



HM15

HAPPENING MARKETING 2015

**MARKETING B2B
B2B MARKETING**

A L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES





Description

Présentation de l'entreprise

Olymel est une entreprise multinationale se spécialisant dans le secteur de l'alimentation, particulièrement dans le domaine de l'abattage et de la transformation de viandes telles que le porc et la volaille. Elle se démarque de plus dans le commerce de détail de ses produits. Olymel possède 23 usines et centres de distribution, dont son siège social situé à Saint-Hyacinthe, pour un total de plus de 10 000 employés. L'organisation a donc la capacité hebdomadaire de transformation de 160 000 porcs et de plus de 3 millions de volailles. Olymel a un chiffre d'affaires annuel d'environ 2,5 milliards de dollars. Son PDG est Réjean Nadeau qui s'est joint à la Coop fédérée dès 1976.

L'entreprise possède trois marques principales. La marque Olymel offre des produits tels que du bacon, du jambon, des viandes transformées, des charcuteries et différentes variétés de saucisses. La marque Flamingo offre quant à elle des produits de volailles transformés, comme le poulet et le dindon, ainsi que des produits surgelés comme des ailes de poulet, des croquettes et doigts de poulet. Finalement, la troisième marque, Lafleur, propose des produits comme des viandes transformées, des charcuteries, des différentes variétés de saucisses, etc. Afin de répondre à la demande, Olymel fournit également les distributeurs alimentaires québécois, tels que Loblaws, Sobeys (IGA) et Metro, sa principale clientèle, en produits maison.

Mission et objectif de l'entreprise

La mission d'Olymel est de demeurer le leader Canadien dans les domaines de l'abattage, de la transformation et de la mise en marché de viandes de porc et de volaille, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Leur slogan illustre bien leur mission : « On nourrit le monde avec passion »

Historique

1991 : La Coop fédérée crée une société en commandite nommée Olymel en consolidant ses activités dans le secteur de la transformation du porc avec l'entreprise Olympia.

1992 : Olymel fait l'acquisition de Tyson Foods Canada et fait son entrée en Asie, soit à Tokyo au Japon.

1996 : Olymel conclut un partenariat d'affaires avec Exceldor, créant Uni dindon, qui deviendra le plus important transformateur de dindons au Canada.

1998 : La nouvelle filiale se voit confier de nouvelles tâches afin de développer le secteur de la volaille de la Coop fédérée, la marque de ce secteur est Flamingo.

2001 à 2004 : Olymel construit de nouvelles usines et de nouveaux bureaux respectivement à Red Deer, Alberta et Sydney en Australie, en plus de participer dans 50 % du secteur du bacon du Groupe Brochu en établissant une relation d'affaires avec le Groupe Brochu.

2005 : Suite à la relation d'affaires avec le Groupe Brochu, Olymel ajoute la marque Lafleur. Jusqu'à aujourd'hui, Olymel s'est développé au Canada en faisant l'acquisition de l'entreprise Bog Sky Farms Inc. d'Humboldt en Saskatchewan et en établissant de nouveaux bureaux à Séoul en Corée du Sud.

Valeurs de l'entreprise

Tel que décrit sur leur site internet et dans leur manuel de l'employé, les valeurs d'Olymel sont l'intégrité, le respect et la confiance.

Environnement interne

Finances et comptabilité

Olymel est une organisation prospère avec un chiffre d'affaires de plus de 2,5 milliards de dollars. Le chiffre d'affaires de la compagnie est établi en regroupant les bénéfices de chaque usine distincte, et ce peu importe leur division soit Olymel, Flamingo ou Lafleur. Les décisions financières sont prises au niveau du siège social. Chaque usine dispose d'un budget imposé annuellement, qui a préalablement été établi par la haute direction de l'entreprise. Par ailleurs, lorsque d'importants investissements supplémentaires doivent être apportés, c'est le comité d'administration qui intervient dans la prise de décision, et ce, malgré l'indépendance de la production de chaque usine. L'intervention externe dans la prise de décision de l'usine peut se révéler être un enjeu au bon fonctionnement de celle-ci. L'importance de la communication dans la transmission de l'information devient donc primordiale.

Marketing

L'entreprise distribue ses produits à travers le monde, dans plus de 65 pays. Son slogan se veut donc simple, efficace et imposant « On nourrit le monde ». Olymel utilise principalement la publicité télévisuelle et radiophonique pour l'entrée en marché de nouveaux produits à promouvoir ou lorsqu'il y a une concurrence importante pour l'un de ses produits et qu'elle désire se démarquer.

Détenant leur propre flotte de camions pour le transport de leurs produits, ils disposent de plus de 500 remorques de camions lourds, sillonnant les routes, sur lesquels ils affichent fièrement leurs différentes publicités pour promouvoir leurs produits. La publicité visuelle est donc importante. Leurs procédés publicitaires augmentent considérablement leur visibilité, tout en maintenant un coût inférieur.

Différentes initiatives de marketing sur les lieux de ventes, principalement dans les épiceries, permettent à Olymel de se rapprocher de sa clientèle cible. On peut principalement penser à des dégustations et à des visuels pour l'affichage. Pour l'organisation, il est impératif de se faire connaître du public cible et de développer une relation avec lui afin de créer une demande

importante pour ses produits. Il s'agit d'un levier important de persuasion envers les distributeurs pour de l'espace de vente dans leurs succursales.

Ressources humaines

Puisque toutes les usines sont indépendantes les unes des autres, on retrouve un niveau de direction dans chaque usine. La gestion des ressources humaines est alors distincte dans les différentes usines de l'organisation. Par ailleurs, la méthode de dotation diffère d'une usine à l'autre.

Dans une entreprise d'envergure comme Olymel, la présence importante d'un syndicat des employés dans la majorité des usines est un élément à considérer dans les décisions de gestion. La place et l'imposition du syndicat varient d'une usine à l'autre puisqu'elles sont indépendantes les unes des autres.

Production et R&D

Vu sa production hebdomadaire importante, Olymel s'est doté depuis plusieurs années d'une importante équipe de recherche et développement. L'équipe de spécialistes est vouée d'une part à l'élaboration de recettes et de procédés différents pour ses produits de marque nationale et d'une autre part, elle aide à soutenir les clients du service alimentaire de marque privé au détail et de l'exportation. L'équipe d'experts comprend environ 15 professionnels spécialistes dans la transformation alimentaire, soit un directeur pour la division du porc, un pour la division de la volaille, un chef corporatif ainsi que 12 gestionnaires de projets et quelques techniciens. De plus, Olymel investit dans la formation continue de son groupe de recherche et développement et s'assure que son groupe d'experts participent aux salons et expositions de ses secteurs d'activités.

Les technologies de transformation, fabrication et distribution évoluent rapidement et les experts se doivent d'être à l'affût des nouveautés qui font leur apparition sur le marché. Chaque innovation est soigneusement évaluée, testée et mise en œuvre, lorsqu'elle s'avère profitable. Pour Olymel, il est important d'être en mesure de répondre à la demande de nouveaux produits, par le consommateur final ou encore par les distributeurs alimentaires qui souhaitent ajouter des produits à leur gamme de produits maison.

Culture organisationnelle

Olymel s'est doté depuis plusieurs années d'un code d'éthique à suivre par son personnel. Olymel présente un engagement moral et social envers le développement durable, l'environnement et le traitement des animaux qui se dirigent vers les abattoirs. Par exemple, pour contribuer au développement durable, Olymel s'assure que les emballages sont faits de matières recyclables, tandis qu'ils essaient de contrer les effets de pollutions environnementales lors de la production et de la distribution. En ce qui concerne les animaux, ils ont communiqué des exigences strictes à leurs fournisseurs, les abattoirs ont été mis sous haute surveillance, ils ont établi des protocoles d'abattage spécifique pour chaque type de produit et ils ont formé leurs employés à une tolérance zéro envers la cruauté animale.

Olymel résume ses valeurs fondamentales à l'intégrité, le respect et la confiance. L'intégrité est une valeur qui invite à ne faire aucun compromis sur la qualité de ses produits. C'est un engagement formel envers ses clients et les consommateurs sur la qualité de ses produits. Le respect est une attitude qui consiste à la recherche constante de meilleures solutions pour ses clients. L'organisation cherche l'évolution constante dans ses performances. La confiance est primordiale puisque c'est la base de la relation avec ses différents clients. Les gestes que chaque membre de la famille Olymel pose dans l'exercice quotidien de son travail doivent inspirer la confiance.

Environnement externe

La rivalité entre les compétiteurs actuels

Maple Leaf est le concurrent majeur au Canada. L'entreprise offre les mêmes services qu'Olymel. Elle a des usines d'abattage et des usines de production de viande. Elle compte plus de 12 000 employés. Maple Leaf vend plusieurs marques directement aux consommateurs, dont Maple Leaf, Naturellement Prime et Schneiders.

Bien qu'un seul concurrent majeur joue sur le même marché cible qu'Olymel, les petites et moyennes entreprises de production de viandes locales sont une concurrence à prendre en compte. Vu les tendances d'achat local qui gagnent en popularité, ces fournisseurs peuvent

enlever une partie des espaces de ventes dans les épiceries selon la demande des consommateurs finaux.

La menace des nouveaux arrivants dans la compétition

Les surcapacités de transformation actuelles, la croissance de la taille minimale d'efficacité et finalement le degré de concentration avancé qu'a maintenant atteint l'industrie sont un ensemble de facteurs qui rendent le secteur peu attrayant, puisque difficilement rentable. Il est donc peu probable de voir de nouveaux entrants venir s'installer dans ce secteur. De même, à l'échelle internationale, l'éventualité de l'ouverture des frontières ne risque pas d'avoir un impact significatif sur le portrait du secteur canadien puisque les échanges à ce niveau sont déjà libres de toutes frontières tarifaires. Les seules barrières qui existent actuellement sont de nature sanitaire.

Le pouvoir de négociation des acheteurs

En analysant le pouvoir de négociation des distributeurs alimentaires, on comprend que pour les clients B2B d'Olymel, au Québec, le peu d'options de fournisseurs diminue leur pouvoir de négociation.

Malgré tout, les distributeurs peuvent voir leur décision d'achat influencée par certains facteurs.

La sensibilité au prix : Le marché des viandes est très sensible au prix. Un distributeur n'hésitera pas à changer de fournisseur pour 0,01 \$/lb, vu les grandes quantités achetées.

La demande : Dans ce contexte de relation B2B, il est important de considérer l'influence du consommateur final. En effet, ce dernier, s'il désire un certain produit ou une marque fait pression sur son distributeur alimentaire pour l'obtenir. Au Québec, les trois gros distributeurs alimentaires (Sobeys (IGA), Loblaws et Metro) détiennent 70 % du marché. Il est donc important pour chacun d'eux d'être en mesure de répondre à la demande de sa clientèle qui sinon, pourrait se tourner vers ses concurrents.

La menace des substituts pour votre produit ou service

Bien qu'Olymel compte un seul compétiteur de taille au Québec, certaines tendances pourraient menacer les parts de marché de l'entreprise. Certains Québécois voient depuis quelque temps leurs tendances alimentaires évoluer, délaissant la viande à quelques occasions pour des substituts non-animal, léger, varié et bon pour la santé. L'industrie alimentaire se voit donc modifiée. Olymel, comme tous autres fournisseurs alimentaires, se doit de s'adapter à ces tendances pour en bénéficier. Une chose demeure certaine, les Québécois voient leurs options alimentaires augmenter et la compétition devient donc plus féroce.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Avec une demande pour le porc et la volaille en forte croissance dans le monde, les abattoirs sont de plus en plus indépendants, car bien souvent la demande pour leur produit est plus grande que l'offre. Malgré ce fait, l'industrie peut à certains moments se retrouver avec un surplus, affecté par des changements au niveau des lois, par des tensions entre les pays ou par une diminution des ventes.

Dans ce contexte, il est important d'établir des relations durables avec les distributeurs alimentaires afin d'acheminer son produit à la clientèle. En plus des ententes pour espace de vente des produits Olymel, fournir les produits maison d'un distributeur augmente grandement le pouvoir de négociation et assure des revenus.

Sécurité alimentaire

Pour l'entreprise la santé et la sécurité alimentaire sont des gages de confiance, envers sa clientèle.

Il utilise le programme PASA/ et le HACCP (contrôle de la salubrité et protection des consommateurs). Distribuant ses produits autant sur l'ensemble du marché canadien que sur les marchés d'exportation, les établissements d'Olymel sont placés sous juridiction fédérale et effectuent leurs opérations sous la supervision de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

ACIA

Ce programme est disposé sur les quatre règles :

- De renforcer et d'uniformiser les règles;
- D'accroître l'efficacité des inspections;
- De raffermir l'engagement à l'égard du service; et
- De communiquer davantage de renseignements aux parties intéressées.

L'Agence canadienne d'inspection des aliments contrôle les protocoles et voit au respect de la salubrité des aliments. Chez Olymel il y a le directeur du contrôle qualité attitré au respect du protocole. Ce poste permet un maintien de la qualité du produit et honore l'ensemble des ponts de contrôle que la certification exige.

SQF

La certification SQF a plusieurs niveaux de certification. Cependant ils démontrent tous qu'une organisation produit, traite, prépare et manipule les produits alimentaires aux meilleurs standards de sécurité alimentaire et de qualité reconnue sur le globe.

Afin d'aller toujours de l'avant et de demeurer le leader dans le domaine de la transformation agroalimentaire du Canada, Olymel s'investit dans les recherches scientifiques dans tous les niveaux de son secteur d'activité que ce soit durant la production, la transformation ou encore l'emballage.

Vous retrouverez quelques organismes avec qui Olymel collabore pour ses recherches :

- Le Centre de recherche et de développement sur le bovin laitier et le porc d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) à Sherbrooke ;
- Le Centre de recherche et de développement sur les aliments, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) à Saint-Hyacinthe ;
- L'Université McGill, Macdonald Campus, à Ste-Anne-de-Bellevue ;
- La Chaire de recherche en salubrité des viandes de la Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal à St-Hyacinthe ;
- La faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval à Québec

Malgré les nombreux protocoles et certifications suivis par l'entreprise, il y a toujours la présence d'un facteur de risque au niveau des produits alimentaires. Pour garantir un produit de qualité, Olymel fait partie de la procédure de traçabilité. Cette procédure procure l'historique de l'aliment. Une méthode qui aide à effectuer le retrait du produit sur le marché plus facilement en cas d'un danger sur la santé, lorsqu'un rappel massif s'avère nécessaire. Surtout lors d'aliments qu'il faut effectuer un rappel qui s'avère nécessaire.

Même s'il y a beaucoup de coûts engendrés par ces procédures, Olymel y investit dans l'objectif de satisfaire ses clients à travers le monde.

Développement durable et environnement

Olymel recherche toujours à innover quant à son empreinte environnementale, et ce, dans tous les secteurs de son entreprise. Que ce soit au niveau du fonctionnement des usines, des méthodes de la préparation, des procédures d'emboîtement des produits, du transport de ceux-ci, de la répartition des contenus résiduels, l'organisation considère fondamental de maintenir l'environnement pour les générations futures et ainsi de réduire son empreinte écologique.

Par exemple, afin de contribuer à la diminution de la consommation d'énergie, Olymel implante des comités d'énergie dans toutes ses usines, tentant de diminuer sa consommation d'électricité et de gaz naturel pour toutes les étapes de la production.

Voici quelques projets d'accomplissement en cours :

- Un meilleur contrôle des éclairages
- Le remplacement de chauffe-eau par des unités plus performantes
- La récupération d'énergie thermique d'un procédé vers un autre
- Une meilleure gestion des températures

L'entreprise coopère dynamiquement au régime des compensations des programmes municipaux de collecte sélective, particulièrement au Québec, en Ontario ainsi qu'en Colombie Britannique. Il subventionne financièrement pour un demi-million de dollars ces programmes afin de les aider financièrement au coût de la collecte, des transports du tri et des conditions des matériaux recyclables.

Analyse MMOF

Forces potentielles

La compagnie Olymel se démarque par la qualité de sa publicité. Plusieurs méthodes de publicité ont été élaborées par Olymel afin de se faire connaître et de devenir un chef de file dans l'industrie de la production, la transformation et de la distribution des viandes de volailles et de porcs. Le site internet de l'entreprise se veut très complet, surtout en comparaison aux autres joueurs de l'industrie. La quantité et surtout la qualité de l'information qu'on y retrouve sont exceptionnelles.

Les publicités télévisuelles mettent l'accent sur l'importance de la transformation des aliments de la ferme vers la table. Enfin, la publicité que l'on retrouve sur la flotte de camions est un atout vu son coût peu élevé et une opportunité de visibilité importante.

Afin de demeurer un pilier dans l'industrie, l'investissement en recherche et développement est essentiel. Olymel dispose d'une importante équipe de recherche et développement vouée d'une part à l'élaboration de recettes et de procédés différenciés pour leurs produits de marque nationale, et d'autre part, à soutenir les clients du service alimentaire, de marque privée et d'exportation. Ces investissements lui permettent de conserver un avantage concurrentiel.

Olymel peut appuyer son succès sur différentes marques de commerce qui ont fait leurs preuves au travers les années. Les plus importantes sont Flamingo et Lafleur. Depuis plus de 50 ans, Flamingo offre aux Canadiens des produits de haute qualité pour ce qui est de la volaille. La marque Lafleur est, pour sa part, disponible depuis plus de 100 ans.

Le service à la clientèle est également une force de l'entreprise. Avec ces nombreuses années d'expérience, Olymel est capable de cerner rapidement les besoins des consommateurs B2B et B2C. Une relation de confiance entre les différents partenaires B2B est essentielle pour créer des liens forts. Ces relations pourraient permettre un avantage sur la compétition féroce auprès des distributeurs alimentaires.

Faiblesses potentielles

Comme bien des entreprises de l'industrie, Olymel doit faire face aux enjeux apportés par la présence de syndicats dans ses usines. Il est primordial de prendre en considération cette partie prenante importante dans l'ensemble des décisions de gestion. Bien qu'une présence syndicale puisse être bénéfique, il s'agit d'un défi supplémentaire pour la direction de l'organisation.

Comme mentionné précédemment, autant les orientations stratégiques que les décisions financières pour Olymel sont prises, pour l'ensemble des usines, par la haute direction. Ce mode de gestion peut créer certains défis. La communication et l'interprétation de l'information deviennent un défi de taille. La prise en considération des enjeux locaux est également nécessaire à l'élaboration de stratégies réalistes et adaptées.

Occasions d'affaires potentielles

En 2013, Olymel a investi des sommes importantes dans la transformation d'usines déjà existante afin de combiner la production de plusieurs produits sous un même toit. L'usine de Cornwall (Ontario) s'est vue agrandir avec des investissements totalisant 37 millions de dollars. En modernisant certaines usines grâce à l'ajout d'équipements de pointe et en augmentant la capacité des usines, la souplesse de production se voit augmenter et permet de répondre à la demande du marché.

Les acquisitions et les fusions sont également des stratégies qu'Olymel a déjà utilisées dans le passé, afin de faire croître son organisation. En acquérant des sociétés ou en fusionnant ses activités avec d'autres partenaires, Olymel est devenu rapidement un grand de l'industrie. L'acquisition de Tyson Foods Canada (ouverture vers le Japon), l'affiliation pour créer Unidindon (devient le chef de file dans la transformation de dindon) et l'investissement dans le Groupe Brochu (joueur important dans la transformation du bacon) sont des exemples qui ont marqué la croissance de l'entreprise canadienne.

Menaces potentielles

Même en se soumettant aux plus hautes normes de santé dans la transformation des aliments, Olymel s'expose à des contaminations qui pourraient entacher gravement sa réputation.

Comme nous l'avons vécue précédemment avec la listériose, la méfiance des consommateurs est certainement le pire parasite pour la compagnie qui en défraierait les frais astronomique.

Dans un contexte de commerce international, comme celui d'Olymel le taux de change est un élément hautement considérable pour la profitabilité des activités. De plus, l'organisation ne détient aucun contrôle sur ce facteur externe.

Le pouvoir d'achat qu'ont les trois plus importants distributeurs alimentaires québécois ont sur le marché, est une menace, car il contrôle plus de 70 % des points de vente alimentaires pour les Canadiens. La relation avec les partenaires est donc essentielle pour sécuriser des points de ventes et des ententes avec la marque maison de ces détaillants. Le tout pour garder une croissance pérenne pour Olymel.

Élément du marketing B2B d'Olymel

Chez Olymel, la base de son approche en marketing B2B réside sur sa relation client et la notoriété qu'il s'est créées auprès de la clientèle québécois. L'organisation se donne comme devoir d'écouter la clientèle des établissements distributeurs afin de répondre à leurs besoins, qui évoluent, en matière d'alimentation. Le principal défi de l'entreprise est de plaire par les marques maison qu'Olymel fabrique pour eux. Comme cela représente 50 % des ventes actuelles de l'entreprise, il est important de développer des partenariats sains entre les entités avec des outils de communication les rejoignant efficacement. Lors de l'établissement de ces relations, il faut bien comprendre que le distributeur est partenaire et concurrence en même temps et qu'il est important de trouver un juste équilibre.

Plusieurs tendances du marché ont contribué à l'évolution du marché de l'alimentation dans les dernières années et doivent être prises en compte :

- La popularité des émissions de cuisine joue un rôle important sur l'offre des produits offerts en magasin. Par exemple, si Ricardo décide d'apprêter une recette avec du porc effiloché nouveau genre dans son émission, l'entreprise se doit d'ajuster son offre et de proposer des produits qui suivent ces tendances culinaires afin de plaire au besoin de la clientèle.
- Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux aliments santé créant une

Demande envers ces types de produits qui ne créaient pas un tel engouement antérieurement. Nous pouvons maintenant apercevoir, par exemple des produits avec moins de sel, des produits de ferme biologique afin de répondre à ces demandes. Cette tendance créée beaucoup de pression sur les départements de recherche et développement qui se doivent trouver des produits innovants afin de répondre à ces demandes, sans pour autant affecter le prix des gammes de produits offertes.

- De plus, les consommateurs considèrent de plus en plus l'achat de produits locaux. Ce qui est bien avec Olymel c'est d'être une coopérative d'ici. Cependant, elle se doit de respecter ces engagements avec la clientèle en leur offrant ces types de produits.

Le mandat

Olymel est une entreprise qui aime prendre avantage des opportunités du marché. Sa réalité et son ultime défi sont d'assurer la satisfaction et la fidélité des distributeurs alimentaires telles que Sobeys, Loblaw et Metro. Olymel a besoin d'entretenir une bonne relation avec les distributeurs alimentaires, car ils possèdent l'espace de ventes de leurs produits en plus de créée une demande en produits maison. Ils assurent ainsi la pérennité des activités d'Olymel.

Olymel est maintenant prêt à revoir sa structure afin d'améliorer l'approche de la relation qu'elle a avec ses distributeurs. Les dirigeants ont donc besoin de répondre aux questions suivantes :

1) Que devrait être la stratégie et les actions à poser pour arriver à fidéliser les distributeurs alimentaires et conserver leur satisfaction en tant que client? Lors de l'élaboration des stratégies, il faut bien comprendre que le distributeur est partenaire et compétiteur. Un équilibre doit être trouvé.

2) Que devrait être la stratégie et les actions à poser pour séduire le consommateur final et ainsi augmenter la demande en produit Olymel et produits maison?