

## Vos opinions nous intéressent :

### « Fondements de la réussite »

---

Nous nous intéressons à vos opinions concernant la transformation alimentaire. Il s'agit là d'un secteur important affligé d'un énorme déficit commercial qui va grandissant. Le déficit s'est détérioré, passant d'environ \$1 milliard en 2004 à \$6,3 milliards en 2011.<sup>1</sup> En 2012, il se situait à près de \$6,5 milliards. En outre, le classement du Canada sur la scène mondiale à titre d'exportateur d'aliments transformés est en chute.<sup>2</sup> Un renouveau concurrentiel en ce domaine est-il possible, voire désirable? Dans l'affirmative, que faut-il faire?

**Pourquoi ce secteur est-il important?** Le secteur de la transformation alimentaire est le plus important secteur manufacturier du Canada en termes d'emplois et la deuxième plus importante industrie manufacturière en général en termes de PIB (se classant juste derrière les manufacturiers d'équipement de transport).<sup>3</sup> Le secteur de la transformation alimentaire bénéficie surtout aux producteurs primaires puisque les entreprises alimentaires s'approvisionnent auprès des entreprises agricoles, des vergers et des fermes d'élevage partout au pays.<sup>4</sup> Les transformateurs créent de l'activité économique dans d'autres secteurs de soutien. Le secteur de la transformation alimentaire multiplie les retombées économiques.<sup>5</sup> Mais nous devons mieux comprendre ce qui s'y passe ainsi que les répercussions de son déficit commercial.

---

<sup>1</sup> *La situation du secteur des aliments transformés : Balance commerciale*, novembre 2012, site web de l'ICPA.

<sup>2</sup> La position du Canada sur la scène mondiale à titre d'exportateur d'aliments transformés est passé du 3<sup>e</sup> rang (2001) au 7<sup>e</sup> rang (2009). (ICPA, *La destination du secteur agroalimentaire canadien*, 2011.)

<sup>3</sup> Le classement de la transformation alimentaire inclut la transformation primaire et secondaire. (*Vue d'ensemble du système agricole et agroalimentaire canadien 2013*, AAC, 2012). L'objet des travaux de l'ICPA est la transformation secondaire tout en tenant compte des liens avec les autres acteurs du système alimentaire.

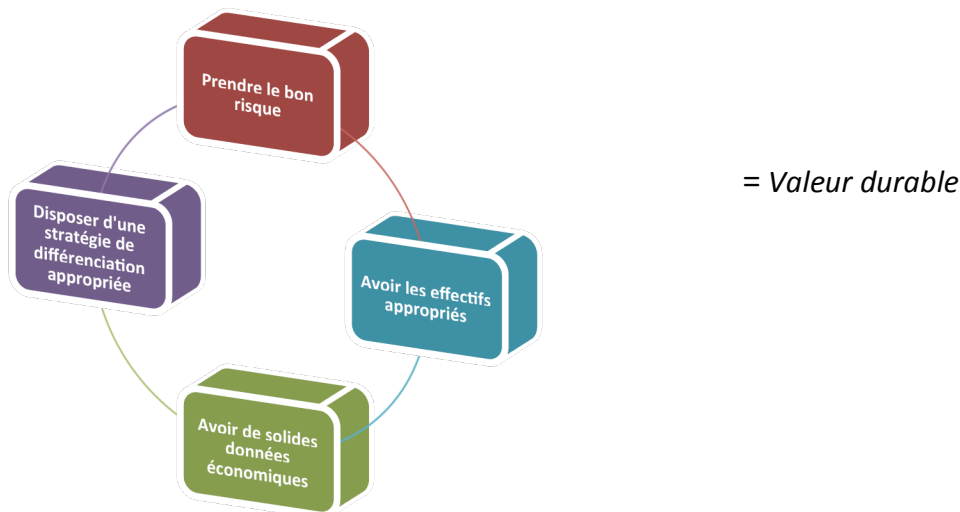
<sup>4</sup> À titre d'exemple, quelque 65% de la production agricole en Ontario est acheminée aux transformateurs alimentaires pour la production d'aliments. (Estimations de la OMAF telles que parues dans le document *Economic Impact Analysis*, Alliance of Ontario Food Processors). Ce chiffre varie d'une province à l'autre.

<sup>5</sup> La Chambre de commerce de Toronto estime qu'il existe un multiplicateur d'impact de 1:6 ; chaque 1\$ d'intrant dans la chaîne de valeur de Toronto contribue 6\$ à l'économie provinciale. « Toronto marches on its stomach; Everyone needs to eat. Even when the economy is stagnant, the city's food industry keeps going - and growing » par Richard Blackwell, *The Globe & Mail*, 11 avril 2012, page B4.

**Quel est l'objet de notre recherche?** Nous analysons quatre types d'entreprises alimentaires :

- ❖ Les entrepreneurs alimentaires et les petits transformateurs doivent avoir l'option de croître au delà de leur marché de proximité. Certains peuvent vendre à l'échelle nationale et quelques uns s'aventurent à l'étranger. Il s'agit là de trouver les moyens d'assurer une croissance rentable.
- ❖ Si les entreprises alimentaires canadiennes établies veulent demeurer concurrentielles, elles doivent avoir accès aux marchés étrangers grandissants, et y réussir, tout en renforçant leur assise nord-américaine.
- ❖ Les multinationales alimentaires doivent avoir de bonnes raisons de demeurer au Canada (trop d'entre elles ont récemment cessé ou diminué leurs activités commerciales au Canada). Elles doivent percevoir le Canada comme plateforme pour leur croissance mondiale, investir ici en innovation et élaborer des « mandats de produits » pour l'exportation.
- ❖ Et nous devons inciter de « nouvelles » entreprises alimentaires à investir ou s'approvisionner ici, surtout celles provenant des marchés en pleine croissance d'Asie, d'Amérique latine et d'Afrique. Elles sont à la recherche des meilleurs aliments pour leurs clientèles respectives. Nous devons être l'un de leurs partenaires privilégiés.

**Les fondements de la réussite :** Les entreprises qui réussissent créent de la valeur durable pour le consommateur. D'abord et avant tout, il s'agit de disposer du modèle d'affaire optimal. Il existe quatre préalables : prendre le bon risque, avoir les effectifs appropriés, avoir des solides données économiques et disposer d'une stratégie de différenciation appropriée (voir le diagramme). Nous ne pouvons examiner les entraves à la réussite sans au préalable avoir défini les fondements de la réussite. Voilà l'approche qui jette un éclairage nouveau sur ce qui doit être fait pour soutenir le secteur, y compris la présentation des répercussions pertinentes en matière de politiques publiques.



## 1. « Prendre le bon risque » :

Afin de mieux saisir les « traits de la réussite » des chefs d'entreprise et de leur équipe, nous menons une série d'analyses de cas portant sur les entreprises de transformation alimentaire les plus performantes au pays. Nous voulons mettre au jour les éléments de leur nature entrepreneuriale et de leur leadership qui leur permettent d'atteindre un rendement exceptionnel. Nous avons la ferme conviction que le choix délibéré d'un modèle d'affaire gagnant suppose une véritable innovation à tous les niveaux : en élaboration de stratégie, en gestion judicieuse des opérations et en une réponse systématique aux désirs du consommateur.

## 2. « Avoir les effectifs appropriés » :

On retrouve au sein de toute entreprise prospère des gens talentueux qui vise l'excellence à tous les niveaux. Les bons leaders embauchent les effectifs appropriés. Les bons leaders cherchent à produire de la valeur à long terme. Il s'agit là entre autre de créer un environnement d'apprentissage soutenu pour l'équipe. Les leaders d'entreprises ont aussi besoin, à leur tour, de propriétaires, d'investisseurs et d'administrateurs visionnaires.

## 3. « Avoir de solides données économiques » :

Les entreprises gagnantes doivent respecter les facteurs économiques fondamentaux ; en résumé, il s'agit de faire mieux et davantage avec moins. Se distinguer est important puisque les entreprises qui semblent réussir privilégient la croissance des revenus plutôt que les baisses de coûts.<sup>6</sup> Voilà la différence entre une excellente stratégie et une réussite mitigée. Ces priorités reposent sur plusieurs facteurs, dont la gestion efficace des coûts des ingrédients et des intrants non alimentaires ainsi que la collaboration au quotidien avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement et autres afin de répondre aux attentes du consommateur. Notre recherche porte maintenant sur le contexte économique plus large dans lequel ces décisions sont prises ; en outre, nous devons identifier les enjeux précis qu'il nous faudra examiner de plus près.

## 4. « Disposer d'une stratégie de différenciation appropriée » :

Les canadiens consomment davantage d'aliments importés alors que stagnent les exportations d'aliments transformés canadiens.<sup>7</sup> Pour contrer ces tendances, il faut nous distinguer de la concurrence. Une différenciation réelle du produit alimentaire prend racine dans la manière dont les aliments (ou leurs ingrédients) sont produits à la ferme et à tous les paliers successifs dont la transformation, l'expédition, le conditionnement et la préparation des aliments pour l'étalage au détail et ultimement pour le consommateur. L'innovation se manifeste à toutes les étapes.

---

<sup>6</sup> Voir *Three rules of business success*, Harvey Schachter, *The Globe and Mail*, 16 juin, 2013.

<sup>7</sup> *La situation du secteur canadien des aliments transformés : Balance commerciale*, Novembre 2012, site d'IICPA.

**Les connaissances que nous mettrons au jour :** En guise de mise en contexte, nous analysons présentement les causes d'une balance commerciale négative ainsi que le rendement commercial par sous-secteurs. Nous étudions aussi les données sur les fermetures d'entreprises ainsi que les investissements importants et leurs répercussions. Nos travaux porteront sur les grandes tendances de la consommation. Bien que le prix soit à l'origine de plusieurs décisions d'achat, les consommateurs recherchent aussi « l'authenticité ». L'on parle ici de confiance. Les consommateurs veulent savoir ce que renferment leurs aliments, connaître leur provenance et vérifier si ces derniers sont salubres et nutritifs. Et, de plus en plus, ils veulent s'assurer que leurs aliments soient produits de manière éthique et durable. D'autre part, nous étudierons le cheminement créatif des entreprises en matière d'innovation. En bout de ligne, ces connaissances nous permettront de répondre à la question suivante : « Comment pouvons-nous être beaucoup plus stratégique dans notre façon d'aider les entreprises à investir et à croître au Canada? » Certaines implications relèveront du domaine des politiques publiques et de la réglementation et d'autres affecteront les entreprises – certaines étant de leur ressort et d'autres non.

**Les choix à poser :** Nous publierons les résultats de nos projets dès que disponibles.<sup>8</sup> Nous identifierons les principes qui semblent promouvoir la réussite et présenterons des idées concrètes permettant aux transformateurs alimentaires secondaires et au gouvernement d'aller de l'avant. Nous soulignerons les implications afférentes pour les producteurs et autres acteurs agroalimentaires.

**Définition de la réussite :** Notre tâche est de promouvoir le dialogue parmi les leaders sur les vraies options qui nous confrontent dans notre quête d'une plus grande compétitivité. Nous voulons motiver les champions à faire avancer les concepts clé. Nous voulons que nos travaux modifient les comportements, les stratégies et les politiques.

**Question à l'étude :** Le cadre ci-haut décrit (les fondements de la réussite des modèles d'affaire) représente-t-il une approche adéquate pour examiner les enjeux, les preuves et les idées?

---

<sup>8</sup> Nous avons déjà publicisé le fait que ce secteur subit un déficit commercial négatif record dans un court document publié en novembre 2012 (voir le site web de l'ICPA). Le programme de recherche de l'ICPA sur les aliments transformés a débuté au cours de l'hiver 2013 et se poursuit jusqu'au printemps 2014.