

# Trois spécialistes s'expriment sur l'évolution de la chaîne d'approvisionnement alimentaire

Lors de la Conférence annuelle sur les marchés agricoles de BMO à New York, nous avons organisé un débat dynamique entre trois dirigeants de l'industrie sur un volet crucial du secteur alimentaire : la chaîne d'approvisionnement.

Les animateurs étaient **Kelly Bania**, directrice générale et analyste - Distribution et vente au détail de produits alimentaires, BMO Marchés des capitaux, et **Ken Zaslou**, directeur général et analyste - Alimentation et agriculture, BMO Marchés des capitaux. Ce sont joints à eux :

**Chieh Huang, chef de la direction de Boxed.com**, un grossiste-détaillant en ligne qui vend des produits en vrac directement aux clients.

**Chris Smith, directeur général de la chaîne d'approvisionnement, C&S Wholesale Grocers**, la plus importante entreprise d'approvisionnement alimentaire en gros aux États-Unis.

**John Church, directeur général de la chaîne d'approvisionnement et responsable des solutions commerciales internationales, General Mills**, un fabricant mondial de premier plan de produits alimentaires emballés, qui offre plus de 100 marques dans plus de 100 pays.

Voici les faits saillants de ce débat.

## L'évolution de la gestion de la chaîne alimentaire

M. Church a souligné que la gestion de la chaîne d'approvisionnement est une discipline relativement nouvelle pour les fabricants et transformateurs d'aliments. Jusqu'à tout récemment, la fabrication, l'expédition et l'approvisionnement étaient des spécialités distinctes. « Il y a quinze ans, je développais des sous-segments dans ma chaîne d'approvisionnement pour être ingénieux et les cumuler, s'est rappelé M. Church. Aujourd'hui, je me soucie beaucoup plus de la façon dont je peux tisser des liens avec les détaillants ou les grossistes qui vendent directement aux

consommateurs et m'assurer que nous éliminons le gaspillage et que nous servons le plus possible nos clients ensemble. »

Ces partenariats sont devenus une nécessité pour satisfaire aux demandes grandissantes des consommateurs. La rapidité de la livraison a gagné en importance pour les clients, depuis que le commerce électronique a changé leurs attentes. « Je me souviens qu'il y a cinq ans et demi, c'était complètement hors du commun de livrer quelque chose à un client en deux jours ou mois, a déclaré M. Huang. C'est maintenant un critère de base. La norme d'excellence semble maintenant être la livraison le jour même et le critère de base deviendra bientôt la livraison le jour suivant. »

Toutefois, ce raccourcissement du délai n'a pas changé ce que les consommateurs recherchent, il s'y ajoute. Comme l'a fait remarquer M. Smith, « Les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Ils veulent des produits plus frais et novateurs sur les tablettes. Ils veulent des plages de livraison précises, sont très regardants quant au prix et refusent de renoncer à leur attente envers le délai ou de faire des sacrifices. Ils ne veulent pas sacrifier l'abordabilité ni la qualité. »

Tous les intervenants ont admis que la réussite d'un maillon de la chaîne d'approvisionnement repose sur la collaboration et la réussite des fournisseurs, des partenaires et des clients, qui partagent tous le même objectif : satisfaire les consommateurs et, en retour, faire croître leurs propres activités.

## Transparence et traçabilité

L'un des changements les plus importants qui s'opèrent dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement est l'accès primordial à de

---

Tous les intervenants ont admis que la réussite d'un maillon de la chaîne d'approvisionnement repose sur la collaboration et la réussite des fournisseurs, des partenaires et des clients, qui partagent tous le même objectif : satisfaire les consommateurs et, en retour, faire croître leurs propres activités.

---

## Trois spécialistes s'expriment sur l'évolution de la chaîne d'approvisionnement alimentaire

l'information en temps réel. M. Smith a indiqué que C&S investit, notamment dans la visibilité lors du transport, pour s'assurer qu'elle peut transmettre de l'information aux partenaires de sa chaîne d'approvisionnement.

« Nos clients peuvent entre autres savoir s'il y a des retards dans le processus de transport. C'est utile, par exemple, lorsque des employés à l'arrière des magasins attendent une livraison qui est censée arriver à une heure convenue, a-t-il dit. S'il y a un retard, ils peuvent en être au courant et affecter les employés à autre chose. »

« Selon moi, les plus grands débouchés que nous amène le monde de la chaîne d'approvisionnement concernent la clarté du signal de demande et la transparence quant à l'emplacement des marchandises pour pallier les problèmes, a expliqué M. Church. À mon avis, le Saint-Graal est que, dans la mesure où nous pouvons réunir les données pour les consommateurs finaux et les transmettre à toutes les étapes, nous commencerons à sentir une pulsation, un signal de demande, qui nous permet de mettre sur pied une chaîne d'approvisionnement aussi efficacement que possible. »

Pour ce qui est de la traçabilité, M. Church a expliqué que, même si les consommateurs n'ont pas nécessairement besoin de savoir la rue exacte d'où viennent leurs aliments, ils tiennent à obtenir des renseignements crédibles sur leur source. « Selon moi, être en mesure de donner des renseignements véritables sur l'origine des produits, le lieu d'approvisionnement et les pratiques de l'entreprise change le rapport entre les gens et leurs aliments », a-t-il avancé.

### Les effets du commerce électronique

Church a indiqué que les produits alimentaires du commerce en ligne sont en grande partie livrés selon le modèle « clic et cueillette », en fonction duquel les détaillants utilisent essentiellement leurs magasins physiques comme entrepôts. Cette situation a mené General Mills à collaborer avec certains des partenaires de sa chaîne d'approvisionnement pour gagner en efficacité, ce qui pourrait ultérieurement l'amener à offrir des produits conçus spécialement pour le commerce électronique.

« Nous connaissons la quantité totale de ce que nous expédions et savons ensuite à quel endroit certains de nos plus grands partenaires les envoient, a expliqué M. Church. L'avantage de partager cette information est qu'elle nous amène à constater que d'autres offres pourraient peut-être s'avérer plus bénéfiques pour l'efficacité et le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement »

M. Huang a expliqué pourquoi l'annonce d'Amazon selon laquelle il offrira la livraison de nuit à ses membres Prime aura d'énormes répercussions sur les affaires de Boxed. En gros, dès qu'un géant du

marché comme Amazon met la barre plus haut, les autres entreprises sont confrontées aux nouvelles attentes des consommateurs.

« Les clients ne se disent pas vraiment "Oh, je comprends. Amazon l'offre, mais vous non". Ils prennent le meilleur de chaque détaillant et en font soudainement leurs attentes envers tous les autres. Au final, c'est ce que le consommateur veut et nous devons absolument réagir. »

M. Huang a aussi soulevé que le commerce électronique renforce l'importance des données et de l'analytique, en plus de la façon dont elles aident à repérer les signaux de demandes des consommateurs.

« Ce serait génial si, seulement d'après vos 30 premières secondes dans une boutique et vos interactions avec le site, nous pouvions pratiquement établir la valeur à vie nette que nous pensons que vous rapporterez au fil du temps et vous offrir différents niveaux de service ou différentes promotions selon cette valeur, a avancé M. Huang. Selon moi, aucune entreprise ne le fait à l'heure actuelle, mais je pense que les données à notre disposition nous permettraient de le faire; ce n'est qu'une question de temps. »

### L'avenir de la chaîne d'approvisionnement

Les intervenants ont indiqué que l'innovation sera plus primordiale que jamais pour suivre le rythme des demandes changeantes des consommateurs. M. Huang a cité comme exemple le regroupement des produits connexes, comme le papier de toilette et les essuie-tout, sous un même emballage et une seule unité de gestion de stocks (USG) pour les consommateurs afin de leur offrir de la commodité et d'augmenter les marges bénéficiaires.

M. Smith a déclaré que l'innovation sera également indispensable pour aider à contrôler les frais variables, comme la main d'œuvre. « Tant du côté du transport que de l'entrepôt, nous constatons un resserrement du marché du travail, a-t-il affirmé. L'automatisation est une des solutions que nous avons en tête. Elle serait, par exemple, un complément au marché du travail qui se resserre, mais aussi une réponse aux signaux de demande que nous observons sur le marché. »

Selon M. Huang, l'automatisation peut aider à gérer les frais variables. Toutefois, ce dernier demeure prudent en mentionnant que nous sommes encore à bien des années de voir cette innovation devenir réalité.

« Si quelqu'un invente vraiment une voiture autonome sécuritaire qui peut faire des livraisons aux consommateurs finaux sans coûter plus cher qu'un conducteur humain et que quelqu'un invente une main robot ayant autant de dextérité qu'une main humaine, nous pourrions constater une hausse de la marge bénéficiaire plutôt que son érosion par les frais variables », a expliqué M. Huang.