

LEADERS EN TRANSFORMATION ALIMENTAIRE : QUELLES SONT LEURS STRATÉGIES ?

Ce document présente certaines stratégies de leaders nord-américains de la transformation alimentaire : les questions d'approvisionnement, de développement des produits et de mise en marché sont abordées, tout comme certaines stratégies afférant à la croissance de l'entreprise elle-même (concurrence, dégagement de marges de manœuvre, fusion / acquisition / expansion)

INTRODUCTION

LES STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT, DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET DE MISE EN MARCHÉ

Les approvisionnements : un risque d'affaires à contrôler étroitement

La gestion de la qualité est une priorité

Les leaders développent constamment des produits, mais pas n'importe lesquels

La R & D en soutien au développement des produits

Les stratégies de positionnement adoptées par ces gros joueurs

Une clé gagnante : diversifier ses marchés

Le marketing et les réseaux de ventes : modes privilégiés

LES STRATÉGIES AFFÉRENTES À LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Une concurrence apprivoisée, par groupes de produits et par régions

Retenir que valeur ajoutée = marge de manœuvre

Surtout, croître plus rapidement que ses compétiteurs

Finalement, savoir soigner son image corporative

SI L'ON SE PERMETTAIT QUELQUES OBSERVATIONS ET INTERROGATIONS

INTRODUCTION



Une meilleure connaissance des stratégies adoptées par les grandes entreprises de la transformation des aliments et boissons est sans doute une bonne façon de maîtriser davantage l'environnement d'affaires dans un monde de compétition intense. Pour les petites et moyennes entreprises, définir ses propres axes et moyens de développement, tout en tenant compte des agissements des leaders nord-américains de son secteur d'activité, peut également contribuer à une prise de décisions plus performante, notamment en matière d'exportation.

Certes, il est illusoire de vouloir cerner avec précision ces stratégies adoptées par les leaders en transformation; l'information n'est généralement pas accessible, les entreprises demeurant discrètes sur le sujet. De plus, les stratégies diffèrent selon le champ spécifique d'activité, le niveau de développement de l'entreprise, la situation sur les marchés desservis, etc.

Cependant, une source de données existe bel et bien sur le sujet. L'objectif de ce texte est de présenter un sommaire des stratégies qu'elle permet de déceler chez certains géants de la

transformation alimentaire.

L'agence de protection américaine des valeurs mobilières, la « US Securities and Exchange Commission », exige que toute entreprise publique lui fournisse, pour mise à la disposition de la collectivité, notamment sur le Web, tous les prospectus de financement, rapports annuels, documents pertinents à l'autorisation de fusions et acquisitions, et tout autre rapport utile au travail de l'agence.

Nous avons dépouillé plusieurs de ces rapports déposés par de grandes entreprises américaines du secteur de la transformation des fruits et légumes. L'information disponible sur le site Internet (<http://www.sec.gov/cgi-bin/srch-edgar>) de l'agence abonde : la nature des actifs et opérations de l'entreprise, les produits fabriqués, les marchés desservis, les aspects financiers, les stratégies de fonctionnement, de gestion et de développement que l'entreprise fait valoir auprès de ses actionnaires et créanciers, les avenues de mise au point de nouveaux produits, de développement de marchés, les questions de marketing et de réseaux de vente et la nature et le niveau des risques d'affaires que l'entreprise supporte sont notamment abordés.

L'assemblage de l'information provenant de cette source de données, bien que fastidieuse, s'avère « payante », dans la mesure où chaque entreprise révèle un certain nombre de priorités, de modes de fonctionnement, d'orientations de développement et de moyens mis en œuvre. Un portrait peut alors être dégagé de ces morceaux de casse-tête, portrait permettant de faire ressortir bon nombre de stratégies privilégiées par les grands de la transformation d'un secteur d'activité donné. Cependant, comme on a procédé à des généralisations à partir des seuls renseignements que les entreprises veulent bien rendre publics, les perspectives et interprétations retenues demeurent sujettes à discussion.

Ce texte présente ces stratégies selon deux ensembles. D'abord, les stratégies portant directement sur les produits : les questions d'approvisionnements, de développement des produits et de mise en marché seront alors abordées. Ensuite, certaines stratégies afférant à la croissance de l'entreprise elle-même seront dévoilées, telles que les thèmes liés à la concurrence, au dégagement de marges de manœuvre et à l'expansion.

Une présentation par « point de forme » a été retenue, facilitant la lecture. De plus, afin d'en favoriser la compréhension, le texte est enrichi de références au cas précis de l'industrie de la transformation des fruits et légumes aux États-Unis.



LES STRATÉGIES D'APPROVISIONNEMENT, DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET DE MISE EN MARCHÉ

Les approvisionnements : un risque d'affaires à contrôler étroitement

§ Un des principaux risques d'affaires en transformation alimentaire tire son origine des fluctuations de volume et des prix des approvisionnements. Ces fluctuations proviennent de nombreux facteurs à contrôler autant que faire se peut par la compagnie elle-même, les facteurs climatiques et calamités étant bien entendu ingérables directement.

§ La stratégie qu'adoptent les grandes entreprises vise au départ à amoindrir ces fluctuations par la diversification des approvisionnements et une gestion serrée des prix.

§ Plus spécifiquement, la diversification des approvisionnements peut passer, par exemple dans le cas des produits horticoles destinés à la transformation, par la possession de terres de cultures, la location d'actifs, la signature de centaines et souvent de milliers de contrats avec des producteurs indépendants et des coopératives de producteurs, la ventilation géographique des sources d'approvisionnement. Ce dernier élément, en plus de réduire les risques reliés aux calamités et aux facteurs climatiques, contribue à balancer de facto l'échelonnement des opérations annuelles de l'entreprise dans son ensemble, les récoltes se faisant à des dates différentes.

§ Les grandes entreprises considèrent qu'une bonne garantie d'approvisionnement selon les spécifications et volumes désirés nécessite l'implication directe de l'entreprise. Cela signifie, par exemple dans le cas de l'industrie de la transformation des produits horticoles, une implication dans la mise au point de semences, la fourniture de semences et de calendriers de production, et une prestation de services et conseils techniques en agriculture et en gestion des pesticides.

§ Les grandes entreprises croient qu'il faut conclure avec les fournisseurs, regroupés ou non en coopératives, des contrats pour une part substantielle de leurs intrants. Les volumes sont souvent prédéterminés et les prix, négociés chaque année. Des arrangements financiers (avances) avec les producteurs sont considérés comme étant également de mise.

§ Les entreprises visent à minimiser le renouvellement (turnover) de leurs fournisseurs et considèrent que les fluctuations de prix abruptes peuvent être très dommageables pour les producteurs agricoles. Elles se reconnaissent donc un certain rôle pour absorber une partie des fluctuations de prix des approvisionnements. De plus, ce risque est géré partiellement par le recours à des outils financiers (marché à terme).



La gestion de la qualité est une priorité

§ La gestion de la qualité est un souci constant des grandes entreprises américaines: inspection visuelle, contrôles électroniques et autres à toutes les étapes, notamment à la réception des approvisionnements pour s'assurer que leur qualité convient à la fabrication de produits visés, échantillonnages et analyses pour garantir une qualité élevée et constante des produits.

§ La salubrité est essentielle : selon les grandes entreprises, seule l'utilisation des meilleures technologies et l'application de protocoles stricts permettent d'y arriver.

§ Les différentes matières premières sont traitées selon leurs propriétés spécifiques afin de s'assurer que soient atteintes les qualités recherchées dans les produits finis.

§ Les grandes entreprises emploient de nombreux technologistes alimentaires et agents de gestion de la qualité pour réaliser ces tâches.

§ Ces employés sont formés en continu. Cela leur permet, entre autres, de repérer les problèmes en cours de production, de déterminer les priorités et d'implanter rapidement les solutions appropriées.



Les leaders développent constamment des produits, mais pas n'importe lesquels

§ L'innovation est considérée comme la principale clé de développement (outre les acquisitions d'entreprises).

§ Pour croître, les grandes entreprises développent constamment de nouveaux produits répondant aux goûts changeants des consommateurs et s'adaptant à l'évolution de leur style de vie.

§ Elles considèrent essentielle la réalisation d'études nutritionnelles spécifiques à leur domaine d'activité. Pour connaître l'évolution des besoins des consommateurs, les entreprises font régulièrement des enquêtes approfondies.

§ Les caractéristiques gagnantes des nouveaux produits sont, tout au moins pour le secteur de la transformation des fruits et légumes, le goût, les qualités nutritives et la facilité avec laquelle ils peuvent être préparés. Les produits perçus comme contribuant à une bonne santé font également partie des éléments de stratégie des grandes entreprises.

§ La fabrication de produits haut de gamme est souvent privilégiée, car apportant des marges bénéficiaires plus importantes.

§ Les produits destinés aux jeunes consommateurs sont vus comme davantage porteurs de croissance à moyen terme que les autres produits.

§ La fabrication de mets préparés ou semi-préparés pour les services alimentaires est considérée comme un bon créneau de développement.

§ Les grandes entreprises, déployées souvent dans plusieurs pays, considèrent qu'elles ont là une carte gagnante, car les bonnes idées peuvent venir de leur expérience dans ces pays.

§ Une leçon qu'elles gardent cependant à l'esprit : chaque marché a ses caractéristiques. Un produit qui va bien dans un pays ou une région n'est pas nécessairement adapté à un nouveau marché visé. Plutôt que de tenter de faire adopter un produit qui ne correspond pas à la demande de ce marché, l'entreprise doit souvent développer un produit mieux adapté.



La R & D en soutien au développement des produits

§ Pour voir progresser leurs activités, les grandes entreprises sont persuadées qu'elles doivent avoir leurs propres centres de recherche et développement et leurs propres cuisines expérimentales pour faire elles-mêmes tous les tests nécessaires.

§ Elles croient que les ingénieurs, diététiciens, autres experts et techniciens requis doivent être à leur emploi même, car ce sont ces personnes qui lui permettent d'avoir et de développer, dans ses intérêts propres, les connaissances du domaine.

§ Les géants de la transformation valorisent aujourd'hui la diversité chez les employés, car elle peut profiter à l'entreprise.

§ En matière de recherche et développement, les grandes entreprises dépassent largement le cadre des activités reliées aux approvisionnements et au développement des produits: la mise au point des procédés, le choix des tests d'analyses, le design des emballages et leur conception, l'amélioration de la productivité en usine font également couramment l'objet de mandats au sein de ces unités de recherche.



Les stratégies de positionnement adoptées par ces gros joueurs

§ À retenir : les grandes entreprises concentrent d'abord leurs énergies sur les gammes de produits où elles détiennent une bonne part du marché, là où elles ont en fait une influence sur le marché.

§ La priorité des priorités de la mise en marché: se voir garantir un espace linéaire (ou «espace tablette») suffisant, sinon maximal. Pour ce faire, il faut établir des relations d'affaires très solides et profondes avec les distributeurs.

§ La qualité des produits est le deuxième impératif.

§ Les questions de prix et de service à la clientèle sont également vues comme incontournables l'emballage est aussi un élément important d'une mise en marché réussie.

§ Comme la compétition est forte en alimentation, les entreprises considèrent qu'il faut mettre continuellement l'accent sur le marketing, la publicité et les activités de promotion.

§ La reconnaissance établie des marques de commerce nationales (et régionales) est considérée par les grandes entreprises américaines comme un atout fantastique pour leurs produits.

§ Posséder plusieurs et non une seule marque propre est un plus.

§ Avoir une large palette de produits complémentaires à mettre en marché sert de multiplicateur aux ventes.

§ La fabrication de produits de marque privée peut atteindre une part importante (30 % à 40 % par exemple), mais elle est vue comme complémentaire par ces entreprises, souvent d'abord connues par leurs marques nationales et régionales.

§ La conquête d'un nouveau marché se réalise mieux lorsqu'elle se fait sur une base massive : les

grandes entreprises se croient avantagées parce qu'elles peuvent se permettre ce niveau d'exploitation.



Une clé gagnante : diversifier ses marchés

§ La diversification des clientèles est considérée essentielle par les grandes entreprises : la plupart s'organisent pour qu'un seul client ne dépasse jamais 3% à 5% des ventes.

§ La desserte simultanée de plusieurs types de clientèle (services alimentaires, clubs entrepôts, « mass merchandisers », « supercenters », autres industries de transformation des aliments, organisations militaires, exportations ...) est jugée primordiale.

§ Plus spécifiquement dans les marchés de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (le HRI), on vise une répartition assez équilibrée des clientèles (par exemple, 60 % pour les restaurants et 10 % pour chacune des catégories suivantes : hôtels, institutions de santé, éducation et autres, dont les organisations militaires).

§ Les « street customers » (clients HRI indépendants) sont considérés prioritaires, car la marge de rentabilité pour le transformateur y est plus grande que chez les « chain customers » (consommateurs regroupés).



Le marketing et les réseaux de ventes : modes privilégiés

§ Les grandes entreprises croient qu'elles doivent avoir sous leur contrôle leur propre force de vente; elles favorisent donc la vente par leurs propres employés et par des réseaux d'indépendants à leur seul service.

§ Ce sont les unités marketing des grandes compagnies qui gèrent le développement de produits, établissent les stratégies de prix, prennent les décisions concernant la promotion et la publicité, et voient au design des contenants.

§ Les produits sous marques nationales sont confiés à un réseau de vendeurs locaux indépendants à commission (rémunération égale à 2,5% à 3% environ de la valeur des produits, exclusivité garantie, mais cassable à 30 jours d'avis), vendeurs également responsable de la fourniture des services aux distributeurs. L'accent est mis sur le gain d'espace linéaire, le développement de la clientèle, sa satisfaction et la promotion des produits à l'échelle régionale.

§ Les ventes sous marques privées et celles aux clubs entrepôts, « mass merchandisers » et « supercenters » sont le fait d'employés de la compagnie ou d'une filiale. Ici, l'approche de partenariat avec les clients distributeurs afin qu'ils minimisent leurs coûts d'achats, de réception et de merchandising est privilégiée.

§ Les ventes aux « street customers » du HRI sont le fait de vendeurs à commission responsables de toute la transaction (de la vente à la livraison et au service après-vente).

§ Les ventes aux « chain customers » du HRI sont le fait d'employés salariés de la compagnie et l'accent est mis sur la réponse aux besoins spécifiques de chaque client.



LES STRATÉGIES AFFÉRENTES À LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Une concurrence apprivoisée, par groupes de produits et par régions

§ Si, aux États-Unis, la présence des grandes entreprises est imposante et leur influence incontournable, il faut également retenir que ces grands ne se concurrencent entre eux que rarement.

§ D'une part, l'industrie exerce ses activités sur la base d'immobilisations massives et peu de nouveaux venus surgissent dans la plupart des secteurs d'activité. De plus, autre frein à l'entrée de nouveaux joueurs, les économies d'échelle sur le plan des approvisionnements peuvent être importantes. De toute façon, autant qu'ils le peuvent, les leaders ne permettent pas l'entrée de nouveaux joueurs d'importance.

§ D'autre part, pour chaque gamme spécifique de produits, on constate régulièrement qu'une partie appréciable du marché est contrôlée par un nombre très restreint d'entreprises; en effet, dans chaque sous-groupe de produits, on trouve souvent à peine deux ou trois grandes entreprises se partageant entre elles l'essentiel du marché.

§ Mais en fait, il y a de la place pour plusieurs grandes entreprises, car le marché global des produits alimentaires se compose de plusieurs dizaines de sous-groupes différents. Dans un contexte où les entreprises peuvent également concentrer leurs ventes seulement dans certains États (avec des marques régionales), on comprendra que les confrontations sont limitées et que le potentiel de diversification se trouve multiplié.

§ Aux États-Unis les activités de la transformation alimentaire sont loin d'être réparties uniformément dans le pays et la plupart des États « importants » une très grande partie des aliments mis en marché sur leur territoire, souvent d'usines fort éloignées. Cela constitue un potentiel de diversification des marchés pour les entreprises.



Retenir que valeur ajoutée = marge de manœuvre

§ Bien qu'importants, les achats de matières premières agricoles ne représentent souvent qu'une partie limitée des coûts à gérer; ainsi, en transformation de fruits et légumes, ils ne représentent en moyenne, aux États-Unis, que 14 % de la valeur des livraisons et dépassent rarement le quart de cette valeur. En fait, l'essentiel de la marge de manœuvre des entreprises se situe fréquemment ailleurs.

§ Les autres intrants utilisés, tels que les emballages, les coûts en énergie, les frais de promotion et de commercialisation, et les autres produits alimentaires, comptent au total pour une part souvent plus importante des frais que celle occupée par les intrants agricoles. Ainsi, par exemple en transformation des fruits et légumes, les achats d'autres intrants comptent en moyenne pour 37 % de la valeur des livraisons. Ces coûts représentent un potentiel en termes de marge de manœuvre. En ce qui concerne les emballages et contenants, les grandes entreprises choisissent par exemple de contrôler leurs coûts en concluant des ententes sur une assez longue période, parfois plusieurs années, avec options de prolongement mutuellement avantageuses avec les fournisseurs, ou plus rarement, de fabriquer elles-mêmes ces produits.

§ La valeur ajoutée (correspondant aux coûts du travail requis, du capital investi et au profit) est souvent encore plus importante; dans le cas de la transformation des fruits et légumes, elle compte, selon les cas, pour 40 % à 70 % de la valeur des produits, pour une moyenne de près de 49 %. En faisant le choix stratégique d'augmenter la valeur ajoutée des produits qu'elles fabriquent, les grandes entreprises élargissent de fait leur marge de manœuvre pour contrôler leurs coûts, ce qui leur permet éventuellement de dégager une marge bénéficiaire plus importante.

§ Comme une bonne part de la valeur ajoutée est constituée des coûts du travail, les grandes entreprises savent qu'une croissance soutenue repose sur une formation adéquate et continue des ressources humaines.

§ Dans cette perspective, d'autres éléments de gestion du personnel sont également jugés importants par les grandes entreprises : des pratiques d'embauche et de gestion du personnel se devant d'être justes (par exemple, des occasions de développement autant que

possible égales pour chacun), la sécurité au travail et des contrats de travail d'une durée prolongée sont cités comme essentiels par les géants de la transformation alimentaire.



Surtout, croître plus rapidement que ses compétiteurs

§ Les grands joueurs de l'industrie de la transformation évaluent que la croissance globale restera relativement modérée et stable.

§ Pour croître, les entreprises considèrent que la progression des volumes de ventes demeure une condition essentielle et, dans ce sens, l'acquisition d'actifs d'autres entreprises du secteur est la première stratégie considérée.

§ Selon les grands du secteur, les entreprises (ou usines) à acquérir sont celles qui vont bien, qui ont une bonne réputation (produits, services), et non les canards boiteux pas chers.

§ Par ces acquisitions, les grandes entreprises visent aussi la réalisation d'économies dans les usines existantes en y restructurant la production.

§ Les restructurations d'activités sont également vues comme une stratégie de croissance. Elles ne sont pas principalement utilisées comme moyen de corriger les erreurs du passé, mais plutôt comme un outil de développement des activités pour l'avenir.

§ Autre stratégie pour assurer leur croissance, ces leaders misent pleinement sur les avantages permis par leur imposant niveau d'exploitation et n'hésitent pas à interfinancer massivement leurs activités et leurs produits, à se donner plus de flexibilité en fonctionnant par filiales autonomes et à faire jouer au besoin leurs leviers et moyens financiers.



Finalement, savoir soigner son image corporative

§ La lecture des documents d'affaires de ces compagnies laisse clairement voir que, selon elles, un gagnant projette toujours une image positive, agressive et optimiste.

§ Ces entreprises savent qu'une bonne notoriété implique le respect des réglementations nationales et locales.

§ De même, l'usage de technologies respectueuses de l'environnement est une composante

essentielle d'un plan visant à projeter une image impeccable.

§ Une bonne perception de l'entreprise passe aussi par son implication dans les activités locales et communautaires.



SI L'ON SE PERMETTAIT QUELQUES OBSERVATIONS ET INTERROGATIONS

Cette revue de certaines stratégies des leaders pourrait être vue comme un simple coup d'œil dans le manuel des gagnants du monde de la transformation alimentaire américaine, mais est-ce bien seulement cela ?

Elle montre d'abord, avec les limites présentées, la richesse de la source consultée. Elle donne aussi de l'information qui peut s'avérer précieuse pour comprendre les décisions soupçonnées sinon connues de ces grandes entreprises. Elle amène bien sûr à réfléchir sur le comportement de ces leaders et l'influence qu'ils exercent sur le monde alimentaire. Elle nous conduit aussi finalement à se poser différemment des questions concernant les avenues de développement des fabricants alimentaires du Québec, et notamment sur les plans de match de nos PME de la transformation des aliments et boissons.

Ces choix des grandes entreprises influent-ils sur le contexte d'affaires des PME ? Quelles sont les stratégies équivalentes chez ces PME ? Comment positionner le développement d'une entreprise de plus petite taille qui ne peut contrôler son environnement de la même façon que ne le fait une grande entreprise ? Que réserve l'avenir à ces entreprises du Québec qui, souvent, connaissent un bon rythme de croissance ?

Bien connaître ses concurrents ou les autres entreprises de son secteur fait sans doute déjà partie des stratégies intéressantes...



HuguesKimpton

Économiste

| Autres Bioclips + |

Accords commerciaux	Accueil économie	Commerce des aliments	Consommation alimentaire	Industrie bioalimentaire
Production agricole	Publications	Les régions	Statistiques	Transformation des aliments



© Gouvernement du
Québec- 2000

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de
l'Alimentation
200, chemin Sainte-Foy
Québec (Québec) G1R 4X6
Téléphone (418) 380-2101

