

PROJET 4b :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE
Analyse comparée



Mars 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 4b : Attributs de réussite des entreprises de transformation alimentaire - Analyse comparée: En collaboration avec plusieurs écoles de commerce à travers le pays, 13 études de cas furent rédigés 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. L'analyse comparée produite en collaboration avec les écoles de commerce identifie quatre moteurs de réussite nécessaire pour faire progresser une entreprise. Cette étude concerne les entreprises alimentaires, les chaînes d'approvisionnement, les producteurs, les gouvernements et autres, tels que les acteurs en innovation et les institutions financières, qui soutiennent le secteur.

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



Table des matières

Résumé analytique.....	5
Chercheurs et entreprises analysées	8
Survol des entreprises.....	9
Questions d'intérêt pour l'analyse.....	10
Moteurs de réussite - Sommaire	11
Synthèse de l'analyse comparée	12
1. Approches uniques et différencier à multiples niveaux	12
2. Ampleur des relations de l'entreprise.....	14
3. Conditions externes favorables aux affaires.....	17
4. Mode de croissance des entreprises	20
Mode de croissance des entreprises.....	26
Conclusion	33
Commanditaires et partenaires.....	34

Cette page est laissée intentionnellement vide.

Résumé analytique

L'ICPA et les écoles d'études commerciales partenaires ont entrepris une étude des facteurs de réussite de 13 entreprises en transformation alimentaire.¹ Les analyses de cas d'entreprises sont disponibles individuellement et une analyse transversale de ceux-ci fait l'objet du présent document.²

Quatre conditions de réussite

1. La « raison d'être claire et précise » du PDG ou de l'équipe de direction de l'entreprise est un des éléments clé de la réussite. Celle-ci définit la culture d'affaires et d'innovation et dynamise la stratégie.
2. Pour lancer la stratégie, les entreprises se donnent des « approches uniques et différenciées » pour se différencier dans tous les aspects de leurs affaires. (Voilà l'essence même de l'innovation).
3. « L'ampleur des relations » facilite les choses. La présente analyse illustre toute l'ampleur et le calibre de ces divers rapports.
4. Tel qu'il était à prévoir, les entreprises comptent sur des « conditions externes favorables » propice aux affaires. Les stratégies d'entreprises sont formées à divers degrés par le marché, l'économie locale et mondiale et par les politiques et réglementations.

Changement de perspective

L'interaction de ces quatre conditions est critique et c'est elle qui constitue l'ADN de la réussite d'une entreprise. Cela permet de changer la perspective. Par exemple :

Les gouvernements peuvent automatiquement s'orienter vers un environnement macro économique (4.), soit l'économie et les politiques publiques comme premier domaine d'activité. Bien que vrai, les gouvernements peuvent aussi permettre aux entreprises de mieux se distinguer (2.), tel que quand ils encouragent l'investissement dans de nouvelles technologies et soutiennent le financement de la R&D. De plus, des institutions financées par les fonds publics entretiennent de nombreux rapports avec les entreprises (3.), ce qui peut stimuler la croissance de celles-ci.

Pour arriver à réussir, les entreprises évoquent souvent la nécessité d'améliorer certaines politiques et réglementations (4.). Les PDG ont souligné un certain nombre de changements nécessaires mais l'analyse de cas a clairement démontré que leur réussite est plutôt due à des facteurs qui relèvent clairement de leur contrôle. La détermination engagée des PDG (1.) oriente la formation de leurs stratégies. Ils se différencient à de multiples 'couches' (2.), approche essentielle à leur réussite – allant des ingrédients au consommateur. Ils recherchent divers types de relations (3.) qui permettent à l'entreprise d'en faire davantage : percer de nouveaux marchés, promouvoir leurs produits, réduire les coûts, innover et atténuer les risques.

Somme toute, la présente analyse transversale vise à présenter une nouvelle perspective sur ce qui mène les entreprises vers la réussite. Elle sert aussi à réorienter le dialogue sur les façons d'améliorer les politiques et règlements, soutenir la compétitivité du secteur de la transformation alimentaire canadien et aider à bâtir un secteur agroalimentaire plus robuste.

1. La Maple Leaf Foods est incluse bien qu'elle ne constitue pas un exemple de croissance puisque qu'elle représente une entreprise qui réorganise sa chaîne d'approvisionnement pour devenir concurrentielle globalement, ce qui la distingue des autres entreprises dans le cadre de la présente analyse.

2. La présente analyse fait partie d'un projet de l'ICPA plus large qui se penche sur l'état des lieux et des perspectives d'avenir du secteur canadien de la transformation alimentaire.

Comment les intervenants individuels sont-ils interpellés ?

Les conclusions inspirantes des études de cas complétées révèlent dans quelle mesure les entreprises et intervenants dans tout le système alimentaire pourront réagir différemment.

Nouvelles et petites entreprises locales

La plupart d'entre elles, étant des joueurs locaux orientés vers un créneau précis ou même vers des marchés d'exportations, voudront associer leur croissance durable à leur propriété intellectuelle exclusive ou leur terroir, l'essence même de l'authenticité de leur métier et de leurs produits artisanaux.

Entreprises domestiques établies et entreprises moyennes et grandes

La croissance de la transformation canadienne passe par la 'résilience' des entreprises face à l'ampleur de leurs contreparties (surtout américaines, grâce à la différenciation et le recours à une telle distinction pour accéder aux marchés en croissance et y concentrer leurs efforts. De telles approches novatrices activeront la productivité et permettront à l'entreprise d'attirer les capitaux financiers et humains pour gérer une croissance graduelle. Au gré du vieillissement des entreprises, elles doivent adopter des plans de succession pour permettre aux premiers propriétaires de céder la place à la relève.

Sociétés multinationales

La poursuite des activités et des investissements au Canada suppose un rendement supérieur aux options de l'ALÉNA et la concurrence pour obtenir du financement interne face à des occasions ailleurs dans le monde. Celles qui s'implantent ou demeurent ici doivent pouvoir compter sur un avantage différenciateur qui prend souvent la forme d'un approvisionnement fiable d'intrants de haute qualité (ingrédients). C'est ainsi qu'elles pourront servir non seulement le marché domestique mais aussi les marchés d'exportation avec des gammes de produits novateurs et la mise à l'essai de produits en marché. Pour y arriver, les leaders doivent avoir une vision globale leur permettant de profiter de ce type d'occasions.

Producteurs

Les transformateurs comptent sur des approvisionnements en ingrédients de qualité et les producteurs dépendent de la chaîne d'approvisionnement pour acheminer leurs produits sur les marchés. La production et l'approvisionnement alimentaires retiennent davantage l'attention vu l'évolution des goûts, des préférences et des attentes des consommateurs. Le consommateur veut connaître la provenance de ses aliments, savoir comment ils sont produits et ce qui est sain à manger, etc. La réussite économique des producteurs et transformateurs tient à des rapports beaucoup plus étroits qu'aux simples liens entre fournisseur/client, bien qu'un approvisionnement fiable en ingrédients de qualité à des prix concurrentiels demeure primordiale. Le partage d'information et la gestion des attentes des consommateurs prennent de plus en plus d'importance car les ingrédients produits doivent refléter les attributs et la qualité attendus – l'essence même de la marque – en réponse aux besoins changeants du marché.

Institutions financières

Bien que les institutions financières (et sociétés) disposent des outils et données éprouvés disponibles, l'analyse transversale leur présente une nouvelle façon d'évaluer les risques et les occasions à partir d'une compréhension stratégique des perspectives de croissance d'une entreprise. Ces institutions examinent les flux de trésorerie et d'autres indicateurs de viabilité financière. Les conclusions de la présente analyse leur permettent en outre de savoir si l'entreprise exécute son plan d'affaires avec succès compte tenu des conditions de réussite que l'analyse met au jour. Les PDG d'entreprises clientes peuvent aussi bénéficier de ces connaissances en leur permettant de saisir l'importance des facteurs de réussite dans l'amélioration du rendement.

Investisseurs

Les investisseurs sont à même d'évaluer les entreprises alimentaires en fonction des facteurs de réussite : la clarté de la visée du PDG en fonction de la stratégie à exécuter, et la capacité de l'entreprise à définir sa proposition de valeur et ses objectifs de croissance et de rendement (en ayant recours à la différenciation et des relations étroites ans l'exécution de la stratégie). Les investisseurs évaluent aussi l'environnement externe où l'entreprise évolue. Si ce dernier n'est pas suffisamment propice, les investisseurs iront voir ailleurs.

Milieu universitaire et chercheurs

Des modèles d'affaires efficaces permettent au milieu universitaire, chercheurs et conseillers professionnels de présenter un schème de référence crédible et pertinent pour bien comprendre et bien conseiller en matière de gestion du changement. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre mais des principes communs transcendent parfois les différences et peuvent servir à donner plus de valeur aux connaissances et conseils prodigués aux étudiants, entreprises et autres. Les institutions peuvent aussi aider à transmettre des compétences, surtout celles utiles au soutien des PDG (facteur de réussite 1.).

Gouvernements

Au Canada, les trois paliers de gouvernement visent l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et doivent composer avec les demandes parfois concurrentes de la société. Afin de répondre aux attentes relatives aux investissements et à la création d'emploi, les gouvernements doivent évoluer dans un contexte mondial. Ils doivent prendre des décisions éclairées quant à leur niveau de collaboration et à la nécessité de modifier leurs politiques et pratiques afin de créer le meilleur environnement économique possible pour permettre aux entreprises d'investir et de concurrencer. Les principes économiques fondamentaux sont fonction de considérations liées à la qualité de vie puisque les entreprises elles même doivent pouvoir attirer et fidéliser les employés.

Chercheurs et entreprises analysées

Chercheurs	Affiliation	Entreprises analysées
Marc Boivin	HASKAYNE School of Business 	Heritage Foods 
Jean-Claude Dufour, François Couture et JoAnne Lebreque	 UNIVERSITÉ LAVAL	Groupe Leclerc 
	 INAF INSTITUT SUR LA NUTRITION ET LES ALIMENTS FONCTIONNELS	Domaine Pinnacle 
	 HEC MONTRÉAL	Lassonde 
Ray Hope	 THE UNIVERSITY OF WINNIPEG PROFESSIONAL, APPLIED AND CONTINUING EDUCATION	PepsiCo Canada 
Mark Raymond	 SAINT MARY'S UNIVERSITY SOBEY SCHOOL OF BUSINESS	Island Abbey Foods 
David Sparling	 IVEY Agri-food@Ivey	Ferrero 
		Maple Leaf Foods 
		Saputo 
Ron Wasik	 a place of mind THE UNIVERSITY OF BRITISH COLUMBIA	Premium Brands 
Brynn Winegard	 Schulich School of Business York University  YORK U	Bonduelle Amériques 
		Club Coffee 
		InfraReady 

Survol des entreprises

Entreprise	Siège social (Canada)	Propriété	Type de transformation	Produits visés	Employés	Revenues (2012)	Marchés
Bonduelle Amériques	Montréal, QC	Française; cotée en bourse à 40%	Primaire	Légumes surgelés	750 (+1,200 saisonnier)	€2 milliards (mondial)	Canada, USA
Club Coffee	Toronto, ON	Privée; filiale de Morrison Lamothe Inc.	Primaire	Torréfaction du café, dosettes	300	Non disponibles	Canada, USA (25%)
Domaine Pinnacle	Frelighsburg, QC	Privée	Production, primaire & secondaire	Cidre de glace, boissons alcoolisées	35	Non disponibles	Canada; 50 pays (40%)
Ferrero Canada	Brandford, ON	Italienne; privé	Secondaire	chocolat; confiserie; bonbons	1,000 (au Canada)	€10 milliards (mondial)	Canada, USA Mexique
Groupe Leclerc	Saint-Augustin-de-Desmaures, QC	Privée	Secondaire	biscuits, barres santé	650	Non disponibles	Canada, USA, Europe
Heritage Frozen Foods	Edmonton, AB	Privée	Secondaire	perogies surgelés	78	Non disponibles	Canada, USA
InfraReady	Saskatoon, SK	Privée	Secondaire	céréales, grains, légumineuses	23	\$6 million	Canada, USA (33%); mondiaux (12%)
Island Abbey Foods	Charlottetown, PE	Privée	Secondaire	Produits solides du miel	45	Non disponibles	Canada; 20 pays
Lassonde	Rougemont, QC	Cotée en bourse	Primaire & secondaire	Jus, sauces, vins	2,000	\$1 milliards	Canada, U.S.
Maple Leaf Foods	Mississauga, ON	Cotée en bourse	Primaire & secondaire	Viande	20,000	\$4.9 milliards ³	Canada, U.S., RU, exportations mondiales
PepsiCo Foods Canada	Mississauga, ON	Cotée en bourse	Secondaire	Céréales, croustilles	10,000 (tous au Canada)	Canada non disponibles (mondiaux, \$65 milliards)	Canada, US. ⁴
Premium Brands	Richmond, B.C.	Cotée en bourse	Secondaire	viande, boulangerie, fruits de mer, pâtes, sandwiches, services alimentaires, détail	3,600	\$1 milliard	Canada, USA
Saputo	Montréal, QC	Cotée en bourse	primaire & Secondaire	fromage, lait, Boulangerie	12,000	\$7.3 billion (2013)	Canada, U.S., Argentina, Australie, 50 pays

3. Suite à la vente récente de la Canada Bread, les revenus de la Maple Leaf Foods seront réduits de \$1,3 milliards et le nombre d'employés sera revu en conséquence.

4. PepsiCo est présente dans plus de 200 pays dans le monde entier.

Questions d'intérêt pour l'analyse

Les auteurs des analyses ont dû identifier une question clé qui résumait l'ensemble des défis de l'entreprise visée, et en chercher la réponse.

	Entreprise	Questions pertinentes à l'analyse
1.	Bonduelle Amériques	Qu'est-ce qui a attiré Bonduelle au Canada et comment arrive-t-elle à fabriquer de manière concurrentielle au Canada et ainsi y justifier sa présence ?
2.	Club Coffee	Comment cette entreprise en décrépitude avancée a-t-elle su se réinventer et devenir une excellente entreprise bien positionnée pour exporter ?
3.	Domaine Pinnacle	Comment le Domaine Pinnacle a-t-il su se diversifier à partir d'une stratégie centrée sur un produit unique et à se positionner comme un leader dans son créneau dans plus de 50 pays ?
4.	Ferrero	Pourquoi une importante multinationale décide-t-elle de s'établir au Canada pour approvisionner l'Amérique du nord ?
5.	Groupe Leclerc	Comment cette entreprise a-t-elle su se tailler une place enviable en présence de joueurs de classe mondiale aux États-Unis et dans un marché canadien saturé tout en assurant la croissance de ses principaux produits ?
6.	Heritage Frozen Foods	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 ?
7.	InfraReady	Comment cette entreprise a-t-elle réussi à offrir autant de produits d'applications multiples et d'intérêt pour tant de fabricants mondiaux, à partir d'un concept fondé sur une technologie singulière ?
8.	Island Abbey Foods	Quels ont été les facteurs clé derrière cette croissance phénoménale dans les marchés locaux et étrangers ?
9.	Lassonde	Comment Industries Lassonde a réussi à se différencier et à se positionner comme un «one stop shop provider» à l'échelle nord-américaine ?
10.	Maple Leaf Foods	Comment une entreprise canadienne de viandes emballées arrive-t-elle à augmenter sa productivité et son efficacité pour arriver à être concurrentielle à l'échelle mondiale ?
11.	PepsiCo Canada	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 ?
12.	Premium Brands	Comment cette entreprise arrive-t-elle à préserver son esprit entrepreneurial alors qu'elle réalise des ventes de plus de \$1 milliard
13.	Saputo	Comment une entreprise canadienne devient un joueur de classe mondiale particulièrement avec un production canadienne gérée par un système de gestion de l'offre?

Moteurs de réussite – Sommaire

Chacune des entreprises poursuit une stratégie unique mais elles respectent toutes (à quelques exceptions près) trois principes fondamentaux pour faire progresser leurs affaires respectives :

- ① Raison d'être claire et précise du PDG et/ou de l'équipe de direction.
- ② Approches uniques et différenciées à multiples niveaux.
- ③ Ampleur des relations de l'entreprise.

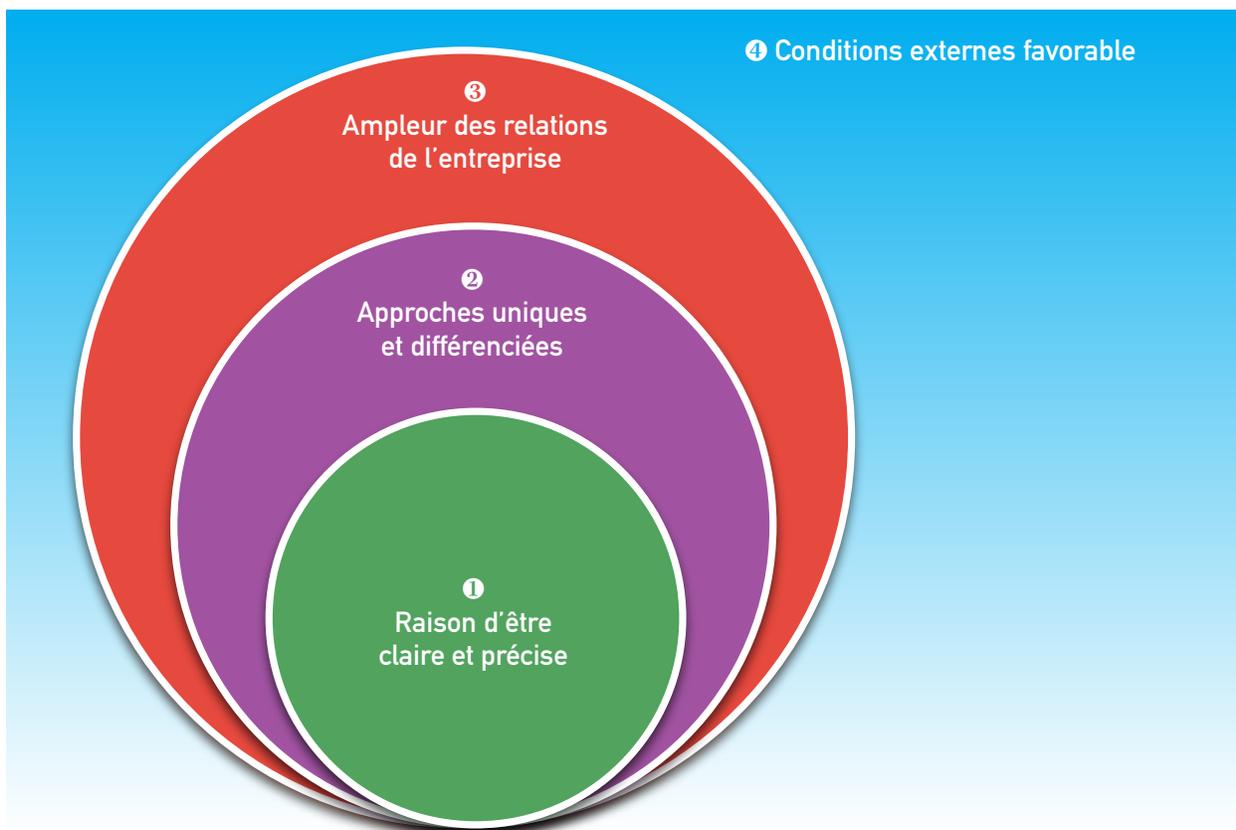
La réussite de chaque entreprise est façonnée par le contexte plus global (et en dépit de ce contexte dans certaines situations) : l'économie, les politiques et les règlements qui influent sur le marché :

- ④ Conditions externes favorables.

Ces quatre, moteurs de réussite et des exemples à l'appui sont examinés ci-après.

À quoi tient la croissance des entreprises?

Le présent ouvrage se termine par la présentation de preuves tirées des analyses de cas qui expliquent le cheminement de croissance des entreprises.



Synthèse de l'analyse comparée

Beaucoup de matériel a été tiré de chacune des études de cas. Les leçons tirées des cas ont été répertoriées ci-après sous diverses rubriques clé, afin d'en faciliter l'analyse et promouvoir la discussion. Bien que chacun des cas pourrait être cité sous chaque rubrique, seuls quelques exemples ont été choisis par souci de concision.

① Raison d'être claire et précise du PDG

Les énoncés de « raison d'être » sont tirés de chaque étude de cas et notre perception de ce qui semble animer le PDG ou leader principal. Nous aurions pu choisir les mots « mission/énoncés de vision », mais il fallait aller au delà des mots et interpréter la façon suivant laquelle l'entreprise anime ces intentions. Par exemple, la vision de la Premium Brands est « d'investir dans des commerces d'aliments spécialisés mus par une culture entrepreneuriale ; des aliments très bons au goût faits d'ingrédients nutritifs ; et passionnés envers les communautés locales et ce qui est bon pour la planète. » Nous comprenons que la visée primordiale de cette entreprise est « d'éviter la banalisation ».

① Raison d'être claire et précise du PDG

La visée est l'ADN d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'un slogan publicitaire et elle va bien au delà de ce que l'on retrouve dans les rapports annuels et autres publications d'entreprise. C'est la fondation sur laquelle a été bâtie l'entreprise ou la base qui la soutient. C'est la préoccupation première du PDG et de l'équipe de direction et elle définit le leadership, oriente les employés dans toute l'entreprise et influence les interactions de l'entreprise avec ses partenaires externes. Elle engendre l'innovation à tous les niveaux. C'est la source essentielle de la raison d'être et de la stratégie de l'entreprise. (Les énoncés de visée suivants sont de réels exemples ou une interprétation de ceux-ci par l'ICPA basée sur les cas respectifs.)

Bonduelle Amériques	Spécialisée dans la maîtrise de la chaîne de valeur au profit de la transformation de légumes surgelés.
Club Coffee	Innover le modèle d'affaires – être réceptif à l'idée de modifier les stratégies (passer de plats surgelés au café)
Domaine Pinnacle	<i>Une marque internationale pour le cidre de glace (créer une nouvelle catégorie difficile à émuler par la concurrence)</i>
Ferrero	Produits frais de haut de gamme pour le marché de masse qui sont uniques et difficiles à imiter ou remplacer.
Groupe Leclerc	La visée prend racine dans la mission de l'entreprise choisie par les propriétaires : Comment gagner le cœur et les papilles des consommateurs (son slogan prend la forme d'un cœur). [À noter : C'est ce qui a prévalu quand l'entreprise a modifié sa raison sociale de 'Biscuits Leclerc' à 'Groupe Leclerc' parce qu'il se pourrait bien qu'elle ne produise plus de biscuits « 50 ans plus tard ». Groupe Leclerc a diversifié sa production pour inclure les collations et les barres santé.]
Heritage Frozen Foods	« Nourrir une famille de cinq personnes pour moins de 5\$ ».

<p>① Raison d'être claire et précise du PDG</p>	<p>La visée est l'ADN d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'un slogan publicitaire et elle va bien au delà de ce que l'on retrouve dans les rapports annuels et autres publications d'entreprise. C'est la fondation sur laquelle a été bâtie l'entreprise ou la base qui la soutient. C'est la préoccupation première du PDG et de l'équipe de direction et elle définit le leadership, oriente les employés dans toute l'entreprise et influence les interactions de l'entreprise avec ses partenaires externes. Elle engendre l'innovation à tous les niveaux. C'est la source essentielle de la raison d'être et de la stratégie de l'entreprise. (Les énoncés de visée suivants sont de réels exemples ou une interprétation de ceux-ci par l'ICPA basée sur les cas respectifs.)</p>
<p>InfraReady</p>	<p>Animé par le désir de « nourrir la planète » et d'anticiper la demande du consommateur à l'aide d'une connaissance scientifique approfondie des propriétés des grains et des ingrédients provenant de légumineuses.</p>
<p>Island Abbey Foods</p>	<p>Le miel solide devient une nourriture mondiale et une plateforme pharmaceutique.</p>
<p>Lassonde</p>	<p>« L'humain consomme 756 litres de liquide par année. Nous devons élargir notre portion de l'estomac des gens à l'aide de produits santé. Notre modèle complet prend racine dans ce principe. »</p>
<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>Être une entreprise de viandes emballées de catégorie mondiale, soutenue par une chaîne d'approvisionnement hautement efficiente, de grandes marques et des parts de marché.</p>
<p>PepsiCo Canada</p>	<p>Miser sur la force de la marque mondiale PepsiCo dans le marché canadien et trouver des gains de productivité afin de pouvoir concurrencer les sociétés sœurs au sein de la famille PepsiCo dans le but d'obtenir du financement.</p>
<p>Premium Brands</p>	<p>Éviter la banalisation (afin de devenir la première marque locale/régionale).</p>
<p>Saputo</p>	<p>Monter un commerce de fromage et de lait en faisant l'acquisition d'entreprises complémentaires (par ex. sur le plan des activités ou de la culture d'entreprise).</p>

② Approches uniques et différencier à multiples niveaux

<p>② En quête d'approches uniques et de différenciation</p>	<p>Chacune des entreprises étudiées fait preuve d'un engagement vigoureux envers la distinction afin de respecter sa visée (noté ci-devant). Les entreprises révèlent que la différenciation peut survenir de bas en haut et transversalement dans tous les aspects de l'approvisionnement en produits pour répondre aux exigences du consommateur ainsi qu'aux besoins alimentaires et aux attentes de ce dernier. Établir de multiples strates de distinction est l'essence même de ce qu'est, ou devrait être, l'innovation.</p>	
<p>Continuum du sol au consommateur</p>	<p>Bonduelle Amériques</p>	<p>La qualité des sols et de bonnes pratiques agronomiques (semence, rotation des cultures, usage de produits chimiques) sont essentielles à la qualité des légumes, tout autant que la planification et la prévision des besoins en transformation pour répondre aux besoins du client.</p>
	<p>PepsiCo Canada</p>	<p>Fournir aux agriculteurs une variété précise de pommes de terre et collaborer avec les producteurs à l'amélioration des pratiques agronomiques garantant d'un produit de grande qualité.</p>
<p>Santé et mieux-être</p>	<p>InfraReady</p>	<p>La passion de « tirer le bon du grain » et en maximiser les avantages nutritionnels a donné naissance à 250 produits sur mesure exclusifs qui ont été choisis par les transformateurs clients – à prix avantageux.</p>
	<p>Island Abbey Foods</p>	<p>Informers les consommateurs des avantages santé du miel comme édulcorant pour asseoir la valeur plus élevée du produit.</p>
	<p>Groupe Leclerc</p>	<p>La vision d'améliorer le bien-être. Choix d'ingrédients bons pour la santé tout en maintenant le bon goût. Ouverture d'un laboratoire de santé et bien-être en 2012.</p>
	<p>PepsiCo Canada</p>	<p>L'entreprise canadienne a mené la campagne pour éliminer les gras trans de ses produits et des produits emballés partout dans le monde – le Canada peut être leader en matière de marché d'essai pour l'innovation de produit.</p>
	<p>Lassonde</p>	<p>Jus enrichis d'ingrédients alimentaires fonctionnels (ex. stérols végétaux), tels Oasis NutriSource et Health Break.</p>
<p>Sécurité alimentaire</p>	<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>Suite à un grave incident de santé alimentaire (crise de la listériose 2008), l'entreprise a beaucoup investi pour devenir leader en matière de santé alimentaire. La sécurité alimentaire est la pierre angulaire de la culture de la Maple Leaf.</p>

<p>② En quête d'approches uniques et de différenciation</p>	<p>Chacune des entreprises étudiées fait preuve d'un engagement vigoureux envers la distinction afin de respecter sa visée (noté ci-devant). Les entreprises révèlent que la différenciation peut survenir de bas en haut et transversalement dans tous les aspects de l'approvisionnement en produits pour répondre aux exigences du consommateur ainsi qu'aux besoins alimentaires et aux attentes de ce dernier. Établir de multiples strates de distinction est l'essence même de ce qu'est, ou devrait être, l'innovation.</p>	
<p>Distinction du produit</p>	<p>Domaine Pinnacle</p>	<p>S'approvisionner en ingrédients difficiles à reproduire, tels les herbes récoltées dans la Baie d'Ungava, dans le Nord canadien, pour fabriquer le dry gin haut de gamme Ungava.</p>
	<p>Island Abbey Foods</p>	<p>Premier miel au monde pur à 100%, solide et non collant.</p>
	<p>InfraReady</p>	<p>Leadership en technologie par la transformation de grains et légumineuses en ingrédients alimentaires uniques offrant de nouvelles solutions alimentaires à sa clientèle.</p>
	<p>Ferrero</p>	<p>Pour Ferrero, la « fraîcheur » est importante afin de protéger la marque. Elle retire du marché ses produits dont la date codée dépasse les six mois. C'est la seule entreprise de la catégorie dont tous les produits sont en circulation pendant moins d'un an sur une base régulière. Pour y arriver, elle a mis au point des logiciels exclusifs pour faire le suivi des codes de dates chez les détaillants.</p>
<p>Création d'une catégorie</p>	<p>Domaine Pinnacle</p>	<p>La stratégie de la Pinnacle ne visait pas seulement la création d'une marque internationale mais aussi celle d'une toute nouvelle catégorie : cidre de glace (fait à partir de pommes).</p>
<p>Innovation du modèle d'affaires</p>	<p>Club Coffee</p>	<p>Le commerce est passé de la boulangerie aux aliments surgelés et à la torréfaction de café. (« Ne jamais présumer que notre croissance se poursuit... »). Bien que les produits courants soient des dosettes de café, l'entreprise se voit comme un fabricant à contrat dont la réputation repose sur une réponse rapide aux nouveaux besoins des consommateurs.</p>
<p>Ampleur</p>	<p>Bonduelle Amériques</p>	<p>L'ampleur de la capacité de transformation est dictée par la disponibilité des légumes se trouvant à 1,5 heure de l'usine de transformation. L'utilisation à >90% est obtenue en s'approvisionnant de légumineuses hors saison de récolte. Ainsi, elle atteint l'ampleur voulue grâce à sa capacité d'utilisation pour concurrencer les américains en transformant une industrie saisonnière en une industrie fonctionnant à l'année longue.</p>

<p>② En quête d'approches uniques et de différenciation</p>	<p>Chacune des entreprises étudiées fait preuve d'un engagement vigoureux envers la distinction afin de respecter sa visée (noté ci-devant). Les entreprises révèlent que la différenciation peut survenir de bas en haut et transversalement dans tous les aspects de l'approvisionnement en produits pour répondre aux exigences du consommateur ainsi qu'aux besoins alimentaires et aux attentes de ce dernier. Établir de multiples strates de distinction est l'essence même de ce qu'est, ou devrait être, l'innovation.</p>
<p>Normes privées</p>	<p>InfraReady L'accréditation est une compétence de base. Au delà de la conformité à l'ACIA, le transformateur possède à une longue liste d'accréditations d'organismes de l'industrie et des certifications spécialisées ex. Kosher et Halal malaysien). Cela permet de renforcer la qualité auprès des fournisseurs (agriculteurs, transporteurs), améliore la réputation auprès des clients et facilite les exportations. Le respect de normes de qualité privées peut constituer un avantage concurrentiel.</p>
<p>Pour réussir à l'échelle mondiale, il faut une capacité de fabrication « locale » bien rodée.</p>	<p>Ferrero Garantir la fraîcheur du produit suppose une présence régionale en fabrication bien établie, y compris au Canada pour desservir le marché nord américain.</p> <hr/> <p>PepsiCo Canada L'entreprise possède huit usines de fabrication au Canada ; aussi, elle a un président d'entreprise au Canada versus deux aux USA pour les commerces Quaker Oats et Frito Lay – ce qui lui permet une prise de décision plus souple ici même.</p> <hr/> <p>Saputo La direction apprend qu'agir à titre d'exportateur ne peut réussir qu'à la condition de bien desservir le marché domestique également.</p>
<p>Culture entrepreneuriale</p>	<p>Premium Brands En qualité de société de portefeuille détenant 29 entreprises, elle est à la recherche d'entreprises alimentaires connues très entrepreneuriales et elle les soutiendra et protégera leur culture. Si celles-ci se généralisent, elles risquent de ne pas être soutenues ou d'être vendues.</p>
<p>Élimination des silos</p>	<p>Lassonde Au fil de la croissance de l'entreprise, les communications internes et le partage des idées acquièrent de l'importance au sein d'une organisation offrant de multiples produits et auprès de ses entreprises affiliées. Cette approche s'applique aussi aux rapports externes avec fournisseurs et clients.</p>

③ Ampleur des relations de l'entreprise

③ Ampleur des relations de l'entreprise

Toutes les entreprises entretiennent d'importantes relations externes. Les entreprises sous la loupe ont d'excellents rapports avec une variété de partenaires dans toutes leurs chaînes d'approvisionnement et avec d'autres intervenants du système alimentaire en général. Ces entreprises démontrent que la collaboration est un instrument stratégique d'importance critique à leur rendement.

Rapports avec les fournisseurs d'ingrédients

Bonduelle Amériques

Les rapports avec les producteurs agricoles servent à encourager la rotation des cultures afin de garantir l'approvisionnement en légumes et la santé des sols. La relation offre un avantage stratégique (ex. exportation de 90% des haricots verts aux USA) et permet de fixer les prix et l'approvisionnement avant le début de la saison, ce qui se traduit par une solution gagnante à la fois pour l'entreprise et les producteurs.

PepsiCo Canada

Les 2 usines de la Quaker (Canada et USA) sont approvisionnées en avoine provenant de l'Est et de l'Ouest canadien (et ces usines transforment aussi d'autres denrées). La presque totalité des fournisseurs de pomme de terre se trouvent à 2 ou 3 heures de leur usine respective et l'entreprise compte des producteurs agricoles dans 5 provinces – ce qui permet d'entretenir des rapports étroits dans la chaîne d'approvisionnement. L'information est partagée avec ceux-ci pour maximiser le rendement et permettre l'usage d'une variété de pommes de terre qui se cultivent, s'entreposent et se récoltent plus facilement. Le modèle de culture de la pomme de terre commence à se propager à la culture de l'avoine.

Ferrero

Collabore avec les chercheurs pour lancer une nouvelle production de noisettes en Ontario.

Heritage Frozen Foods

Rapports stratégiques entretenus avec les producteurs de pommes de terre de l'Alberta.

Domaine Pinnacle

Participe activement à l'approvisionnement d'ingrédients clé : pommes et sirop d'érable.

<p>③ Ampleur des relations de l'entreprise</p>	<p>Toutes les entreprises entretiennent d'importantes relations externes. Les entreprises sous la loupe ont d'excellents rapports avec une variété de partenaires dans toutes leurs chaînes d'approvisionnement et avec d'autres intervenants du système alimentaire en général. Ces entreprises démontrent que la collaboration est un instrument stratégique d'importance critique à leur rendement.</p>	
<p>Partenariats commerciaux stratégiques</p>	<p>Club Coffee</p>	<p>Une relation étroite s'est établie avec Nestle, connue pour son excellent service à la clientèle dans un autre domaine, à l'occasion d'une réponse rapide aux besoins de Nestle qui désirait fabriquer des mets surgelés à base de bœuf. Cette réussite a mené à une proposition de vente des usines de torréfaction et de mouture de café de la Nestle faite au PDG. Cette occasion a permis à la Club Coffee de faire des affaires avec le plus important détaillant au Canada et de prendre de l'ampleur en lançant un commerce de marques maison aux USA.</p>
	<p>InfraReady</p>	<p>La Saskatchewan Wheat Pool a investi dans des technologies pour promouvoir le blé et les grains. Le PDG a fait l'acquisition de la technologie à l'infrarouge pour en commercialiser les applications.</p>
	<p>Domaine Pinnacle</p>	<p>Une alliance avec Camus, producteur français de cognac établi depuis longtemps, a permis à Domaine Pinnacle de profiter d'un réseau de distribution international existant (y inclus l'Asie) et de l'appui afférent pour promouvoir son cidre de glace. Aujourd'hui 40% de sa production vont à l'exportation.</p>
	<p>PepsiCo Canada</p>	<p>La Frito Lay a saisi une occasion de changer la donne quand elle s'associa à Hostess en 1988. Cette association s'est plus tard transformée en acquisition.</p>
<p>Rapports avec organismes techniques et chercheurs</p>	<p>Groupe Leclerc</p>	<p>Grâce à l'installation de 61 robots à l'usine du Tennessee, elle a collaboré avec le Tennessee Technical School pour la mise sur pied d'un programme de formation novateur. Elle collabore aussi avec l'INAF de l'Université Laval à innover dans le domaine des ingrédients alimentaires et des aliments plus sains.</p>
	<p>Island Abbey Foods</p>	<p>Accès aux connaissances et aux installations d'essais de la PEI BioFoodTech, ainsi qu'aux scientifiques du CNRC avec l'appui d'organismes fédéraux et provinciaux tels le PARI-CNRC, l'APECA et le Bio-Cluster coordinator, PEI BIO Alliance.</p>

③ Ampleur des relations de l'entreprise	Toutes les entreprises entretiennent d'importantes relations externes. Les entreprises sous la loupe ont d'excellents rapports avec une variété de partenaires dans toutes leurs chaînes d'approvisionnement et avec d'autres intervenants du système alimentaire en général. Ces entreprises démontrent que la collaboration est un instrument stratégique d'importance critique à leur rendement.	
Rapports avec les détaillants	Heritage Frozen Foods	Connaissance approfondie de l'espace réservé aux aliments surgelés chez les détaillants. Vu les taux de faillite à ~90% pour les nouveaux produits transformés surgelés introduit aux tablettes, une bonne compréhension du sort réservé aux pérogies dans cet espace est d'importance critique : tendances, concurrence, pressions exercées sur les détaillants et l'évolution des préférences du consommateur.
Rapports avec les gouvernements	PepsiCo Canada	Dans le cadre d'une proposition visant à obtenir les fonds nécessaires de la société mère destinés à la transformation du maïs dans le Nord-Est Américain au profit des marques Doritos et Tostitos, le choix s'est porté sur la ville de Québec grâce, en partie, à un partenariat avec le gouvernement permettant d'y améliorer le service ferroviaire en 1997, fait saillant de l'étude de cas canadien.
Relations avec les employés	Groupe Leclerc	La réussite tient au partage d'information au sein de l'entreprise. Une version « industrielle » de Facebook est à être mise au point pour faciliter les échanges internes et les communications avec les diverses usines de l'entreprise.
	Lassonde	Le PDG rencontre les employés aux 3 ou 4 mois pour discuter des enjeux et des résultats de l'entreprise. « Tout le monde doit s'impliquer dans la stratégie. »

④ Conditions externes favorables aux affaires

<p>④ Conditions externes favorables aux affaires</p>	<p>Il s'agit de l'économie, du marché et de l'environnement réglementaire. Le Canada jouit de bons facteurs économiques et son environnement d'affaires généralement accueillant facilite la croissance des commerces et les investissements. Mais d'autres pays s'affairent à attirer les investissements (au détriment du Canada), et les entreprises prennent des décisions éclairées quand il s'agit du choix de l'endroit où investir. La nature favorable des conditions évolue, et l'attrait du Canada comme endroit où faire des affaires, le soutien des gouvernements et l'environnement politique et réglementaire doivent aussi marquer le pas.</p>
--	---

a. Sollicitation d'investissements – Attirer les investissements au Canada

<p>Climat propice aux affaires</p>	<p>Bonduelle Amériques</p>	<p>Le Canada jouit d'un régime de l'impôt des sociétés attrayant favorable au climat d'affaires. Mais les USA arrivent à attirer plus d'investissements grâce, entre autres, aux incitatifs offerts par les états.</p>
	<p>InfraReady</p>	<p>Les coûts sont moindres aux USA et il y est plus facile de faire des affaires. Les concurrents qui s'y installent sont attirés par des incitatifs fiscaux.</p>
	<p>Heritage Frozen Foods</p>	<p>La conduite d'un examen des règlements, des besoins logistiques et des investissements pour soutenir l'industrie alimentaire canadienne dans un contexte de concurrence mondiale.</p>
<p>Le Canada rate une occasion de mieux faire valoir ses attraits aux entreprises de l'UE pour qu'elles investissent au Canada</p>	<p>Ferrero</p>	<p>Le Canada peut être concurrentiel en termes de coûts en Amérique du Nord. Les taux d'imposition sont positifs. Il existe de bons incitatifs à la R&D. Facteurs sociétaux : milieu multiculturel et stable. Proximité des marchés.</p>

<p>④ Conditions externes favorables aux affaires</p>	<p>Il s'agit de l'économie, du marché et de l'environnement réglementaire. Le Canada jouit de bons facteurs économiques et son environnement d'affaires généralement accueillant facilite la croissance des commerces et les investissements. Mais d'autres pays s'affairent à attirer les investissements (au détriment du Canada), et les entreprises prennent des décisions éclairées quand il s'agit du choix de l'endroit où investir. La nature favorable des conditions évolue, et l'attrait du Canada comme endroit où faire des affaires, le soutien des gouvernements et l'environnement politique et réglementaire doivent aussi marquer le pas.</p>
--	---

b. Faciliter la croissance au Canada

<p>Rôle des municipalités dans l'effort d'attrait et d'obtention de financement étranger</p>	<p>Ferrero</p>	<p>Rapidité et simplicité des approbations réglementaires, présence d'un réseau pour faciliter l'investissement et disponibilité d'incitatifs. Le rôle des municipalités doit être accru.</p>
	<p>PepsiCo Canada</p>	<p>Les limitations de l'infrastructure municipale (ex. dimension des intersections) excluent le recours aux trains routiers comme c'est le cas à son usine de Cambridge, Ontario. Les coûts élevés de l'eau favorisent les entreprises situées aux USA où ceux-ci sont moindres.</p>
	<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>« L'Équipe Hamilton » très habile à régler les enjeux d'ingénierie et de nature juridique et politique pour permettre la mise à niveau d'une usine dans cette ville. D'autres conditions locales ont été propices aux décisions d'investissement liées, entre autres, aux infrastructures, à la disponibilité de la main d'œuvre et aux relations de travail.</p>
<p>Écosystèmes innovants locaux</p>	<p>Island Abbey Foods</p>	<p>L'entreprise fait appel à un modèle favorisé par l'industrie qui permet de réunir les commerces, les ressources en recherche et technique, les sources de capital de risque et le financement privé. Il en résulta un environnement d'affaires qui entoura cette entreprise à ses débuts et optimisa ses chances de commercialiser avec succès une nouvelle technologie.</p>

<p>④ Conditions externes favorables aux affaires</p>	<p>Il s'agit de l'économie, du marché et de l'environnement réglementaire. Le Canada jouit de bons facteurs économiques et son environnement d'affaires généralement accueillant facilite la croissance des commerces et les investissements. Mais d'autres pays s'affairent à attirer les investissements (au détriment du Canada), et les entreprises prennent des décisions éclairées quand il s'agit du choix de l'endroit où investir. La nature favorable des conditions évolue, et l'attrait du Canada comme endroit où faire des affaires, le soutien des gouvernements et l'environnement politique et réglementaire doivent aussi marquer le pas.</p>	
<p>Incitatifs financiers à l'amélioration de la productivité</p>	<p>PepsiCo Canada</p>	<p>Les incitatifs gouvernementaux doivent tenir compte d'un contexte où les entreprises appartenant à un conglomérat multinational doivent se livrer bataille à l'interne pour obtenir du financement. Les filiales doivent concurrencer pour obtenir les capitaux (machinerie et mise à niveau d'équipements) nécessaires à l'amélioration de la productivité mais font face aux défis que posent les filiales en marchés émergents qui obtiennent des taux de rendement plus élevés par rapport aux installations vieillissantes des pays développés (ex. Canada).</p>
<p>Concentration du marché de détail</p>	<p>Groupe Leclerc</p>	<p>Elle examine le marché de masse américain en quête d'occasions dû, en partie, à l'absence de potentiel de croissance dans le marché canadien (concentration des détaillants et des distributeurs).</p>
<p>c. Accès aux marchés</p>		
<p>Recours au Service des délégués commerciaux</p>	<p>Island Abbey Foods</p>	<p>Recours fructueux à ce service. (ex. conseils sur les pratiques d'exportation, les protocoles d'expédition et leurs coûts et la connaissance des marchés d'exportation).</p>
<p>Accords commerciaux</p>	<p>Saputo</p>	<p>Les accords commerciaux facilitent l'accès à de nouveaux marchés. (Ces accords peuvent modifier la situation du Canada face aux exportations).</p>
	<p>Ferrero</p>	<p>Les accords sont propices aux relations existantes avec le marché américain mais peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés.</p>

④ Conditions externes favorables aux affaires

Il s'agit de l'économie, du marché et de l'environnement réglementaire. Le Canada jouit de bons facteurs économiques et son environnement d'affaires généralement accueillant facilite la croissance des commerces et les investissements. Mais d'autres pays s'affairent à attirer les investissements (au détriment du Canada), et les entreprises prennent des décisions éclairées quand il s'agit du choix de l'endroit où investir. La nature favorable des conditions évolue, et l'attrait du Canada comme endroit où faire des affaires, le soutien des gouvernements et l'environnement politique et réglementaire doivent aussi marquer le pas.

d. Réponse aux enjeux structurels et réglementaires

Gestion de l'offre	Premium Brands	L'impossibilité d'accéder à des intrants à prix concurrentiels à cause de la gestion de l'offre oblige les entreprises à investir davantage aux USA. La collaboration avec les chaînes d'approvisionnement est essentielle si l'on veut répondre à la demande et aux attentes des consommateurs, ou même les dépasser, et une entreprise y arrive mieux là où l'offre n'est pas gérée.
	Saputo	La gestion de l'offre exerce des contraintes sur les opérations domestiques, réduit les efficacités et entrave l'innovation. Une meilleure collaboration entre les transformateurs et les producteurs laitiers serait souhaitable.
Offices de commercialisation	Bonduelle Amérique	Quant à l'arbitrage, il y a problème quand le producteur peut y faire appel sans avoir à s'engager à cultiver une certaine plante sur une surface donnée. Il peut décider d'opter pour une autre culture s'il n'est pas satisfait des résultats de l'arbitrage. Les règles de l'arbitrage doivent être modifiées pour que le processus oblige les deux parties à s'y engager également.

<p>④ Conditions externes favorables aux affaires</p>	<p>Il s'agit de l'économie, du marché et de l'environnement réglementaire. Le Canada jouit de bons facteurs économiques et son environnement d'affaires généralement accueillant facilite la croissance des commerces et les investissements. Mais d'autres pays s'affairent à attirer les investissements (au détriment du Canada), et les entreprises prennent des décisions éclairées quand il s'agit du choix de l'endroit où investir. La nature favorable des conditions évolue, et l'attrait du Canada comme endroit où faire des affaires, le soutien des gouvernements et l'environnement politique et réglementaire doivent aussi marquer le pas.</p>	
<p>Pratiques/ approbations réglementaires</p>	<p>Bonduelle Amériques</p>	<p>L'accès aux nouveaux pesticides et herbicides est parfois interdit au Canada à cause des coûts d'approbation qui y sont prohibitifs (trop coûteux par rapport à la taille du marché). Ces produits ne sont tout simplement pas homologués pour en faire usage. C'est là un désavantage.</p>
	<p>Saputo</p>	<p>Santé Canada tarde à approuver de nouveaux composés (stéroïdes végétaux) par rapport à ses contreparties américaines et européennes. Cette situation entrave l'innovation.</p>
	<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>L'élimination des droits de douane sur l'équipement neuf suscite de nouveaux investissements. Des initiatives visant à ramener le fardeau réglementaire au même niveau que celui des USA (ex. Conseil de coopération en matière de réglementation) sont vitales. Des règlements dépassés, et l'absence de cohésion avec les partenaires commerciaux constituent des enjeux mais les réformes réglementaires à Santé Canada et à l'ACIA ainsi que le Conseil de coopération en matière de réglementation augurent bien. L'absence de coordination réglementaire à l'intérieur du Canada demeure préoccupante telle qu'illustrée par le manque d'uniformité des lois du travail et des règlements en matière de pensions.</p>
<p>Crédits d'impôts</p>	<p>Ferrero Le programme RS-DE est prometteur mais son administration est complexe</p>	
<p>Amortissement accéléré</p>	<p>Heritage Frozen Foods</p>	<p>Ce programme constitue un incitatif important à l'investissement en capitaux (ex. pour l'installation de nouveaux congélateurs en spirale et d'équipement d'emballage).</p>
	<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>Importance du programme vu les besoins pressants d'investissement en de nouvelles technologies.</p>

<p>④ Conditions externes favorables aux affaires</p>	<p>Il s'agit de l'économie, du marché et de l'environnement réglementaire. Le Canada jouit de bons facteurs économiques et son environnement d'affaires généralement accueillant facilite la croissance des commerces et les investissements. Mais d'autres pays s'affairent à attirer les investissements (au détriment du Canada), et les entreprises prennent des décisions éclairées quand il s'agit du choix de l'endroit où investir. La nature favorable des conditions évolue, et l'attrait du Canada comme endroit où faire des affaires, le soutien des gouvernements et l'environnement politique et réglementaire doivent aussi marquer le pas.</p>	
<p>Accès à la main d'œuvre</p>	<p>Bonduelle Amériques</p>	<p>L'accès aux travailleurs saisonniers est plus facile aux USA – ce qui procure un avantage à la concurrence américaine.</p>
	<p>Saputo</p>	<p>Au gré de l'évolution technologique, davantage de gens doivent posséder les compétences techniques nécessaires, ce qui crée un enjeu au Canada. Difficulté d'attirer et de fidéliser la main d'œuvre spécialisée (ex. mécaniciens) dans certaines régions où le taux de chômage est peu élevé (Alberta).</p>
	<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>Les fonds du programme Cultivons l'avenir 2 a permis la création d'un programme de formation au Collège Mohawk ; facile d'accès mais l'approbation finale est longue à obtenir. On a recours au programme pour employés étrangers afin d'embaucher des ouvriers dans les usines de l'Ouest canadien.</p>
<p>Accès aux capitaux</p>	<p>InfraReady</p>	<p>Le financement du gouvernement a permis à l'entreprise de démarrer ; une technologie issue de l'incubateur de la Sakatchewan Wheat Pool.</p>
	<p>Maple Leaf Foods</p>	<p>Le programme Agri transformation (contribution remboursable) a aidé à subventionner les technologies de la nouvelle usine.</p>
	<p>Premium Brands</p>	<p>La disponibilité de capitaux dans ses divisions est à l'origine de la réussite actuelle et demeurera ainsi pendant longtemps parce que les capitaux sont utilisés pour améliorer les efficacités et les économies d'échelle ; cela aura permis à certaines entreprises partenaires de doubler, tripler, voire même quadrupler leur taille.</p>

Mode de croissance des entreprises

Les conditions de réussite énumérées plus haut se manifestent de bien des façons. Les études de cas renfermaient une information considérable sur le mode de gestion de la croissance des entreprises, leur façon de rechercher les occasions et de gérer les risques. Un certain nombre d'exemples figurent ci-après.

Mode de croissance des entreprises	Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.
---	---

a. Moteurs pour « capturer le marché »

Se lancer dans les marchés en croissance	Groupe Leclerc	L'accès au marché américain est essentiel à la croissance, à la prise d'ampleur et au rapprochement avec les clients. (Le marché canadien est limité : la maturité de la demande au Canada).
	Saputo	L'environnement réglementaire canadien a beaucoup influé sur la stratégie : le système de gestion de l'offre limite la production dans un marché restreint et les faibles volumes limitent la prise d'ampleur. Saputo acquiert vigoureusement les entreprises étrangères pour assurer sa croissance dans les marchés mondiaux.
	Club Coffee	« Le plus grand risque est de ne rien faire ». Elle a étendu ses activités dans de nouveaux marchés réduisant ainsi sa dépendance auprès de gros clients canadiens tout en diversifiant sa clientèle. Son approche est aussi axée sur des partenariats avec les concurrents (partenariat avec d'autres David pour s'en prendre aux Goliath) ; en fait le PDG considère tous ceux qui ne veulent pas collaborer comme des concurrents.

Mode de croissance des entreprises	Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.	
Utiliser les renseignements stratégiques sur la consommation	PepsiCo Canada	« Bien connaître le marché » est un atout important qui peut aussi atténuer le risque inhérent à l'innovation. L'entreprise a misé sur ses connaissances pour lancer avec succès la marque Twistos et modifier la formule du produit en réponse aux initiatives liées au gras trans et au sodium.
	Domaine Pinnacle	Un partenariat avec un sommelier et chef culinaire de renom (François Chartier) pour inventer des recettes basées sur les produits de l'entreprise à distribuer gratuitement dans les succursales de la SAQ partout au Québec.
	Premium Brands	À partir de renseignements sur les tendances émergentes dues aux changements démographiques et au vieillissement des baby-boomers qui révélaient une consommation de viande à la baisse et la préférence des asiatiques pour les fruits de mer, l'entreprise conclut que le marché des fruits de mer risquait de leur échapper. Il en résulta un investissement massif dans ce secteur et la création d'une nouvelle division de fruits de mer.
Rechercher les municipalités accueillantes	Ferrero	On retient Brantford comme ville où investir. Les principaux facteurs qui ont présidé au choix du Canada comme plateforme nord-américaine étaient l'accès à une main d'œuvre de qualité et les infrastructures municipales.
Co-marquage	Island Abbey Foods	Croissance attribuable au co-marquage (cobranding) avec des partenaires alimentaires et pharmaceutiques à l'étranger. Effort stratégique concerté de la part du PDG (basé sur son expérience en TI (technologie de l'information)). La collaboration avec des pharmaceutiques bien établies leur permet d'accéder à leur vaste infrastructure de distribution et de marketing, d'apposer leur logo sur les emballages de marques étrangères connues et d'augmenter leurs exportations.
Conditionnement	Lassonde	Un investissement de \$19M à l'usine de Rougemont pour optimiser la production et réduire le poids des bouteilles et bouchons de plastique. Mise au point d'un type particulier d'embouteillage et de fourchette de prix en s'associant avec Tetra Pak pour créer un nouveau genre de contenant (le Prisma).

Mode de croissance des entreprises	Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.	
Offrir des marques maison et nationales	Lassonde	Elle produit des marques maison et nationales en réponse à une stratégie de marché à la fois défensive et offensive. Cela résulte en une plateforme polyvalente permettant de concurrencer en Amérique du Nord.
	Club Coffee	Une stratégie axée sur les marques blanches (fabrication à contrat) a permis à l'entreprise de dominer le marché en plein essor des dosettes individuelles de café tout en évitant d'avoir à investir en marketing auprès du consommateur pour établir des marques ou une valeur de marque.
Acquérir (ou désinvestir) pour croître	Saputo	Les acquisitions servent à atteindre les buts de l'entreprise. En ce qui concerne Saputo, celle-ci recherche des entreprises dans des marchés intéressants (comme tremplin pour percer un nouveau marché ou s'impliquer dans des marchés contigus) et des entreprises où les efficacités manufacturières ne sont pas au rendez-vous ; ce sont là des occasions de croissance pour Saputo.
	Lassonde	L'acquisition de firmes américaines n'avait pas pour seul but d'offrir une place dans le marché mais aussi de voir si elles étaient en mesure d'adopter la culture d'entreprise de Lassonde, ce qui permettrait d'affermir l'alliance.
	Premium Brands	L'évaluation du plein potentiel des firmes acquises passe parfois par l'intégration des cadres en place. Les vendeurs veulent tirer le maximum du prix et la Premium Brands recherche une juste valeur. Cette dernière offre des incitatifs aux entreprises acquises si elles atteignent des cibles de rendement et donnent ainsi la valeur partagée attendue.
	Maple Leaf Foods	À la suite de certaines acquisitions lui ayant permis d'atteindre l'ampleur voulue, au terme d'une stratégie de 7 ans visant à asseoir sa position dans le marché de la viande, et après avoir effectué des désinvestissements planifiés, l'entreprise a pu concentrer ses efforts sur sa croissance en qualité de leader dans le domaine des viandes emballées jouissant d'une flexibilité financière substantielle.

Mode de croissance des entreprises

Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.

b. Connaissance poussée des ingrédients**Garantir l'accès aux ingrédients****Ferrero**

Le Canada a accès à du sucre aux prix mondial alors que les américains doivent payer plus cher afin de soutenir une industrie domestique.

Bonduelle Amériques

La proximité des récoltes aux usines de transformation est essentielle à la qualité des produits. De bons rapports avec les producteurs (y compris avec les offices de commercialisation) pour garantir les livraisons de légumes présentent des avantages concurrentiels.

Groupe Leclerc

La stabilité à long terme des approvisionnements tels la disponibilité du blé et son impact sur le prix de la farine. Une question stratégique se pose : « Qui contrôlera nos affaires et nos approvisionnements dans l'avenir ? » L'acquisition de terres arables par de grands groupes au Canada et ailleurs aura sans doute un impact sur les relations et les négociations avec les fournisseurs. Elle possède des vergers et cultive des denrées pour bien se brancher sur les approvisionnements en matières de base, et ce faisant, elle a réduit les coûts de pesticides.

Développer de nouvelles technologies (à partir d'une grande connaissance de l'ingrédient)**Island Abbey Foods**

Elle a permis de conserver le miel dans son état solide. Elle a fait la preuve de la production commerciale d'un aliment et d'une gamme de produits nutraceutiques.

InfraReady

La désactivation de l'enzyme du grain améliore la durée de conservation, la sécurité, la texture et la durée de cuisson du grain et en maintient la qualité nutritive. La mutation du produit (et non la seule valeur ajoutée) le rend plus attrayant à la transformation. La clientèle (ex. Nestle) y trouve des solutions technologiques.

Mode de croissance des entreprises	Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.
---	---

c. Excellence opérationnelle

Suivre la stratégie à la lettre	Heritage Frozen Foods	Depuis 1972 elle n'a pas dévié de son objectif lié au prix, au maintien de bons rapports avec les détaillants et à une expansion modérée.
Conserver la culture entrepreneuriale en dépit de la croissance	Premium Brands	Elle a décidé d'accorder l'indépendance de fonctionnement à chacune de ses filiales pour promouvoir l'entrepreneuriat et obtenir des prix supérieurs.
Concurrencer à l'interne pour obtenir les capitaux nécessaires	PepsiCo Canada	Les filiales canadiennes (et américaines) doivent lutter à l'interne pour obtenir des capitaux contre leurs contreparties des marchés émergents où des rendements sur investissement sont plus élevés. Au Canada, il est plus difficile de dégager de bons rendements vu les coûts élevés de mise à niveau d'usines vieillissantes.
Compétence des gestionnaires à main d'œuvre qualifiée	Maple Leaf Foods	Bien exécuter une stratégie et gérer le changement supposent des compétences managériales et du leadership. Les gestionnaires d'usines sont au centre du processus de changement et ont donc des responsabilités bien au-delà de celles des opérations et qui incluent le maintien de la sécurité alimentaire et la durabilité. Il faut une main d'œuvre qualifiée à l'aise avec les nouvelles technologies et les systèmes, et il n'est pas facile de la recruter à partir des disponibilités dans l'UE.

Mode de croissance des entreprises	Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.	
Priorité à l'efficacité des usines de fabrication	Saputo	La fabrication à meilleur prix préoccupe et elle est gage de réussite. L'atteinte d'efficacités opérationnelles est un impératif suite aux acquisitions multiples dans plusieurs pays et compte tenu des coûts des matières de base comptant pour 85% dans le marché canadien (le lait pour la fabrication fromagère). L'efficacité manufacturière devient un élément différenciateur. L'automatisation et la robotique servent de plus en plus à réduire les coûts de main d'œuvre. La quête d'efficacités entraîne une réduction en pertes d'aliments et en dépenses liées à l'usage de l'eau et de l'énergie.
	Ferrero	L'ingénierie est un atout majeur. Elle dispose de grandes équipes d'ingénieurs qui ont conçu leurs chaînes de production exclusives. Plus d'une centaine d'employés de niveau PhD travaillent à la production et au design industriel avec le seul but de fabriquer le maximum de produits difficiles à imiter mais très concurrentiels et propres au marché de masse. La nature privée de l'entreprise lui permet de ne pas avoir à faire des rapports trimestriels au CA centrés sur l'immédiat mais plutôt de centrer les efforts sur un produit dont le design et la planification excluent tous risques ou échecs possibles. Voilà pourquoi Ferrero n'augmente pas sa capacité par étapes et choisit plutôt de construire à neuf des usines selon l'échelle voulue (au Canada) pour servir le marché nord-américain. Dans ce cas précis, elle a investi \$350M dans une usine ayant 3 quarts de travail dès sa troisième année d'exploitation.
	Groupe Leclerc	Elle automatise ses chaînes de production. Elle respecte aussi l'environnement comme en témoigne de l'installation, en 2004, de systèmes de conditionnement d'air géothermiques dans ses entrepôts et l'usage de contenants compostables faits à base de maïs.
	Maple Leaf Foods	Importants investissements en technologie (robotique) et dépense de \$90M en systèmes de gestion (SAP) pour augmenter l'efficacité de la production et de la distribution, permettre d'atteindre l'ampleur mondiale voulue et faciliter l'intégration des opérations, y compris un investissement de \$400M pour construire la plus grande usine de transformation de viandes préparées au Canada.

Mode de croissance des entreprises	Les entreprises font des choix importants pour gérer les étapes de leur croissance : développement des compétences managériales, adaptation de la culture, attrait de capitaux, gestion de risque, etc.	
Tirer leçon des erreurs commises	Premium	Cette entreprise a développé un marché au près des commerces de dépanneurs très prospère basé sur la livraison directe aux magasins, et un marchés de distribution partout au Canada de collations et de sandwichs préparé à base de viande. Pourtant, elle a tardé à répondre aux changements dans ce domaine. Les prix du carburant élevés dissuadent les consommateurs à dépenser davantage dans les dépanneurs. La loi en C.-B. concernant l'option de régler à la pompe a réduit l'achalandage des magasins tout comme la préférence des consommateurs de fréquenter les restaurants à service rapide plutôt que de s'approvisionner dans les dépanneurs. Pour tenter de réduire ses coûts, l'entreprise a réduit sa flotte de camions, consolidé les itinéraires et s'associa à des entreprises de distribution, perdant ainsi la masse critique nécessaire au rendement.
	Saputo	L'expérience acquise en UE confirma que l'approche prudente de Saputo en matière d'entrée en marché était la moins risquée pour s'assurer d'une croissance internationale.
	Island Abbey Foods	Dès leur entrée en marché, les producteurs de moindre envergure feront sans doute appel à un distributeur. L'entreprise découvrit rapidement qu'il était difficile d'entretenir des rapports avec le client détaillant en l'absence de communications directes. En l'absence d'étroites relations d'affaires robustes, il devenait impossible de partager l'information, élément essentiel à l'augmentation des ventes. Elle fait toujours appel aux distributeurs mais elle a tout fait pour commercer directement sans y avoir recours.

Conclusion

L'objet de la présente analyse était d'examiner ce qui permet aux PDG et dirigeants de guider leur entreprise vers la réussite. En fin de compte, les cas à l'étude démontrent comment les entreprises arrivent à mettre à profit leurs investissements et illustrent les stratégies qui leur ont permis de surmonter les difficultés.

Les entreprises en quête de croissance devraient pouvoir s'inspirer de ces analyses. Les étudiants pourront en tirer des leçons. Les partenaires de la chaîne d'approvisionnement seront à même de constater que leur réussite et celle des transformateurs sont intimement liées. Enfin, tout ce matériel renferme des implications stratégiques pour les gouvernements (fédéral, provinciaux, municipaux et régionaux).

Les entreprises doivent compter sur des facteurs de réussite précis pour arriver à retenir les investissements, promouvoir la croissance et attirer de nouveaux investissements. Les obstacles à l'investissement varieront quelque peu selon le type d'entreprise de transformation. Ce qui constitue une grande priorité pour certaines pourra être de moindre importance pour d'autres. Toute entreprise est en quête de marchés où croître et demeurer rentable, ou trouve d'autres moyens pour y arriver. De plus, dans un monde où les pays se font la concurrence pour attirer des investisseurs et créer de l'emploi, on s'attend de plus en plus à ce que tous les paliers de gouvernement offrent des infrastructures de qualité mondiale, les meilleurs régimes fiscaux, assurent une grande qualité de vie aux employés et à leur famille, offrent des incitatifs concurrentiels tels des subventions et du personnel affecté au développement économique capable d'assouplir les procédures administrative et d'ouvrir la voie aux occasions d'investissement.

Au delà de ces considérations, il faut se rappeler que les entreprises veulent satisfaire au besoin croissant du consommateur de connaître « la provenance des aliments qu'il consomme, leur fabrication et leur apport santé ». Les pays jugés capables d'offrir des aliments sains, propres, durables et nutritifs fabriqués suivant des normes exigeantes, dans des usines modernes par des employés qualifiés et bienveillant à partir d'ingrédients de haute qualité, pures et sans résidus, ces pays-là jouiront d'un avantage stratégique de plus en plus important. Voilà l'essence même d'une concurrence issue d'une stratégie visant à créer une différenciation sur plusieurs 'couches'. Il s'agit là de l'innovation à son meilleur. La clarté de la visée du PDG sur ce qui compte pour réussir marque le pas. De plus et surtout, la capacité de pouvoir faire appel à une panoplie de relations permet au tout de se concrétiser.

L'ICPA utilisera le présent matériel pour préciser ses idées et affiner ses recommandations visant à promouvoir la compétitivité du secteur canadien de la transformation alimentaire.

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 :



Nous désirons aussi remercier nos partenaires qui nous ont communiqué leurs réactions à nos travaux en début d'année 2014 :

Perry Caicco,
Marchés mondiaux CIBC

Pat Hurens,
Industrie Canada

Chris Kyte,
Food Processors of Canada

François Couture,
Institut sur la nutrition et les
aliments fonctionnels

Denyse Landry,
Agriculture et Agroalimentaire
Canada

Phil Malcolmson,
Ministère de l'agriculture et de
l'alimentation, Ontario

Jean-Philippe Gervais,
Financement agricole Canada

Daniel Koldyk,
Exportation et développement
Canada

Christian von Twickel,
Dr. Oetker

L'ICPA tient aussi à exprimer son appréciation auprès de tous les chargés d'analyse pour leur appui, conseils et enthousiasme dans le cadre du présent projet. Nous voulons remercier tout particulièrement Brynn Winegard de la Schulich School of Business qui a coordonné le projet, et Allan Middleton pour ses précieux conseils.