

PROJET 4a :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE
Ferrero

FERRERO



David Sparling, Ivey Business School

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



Ferrero Canada

Choix du Canada comme porte d'entrée dans le marché nord-américain

Entrevue avec Allan Cosman, PDG, Ferrero Canada, au sujet de la présentation dans le cadre de la série Global Investment Chicago – 2012

La réussite de la Ferrero Canada n'a pas été documentée et donc elle n'est pas connue. Cette réussite a été profitable pour l'entreprise mais aussi pour le Canada. Depuis 2004, Ferrero Canada a investi près de 500 millions de \$ dans son usine de fabrication et ses installations de distribution à Brantford, Ontario, qui comptent environ 1 200 employés en périodes de pointe. Cette installation ALÉNA expédie des produits partout au Canada, aux États-Unis et au Mexique. Elle exporte aussi vers l'Australie.

La question d'intérêt – Pourquoi une importante multinationale décide-t-elle de s'établir au Canada pour approvisionner l'Amérique du nord ?

Historique - Ferrero International S.A.

La Ferrero a été fondée en 1946 par Pietro Ferrero à Alba en Italie. Pietro et son fils, Michele, ont transformé une pâtisserie locale en usine d'où ils ont créé certaines des marques les plus mondialement reconnues. Aujourd'hui, Michele occupe le poste de président du conseil d'administration de l'entreprise et son fils Giovanni en est le président-directeur général. Le groupe est présent dans plus de 160 pays, compte 69 sociétés affiliées, 20 usines de production et trois entreprises d'économie sociale (Cameroun, Afrique du Sud, Indes). Chacune des sociétés affiliées est autonome et dispose de sa propre source de revenus. La plupart des coûts sont imputables à la fabrication, au transport et au marketing. La stratégie de marketing de la Ferrero est centrée sur de solides investissements en publicité, promotion et mise en marché au détail efficace.

À l'échelle mondiale, la Ferrero est présente dans huit catégories d'aliments et de confiseries y compris boîtes de chocolats/pralines ; produits à tartiner ; œufs en chocolat et nouveautés ; barres de chocolat et collations ; confiseries ; gâteaux réfrigérés ; boissons (thé glacé) et gâteaux cuits. L'essor de la Ferrero tient à sa croissance interne et à l'innovation plutôt qu'à des prises de contrôle d'entreprises ou de produits attrayants. L'entreprise s'engage à long terme dans ses usines de fabrication et est très réfractaire aux fermetures d'installations.

Avec des ventes annuelles de plus de 10 milliards US\$ et plus de 22 000 employés, y compris des travailleurs saisonniers, Ferrero se classe au 4^e rang mondial des fabricants de chocolat, derrière les Mars, Mondelez et Nestle. Ses produits sont fabriqués dans 20 installations mondiales. L'entreprise entretient d'excellentes relations avec ses employés, gage de mobilisation et de fidélité de ces derniers.

Facteurs de réussite

La vision de la Ferrero est de prendre la tête de toutes les catégories où elle est présente. La direction de l'entreprise attribue sa réussite au respect de chacun des facteurs de réussite suivants :

1. Produits et concepts uniques (plusieurs des produits Ferrero ont inventé de nouvelles catégories)
2. Fraîcheur et gestion de la qualité
3. Fabrication exclusive
4. Marketing avant-gardiste, investissements/ ferme engagement en distribution
5. Marques/codes SKU puissants (mise en marché novatrice)
6. Essais poussés de produits

La Ferrero attribue une bonne part de sa réussite à ses technologies de fabrication exclusives. Elle se spécialise en cuisson et fabrication de chocolat, mais aussi en moulage servant à fabriquer des produits comme les œufs KINDER® SURPRISE®. Vu la nature unique des produits, l'entreprise conçoit elle-même ses appareils et procédés afin d'assurer une fabrication efficiente de ses marques haut de gamme.

Deuxième facteur de réussite, la fraîcheur a pesé lourd dans sa décision d'accroître sa capacité de production en Amérique du Nord.

Nécessaire expansion en Amérique du Nord

Au début des années 2000, la demande de produits Ferrero a dépassé l'offre. Certaines de ses installations de production partout dans le monde étaient de vieilles usines qui ne répondaient plus aux besoins des marchés d'alors. La Ferrero alimentait en Ferrero Rocher un marché nord-américain en pleine croissance à partir de quatre usines implantées dans quatre régions (voir figure 1). Les installations nord-américaines se limitaient à une usine de Nutella au New Jersey et une autre à Puerto Rico qui fabriquait des menthes TicTac. La qualité doit primer dans la fabrication des produits ultimes et la direction de l'entreprise savait qu'une présence manufacturière nord-américaine allait permettre d'améliorer la qualité et la durée de conservation des produits et de satisfaire à la demande croissante dans cette région.

Un marché sous exploité et une occasion de croissance ont exigé un investissement marketing substantiel dans le développement des marques Ferrero. Donc, l'entreprise se mit à rechercher des synergies entre ses chaînes d'approvisionnement, les besoins du marchés, et ses structures de coûts globales dans le but d'établir une chaîne d'approvisionnement plus intégrée et de réduire ses coûts afin d'investir davantage en marketing.

Figure 1. Approvisionnement en produits de la Ferrero en Amérique du Nord, 2004 (Ferrero Rocher)



Le choix tout indiqué était de construire une usine quelque part aux USA qui viendrait s'ajouter à celle du New Jersey. Toutefois, la direction ne voulait laisser aucune option sur la table, et les dirigeants canadiens voulaient voir si un dossier visant la construction d'une usine au Canada pouvait être monté. Une analyse préliminaire conclut qu'une option canadienne était valable et l'étape suivante consista en une analyse détaillée de l'opportunité de s'installer au Canada, aux USA ou au Mexique.

Décision concernant le site de l'usine

Critères relatifs au site

La Ferrero disposait de critères décisionnels précis présentés ci-après.

Pour qu'une région soit considérée, plusieurs critères d'affaires essentiels devaient être respectés. Des coûts concurrentiels à la fois pour la construction et l'exploitation de l'usine étaient primordiaux. Si l'usine ne pouvait être construite à coûts concurrentiels, l'option était écartée. L'accès aux ingrédients à des prix concurrentiels avait aussi son importance. Le Canada avait une longueur d'avance en la matière dû, en partie, au prix du sucre par rapport à celui des USA. Ensuite, le site choisi devait être suffisamment vaste où la construction pourrait aller de l'avant dans les meilleurs délais. Les critères de taille du site et de rapidité de construction furent déterminants. Il fallait aussi pouvoir trouver la main d'œuvre adéquate localement. La Ferrero voulait assurer la discrétion entourant sa décision, donc les incitatifs gouvernementaux quant au choix du site étaient des considérations beaucoup moins importantes que si la décision en avaient fait l'objet.

Figure 2. Critères de la Ferrero relatifs au site



À l'examen des divers sites, Brantford est apparu intéressante. La structure de coûts était concurrentielle. Il s'agissait là du premier critère critique puisqu'au final, le dossier d'affaires de Brantford devait permettre des économies de coûts.

On y trouvait une main d'œuvre locale habituée au travail en usine qui comptait des travailleurs qualifiés et non qualifiés. L'endroit choisi était à proximité de grandes artères routières et de services ferroviaires, ainsi que d'un aéroport situé à une heure de route. Il offrait aussi l'accès à une clientèle de 140 millions de consommateurs et la capacité d'expédier à des coûts concurrentiels partout en Amérique du Nord.

La direction a aussi pris en compte la marque Ontario dans sa décision. S'installer à moindre frais est un bon début mais d'autres critères entrent en jeu dans une décision sur le long terme, surtout ceux liés à un environnement approprié tant pour l'entreprise que pour les employés. Pouvoir faire des affaires dans une société démocratique, où les règles du jeu assurent l'équité entre tous les participants de l'industrie, comptait pour beaucoup. Le Canada est perçu comme ayant un environnement d'affaires moderne, progressif, multiculturel et propice au commerce. L'étude sur la qualité de vie de la KPMG mettait en lumière ces avantages et présentait Toronto comme l'un des meilleurs endroits où habiter.

Politiques et actions des gouvernements

Palier municipal – La municipalité de Brantford a joué un rôle déterminant dans le choix du site. L'une des premières questions posées par la direction de la Ferrero était la suivante : « Quelles communautés sont en mesure d'offrir le terrain et les services publics dans les meilleurs délais ? » - soit dix-huit mois dans le cas échéant. Une telle question soulève bien des difficultés pour les communautés. L'équipe municipale de Brantford a été habile à trouver le terrain et obtenir les permis nécessaires.

Tel que mentionné auparavant, la disponibilité d'une main-d'œuvre à temps plein et saisonnière (qualifiée et non qualifiée) était également un important critère malgré le fait que l'entreprise allait devoir investir beaucoup en formation dès le début.

Gouvernement fédéral –En plus d’être un pays stable et démocratique, le Canada offre des taux favorables d’imposition des sociétés, critère qui a sûrement pesé lourd dans la balance.

Des conditions fiscales favorables et leur maintien en deçà de celles d’autres pays comptent pour beaucoup pour des sociétés telles la Ferrero.

Le PDG Allan Cosman estime que l’Ontario et le Canada ont raté plusieurs occasions de faire valoir les nombreux avantages commerciaux et sociétaux associés à l’implantation de commerces au Canada. Les raisons qui ont motivé la Ferrero pourraient aussi inciter d’autres entreprises de l’Union européenne. La Dr. Oetker est aussi un bon exemple d’une entreprise européenne ayant décidé de s’installer au Canada et leur décision a peut-être été influencée par le choix de la Ferrero de faire de l’Ontario son point de service pour le marché nord-américain.

Expérience de la Ferrero depuis son arrivée à Brantford

La Ferrero inaugura en 2006 une installation de production de 1 million de pieds² sur un terrain de 167 acres à Brantford. L’usine exporte trois grands produits aux USA et au Mexique. L’usine est dotée d’équipements de production robotisés essentiels au contrôle des coûts et à la qualité. La formation dispensée fut intense au début et se poursuit sur une base régulière. L’usine a été très productive et compte parmi les meilleures usines de l’entreprise en termes de productivité et de qualité. Au titre de société privée, la Ferrero s’investit beaucoup dans le soutien et l’engagement des employés. C’est pourquoi ceux-ci ne se sont pas syndiqués.

La Ferrero, les agriculteurs et le gouvernement de l’Ontario s’affairent ensemble à soutenir une initiative de production. L’usine de Brantford utilise environ 10 000 tonnes de noisettes à l’année et soutien l’essor d’une telle industrie en Ontario. Le projet vise à créer une production comptant 10 000 hectares d’ici 2020.

La Ferrero a récemment ouvert une usine au Mexique afin de mieux desservir un marché nord-américain en pleine croissance.

L’entreprise a tiré avantage de son immense propriété à Brantford et y a récemment construit un centre de distribution de 500 000 pieds² exploité conjointement avec Hershey, bien que leurs opérations commerciales ne soient pas du tout intégrées.

Défis courants

La disponibilité de la main d’œuvre présente plus défis pour l’entreprise au gré de la reprise économique de Brantford.

La Ferrero fait face à des augmentations de coûts dans divers domaines. Les coûts d’intrants sont en hausse et l’Ontario s’avère un endroit dispendieux en termes des coûts énergétiques. La croissance des coûts de l’eau préoccupe aussi l’entreprise. Les taxes foncières augmentent aussi rapidement. Selon le PDG Allan Cosman, ce n’est pas le moment pour les paliers supérieurs de gouvernement de refiler les factures aux municipalités.

Il faut que les taxes demeurent plus abordables qu'aux USA parce que plusieurs autres coûts sont plus élevés.

Allan Cosman verrait d'un bon œil davantage d'incitatifs aux investissements dans le commerce.

Une simplification du système de crédit d'impôt pour la RS-DE, en particulier sa gestion, servirait à encourager les investissements en R&D.

Occasion – La Ferrero est une entreprise mondiale qui croit au libre-échange. Un accord de libre-échange avec l'Union Européenne servirait bien les intérêts du Canada.

À retenir

Le Canada rate une occasion de mieux faire valoir ses attraits aux entreprises de l'UE en particulier

- La compétitivité des coûts est un point de départ critique – Le Canada peut concurrencer d'autres pays nord-américains sur ce plan. Le déclin récent de la devise canadienne peut aider à redresser la situation à cet égard.
- Les taux d'imposition aux sociétés font partie intégrante de la compétitivité des coûts et de l'attrait du pays en la matière.
- Le gouvernement a des raisons suffisantes d'investir en R&D.
- De plus, un environnement multiculturel, un système politique stable et la proximité de grands marchés constituent autant d'incitatifs à venir s'établir au Canada, surtout en Ontario.

Les gouvernements municipaux jouent un rôle clé dans les décisions d'entreprises relatives à l'endroit où venir s'établir

- La capacité des gouvernements de réagir rapidement et efficacement est vitale si les municipalités désirent accueillir des entreprises. Certaines le font bien, à l'exemple de Brantford et Hamilton, alors que d'autres sont d'accès plus difficile et donc moins aptes à y arriver.
- Les taxes locales, les taux d'utilisation de l'eau ainsi que les décisions d'ordre stratégique sont autant de facteurs affectant les investissements.

Suite aux investissements des entreprises, d'autres occasions se présenteront dans l'avenir

- La nouvelle installation de distribution a été rendue possible grâce à l'immense propriété achetée initialement et la bonne qualité de l'infrastructure de transport située à proximité permettant la distribution partout en Amérique du Nord.
- Le projet concernant la culture des noisettes est une réponse de l'industrie voulant saisir l'occasion d'approvisionner Ferrero et résulte d'un partenariat entre agriculteurs, organismes agricoles, gouvernements, l'Université Guelph et des organismes voués à l'innovation tels le Erie Innovations et Vineland. Une telle réponse de l'industrie présente de nouvelles raisons à la Ferrero de demeurer et d'investir dans la région.

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 :

