - EFFICIENCE (CLASSEMENT)
[Q2CEFFICIENCE]
Les différentes définitions du concept de « chaîne de valeur » comportent plusieurs concepts clés. Selon votre expérience et votre compréhension du concept d'efficience, comment classeriez-vous les dimensions ci-dessous?
*
Vos réponses doivent être différentes et vous devez les classer dans l'ordre.
Veuillez sélectionner 4 réponses maximum.
Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4.
Production agricole
Transformation
Distribution du produit final
Coordination des acteurs
[Q2CCOMMENT] - Commentaires : veuillez nous expliquer brièvement les raisons de votre premier choix.
Veuillez écrire votre réponse ici :

D – CAPACITÉ DE CROISSANCE (CLASSEMENT)
[Q2DCAPDEV]
Les différentes définitions du concept de « chaîne de valeur » comportent plusieurs concepts clés. Selon votre expérience et votre compréhension du concept de capacité de croissance, comment classeriez-vous les dimensions ci-dessous?
*
Vos réponses doivent être différentes, et vous devez les classer dans l'ordre.
Veuillez sélectionner 4 réponses maximum.

Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 4.
Disponibilité des intrants de production
Prise en compte par les acteurs des défis et opportunités
Taille du marché du produit final
Qualité (du point de vue du consommateur) du produit final
[Q2DCOMMENT] - Commentaires : veuillez nous expliquer brièvement les raisons de votre premier choix.
Veuillez écrire votre réponse ici :

E – GOUVERNANCE (CLASSEMENT)
[Q2EGOUV]
Les différentes définitions du concept de « chaîne de valeur » comportent plusieurs concepts clés. Selon votre expérience et votre compréhension du concept de gouvernance, comment classeriez-vous les dimensions ci-dessous?
*
Vos réponses doivent être différentes, et vous devez les classer dans l'ordre.
Veuillez sélectionner 3 réponses maximum.
Numérotez chaque case dans l'ordre de vos préférences de 1 à 3.
Politiques publiques en général (impôts, taxes, règlementation)
Politiques spécifiques au secteur bioalimentaire
Relation entre les acteurs (gouvernance à l'intérieur des filières, mise en marché des produits, répartition du pouvoir de marché, etc.)
[Q2ECOMMENT]
Commentaires : veuillez nous expliquer brièvement les raisons de votre premier choix.
Veuillez écrire votre réponse ici :

CHAÎNE DE VALEUR À FORT POTENTIEL
[Q3] Selon vous, qu'est-ce qu'une chaîne de valeur à FORT POTENTIEL*?
Veuillez écrire votre réponse ici :

TROIS DIMENSIONS CLÉS
[Q4DIMENSIONS] - Dans cette page apparaissent les composantes que vous avez identifiées comme étant les plus importantes pour chacune des dimensions clés. Veuillez à présent choisir uniquement 3 de ces composantes*.
Veuillez sélectionner 3 réponses.
Veuillez choisir toutes les réponses qui conviennent :
DURABILITÉ - Environnementale
DURABILITÉ - Économique
DURABILITÉ - Sociale
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Ensemble des acteurs (production, transformation, ventes au détail)
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Détaillants
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Production agricole
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Transformation
EFFICIENCE - Production agricole
EFFICIENCE - Transformation
EFFICIENCE - Distribution du produit final

EFFICIENCE - Coordination des acteurs
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Disponibilité des intrants de production
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Prise en compte par les acteurs des défis et opportunités
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Taille du marché du produit final
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Qualité (du point de vue du consommateur) du produit final
GOUVERNANCE - Politiques publiques en général (impôts, taxes, règlementation)
GOUVERNANCE - Politiques spécifiques au secteur bioalimentaire
GOUVERNANCE - Relation entre les acteurs (gouvernance à l'intérieur des filières, mise en marché des produits, répartition du pouvoir de marché, etc.)
[Q4INDICATEURS]
Quels sont, selon vous, les indicateurs à privilégier pour illustrer le fort potentiel dans ces composantes? Veuillez donner au minimum un indicateur par composante.
Veuillez donner au minimum une réponse.

	Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3
DURABILITÉ - Environnementale			
DURABILITÉ - Économique			
DURABILITÉ - Sociale			
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Ensemble des acteurs (production, transformation, ventes au détail)			
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Détaillants			
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Production agricole			
STRATÉGIE D'AFFAIRES - Transformation			
EFFICIENCE - Production agricole			
EFFICIENCE - Transformation			
EFFICIENCE - Distribution du produit final			
EFFICIENCE - Coordination des acteurs			
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Disponibilité des intrants de production			

	Indicateur 1	Indicateur 2	Indicateur 3
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Prise en compte par les acteurs des défis et opportunités			
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Taille du marché du produit final			
CAPACITÉ DE CROISSANCE - Qualité (du point de vue du consommateur) du produit final			
GOUVERNANCE - Politiques publiques (impôts, taxes, règlementation)			
GOUVERNANCE - Politiques spécifiques au secteur bioalimentaire			
GOUVERNANCE - Relation entre les acteurs (mécanisme de gouvernance et pouvoir)			

FILIÈRES BIOALIMENTAIRES À PRIVILÉGIER
[Q5FILIERES]
Selon la localisation des différentes entreprises qui y participent et des marchés qui sont approvisionnés, les chaînes de valeur ont une portée locale (région ou province), canadienne ou internationale. Sur le plan local, l'objectif est souvent de mettre en marché des produits très spécifiques. À titre d'exemple, au Québec, sept entreprises incluant un détaillant ont collaboré pour créer une chaîne de valeur dans le secteur de la fraise. Les chaînes de valeur à portée nationale se retrouvent, quant à elles, par exemple, dans la filière des pommes de terre. Finalement, certaines chaînes de valeur ont une portée internationale. Elles seront nord-américaines (Canada, États-Unis, Mexique) ou plus globales. On les retrouve, par exemple, dans les produits de la confiserie, les viandes de porc, les préparations de fruits ou encore les légumes en conserves et surgelés.
En vous référant aux dimensions clés que vous avez considérées comme étant importantes, quelles sont, selon vous, les filières bioalimentaires québécoises à privilégier?
*

	Filière 1	Filière 2	Filière 3
Veuillez nommer les filières bioalimentaires québécoises à privilégier :			

[Q5EXEMPLES]

Veuillez donner trois exemples pour chacune des trois filières bioalimentaires québécoises à privilégier :

	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3
{list(Q5FILIERES_SQ001_SQ001)}			
{list(Q5FILIERES_SQ001_SQ002)}			
{list(Q5FILIERES_SQ001_SQ003)}			

ORGANISME
[Q6] - Veuillez, s'il vous plaît, indiquer à quel type d'organisme vous appartenez.
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous.
Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
Gouvernement (provincial ou fédéral) ou organisme public
Entreprise ou organisme privé
Établissement d'enseignement et/ou de recherche
Je vous remercie vivement d'avoir répondu à nos questions, cela nous permettra d'alimenter la recherche en cours.
31.08.2022 – 11:57

Envoyer votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

8.1.2 Profil des experts consultés

Au total, 45 experts ont été consultés et se répartissent comme suit : 22 provenant d'organismes publics (ministères), 8 d'organismes privés et 15 d'universités ou de de centres de recherche. 18 experts ont rempli le questionnaire.

8.2 Annexe B – Proposition de grille d'analyse de la performance des CV

Une grille a été développée sur la base de l'analyse de la littérature et de la consultation des experts pour évaluer les actions entreprises par une chaîne de valeur afin d'atteindre son potentiel de développement. Chacun des aspects de la grille doit être évalué indépendamment et tous contribuent au développement d'une chaîne de valeur. En faisant la somme des sections, la grille permet de reconnaître que les chaînes de valeur peuvent adopter différentes stratégies pour atteindre leur potentiel de développement. Ainsi, cette grille reconnaît qu'une chaîne de valeur devrait être particulièrement efficace sur certains aspects, tout en maintenant un niveau au moins comparable au reste de l'industrie sur les autres aspects.

La grille reprend les cinq grandes catégories d'actions issues de la synthèse des résultats de l'analyse de la littérature. En premier lieu, des points peuvent être attribués pour l'organisation de la chaîne de valeur. Parmi les aspects évalués, on retrouve les initiatives de collaboration entre les acteurs, l'alignement entre les caractéristiques du produit et le type de coordination verticale, l'équilibre entre les maillons de la chaîne et la capacité d'adaptation de la chaîne de valeur.

L'orientation consommateur de la chaîne est le second élément analysé. Cet élément comprend des aspects tels que la présence d'initiatives d'apprentissage collectif ou de cocréation, le partage des connaissances à travers la chaîne de valeur et la capacité à démarquer le produit sur la base des demandes exprimées par le consommateur.

En troisième lieu, la capacité d'innovation de la chaîne de valeur est analysée. On retrouve alors une pondération reflétant le nombre d'innovations réalisées, le budget investi en R&D et sa répartition à travers la chaîne, la variété des innovations réalisées et les initiatives de transfert technologique.

Finalement, selon la stratégie de commercialisation retenue par la chaîne, des points peuvent être attribués en fonction de la spécialisation de la chaîne ou de sa différenciation. Du côté de la spécialisation de la chaîne, ce sont essentiellement des aspects de compétitivité, d'efficience technique et de stratégie de positionnement qui sont évalués. Pour les chaînes visant la différenciation, il est plutôt question de sa capacité à se différencier et à internaliser ces éléments dans la stratégie de commercialisation.

Tableau 10. Grille de sélection de filières et de CV

Caractéristiques de la chaîne
1. Organisation de la chaîne de valeur
1.1. Représenter graphiquement la forme de la chaîne de valeur, les acteurs impliqués et leurs interactions
1.2. Initiatives de collaboration entre les acteurs 1.2.1. Formelles (ex. comités de travail, négociations de convention) 1.2.2. Informelles (ex. journées de formation, gala, assemblées ouvertes)
1.3. Durée d'existence des initiatives de collaboration
1.4. Alignement entre les caractéristiques du produit et le type de coordination verticale en place suivant le modèle d'Handayati *et al.* (2015)
1.5. Équilibre entre le pouvoir des maillons de la chaîne (ex. contribution de tous les partenaires, leadership assumé par différents maillons)
1.6. Répartition de la valeur dans l'ensemble de la chaîne (ex. rentabilité des différents maillons, rétribution des actifs spécifiques)
1.7. Flexibilité et capacité d'adaptation aux changements
1.8. Absence d'un ou de plusieurs maillons dans la chaîne
2. Orientation consommateur
2.1. Initiatives d'apprentissage collectif
2.2. Identification des caractéristiques de produit recherchées par le consommateur et alignement du produit avec ces caractéristiques
2.3. Initiatives intra-chaîne de partage des connaissances des besoins du consommateur
2.4. Capacité de différenciation du produit sur la base de la principale caractéristique définissant le produit (leadership produit, excellence opérationnelle, connaissance de l'intimité du client)
2.5. Capacité à maintenir un seuil moyen du produit sur la base des autres caractéristiques définissant le produit (leadership produit, excellence opérationnelle, connaissance de l'intimité du client)
2.6. Activités de cocréation avec les consommateurs (ex. agriculture soutenue par la communauté, partage du risque avec le consommateur, consommateur ambassadeur)
3. Capacités d'innovation
3.1. Nombre d'innovations réalisées dans les cinq dernières années
3.2. Initiatives de transfert technologique à l'intérieur de la filière (ex. service-conseil, conférences, guides)
3.3. Budget moyen investi en R&D en fonction du chiffre d'affaires
3.4. Répartition dans la chaîne du budget R&D
3.5. Variété des innovations réalisées (ex. produit, image, processus, service)
3.6. Processus d'amélioration continue en place
Stratégie de commercialisation : Spécialisation ou différenciation Selon la réponse, remplir la section 4 ou 5.
4. Spécialisation de la chaîne de valeur

4.1. Compétitivité de la chaîne (ex. coûts de production bas, prix faibles aux consommateurs)
4.2. Efficience technique de la chaîne (ex. productivité des facteurs, sobriété de l'utilisation d'intrants)
4.3. Stratégie de positionnement des produits reflétant une spécialisation de la chaîne
4.4. Mécanismes de partage d'information dans la chaîne (ex. traçabilité, normes de production)
5. Différenciation de la chaîne de valeur
5.1. Capacité de différenciation des produits suivant la demande des consommateurs (ex. appellations, certifications, régies spécifiques, compétences rares)
5.2. Internalisation des considérations multifonctionnelles
5.3. Stratégie de positionnement des produits reflétant une diversification de la chaîne
5.4. Mécanismes de partage d'information dans la chaîne (ex. traçabilité, normes de production)
Total de points

Remarque : Cette grille a été conçue à partir d'une revue de la littérature et d'une consultation d'experts visant à identifier les caractéristiques observables d'une chaîne de valeur qui sont considérées comme porteuses d'un potentiel de développement. Ce dernier étant difficilement mesurable, les caractéristiques de la chaîne sont utilisées comme variables de substitution.

8.3 Annexe C – Consultation des participants aux CV dans les filières sélectionnées

8.3.1 Courriel de sollicitation

Madame, Monsieur,

Dans le cadre des projets de recherche financés par le CIRANO, une équipe de l'Université Laval mène une étude sur les chaînes de valeur bioalimentaires québécoises. Cette étude a pour objectif de mieux connaître les chaînes de valeur bioalimentaires au Québec afin d'outiller les pouvoirs publics dans les choix de programmes et de politiques d'appui. Pour ce faire, nous avons identifié, en collaboration avec le MAPAQ, la chaîne de valeur à laquelle votre entreprise participe.

Par le présent courriel, nous venons solliciter un rendez-vous avec vous d'une durée maximale d'une heure. Cette rencontre se ferait à distance (Zoom ou Teams) et la discussion porterait sur les facteurs qui favorisent le développement et la performance de la chaîne de valeur à laquelle vous participez. Le document en fichier joint résume les objectifs de l'étude ainsi que la démarche.

Advenant un accord de votre part pour une rencontre, merci de nous suggérer deux ou trois plages horaires, idéalement, avant la fin du mois d'avril, le dépôt de notre rapport étant prévu pour le mois de mai 2024.

Tout en espérant un retour positif de votre part, veuillez recevoir, Madame, Monsieur, nos salutations les plus cordiales.

Lota D. Tamini, Chercheur principal

8.3.2 Guide d'entrevue des acteurs (entreprises)

L'un ou l'autre des aspects suivants ont été abordés lors des entrevues.

A. Acteurs de la chaîne de valeur (CV)

1. Quels sont les maillons qui constituent votre CV?
2. En reprenant ces différents maillons, combien d'entreprises les composent? Y a-t-il beaucoup d'hétérogénéité en termes de taille des entreprises au niveau de chaque maillon?
3. Selon votre perspective, existe-t-il un acteur qui détermine le plus les choix qui sont faits au sein de la CV (horizontal et vertical)? Pourquoi?

B. Concept de valeur ajoutée (VA)

1. Comment définiriez-vous la valeur ajoutée (VA)?
2. En considérant votre définition de la VA, quels sont les maillons critiques?

C. Rôle des différents maillons dans la création de la valeur ajoutée

1) Intrant primaire et sa production

- Quels sont les intrants primaires critiques dans la création de la valeur ajoutée telle que vous l'avez définie? Pourquoi?
- Existe-t-il un cahier des charges? Si oui, qui définit ce cahier des charges?
- Quelle est selon vous la qualité des intrants primaires critiques? Cette qualité, si elle est bonne, est-elle régulière?
- Existe-t-il une collaboration entre les producteurs de l'intrant primaire? Comment? À quelle(s) fin(s)?
- Comment les coûts de production dans la CV à laquelle vous participez se comparent-ils (plus ou moins élevés) à ceux des autres CV? Est-ce que ces coûts sont très variables?

2) Autres intrants importants de la CV

- Existe-t-il d'autres types d'intrants qui sont critiques dans la création de la VA telle que vous l'avez définie? Si oui, lesquels?

3) Transformation

- En quoi consiste la transformation de l'intrant primaire?
- Cette transformation contribue-t-elle à la création de valeur ajoutée telle que vous l'avez identifiée précédemment? Comment/pourquoi?
- Existe-t-il une collaboration entre les transformateurs? Comment? À quelle(s) fin(s)?
- Comment les coûts de la transformation se comparent-ils à ceux des CV concurrentes?

D. Mise en marché du produit final

- Comment se fait la mise en marché du produit final?
- Le mode de mise en marché constitue-t-il un élément distinctif de votre CV? Contribue-t-il à la création de VA telle que vous l'avez définie?
- La mise en marché contribue-t-elle à la performance globale de la CV? Si oui, de quelle manière?

E. Ensemble des acteurs

- Lequel des différents maillons de la CV crée le plus de VA telle que vous l'avez définie précédemment? Pourquoi?
- Existe-t-il une collaboration entre les différents maillons de la CV? Comment? À quelle(s) fin(s)? Comment qualifieriez-vous la qualité de la relation entre les différents maillons (confiance, engagement, apprentissage collectif)?
- Considérez-vous qu'il y a un maillon qui doit être leader dans les choix de la CV? Si oui, pourquoi et est-ce le cas? Si non, pourquoi et est-ce le cas?
- Est-ce que des préoccupations environnementales et/ou de circularité sont prises en compte dans la CV à laquelle vous participez? Si oui, à quels maillons et comment? Si non, pourquoi?

F. Qualité intrinsèque des produits de la CV et « marqueurs » de leur identité

- Les produits de votre CV ont-ils des qualités intrinsèques spécifiques (Ex. : qualité des intrants [variétés, ressources génétiques, etc.], modes spécifiques de production [production biologique, produits de spécialité, produits de niche, références territoriales ou locales, etc.])?
- Diriez-vous que vos produits sont différenciés? Si oui, pourquoi et lequel des maillons contribue le plus à cette différenciation? Si non, pourquoi?
- Existe-t-il des labels et/ou des certifications dans votre CV? Si oui lesquels? Si non, pourquoi?
- Avez-vous un système spécifique de traçabilité dans votre CV? Si oui, veuillez nous le décrire. Si non, pourquoi?

G. Orientation marché de la CV : prise en compte des attentes/demandes des consommateurs (ou du demandeur final)

- Diriez-vous que votre CV prend en compte les attentes des consommateurs? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- Plus généralement, considérez-vous que, dans ses choix, votre CV tient compte du demandeur final du produit? Et, si oui, pensez-vous que cela a un effet sur vos résultats économiques?

H. Innovations

- Quelles sont les innovations (procédés, produits, commerciales, managériales) mises en œuvre au sein de votre CV? Quels sont les maillons qui mettent en œuvre ces innovations?
- Ces innovations contribuent-elles à la création de VA telle que vous l'avez définie?
- Qu'est-ce qui, selon vous, a motivé ces innovations dans votre CV? Et, s'il n'y a aucune innovation, quelle en est la raison, selon vous?

I. Politiques publiques

- De quels types d'appuis publics (financier incluant pour l'innovation et le transfert technologique, technique, renforcement des capacités des acteurs) avez-vous profité tout au long du développement de votre CV? Quels sont ceux qui vous ont été les plus utiles? Les moins utiles?
- Quels sont les appuis publics dont vous auriez voulu profiter pour le développement (création continue de VA telle que vous l'avez définie) de votre CV?
- Quelles sont les politiques publiques (harmonisées, favorisant l'homogénéité des produits, favorisant certains modes de production et de mise en marché, etc.) qui sont les plus néfastes pour le développement (création continue de VA telle que vous l'avez définie) de votre CV?

J. Capacité de croissance

- Comment appréciez-vous la capacité de croissance de votre CV et pourquoi?
    - La taille du marché et son évolution potentielle?
    - La disponibilité de l'intrant primaire et des autres principaux intrants pour soutenir la croissance?

    - La qualité des produits en évolution constante?
    - Maîtrise des coûts de production?
- Quel est l'état de la concurrence dans les créneaux dans lesquels votre CV évolue? D'où provient votre principale concurrence et quelles sont ses forces?

8.3.3 Guide des organismes de soutien

Les aspects suivants ont été abordés lors des entrevues.

A. Concept de valeur ajoutée (VA) dans la filière

- Comment, selon vous, la valeur ajoutée VA est définie par les différents acteurs de votre filière?

- En considérant cette définition de la VA, quels sont, selon vous, les maillons les plus critiques dans sa création?

B. Rôle des différents maillons des CV dans la création de VA

- Lequel des différents maillons des CV crée le plus de VA telle que vous l'avez définie précédemment? Pourquoi?

- Existe-t-il une collaboration entre les différents maillons des CV?

    - Quelle forme prend-elle? À quelle(s) fin(s)? Comment qualifieriez-vous la qualité de la relation entre les différents maillons (confiance, engagement, apprentissage collectif)?

- Considérez-vous qu'un maillon doit être leader dans les choix des CV?

    - Si oui, pourquoi et est-ce le cas dans votre chaîne de valeur?
    - Si non, pourquoi et est-ce le cas dans votre chaîne de valeur?

C. Politiques publiques

- Selon votre expérience, de quels types d'appuis publics (financier incluant pour l'innovation et le transfert technologique, technique, renforcement des capacités des acteurs) les CV profitent-elles tout au long de leur développement? Quels sont ceux qui sont les plus utiles? Les moins utiles?

- Quels sont les types d'appuis publics qui manquent?

- Quelles sont les politiques publiques (harmonisées, favorisant l'homogénéité des produits, favorisant certains modes de production et de mise en marché, etc.) qui sont les plus néfastes pour le développement (création continue de VA telle que définie) de CV?

D. Capacité de croissance

- Comment appréciez-vous la capacité de croissance des CV dans votre filière et pourquoi?
    - La taille du marché et son évolution potentielle?
    - La disponibilité de l'intrant primaire et des autres principaux intrants pour soutenir la croissance?
    - La qualité des produits en évolution constante?
    - Maîtrise des coûts de production?

- Quel est l'état de la concurrence dans les créneaux dans lesquels les CV de votre filière évoluent? D'où provient la principale concurrence et quelles sont ses forces?

8.3.4 Nombre et profil des personnes rencontrées

Tableau 11. Maillons et nombre de rencontres par maillon

	Production	Transformation	Personnes des organismes d'appui	Commentaires
Canneberges	2 [2]	0 [2]	2 [2]	
Viande de bœuf	1 [2]	1 [2]	3 (deux rencontres) [1]	Participation à la rencontre annuelle des différents acteurs de la filière
Blé panifiables	2 [2]	1 [1]	1 [1]	Discussion avec les membres du comité de Concertation Grains Québec
Graines et noix	1 [1]	1 [1]	- [0]	
Autres			1 [1]	MAPAQ (Politiques)

[] : indique le nombre de sollicitations. Les sollicitations ne concernaient que des personnes qui étaient identifiées comme travaillant dans des entreprises participant à des CV de valeur spécifiques. L'objectif n'était donc pas de rencontrer le plus grand nombre possible de personnes appartenant à ces différents profils d'acteurs. Toutes les personnes rencontrées occupaient un poste décisionnel. Pour les entreprises, il s'agissait du responsable principal.

8.4 Annexe D - Résultats de l'analyse de la littérature sur la qualité intrinsèque des produits des CV et les marqueurs de l'identité des produits

8.4.1 La qualité intrinsèque des produits

La qualité des intrants (variétés, ressources génétiques, etc.) et des modes spécifiques de production (production biologique, produits de spécialité, produits de niche, etc.) sont des facteurs de valeur ajoutée, notamment au moment de la production du bien primaire, cette valeur ajoutée se transmettant tout au long de la CV (Anic et Nusinovic, 2005; Candek-Potokar *et al.*, 2018; Chatellier *et al.*, 2021; Cucagna et Goldsmith, 2018; Fleck et Boie, 2009; Heery *et al.*, 2016; Knapp *et al.*, 2015; Rilla, 2003; Sturaro *et al.*, 2013). Ces intrants et modes de production permettent une différenciation des produits ou leur démarcation en matière de qualité.

La différenciation ou démarcation des produits peut également être faite selon des références territoriales (Chatellier *et al.*, 2021; Di Gregorio, 2017) ou locales (Quick *et al.*, 2022), avec notamment des circuits courts de distribution (Álvarez Pinilla *et al.*, 2018). Comme elle est ancrée dans le territoire, une CV contribue à la résilience locale et régionale, ce qui lui confère, en retour, un avantage compétitif (Di Gregorio, 2017)[37]. La difficulté pour la CV consiste alors à se développer à l'extérieur du territoire sans perdre son identité.

La création de la valeur nécessite toutefois de préserver, voire augmenter, la qualité intrinsèque des produits des CV. Tous les acteurs de la chaîne doivent y contribuer, même si le principal maillon créateur de valeur peut varier (Bertazzoli *et al.*, 2011; Cucagna et Goldsmith, 2018). Par exemple, pour les fruits ou les légumes, la valeur est surtout créée dans la distribution, alors que, pour les fromages, elle se crée dans la transformation. Cependant, il existe une complémentarité entre les différentes étapes du processus de production, ce qui requiert une bonne collaboration entre les acteurs (Cucagna et Goldsmith, 2018; Peterson, 2013).

La littérature montre également que, pour être durables, les CV doivent maintenir l'amélioration continue de la création de valeur au moyen de la qualité des produits (Popović-Vranješ *et al.*, 2017). Et cette création de la valeur doit s'appuyer sur les attentes et demandes des consommateurs (Chatellier *et al.*, 2021; Sánchez-Hernández, 2011) ainsi que sur des produits différenciés (Armstrong *et al.*, 2005; Cucagna et Goldsmith, 2018; Jolink et Niesten, 2015; Lees et Nuthall, 2015; Sánchez-Hernández, 2011) et diversifiés (Armstrong *et al.*, 2005; Briscoe et Ward, 2006). Cela nécessite une bonne stratégie de positionnement des produits de la CV et une bonne connaissance de ces produits par les consommateurs (Armstrong *et al.*, 2005; Bhaskaran *et al.*, 2006; Dulude, 2011). Ainsi, pour les produits ayant des attributs environnementaux, Bhaskaran *et al.* (2006), pour l'Australie, et Coutinho *et al.* (2021), pour le Portugal, montrent que ce n'est pas toujours le cas et que cela a pour conséquence de freiner le développement des CV, alors que Dulude (2011) montre que c'est le cas pour le Québec.

[37] Rupasingha (2009) montre, cependant, que ce n'est pas toujours le cas, avec notamment un effet négligeable sur certaines variables économiques aux États-Unis.

Finalement, au-delà de la communication sur le produit, le choix des circuits de distribution et le marketing doivent tenir compte de la clientèle à servir (Sanders *et al.*, 2016; Thilmany *et al.*, 2006).

8.4.2 Les marqueurs de l'identité des produits des CV

L'image globale des produits (Aguiar et Silva, 2002) et une bonne communication auprès des consommateurs sont importantes (Bhaskaran *et al.*, 2006; Fares *et al.*, 2010; Giner, 2010; Stanley, 2014). Les labels et les certifications vont ainsi contribuer à cette bonne communication auprès des consommateurs en réduisant l'asymétrie d'information (Álvarez Pinilla *et al.*, 2018; Bonnet et Bouamra-Mechemache, 2016; Candek-Potokar *et al.*, 2018; Leat et Revoredo-Giha, 2013; Grunert *et al.*, 2005; Roosen *et al.*, 2003)[38]. Plus généralement, pour les produits à valeur ajoutée, les labels et certifications vont augmenter la profitabilité des entreprises (Álvarez Pinilla *et al.*, 2018; Barjolle, 2016; Deselnicu *et al.*, 2013; Jolink et Niesten, 2015) en leur permettant de capter une bonne partie de la valeur créée. Deselnicu *et al.* (2013) analysent ainsi les indications géographiques et montrent qu'elles permettent de capter une prime de différenciation dans le cas où les circuits de distribution sont courts et que les produits sont peu transformés. Par ailleurs, lorsque des alternatives commerciales de différenciation existent (par exemple, des marques entreprises), les labels et certifications vont moins bien capter la valeur créée (*Ibid.*). De leur côté, Gerber *et al.* (2022) offrent une perspective plus nuancée et considèrent que ce sont les pratiques qui sont rémunérées par les consommateurs, et non le statut de certification. À cet effet, la traçabilité des produits peut aussi être un facteur de création de la valeur en augmentant la confiance des consommateurs, qui peuvent ainsi lier plus facilement les produits de la CV avec les pratiques (Poniman *et al.*, 2015). Cette traçabilité peut également permettre de réduire les rappels de produits et les risques pour le consommateur, et, donc de limiter les coûts qui y sont associés (Adam *et al.*, 2016).

Les labels peuvent également porter sur des questions sociales ou environnementales (Jolink et Niesten, 2015) et améliorer l'image de produits considérés à priori comme de faible qualité (Erraach et Sayadi, 2020).

[38] Roosen *et al.* (2003) montrent que les consommateurs accordent plus d'importance aux labels d'origine qu'aux marques privées.

8.5 Annexe E – Synthèse des résultats de la consultation des experts

Comme indiqué dans la section sur la démarche méthodologique, en plus de proposer une définition de la valeur ajoutée selon la perspective québécoise, la consultation a porté sur cinq concepts clés, soit : (i) la durabilité; (ii) la stratégie d'affaires des acteurs; (iii) l'efficience; (iv) la capacité de croissance; et (v) la gouvernance. Pour chacun de ces concepts, des dimensions ont été identifiées et il était demandé de les classer par ordre d'importance. Les résultats sont présentés à la

Figure 122. Pour déterminer un nombre de points pour chacune des composantes identifiées, nous avons attribué 3 points au premier choix, 2 au deuxième, 1 au troisième et 0 au quatrième choix. Le nombre de points est normalisé à un total de 100 points, ce qui permet de comparer les éléments clés ayant un nombre différent de dimensions.

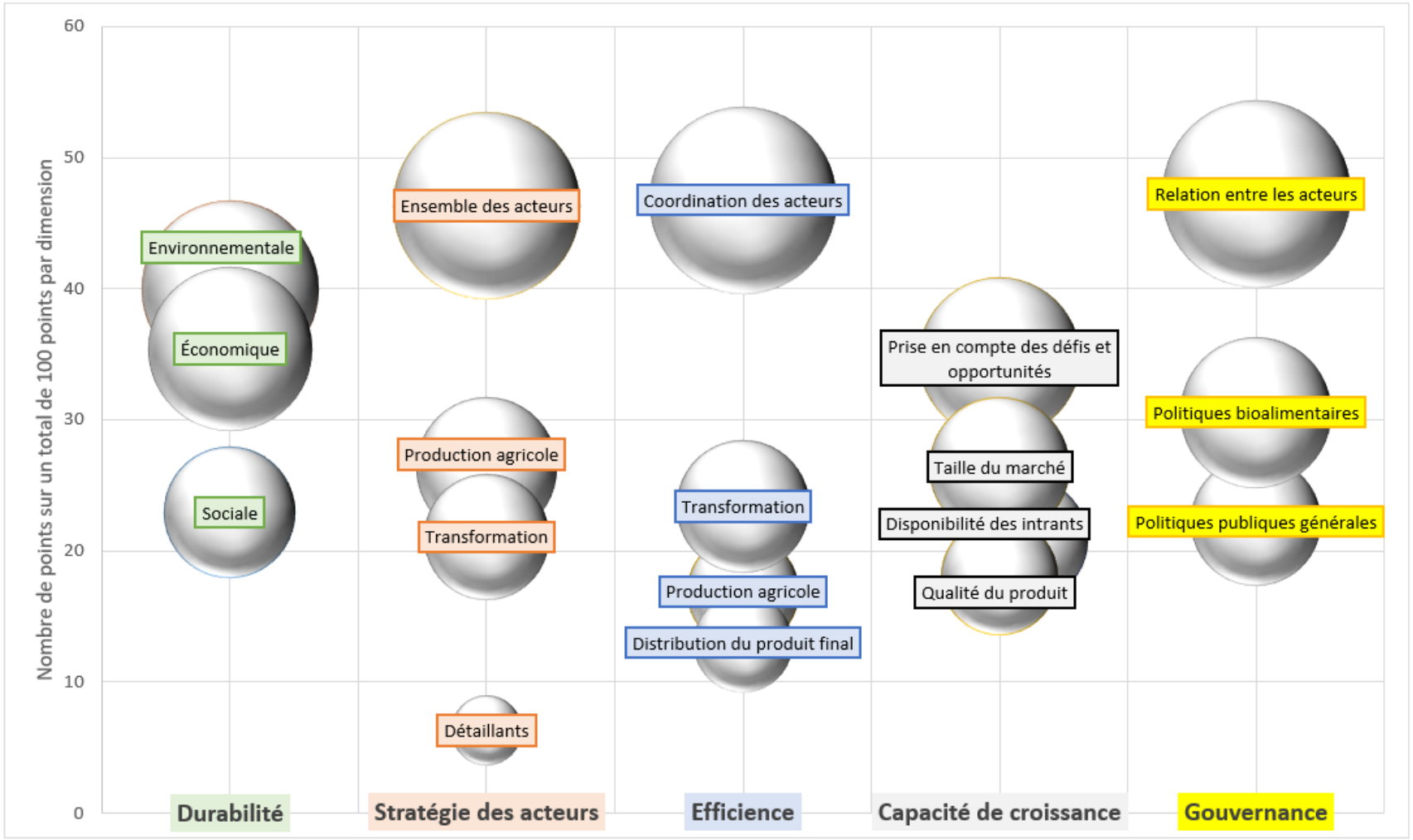


Figure 12. Importance des différents facteurs selon la perspective des experts du Québec

8.6 Annexe F – Facteurs clés d'efficacité des CV

8.6.1 Exemples d'analyses de CV en France

Encadré 5. Analyse de chaînes de valeur commerciales en France

Dans une série d'études, plusieurs CV françaises sur des marchés à l'exportation ont été analysées. Les destinations (filières) analysées sont l'Allemagne (boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, fruits et légumes, produits d'épicerie, produits laitiers, viande bovine, viande de volaille, vins), la Chine (produits laitiers, produits d'épicerie, produits de la mer, spiritueux, vins) et les États-Unis (boulangerie-viennoiserie-pâtisserie, produits laitiers, produits d'épicerie, spiritueux, vins). Dans cet ensemble d'études, les éléments importants de performance des CV et sur lesquels des instruments de politiques peuvent porter sont :

- Les **certifications et les labels** : doivent être disponibles à la grande distribution, à la restauration et même à l'industrie de transformation, notamment en Allemagne et aux États-Unis. Ces certifications et labels ne sont cependant pas forcément reconnus par les consommateurs en Chine.
- Les dimensions de **compétitivité-prix** restent importantes, les CV compétitionnant souvent avec des CV des pays de destination des exportations.
- La **notoriété générique du pays d'origine** et, donc, la promotion générique sont importantes et complémentaires de la promotion spécifique à mettre en œuvre par la CV.
- L'**innovation** permet un ajustement continu de l'offre, incluant la dimension marketing et *packaging* pour le maintien de la position sur les marchés.
- Les **programmes de soutien à la vente** doivent être souples, certaines CV évoluant sur des marchés de niche.
- La **bonne connaissance/compréhension du marché** à l'exportation et la sélection des bons partenaires.

Source : Business France (2022)

8.6.2 Synthèse des facteurs d'efficacité selon les études de cas

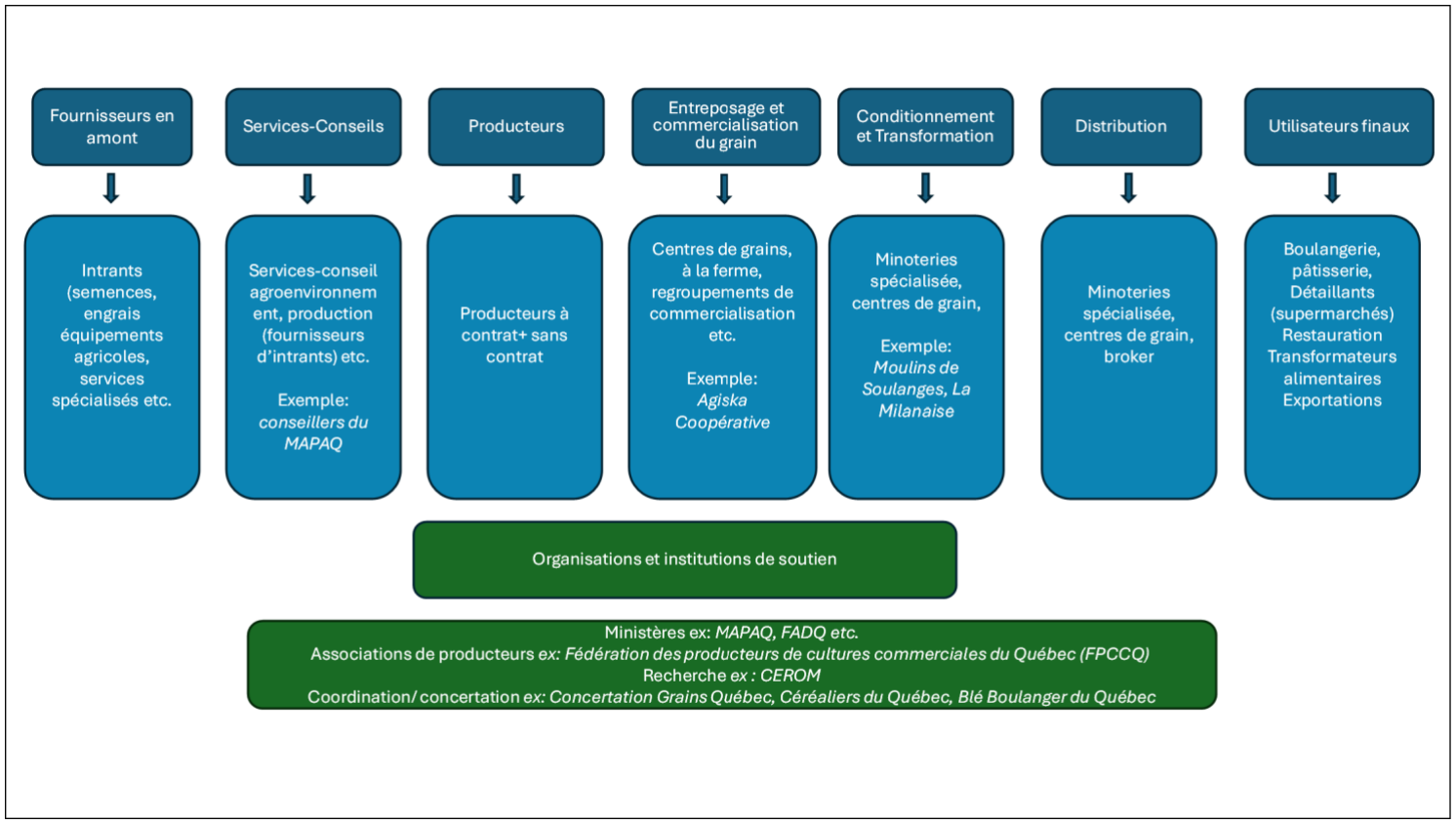
Tableau 12. Facteurs d'efficacité des chaînes de valeur – Résumé sur la base des références bibliographiques portant sur des études de cas

Auteur(s)	**Facteur 1**	**Facteur 2**	**Facteur 3**	**Facteur 4**	**Facteur 5**	**Facteur 6**	**Facteur 7**	**Facteur 8**	**Facteur 9**	**Facteur 10**
Allen (2006)	Certification	Large volume	Environnement général de production	Compétition des larges CV (effet négatif)						
Amanor-Boadu (2003)	Livraison juste à temps	Proximité du marché	Nouveau produit ou service	Technologie	Incitatifs	Partage d'informations	Alliances stratégiques	Transparence		
Ambroise *et al.* (2018)	Coopération	Capacité à réduire le nombre d'acteurs en assumant des activités en interne	Capacité d'ajustement							
Anic & Nusinovic (2005)	Productivité des intrants	Économies de taille	Technologie	Productivité des variétés	Participation des entreprises et du gouvernement	Innovation	Coordination verticale et horizontale			
De Roest *et al.* (2018)	Potentiel de production	Optimisation de la logistique	Marketing efficient et centralisé	Réseautage des acteurs et des institutions						
Di Gregorio (2017)	Entreprises ancrées localement									
Filippi & Chapdaniel (2021)	Partage d'informations									
Fleck & Boie (2009)	Partenariat/collaboration entre les acteurs de la chaîne									
Giner (2010)	Différenciation des produits	Différenciation	Organisation des producteurs	Technologie	Alliances intersectorielles					
Gow *et al.* (2003)	Gain de productivité	Innovation technologique	Préférences des acheteurs	Développement de nouveaux produits	Innovation	Marketing adapté et flexible	Architectures de chaînes flexibles et modulaires			

Grunert *et al.* (2005)	Caractéristiques des utilisateurs finaux (hétérogénéité et dynamisme)	Caractéristiques de l'offre du marché (hétérogénéité)	Existence d'un leader	Pouvoirs équilibrés	Modèles mentaux centrés sur le marché					
Hastings *et al.* (2016)	Sécurité financière	Objectifs communs	Engagement des principaux dirigeants	Reconnaissance du potentiel	Cohésion	Leadership du groupe	Ententes contractuelles	Communication	Coopération	Engagement de longue durée
Heery *et al.* (2016)	Taille des entreprises agricoles	Taille optimale des transformateurs	*Accent sur les produits à valeur ajoutée*	*Entreprises à consommateurs*	Compétition intra-CV (-)	Compétition intra-secteurs (-)	Leader fort			
Howieson (2016)	Relation/collaboration	Coopération	*Création de lien sociaux*	Communication	Structures formalisées					
Matopoulos *et al.* (2007)	Confiance	Pouvoir de marché (effet négatif)	Dépendance	Risque contre récompense	Choix des partenaires	Collaboration	Partage de l'information			
Moulton & Zwane (2005)	Approche intégrée	Implication précoce de tous les acteurs	Auto-évaluation par rapport aux standards	Certification	Bonne règlementation gouvernementale					
Peterson (2013)	Accent sur la performance	Conditions initiales favorables	*Engagement des parties prenantes*	Innovation managériale	Suivi et réflexion					
Rilla (2003)	Spécialisation pour un produit à forte valeur ajoutée	Marché de niche								
Sanders *et al.* (2016)	Investissements dans les aspects de la qualité	Croissance de l'intérêt du consommateur	Différenciation des produits	Efficience de la gestion des filières d'approvisionnement						
Tencati & Zsoli (2012)	Collaboration									
Trienekens (2018)	Leadership	Gouvernance partagée	Facilitation (interne ou externe)	Ententes contractuelles strictes	Confiance	Engagement	Équité dans les transactions	Marketing intelligent	Communication	

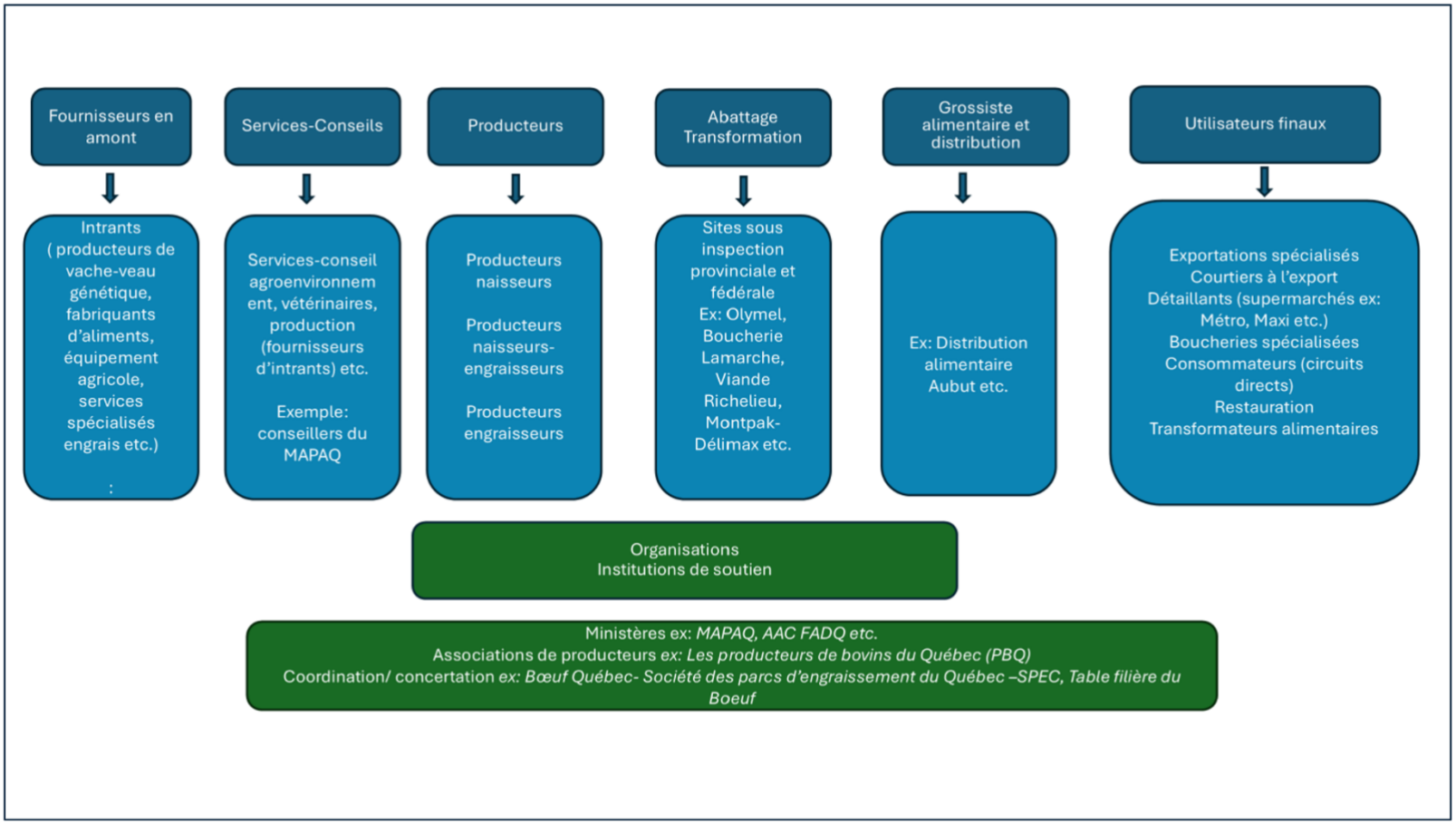
8.7 Annexe G – Représentations schématiques des filières du blé panifiable, des canneberges et de la viande de bœuf

8.7.1 Représentation schématique de la filière blé panifiable



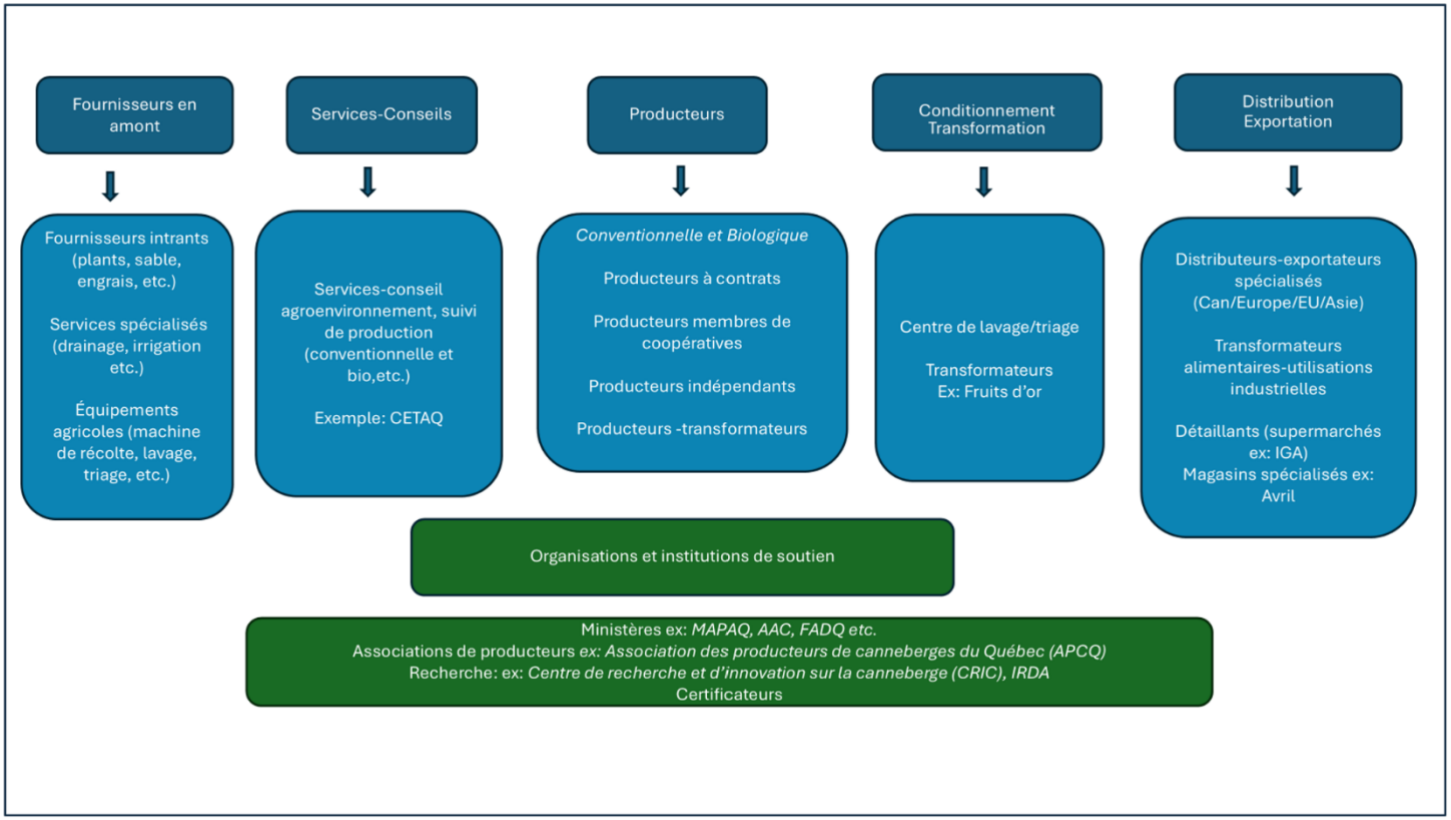
Sources: Entretiens réalisés dans le cours du projet de recherche et Groupe AGÉCO (2021). Stratégie de développement de la production québécoise de blé panifiable destiné aux marchés de spécialités. Rapport final.

8.7.2 Représentation schématique de la filière de la viande de bœuf



Sources: Entretiens réalisés du projet de recherche. MAPAQ (2023). *Politique Bioalimentaire 2018-2025, Feuille de route, Plan d'action 20218-2023 pour la réussite de la Politique Bioalimentaire*, *Filière sectorielle-Bovins-ovins*. Édition 2023. Gouvernement du Québec.

8.7.3 Représentation schématique de la filière des canneberges



Sources: Entretiens réalisés dans le cadre du projet de recherche et MAPAQ (2018). Portrait diagnostic sectoriel de la canneberge au Québec. Gouvernement du Québec.