

PROJET 4a :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE
Groupe Leclerc



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

GROUPE LECLERC

La présente étude de cas s'intéresse aux facteurs et déterminants du succès du Groupe Leclerc, un «leader» du secteur de la confection de biscuits et de barres collations. Cette entreprise familiale privée, dont le siège social est situé à St-Augustin-de-Desmaures, possède plusieurs usines stratégiquement localisées et se spécialise dans la fabrication de produits sous sa propre marque «Leclerc» de même que sous des marques privées ou en sous-traitance. L'entreprise est plus que centenaire et a su relever avec succès de nombreux défis tout au long de son existence, dont ceux de la relève intergénérationnelle, de l'expansion et de la diversification de ses gammes de produits et de ses marchés.

À l'avant-garde des technologies et des tendances du marché, Groupe Leclerc exerce l'ensemble de ses activités dans une perspective de satisfaction totale de sa clientèle. De concert avec ses employés, l'entreprise met l'accent sur un processus de production et de distribution rigoureux «just in time» afin d'offrir des produits de qualité supérieure, aux meilleurs coûts et goût, tout en restant accessibles au plus grand nombre de consommateurs.

Depuis plus de 108 ans, Groupe Leclerc allie innovation, fraîcheur et bon goût pour la plus grande joie des petits et des grands. Véritable exemple de détermination, elle demeure l'une des rares entreprises de propriété privée de fabrication de biscuits et de barres encore sous l'égide exclusive d'intérêts québécois et canadien.

DÉFIS RELEVÉS PAR LE GROUPE LECLERC

Le Groupe Leclerc a relevé le défi de la relève intergénérationnelle (5 générations), en plus de s'assurer d'une croissance soutenue par la diversification géographique de ses activités sur différents marchés d'envergure dont les États-Unis et l'Europe. Sa culture d'innovation, toujours alimentée par la vision et le sens des affaires de ses propriétaires, lui confère la capacité de poursuivre son expansion à l'international. L'expertise et le savoir-faire du Groupe Leclerc sont maintenant exportés et utilisés comme levier stratégique de croissance par acquisition sur des marchés où il entend se développer et se positionner stratégiquement. Sa capacité d'investissement demeure la clé de sa stratégie d'affaires afin de soutenir le développement de la croissance pour les années à venir.

Par ailleurs, les succès commerciaux du Groupe Leclerc sont notoires au Canada. Toutefois, depuis 2008, l'entreprise présente une accélération de sa stratégie d'expansion sur les marchés extérieurs par le biais d'acquisitions, notamment aux États-Unis, et des tentatives d'implantation sur le marché européen (Angleterre).

La prochaine étude de cas vise donc à présenter les déterminants qui guident le Groupe Leclerc dans sa démarche de croissance et de développement de marché, et dans quelle mesure l'innovation joue

un rôle important dans sa stratégie d'entreprise et la construction d'avantages compétitifs durables. Par ailleurs, la question d'intérêt se présente ainsi : « **Comment cette entreprise a su se tailler une place enviable en présence de joueurs de classe mondiale aux États-Unis et dans un marché canadien saturé en assurant une croissance dans son secteur d'activité ?** »

FACTEURS DE SUCCÈS GROUPE LECLERC

Lors d'un entretien avec le PDG, M. Denis Leclerc, nous avons traité de ce qu'il considère comme étant les déterminants du succès au sein de son entreprise. Ainsi, les principaux facteurs clés de succès exprimés par Denis Leclerc peuvent être regroupés en quatre (4) éléments distincts. Les éléments identifiés selon sa perspective sont :

Vision, valeurs et culture d'entreprise

- Vision en processus continu sur le moyen et long terme.
- Partage de l'information stratégique au sein du personnel et avec les partenaires privilégiés (fournisseurs, clients, collaborateurs, experts, etc.).

Relations et collaborations/partenariats stratégiques

- Capacité d'investir stratégiquement – acquisitions d'usines bien localisées et d'actifs stratégiques (équipements, savoir-faire, marques, etc.)
- Partenariats et collaborations stratégiques avec des acteurs clés dans son secteur d'activité.
- Capacité de mettre en œuvre la chaîne d'approvisionnement à des échelles de volume significatives et à un niveau international.

Savoir-faire et technologies (main-d'œuvre qualifiée)

- Force manufacturière (savoir-faire et ingénierie) et efficacité opérationnelle.
- Formation de la main-d'œuvre selon les besoins de l'entreprise.
- Équipes de travail déterminées et très engagées dans la démarche d'affaires et la culture d'innovation.
- Capacités d'investir sur des technologies modernes et l'innovation au sens large, et dans des structures potentiellement compétitives et bien localisées.

Proximité clients

- Capacité à interpréter et à analyser les tendances de marché et de consommation en vue de concrétiser des opportunités d'affaires substantielles.

HISTORIQUE ET DESCRIPTION DU GROUPE LECLERC

Groupe Leclerc est un chef de file dans la confection de biscuits et de barres collations en Amérique du Nord. L'entreprise, qui figure au palmarès des 50 compagnies les mieux gérées au Canada, compte plus de 650 employés œuvrant dans cinq sites ultramodernes et distribue ses produits dans une vingtaine de pays répartis sur quatre continents.

Les débuts

Fort d'une expérience de contremaître à la Biscuiterie Charest de Québec, François Leclerc décide de lancer sa propre entreprise en 1905. Homme débrouillard et travaillant, François Leclerc fabrique alors ses biscuits dans la résidence familiale située sur la rue Arago à Québec. Les débuts sont modestes, mais la fraîcheur et la saveur des produits de la jeune entreprise font rapidement la conquête des palais et des cœurs. D'ailleurs, cet amour pour les produits deviendra un symbole (cœur) de la marque du Groupe Leclerc.

La deuxième génération

La deuxième génération du Groupe Leclerc fait son entrée dans la compagnie en 1917. Inspiré par la détermination de son père, Donat Leclerc s'engage résolument dans le développement des affaires et l'entreprise familiale enregistre une croissance rapide au fil des ans.

Transfert des activités et diversification de marché

L'année 1931 marque un tournant majeur dans l'évolution de Groupe Leclerc. À la suite d'un incendie qui détruit l'édifice de la rue Arago, la direction entreprend la relocalisation de l'usine sur la rue Saint-Vallier à Québec. En 1938, Donat Leclerc assume la présidence de la compagnie. À la fin des années 30, l'entreprise débute la distribution à l'extérieur de la région de Québec (Trois-Rivières, Beauce, Gaspésie et Côte-Nord).

Le dynamisme de la troisième génération

En 1955, c'est l'arrivée de la 3^e génération avec Jean-Robert, fils de Donat, qui se joint à l'équipe. Graduellement, Groupe Leclerc procède à l'achat de nouveaux équipements et à l'agrandissement des locaux de fabrication. Cette même année, le vrac dans les boîtes de bois est remplacé par des emballages (sacs de plastique). En 1965, débute la production de biscuits de marque privée pour la chaîne d'épicerie Steinberg.

Au fil des ans, Jean-Robert occupe différentes fonctions, puis assume la présidence des activités de l'entreprise dès 1971. Ce dernier pousse le développement des marques privées : Provigo, Métro, IGA, Dominion, A&P, St-Castin, Épicieris Unis et Jato. Il permet à l'entreprise d'accéder au marché de Montréal et de résister à la vague de regroupement des biscuiteries par la diversification de la production. C'est vers la fin des années 70 que la 4^e génération commence à s'impliquer.

En pleine expansion

Au cours des années 80 à 90, Groupe Leclerc affiche plus que jamais ses couleurs dans le domaine de l'industrie alimentaire au Québec. En 1986, la compagnie inaugure une usine de fabrication de biscuits au 70, rue de Rotterdam, dans le parc industriel à Saint-Augustin-de-Desmaures. Toutes les activités y sont transférées en 1990. En 1994, Groupe Leclerc inaugure un nouveau bâtiment industriel à Hawkesbury pour percer le marché ontarien, puis procède, deux ans plus tard, à la construction d'une usine de céréales au 95, rue de Rotterdam, à Saint-Augustin-de-Desmaures. La même année, pour devenir plus indépendant face à ses fournisseurs, l'entreprise décide d'intégrer une nouvelle étape de transformation des céréales (grains de riz croustillants et flocons d'avoine) destinées à la fabrication de ses barres. Soucieuse d'améliorer l'efficacité de la gestion des stocks, l'entreprise construit en 1999 un entrepôt entièrement robotisé.

Les années 1990 marquent aussi les débuts du Groupe Leclerc aux États-Unis. En effet, l'entreprise obtient des contrats de marques maison pour des chaînes d'alimentation de la côte Est américaine. En 1995, Club Price introduit les Biscuits Leclerc dans ses 240 magasins à travers toute l'Amérique. En 1999, l'entreprise fait également son entrée sur le marché européen en produisant des barres tendres pour ASDA au Royaume-Uni.

Les années 2000 sont marquées par l'implantation de Leclerc aux États-Unis, où l'entreprise fait l'acquisition de deux usines, l'une à Montgomery, en Pennsylvanie en 2002, puis une autre dans l'état du Tennessee en 2008. En 2011, l'entreprise procède à l'achat de la marque californienne «Go Pure Foods» par laquelle elle renforce son offre d'aliments santé. Forte de son succès américain et prévoyant l'expansion de sa production, l'entreprise acquiert en 2013 une usine à Phoenix, Arizona, dont la production débutera au printemps 2014.

Groupe Leclerc ne correspond pas à l'image traditionnelle qu'on se fait d'une entreprise familiale. Elle innove constamment dans ses procédés et l'automatisation, comme en témoigne la robotisation poussée de ses lignes de production. Elle a aussi effectué un virage vert, comme en font foi le système géothermique adopté en 2004 pour climatiser les entrepôts et l'utilisation de barquettes compostables fabriquées à base de maïs.

L'inauguration en avril 2012 de son Laboratoire de Santé et de Mieux-Être montre que l'innovation, la recherche, le développement et l'environnement sont au cœur des préoccupations de cette entreprise tournée vers l'avenir. À l'heure où la 5^e génération commence à s'impliquer, Groupe Leclerc démontre qu'il a su s'adapter au changement des générations tout en restant jeune et en conservant sa capacité à innover et à se développer sur des marchés extérieurs.

Par ailleurs, Groupe Leclerc a fait sa marque dans la communauté par son implication sociale et communautaire comme en font foi ses nombreux engagements auprès de divers organismes caritatifs et sportifs. Enfin, en hommage au fondateur, la Ville de Saint-Augustin-de-Desmaures donne, en 2004, le nom de François Leclerc à son parc industriel qui abrite le siège social de l'entreprise. Cette

Laboratoire de santé et de mieux-être



reconnaissance témoigne de l'impact du Groupe Leclerc sur le développement économique de sa région d'origine. L'appartenance des employés et dirigeants de l'entreprise à leur milieu ainsi que les liens tissés avec les différents organismes et acteurs locaux en font un fleuron dont la population est très fière. C'est toujours une histoire d'amour entre le Groupe Leclerc et sa clientèle, particulièrement au Québec.

INDUSTRIE ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Le Groupe Leclerc fait partie de la catégorie des produits alimentaires transformés, dans la sous-catégorie produits de boulangerie et de pâtisserie (code HS1905). L'entreprise fournit des biscuits, des craquelins et des barres sous trois divisions : la **marque Leclerc**, les **marques privées** pour des détaillants (Loblaws, Sobeys, Metro) et en **sous-traitance**, essentiellement pour des marques concurrentes nationales. Dans ce dernier cas, l'entreprise se limite à un maximum de 10 % de son volume d'affaires. Ses produits sont vendus au Canada, aux États-Unis et dans plus d'une vingtaine d'autres pays dans le monde.

Le Groupe Leclerc se positionne au niveau de la transformation principalement, mais n'hésiterait pas à se positionner dans d'autres activités stratégiques de la chaîne de valeur (Figure 1), notamment au niveau de l'approvisionnement afin de satisfaire certaines attentes non comblées par ses partenaires et collaborateurs si elle le juge nécessaire afin d'accomplir sa vision.

Denis Leclerc précisait en ces termes :

« *Il est possible, mais pas à n'importe quel prix ni de n'importe quelle façon, qu'en l'absence de partenaires dans un domaine qui, selon nous, deviendra stratégique dans 15 ou 20 ans, nous envisagions de développer de nouvelles activités dans ce domaine.* »

Figure 1 : Chaîne de valeur pour le Groupe Leclerc.



Au niveau de sa marque nationale, Groupe Leclerc est en compétition contre de grands joueurs tels que Quaker, General Mills, Dare, Christies et Kellogg. Certains de ces géants sont aussi clients de l'entreprise (sous-traitance). Au niveau des marques privées, la maîtrise de ses coûts par l'efficacité de ses procédés de fabrication et la qualité de ses produits lui permettent de se positionner avantageusement et de devancer la compétition.

FACTEURS DE SUCCÈS GROUPE LECLERC

Les facteurs de succès identifiés par le Groupe Leclerc suivent un modèle de compétitivité s'apparentant à celui de Porter sur les avantages compétitifs. À cet égard, les déterminants stratégiques du succès de l'entreprise se déclinent selon quatre leviers distincts :

Chez Groupe Leclerc, la recette du succès débute par un exercice de vision stratégique très approfondi. C'est par l'exercice de la vision et l'analyse de tendances que Groupe Leclerc s'adapte à la demande, cerne efficacement les opportunités et les besoins des consommateurs et innove en fonction de ceux-ci. Peut-être parce qu'il s'agit d'une entreprise familiale, cette vision autour de laquelle s'articule le développement du Groupe Leclerc porte sur le long terme.

« *Je gère une entreprise de 109 ans. Bien avant moi, des gens ont travaillé pour sécuriser mon avenir et celui de mes enfants, de mes petits-enfants et des employés qui travaillent pour moi présentement. Je travaille pour assurer l'avenir de mes arrière-petits-enfants et des employés qui vont travailler pour moi dans 25 ans.* »

Processus continu

Cette vision, exposée dans l'encadré ci-contre, n'est pas statique. Elle évolue constamment et le Groupe Leclerc utilise des approches audacieuses et plus ouvertes sur son environnement d'affaires. L'entreprise tend à se démarquer constamment par l'utilisation d'une pensée qu'on peut qualifier de visionnaire et innovante, largement alimentée par les éléments de moyen et long termes. Les remises en question sur la vision d'affaires sont continues et celle-ci est régulièrement revisitée en fonction de la lecture et de l'évolution des opportunités, ainsi que des tendances de marché et des exigences de la clientèle d'affaires. À cet égard, M. Denis Leclerc confiait que le modèle d'affaires du Groupe Leclerc est évolutif et constamment réévalué pour s'adapter et demeurer proche de la clientèle d'affaires. Le focus stratégique consiste à concrétiser des opportunités d'affaires et faire les ajustements nécessaires à apporter aux lignes de production pour qu'elles demeurent en opération constamment.

L'évolution de la vision et du modèle d'affaires se fait en totale indépendance de la pression externe des actionnaires, contrairement aux entreprises publiques très influençables par les résultats à court terme. La situation financière de l'entreprise lui permet de faire cet exercice sans égard à la pression de résultats de court terme. Elle peut donc se concentrer sur son horizon d'affaires stratégique soit, une période de 5 à 10 ans, et même parfois sur une plus longue période de 15 à 20 ans. Les gains n'étant pas distribués à des actionnaires, l'entreprise peut plus facilement mobiliser ses capitaux vers des investissements lui permettant de raffermir sa position.

Exposé de la vision d'entreprise

- Devenir l'allié des consommateurs en matière de prévention des maladies.
- Redonner aux clients : implication auprès des jeunes, implication en recherche.
- Malgré l'expansion, respecter nos origines.
- Santé et mieux-être : demain au goût d'aujourd'hui.

Les marques vedettes du Groupe Leclerc



Les stratégies de différenciation et d'innovation sont au cœur du modèle d'affaires et de la culture de l'entreprise. L'innovation constitue la stratégie de compétitivité privilégiée afin de se démarquer. Elle est largement utilisée dans la quête des clients et des marchés. L'entreprise a pour objectif de dégager la meilleure position possible au sein de son secteur d'activité en fonction de sa vision d'entreprise, de ses capacités et des ressources stratégiques dont elle dispose.

L'entreprise est bien préparée pour gérer le risque afférent à ses opérations. Elle est outillée pour bien positionner ses portefeuilles d'activités et bien programmer son futur pour atteindre une pérennité et être capable de continuer à développer son réseau, avec ses partenaires et ses employés. L'avenir est perçu comme étant rempli de possibilités et d'opportunités, ce qui pose le défi de réfléchir au-delà des biscuits et des barres, à un point tel que la vision d'entreprise pourrait même changer les orientations du Groupe, si nécessaire.

« On a essayé de savoir ce qui se mangerait dans les 10, 15, 20, 30 prochaines années. On est prêts à considérer un changement de la vocation de l'entreprise. On a acquis des vergers, on fait de la culture, on est en train de regarder toutes sortes d'approches. On continuera à faire des biscuits tant que les consommateurs en achèteront. Mais ça ne veut pas dire qu'on va faire des biscuits dans 50 ans. »

C'est cette vision évolutive qui a poussé l'entreprise à se diversifier géographiquement en ouvrant le marché américain. Le marché canadien étant pleinement exploité, il paraissait naturel que la croissance passe par l'expansion des activités chez nos voisins du Sud. Dans son désir de proximité avec sa clientèle, l'entreprise ne s'est pas contentée d'expédier des produits outre-frontière, elle a fait l'acquisition d'une première usine américaine en 2002. Désireuse de rentabiliser cet investissement, la direction du Groupe Leclerc s'est impliquée à fond : Denis Leclerc a déménagé aux États-Unis avec sa famille! Cela lui a permis de s'imprégner de la culture américaine, de mieux comprendre la manière de faire des affaires aux États-Unis et d'apprendre le « money talk ». Le principal intéressé est convaincu que cette implication a contribué au succès de l'aventure :

« On a appris énormément et maintenant, on ouvre notre 3e usine. Mais si je n'avais pas déménagé aux États-Unis, on aurait tout vendu parce qu'on s'est cassé la tête pendant un certain temps. »

Présentement, le focus stratégique s'oriente vers l'Europe où l'entreprise est présente depuis quelques années, mais aussi vers d'autres marchés, tels que le Brésil et le Chili, susceptibles de permettre à l'entreprise de concrétiser sa vision d'entreprise.

« *Présentement, ça faisait 3 ans qu'on travaillait sur le marché du Royaume-Uni. On finalise l'acquisition d'une entreprise qui a été fondée en 1886. Ce sera notre base pour le développement de l'Europe. Après, on ira en Amérique du Sud, où il y a de l'avenir : augmentation du revenu per capita, population en croissance, âge moyen très jeune, possibilité de faire des cultures à des coûts intéressants. On commence à travailler sur le Chili, le Brésil, etc.* »

Partage de l'information stratégique

Le succès du Groupe Leclerc repose également sur le partage de l'information stratégique au sein de l'entreprise et avec les principaux partenaires. Ce transfert d'information permet à l'entreprise de partager sa vision et d'amener employés et collaborateurs à appuyer sa démarche, à avancer dans la même direction. Le processus d'évaluation de la chaîne de valeur est revu sur une base continue de même que les partenaires d'affaires. Par ailleurs, une importance stratégique est accordée à la cohérence de la vision véhiculée au sein des unités d'affaires et au fait qu'elle soit partagée et comprise par l'ensemble des intervenants au sein de l'entreprise et dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Afin de relever le défi de la communication interne, l'entreprise est en train de mettre au point une plateforme afin de faciliter les échanges à l'intérieur d'une usine et entre les différentes usines du groupe. M. Leclerc compare ce système à un « Facebook industriel ». À terme, tous les employés auront un mini iPad avec lequel ils pourront suivre des formations adaptées, être informés des projets et réalisations de l'entreprise et communiquer les renseignements pertinents à leur fonction aux personnes concernées (supérieur, collègues, employé du prochain quart de travail, équipe de maintenance, etc.), et ce, tant par message texte que par le biais d'enregistrement audio et vidéo. Le tout se fera de façon très visuelle afin de contourner les difficultés liées au multilinguisme (anglais, français, espagnol) et à l'analphabétisme.

La collaboration des partenaires est très importante mais n'est pas toujours facile à gérer car tous n'ont pas la même vision que Groupe Leclerc et ne comprennent pas nécessairement sa démarche. M. Leclerc estime que les partenaires et les fournisseurs ayant une vision à long terme similaire à celle du Groupe Leclerc ne sont pas nombreux, mais il est capable d'en trouver qui font preuve d'audace et avec lesquels la communication et la collaboration sont facilitées.

« *Présentement, nous ne sommes pas nombreux à regarder l'avenir dans des perspectives aussi éloignées. On se connaît, on se parle, on échange beaucoup.* »

Investissement stratégique

Chez le Groupe Leclerc, la clé de l'innovation réside dans les capacités d'investir de l'entreprise. En effet, celle-ci dispose d'un capital adéquat afin de concrétiser les projets stratégiques qui font partie de sa vision et de ses préférences stratégiques. C'est à cet élément précis que l'entreprise accorde une bonne part de son succès, car sans cet accès au capital d'investissement, elle n'aurait pu se développer là jusqu'au point où elle en est rendue aujourd'hui. Le sens des affaires des dirigeants du Groupe Leclerc, couplé à l'exercice d'une vision innovante, constituent les piliers fondamentaux qui animent les déterminants stratégiques de leur succès.

« Notre grande force, c'est notre capacité à investir et à innover. On n'a pas d'actionnaires à qui faire des chèques. Je ne dois pas me préoccuper du quotidien. Je dois travailler sur l'avenir et c'est ce que je fais. »

Le marché canadien des aliments est mature dans plusieurs secteurs. En 2011, le Groupe Leclerc y réalisait 70 % de son chiffre d'affaires alors que 25 % de ses revenus provenaient des États-Unis et le reste de l'Europe principalement¹. L'évolution des revenus de l'entreprise relève de ses performances sur les marchés des exportations, plus précisément celui américain. En effet, entre 2010 et 2012, les ventes sont passées de 250 à 275 millions de dollars avec un apport du marché américain passant de 4 à 35 %². Denis Leclerc renchérit en précisant :

« Ce qui tient Biscuits Leclerc présentement, ce sont les États-Unis. Il n'y a pas de croissance sur le marché canadien. Nos trois gros détaillants alimentaires canadiens sont relativement stables mais, l'économie au Canada n'est pas bonne ».

Groupe Leclerc est résolument tourné vers les marchés d'exportation devant la maturité de la demande du marché canadien. Sa capacité d'investissement lui a permis d'acquérir jusqu'à maintenant trois usines aux États-Unis et de les équiper de lignes de production automatisées des plus performantes afin de diversifier son offre de produits. C'est aussi ce qui lui permettra de concrétiser les nouveaux projets d'investissement, que ce soit au Canada pour maintenir la performance des usines existantes, aux États-Unis afin de continuer à se rapprocher de la clientèle, au Royaume-Uni pour asseoir le développement des affaires en Europe ou en Amérique du Sud pour poursuivre leur croissance. Les investissements étrangers permettent de contrebalancer le ralentissement et la faible croissance du marché canadien et de garder productifs les actifs du Groupe Leclerc.

¹ *Journal Les Affaires*, 17 décembre 2011. Ces chiffres tiennent compte de la dernière acquisition du GL, la californienne Go Pure Foods.

² André Dubuc, Biscuits Leclerc agrandit son usine au Tennessee *La Presse*, 5 avril 2013

« Je répartiss le risque. Cette année, si Biscuits Leclerc n'avait été qu'au Canada, j'aurais eu une diminution du chiffre d'affaires, alors que j'ai eu une croissance à deux chiffres. J'ai compensé un déficit au Canada avec la croissance de nos activités aux États-Unis et en Europe.»

Les unités de production du Groupe Leclerc sont réparties pour se rapprocher stratégiquement de la clientèle d'affaires. Groupe Leclerc cherche ainsi à faciliter la logistique autour de ses opérations et à se positionner stratégiquement pour anticiper les besoins de la clientèle et renforcer la satisfaction de ces derniers, tout en abaissant les coûts. Le service, son efficacité et sa fiabilité constituent des éléments très importants pour ses clients de marques privées et de sous-traitance.

Le marché de masse américain présente des avantages plus qu'intéressants comparativement à ce qui est possible actuellement au Canada en regard du manque de flexibilité liée à la structure de ce marché (concentration des distributeurs). La présence de joueurs de plus en plus internationaux et globaux fait que l'entreprise doit poursuivre son développement en se positionnant stratégiquement et en suivant ses clients. À cet égard, il est connu que les grands donneurs d'ordre sont maintenant aux États-Unis et qu'il devient de plus en plus difficile d'exercer une position strictement à partir du Canada, compte tenu du nombre de joueurs et de la capacité restreinte de ce marché. Par ailleurs, l'environnement commercial sur les marchés extérieurs est souvent très différent des conditions existantes au Canada :

« Les conditions commerciales aux États-Unis ne se comparent pas à celles canadiennes de nos jours. La facilité de faire des affaires est aux États-Unis. Nos coûts d'opération aux États-Unis sont bien moins élevés, même si les salaires sont comparables. En fait, ce sont les coûts relatifs à de la main-d'œuvre qui sont hors de prix au Canada et au Québec. »

En définitive, la stratégie du Groupe Leclerc consiste à se doter d'un outil performant de fabrication lui permettant de satisfaire les attentes et les exigences de sa clientèle. La diversification géographique de marché et la localisation de ses infrastructures clés revêtent donc une importance stratégique afin d'exploiter tout le potentiel de ses leviers de savoir-faire et d'ingénierie. Ce faisant, l'entreprise se donne les moyens de poursuivre sa croissance en étant à proximité de ses clients afin de les servir de la façon qu'ils veulent. Elle maximise ainsi ses expertises et ses capacités clés de production (savoir-faire et technologie).

Partenariat et collaboration stratégique

Le Groupe Leclerc étudie avec rigueur l'évolution des positionnements des acteurs clés au sein de son industrie et s'assure de les connaître très étroitement, voire personnellement. Le niveau d'internationalisation des affaires est sans précédent. L'entreprise se doit donc de continuellement revisiter sa vision avec ses partenaires et collaborateurs afin d'être parmi les premiers à se positionner. La recherche d'expertises, d'idées innovantes et d'opportunités est des plus stratégiques. Savoir à qui on parle et pourquoi deviennent une clé majeure dans la concrétisation des affaires. Il faut aller au-delà de sa zone de confort et s'assurer de travailler avec les bons collaborateurs.

« Il y a une adaptation à faire. À tous les ans, on sélectionne quatre ou cinq partenaires plus stratégiques pour notre croissance et on les évalue. Suivent-ils la même voie que nous? Quelle est leur relève? Quel est leur plan d'investissement? Etc. On est prêt à les aider financièrement s'il y a des problèmes, mais on en perd en cours de route. »

De plus, le focus stratégique des grandes marques de fabricants et des distributeurs alimentaires se situe maintenant en aval de la chaîne de valeur (marketing et distribution) et sur des marques privées.

« Les fabricants de grandes marques font affaires avec des sous-traitants comme nous. Ils investissent de moins en moins dans leurs équipements et font investir de plus en plus par des indépendants, parce que ceux-ci sont plus rapides et plus efficaces qu'eux. Ces grosses entreprises, bien qu'elles gardent un fond d'opérations, deviennent des entreprises de marketing qui gèrent des marques et la distribution. »

Les partenariats aux États-Unis ne se sont pas faits sans adaptation de la part de l'entreprise. Elle doit parvenir à convaincre les partenaires qu'ils tireront profit de cette collaboration :

« On a appris à parler leur langage : on parle argent! J'ai appris ce langage et je le montre à mon équipe. Les entreprises sont prêtes à faire des affaires avec nous si on leur fait faire de l'argent. Près de 90% des entreprises avec lesquelles on travaille sont publiques : elles doivent montrer de la croissance et des profits à chaque trimestre. Elles doivent me voir comme un outil pour y parvenir. On a donc changé notre approche pour leur démontrer qu'elles pourront faire de l'argent avec nous. »

Par ailleurs, un bon nombre de références et de ressources spécialisées reconnues pour leur créativité et leur sens de l'opportunité font aussi partie intégrante du réseau d'innovation du Groupe Leclerc. L'entreprise n'hésite pas à faire appel à des expertises et à des méthodes tout à fait novatrices. Les réseaux classiques comme les universités, ou instituts de recherche, ou des centres spécialisés sont consultés et mis à contribution à une échelle locale et internationale. De tels partenariats ont permis à Groupe Leclerc de se lancer dans la catégorie des aliments fonctionnels en introduisant sur le marché une gamme de leur marque Praeventia qui regroupe des barres et des biscuits intégrant des ingrédients fonctionnels tels que l'inuline, le β -glucane et les polyphénols. Ces innovations lui ont permis de se démarquer par rapport à la concurrence et de démontrer leur position de leader.

Praeventia : une gamme de produits mettant en valeur des ingrédients fonctionnels



Chaîne d'approvisionnement

» *« On pense que la chaîne d'approvisionnement sera le défi des 30 prochaines années. »*

Chez Groupe Leclerc, la chaîne d'approvisionnement fait l'objet d'un suivi serré. Les économies d'échelle réalisées à ce niveau sont perçues comme essentielles pour assurer la compétitivité de l'entreprise. La stabilité de l'approvisionnement est étudiée à très long terme, jusque pour les 50 prochaines années. Le groupe s'interroge sur la place qu'il aura dans un monde en mutation. L'importance stratégique accordée à sa chaîne d'approvisionnement, sur le plan des volumes, des coûts, de la qualité et de l'innovation, est fondamentale dans le déploiement des affaires de l'entreprise. À cet égard, la question stratégique qui anime la réflexion est : **« qui va contrôler les affaires et nos approvisionnements dans le futur ? »**. L'achat des terres agricoles par des grands groupes, au Canada et à travers le monde, aura sans doute un impact sur les relations et négociations avec les fournisseurs de matières premières. L'augmentation de la demande internationale pour certaines denrées modifie l'utilisation du sol : il risque d'y avoir moins de blé semé dans l'Ouest canadien, d'où une hausse des prix de la farine à prévoir, ce dont l'entreprise doit absolument tenir compte.

Par ailleurs, la taille de l'entreprise a aussi son impact dans la question de l'approvisionnement. Groupe Leclerc n'a pas le poids pour négocier avec les grands fournisseurs, malgré ses besoins importants :

» *« On est marginal pour les grands fournisseurs, malgré la taille de notre entreprise. Mais on consomme assez pour avoir des problèmes d'approvisionnement. C'est ça notre problème : on n'est pas assez gros pour être important, mais on est trop gros pour ne pas être soucieux de notre approvisionnement. Si tu achètes 100 poches de farine par semaine, tu vas payer plus cher, mais tu vas trouver 100 poches de farine par semaine. Moi, c'est des millions de livres dont j'ai besoin par semaine. »*

Savoir-faire / technologie (main-d'œuvre qualifiée)

Efficacité opérationnelle

L'approche juste à temps (*just in time*) pour répondre efficacement aux demandes des clients requiert une logistique impeccable afin d'être compétitive, notamment sur le marché américain. L'implantation d'équipements de pointe et hautement automatisés s'avère donc indispensable pour se conformer aux exigences des clients. Par ailleurs, l'expertise, la flexibilité des équipements et le savoir-faire de l'entreprise constituent des facteurs clés pour le déploiement d'outils de fabrication de classe mondiale. Ils expliquent la performance, l'efficacité et la rapidité d'action de l'entreprise et constituent l'une de ses grandes forces.

Formation de la main-d'œuvre

Pour maintenir l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, la qualification de la main-d'œuvre s'impose comme un prérequis. Groupe Leclerc attache beaucoup d'importance à la formation

directement sur les lieux de travail, afin de s'assurer qu'elle soit parfaitement adéquate à ses besoins. À titre d'exemple, aux États-Unis, l'entreprise profite de programmes de formation spécifique à ses besoins offerts par des collèges techniques.

« *Au Tennessee, on vient d'installer une nouvelle ligne comportant 61 robots. Le gouvernement du Tennessee nous a accompagnés pour former de la main-d'œuvre afin d'exploiter cette technologie. Le recteur du Technical Center du Tennessee State s'est intéressé à ce qu'on faisait et a offert les services de son établissement pour former de la nouvelle main-d'œuvre et la main-d'œuvre existante. Malheureusement, on ne voit pas ça nulle part ailleurs.* »

Au Québec, l'accueil de stagiaires en génie facilite le recrutement des ingénieurs. Ces derniers sont déjà familiers avec les besoins de l'entreprise, ils connaissent son fonctionnement et sont alors opérationnels plus rapidement.

« *Nos ingénieurs ont fait des stages en entreprise. On a des bons résultats avec eux parce qu'on apprend à les connaître durant leur stage et ils apprennent le travail qui se fait dans une entreprise comme la nôtre. Le recrutement est facilité. Des plus, durant ces stages, des travaux et des analyses se font, bien adaptés en fonction de l'industrie. Entre autres, l'Université de Sherbrooke a un bon programme en ce sens.* »

L'objectif ultime de la formation est d'apprendre à faire de la qualité : « *Il faut que le client soit content* ».

Équipes engagées dans la culture d'innovation

Le souci apporté à la formation de la main-d'œuvre, le partage de la vision stratégique au sein de l'entreprise et la détermination des dirigeants font en sorte que les employés sont imprégnés de la culture d'innovation du Groupe Leclerc et qu'ils contribuent à ce que l'entreprise poursuive sa mission avec succès.

Investissement en innovation

Globalement, les choix stratégiques de l'entreprise sont conditionnés par des éléments d'innovation (stratégie de différenciation) beaucoup plus que par la stricte compétitivité organisationnelle et opérationnelle. Dans les faits, l'entreprise évalue que les concurrents peuvent réussir tout aussi bien qu'elle sur les aspects organisationnels et opérationnels (chaîne de valeur). C'est plutôt dans sa démarche de vision et d'innovation que Groupe Leclerc se positionne avantageusement afin de se démarquer et de développer ses échelles (chaîne d'approvisionnements, technologies et volumes de production) qui lui permettent d'évoluer et de concurrencer habilement sur les marchés extérieurs. À cet égard, sa stratégie est mixte : «Push» et «Pull». Elle se dessine en fonction d'une réalité où l'entreprise ne dispose pas de marques «leader», et que ses expertises et fonds financiers sont limités pour soutenir le développement d'une marque forte à l'international. Le focus est donc de créer son propre terrain de jeux et de faire les choses plus efficacement que les gros joueurs. C'est ainsi que Groupe Leclerc maximise ses opportunités en investissant technologiquement et en innovation dans

ses capacités manufacturières. Il peut aujourd'hui se permettre d'exporter ce savoir-faire dans d'autres zones de marché propices à son développement d'affaires.

« On évalue les tendances en alimentation, le potentiel du marché chinois et même les changements climatiques et leurs impacts sur les conditions culturelles. Peut-être qu'un jour, notre recherche et développement visera l'innovation dans de nouvelles façons de cultiver. Présentement, on travaille à améliorer nos vergers et nos champs d'avoine : meilleure irrigation, utilisation de moins de pesticides, etc. Cette année, j'ai économisé 25 000 \$ en améliorant l'utilisation des pesticides. À tous les niveaux, il y a des aspects à améliorer pour être meilleur et faire mieux. C'est ce que l'on vise, pas seulement au niveau de nos produits, mais à tous les niveaux. »

Proximité clients

Concrétiser les opportunités d'affaires

La revue des opportunités et des tendances d'affaires est importante dans la conduite des affaires au sein des différentes unités du Groupe Leclerc (marques propriétaires et privées). À cet égard, Groupe Leclerc ne se limite pas aux approches conventionnelles. Il n'hésitera pas à faire participer les ressources et individus qui peuvent faire une différence dans la conduite des projets sur lesquels il travaille. Les approches de travail sont donc créatives et font l'objet d'une réévaluation constante en vue d'arriver aux résultats attendus. Par ailleurs, étant donné la nature des investissements technologiques (automatisation) et de leur importance significative quant à la structure de production, il est nécessaire que ces actifs soient toujours bien occupés. Les gestionnaires s'affairent donc à concrétiser les opportunités d'affaires en s'assurant que celles-ci servent bien l'intérêt des clients comme celui de l'entreprise. Une des façons les plus productives et efficaces consiste à se tenir à proximité de la clientèle. En effet, les clientèles de Groupe Leclerc apprécient beaucoup de savoir que les sites opérationnels sont près d'eux. Il en résulte une capacité de service et des relations beaucoup plus proches et fiables avec les clients. De plus, cela contribue aussi à une perception de fabriquer localement qui est de mise tant au Canada qu'aux États-Unis. En définitive, la proximité des clients assure au Groupe Leclerc d'avoir une approche de type gagnant-gagnant facilitant la concrétisation de ses opportunités et maximisant l'utilisation de son parc technologique donc, de sa base de profitabilité.

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 :

