

La chaîne de valeur

# Une recette gagnante

« Si l'agriculture ne va pas très bien un peu partout dans le monde, c'est parce que le producteur a oublié qu'il y a un client tandis que celui-ci a perdu de vue qu'il y a un producteur derrière le produit qu'il achète. »

PAR GILLES DROUIN

Simple et direct, Robert Beauchemin, l'un des fondateurs de la Meunerie milanaise, à Milan en Estrie, est convaincu qu'il faut revoir les modèles d'affaires dans le secteur agroalimentaire afin de valoriser au maximum les produits agricoles pour que chacun y trouve son compte : le client obtient un produit de qualité qui répond parfaitement à ses besoins et le producteur reçoit une juste rémunération et une reconnaissance pour son travail.

Ce nouveau modèle d'affaires, cette façon de « faire autrement », passe par la création de chaînes de valeur. Selon la définition officielle reconnue au Québec, de même qu'en Ontario et en Alberta, une chaîne de valeur est une « alliance verticale d'entreprises qui collaborent pour mieux se positionner sur les marchés ».

En clair, ce sont des entreprises présentes à divers stades de la fabrication d'un produit qui créent une alliance afin de mieux répondre aux besoins du marché en misant, entre autres, sur la recherche et le développement (R et D). La R et D porte autant sur le choix des cultivars de céréales que sur les pratiques de culture, les techniques de mouture ou les méthodes de panification.

De cette façon, les entreprises de la chaîne peuvent espérer une part de marché plus intéressante parce que leurs produits



*Patrick Dervaux est boulanger chez Première Moisson, une boulangerie artisanale partenaire des Moulins de Soulanges.*

répondent parfaitement aux besoins du client, lequel, en échange, sera plus enclin à payer un juste prix.

## Des farines spécialisées

Robert Beauchemin est passé de la parole aux actes. En partenariat avec des producteurs québécois de blé regroupés au sein d'Agrifusion 2000 inc., la Meunerie milanaise et Première Moisson, une boulangerie artisanale québécoise qui a connu une forte progression au cours des dernières années, il a participé à la création des Moulins de Soulanges, une meunerie située à Saint-Polycarpe, près de la frontière ontarienne au

sud-ouest de Montréal. Le tout a nécessité un investissement de 5,5 millions de dollars et permis, dès le départ, l'embauche de 12 personnes, dont la moitié occupent des fonctions à contenu technologique. Entrée en exploitation en janvier 2007, la meunerie compte déjà plusieurs clients tandis que des boulangeries de toutes tailles commencent à s'intéresser à leurs farines de spécialités.

Les partenaires des Moulins de Soulanges entendent mieux répondre aux besoins des boulangeries artisanales. Selon Robert Beauchemin, sur les quelque 800 000 tonnes de diverses farines destinées à la

Photo: Première Moisson



**Robert Beauchemin est à l'origine du regroupement de la Meunerie milanaise, Première Moisson et Agrifusion 2000 inc. pour former les Moulins de Soulanges.**

« Nous vendons ce que le client veut. Il est prêt à payer un peu plus parce qu'il sait que la farine est unique, conçue pour ses besoins précis. »

- Robert Beauchemin

production de pain chaque année au Québec, les boulangeries artisanales transforment environ 80 000 tonnes en baguettes et 15 000 tonnes en pains de spécialité (pita, miches, viennoiserie, etc.).

Baguettes et produits de spécialité requièrent des farines aux caractéristiques particulières. Les consommateurs de ces produits recherchent une croûte craquante et une mie à la texture non caoutchouteuse, mais grasse, avec des alvéoles allant de moyen à gros. Ils ne veulent pas la texture souple et molle que l'on recherche habituellement dans le pain blanc tranché.

Or, les farines les plus courantes sur le marché, provenant des blés canadiens, ne conviennent pas parfaitement aux besoins des boulangers artisanaux. Il faut parfois aller jusqu'à importer des farines européennes. Pour combler cette lacune, la Meunerie milanaise avait déjà fait des essais pour produire des farines spécialisées à partir de céréales cultivées au Québec et au Canada. Par un habile mélange de divers cultivars, il est possible d'obtenir les caractéristiques recherchées par les artisans.

La boulangerie Première Moisson a rapidement montré son intérêt. « Nous avons toutefois constaté qu'il y avait une demande plus élevée que notre capacité de production », remarque Robert Beauchemin. L'idée de construire une meunerie ayant une plus grande capacité s'est imposée d'elle-même.

### La pointe de l'iceberg

Les Moulins de Soulanges ne constituent toutefois que la pointe de l'iceberg de la chaîne de valeur fondée par les trois partenaires. L'aventure de la meunerie repose sur une relation étroite entre les trois maillons de la chaîne: les producteurs de blé, le meunier et les boulangers. À tel point qu'il a fallu créer un poste de « coordonnateur filière » pour que la pâte lève toujours bien.

Ce coordonnateur voit à ce que les activités des membres de la chaîne aillent dans la même direction grâce à une bonne planification, un effort réel d'innovation et un contrôle constant des coûts. « Il s'assure que le marché du pain oriente le développement agronomique et non l'inverse », remarque Robert Beauchemin, président-directeur général des Moulins de Soulanges.

Une des façons de regrouper les efforts des partenaires est tout simplement de les amener à se rencontrer. Le producteur agricole et le meunier visitent le boulanger. Ils découvrent ses méthodes de travail, l'importance d'avoir la bonne farine pour le bon pain et ainsi de suite. En visite chez le producteur, le meunier et le boulanger comprendront mieux les impératifs de la culture du blé. Il en va de même pour le meunier. De cette façon, tous apprennent à bien travailler ensemble parce que chacun comprend l'importance de livrer un produit aux caractéristiques bien définies.

Le corps de l'iceberg comporte une part importante de recherche et de développement. Le sens de l'innovation y est le bienvenu. Grâce à la collaboration scientifique du Centre de recherche et de développement en agriculture (CRDA), le consortium a testé plus de 140 cultivars de blé disponibles au Canada. L'étude a permis d'en sélectionner cinq qui sont acclimatés aux terres du Québec et qui peuvent répondre aux besoins des boulangeries de spécialités.

Pour toutes sortes de raisons, le blé québécois n'était pas le plus recherché par les minotiers. « Pour plusieurs, explique Robert Beauchemin, il est synonyme d'instabilité dans ses caractéristiques et de vulnérabilité aux maladies. » Les recherches pilotées par la chaîne de valeur ont toutefois démontré que le blé québécois pouvait trouver une place de choix. Les farines étant souvent le résultat d'un mélange de cultivars, les Moulins de Soulanges concoctent des produits contenant, entre autres, du blé d'hiver.

« La culture du blé d'hiver était négligée au Québec, faute d'un client industriel, note Robert Beauchemin. Notre accompagnement agronomique a ainsi pu valoriser le plein potentiel boulanger des régions appropriées à la culture de ces types de blés comme la Beauce, Lanaudière et le Bas-Saint-Laurent. » Ainsi, la production de blé d'hiver est passée de quelque 150 tonnes, en 2006, à quelques milliers de tonnes en 2008. Dans tous les cas, il s'agit de cultivars sélectionnés pour leur caractère boulanger particulier.

Étroite relation entre les membres de la chaîne de valeur permet ainsi de confectionner des farines qui répondent aux besoins particuliers de chaque usage qu'en fait le boulanger désireux de mieux répondre aux goûts de ses clients. Ce sont donc des produits sur mesure, adaptables à l'évolution des exigences du boulanger. « C'est un créneau de marché intéressant, ajoute Robert Beauchemin. Nous vendons ce que le client veut. Il est prêt à payer un peu plus

parce qu'il sait que la farine est unique, conçue pour ses besoins précis. »

D'ailleurs, la minoterie est pourvue d'un moulin de dernière génération doté de contrôle numérique. Il est ainsi possible de modifier les paramètres de mouture des grains pour s'adapter rapidement aux exigences du client même pour des petits lots de production, ce qui permet de répondre précisément aux besoins d'une boulangerie artisanale.

Les Moulins de Soulanges font aussi d'une pierre, deux coups en faveur de l'environnement. En plus de créer un partenariat créatif, la minoterie participe au développement durable. En effet, elle mise sur l'approvisionnement local en blé et favorise l'achat de céréales à valeur écologique ajoutée, en particulier du blé panifiable biologique. Robert Beauchemin se plaît à rêver à des pains typés selon les régions. Des recherches menées en 2007 permettent déjà d'établir des liens entre la profondeur des semis, l'espacement entre les rangs, les doses de fertilisants et la qualité boulangère du blé.

Au-delà de tous ces avantages financiers et environnementaux, la chaîne de valeur amorce rien de moins qu'un changement de culture partout où elle est appliquée. Elle repose sur une compréhension mutuelle des contraintes et des besoins de chacun qui exige un dialogue. « C'est tout un défi, lance Robert Beauchemin. Notre structure industrielle est basée sur les rapports de force du marché entre fournisseur et client. » Il faut donc passer d'une culture axée sur le prix le plus bas possible à une culture où la qualité du produit est maximisée et reconnue à sa juste valeur. « L'intégration de la terre à la table signifie que l'agriculteur comprend qu'il vend du pain non encore transformé alors que le boulanger réalise qu'il n'achète pas une commodité industrielle, mais bien un produit issu de l'agriculture d'ici, explique Robert Beauchemin. À mon avis, cette approche nous permet de valoriser au maximum un produit agricole. »

## L'innovation

# Compétitivité, rentabilité et qualité !

**Ce n'est pas tous les jours que l'on réinvente la roue.  
Mais qui a dit qu'il fallait la réinventer pour innover?**



SHERZZ

PAR MARIE-CHRISTINE DAIGNAULT

Au Québec, plus du quart des entreprises agricoles, agroalimentaires et agro-industrielles effectuent, sans s'en douter, des travaux de recherche et de développement. « Cela représentait, en 2005, entre 40 M\$ et 50 M\$ en crédits d'impôt qui n'étaient pas réclamés par manque de connaissance », s'exclame Jean-Pierre Lacombe, directeur

général du Groupe-conseil R et D agricole et agroalimentaire du Québec et producteur laitier. L'organisme à but non lucratif s'est alors donné la mission de démythifier et de valoriser l'innovation auprès des producteurs et des petits transformateurs agroalimentaires en stimulant l'utilisation des crédits d'impôt et des subventions à la



recherche et au développement comme incitatif financier à l'avancement de l'agriculture du Québec.

Les résultats sont probants. Après trois ans d'activité, le groupe vient d'atteindre la barre de 6M\$ de crédits d'impôt réclamés au nom de petites entreprises. « Au-delà

des chiffres, nous sentons un changement de culture. L'innovation est une notion de plus en plus concrète chez les agriculteurs. Ils prennent conscience des outils qui existent pour les aider à mettre sur pied leurs réalisations », se réjouit le directeur général.

« Avec une moyenne de 25 000 \$ par demande, nous desservons des entreprises qui ne pouvaient pas s'offrir le service de grandes firmes comptables. » L'effet créé au sein de ses entreprises est important, note Jean-Pierre Lacombe, puisque leurs investissements en développement augmentent ensuite chaque année.

### Tout à gagner


Le Groupe-conseil a pris le pari d'assumer tous les frais reliés à l'élaboration des demandes. Cette formule attrayante permet à tous les entrepreneurs agricoles et transformateurs agroalimentaires de recevoir leur juste part des crédits gouvernementaux consacrés à la recherche et au développement. Car, rappelle Jean-Pierre Lacombe, il n'y a pas si longtemps, seul un petit nombre de grandes entreprises se prévalaient de ces précieux avantages fiscaux tant le processus pouvait paraître laborieux et inaccessible.

À l'heure de la mondialisation, l'innovation est synonyme de compétitivité, de rentabilité et de qualité. « Nous sommes conscients du savoir-faire agricole du Québec. Nos gens ont toujours eu des idées, maintenant ils ont aussi accès à des moyens pour les réaliser. Le développement est une stratégie gagnante pour l'agriculture d'ici », estime Jean-Pierre Lacombe.

### Innovateurs sans le savoir?

Environ 95 % des innovations admissibles au programme de recherche scientifique et développement expérimental signées par les producteurs et les transformateurs québécois se font en développement expérimental. Ces derniers, fortement engagés dans leurs activités quotidiennes, innovent,

sans toujours le savoir, en modifiant leurs façons de faire.

Une amélioration, même légère, à une technique de production, à une pièce d'équipement, à un procédé de transformation ou à une méthode de régulation est un exemple d'innovation répondant à la définition de recherche et de développement. Le projet doit satisfaire les trois critères suivants: un avancement scientifique ou technologique, une incertitude scientifique ou technologique (ne pas connaître les résultats finaux) et un contenu scientifique ou technique (qualification des intervenants dans le projet). 

Pour plus d'informations, consultez le site [www.groupeconseil.org](http://www.groupeconseil.org).

Fondé en 2005, en collaboration avec Desjardins, la Coopérative fédérée, la Financière agricole du Québec, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et Hydro-Québec, le Groupe-conseil R et D compte aujourd'hui cinq centres de services répartis aux quatre coins de la province pour appuyer les agriculteurs.



### Exemple réel d'une réclamation

La ferme XYZ inc. a expérimenté une nouvelle ration alimentaire pour le troupeau en intégrant une nouvelle céréale peu connue.

#### Salaires

(2 366 h - trois employés) 39 182 \$

Matériaux consommés 2 379 \$

Sous-traitance 6 479 \$

**Total 48 040 \$**

Pour son projet, l'entreprise a reçu en crédits d'impôt 36 068 \$

**Coût final du projet 11 972 \$**