

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

# PepsiCo Canada



**PEPSICO**



Ray Hope, University of Winnipeg



Février 2014

## 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](http://capi-icpa.ca).



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

[www.capi-icpa.ca](http://www.capi-icpa.ca)  
[info@capi-icpa.ca](mailto:info@capi-icpa.ca)

David McInnes, président et chef de la direction:

[mcinnesd@capi-icpa.ca](mailto:mcinnesd@capi-icpa.ca)

Daniel Yeon, vice-président, opérations : [yeond@capi-icpa.ca](mailto: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](http://capi-icpa.ca)



# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

## SITE: PEPSICO ALIMENTS CANADA

La présente étude de cas porte sur la **PepsiCo Aliments Canada (PAC)**, unité d'affaires de la PepsiCo Canada qui regroupe Frito Lay et Quaker. La PepsiCo Canada a aussi réuni ses activités relatives aux boissons en une unité d'affaires, PepsiCo Brevages Canada, qui ne fait pas l'objet de la présente analyse. PepsiCo Canada est une filiale de la multinationale d'aliments et de boissons cotée en bourse PepsiCo Inc. (NYSE: PEP) présente dans plus de 200 pays et territoires.

## PHÉNOMÈNE ET OBJET DE LA RECHERCHE

La réussite de la PAC est une histoire sur deux axes... le salé et le sucré. La réussite de Frito Lay et de Quaker et leurs défis communs s'inscrivent dans la foulée de leur passé individuel et, depuis 2008, de leur avenir commun à la PAC.

Frito Lay a fait l'objet, au fil des ans, de mesures qui ont « changé la donne » lui permettant de conserver son leadership dans le marché. Malgré une lutte acharnée pour maintenir sa rentabilité dans le marché très fragmenté des années 80, Frito Lay a réussi à se hisser en tête de peloton grâce à une entente de coentreprise conclue avec Hostess en 1988 et ainsi créer Hostess Frito Lay Company. Frito Lay en vint à faire l'acquisition de la coentreprise et lancer par la suite au Canada une autre marque de renom : Tostitos.

Avant de se rallier PepsiCo Canada, Quaker jouissait d'une expérience presque centenaire dans le marché canadien. Suite à son inauguration à Peterborough, Ontario en 1902, Quaker n'a eu de cesse de lancer de nouveaux produits, et connu une importante expansion en 1988 pour mettre en marché une nouvelle gamme de produits Prêts-à-Manger, antérieurement importée des USA. En 1998, Quaker a lancé l'un de ses produits les plus prisés, les collations au riz et maïs Crispy Minis, conçues au Canada, et qui allaient éventuellement être vendues aux USA et au RU.

Frito Lay et Quaker s'unirent en 2008 pour former la PAC et évoluer ensemble dans un marché où deux tendances règnent : les préoccupations liées à la santé et les solutions de repas « sur le pouce ». Selon la Childhood Obesity Foundation (2012) 59% des adultes et 30% des jeunes et des enfants souffrent d'embonpoint ou d'obésité au Canada. En dépit de telles préoccupations, selon Statistique Canada, les collations sont parmi les catégories d'aliments en plus forte croissance, puisque les consommateurs « toujours pressés » sont à la recherche de compléments et suppléments alimentaires. La PAC mise sur ces deux tendances en offrant une vaste gamme de collations tout en menant une campagne visant à réduire la teneur en acide gras trans et en sodium – deux innovations soutenues au Canada qui contribuent à la vision globale de la PepsiCo en matière de 'Durabilité humaine'.

Au titre de filiale d'un organisme multinational disposant d'une notoriété de marque considérable, la PAC est un leader du marché qui fournit des produits fabriqués dans des usines de transformation au Canada ou importés des USA. Les installations de la PAC sont situées dans des endroits stratégiques

partout au Canada afin de minimiser les coûts et entretenir des liens étroits avec ses agriculteurs et ses systèmes avancés de mise en marché. Toutefois, une filiale dans un marché arrivé à maturité ne présente pas les mêmes rendements sur investissement que ceux qu'offrent les marchés émergents tels la Chine, l'Inde et l'Amérique du Sud. Cette situation crée des enjeux pour une filiale qui doit en découdre avec la société mère pour obtenir les sommes nécessaires au financement de nouvelles installations ou à la mise à niveau d'une infrastructure vieillissante dans le but d'améliorer la productivité. Dans une telle situation, la question qui se pose est la suivante : « *Comment une filiale dans un marché arrivé à maturité peut-elle convaincre de sa pertinence la multinationale à laquelle elle appartient et ainsi obtenir les fonds dont elle a besoin ?* »

## DESCRIPTION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

La PepsiCo Aliments Canada et la PepsiCo Brevages Canada ont été créés en 2008 dans le cadre d'une restructuration des activités de PepsiCo Canada en deux entités d'affaires. La PepsiCo Aliments Canada gère les activités Frito Lay et Quaker alors que la PepsiCo Brevages Canada gère les activités Gatorade et Tropicana.

Comme bien des entreprises multinationales qui ont connu leur juste part de fusions et d'acquisitions, PepsiCo Aliments Canada a des racines de diverses souches.

### **Frito Lay**

Les origines de Frito Lay Canada remontent à 1935 quand Edward Snyder fonda la Hostess Company non loin de Kitchener, Ontario. Ses premières années ne furent pas aussi prospères qu'au cours des années 50, alors que de nouvelles technologies et un engouement pour les collations lui permirent de mieux réussir. Hostess a progressé sous la direction du nouveau propriétaire E.W. Vanstone, et elle fut vendue à la General Foods en 1958.

En 1987 Hostess s'associa à Frito Lay Canada et Doritos apparut pour la première fois au Canada. Une fusion des deux entreprises s'ensuivit pour devenir Hostess Frito Lay Company, une coentreprise qui fut par la suite achetée par Frito Lay, filiale de PepsiCo.

### **Quaker**

Les origines de Quaker remontent aux années 1800 en Ohio où sa raison sociale fut choisie pour son évocation des valeurs de qualité et d'honnêteté. L'entité canadienne a vu le jour en 1902 sur les rives de la rivière Otonabee à Peterborough, Ontario. L'entreprise a connu une croissance marquée en 1988 alors qu'elle s'équipa d'appareils haut de gamme qui allait lui permettre de fabriquer de nouveaux produits auparavant importés des USA.

En 1996, une usine a été ouverte à Trenton, Ontario pour la fabrication d'une gamme de gâteaux au riz qui devinrent les collations au riz et maïs Crispy Minis, conçues au Canada et qui furent les produits les plus prisés de Quaker. L'usine fonctionna pendant plus d'une décennie avant d'être fermée, selon Marc Guay, président de PepsiCo Aliments Canada, « en raison d'une sous-utilisation des actifs du

système manufacturier, des coûts croissants des produits de base ainsi que du besoin d'agrandir et de centraliser notre centre de distribution. » (Kuglin 2008). Les activités manufacturières furent consolidées aux USA.

Quaker ainsi que la filiale Gatorade furent acquise par la PepsiCo en 2001, et cette dernière allait plus tard passer à PepsiCo Brevages Canada, ajoutant ainsi les boissons pour sportifs à la gamme de boissons de l'entreprise.

### **PepsiCo Brevages Canada**

Bien que le propos de la présente analyse soit PepsiCo Aliments Canada, il est important de bien comprendre ses rapports avec les activités des boissons puisque les unités des aliments et des boissons œuvrent au sein d'une même société, soit PepsiCo Canada.

La Pepsi-Cola a ouvert sa première installation d'embouteillage à Montréal, Québec, en 1934. Ses activités se sont propagées à plus de quatre-vingt usines d'embouteillage en franchise (UEEF) dont chacune était responsable de l'embouteillage, de la distribution et de la vente dans sa région respective. La collaboration des UEEF avec leurs communautés a permis de promouvoir avec succès la marque Pepsi partout au Canada. En 1965, la société Pepsi-Cola a fusionné avec Frito Lay pour créer PepsiCo.

La PepsiCo compléta son offre de breuvages en acquérant Tropicana en 1998 et Gatorade en 2001(par l'intermédiaire de l'acquisition de Quaker).

La Figure 1 représente la structure organisationnelle de PepsiCo Canada, avec la PepsiCo Aliments Canada, l'objet de notre analyse, mise en relief :

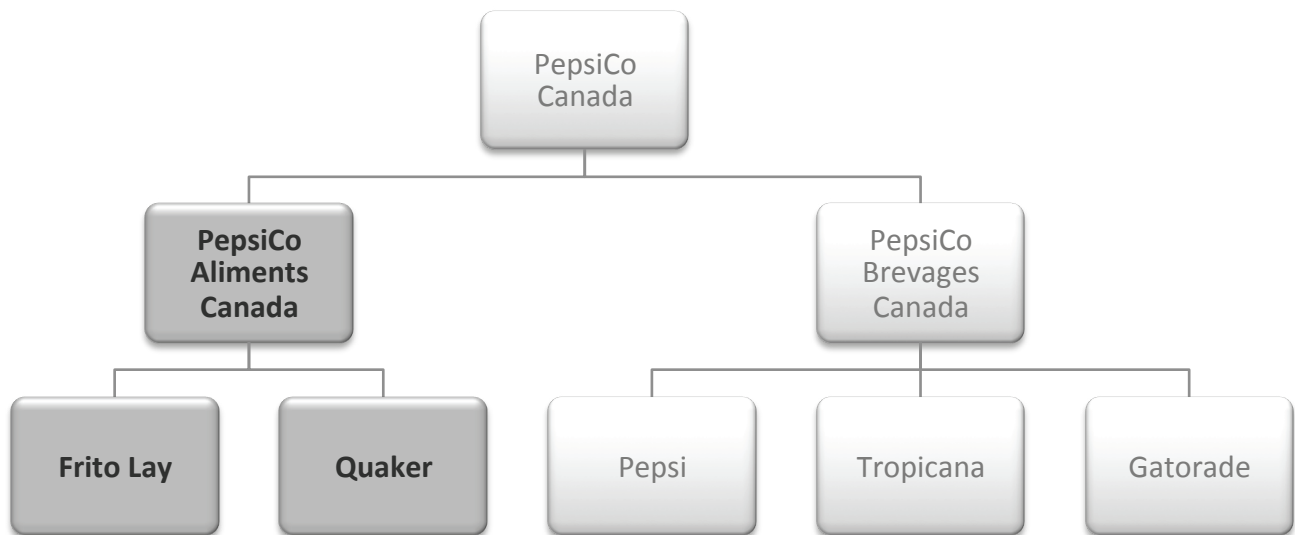


Figure 1. Organisation de la PepsiCo Canada en date d'octobre 2008.

# CATÉGORIE, INDUSTRIE ET CONTEXTE CONCURRENTIEL

La PAC exploite deux unités d'affaires : Frito Lay et Quaker. Chacune d'entre elles domine l'industrie des aliments à grignoter, l'une des catégories de produits dont la croissance est la plus importante au Canada, et disposent de canaux de distribution pratiquement à tous les coins de rue, dont les postes d'essence, les épiceries, et les distributeurs automatiques. Malgré son statut de leader du marché, la PAC a un profond respect de la concurrence, qui lui vient en grande partie des USA.

## Frito Lay

Frito Lay est un transformateur alimentaire secondaire dans la catégorie des aliments à grignoter transformés. Frito Lay livre ses produits directement aux détaillants canadiens où ils sont mis en marché par ses propres employés. De plus, Frito Lay exporte ses produits aux USA sur une base supplémentaire, et dans le cas de Miss Vickie's, à titre d'unique distributeur. Frito Lay occupe donc deux positions dans la chaîne de valeur, à titre de transformateur secondaire et de commerçant tel qu'illustré à la Figure 2 :

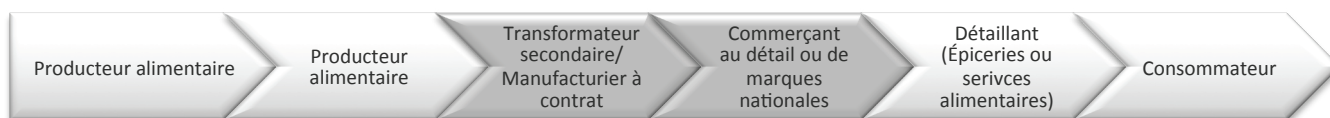


Figure 2. Positions de Frito Lay dans la chaîne de valeur de l'industrie manufacturière.

## Quaker

Quaker est un transformateur secondaire dans les catégories des aliments à grignoter et les céréales. Contrairement à Frito Lay, Quaker ne commercialise pas ses produits par l'intermédiaire des détaillants mais les livre plutôt aux entrepôts de ses clients. Les barres Quaker Chewy sont en tête de marché alors que les marques de céréales occupent une place de moindre importance. Comme on peut le voir à la Figure 3, Quaker occupe la position de transformateur secondaire dans la chaîne de valeur :

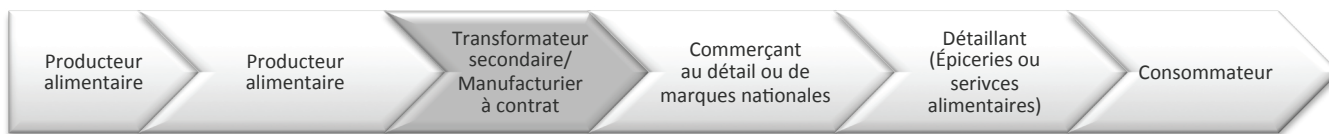


Figure 3. Position de Quaker dans la chaîne de valeur de l'industrie manufacturière.

## FACTEURS DE RÉUSSITE DE LA PEPSICO ALIMENTS DU CANADA

On peut trouver toutes sortes de renseignements sur les sociétés cotées en bourse, que ce soit dans leurs rapports annuels, les dépôts de documents auprès des autorités de réglementation en valeurs mobilières ou les documents d'information aux investisseurs. Quand ces entreprises font partie d'une importante multinationale, on trouve encore plus de renseignements dans les journaux et magazines. Bien que ces sources présentent de précieuses informations, elles les présentent sous un angle bien précis et elles ne répondent que de façon partielle à la question faisant l'objet de la présente recherche. Lors d'une entrevue avec Anne-Marie Renaud, VP des opérations de la PAC, celle-ci nous présente la réalité vue de l'intérieur par une personne ayant près de 30 ans d'expérience à la PAC. Son témoignage vécu évoque les raisons pour lesquelles la PAC continue de dominer le marché et de maintenir sa pertinence auprès de la société mère.

### COLLABORATION ET PARTENARIATS

La collaboration est un thème fréquemment abordé lorsque Anne-Marie Renaud décrit les facteurs de réussite de la PAC. La collaboration est l'une des plus grandes forces de la PAC, comme le démontre le degré de partenariat aux deux extrémités de la chaîne d'approvisionnement. À l'inverse, celle-ci peut être l'une des plus grandes sources de frustration, surtout quand on se bute à des entraves aux partenariats, émanant d'organismes gouvernementaux, dans le cadre d'efforts en vue de profiter d'occasions d'investissement devant permettre d'assurer la pérennité.

### TIRER PARTIE DE L'INFLUENCE D'UNE MULTINATIONALE

Nul doute que l'une des forces de la PAC tient à son appartenance, à titre de filiale, à une société multinationale qui jouit d'une notoriété mondiale et dont les 22 marques ont engendré des ventes d'au moins un milliard de dollars en 2012. Facteur non moins important, la PAC a accès à d'importantes ressources, y compris un brain-trust riche et varié, de meilleures pratiques et des données, pour n'en nommer que quelques unes.

Dans le rapport annuel de 2012 de la PepsiCo Inc. Indra Nooyi, présidente et PDG, précise que la vision « Rendement motivé » inspire la stratégie de l'entreprise et son nouveau modèle d'affaires passé d'une « fédération informelle de pays et de régions à une fédération davantage intégrée à l'échelle mondiale » (PepsiCo 2012). Anne-Marie Renaud s'en fait l'écho en insistant sur la corrélation de la vision avec une vision globale axée sur la « *durabilité de l'être humain, durabilité de l'environnement, durabilité du talent* ».

La communauté globale de PepsiCo va bien au-delà d'une adhésion à une vision commune. Des cadres flexibles ont été mis en place pour susciter la collaboration et la transparence et encourager les meilleures pratiques. Par exemple, un sommet annuel portant sur l'innovation a lieu pour permettre aux représentants mondiaux de la R&D et du marketing de « soulever et orienter » des idées novatrices. Le Canada organise un événement de suivi pour proposer aux équipes canadiennes ces

idées innovantes. Afin de faciliter la prise de décision novatrice, le Canada fait appel à un processus Stage-Gate® utilisé par l'ensemble de la communauté mondiale de PepsiCo.

Anne-Marie Renaud parle d'un haut degré de transparence au sein de la communauté mondiale qui aide à atteindre « l'excellence dans l'exécution », alors que les contreparties mondiales sont capables de se mesurer entre elles, permettant ainsi d'identifier des domaines d'amélioration possible des procédés. Une évaluation comparative avec les USA est une importante stratégie vu leur plus haute moyenne de productivité. Selon le Conference Board du Canada, l'écart de productivité entre le Canada et les USA augmente, comme le révèle la Figure 4.

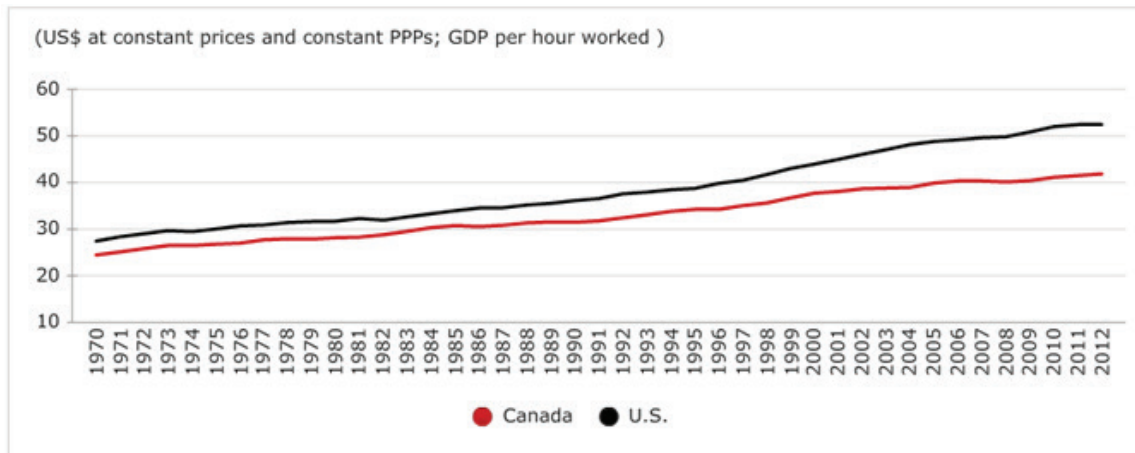


Figure 4. Productivité de la main-d'œuvre au Canada et aux USA. Tiré le 15 janvier 2014 du tableau *Labour Productivity Growth*, dans le site <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/economy/measuring-productivity-canada.aspx>. Tous droits réservés 2014, Conference Board du Canada. Reproduction autorisée.

La PAC réplique en comparant l'écart de productivité en comparant les niveaux correspondants et en profitant de la proximité des USA pour organiser des visites d'usines, identifier les différences et mettre en pratique les leçons apprises. Ainsi, cette proximité des USA peut être un précieux atout.

Par contre, la proximité peut prendre l'allure d'un mauvais sort quand l'économie d'une multinationale est prise en compte. Anne-Marie Renaud souligne que quand une devise canadienne forte s'ajoute aux déficits de coûts et d'infrastructure locaux, les manufacturiers canadiens peuvent éprouver des difficultés à concurrencer leurs contreparties américaines et courent le risque de voir leurs activités consolidées au sud de la frontière, comme ce fut le cas récemment pour Heinz et Kellogg, où, selon la CBC, des fermetures résulteront en des pertes de 740 emplois (CBC, novembre 2013).

L'une des façons de raffermir le dossier d'affaires canadien de la PAC est d'augmenter sa productivité en investissant dans la machinerie et des équipements (M&E), dont les technologies numériques tels Enterprise Resource Planning (ERP). Une telle approche est confirmée par le Conference Board du Canada qui rapporte une forte corrélation entre les investissements en M&E et la productivité. Figure 5 illustre cette corrélation ainsi que la différence des investissements et la productivité afférente au Canada et aux USA :



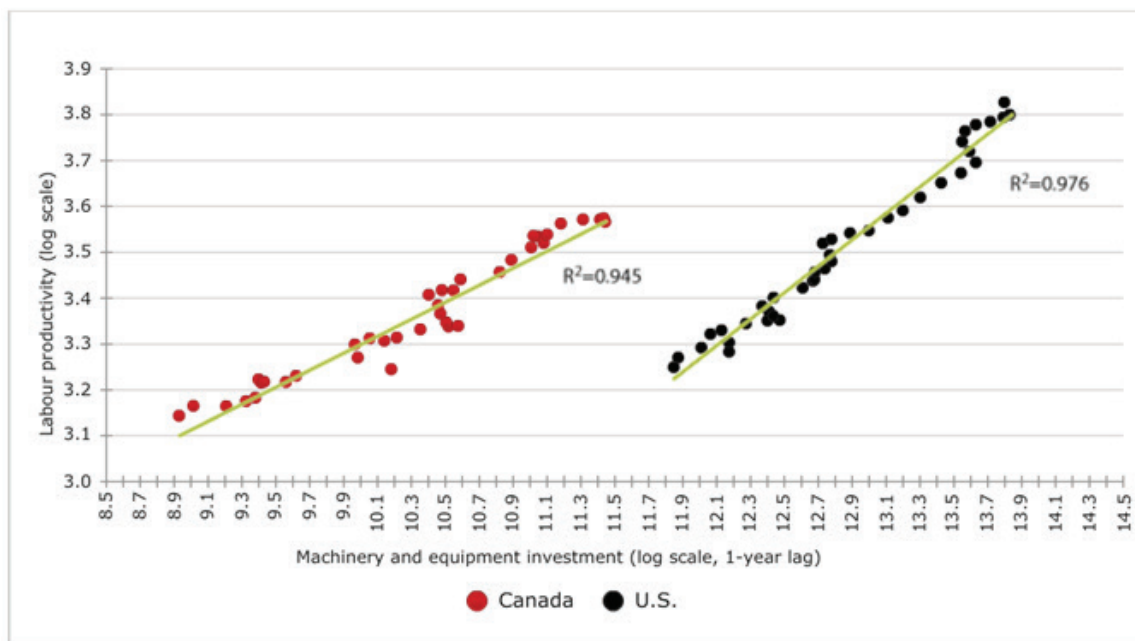


Figure 5. Rapport entre les investissements en M&E et la productivité de la main d'œuvre. Tiré le 15 janvier 2014 du tableau *Labour Productivity Growth*, dans le site <http://www.conferenceboard.ca/hcp/details/economy/measuring-productivity-canada.aspx>. Tous droits réservés 2014, Conference Board du Canada. Reproduction autorisée.

Anne-Marie Renaud souligne que deux enjeux s'imposent aux filiales de multinationales installées dans des marchés arrivés à maturité quand il s'agit d'obtenir du financement pour investir en M&E : les marchés émergents et une infrastructure vétuste. Les marchés émergents tels la Russie, la Chine, l'Inde et l'Amérique du Sud offrent des taux de rendement sur investissement élevés qui attirent les investissements, ce qui réduit les disponibilités dans les marchés développés dont le Canada et les USA. Des investissements sont disponibles pour des projets au Canada à la seule condition que ces derniers respectent le seuil des taux de rentabilité interne (IRR). Cela peut se révéler difficile dans un marché arrivé à maturité pour les entreprises dont les infrastructures vétustes doivent être mises à niveau, en l'occurrence la hauteur des plafonds pour accommoder de nouvelles M&E. Dans de tels cas, de bons dossiers justifiant l'achat de la machinerie et des équipements peuvent être plombés et facilement rejetés quand les coûts des réfections y sont ajoutés. L'innovation pourra un jour concilier à la fois les M&E et la vétusté des installations. Mais d'ici là, ces usines continueront d'entraver la productivité et perdront éventuellement toute pertinence.

Les gouvernements peuvent aider à relever de tels défis, selon Anne-Marie Renaud, qui rappelle l'annonce récente d'un partenariat du gouvernement avec la Cisco. La CBC rapportait que « *l'entente sur 10 ans pourrait permettre de créer jusqu'à 1 700 nouveaux emplois en Ontario surtout en recherche et développement. La province investirait une somme totalisant 190M\$ durant cette période (environ 111,000\$ par emploi) à la condition que l'entreprise atteigne certaines cibles d'investissement et de création d'emplois* » (CBC, décembre 2013).

## PARTENARIAT AVEC LES GOUVERNEMENTS

Anne-Marie Renaud reconnaît que des investissements de la part des gouvernements ne sont pas la seule façon de soutenir la production canadienne. Tout élément d'un dossier d'affaires qui affecte les bénéficiaires se doit d'être pris en compte, tels les coûts élevés de l'eau en Ontario, qu'elle cite comme parfait exemple d'une politique qui désavantage la production canadienne par rapport à la situation aux USA. Arriver à réduire les coûts d'utilisation de l'eau, ou encore d'en réduire l'usage en cours de production, par le biais de l'innovation ou de politiques publiques, permettrait d'uniformiser les règles du jeu et de renforcer le dossier d'affaires canadien.

Renaud insiste sur l'importance de relever les défis économiques d'une filiale canadienne qui, dans le cas de la PAC, ont entraîné une baisse des exportations aux USA pendant six années consécutives. Bien qu'une telle érosion ne résulte pas nécessairement en des fermetures d'usines immédiates, elle contribue tout de même à augmenter le prix de revient unitaire puisque les coûts fixes sont répartis sur une production moindre. Cela réduit encore plus la capacité des filiales canadiennes de concurrencer leurs homologues américaines.

La PAC s'efforce de s'associer au gouvernement afin de surmonter les obstacles à la croissance et à la compétitivité, pratique soutenue par le Plan d'action économique du Canada 2013 qui précise que « *Elles ont besoin que leur gouvernement soit un partenaire de leur réussite, et non qu'il y fasse obstacle.* » (Canada 2013, p. 7).

Anne-Marie Renaud rappelle un cas d'espèce où la PepsiCo Canada a pu collaborer avec le gouvernement pour agrandir une usine à trois fois sa taille originale. C'était en 1997 et la PepsiCo devait se doter d'une capacité de production de maïs dans le Nord-Est américain pour les marques Doritos et Tostitos. La PepsiCo Canada a soumis une proposition à la ville de Québec, mais l'ajout d'une desserte ferroviaire était un élément essentiel du dossier d'affaires. Grâce à un bon partenariat avec le gouvernement, les obstacles ont été éliminés, les services ferroviaires approuvés et le choix s'est porté sur l'usine de Québec qui allait contribuer des emplois à l'économie. Selon Renaud, à défaut d'un tel partenariat, cette usine aurait éventuellement été fermée.

Les partenariats avec les gouvernements peuvent aussi permettre la mise en œuvre de stratégies d'économies de coûts. Comme l'explique Anne-Marie Renaud, la PAC s'est entendue avec la province d'Ontario et d'autres défenseurs de l'industrie pour la mise en œuvre du Programme concernant les trains routiers (TR) en Ontario, qui permet l'usage d'un attelage composé d'un camion et de deux remorques. Les TR sont en usage au Québec et dans les Prairies depuis plusieurs années mais tardaient à être approuvés en Ontario pour des raisons de densité de circulation. Tel que le ministre des Transports Jim Bradley a déclaré au Toronto Star, les TR « réduisent les coûts de transport, la consommation de carburant et les émissions polluantes » (The Star, 2009).

Par contre, le programme des TR ne peut pas profiter à toutes les usines à cause des limites de l'infrastructure dont des intersections trop étroites – les TR ont besoin d'un plus grand rayon de braquage. Pour la mise en œuvre du programme de TR, la PAC doit travailler de concert avec les

municipalités pour modifier les intersections. Renaud prend pour exemple la ville de Cambridge où une usine de la PAC ne peut pas avoir recours aux TR sans un réaménagement des intersections trop étroites. Comme ces améliorations ne bénéficient aucunement au grand public, Cambridge allait exiger que la PAC assume tous les coûts d'amélioration. LA PAC est prête à participer au financement à titre d'amélioration locale, où les coûts sont partagés par les propriétaires fonciers au biais des taxes foncières. Mais la PAC ne serait pas en mesure de financer le tout. Sans une solution basée sur partenariat réussi, les occasions de réduction de coûts et les avantages environnementaux demeurent irréalisables.

Il est possible que les municipalités puissent approcher le gouvernement fédéral en quête d'une solution, vu le Plan d'action économique 2013 où l'on peut lire ce qui suit : *“Le Plan d'action économique de 2013 établit un nouveau plan Chantiers Canada pour construire des routes, des ponts, des métros, des trains de banlieue et d'autres infrastructures publiques en collaboration avec les provinces, les territoires et les municipalités. Le nouveau plan soutient l'avantage infrastructurel du Canada, un important moteur de croissance économique et de création d'emplois. Les nouveaux investissements cibleront les projets qui améliorent la productivité et favorisent la croissance économique, comme les routes et le transport en commun, et qui tirent parti d'approches innovatrices comme les partenariats public-privé (PPP)” (Canada 2013, p. 9)*

## **RÉUNIR UNE COMMUNAUTÉ DE PRODUCTEURS ALIMENTAIRES**

Anne-Marie Renaud affirme que leur réussite repose en grande partie sur la collaboration avec leurs producteurs agricoles.

**POMMES DE TERRE** : La plupart des producteurs de pommes de terre se trouvent à moins de deux heures de leurs usines respectives situées à l'Île du Prince Édouard, en Nouvelle Écosse, au Québec, en Ontario et en Alberta. Une telle proximité permet de réduire les coûts, certes, mais elle est aussi propice aux relations plus étroites avec les producteurs forgées, dans certains cas, depuis trois ou quatre générations. La PAC aide ses producteurs de pommes de terre à maximiser leur rendement et réduire leurs coûts en leur fournissant une variété de pomme de terre mise au point aux USA et éprouvée par les producteurs canadiens. Cette variété résiste aux maladies, s'entrepasse bien, et est facile à semer, cultiver et récolter. De plus, la PAC forme les producteurs afin qu'ils soient bien équipés pour cultiver un produit de grande qualité.

**AVOINE** : Peterborough est le seul endroit au Canada où l'avoine est transformée et elle provient de la région de l'Atlantique afin de minimiser les coûts. Toute l'avoine cultivée dans l'Ouest canadien pour la PepsiCo est expédiée vers les usines américaines. Les relations avec les producteurs d'avoine sont bons mais moins étroits que ceux entretenus avec ceux de la pomme de terre mais la PAC est en voie d'adopter cette dernière approche avec les producteurs d'avoine.

**GRAINES DE TOURNESOL:** La PAC fabrique la marque Spitz à Bow Island, Alberta, à partir de graines de tournesol produites par les producteurs de l'Alberta et du Manitoba avec lesquels elle entretient d'excellents rapports. La PAC supplée aussi à ses besoins en important des USA.

**BLE :** La PAC utilise du blé dans la confection de ses SunChips, Twistos et muffins fabriqués à Cambridge. Cependant, à cause des faibles volumes requis, il n'y a pas de contrat avec les producteurs et le blé est acheté par l'entremise de fournisseurs.

**RIZ:** La PAC utilise aussi du riz dans la confection des SunChips fabriquées à Cambridge. Le riz est importé de fournisseurs américains.

**MAÏS:** Le maïs complète la liste des produits de base de la PAC et il est importé des USA à cause de conditions de culture peu favorables au Canada pour produire du maïs de la qualité désirée. Les rapports avec les agriculteurs sont très bons mais ils sont entretenus par les filiales américaines. Le maïs est transformé dans des usines à la ville de Québec, à Cambridge et à Lethbridge.

## RELATIONS CLIENTS INTÉGRÉES

Les relations clients de la PAC sont tout aussi bonnes que celles entretenues avec les producteurs agricoles. Selon le produit et les besoins de la clientèle, la PAC a recours à l'un de deux modes de livraison – LDM (livraison directe en magasin) et livraison aux entrepôts.

À Frito Lay, la LDM est l'approche conventionnelle alors que le produit est livré aux détaillants et disposé en tablettes par les employés de la PAC, ce qui en assure les meilleures présentations et promotion. Ainsi, la PAC établit d'excellentes relations avec les détaillants et acquiert une meilleure compréhension de leurs besoins individuels et des intentions d'achat des consommateurs. La PAC y trouve aussi des renseignements plus précis sur le marché qu'elle partage par la suite avec sa clientèle, lui permettant ainsi à son tour d'anticiper la demande. Anne-Marie Renaud qualifie cette approche d'avantage concurrentiel pour la PAC.

La livraison en entrepôt est privilégiée par Quaker. La mise en marché est alors du ressort des gestionnaires des magasins qui collaborent avec les préposés aux ventes de la PAC pour y organiser des efforts de promotion. Cette approche moins coûteuse est d'habitude réservée aux produits qui sont moins fragiles ou périssables.

Quel que soit le mode de livraison, la PAC collabore étroitement avec les détaillants pour satisfaire leurs besoins propres, surtout en ce qui touche les plus gros magasins, vu la forte tendance vers la consolidation du marché du détail au Canada. Les grandes surfaces recherchent des produits à l'image de leurs modèles d'affaires, telle l'emballage sur mesure suivant le modèle d'achat en vrac de Costco, ou encore les outils promotionnels connexes pour la marque « Hero » de Walmart. Comme Anne-Marie Renaud le souligne, il faut à tout prix être le partenaire de choix et « gagner avec les gagnants ».

La PAC ne s'en tient pas à servir uniquement le marché canadien. Elle fait appel à son agilité pour suppléer à la demande de SunChips, Cheetos et Tostitos aux USA. En outre, vu l'absence d'équipement spécialisé dans les usines américaines, la PAC assume le rôle de fournisseur unique des croustilles Miss Vickie's dans le marché américain.

## **RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION**

Selon un rapport récent du Conference Board du Canada (2013), « Le système d'éducation et de formation technique du Canada demeure l'un des meilleurs au monde mais, on doit y faire davantage pour adapter les connaissances transmises aux étudiants canadiens aux besoins d'un marché de la main d'œuvre en pleine évolution. Au niveau postsecondaire, nous devons améliorer la coordination de l'offre et ainsi créer de meilleurs cheminements vers les milieux de travail, les emplois et les carrières. Et les employeurs canadiens doivent investir davantage en éducation, formation et recyclage de leurs employés. »

Les pratiques de recrutement et de fidélisation de la PAC concordent bien avec de telles recommandations car la « durabilité du talent » est un élément fondamental du « *Rendement motivé* », vision globale de la PepsiCo. Anne-Marie Renaud note que le talent a toujours été prisé à la PepsiCo et qu'il est un élément clé de la réussite de l'entreprise. La durabilité du talent est atteinte de deux façons : collaborer avec les universités et autres institutions pour créer des programmes et avenues pour bien préparer les étudiants à rallier la PAC ; et, offrir aux employés des occasions de perfectionnement et des cheminements de carrière pour fidéliser ces derniers. En outre, Renaud a longuement œuvré auprès des employés et des syndicats et a constaté que la transparence est importante afin d'établir l'équilibre entre la rémunération et la compétitivité.

## EXCELLENCE DANS L'EXÉCUTION

Anne-Marie Renaud parle du facteur de réussite « L'excellence dans l'exécution », qui est dans l'ADN même de la PepsiCo. L'excellence dans l'exécution suppose une attention accordée aux détails dans toutes les facettes des affaires. Selon elle, on s'en passe au risque de se retrouver « *endormi au volant* ».

### PLANIFIER POUR RÉUSSIR

Pour atteindre l'excellence dans l'exécution, il faut un plan, et à la PAC, il s'agit d'un plan qui correspond à la vision globale de la PepsiCo mais qui tient compte de la réalité canadienne et des forces de collaboration. La PAC se livre à un exercice de planification à tous les 3 à 5 ans qui comporte des examens et ajustements annuels à partir de données portant sur tous les aspects des affaires, y compris la R&D, et les tendances des marchés et des politiques.

### AJOUTER DE LA VALEUR À LA CHAÎNE DE VALEUR

Anne-Marie Renaud décrit la chaîne de valeur de la PAC tel un système de partenaires qui collaborent afin de produire des aliments de qualité et qui sont tout à fait conscients du fait que les consommateurs vont « *mettre leurs aliments en bouche* ». La PAC non seulement concentre ses efforts sur son chaînon mais elle est d'avis qu'il est important d'investir aussi dans des rapports étroits avec agriculteurs et détaillants.

Pour être rentable, de dire Renaud, « *vous devez connaître les leviers importants qui vont rendre la chaîne d'approvisionnement la plus efficiente possible.* » C'est pourquoi la PAC a mis en œuvre un système intégré de chaîne d'approvisionnement qui prévoit la demande jusqu'à 16 mois à l'avance et assure la capacité d'expédition selon ASN (avis préalable d'expédition) qu'elle est à mettre en place auprès de clients choisis.

### « SOULEVER ET ORIENTER » L'INNOVATION COLLABORATIVE

Tel qu'indiqué précédemment, PepsiCo organise un sommet qui permet de « soulever et orienter » des idées novatrices à la grandeur de l'équipe mondiale et de mettre en œuvre un processus Stage-Gate® pour faciliter la prise de décision.

Anne-Marie Renaud est convaincue que la taille du Canada, par rapport à celle des USA, constitue un avantage distinct. Par exemple, là-bas, Frito Lay et Quaker ont toutes deux un président alors qu'au Canada, il n'y en a qu'un seul, soit celui de la Aliments PepsiCo Canada. Ceci crée une structure plus cohérente qui peut être plus agile et créative, et qui contribue à « *l'excellence dans l'exécution* ».

Renaud décrit un consommateur canadien semblable au consommateur américain mais plus avisé en termes d'intentions d'achat de produits plus sains. Quand s'ajoute à cela un marché plus petit et des lignes de production réduites pour le servir, le Canada peut jouer le rôle de banc d'essai pour de nouveaux produits.

Ce fut le cas pour la marque Twistos, produit issu de l'Argentine au départ. La PAC a récemment couru le risque de lancer la première des Twistos au Canada, occupant à la fois l'espace tablette des croustilles et des craquelins. Cela fut possible grâce à la disponibilité de l'espace et de la quasi-totalité des équipements nécessaires à l'usine de Cambridge pour lancer une nouvelle ligne de production au Canada. Anne-Marie Renaud compare la situation à une situation semblable aux USA où il aurait fallu des lignes de production dans cinq usines pour couvrir un marché dont la population est dix fois plus importante. Vu le succès connu par les Twistos au Canada, on songe à lancer la marque aux USA.

Quand on songe à l'innovation à l'échelle mondiale, raconte Anne-Marie Renaud, il faut se rappeler de l'approche fondée sur les principes suivants : Mener, Apprendre et Emboîter le pas (Lead, Learn and Lock-step). Au Canada, nous prenons les devants parfois grâce à une innovation ; parfois aussi nous émuloons un autre pays et apprenons de son expérience. Enfin, il nous arrive d'emboîter le pas et même de lancer un projet en même temps.

Une autre occasion pour le Canada de mener se présenta au moment de l'élimination des acides gras trans de nos produits. Il s'est agi d'une importante innovation pour la PAC et le Canada, et un point tournant pour la PepsiCo qui a entraîné dans sa foulée le secteur des biens emballés pour la vente au détail. Vu la nécessité d'avoir recours à une huile végétale plus dispendieuse, il s'agissait aussi d'un risque, mais d'un risque éclairé, car il était en fonction de la recherche de marché de la PAC et de sa connaissance des intentions d'achat du consommateur. Selon Anne-Marie Renaud, il s'agit là de la seule façon de prendre des risques.

En prenant les devants en matière d'innovation réussie, la PAC s'est méritée le respect de la grande famille PepsiCo.

## **RÉPONSE AUX TENDANCES**

La PAC fait beaucoup de recherche afin de bien saisir les tendances du marché et les intentions d'achats. Anne-Marie Renaud mentionne à titre d'exemple la décision de la PAC d'éliminer les acides gras trans et de réduire la teneur en sodium en réponse aux préoccupations croissantes des canadiens concernant leur santé. Là où la LDM est mise en œuvre, plus de données sont disponibles car les employés de la PAC gèrent directement la mise en marché en magasin. Renaud ajoute que la LDM permet la différenciation et est un avantage concurrentiel, puisque la PAC est en mesure d'en savoir plus que tout autre à propos de la catégorie, y compris leurs détaillants.

Les politiques publiques sont aussi un domaine qui intéresse la PAC et elle en suit l'évolution, les orientations et les influences en collaborant avec les organismes gouvernementaux pour mieux connaître les réglementations existantes et nouvelles, en communiquant son point de vue sur les impacts possibles et en faisant pression pour l'adoption de changements si nécessaire. Tel fut le cas pour les acides gras trans et les TR mentionnés précédemment.

# GLOSSAIRE DES FACTEURS DE RÉUSSITE

Lors d'une entrevue avec Anne-Marie Renaud, VP des opérations de la PAC, celle-ci nous raconte comment un leader du marché a réussi à se métamorphoser à répétition. On retrouve ci-après un résumé de certains des facteurs ayant contribué à cette réussite :

## COLLABORATION ET PARTENARIATS

### **TIRER PARTIE DE L'INFLUENCE D'UNE MULTINATIONALE :**

La PAC sait tirer partie de la puissance d'une marque mondiale et des importantes ressources d'une organisation participative qui évolue dans plus de 200 pays et territoires pour atteindre « l'excellence dans l'exécution ».

### **PARTENARIAT AVEC LES GOUVERNEMENTS :**

La PAC a toujours collaboré avec les divers paliers de gouvernement pour lancer des projets qui engendrent la durabilité, et adopter des stratégies permettant des économies de coûts.

### **RÉUNIR UNE COMMUNAUTÉ DE PRODUCTEURS ALIMENTAIRES :**

La PAC a établi des relations étroites avec ses producteurs agricoles avec lesquels elle collabore pour maximiser à la fois rendement et qualité.

### **RELATIONS CLIENTS INTÉGRÉES :**

LA PAC s'efforce d'être le partenaire préféré de ses clients en collaborant étroitement avec eux pour mieux les connaître et répondre à leurs besoins particuliers.

### **RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION :**

L'entreprise collabore avec les universités afin qu'elles soient en mesure de connaître le profil idéal des candidats et aide ses employés à progresser au sein de la PAC.

## EXCELLENCE DANS L'EXÉCUTION

### **PLANIFIER POUR RÉUSSIR :**

La PAC se livre à un exercice de planification à tous les 3 à 5 ans qui comporte des examens et ajustements annuels à partir de données portant sur tous les aspects des affaires, y compris la R&D, le marketing et les politiques.

### **AJOUTER DE LA VALEUR À LA CHAÎNE DE VALEUR :**

La PAC s'efforce d'ajouter de la valeur partout dans la chaîne de valeur en collaborant avec les producteurs pour maximiser leur rendement et avec les clients pour bien répondre à leurs besoins particuliers.

### **« SOULEVER ET ORIENTER » L'INNOVATION COLLABORATIVE :**

La PAC met à profit son agilité et sa connaissance du marché pour réaliser ses propres innovations, tout en profitant d'un processus global d'innovation qui « soulève et oriente » les idées nouvelles par l'intermédiaire de la grande famille PepsiCo.

### **RÉPONSE AUX TENDANCES :**

Il faut de « l'excellence dans l'exécution » pour livrer des produits qui correspondent aux tendances des marchés et aux politiques publiques. La PAC investit beaucoup en recherche pour bien connaître les tendances des marchés et les politiques afin de mieux y répondre.



## RÉFÉRENCES

- Canada. (2013). *Les emplois, la croissance et la prospérité à long terme. Plan d'action économique de 2013 du Canada : Le budget en bref*. Tiré de <http://www.budget.gc.ca/2013/doc/bb/brief-bref-fra.html>
- Double tractor-trailers take to Ontario's roads this summer. (16 avril 2009). *The Star*.  
[http://www.thestar.com/news/ontario/2009/04/16/double\\_tractortrailers\\_take\\_to\\_ontarios\\_roads\\_this\\_summer.html](http://www.thestar.com/news/ontario/2009/04/16/double_tractortrailers_take_to_ontarios_roads_this_summer.html)
- Heinz closes Leamington plant, 740 people out of work. (13 novembre 2013 ). *CBC News*. Tiré de <http://www.cbc.ca/news/canada/windsor/heinz-closes-leamington-plant-740-people-out-of-work-1.2426608>
- Kellogg to close London cereal factory next year. (10 décembre 2013). *CBC News*. Tiré de <http://www.cbc.ca/news/business/kellogg-to-close-london-cereal-factory-next-year-1.2458080>
- Kuglin, E. (21 novembre 2008). PepsiCo closing plant, 258 out of work. *Sun Media*. Tiré de <http://www.intelligencer.ca/2008/11/21/pepsico-closing-plant-258-out-of-work>
- Ontario deal may create up to 1,700 jobs. (10 décembre 2013). *CBC News*. Tiré de <http://www.cbc.ca/news/business/cisco-ontario-deal-may-create-up-to-1-700-jobs-1.2462749>
- PepsiCo. (2012). *PepsiCo Annual Report 2012*, p. 2. Tiré de <http://www.pepsico.com/Investors/Annual-Reports-and-Proxy-Information>
- The Conference Board of Canada (27 mars 2013). *Canada gets an "A" in education, but needs to fix links between post-secondary schooling and workforce*. Retrieved from [http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/13-03-27/canada\\_gets\\_an\\_a\\_in\\_education\\_but\\_needs\\_to\\_fix\\_links\\_between\\_post-secondary\\_schooling\\_and\\_workforce.aspx](http://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/13-03-27/canada_gets_an_a_in_education_but_needs_to_fix_links_between_post-secondary_schooling_and_workforce.aspx)

## 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 :

