

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

Heritage Frozen Foods

CHEEMO



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



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

SITE: HERITAGE FROZEN FOODS

La présente étude de cas porte sur Heritage Frozen Foods (HFF) et en particulier sur la marque Cheemo Perogy, entreprise familiale fabricant des aliments surgelés depuis 1972. La HFF fabrique des pérogies dans une variété de saveurs sous la marque Cheemo et certaines marques maison du secteur de la restauration. La HFF est située dans un parc industriel au nord-ouest d'Edmonton en Alberta.

PHÉNOMÈNE ET QUESTION DE RECHERCHE

La Cheemo est une marque bien connue que les consommateurs en sont venus à associer aux pérogies au Canada. L'entreprise a été fondée à Edmonton en Alberta en 1972 par Walter Makowecki, entrepreneur qui en savait autant sur les tendances de consommation que sur les recettes de pérogies. Walter débuta avec une petite installation de production de la taille d'un garage familial et la conviction que les familles devraient pouvoir consommer un repas nourrissant pour moins de 5\$. Aujourd'hui, ses installations pourraient s'étaler sur une surface équivalente à celle de plusieurs résidences familiales, mais la promesse à 5\$ tient toujours, tout comme le leadership de la famille Makowecki en la personne de Joe, fils de Walter. Une telle croissance ne s'est pas faite aux dépens de la promesse à 5\$, ni au détriment de ce qui a permis à la HFF de bien réussir au cours des quatre dernières décennies. La question d'intérêt pour la présente étude est la suivante : « *Comment l'entreprise a-t-elle réussi à se développer et bâtir sa réputation tout en évitant les écueils trop souvent associés au développement des affaires ?* »

FACTEURS DE RÉUSSITE DE HERITAGE FROZEN FOODS ET DE CHEEMO

Dans le cadre d'une entrevue et d'une visite des installations de production, le président du Conseil et PDG de Heritage Frozen Foods Joe Makowecki nous a renseignés sur ce qui a permis aux pérogies Cheemo de devenir un modèle de réussite pour une entreprise de transformation alimentaire. La HFF s'en est tenue à une stratégie de croissance mesurée sur la presque totalité des 41 ans de son histoire grâce à une détermination indéfectible à progresser dans la catégorie des produits alimentaires surgelés. Trois facteurs importants de réussite de Heritage Frozen Foods se sont manifestés : 1) La gestion des relations avec les intervenants, 2) Un mix marketing complet, et 3) Des stratégies de croissance durable.

Gestion des relations avec les intervenants

Le statut d'entreprise familiale a permis de mettre l'accent sur les relations avec les intervenants importants plutôt que d'être à la remorque d'investisseurs.

- *Le client avant tout* – croire ardemment en des rapports étroits avec les clients de détail et des services alimentaires.
- *La chaîne d'approvisionnement* – gérer les fournisseurs locaux au moyen d'engagements durables à long terme, tout en livrant avec efficacité le produit final au client.
- *L'ultime consommateur* – respecter les droits du consommateur en matière de qualité à prix abordable et livrer un produit homogène qui répond aux besoins.
- *L'industrie et le gouvernement* – interagir activement avec les instances publiques et gouvernementales témoigne de leadership dans le secteur, et défendre les enjeux d'intérêt pour l'entreprise (par exemple la dissolution de la Commission canadienne du blé)

Mix marketing stable

La HFF s'est dotée d'un mix marketing complet basé sur des stratégies robustes et fiables sur tous les plans – Produit, Prix, Place et Promotion.

- *Produit* – créer de nouvelles variantes du produit sans pour autant diluer inutilement la marque dans des domaines peu prometteurs.
- *Prix* – Tenir la promesse à 5\$ grâce à une culture d'entreprise axée sur la baisse des coûts tout en respectant les normes de qualité du procédé de production.
- *Place* – Cultiver une bonne connaissance des défis que posent les aliments transformés surgelés grâce à la logistique et aux décisions en magasin qui permettent le maintien de la position dans le marché.
- *Promotion* – Préférer aux canaux promotionnels habituels les activités et relations en magasin.

Stratégies de croissance durable

La mise en place d'une infrastructure appropriée permettant une croissance soutenue sur quarante ans a fait de la HFF un acteur important dans le secteur canadien de la transformation alimentaire.

- *Agir en fonction de gageures sûres* – La priorité accordée au développement du pérogie, véritable pôle d'affaires de l'entreprise, lui aura permis d'investir dans son infrastructure et d'accroître ses actifs.
- *Stratégie d'exportation mesurée* – Une évolution graduelle de l'Ouest canadien vers l'Est canadien et l'Est des Etats-Unis a permis à la HFF de créer des marchés, et tracé la voie vers une croissance durable.
- *Leadership stable* – La stabilité du leadership de la famille Makowecki et son implication ont créé un environnement stable grâce auquel l'entreprise a connu une croissance mesurée.

HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Walter Makowecki, père de Joe, a fondé l'entreprise en 1972 alors qu'il était étudiant en anthropologie à l'Université d'Alberta. Bien avant que ce ne soit populaire, Walter a analysé les tendances de consommation et constata à l'époque ce qui est toujours vrai aujourd'hui : les familles ne disposent pas de temps suffisant. Le début des années 70 marqua l'entrée en plus grand nombre des femmes sur le marché du travail, et le retour sur le marché de celles-ci une fois les enfants partaient à l'école. Walter s'intéressait à la préparation alimentaire et l'idée des pérogies effleura son esprit, aliment de première nécessité dans sa jeunesse. Il lui fallait de l'équipement, donc il s'est tourné vers l'ex Union Soviétique pour s'y procurer ce dont il avait besoin. Il arriva à mettre au point, dans la mesure de ses capacités, une technique singulière de fabrication de pérogies qu'il fit breveter.

Walter Makowecki utilisa cette technique de production brevetée pour produire des pérogies à un rythme accéléré. Mais le volume de production n'était pas la seule préoccupation de Walter, car il savait fort bien que le prix devrait inciter les consommateurs à en faire l'essai. C'est de là qu'est apparue la promesse à 5\$ - une famille de 5 personnes devrait pouvoir prendre un repas nourrissant pour pas plus de 5\$. Et les pérogies constitueraient l'ingrédient abordable de ce repas. Il ne restait plus à Héritage Frozen Foods qu'à acheminer ces pérogies jusqu'à l'assiette du consommateur.

Héritage Frozen Foods s'est mise à croître graduellement à ses débuts, et non de façon spectaculaire. Joe Makowecki et ses frères et sœurs travaillaient au sein de l'entreprise parce que la famille n'était pas riche malgré la perception voulant que des ventes accrues se traduisent en un important flux de trésorerie. Mais la HFF mettait en œuvre son plan d'affaires avec méthode et détermination, en augmentant ses gammes de produits et sa clientèle en fonction de ses capacités de production. Comme Joe Makowecki le faisait remarquer à ce propos : « Cette croissance soutenue, nous l'avons maintenue au cours des 40 dernières années. »

Joe Makowecki assume le rôle de président et PDG de l'entreprise depuis 16 ans. Il n'a pas consacré toute sa carrière à l'entreprise, ayant œuvré pendant quelques années dans les services bancaires à Toronto. Joe a fait profiter l'entreprise de cette expérience bancaire mais il n'a jamais dévié de l'approche fondamentale de l'entreprise : « lenteur et constance assure le triomphe ». Aujourd'hui, cette constance a mené la HFF à une production de 3 millions de pérogies à tous les jours. Ils sont maintenant offerts en différentes saveurs et sous emballages de tailles différentes, mais chaque décision d'aller de l'avant est prise délibérément. Les pérogies Cheemo constituent un élément de base dans la plupart des rayons d'aliments surgelés au Canada grâce à une entreprise qui a toujours su se remémorer le chemin parcouru pour en arriver là où elle est aujourd'hui.

FACTEURS DE RÉUSSITE POUR HERITAGE FROZEN FOODS ET SES PRODUITS CHEEMO

GESTION DES RELATIONS AVEC LES INTERVENANTS

L'entête du site web Heritage Frozen Foods' Cheemo Perogies (cheemo.com) est le suivant : « Une entreprise familiale avec une touche personnelle ». Cet entête en dit long sur l'approche adoptée par la famille Makowecki en affaire depuis plus de 40 ans à titre de fabricant de produits alimentaires surgelés. Une sensation de rapport étroit avec les intervenants importants habite la famille Cheemo, une connaissance du mode de fonctionnement des groupes d'intervenants et de ce qu'ils désirent obtenir de Heritage Frozen Foods.

Le client

Souvent en cours d'entrevue Joe Makowecki qualifie de client le détaillant et non pas le consommateur. Cela traduit l'importance accordée à la gestion des partenaires détaillants vu l'espace restreint accordé aux aliments transformés surgelés. La catégorie des aliments surgelés suppose que les détaillants ne consacrent à ces derniers que l'espace en congélateur qu'ils veulent bien leur accorder. Joe prône une communication limpide avec le client détaillant : « *Nous sommes en rapports constants avec eux, nous sommes tout le temps dans leurs bureaux à discuter du rendement de la catégorie, car nous sommes en concurrence avec tout.* »

Le but de Joe est d'établir une relation à long terme avec ses partenaires détaillants. Force est de constater que l'espace en congélateur est limité et qu'il est peu probable que les détaillants dévieront d'une pratique établie garante de réussite par le passé. La seule façon de s'immiscer dans cet espace réduit et d'entreprendre une conversation et d'espérer que quelque chose se produira par la suite : « *Vous devez aussi faire du consommateur un partenaire, n'est-ce pas, et vous devez dire voici ce qu'on pense, et vous autres, qu'en pensez-vous, que pensez-vous de vos tendances, ce que je vous propose vous intéresse-t-il ? Vous établissez un rapport avec votre client.* »

Cette relation, faite d'échanges continus pour bien veiller à ce que les besoins soient satisfaits, permet à Joe de s'assurer que ses clients n'opteront pas pour la concurrence. En fournissant un produit fiable fabriqué sur place qui plait aux consommateurs, la JFF affermit sa relation quand ces derniers ouvrent la porte du congélateur pour acheter les pérogies Cheemo. En ajoutant à cela la présence constante de la HFF en magasins, la table est mise pour une relation solide et durable.

La chaîne d'approvisionnement

Heritage Frozen Foods s'enorgueillit de la dimension locale de leur chaîne d'approvisionnement. Les pommes de terre proviennent d'une coopérative locale située tout juste à l'extérieur d'Edmonton. La farine et l'huile de canola viennent du Sud de l'Alberta. Même les fournisseurs de rechange sont de la région, ce qui permet de maintenir à leur plus bas les coûts d'expédition et de transport.

La logistique de distribution est, quant à elle, un peu plus complexe. En début de croissance, la HFF se chargeait de la distribution au niveau local. Un détaillant comme Safeway aurait des bureaux distincts dans les Prairies canadiennes et en Colombie-Britannique. Une entreprise désireuse de vendre un produit en Alberta devait approcher le bureau de la Safeway qui s'y trouve et ne pouvait vendre son produit que dans cette province, jusqu'à ce qu'elle soit prête à aller de l'avant. Ce lent cheminement a permis à la HFF de poursuivre sa croissance au rythme de la distribution de son produit et d'amortir ainsi sa croissance sur plusieurs années.

Aujourd'hui, par contre, Joe croit que ce modèle n'existe plus. Si un transformateur alimentaire veut inscrire son produit auprès d'un important détaillant, cette entente vaudra pour tout le pays, ce qui suppose plus de ressources et des risques plus élevés. *« Il vous faut 20 millions \$ pour lancer votre produit à l'échelle nationale et ce produit n'a d'autre choix que de réussir. Et vos investisseurs devront s'armer de patience parce que ce produit ne sera pas immédiatement rentable, ça va prendre du temps. Et vous devez ensuite lancer le produit tout en espérant qu'il soit gagnant. »*

Joe affirme que le taux d'échec de nouveaux produits transformés surgelés est de 90%. Il croit que ces 20 millions \$ nécessaires au développement de l'infrastructure et à la mise en tablettes du produit sont à l'origine de ce haut taux d'échec. Les nouveaux arrivants font face à des défis de coûts imputables aux locaux, aux taxes, à l'infrastructure et aux contraintes réglementaires. Et puis il faut investir en marketing pour bâtir ces relations avec les détaillants afin d'arriver à installer sur les tablettes le produit pour le vendre au consommateur. Ces facteurs obligent les nouveaux venus à escalader ce mur imposant : *« En réalité, ces nouveaux arrivants sont toujours à court de capitaux et en train de tenter de garder la tête hors de l'eau à tout moment. »*

L'ultime consommateur

La promesse à 5\$ habite Heritage Frozen Foods. La promesse tenue d'un père à son fils. On croit fermement en la nécessité de maintenir la relation avec l'ultime consommateur en sachant davantage sur lui.

L'analyse de marché permet de mieux connaître le consommateur et ses besoins. La HFF réunit des renseignements sur les consommateurs et détermine, en fonction de cette information, l'intérêt réel de ceux-ci, qui souvent se résume au prix : *« Ils parcourent les*

allées et vous devez les arrêter. Comment arriverez-vous à le faire ? Ce sera assurément une question de prix. »

On croit que d'interpeler le client se résume à soutenir son intérêt. Le site web Cheemo présente aux consommateurs des idées de repas et de hors d'œuvres préparés à l'aide de pérogies. Des vidéos présentent des recettes inédites pour pérogies afin de varier les menus. En fin de compte, il s'agit d'offrir au consommateur des outils lui permettant de réduire ses coûts, et à nous de tenir notre promesse à 5\$.

Industrie et gouvernement

Joe Makowecki a joué divers rôles auprès de conseils d'administration et occupé des postes de leadership au sein de l'industrie et d'organismes gouvernementaux. Il a été président du Conseil de la Alberta Food Processors Association pendant plusieurs mandats, feu l'ex premier ministre Ralph Klein l'a invité à siéger à la Alberta Economic Development Authority au début des années 2000, et il a occupé le poste de président du Conseil de la Alberta Livestock and Meat Agency pendant trois ans.

Ces diverses fonctions l'ont amené à croire que le rôle du gouvernement devrait être à la fois d'intervenir ou non. Un exemple de non intervention est celui de la dissolution de la Commission canadienne du blé, une décision qui selon Joe avait trop tardée. *« La dissolution de la Commission du blé nous a rendu beaucoup plus concurrentiels. Plus concurrentiels que nous l'étions l'an dernier, et pourquoi ? Parce que je peux dorénavant palier aux variations du marché de la farine sur plus de six mois, en acheter pour un an ou deux à l'avance, ce que mes concurrents pouvaient faire depuis longtemps. »*

La pertinence d'une intervention gouvernementale s'est manifestée par l'adoption il y a quelques années de l'Amortissement accéléré aux fins de l'impôt. Cette mesure a incité les entreprises à faire des investissements en capitaux comme l'a fait récemment la HFF en ajoutant un nouveau congélateur rapide à sa chaîne de production. Joe considère que cette démarche a rendu la vie un peu plus facile aux transformateurs alimentaires. *« C'est la chose la plus intelligente qu'ils aient pu faire pour le secteur de l'alimentation et manufacturier en général. Ça tient les bureaucrates à distance et permet aux entreprises de réussir en créant tout simplement un environnement fiscal approprié. »*

Bien que le spectre de l'intervention gouvernementale semble être le thème des exemples qui précèdent, Joe croit en la nécessité d'un recentrage gouvernemental en matière de transformation alimentaire. Joe pense qu'il faudrait adopter une stratégie alimentaire nationale qui tienne compte des marchés internationaux où l'industrie alimentaire canadienne doit livrer concurrence aux grands fournisseurs alimentaires mondiaux. Joe est d'avis que le Canada devrait manifester son intention d'être leader mondial en alimentation pour qu'il puisse ensuite prendre de meilleures décisions dans certains domaines comme la gestion et la promotion de la chaîne d'approvisionnement. Joe croit que le leadership doit venir d'en haut, à partir du bureau du premier ministre, et que quelqu'un doit se lever et proclamer *« Voici ce en quoi le Canada doit exceller,*

nous incarnerons l'agriculture et la nourriture, et voici tout ce qu'il faudra accomplir afin d'y arriver. Nous devons y investir, en réviser la réglementation et disposer de la logistique pour soutenir le tout. Quelqu'un doit porter le flambeau. On en parle parce que cela est un sujet réconfortant, mais on n'arrive jamais à passer aux actes. »

UN MIX MARKETING STABLE

Heritage Frozen Foods peut compter sur un ensemble de stratégies de marketing qui lui permet d'offrir année après année la même qualité de services fiables. En plus de sa promesse à 5\$, la HFF présente toujours une gamme de produits stable, des stratégies de distribution bien conséquentes et une stratégie promotionnelle très ciblée.

Gamme de produits

La marque Cheemo et les pérogies ne font qu'un et la plupart des produits provenant des installations d'Edmonton consistent en une boulette de pâte fourrée de diverses garnitures. Tous ces produits allant de l'élémentaire pérogies au fromage au « pizzarogie » constituent l'essentiel de la production de L'entreprise.

Peu importe le type de pérogies, un seul ingrédient en constitue l'élément essentiel, soit la pomme de terre. Contrairement à certains concurrents qui ont usage de flocons de pomme de terre, la HFF utilise des pommes de terre cultivées localement qu'elle lave et transforme avant de les déposer sur les bandes transporteuses à ses installations d'Edmonton. Bien que ces ingrédients puissent provenir d'autres entreprises, ce sont cet approvisionnement en matières premières de grande qualité et cette pratique centrée sur de solides relations qui permettent à la HFF de se démarquer par rapport à ses concurrents.

« La HFF a fait l'essai d'autres produits, y compris les feuilles de chou farcies et les concentrés de soupe. Mais Joe persiste à dire que la HFF sait bien fabriquer un produit en particulier, soit le pérogie. Nous n'avons pas le goût d'élargir la gamme au-delà du pérogie : *« Si vous tentez de faire plein de choses, et vous fabriquez une vaste gamme de produits, vous n'arrivez sans doute pas à faire tout bien. »*

Joe est aussi d'avis qu'en se concentrant sur un seul produit il arrive à créer une barrière d'accès pour la concurrence. Si Cheemo devient synonyme de pérogies, l'espace en congélateur réservé à cette catégorie de produits sera d'autant plus restreint pour la concurrence. *« Si quelqu'un veut avoir accès aux épiceries et que moi j'y dépense déjà de 5M\$ à 6M\$, je l'invite à tenter sa chance. Allez-y, essayez de vous lancer dans cette catégorie de produits et à des prix comme les nôtres ! Voilà comment nous arrivons à réduire les chances d'autres entreprises à pénétrer le marché. »*

Prix

On a déjà beaucoup parlé de la promesse à 5\$ depuis l'époque où Walter Makowecki s'y est engagé au début des années 70. Cet engagement a mené à des efforts continus de réduction de coûts.

Dans le secteur des aliments transformés surgelés, Joe pense qu'il existe un « sweet spot », ou zone idéale de prix autour des 5\$ que la concurrence relouque et que les consommateurs sont prêts à payer. C'est dans la même échelle de prix où se trouvent pizzas et frites et Joe est convaincu que si le prix des pérogies Cheemo était plus élevé, cela aurait pour effet de réduire la part de marché des pérogies, donc des conséquences éventuellement désastreuses pour l'entreprise.

Force est de constater que la promesse à 5\$ a créé une entreprise très préoccupée par la réduction des coûts. Cela ne doit pas être fait au détriment de la qualité ou au moyen d'astuces, mais en misant plutôt sur le maintien et la gestion de bonnes relations. La HFF achète ses pommes de terre d'un regroupement de cultivateurs de sa région, la Edmonton Potato Growers, ce qui lui permet de porter toute son attention sur la pomme de terre plutôt que sur les coûts de transport et de marketing afférents. Sur le site web de la Cheemo, une vidéo de 4 minutes montre Joe Makowecki en train de récolter des pommes de terre dans les champs d'un agriculteur de la région.

Bien que le recours à l'approvisionnement local soit une bonne tactique promotionnelle, la HFF fonde toujours ses décisions sur une culture de valeur axée sur le contrôle des coûts. Comme Joe le précise avec insistance : « *Vous cherchez constamment à réduire les coûts et ça finit par devenir une culture, et vous poursuivez une culture de réduction de coûts. Essayez de parler d'une hausse de prix ici, vous allez voir, nous sommes tenaces à ce sujet et nous devons l'être. La réalité est ce fameux « sweet spot », cette zone idéale de prix, le véritable nerf de la guerre et qui nous permet de gagner ou perdre la bataille contre nos concurrents. C'est une question de survie.* »

Place

La distribution de pérogies surgelés comporte toujours certains obstacles. Les coûts de transport dans un vaste pays comme le Canada constituent toujours un défi, et tenter de gérer les divers coûts et systèmes d'un bout à l'autre du pays et par-delà ses frontières peut donner lieu à des situations passablement compliquées.

Pour atténuer ces enjeux, la HFF a mis au point un réseau en étoile au Canada. Cela suppose la création de « plaques tournantes » dans des villes telles Edmonton et Toronto, d'où partent les pointes de l'étoile, ces corridors permettant d'acheminer le produit. L'élément clé pour l'entreprise est de se comporter comme une entreprise locale, peu importe où habitent ses clients. Il est ici encore question du lien de proximité avec les détaillants et l'importance du partage d'information pour réussir : « *Si quelqu'un vous appelle et vous dit 'j'ai besoin de 5 caisses de...', vous devez être en*

mesure de les lui fournir. Nous avons tout leur inventaire donc ils s'attendent à des livraisons ponctuelles selon ce qui se passe chez eux, parce qu'ils reçoivent de l'information en continu de leurs magasins et qu'ils doivent passer les commandes en conséquence. »

Les coûts en énergie sont aussi un enjeu important dans l'industrie et la HFF tente de palier le plus possible aux variations du marché de façon à ne pas devoir réagir soudainement lorsque celles-ci se manifestent. Les coûts de combustible peuvent augmenter de 50% et si la HFF peut établir des fonds de couverture en matière de prix du carburant et de l'énergie, elle en saisira l'occasion. Bien qu'une telle approche dans une province comme l'Alberta permet une certaine flexibilité, des systèmes différents en Ontario et dans les Maritimes imposent à la HFF des ajustements quand les choses passent d'une province à l'autre.

Tout compte fait, la HFF suit un parcours bien défini pour arriver à réussir sur le plan de la logistique. Toute tourne autour du client, des relations étroites avec lui et la prise de bonnes décisions pour répondre à ses besoins. Comme Joe le résume si bien : *« La logistique suppose aussi que le client dispose d'installations adéquates pour recevoir les produits en temps opportun. »*

Promotion

Bien qu'il existe de nombreuses nouvelles façons de communiquer avec l'ultime consommateur, la HFF se fie surtout aux méthodes éprouvées : l'annonce en magasin. Joe est du même avis que celui de son père, énoncé quarante ans plus tôt, au sujet du train de vie affolant des gens, et voulant que le consommateur ne prenne pas le temps de regarder les annonces à la télé ou dans les imprimés.

Joe est bien campé dans son évaluation des médias de promotion traditionnels : *« Le marketing traditionnel ne fonctionne plus parce qu'il existe maintenant tant de nombreuses plateformes pour rejoindre les gens. La radio, la télé, les journaux – étaient auparavant les outils classiques. Ce qui se passe maintenant, à mon avis, est une dépense inutile d'argent dans tous ces médias – c'est la chose la plus cinglée, point à la ligne. Ce que vous devez comprendre c'est que vous pouvez arriver à vous brancher sur le consommateur là où il magasine. »*

La publicité en magasin compte pour une grande partie des dépenses de la HFF pour promouvoir ses produits auprès des consommateurs. Joe explique que les consommateurs sont constamment bombardés par la traditionnelle télévision et tous les nouveaux médias, y compris le téléphone portable, et que le seul moment où ils ne sont pas distraits est celui qu'ils passent au volant de leur panier d'épicerie : *« La solution doit passer par l'annonce en magasin. Le consommateur déambule dans les allées et vous devez l'obliger à s'arrêter. Comment y arriverez-vous ? Ce doit être au moyen du prix. Donc, nous avons concentré tous nos efforts de la publicité en magasin. »*

Joe voit aussi dans ce type de publicité une barrière à l'accès au marché. Il parle des grandes multinationales qui dépensent des millions de dollars en publicité dans une seule chaîne d'épicerie. Joe constate qu'il se doit d'investir en publicité pour conserver sa place dans le rayon des aliments surgelés de l'épicerie, et il le fait selon une approche, espère-t-il, qui lui permettra d'écarter la concurrence.

Le maintien des coûts à un bas niveau afin de pouvoir offrir une garantie sur le prix est un thème récurrent et conséquent dans tous les volets du mix marketing, qu'il s'agisse du produit, de la place ou de la promotion.

STRATÉGIES DE CROISSANCE DURABLE

Gageures sûres

Il n'est pas surprenant que la HFF soit réputée pour ses pérogies, il s'agit là de son créneau, et rien d'autre. L'entreprise s'est taillée une importante part du marché des boulettes de pâte surgelées et croit qu'elle doit concentrer ces efforts sur ce produit pour maintenir sa dominance.

Voilà l'essence même des gageures sûres. Il s'agit là d'une stratégie d'affaires qui consiste à miser sur le produit de base puis aller de l'avant. Si ce produit de base venait à être menacé par des forces extérieures telles la concurrence ou la réglementation, il faudrait alors le protéger.

À la HFF, l'activité principale est de fabriquer des pérogies pour répondre aux besoins des détaillants et de leur clientèle. Joe croit qu'ils réussissent bien, et le reste de l'équipe est du même avis, qu'il s'agisse des gestionnaires ou des employés de première ligne.

De pair avec cette façon de voir survient le concept d'une croissance stable associée à l'activité de base et la question qui en découle à savoir si l'entreprise est en mesure de soutenir une possible croissance. Joe croit que la croissance se manifeste quand l'on arrive à combler les exigences de son activité principale. *« La croissance se manifeste dans l'exécution, mais celle-ci doit être réelle. Vous devez prendre le temps de vous assurer que la croissance est stable, et de conclure ensuite qu'elle est bien tangible. Voilà l'essence même de nos affaires. Quand des entreprises adoptent cette philosophie fictive de la croissance constante, il faut qu'elles se posent les questions suivantes : L'avons-nous vraiment saisie ? Fait-elle vraiment partie de l'essence même de nos activités et est-elle durable ? »*

La gestion du risque vient se greffer à cette approche graduelle en matière de croissance. Dans ce domaine, la HFF ressemble à un investisseur à long terme prudent : *« Je pense que quand vous lancez une affaire, c'est un peu comme investir dans un fonds mutuel. Quand vous investissez dans un tel fonds, c'est que vous n'aimez pas les risques.*

'Je suis en quête d'un taux de rendement raisonnable' que vous vous dites, 'et voilà l'approche à prendre.' »

Cette prudence à l'égard du risque s'applique aussi à la question d'emprunts. Joe a adopté à la HFF une approche pragmatique en matière de budget, et pour justifier un investissement dans un nouveau marché ou en infrastructure il faut pouvoir s'attendre à un taux de rendement raisonnable. Joe donne l'exemple suivant : « *Vous êtes en train d'évaluer vos options, et il vous faut un plan. Donc voici les sommes à répartir. Un certain montant consacré à la croissance. J'ai besoin de 2M\$ de plus aux USA, mais toute mon infrastructure est ici. Nous devons être pragmatiques parce que si nous voulons croître, il nous faut pouvoir passer aux actes. Pour croître, il faut agir mais ces actions doivent être tangibles. Vous devez prendre le temps qu'il faut pour vous assurer d'une croissance stable, et si c'est le cas, vous pouvez alors parler d'une croissance réelle directement liée à vos activités de base.* »

Joe connaît bien la clientèle de ses détaillants et sait pertinemment bien que celle-ci ne veut pas non plus prendre de risques inutiles. Et Joe de préciser : « *Le fait est que tous ces produits se vendent bien et ne comportent pas de risque. Ils produisent de bonnes marges. Vous devez aussi collaborer avec votre client, n'est-ce pas, et vous devez lui dire 'Voici ce que l'on pense, qu'en pensez-vous, que pensez-vous de vos tendances, seriez-vous intéressé à ceci ?' Vous entretenez ainsi de bons rapports avec votre client.* »

Stratégie d'exportation mesurée

Une croissance stable et une tolérance au risque réduite n'ont toutefois pas empêché la HFF de croître au-delà du marché de l'ouest albertain. Les pérogies Cheemo sont vendus dans toutes les provinces et tous les territoires canadiens. La HFF est présente aux USA depuis 20 ans, sans toutefois y avoir utilisé la marque Cheemo.

Quand l'on demande à Joe de nous parler de la pénétration du marché de l'est des Etats-Unis, Joe nous décrit une approche délibérée et ciblée. « *Nous produisons sous marque maison. Notre entreprise n'est pas suffisamment grande et bien nantie pour rivaliser avec les entreprises internationales, voilà tout. Nous avons eu la chance de grandir au Canada pendant 40 ans et de nous démarquer. Nous n'avons pas une véritable présence aux USA alors que tout le monde veut y vendre ses produits. Nous voulons y être, cependant, mais ce n'est pas facile. Il s'agit là d'un des marchés les plus difficiles au monde à pénétrer.* »

Afin de bâtir une réputation aux USA, la HFF a misé sur ses traditionnelles relations avec la clientèle. Joe indique que l'entreprise est à établir de solides rapports avec un détaillant américain bien connu et il espère ainsi créer des « imitateurs » qui réaliseront ce que la HFF produit et voudront devenir ses partenaires.

Ce qui souvent attire les partenaires d'affaires potentiels n'est pas seulement le bas prix du produit mais aussi la qualité des ingrédients. La capacité de fabriquer un produit et

des ingrédients de qualité tout en maintenant des bas prix pour le consommateur est souvent la combinaison parfaite pour encourager de nouvelles relations d'affaires.

Joe cite un exemple récent concernant le partenariat de la HFF avec Wegmans, chaîne d'épicerie régionale aux USA. Voici comment il décrit sa stratégie d'exportation : « *Nous avons vendu à Wegmans pendant des années, sans doute la chaîne d'épiceries la plus belle en Amérique du nord. Nous fabriquons leur marque maison. Notre stratégie est de nous charger des affaires de Wegmans. 'Comment aimeriez-vous que nous développiions votre catégorie à l'image de celle de la Wegmans ?' Et en fait, une entreprise du Wisconsin nous a dit 'Hey, il s'agit là d'une excellente idée'. Nous nous engageons dans cette voie mais c'est une approche qui suppose une lenteur d'exécution, donc nous n'acceptons pas plusieurs projets à la fois.* »

Joe constate que plusieurs petites entreprises ont du mal à pénétrer de nouveaux marchés à cause d'une sous-capitalisation et au fait d'avoir à satisfaire aux attentes provenant de diverses sources. Joe a remarqué que dans le cadre de rencontres avec les instances gouvernementales, il est suggéré aux manufacturiers d'aliments transformés de faire leurs premiers pas dans des marchés publics. Mais, si une petite entreprise désire se lancer dans le marché de détail, elle aura à faire face aux besoins en capitaux. Il pense aux « dépenses en termes d'acquisition de terres, d'immeubles, de taxes et de règlements. » Ces défis financiers signifient que les plus petites entreprises manquent de capitaux et n'ont d'autre choix que de tenter de survivre.

Leadership stable

Joe s'est appliqué à suivre les traces de son père. Heritage Frozen Foods poursuit dans la même lancée depuis quatre décennies : une entreprise familiale qui fournit un produit fiable à un marché soucieux des prix.

La HFF a trouvé son créneau et n'a aucune intention de céder sa place dans le marché. Si cela doit se faire au détriment d'une croissance rapide ou d'un élargissement risqué de sa gamme de produits, qu'à cela ne tienne.

Les mots les plus fréquemment prononcés par Joe sont : prix, exécution et relations. Homme d'affaires pragmatique, il gère une entreprise à succès en évitant les pressions habituelles incitant à une croissance continue.

Joe sent le besoin d'établir de solides rapports avec ses 'clients' (détaillants) et les consommateurs (le client ultime). Il tient pour nécessaires les interventions au niveau réglementaire, comme en témoigne son implication au sein de nombreuses instances de l'industrie et du gouvernement. L'établissement de saines relations à ces niveaux est tout aussi important : « Il nous faut un défenseur, quelqu'un qui fasse des représentations sur ce qui se passe. Il faut pouvoir communiquer avec ces types du gouvernement à tout moment. »

Le bureau de Joe au siège social de la HFF est agréable mais sans prétention. Aucun moyen de deviner qu'il est à la tête d'une importante manufacturière d'aliments. Aucune trace des nombreux prix qui lui ont été attribués par la Ernst & Young à titre d'entrepreneur de l'année dans la région des Prairies canadiennes, ni de sa nomination au nombre des 50 entrepreneurs les plus influents par la Alberta Venture en 2009. Joe possède bien son métier et sait ce qu'il faut faire pour réussir. Il parle clairement et avec conviction et évite le jargon et les effets de langage lorsqu'il décrit les raisons derrière la réussite de son entreprise.

Le magazine Forbes a déjà décrit le comportement d'un PDG comme étant « celui qui a toujours le doigt sur le poux de l'entreprise »¹. Joe Makowecki connaît bien ses affaires et sait ce qu'il faut pour réussir. Les facteurs de réussite qu'il identifie sont tangibles et réalisables pour les entreprises prêtes à choisir une approche à long terme. « *Votre croissance la plus importante, la meilleure croissance en fait, est celle que vous pouvez obtenir auprès de votre clientèle existante. Vous pouvez y arriver si vous communiquez de la bonne façon. Ce qui en résulte est un modèle garant de stabilité, mais pas très sexy.* »

Le réputé chef de file dans le milieu des affaires, Peter Drucker, offre la meilleure description du leadership dont fait preuve Joe Makowecki : « *Le leadership se définit en fonction des résultats, et non des attributs.* »

CONCLUSION

Bien qu'il y ait une longue liste de facteurs de réussite en réponse à la question de recherche énoncée au début de l'analyse du présent cas, on peut tirer une leçon de la citation de Peter Drucker qui précède.

Bien que les facteurs de réussite (attributs) mentionnés dans les passages précédents soient très importants, la réussite de Heritage Frozen Foods peut se traduire en ces quelques mots :

- Un prix (promesse à 5\$) qui plaît au consommateur
- La priorité donnée aux bonnes relations à long terme avec les 'clients' (détaillants)
- Des efforts centrés sur l'exécution d'une activité existante (fabrication de pérogies)

Heritage Frozen Foods a su éviter les pièges normalement associés à la croissance pour elle-même en respectant les trois critères décrits plus haut. Cela ne signifie pas que la HFF a choisi de ne pas entrer dans de nouveaux marchés. Par contre, ces critères témoignent d'une détermination à s'en tenir à livrer à un partenaire détaillant réceptif un produit toujours bien fait et abordable ayant l'heur de plaire au consommateur.

¹ <http://www.forbes.com/sites/infosys/2011/12/16/business-leadership-bte/>

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 :

