

PROJET 4a :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE

Premium Brands



Ron Wasik, University of British Columbia



a place of mind
THE UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA

Land and Food Systems

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.



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



PERSONNE INTERVIEWÉE: GEORGE PALEOLOGOU, PRÉSIDENT & PDG, PREMIUM BRANDS

INTERVIEWEUR: RON WASIK, UBC - LAND AND FOOD SYSTEMS

RÉSUMÉ ANALYTIQUE DES ÉTUDES DE CAS DE MARQUES HAUT DE GAMME*

Raison d'être de l'entreprise :

Investir dans des entreprises nord-américaines imbues d'une culture entrepreneuriale, fabricant d'aliments de spécialité, bons au goût et faits d'ingrédients nutritifs, et éprises de leur communauté et de ce qu'il y a de meilleur pour la planète.

Choix audacieux :

1. Procéder à l'achat d'un bloc majoritaire de titres de la Saskatchewan Wheat Pool en vue d'une prise de contrôle de Fletcher's (FFF).
2. Choix de la raison sociale « Premium Brands ».
3. Vente de la FFF pour réunir des liquidités pour payer les dettes et acheter les actifs principaux.
4. Retient des activités de distributions.
5. Diversification dans le poisson alors que l'entreprise n'avait aucune connaissance de ce marché
6. Décision de développer de solides marques régionales et non des marques nationales.
7. Décision de laisser chacune de ses sociétés exploitantes fonctionner librement plutôt que de les réunir en une seule entité uniforme et transparente.
8. Spécialisation dans les produits de haut de gamme à prix fort
9. Aucun intérêt manifeste pour les denrées.
10. Expansion dans le marché américain.

Principes clés :

1. Innovation
2. Entreprenariat
3. Imputabilité
4. Indépendance des sociétés exploitantes
5. Adhésion à la vision d'entreprise
6. Exécution de leurs stratégies et de leur vision
7. Rendement stable sur l'investissement des actionnaires

* À noter : la présente étude ne porte que sur Premium Brands, société de portefeuille, et à aucune autre de ses sociétés exploitantes.

Facteurs de réussite clés de l'entreprise :

1. Fondateurs avec expertise en finance et en fabrication alimentaire
2. Équipe interne pour fusions & acquisitions
3. Solides disciplines de gestion du risque
4. Intelligence marketing
5. Achat d'entreprises qui partagent la vision de Premium Brands
6. Autorisation des sociétés exploitantes à œuvrer séparément.
7. Imputabilité exigée des gestionnaires
8. Diversification dans plusieurs segments de produits
9. Pénétration dans tous les secteurs de consommation
10. Sources de capitaux sans restrictions
11. Spécialisation dans les produits de qualité dont le prix est justifié
12. Promotion de marques régionales fortes grâce à une présence importante dans les communautés où les sociétés exploitantes sont établies
13. Économies d'échelle
14. Services institutionnels complets fournis sans frais

Principaux obstacles à la croissance :

1. Dénicher les partenaires appropriés
2. Absence d'accès à des intrants à prix concurrentiels au Canada
3. Manque de capacité de production

Attributs de leader du président et PDG :

1. Entrepreneur
2. Sais ce qu'il veut et ce que l'entreprise devrait être et ne pas être
3. Solides connaissances de la finance et de l'industrie
4. Réfractaire à la bureaucratie
5. Exige l'imputabilité
6. Confiant en ses habiletés
7. Confiance en ses gestionnaires

MARQUES DE HAUT DE GAMME* HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

L'origine de Premium Brands remonte à 1917 à une société du nom de FFF. La FFF oeuvrait dans le domaine de l'abatage du porc et la transformation de certaines pièces en bacon, saucisses et jambons. En dépit du fait qu'elle était une entreprise de viande de porc, la FFF a connu de belles années au rythme de la croissance de l'économie canadienne. Toutefois, tout s'est mis à changer dans les années 80 pour bon nombre de raisons, y compris l'évolution de la dynamique concurrentielle dans l'industrie de la viande de porc frais sujette à une consolidation progressive.

George Paleologou, président et PDG

George s'est joint à la FFF en 1987 à titre de contrôleur et directeur des finances. Plusieurs années auparavant, il avait décroché un B.A. en administration des affaires en 1982 à l'Université Simon Fraser. Ensuite, il fit son stage afin d'obtenir la certification de comptable agréé (CA) à la firme Thorne Riddel (aujourd'hui KPMG). Chez Thorne, il s'est familiarisé avec les fusions & acquisitions (F&A). Cet intérêt a bientôt pris l'allure d'une passion pour l'étude des entreprises alimentaires pour en déterminer les forces et les faiblesses.

L'aventure commence

Au moment où George s'est rallié à la FFF, l'entreprise était la propriété de la Hog Producers de l'Alberta. En 1990, il a orchestré un rachat de la FFF avec l'appui d'une société de capital de risque (SCR). Une année plus tard, l'entreprise est devenue société ouverte et ses actions prirent beaucoup de valeur. La SCR a par la suite vendu ses actions et réalisa un intéressant profit. Peu de temps après, la Saskatchewan Wheat Pool prit le contrôle de l'entreprise en acquérant des actions sur le marché libre. Peu après la prise de contrôle par la Wheat Pool, George quitta son poste de directeur des finances pour accéder au poste de président de la Direct Plus, la division de la distribution de la FFF chargée de la livraison directe aux postes d'essence et aux dépanneurs (magasins C). La vision de ce qui allait devenir Premium Brands s'est mise à progresser dans la tête de George au cours de la décennie suivante.

Ce fut durant cette même période que George et Fred Knoedler, PDG de la FFF à l'époque, ont imaginé la raison sociale « Premium Brands ». « L'appellation rappelait la nouvelle vision d'investir dans des entreprises fabricant des aliments de spécialité de marque. »

À noter : Toutes les citations sont de George Paleologou, président et PDG de Premium Brands.

* La présente étude ne porte que sur Premium Brands, société de portefeuille, et à aucune autre de ses sociétés exploitantes.

Premium Brands démarre

En 2000 et 2001 George partagea sa vision d'une nouvelle entreprise devant s'appeler Premium Brands avec un groupe d'investisseurs. Ces derniers étaient d'accord avec le plan d'affaires et s'entendirent pour appuyer l'équipe de direction dont George, Fred Knoedler et Will Kalutycz, tous des cadres de haut calibre et convaincus de la Fletcher. Ceux-ci ont donc acheté le bloc majoritaire de titres de la Saskatchewan Wheat Pool au coût de 50 millions\$ avancés par les investisseurs.

George fut nommé président et administrateur de la nouvelle société. Fred assumait le rôle de pdg et administrateur et Will devint directeur des finances. Fred est décédé en 2007 et George assumait ensuite le rôle de président et PDG. Will occupe toujours le poste de directeur des finances de la PB.

George, Fred et Will étaient tous forts de l'expérience acquise dans le difficile commerce du porc. « C'était là le lien commun qui nous unissait. Nous connaissions les choses à faire et à ne pas faire. Nous sommes tous trois tombés d'accord sur notre devenir. Nous avons donc la même vision. »

Le Plan

Dès ses débuts, le plan d'affaires de la nouvelle entreprise avait pour but de vendre les actifs liés aux denrées au prix le plus fort, amortir la dette de l'entreprise et utiliser l'excédent de capitaux pour acheter des entreprises d'aliments de spécialité ou investir dans celles-ci. On vise d'abord et uniquement les entreprises de viandes de spécialité, de viandes fines, de sandwiches, de distribution ainsi que les boulangeries artisanales. Aujourd'hui, la PB est un commerce verticalement intégré qui fabrique et distribue ses produits aux entreprises clientes et aux consommateurs. C'est ainsi qu'elle est en mesure d'entretenir des rapports étroits avec sa clientèle tout en récoltant les marges issues de la fabrication et de la distribution.

PREMIUM BRANDS DE NOS JOURS

La lettre aux actionnaires de George figurant au Rapport annuel 2012 parle avec éloquence de Premium Brands, entreprise qu'il a fondée avec ses deux collègues en 2001.

Vision stratégique

« Le principe central de notre entreprise est l'entrepreneuriat. L'essentiel de notre stratégie d'affaires est de s'associer en partenariat à des entrepreneurs prospères cherchant appui pour assurer la croissance de leur commerce, et de leur fournir un

certain nombre d'avantages stratégiques incluant le pouvoir d'achat, l'accès aux canaux de distribution et surtout aux très importantes sources de capitaux. L'amalgame d'énergie et d'innovation de ces entrepreneurs associé aux avantages de l'intégration à un important groupe d'entreprises crée un puissant modèle d'affaires parfaitement adapté à l'environnement alimentaire en constante évolution. Notre stratégie d'affaires unique nous permet de tirer profit de la demande croissante des consommateurs à la recherche de produits locaux. En plus de la capacité de notre modèle d'affaires à s'adapter pour profiter des nouvelles tendances, ce dernier possède trois autres attributs qui nous permettent de tirer le maximum de ces tendances. Premièrement, nos entrepreneurs partenaires gèrent souvent des installations de production ou de distribution plus petites et versatiles centrées sur la région. Ils disposent donc d'un sérieux avantage concurrentiel quand il s'agit de répondre aux besoins des détaillants et prestataires de services alimentaires qui eux doivent accommoder ces tendances d'achats. Deuxièmement, notre approche pluri marques, axée sur une variété de puissantes marques régionales plutôt que sur une marque nationale unique, se voit de plaire aux consommateurs.

Le troisième attribut de notre modèle d'affaires qui nous permet de bénéficier de la demande des consommateurs pour des produits locaux est la véritable identité locale de nos entreprises. Être de l'endroit suppose une implication qui va de soi dans la communauté où l'on habite et travaille, et une participation aux événements locaux et aux activités caritatives. À ce chapitre, je suis très fier du soutien que nos entreprises et nos employés apportent à d'importantes causes dans leurs communautés respectives. En outre, plusieurs de nos entreprises ont des antécédents locaux créés par l'héritage d'un entrepreneur fondateur qui a travaillé d'arrache-pied avec sa famille pendant de nombreuses années afin de bâtir un commerce prospère. Dans un monde trop souvent dominé par d'énormes multinationales, la simple évocation d'un pionnier fondateur et de son intarissable passion à préparer une nourriture suivant les méthodes traditionnelles et avec les meilleurs ingrédients interpelle plus que jamais le consommateur. »

George s'est penché davantage sur la vision de Premium Brands dans un discours aux investisseurs en septembre 2013, dans lequel il affirme :

« Notre vision est d'investir dans des entreprises imbues d'une culture entrepreneuriale, fabricant des aliments de spécialité, bons au goût et faits d'ingrédients nutritifs, et éprises de leur communauté et de ce qu'il y a de meilleur pour la planète. »

Profil d'affaires de Premium Brands

Le profil de l'entreprise se lit comme suit dans son Rapport aux investisseurs daté de septembre 2013 :

- Entreprise située en Colombie-Britannique
- Revenus annuels en croissance de plus de 1\$ milliard
- Taux de croissance annualisé de 24% au cours des 5 dernières années
- Environ 3 600 employés
- Bâtir des commerces entrepreneuriaux ayant des marques régionales établies, de solides valeurs communautaires, et des priorités axées sur les gens
- Stratégies d'affaires uniques
- Solides antécédents de croissance et de flux de trésorerie stables
 - Antécédents d'acquisitions réussies

PARLEZ-MOI DES RÉUSSITES (ET DES ÉCHECS) DE VOTRE ENTREPRISE :

Avec au départ 273 millions de \$ de revenus en 2001, le taux de croissance annualisé au cours des dix dernières années est de 24%. Les revenus de 2013 seront d'environ 1.1 milliard de \$ provenant de 29 commerces acquis depuis 2001.

Les investisseurs ont connu un très bon rendement. Un investisseur des premiers jours a récemment confié à George que son investissement dans la PB lui avait rapporté des gains annualisés de 17% au cours des dix dernières années alors qu'il réinvestissait les dividendes en des actions. Au départ en 2001, la capitalisation boursière se situait entre 100 millions de \$ et 120 millions de \$. L'entreprise a depuis distribué 174 millions de \$ aux actionnaires. Les investisseurs du début ont vu la valeur de leurs placements tripler et leurs dividendes équivaloir à plus de la valeur de leur première mise.

La stratégie de l'entreprise et son exécution ont largement profité aux actionnaires au cours de la décennie malgré des défis de taille tels la plus importante récession des 80 dernières années, la pire sécheresse des 50 dernières années, un taux de change de la devise passant de .80¢ à la parité, et l'augmentation explosive du prix des denrées. Aujourd'hui, la PB poursuit sa stratégie originale et est en bonne posture pour l'avenir. Son capital de base et ses actifs sont en très bon état. Il n'y a rien qui puisse nous empêcher de continuer à offrir un bon rendement à nos investisseurs. Nous sommes une réussite canadienne. »

Échecs

Pendant sept ans la PB a établi un très solide commerce de C-Store centré sur la livraison directe en magasin et la distribution partout au Canada. Il s'agit là d'un commerce semblable à Direct Plus, celui que George avait déjà géré. Cette division avait réussi à activer la croissance du commerce des viandes de spécialité et des sandwiches.

Malheureusement, la PB a tardé à réagir à l'évolution des canaux de la C Store et elle en a payé le prix. George raconte avec amertume : « Nous continuions de penser qu'il s'agissait d'un problème d'innovation de produit et de distribution du bon produit. Nous n'avons pas su anticiper la contraction de ce canal de distribution à cause, entre autres, du coût élevé de l'essence qui limitait le revenu disponible des ménages. Après avoir dépensé 100\$ d'essence, que restait-il à dépenser au C-Store ? D'autres événements ont ajouté aux malheurs de la société exploitante. La loi sur le paiement à la pompe en C.-B. a rétréci l'achalandage dans le magasin. Le goût des consommateurs a lui aussi évolué alors que ces derniers se mirent à dépenser dans les restaurants à service rapide* plutôt que dans les dépanneurs. Pour tenter de réduire ses pertes, l'entreprise retira des camions de sa flotte, consolida les parcours et s'associa à des partenaires de distribution mais en cours de route elle perdit la masse critique nécessaire à une prestation de services profitable.

L'entreprise a aussi dû faire face à d'autres écueils à cause d'événements hors de son contrôle. En 2008-2009 par exemple, à cause de la profonde récession, leur segment de la fine cuisine a été durement touché, de même que les activités de distribution qui lui étaient assignées. Nous avons tout de même réussi à nous en sortir, mais ce ne fut pas facile. »

FACTEURS DE RÉUSSITE

La solution de la propriété de la PB

Une bonne part de la réussite de Premium Brands tient à la diligence raisonnable appliquée au seul choix d'entreprises ciblées qui partageaient sa vision. « Nous avons considéré plusieurs ententes impliquant d'excellentes entreprises mais nos visions étaient incompatibles, donc nous ne sommes pas allés de l'avant. » Les entreprises d'aliments de spécialité disposant de solides marques régionales et toujours dirigées par leur propriétaire fondateur, telles étaient les cibles préférées de la PB.

* Le secteur de la restauration rapide inclut des entreprises telles McDonald's, Wendy's, Burger King, KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Dairy Queen et A&W.

Une fois une entreprise identifiée, George et Will rencontrent le propriétaire fondateur afin de déterminer les possibilités d'un partenariat. « Les propriétaires fondateurs n'ont pas à vendre leur entreprise au complet. Souvent, ils ne sont pas prêts à se départir de leur 'enfant'. Ils ne veulent pas quitter leur emploi. Ils aiment ce qu'ils font, ils ne veulent tout simplement pas mettre tous leurs œufs dans le même panier vu leur âge et leur profil de risque. Notre structure nous permet d'acquérir de 60% à 90% de l'entreprise visée. »

Premium Brands leur fournit le capital et autres services auxquels une petite entreprise n'aurait pas normalement accès et travaillent ensuite avec les propriétaires à élaborer un plan de croissance propre et par voie d'acquisition. George explique ainsi : « Nous avons eu beaucoup de succès à nous associer à des partenaires fondateurs d'entreprises et à utiliser nos services et nos ressources pour les faire passer à un autre niveau. Nos capitaux leur permettent d'être plus efficaces et de réaliser des économies d'échelle, nos systèmes informatiques améliorent leurs ventes, et nos données sur les coûts et nos systèmes de distribution peuvent parfois leur ouvrir la voie vers de nouveaux marchés et débouchés. Certains de nos partenaires ont vu leurs affaires doubler, tripler et même quadrupler. Une croissance des revenus et bénéfices nous offre à nous et nos partenaires d'excellents retours sur investissement et un parfait mariage d'intérêts. La plupart de nos entreprises ont pris beaucoup d'ampleur au fil des ans et elles constituent de belles organisations toujours dirigées par l'entrepreneur fondateur d'origine.

Dans toutes ses ententes, la PB s'assure de retenir le premier droit de refus de toutes les actions en circulation détenues par l'entrepreneur fondateur afin de protéger son investissement. La PB ne voudra jamais se retrouver dans une situation où un bloc minoritaire d'actions détenues par le fondateur passe aux mains d'inconnus. Toutefois, l'entreprise encourage les membres de la famille du fondateur ayant contribué à l'entreprise de continuer à la diriger et à conserver les actions du ce dernier à condition de donner à la PB le droit d'acquérir ces actions. « Nous nous retrouvons dans de telles situations présentement où l'ancienne génération refile les actions à la nouvelle. Nous encourageons cela. »

Équipe de fusions et acquisitions et la diligence raisonnable

Une fois une entente provisoire négociée, l'équipe des F et A procède à un exercice de diligence raisonnable qui inclut l'évaluation du risque. L'équipe F et A de la PB est très active. Elle a mené environ 50 expertises au cours des 12 dernières années, ce qui constitue une très haute performance. « Nous préférons embaucher de jeunes comptables professionnels qui ont les talents techniques et l'énergie pour s'acquitter du travail. »

Premium Brands et ses sociétés exploitantes

Premium Brands est essentiellement une société de portefeuille qui possède un intérêt majoritaire dans 29 sociétés exploitantes. Bien que chacune d'entre elle est dirigée par un président, elles sont toutes gérées au sein de cinq divisions. En voici une brève description.

Premium Brands - Le bureau central dispose d'un éventail de services offerts au besoin et sans frais à toutes les divisions. Une courte liste des services disponibles compte l'informatique, les finances, les achats, les assurances et l'achat de marchandises sèches.

Sociétés d'exploitation indépendantes

Chacune des divisions fonctionne de façon plutôt indépendante du siège social, tout comme leurs sociétés sœurs. (Plus d'information sera fournie concernant ces modalités de fonctionnement plus bas).

Services alimentaires - Chaque division constitue une entité d'exploitation indépendante. La Centennial Food Service est la plus importante entreprise de ce groupe qui inclut les fruits de mer et une société commerciale.

Groupe Déli - Ce groupe réunit les entreprises de spécialités déli comme les Pillars's, Frebye's et Grimms. Le groupe déli produits des viandes tranchées et des blocs de viande à trancher aux comptoirs déli.

Groupe boulanger – Produits de boulangerie.

Groupe sandwich nord-américain - Sandwiches.

Groupe des viandes transformées haut de gamme – Les Harvest et Hemplers aux USA.

Ces deux entreprises fabriquent ce qui normalement constituerait des produits courants tels hot dogs, jambons et bacon mais leurs produits sont de très haut de gamme. Sous chacune de ces divisions il peut y avoir une multitude d'autres commerces. Comme mentionné déjà, elles ont toutes à leur tête un président. La structure en divisions a été mise en place il y a cinq ans pour simplifier la chaîne hiérarchique jusqu'au siège social.

QUELS SONT LES SYSTÈMES ORGANISATIONNELS VOUS PERMETTANT DE SOUTENIR VOS ACTIVITÉS MANUFACTURIÈRES AVEC SUCCÈS?

Bien que Premium Brands donne beaucoup de latitude à ses divisions exploitantes, elles sont tenues imputables. Chaque entreprise dispose de son propre système de planification des ressources d'entreprise (ERP) qui capte l'information nécessaire et la transmet aux preneurs de décisions clés. De plus, il n'existe aucun système de gestion financière unique pour toutes les sociétés exploitantes.

Processus de planification

La PB ne croit pas en la centralisation. La PB refoule les décisions vers les premières lignes. La PB essaie de responsabiliser les présidents de divisions afin qu'ils puissent prendre le plus de décisions possibles concernant leurs propres affaires. Chacun d'entre eux peut aussi avoir une vision différente. George ajoute cependant ce bémol : « Le seul dictat aux divisions de la PB est le suivant : si elles glissent vers une banalisation de leurs produits, elles n'auront plus accès au soutien institutionnel... » et risqueront d'être éventuellement vendues.

La société de portefeuille établit aussi son propre plan qui est ensuite amalgamé aux plans des divisions pour en faire un plan global unique qui prévoit recettes et dépenses pour la prochaine année.

Achats

La PB n'oblige pas les sociétés sœurs à travailler ensemble ou à transiger entre elles. L'entreprise a confiance en ses gestionnaires et les encourage à prendre leurs propres décisions quant à ce qu'ils vont acheter et où ils le feront. Comme souligné précédemment, le bureau central offre, sans frais, des services permettant de réaliser des économies d'échelle pour accroître le pouvoir d'achat de toutes nos entreprises. Les divisions ne sont pas obligées de s'en prévaloir.

COMMENT INNOVEZ-VOUS?

Innovation de produits

L'innovation à Premium Brands se manifeste de façon plutôt indépendante dans chacune des entreprises. La PB n'encourage pas ses entreprises à partager leur propriété intellectuelle entre elles parce qu'elle est convaincu que cela va à l'encontre du principe d'entreprenariat. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'échange d'information mais si l'occasion se présente, cela se passera entre cadres de haut niveau.

En ce qui a trait à la clientèle, « Nous pensons que si un client nous demande un produit qui exigerait normalement une année d'élaboration, nous voulons le faire, et le faire parfaitement, en trois mois. Notre organisation est très horizontale. Nous tentons d'être le plus près possible du client et de nous intégrer à son processus de décision. Si nous pensons que son concept a besoin de raffinement, nous lui dirons. Nous ne voulons pas gaspiller temps et argent à travailler à un projet mal ficelé. »

Innovation des procédés

La méthodologie Six Sigma est utilisée partout au monde comme moyen de réduire les coûts et, à un moindre égard, pour améliorer la qualité et stimuler l'innovation des procédés. Toutefois Premium Brands n'y a pas recours parce que nous nous pensons que les pratiques qui y sont associées ne reflètent pas nos valeurs entrepreneuriales. Et George d'ajouter « Nous ne voulons pas toujours être un fabricant à bas coûts et nous ne voulons pas que nos gestionnaires passent leur temps à remplir des tas de formulaires. Ultiment, ce sont l'allure et la qualité du produit qui comptent, et de nous voir à que le consommateur soit prêt à payer davantage pour se le procurer. Nous ne voulons pas vendre des produits qui semblent provenir directement de la ligne de montage. »

Pourtant, cela ne signifie pas que Premium Brands n'accorde aucune importance à ses procédés. Et George de préciser « Nous disposons d'une foule de moyens pour mesurer l'efficacité et la productivité dans les différentes divisions. Nous ne soutenons pas des programmes centralisés qui découragent l'entrepreneuriat. Bon nombre des programmes Six Sigma tue l'entrepreneuriat qui est pourtant l'essence même de notre vision. Nous tenons à éviter tout ce qui pourrait nuire à l'entrepreneuriat. »

MARKETING

Le positionnement marketing de la PB

« La PB donne à ses marques une allure régionale et locale et non nationale », de préciser George. « Notre perspective est des plus locale, ce qui signifie que notre marketing doit l'être aussi. Nos entreprises soutiennent de nombreuses causes et œuvres caritatives locales, conformément à l'image de leurs marques. »

Recherche marketing

Chacune des entreprises de la PB fait sa propre recherche marketing selon les besoins de ses activités. Dans la plupart des cas, le type de marchés et de consommateurs diffère beaucoup d'une division à l'autre. Chaque entreprise a tendance à se concentrer sur des micro-segments de sa spécialité.

La PB organise une retraite annuelle qui réunit les représentants des ventes et du marketing ainsi que les présidents des entreprises. En marge de cette réunion, des conférenciers discutent des tendances émergentes. En bout de ligne, les entreprises élaborent leurs propres stratégies de marketing, y compris celles qui font appel aux médias sociaux. La société de portefeuille offre sans frais aux entreprises de la PB des renseignements démographiques et économiques, et de l'information sur les tendances de consommation et sur le commerce en général.

COMMENT RÉPONDEZ-VOUS AUX BESOINS DU CONSOMMATEUR (B2C)?

Premium Brands fait de l'excellente prospective pour ensuite s'en servir au moment présent. L'entreprise réussit de façon remarquable à exploiter les tendances de consommation. Centennial Foodservice en fait très bien la démonstration.

Centennial Foodservice

Quand Centennial Foodservice a été achetée en 2008, elle était la meilleure entreprise de distribution de bœuf de haute qualité pour les hôtels, les restaurants et les institutions dans l'Ouest canadien. Pourtant, peu de temps après, les cadres de Premium Brands se sont mis à examiner les tendances démographiques révélant que les baby-boomers allaient consommer moins de viande rouge et que les asiatiques avaient une préférence marquée pour les fruits de mer. Ils en vinrent à conclure que l'entreprise n'avait pas suffisamment développé le marché des fruits de mer ni investi dans ce dernier. Au cours des cinq années suivantes, l'entreprise a investi beaucoup de capitaux dans ce segment, dont trois acquisitions importantes (Hub City Fisheries, Maximum Sea Food, Harbour Marine Products) et la création d'une nouvelle division appelée C2C Premium Seafood. Aujourd'hui, la demande de fruits de mer est très forte et les choses vont bien pour Premium Brands et sa Centennial Foodservice qui en gère le commerce. L'entreprise est maintenant bien placée pour répondre à la demande croissante en fruits de mer. Voilà un bel exemple de l'aptitude de la PB à scruter l'avenir et de revenir en arrière pour faire les investissements appropriés.

RÉPONDEZ-VOUS AUX BESOINS DU CLIENT (B2B)?

Les entreprises de la PB fabriquent des produits de haut de gamme qu'achètent les consommateurs parce que ceux-ci sont prêts à en payer le prix. Leurs produits se vendent à prix fort et s'écoulent bien dans les magasins. Et George d'ajouter « Les détaillants louent à nos marques de l'espace immobilier et leurs affaires sont bonnes quand nos produits s'écoulent à un rythme accéléré. »

COMMENT RÉGLEZ-VOUS LES ENJEUX LIÉS À LA FLUCTUATION DE LA DEVISE ET À LA MACROÉCONOMIE?

Premium Brands essaie d'équilibrer ses exportations en fonction de ses importations. Cette approche assure un avantage inné à l'entreprise.

COMMENT RÉGLEZ-VOUS LES ENJEUX LIÉS AUX ÉCUEILS RÉGLEMENTAIRES?

Premium Brands travaille de près avec l'ACIA et autres agences pour s'assurer de la conformité à tous les niveaux. L'entreprise collabore aussi avec les Fabricants de produits alimentaires du Canada (FPAC) pour régler tout enjeu pouvant survenir. Chacune des entreprises de Premium Brands est invitée à transiger directement avec la FPAC plutôt que de passer par le siège social.

À QUEL DEGRÉ LES POLITIQUES PUBLIQUES ONT-ELLES AFFECTÉ VOTRE APTITUDE À CONCURRENCER?

George décrit ainsi la position de l'entreprise sur la gestion de l'offre. « La PB a beaucoup accompli dans le domaine alimentaire mais si nous nous posions la question à savoir si le Canada est un bon endroit où exploiter une entreprise d'aliments de spécialité comme la nôtre, notre réponse serait mitigée. Sous certains aspects, elle serait affirmative alors que pour d'autre, elle ne le serait pas. Nous sommes une entreprise nord-américaine puisque nous fabriquons des produits à l'intention des consommateurs américains et canadiens de part et d'autre de la frontière. Pour ce qui est des domaines touchés par la gestion de l'approvisionnement, notre accès à des intrants à bon prix n'est pas très cohérent. Un des facteurs premiers régissant les décisions entourant l'allocation des capitaux est l'assurance d'avoir accès à des intrants à prix concurrentiel. Ce n'est pas le cas là où la gestion de l'approvisionnement est en vigueur. » Et George d'ajouter, « Nous devons aussi collaborer de plus près avec notre chaîne d'approvisionnement afin de nous assurer d'une réponse adéquate ou supérieure aux attentes du consommateur. Il nous est plus facile d'y arriver là où il n'y a pas de gestion de l'approvisionnement. »

Et George de conclure, « Le Canada présente d'incroyables avantages concurrentiels en production alimentaire. Nous avons l'espace géographique. Nous avons accès à de l'eau potable. Nous avons du bon monde. Nous jouissons de l'excellente marque 'Fait au Canada'. Le monde dans lequel nous vivons est différent de celui d'il y a 50 ans. Notre domaine d'activités doit évoluer si nous devons pouvoir compter sur un environnement d'affaires canadien où des entreprises comme la nôtre voudront bien investir. »

L'auteur de l'étude souligne que plusieurs économistes sont d'avis que les agriculteurs canadiens n'arriveront jamais à élever des poulets et produire du lait et d'autres denrées de façon aussi rentable que leurs vis-à-vis américains. George a répondu ainsi, « Je ne suis pas du tout d'accord. Voilà le même argument utilisé par les producteurs de vin canadiens quand le libre-échange entre le Canada et les USA est entré en

vigueur. L'essentiel ici est de promouvoir l'innovation plutôt que le protectionnisme. Notez le progrès accompli par l'industrie viticole quand elle a dû innover. Je crois que, du point de vue de l'espace occupé par le Canada en matière alimentaire, nous pourrions devenir les manufacturiers et fournisseurs nord-américains et mondiaux de produits de spécialité. »

COMMENT VOUS ADAPTEZ-VOUS AUX COÛTS CROISSANTS DE L'ÉNERGIE?

La PB a des objectifs précis en matière de réduction des coûts énergétiques qui font partie intégrante de la politique de durabilité de l'entreprise. L'entreprise n'a pas révélé publiquement leur importance, mais ils seraient de l'ordre de 10% à 20%, selon les activités, au cours des cinq prochaines années.

COMMENT ATTIREZ-VOUS LES RESSOURCES HUMAINES APPROPRIÉES?

George explique pourquoi Premium Brands n'éprouve aucun problème à recruter de bons individus. « Ce que nous tentons de faire est de passer de la parole aux actes. L'industrie de la transformation alimentaire est restreinte et les gens jasant. Nous traitons nos employés avec respect et dignité. Nous leur offrons de nombreuses occasions de s'améliorer parce que notre entreprise est en plein essor. Nous recevons de nombreux appels de gens de l'industrie qui désirent travailler chez nous ... Les employés adorent la culture d'entrepreneuriat que nous avons établie. Il s'agit là de notre avantage concurrentiel et c'est aussi pourquoi le roulement du personnel est si bas. »

À VOTRE AVIS, COMMENT VOTRE ENTREPRISE SE DISTINGUE-T-ELLE DES AUTRES DANS VOS DOMAINES?

George a mis un peu de temps à nous expliquer pourquoi Premium Brands réussissait alors que d'autres pas. « Il s'agit d'un amalgame de stratégie et d'exécution. Une stratégie qui n'est pas mise en œuvre ne sert pas à grand-chose. Nous avons tendance à être les types qui exécutent. Quand vous jetez un coup d'œil sur notre progrès depuis 10 ans, nous avons exécuté tous les aspects de notre stratégie.

Afin d'assurer l'exécution, la rémunération de bon nombre de nos employés est assujettie au rendement. En termes généraux, 20% de la bonification relèvent du rendement personnel et l'autre portion dépend de l'atteinte ou non d'objectifs quantifiables.

COMMENT STRUCTUREZ-VOUS VOS COÛTS ET VOS MARGES?

Premium Brands et ses entreprises disposent de systèmes comptables robustes pour tout mesurer et capter, et il ne reste que très peu de place à la devinette. L'entreprise investit dans les gens et les ressources afin de s'assurer que les employés comprennent ce que sont les coûts et leur impact sur les marges. Ainsi l'information appropriée est transmise aux équipes de vente. « Il s'agit là d'une chose que nous faisons très bien. »

Et George poursuit ainsi, « Nous utilisons toutes sortes de systèmes d'analyse comparative de coûts fixes afin d'en assurer la conformité. Le suivi serré de nos coûts variables est important parce qu'ils peuvent changer quotidiennement. Si nous pensons que les coûts des intrants matériels sont trop volatiles et changeant, alors notre stratégie est de vendre au client le produit au coût-plus. Nous n'assumerons tout simplement pas le risque lié aux denrées. Cela ne signifie pas que nous ne vendrons pas le produit en dessous d'une certaine marge, il s'agit seulement d'évaluer le risque et de décider si nous le partagerons avec le consommateur, ou si nous le lui refileurons. Environ la moitié de nos revenus actuels sont basés sur une approche coût-plus. Cette situation évolue, bien sûr, mais je vous dirais qu'il s'agit là d'une estimation assez précise. En fin de compte, toute tourne autour de la gestion du risque et la fixation du prix sur une base coût-plus fait notre affaire. »

AVEZ-VOUS DU PERSONNEL AFFECTÉ EXCLUSIVEMENT AUX VENTES?

Chaque société exploitante dispose de sa propre équipe de vente. Le nombre varie beaucoup d'une entreprise à l'autre et selon la division. Dans certaines de celles-ci, l'équipe de vente ne représente que 5% du nombre total d'employés, alors que pour d'autres qui se consacrent à la vente et la distribution, ce chiffre peut atteindre les 30%.

COMBIEN FORMELS SONT VOS EFFORTS DE VENTE?

L'approche à la vente de Premium Brands est bien différente d'autres approches de vente et de marketing plus conventionnelles ailleurs dans le secteur alimentaire. George s'explique ainsi, « Il existe beaucoup d'entreprises dans notre domaine qui ne vendent qu'aux détaillants. Quant à nous, nous utilisons tous les canaux imaginables. Nous voulons vendre partout où les gens achètent des aliments, y compris les épiceries, les services alimentaires, les dépanneurs, les hôpitaux, les comptoirs d'événements, etc. Nous disposons de systèmes de vente qui répondent à toutes les situations de consommation alimentaire. Notre approche est donc un peu plus complète que celle d'autres commerces alimentaires. »

DITES-MOI QUI SONT VOS CONCURRENTS

Et voici la réponse de George à cette question, « Chacune de nos entreprises à des concurrents différents. Nous n'avons pas un concurrent unique sur tous les fronts. »

PARLEZ-MOI DE LA CONCURRENCE INTERNATIONALE ET TRANSFRONTALIÈRE

Encore une fois, la stratégie de Premium Brands face aux concurrents transfrontaliers ou internationaux est étonnante. Selon George, « Nous investissons dans tous le maillons de la chaîne alimentaire, de la fabrication à la distribution. Nous vendons aussi des produits fabriqués par d'autres, en autant que ces produits soient conformes à nos normes. Quand nous découvrons un bon produit vendu aux USA, nous approchons le fabricant et lui demandons si nous pouvons le distribuer au Canada. »

COMMENT SE PRESENTE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DANS D'AUTRES PAYS?

Exportations

Premium Brands fonctionne présentement à pleine capacité ou presque, ce qui limite notre capacité d'exportation. George explique en ces termes, « Notre capacité est toujours limitée et notre stratégie aux USA est très mesurée. La différence aux USA est la suivante : nous n'avons pas une capacité suffisante pour répondre à la demande nationale pour n'importe lequel de nos produits. Donc ce n'est pas si simple. Nous avons bien réussi avec nos propres marques mais nous devons faire preuve de prudence. »

LEADERSHIP

Vous n'avez pas à écouter George pendant des heures avant qu'il se mette à parler de sa passion pour l'entrepreneuriat et son aversion envers la bureaucratie. « Nous voulons que nos divisions se déplacent à la vitesse de l'éclair. Nous n'aimons pas consacrer beaucoup de temps aux formalités administratives. »

PARLEZ-MOI DE VOS INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS (IRC)*

La réponse de George fut rapide et précise : « Il s'agit là d'une question qui susciterait une réponse allant de 100 indicateurs à un seul. Il s'agit du rendement sur le capital investi. C'est le seul indicateur qui compte. Nous nous demandons si nous respectons toujours la vision et si nous réalisons un rendement approprié en fonction du capital investi. »

SI VOUS AVEZ À CONSEILLER D'AUTRES TRANSFORMATEURS ALIMENTAIRES, QUE LEUR DIRIEZ-VOUS AU SUJET DES IMPÉRATIFS DE LA RÉUSSITE?

- Adoptez des valeurs entrepreneuriales à tous les niveaux de votre organisation.
- Ultiment, évitez de centraliser la prise de décision.
- Évitez les denrées si vous êtes établi au Canada parce que quelqu'un aux USA les produira à beaucoup moins cher.
- Fabriquez et vendez un produit de très grande qualité sous une marque à laquelle les consommateurs s'identifient.
- Demeurez dans la spécialité, dans la marque, évitez les denrées et faites preuve d'entrepreneuriat.

COMMENTAIRES OU RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

À cette question George a donné la réponse suivante : « Nous sommes fiers d'être établi au Canada. La plupart de nos activités se déroulent au Canada mais nous avons tendance à nous considérer comme une entreprise nord-américaine sans frontière. Voilà notre vision du monde. »

Comment cette entreprise demeure entrepreneuriale tout en réalisant des recettes de plus d'un milliard de dollars ? La réponse réside dans le respect de principes clés et des facteurs de réussite décrits dans la présente étude.

* Les indicateurs de rendement clés (IRC) sont des données quantifiables qui témoignent du rendement d'activités importantes. Normalement, une entreprise disposera d'un certain nombre de ces indicateurs pour contrôler le rendement de toutes ses activités importantes afin d'atteindre les résultats visés.

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 :

