

PROJET 4A :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE
Industries Lassonde



Jean-Claude Dufour, François Couture, et JoAnne Labrecque

À propos du Programme de recherche des aliments transformés de l'ICPA

La transformation des aliments et des boissons est l'un des plus grands secteurs manufacturier du pays et un conduit essentiel pour les denrées agricoles canadiennes. Certaines compagnies y prospèrent, mais le secteur est confronté à des défis, plus particulièrement, un déficit record de la balance commerciale dans la transformation secondaire. En étroite collaboration avec une variété de partenaires, L'ICPA concentre sa recherche sur une meilleure compréhension des enjeux et des perspectives d'avenir du secteur et leurs implications sur la politique et la stratégie et ainsi amorce un dialogue sur les possibilités et les choix garants pour une croissance et une plus grande compétitivité.

Projet 4a : Études de cas des attributs de réussite: Malgré les défis auxquels est confronté le secteur, plusieurs entreprises individuelles réussissent. En collaboration avec plusieurs écoles de commerce à travers le pays, 13 études de cas furent rédigées sur diverses entreprises pour faire ressortir les attributs qui engendrent leur succès ainsi que la façon dont elles se positionne pour progresser dans le futur. Les études de cas se basent sur des entrevues approfondies avec des PDG ou des cadres supérieurs (ce projet est accompagné d'une analyse comparée).

PHASE 1 Diagnostic du problème	PHASE 2 Pratiques inspirantes	PHASE 3 Avantage concurrentiel
1a. Diagnostic du déficit commercial	4a. Études de cas des attributs de réussite	7. Conclusions
1b. Raisons pour le déficit commercial		8. Implications politiques et stratégiques
2. Expliquer le déficit commercial	4b. Analyse comparée des études de cas	9. Dialogue sur les résultats
3a. Performance fabrication d'aliments	5. Consommateurs et marchés	
3b. Ouvertures des usines, fermetures et investissements	6. Connaissances en matière d'innovation	

Tous les projets complétés, ainsi que du matériel et données à l'appui, peuvent être trouvés en ligne à capi-icpa.ca.



Téléphone: 613-232-8008
ou 1-866-534-7593

www.capi-icpa.ca
info@capi-icpa.ca

David McInnes, président et chef de la direction:

mcinnesd@capi-icpa.ca

Daniel Yeon, vice-président, opérations : yeond@capi-icpa.ca

Le financement de base fourni par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Une liste complète des supporteurs et collaborateurs est disponible sur notre site web: capi-icpa.ca



SOMMAIRE

INDUSTRIES LASSONDE

Cette étude de cas porte sur Industries Lassonde, société par actions dont la filiale A. Lassonde constitue un leader canadien dans le développement, la fabrication et la vente d'une vaste gamme de jus et de boissons de fruits et de légumes commercialisés sous des marques telles qu'Everfresh, Fairlee, Flavür, Fruité, Graves, Oasis et Rougemont. Par l'entremise de sa filiale américaine, Clement Pappas and Company, Lassonde est également le deuxième plus grand producteur de jus et boissons de fruits prêts à boire de marques privées aux États-Unis et un important producteur de jus et boissons de canneberge et de sauce aux canneberges. De plus, sa filiale Spécialités Lassonde développe, fabrique et met en marché une gamme diversifiée de produits alimentaires spécialisés sous des marques telles qu'Antico et Canton. Sa filiale Vins Arista importe et commercialise des vins sélectionnés de plusieurs pays d'origine et produit du cidre de pomme et des boissons à base de vin.

Industries Lassonde exploite 14 usines situées au Canada et aux États-Unis et compte sur l'expertise de 2000 employés pour offrir des produits de qualité supérieure. Avec des ventes atteignant le milliard de dollars en 2012, nul doute qu'Industries Lassonde est une histoire canadienne de succès en plus d'être un leader nord-américain dans son secteur d'activité.

Industries Lassonde se caractérise aussi par l'avant-garde de ses technologies d'emballages qui en font une des entreprises alimentaires les plus innovantes dans son domaine d'activité. La capacité d'offrir une pléiade de contenants diversifiés sous différentes technologies d'emballages pour des liquides variés lui confère un positionnement unique de «**one stop shop solution provider**» auprès de clientèles de détaillants et institutionnelles. Au fil du temps, l'entreprise a su se positionner stratégiquement et avantageusement en se diversifiant très rapidement tant par ses gammes de produits que sur les marchés où elle opère.

DÉFIS RELEVÉS PAR INDUSTRIES LASSONDE

La mission d'Industries Lassonde consiste à être un leader nord-américain dans la fabrication et la commercialisation de produits alimentaires qui, par leur qualité et leur variété, contribuent au plaisir et au mieux-être du consommateur. Afin d'y arriver, Industries Lassonde a su, depuis plus de 25 ans, instaurer une **culture d'entreprise** axée sur **l'innovation** et **la différenciation** de ses produits. Présent d'est en ouest sur le continent nord-américain, sa **culture d'innovation** implique autant les opérations de production, de ventes et marketing, ainsi que la recherche et le développement. Cela lui a permis progressivement d'alimenter son expansion géographique et de gagner des segments de marché sur lesquels l'entreprise était jusque-là absente.

Les défis relevés par Industries Lassonde sont considérables dans un secteur d'activité des plus compétitifs. Le passage d'une entreprise familiale à une société publique fut réalisé avec brio par ses

gestionnaires. De plus, Industries Lassonde a su conserver son âme et son identité d'origine par la construction d'équipes de travail très disciplinées, déterminées et engagées. La culture entrepreneuriale y est toujours significative malgré le caractère public de la société et engendre une croissance supérieure pour les actionnaires. De plus, l'approche multidisciplinaire du travail au sein des sociétés filiales d'Industries Lassonde constitue un véritable joyau et une capacité stratégique associée aux succès de l'entreprise. **L'expertise en affaires** et le **savoir-faire**, développés par Industries Lassonde, sont les leviers de son positionnement stratégique comme leader nord-américain face à ses concurrents. Sa stratégie s'articule sur une différenciation constante des produits et de leurs emballages, nourrie par une « audace » technologique et d'innovation au service des ambitions et du sens des opportunités de ses équipes de travail.

« *L'innovation, la différenciation et jouer sur un terrain différent des compétiteurs. Innover, se différencier et aller proche du consommateur... »*
[Jean Gattuso]

Par ailleurs, la question d'intérêt pourrait se formuler ainsi : « **Comment Industries Lassonde a réussi à se différencier et à se positionner comme un «one stop shop provider» à l'échelle nord-américaine ?** »

FACTEURS DE SUCCÈS INDUSTRIES LASSONDE

Selon le PDG, M. Jean Gattuso, et son VP communications, M. Stefano Bertolli, Industries Lassonde possède les qualités nécessaires pour rivaliser, avec un modèle d'affaires unique, à l'échelle nord-américaine. Nous les avons interrogés sur ce qu'ils considéraient être les déterminants du succès au sein de leur entreprise. Ainsi, les principaux facteurs clés de succès identifiés et exprimés par ces derniers peuvent être regroupés en quatre (4) éléments distincts. Les éléments identifiés selon leurs perspectives sont :

Culture d'entreprise et entrepreneurship

- Faire des produits alimentaires de qualité et offrir de la variété pour contribuer au plaisir et au mieux-être des consommateurs;
- Être le plus rapide et le meilleur dans notre domaine d'activité;
- Définir le marché comme notre propre «terrain de jeu»;
- Utiliser des technologies et des procédés d'avant-garde tant pour la fabrication que pour l'emballage des produits;
- Construction d'équipes de travail multidisciplinaires (matricielles) dans le cadre du processus d'innovation (briser les silos);
- Favoriser l'engagement et la mobilisation du personnel.

Proximité avec les clients, les fournisseurs, les employés et les consommateurs

- Établir des relations de confiance avec les clients et fournisseurs: leur vendre un futur;
- Adopter une approche du style "gagnant-gagnant".
- Connaître personnellement nos partenaires et nos collaborateurs privilégiés;
- Établir des relations fortes avec les acteurs clés de la chaîne d'approvisionnement;

Innovation, différenciation et exécution

- Se poser les bonnes questions à propos de la valeur d'innovation : « Qui va acheter le produit ? »;
- Miser sur une exécution efficace et être le premier sur le marché - «time to market» - avec l'innovation;
- Expansion du marché basé sur une approche disciplinée et cohérente de l'innovation;
- Maximiser les opportunités d'occuper la tablette et les niches de marché;
- Suivre étroitement les tendances de consommation et de marché pour connaître ce que les consommateurs valorisent dans les produits Lassonde et ceux de la compétition;
- Création d'une variété de produits, de gammes et de marques avec des procédés, ingrédients et emballages innovants adaptés aux besoins du marché.

Modèle d'affaires multi -produits-procédés-marques-emballages

- Être une entreprise multi/procédés-produits-marques-emballages;
- Être un «one stop shop solution provider» pour les clients et éviter de leur donner raison d'aller vers un autre fournisseur;
- Adapter les stratégies commerciales en fonction du client (promotions, innovations, et design d'emballages);
- Satisfaire les attentes des consommateurs et des clients en leur proposant une valeur (USP) d'innovation qui est claire pour les clients et les consommateurs;

HISTORIQUE ET DESCRIPTION D'INDUSTRIES LASSONDE

Les débuts

Fondée à Rougemont en 1918 par Aristide Lassonde, l'entreprise Lassonde a commencé ses activités dans le secteur de la conserverie de légumes. C'est en 1959 que l'entreprise, alors dirigée par Willie Lassonde, diversifie ses opérations en y ajoutant la fabrication de jus de pomme, sous la marque Rougemont. Au vu de ce qu'elle est devenue aujourd'hui, cette diversification s'avère un tournant majeur dans l'histoire de l'entreprise et témoigne du caractère visionnaire du gestionnaire de l'époque. Depuis, l'entreprise ne cesse d'innover en proposant de nouvelles gammes de produits ou en introduisant à l'échelle nord-américaine de nouveaux concepts d'emballage.

Dès 1977, l'entreprise acquiert la Coopérative Montérégienne, un autre fabricant de jus de pomme situé à Rougemont, ce qui lui permet d'augmenter sa capacité de production. En 1979, la marque OASIS est lancée sur le marché avec l'introduction de trois nouveaux jus de pomme, d'orange et de pamplemousse purs à 100%. Une autre acquisition en 1981 permet d'ajouter à ses activités le conditionnement de maïs sur épi. Les années 1980 marquent le début d'une transition majeure de l'entreprise. En 1982, le holding Industries Lassonde inc. est formé par Pierre-Paul Lassonde, président du conseil, et Jean-Paul Barré, président. Puis, en 1987, l'entreprise familiale devient une société publique dont les actions sont cotées à la bourse de Montréal.

Expansion géographique de marché

La prochaine décennie voit l'expansion de Lassonde au Canada. En 1990, Fruité devient le premier produit de Lassonde vendu d'un océan à l'autre. Des bureaux de ventes hors Québec sont ouverts afin de mieux desservir le marché canadien : Darmouth, en Nouvelle-Écosse, pour les provinces de l'Atlantique en 1991 et Toronto en 1992 pour rejoindre l'Ontario et l'Ouest canadien. Lassonde procède aussi à de nombreuses acquisitions : achat de GreatValley Juice en Nouvelle-Écosse en 1991, d'Orange Maison inc. en 1993, compagnie de Montréal spécialisée dans les jus réfrigérés, d'un entrepôt de congélation, réfrigération et atmosphère contrôlée à Farnham en 1995 et d'une usine spécialisée dans les jus de pomme et de tomate à Ruthven (Ontario) en 1996. En 1999, une autre usine de jus est acquise en Nouvelle-Écosse, accompagnée des droits d'utilisation de la marque Allen's qui existe depuis plus de 40 ans.

Des initiatives à visée internationale voient aussi le jour durant ces années. C'est ainsi qu'est créée en 1995 une coentreprise dans le sud de la Chine pour la fabrication de jus d'orange et de tangerine. En 1998, une entente est signée avec un important producteur et presseur d'oranges de la Floride, Southern Gardens, qui permet le lancement au Canada la même année d'une gamme de jus 100% pur fait d'oranges fraîchement pressées. Durant ce temps, dès 1997, les marques Fruité et Rougemont percent le marché américain du côté de la Nouvelle-Angleterre.

Au cours des années 2000, l'acquisition de différentes usines canadiennes (à Toronto pour desservir le secteur des services alimentaire et ensuite à Calgary pour assurer une couverture nationale) et l'achat de licences viennent ajouter plusieurs marques de jus au portefeuille de Lassonde et lui permettent d'asseoir sa position de leader au Canada. La compagnie continue également de diversifier ses activités. D'abord en créant en 2006 sa filiale Vins Arista, spécialisée dans le

conditionnement et la commercialisation de vins importés et de produits alcoolisés, dans des emballages respectueux de l'environnement (Vinopack). Puis en acquérant Les Produits alimentaires Mondiv inc. de Boisbriand, qui permettent d'ajouter au portefeuille de Spécialités Lassonde des aliments à longue durée de conservation tels que des sauces pour pâtes et garnitures à bruschetta. Enfin, l'entreprise frappe un grand coup en 2011 en acquérant Clement Pappas and Company, Inc., le deuxième plus grand producteur américain de jus et boissons de fruits de marques privées et l'un des plus importants producteurs de jus, de boissons et de sauces aux canneberges.

INDUSTRIE ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Industries Lassonde opère dans la catégorie des produits alimentaires transformés (codes HS 2009-2103-2104-2204). L'entreprise fabrique notamment des jus et des boissons de fruits et de légumes, des sauces pour pâtes et des garnitures à bruschetta et conditionne des vins importés dans l'une de ses 4 divisions : A. Lassonde (Oasis, Oasis Pause Santé, Rougemont Allens, DelMonte, Flavör, Fruité, Niagara etc.), Spécialités Lassonde (Antico, Canton), Vins Arista (Arte Nova, Bistro Mundo, Dublin's Pub, MiSangria, etc.) et Clement Pappas (marques privées). De plus, Industries Lassonde produit un grand nombre de marques privées pour de nombreux détaillants majeurs nord-américains (Target, Costco, Whole Foods, Aldi, etc.) en plus de faire de la sous-traitance pour des marques nationales (Welches, Apple & Eve, etc.). Ses produits sont vendus principalement au Canada et aux États-Unis de même que dans certains autres pays.

Industries Lassonde est une entreprise que l'on peut situer au niveau de la transformation primaire et secondaire principalement. Par ailleurs, Industries Lassonde se positionne sur un ensemble d'activités de la chaîne de valeur de l'industrie agroalimentaire (Figure 1). Les matières premières qu'elle fabrique ou qu'elle achète subissent une transformation secondaire pour devenir jus, boissons ou condiments. Elle fait de la sous-traitance (marques privées et marques nationales), mais s'occupe aussi de la mise en marché et de la distribution de ses propres marques, pour lesquelles elle interagit directement avec le consommateur. Le processus d'évaluation de la chaîne de valeur est continu au sein de l'entreprise qui estime important que la cohérence de la vision véhiculée soit comprise par l'ensemble de son personnel.

Figure 1 : Chaîne de valeur pour Industries Lassonde.



Au niveau de ses marques nationales et sur le marché américain, Industries Lassonde est en compétition contre de grands joueurs tels que Tropicana et OceanSpray (PepsiCo) et Minute Maid (Coke). Certains autres joueurs sont aussi clients de l'entreprise (sous-traitance). Par l'entremise de sa division américaine Clement Pappas, Industries Lassonde est bien outillé pour affronter la compétition tant sur le marché canadien qu'américain avec une offre de plusieurs gammes de

produits, de grande qualité, diversifiés et innovants. Ses installations flexibles sont capables de s'adapter aux tendances de la consommation, mais surtout aux environnements changeants (ex. réglementation, goûts, etc.). Au niveau des marques privées, l'efficacité de ses procédés de fabrication et la qualité de ses produits lui permettent de se positionner avantageusement et de devancer la compétition.

Avec l'acquisition du fabricant Clement Pappas and Co. Industries Lassonde s'est doté d'une plateforme de développement tactique pour sa stratégie de croissance sur le marché américain. L'entreprise qui possède déjà un grand savoir-faire technologique sur le marché canadien est en mesure de faire croître plus efficacement cette filiale par le caractère entrepreneurial de sa culture d'entreprise. Par ailleurs, la possibilité de fabriquer de nouvelles marques privées et l'accès à de nouvelles clientèles devrait lui ouvrir les portes du très significatif marché des États-Unis.

FACTEURS DE SUCCÈS POUR INDUSTRIES LASSONDE

Les facteurs déterminants du succès au sein d'Industries Lassonde sont en lien direct avec son modèle et l'analyse de son environnement d'affaires. À cet égard, le PDG confirme que l'entreprise suit avec rigueur les déterminants qui influencent les avantages concurrentiels de ses filiales (Porter). Ainsi, une attention toute particulière est apportée à l'analyse de la demande et des tendances du marché, aux collaborateurs et partenaires privilégiés, de même qu'à l'offre des produits qu'elle soit de l'entreprise ou de ses concurrents. Au terme de la conversation, les facteurs particulièrement significatifs et révélateurs de la mise en route du succès sont les suivants :

Culture d'entreprise et entrepreneurship

La culture d'entreprise est au cœur des capacités stratégiques d'Industries Lassonde. Il existe de facto une gouvernance inspirante qui est en lien direct avec l'entrepreneurship de la société et le leadership de ses dirigeants. Toutefois, selon Jean Gattuso, cette culture d'entreprise vient autant des opérations, de la recherche et du développement que des ventes et du marketing. C'est un travail d'équipe multidisciplinaire qui est partagé et animé par une même vision :

« On n'arrive pas sur un segment de marché avec un produit pareil aux autres. Pourquoi les consommateurs en achèteraient, pourquoi laisseraient-ils leur produit actuel pour acheter le nôtre? C'est une question fondamentale. Cette culture-là n'existe pas que pour le département de recherche et développement. Nos comités de développement de produits sont mixtes : il y a des gens de vente et marketing, des opérations, même des achats. »

Toujours selon Jean Gattuso :

« C'est une culture d'innovation et entrepreneuriale et l'objectif est de servir le consommateur tout au long de sa journée. Un humain boit 756 litres de liquide par année. Il faut augmenter notre part. Tout notre modèle est orienté sur ce principe-là. »

L'objectif des équipes multidisciplinaires de l'entreprise est d'arriver à développer des **solutions innovatrices et différenciées** qui lui permettront de se tailler une place de choix dans l'estomac des consommateurs. C'est donc avec une détermination incessante que les équipes de travail collaborent entre elles afin d'identifier les idées, les projets, les opportunités et les solutions novatrices qui seront achetés par les clients et les consommateurs.

Culture anti-silos et approche relationnelle

Les dirigeants portent un grand soin à ne pas laisser la structure prendre le dessus sur les relations entre employés, fournisseurs et clients. À cet égard, on constate une affirmation claire de la part de la direction au sujet des «clusters» (silos).

«*Le travail en silos m'apparait inacceptable. C'est important que la main droite parle à la main gauche, surtout avec la clientèle. Il y a des échanges incroyables entre nos différents départements.*»

Les échanges interdépartementaux sont donc largement favorisés et l'exemple est donné par le PDG lui-même qui est très accessible et qui cultive des relations de proximité tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. Cette approche facilite la communication et rend plus efficace le maintien d'une culture entrepreneuriale au sein de l'organisation et de ses sociétés filiales. Cette façon de travailler (ou de briser les silos) permet de conserver la flexibilité nécessaire à la gestion du modèle d'affaires «**multi-produits-procédés-marques-emballages**» de l'entreprise qui peut devenir complexe selon les situations. L'atteinte des objectifs de performance est d'autant plus favorisée grâce au maintien de cette culture valorisant la communication et l'efficacité opérationnelle. Ce mode de pensée est appliqué autant à l'interne qu'à l'externe.

«*Je connais très bien les dirigeants de nos principaux fournisseurs. Nous avons développé avec eux des liens d'affaires et des liens de confiance. Ce n'est pas écrit dans les livres de management, mais quand il y a un problème, ce n'est pas les contrats qui font la différence, c'est la relation d'affaires qui fait la différence.*»

Cette approche est donc un **état d'esprit et un trait fort de la culture organisationnelle** au sein d'Industries Lassonde car elle influence la manière de faire les choses. Elle favorise ainsi **l'ouverture d'esprit** et les **échanges d'idées** qui sont la **base de la confiance et du respect** entre les différentes équipes de travail. Il en découle un impact direct sur la culture d'innovation qui ne se trouve que bonifiée par cette ouverture des échanges permettant d'atteindre son plein potentiel et le succès commercial. Pour l'entreprise, il est impératif qu'elle entretienne une approche saine dans ses relations à tous les niveaux, que ce soit avec son personnel, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires.

L'engagement du personnel

L'engagement du personnel et sa mobilisation sont une clé majeure dans l'exécution de l'innovation et l'atteinte de l'efficacité opérationnelle selon les diverses facettes des activités et de la vie d'entreprise chez Industries Lassonde. Il y est aussi nécessaire de produire des résultats rapides qui sont en lien avec le statut et les exigences d'une société publique cotée en bourse et qui doit communiquer stratégiquement ses succès commerciaux. À cet égard, un commentaire du PDG révèle ce qui suit :

« Une entreprise, c'est quelque chose de vivant et c'est le monde qui est dedans. Si tu te crois plus important et meilleur que les autres, tu risques d'avoir des problèmes. Pourquoi les clients pensent-ils à Lassonde ? Parce que nous sommes près des clients. »

La notion d'engagement est donc implicite dans la recherche du succès au sein des équipes de travail. Le personnel des opérations doit donc adhérer à cette culture et y être à l'aise autant que le personnel de direction.

« À tous les 3 ou 4 mois, je rencontre les employés et je leur présente les défis et les résultats de la compagnie. L'idée, c'est d'avoir une communication saine. On a importé ce modèle avec les employés de Clement Pappas. Les anciens propriétaires ne faisaient pas de rencontre d'employés. Notre approche a changé la culture d'entreprise. Nous avons chacun nos compétences, mais nous sommes tous dans le même bateau. »

Proximité avec les clients, les fournisseurs, les employés et les consommateurs

Vendre le futur (confiance)

Une des caractéristiques uniques observées au cours de l'entrevue est celle de **vendre le futur aux clients comme aux fournisseurs**. Cette notion est certainement l'une des plus originales communiquée par Jean Gattuso :

« Il y a un lien de confiance qui se crée. Autant on vend des produits à nos clients, autant on vend un futur aux fournisseurs. »

Cette ligne de pensée est fort révélatrice de l'approche et des **relations de confiance** qui s'établissent dans la façon de faire les choses et de brasser les affaires chez Industries Lassonde. Cela constitue une clé stratégique par laquelle les équipes de travail évaluent les opportunités d'affaires et proposent de développer les innovations. La capacité de vendre des idées, des projets ou des nouveaux produits encore inexistantes constitue un défi risqué, tant pour l'entreprise que pour ses partenaires, fournisseurs et clients. Il en découle un questionnement et un test de confiance considérable, d'autant plus que la portée des affaires est aujourd'hui nord-américaine et hautement concurrentielle. La confiance est donc l'élément clé à instaurer dans la conduite d'un projet innovant

et la réalisation de son succès commercial. Tous les partenaires, qu'ils soient clients ou fournisseurs, employés ou partenaires, sont donc interpellés.

« De bonnes relations avec nos fournisseurs sont primordiales. Elles se bâtissent avec le temps et la confiance. On fait avancer l'entreprise en livrant en tout temps ce qu'on promet à nos fournisseurs clés. On a un bon historique avec eux alors quand on leur propose de nouveaux projets, la confiance est là. »

Proximité avec les clients et les consommateurs

Pour Jean Gattuso et son équipe, l'essentiel du lien d'affaires est basé sur la confiance avec comme point de départ des relations bien établies avec des partenaires d'affaires qui peuvent suivre. Il est donc nécessaire d'établir une approche du type **Gagnant-Gagnant** afin que chacun y trouve son compte. Pour y arriver efficacement, les équipes de travail doivent se poser les bonnes questions.

« Pour tous nos contrats, on respecte toujours les engagements pris avec nos fournisseurs. On se pose les questions suivantes: *What's in it for them? What's in it for us?* »

La proximité avec les clients amène à comprendre leurs stratégies distinctes et adapter l'offre de produits aux besoins spécifiques de chacun. Cela permet à Lassonde de tirer son épingle du jeu.

« Une de nos forces est d'être proche de nos clients. Car quand tu vends au Dollar Tree, ou à Aldi, c'est différent que de vendre à Costco ou Whole Foods. Leurs clientèles et leurs approches de produits sont différentes. Le manufacturier qui comprend ça peut adapter ses stratégies aux besoins des clients. »

La proximité des relations avec leurs clients et leurs consommateurs est au cœur du modèle d'affaires d'Industries Lassonde. Rien n'est plus fondamental que de s'assurer qu'ils vont acheter les produits fabriqués par l'entreprise. En fait, aucune décision n'est arrêtée concernant le développement des produits sans une réponse claire à la question : «Quels consommateurs achèteront ce nouveau produit?». Chez Industries Lassonde, la recherche de la compréhension de la valeur des innovations tel que perçue par les consommateurs est au cœur de leurs succès commerciaux.

«On fait des études de marché pour comprendre comment le consommateur perçoit la valorisation d'un produit. [...]. On ajoute de la valeur à un produit mais si on juge que le «price point» ne plaira pas aux consommateurs alors on va le retravailler (ex. format plus petit). Il faut retenir que dans toutes les catégories de produits alimentaires, les consommateurs se fixent une valeur (un prix) en raison soit du contenant (packaging), soit du contenu. Chez Lassonde, le packaging est très important lorsqu'il s'agit d'innover puisque c'est lui qui fait d'abord essayer nos produits. »

Innovation, différenciation et exécution

La démarche d'innovation est au cœur du *modus operandi* des équipes de travail chez Industries Lassonde. Non seulement l'innovation est à la base de la culture d'entreprise et de son succès, mais elle se vit par un état d'esprit qui est contagieux entre les individus. M. Gattuso est un ambassadeur de ce mode de pensée auquel il apporte une grande attention. C'est en quelque sorte un critère pour évaluer les choses et même les forcer dans le sens souhaité.

« Lassonde a commencé à faire de l'innovation dans les années 70-80. Notre processus actuel d'innovation est multidisciplinaire. J'assiste aux rencontres du comité de développement de produits durant lesquelles on discute aussi des emballages. La première question qu'on se pose est toujours : Quels consommateurs achèteront ce nouveau produit ? »

La démarche d'innovation d'Industries Lassonde est structurée de façon à permettre à l'entreprise d'occuper le maximum d'espace sur le marché, que ce soit en variant les marques, les produits ou les formats dans lesquels ils sont offerts. La discipline dont font preuve les équipes d'innovation dans cette démarche les amène à déceler les opportunités à saisir pour satisfaire les besoins des clients qui ne sont pas comblés par l'offre actuelle.

L'innovation-produit a aussi permis à Industries Lassonde de se différencier de la concurrence en empruntant la voie des aliments fonctionnels avec le lancement de sa marque Oasis Pause-Santé. Ces jus particuliers apportent des bénéfices santé autres que ceux traditionnellement associés aux jus de fruits en étant enrichis d'ingrédients fonctionnels : oméga-3, fibres, stérols végétaux, β -glucanes, etc. Dans cette gamme de produit, plutôt que la matrice, c'est l'ingrédient fonctionnel qui est vendu. Oasis Nutrisource est une autre marque de jus misant sur un bénéfice santé précis, en optant cette fois pour des mélanges judicieux de jus de fruits permettant d'obtenir une quantité appréciable d'antioxydants. Ces deux gammes de jus ont permis à Lassonde d'être à l'avant-garde dans le secteur des jus et des boissons fonctionnels et d'ainsi remplir sa mission de contribuer au bien-être des consommateurs.

Le dynamisme d'Industries Lassonde l'a aussi amené à introduire de nouveaux emballages sur le continent américain grâce à des partenariats avec des firmes spécialisées en emballage. Le lancement des emballages Prisma Tetra Pak constitue un exemple de ces collaborations réussies et témoigne de l'avant-gardisme de Lassonde.

Les jus Oasis Pause-Santé ont été des précurseurs dans le secteur des jus fonctionnels et continuent d'évoluer.



« On sentait que le packaging Hypa vieillissait. Alors j'ai rencontré les gens de la société Tetra Pak et je leur ai fait part des caractéristiques que nous recherchions pour nos emballages de jus et du prix que nous étions prêts à payer, tout en leur garantissant un volume minimal de plusieurs millions d'emballages. Nous avons fait ensemble ce projet qui comportait de gros enjeux et qui demandait des investissements importants. De ce partenariat est né le contenant « Prisma » dont la première mondiale s'est faite à Rougemont, au Québec. Nous croyons beaucoup au partenariat. »

L'entreprise poursuit sur sa lancée. Ainsi, un investissement pouvant atteindre jusqu'à 19 millions de dollars à Rougemont a été annoncé en octobre 2013. L'optimisation des installations et l'introduction de nouvelles lignes de production visent à maintenir les usines à la fine pointe de la technologie. De plus, ces investissements permettront de réduire le poids des bouteilles de plastique et des bouchons, l'une des priorités de l'entreprise dans sa stratégie de développement durable.

Marques privées versus marques nationales

Il existe depuis longtemps un dilemme au sein des sociétés concernant la place des marques privées versus les marques nationales en lien avec le positionnement des produits et le succès de la stratégie commerciale. Nous avons posé la question à Jean Gattuso et avons obtenu une réponse des plus intéressantes à ce sujet :

« Je crois qu'il est important de fabriquer des marques privées en plus de nos marques nationales. Celles-ci donnent de la valeur à notre entreprise mais les marques privées nous permettent de garder nos lignes de production occupées et de répondre à une forte demande de la part des détaillants pour qui les marques privées font parties de leur stratégie. Il faut cependant un bon équilibre entre les deux. »

La diversité des emballages des produits de la filiale Vins Arista témoigne du souci de l'entreprise d'offrir le format qui saura répondre aux besoins spécifiques des consommateurs, que ce soit le carton-outre de 3 ou 4 L ou divisible, la bouteille en plastique, le Vinopak de 750 mL ou le Minipak (format individuel).



Pour Industries Lassonde, le défi des marques se pose comme suit :

« *Malgré la popularité des marques privées, les marques nationales sont là pour rester, notamment en raison des jeunes (les milleniums) qui leur accordent beaucoup d'importance. Pour répondre à cette demande, les entreprises doivent continuellement mettre en marché des produits innovateurs et différenciés et demeurer transparents face aux consommateurs. Il y aura toujours des consommateurs prêts à payer plus cher pour des marques nationales mais, parallèlement, les détaillants veulent leurs marques privées.* »

Beaucoup de sociétés vivent ce dilemme de choisir entre les stratégies de «push» et de «pull». À la lumière des discussions avec M. Gattuso, tout est une question de **choisir son terrain de jeu**. Si on veut affronter les grands joueurs sur leur propre terrain, il faut se donner les mêmes moyens.

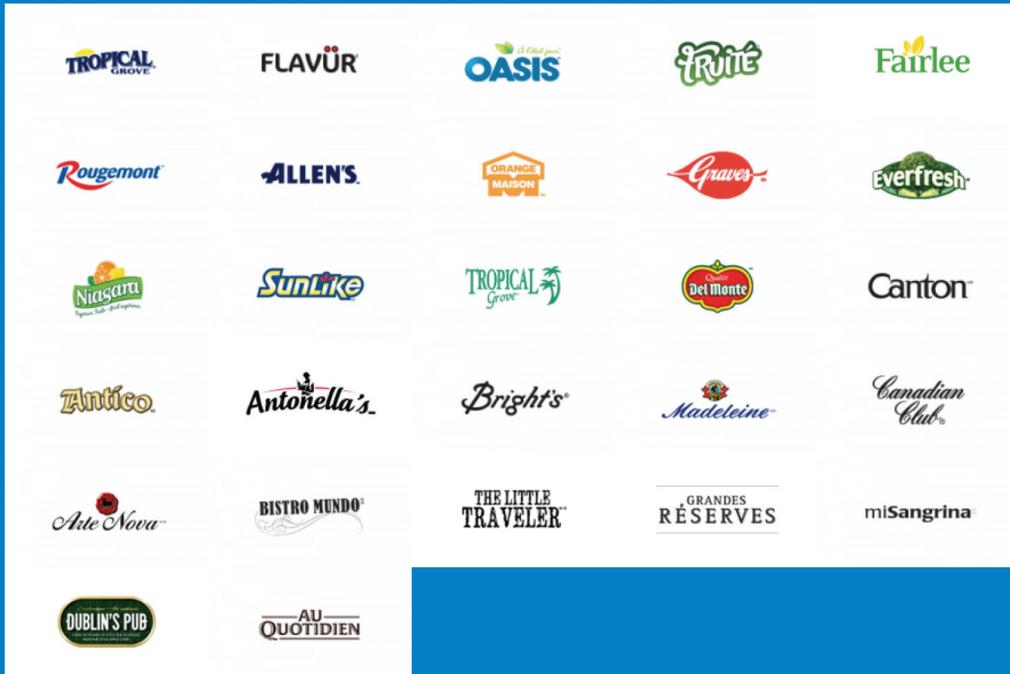
« *Lassonde est en compétition contre des géants. C'est David contre Goliath, alors il faut continuellement travailler fort et ne pas se vanter.* »

Modèle d'affaires multi-produits-procédés-marques-emballages

Le modèle d'affaires d'Industries Lassonde est relativement complexe de par la diversité des produits qu'ils offrent sous de multiples formats, saveurs, marques et emballages. Pour plusieurs grandes entreprises, ce positionnement n'est pas souhaitable car il est beaucoup plus complexe à rentabiliser. Il est en effet plus simple de gérer une seule marque avec des parts de marchés dominantes. Toutefois, la place occupée par les marques privées aujourd'hui change les perspectives d'affaires. Comme relevé par Jean Gattuso, «**il faut être le meilleur sur son terrain de jeu et éviter de se confronter directement à Goliath si on est David** ». Cette guerre est quotidienne et si on n'a pas les ressources nécessaires, on risque de s'essouffler rapidement. Industries Lassonde a donc opté pour un modèle d'affaires très peu séduisant pour une multinationale compte tenu de la complexité de rentabiliser une plateforme «**multi**» car celle-ci est beaucoup moins facile à standardiser.

Industries Lassonde a donc su redéfinir sa stratégie et son modèle d'affaires afin d'affirmer son propre terrain de jeu « **one stop shop provider** ». Plus encore, l'entreprise investit dans l'innovation, tout en se démarquant des grands joueurs. Cela procure une marge de manœuvre qui sert bien les objectifs de la stratégie d'entreprise au terme de sa croissance géographique de marché. Il faut admettre que la façon de penser et de concevoir son modèle d'affaires a permis à l'entreprise d'aller au-delà de ce qui aurait pu être possible autrement. **L'ouverture d'esprit et la culture d'entreprise basée sur l'innovation** sont certainement une des conditions fondamentales qui a permis à Industries Lassonde de réussir.

Voici un échantillon des nombreuses marques de Industries Lassonde.



Commanditaires et partenaires

L'ICPA remercie grandement ses commanditaires qui auront permis au présent projet de voir le jour :



Et à nos commanditaires en nature :

