

NOV 06 2007

## **Magnotta : ouvrir la voie en adoptant des stratégies de marketing novatrices**

Vaughan (Ontario)

Date d'établissement : 1990

[www.magnotta.com](http://www.magnotta.com)

VAUGHAN (ONTARIO) — Quinze jours avant que Gabe et Rossana Magnotta ne sortent leurs premières bouteilles de vin de l'établissement vinicole qu'ils venaient de créer, ils apprirent que la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) avait décidé de ne pas vendre leur vin dans ses magasins de détail, en raison d'un manque de place en rayons. La nouvelle leur fit l'effet d'une douche froide. La LCBO, qui contrôle et réglemente le commerce des vins et boissons alcoolisées dans la province, détient également le monopole de la vente au détail de ces boissons grâce à sa chaîne de magasins implantés dans toute la région. Les deux conjoints qui faisaient équipe dans cette aventure auraient pu se laisser abattre, mais ils surmontèrent leur déception et examinèrent les autres possibilités qui s'offraient à eux afin de mettre leur vin en marché. C'était en décembre 1990. Aujourd'hui, la société Magnotta se classe parmi les trois plus importants établissements vinicoles de l'Ontario, elle réalise un chiffre d'affaires de 29,3 millions de dollars et compte plus de 100 employés travaillant à sept endroits différents. Elle est propriétaire de 73 hectares de vignobles dans la péninsule du Niagara, le cœur de l'industrie vinicole ontarienne, et possède également 142 hectares de vignobles au Chili. Désormais cotée à la Bourse de Toronto, Magnotta a diversifié ses activités et possède également une brasserie et une distillerie, qui font d'elle la première et la seule entreprise du Canada à être titulaire d'une licence pour produire et vendre des vins, de la bière et des eaux-de-vie. Depuis 1990, elle a reçu plus de 2 300 prix pour ses produits, dans le cadre de concours tant nationaux qu'internationaux.

« Nous avons réussi à créer une entreprise extrêmement florissante à l'extérieur du réseau de la LCBO, nous dit Rossana. Jusqu'à tout récemment, nous n'avions absolument rien à voir avec l'organisme et son réseau, et malgré tout, nous sommes maintenant le troisième plus grand producteur de vins de la province, pour ce qui est du chiffre d'affaires, et nous nous classons en tête pour ce qui est du nombre de litres de vin de glace vendus. »

### **Historique**

L'origine de Magnotta remonte à 1981. Cette année-là, Gabe et un associé démarrent une entreprise de fabrication de vin maison. Gabe a étudié en administration des affaires à l'université et il a toujours rêvé de diriger sa propre entreprise. Trois ans plus tard, son associé l'abandonne pour emprunter une autre voie, mais Gabe avait eu la piqûre. En 1984, Rossana et lui lancent leur propre entreprise de production de moût (jus de raisin non fermenté). Avant l'ouverture de l'établissement vinicole Magnotta, en 1990, ils avaient déjà monté une affaire prospère et vendaient du moût importé au grand marché

de vin maison de la région métropolitaine de Toronto. Avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 3,5 millions de dollars, leur entreprise Festa Juice est aujourd'hui le plus important distributeur de moût et de matériel de fabrication de vin maison de l'Ontario. Technicienne de laboratoire médical certifiée, Rossana s'est d'abord associée avec Gabe pour prendre en charge les aspects techniques des activités de Festa Juice, appliquant ses connaissances en biochimie et en microbiologie à l'industrie du vin. « Le rôle d'une molécule de levure dans le vin est identique à celui d'une molécule de levure ailleurs, explique Rossana. Lorsque vous faites un prélèvement pour établir le taux de glycémie sanguine ou la teneur en sucre du vin, les notions de chimie qui entrent en ligne de compte sont identiques. Ce qui diffère, c'est l'interprétation des résultats. »

Gabe et Rossana ouvrent un magasin de détail pour vendre leur moût aux fabricants de vin, et ils se dotent d'un laboratoire pour vérifier le pH et le degré d'acidité du moût. Le premier défi consiste à démolir le stéréotype selon lequel les femmes ne peuvent pas fabriquer du vin. La plupart de leurs clients étaient des Italiens et des Portugais de première génération, des hommes. « Ils entraient, me regardaient et affichaient leur scepticisme. Comment une femme pouvait-elle leur dire comment faire le vin? Ils racontaient ensuite qu'ils étaient nés dans les vignes et commençaient à me parler de la mère patrie », explique Rossana.

Elle réussit à gagner leur confiance en mettant au point une stratégie de marketing créative qui consistait à offrir une analyse gratuite aux clients qui avaient des difficultés avec leur vin et en élaborant une brochure, intitulée « Making Wine the Festa Way », qui était en fait un guide de fabrication du vin, étape par étape. Elle avait fait traduire sa brochure en italien et en espagnol et la remettait avec toutes les commandes de Festa Juice qu'elle livrait.

Dès 1988, les clients réclamaient aux Magnotta du vin prêt à consommer. À la même époque, l'Ontario adoptait une nouvelle loi autorisant les établissements vinicoles locaux à créer des vins à partir de mélanges pouvant comporter jusqu'à 70 % de cépages importés. Auparavant, on ne pouvait pas faire de vin en Ontario comportant plus de 30 % de cépages importés. Visant à stimuler la concurrence de l'industrie vinicole ontarienne, dans la foulée de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis entré en vigueur en 1988, la nouvelle législation élargissait la variété de produits que les établissements vinicoles locaux étaient autorisés à fabriquer et améliorait la qualité et le goût des vins en permettant l'utilisation d'une gamme plus large de raisins et de cépages.

Aux yeux de Gabe, ce changement leur donnait toutes les chances de faire une percée sur le marché vinicole de l'Ontario. Établi depuis longtemps en tant qu'importateur de moût pour les vins maison, il connaissait fort bien la variété et la qualité des cépages importés disponibles. Toutefois, les changements apportés à l'Accord de libre-échange étaient assortis d'un moratoire sur l'attribution de nouvelles licences aux établissements vinicoles, qui l'empêchait de lancer une nouvelle entreprise vinicole. La seule autre possibilité consistait à acheter un établissement déjà en activité. Il se trouve que

Charal Winery était en vente. Gabe et Rossana décidèrent de se porter acquéreurs de cet établissement vinicole ayant pignon sur rue à Blenheim, en Ontario. Les actifs de Charal comprenaient la licence, un peu de matériel et 17 produits au catalogue de la LCBO, mais pas de terre ni de vignoble. Ils déménagèrent le matériel de l'établissement à Vaughan, banlieue en périphérie de Toronto.

« Nous avons changé l'appellation pour donner notre nom de famille, Magnotta, explique Rossana. C'était une entreprise que nous voulions créer et transmettre éventuellement à nos enfants. Le 7 décembre 1990, nous avons ouvert notre magasin et immédiatement nous avons été frappés par la récession qui sévissait dans toutes les régions du pays. » Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, ils furent également secoués en apprenant que la LCBO avait décidé de ne pas distribuer les vins de Magnotta dans ses magasins : cela eu un impact encore plus important que celui de la récession. Ce refus de dernière minute contraignit Gabe et Rossana à avoir recours à une autre stratégie de marketing – qui, en bout de ligne, est à l'origine de leur succès.

#### **Financement de départ**

« Financièrement, mettre sur pied l'entreprise a été un énorme fardeau pour nous deux », nous confie Rossana. Quelques années avant de lancer Festa Juice, elle avait quitté son emploi de technicienne de laboratoire médical à l'hôpital pour être femme au foyer et élever leurs trois enfants. « Nous n'avions pas beaucoup d'argent en réserve et nous savions que les banques ne nous donneraient pas un sou du fait que nous n'avions pas de biens. » Ils prirent une seconde hypothèque sur leur maison et présentèrent une demande de prêt de 30 000 \$ à un programme de prêts à la petite entreprise garantis par le gouvernement pour acheter les matières premières. « Nous démarrions, si bien que personne ne voulait nous consentir de crédit. Nous devions donc régler à l'avance toutes nos commandes », déclare Rossana.

En moins d'un an, ils avaient remboursé l'emprunt que leur avait garanti le gouvernement. « Nous avions le sentiment d'être des citoyens et des propriétaires d'entreprise très responsables. Nous avons alors demandé une marge de crédit à la banque, qui nous a opposé un refus parce que nous étions revenus à la case de départ, explique-t-elle. Si nous n'avions pas remboursé si rapidement l'autre emprunt, la banque aurait été en mesure de nous consentir la marge de crédit. » Comme Festa Juice prenait de l'expansion, ils finirent cependant par obtenir une marge de crédit.

À l'époque de l'acquisition des actifs de Charal Winery, en 1989, le chiffre d'affaires annuel de Festa Juice était légèrement supérieur à 1,2 million de dollars, mais ils n'avaient pas encore suffisamment de liquidités pour payer comptant le vieil établissement vinicole. Ils trouvèrent alors une solution inédite. Un autre établissement vinicole voisin venait de fermer ses portes et vendait tout son matériel, y compris plusieurs énormes cuves en acier inoxydable. Gabe et Rossana négocièrent un prix de gros pour les cuves qu'ils devaient payer le mois suivant, puis ils les revendirent à l'unité à de petites entreprises qui n'avaient besoin que d'une ou deux cuves. Le produit de la

vente donna aux Magnotta les liquidités dont ils avaient besoin pour payer les cuves ainsi que pour acheter les actifs de Charal Winery.

« Quand j'y repense, on a vraiment eu la frousse à l'époque, nous dit Rossana. Mais nous connaissions le commerce du moût et du vin, et nous estimions que nous pourrions réussir. Nous voulions réellement mettre sur pied un établissement vinicole et nous espérons vivre décemment de cette entreprise. »

### **Distribution**

La première difficulté à laquelle se heurta Magnotta Winery fut de distribuer ses produits aux consommateurs. Même si la LCBO détient le monopole des magasins des alcools, les lois ontariennes permettaient aux établissements vinicoles de vendre directement leur vin à partir de leurs chais. Gabe et Rossana ouvrirent un magasin dans leur établissement et commencèrent presque immédiatement à vendre du vin aux consommateurs.

Toutefois, un nouveau règlement les empêcha d'ouvrir d'autres points de vente. Une fois que l'entreprise eût pris de l'expansion, ils achetèrent une licence de fabricant pour un magasin de Mississauga déjà en activité, afin d'augmenter le nombre de points de vente, et se portèrent acquéreurs d'un établissement vinicole à Beamsville, en Ontario, qui avait également un magasin. Cela leur permit en fin de compte d'ouvrir six établissements de fabrication et points de vente supplémentaires dans tout le sud de l'Ontario.

L'autre défi à surmonter était imputable à la loi empêchant les établissements vinicoles de stocker leurs produits dans des entrepôts à l'extérieur du site de production. Seule la LCBO était autorisée à stocker des boissons alcooliques dans des entrepôts – c'est-à-dire le vin, la bière et les eaux-de-vie. Les vins Magnotta devaient être stockés dans les chais de l'établissement vinicole et ne pouvaient être livrés qu'aux clients ou à l'un des représentants agréés de l'établissement sur réception du paiement.

Afin de parvenir à vendre plus facilement leurs vins aux consommateurs, Gabe et Rossana ont mis sur pied un réseau de distributeurs chargés de commercialiser leurs produits au Canada et à l'étranger. Lorsque les consommateurs voulaient acheter une bouteille de vin Magnotta, ils communiquaient tout simplement avec le distributeur de vins de leur région qui passait alors une commande auprès de l'établissement vinicole. Le vin était généralement expédié dans un délai d'un jour ou deux, c'est-à-dire que le distributeur se chargeait de la livraison aux clients et percevait le paiement. Avant d'obtenir une licence de la LCBO, les distributeurs travaillaient chez Magnotta pour mieux connaître le commerce des vins. Une fois en possession de leur licence, les distributeurs faisaient la publicité des établissements Magnotta auprès de leurs amis et parents et organisaient des dégustations de vin dans leur milieu pour faire connaître la gamme de produits Magnotta à leur entourage.

Pour permettre aux consommateurs de passer plus facilement leurs commandes directement à l'établissement vinicole, Magnotta mit en place une ligne sans frais

(numéro 1 800) et un magasin virtuel. Lorsque Magnotta lança son magasin virtuel en octobre 2002, elle était le premier établissement vinicole de l'Ontario à faire équipe avec Postes Canada pour assurer la livraison directe de ses produits aux consommateurs.

### **Établissement des prix**

En vendant ses vins directement à partir de son établissement, Magnotta n'avait pas à acquitter à la LCBO les frais de distribution ou de présentation (tarif fixe d'environ 1,50 \$ le litre) et ses vins échappaient aussi à la marge sur coût d'achat de 48 % imposée par la LCBO. Magnotta tira parti de ses économies pour offrir ses vins à prix réduit. « C'est le consommateur qui a profité des économies », explique Gabe.

Faisant figure de franc-tireur dans l'industrie vinicole de l'Ontario, Gabe a toujours tenu à vendre ses vins moins cher que les autres. Il se fait un point d'honneur d'offrir la meilleure qualité au plus bas prix possible. « Notre mission consiste à livrer au grand public des produits de la plus haute qualité à prix abordable, déclare Gabe. Nous avons développé des gammes originales et une diversité de vins peu coûteux, depuis les vins génériques jusqu'aux vins de réserve et, en conséquence, nous avons réussi à élargir notre clientèle. »

L'entreprise a également réussi à maintenir ses prix à un niveau peu élevé parce qu'elle a été en mesure de comprimer les coûts en regroupant ses activités vinicoles et son commerce de moût – Festa Juice. Elle a recours au même œnologue (spécialiste de la fabrication et de la conservation des vins), au même personnel et au même matériel pour commercialiser ses vins et ses moûts importés. Le prix au détail d'une bouteille de vin de 750 ml varie entre 5 \$ et 9,95 \$.

### **Produits**

Lorsque Gabe et Rossana ont inauguré leur établissement vinicole, ils se sont concentrés sur la production de vins de coupage issus d'associations de cépages de l'Ontario et de cépages importés. Ils négociaient aux meilleurs prix les cépages américains, italiens, chiliens et argentins, et faisaient des mélanges avec les cépages ontariens afin d'offrir une plus grande variété d'arômes et de saveurs. En vertu de la loi ontarienne, les établissements vinicoles locaux sont tenus d'acheter une quantité minimale de cépages ontariens chaque année, en fonction de leur chiffre d'affaires et de la taille de leur entreprise. En regroupant sa production de Festa Juice et de vins, Magnotta a réussi à optimiser l'utilisation de son quota de cépages ontariens tout en tirant également parti de la nouvelle loi qui autorisait les établissements vinicoles locaux à utiliser jusqu'à 70 % de cépages étrangers dans leurs vins. Ce taux a depuis lors été porté à 75 %.

Magnotta offre également une gamme de vins qui sont produits selon les critères de la Vintners Quality Alliance (VQA Ontario). À la différence des vins de coupage, qui peuvent comporter jusqu'à 75 % de cépages importés et être néanmoins étiquetés « produit de l'Ontario », les vins portant le label VQA sont constitués à 100 % de cépages de l'Ontario. Le label VQA a été créé par l'industrie viticole ontarienne afin de promouvoir la viticulture et l'élevage de vins dans la province.

Aujourd'hui, Magnotta a sur le marché plus de 180 produits, dont une centaine de vins – à la fois des vins de coupage et des vins portant le label VQA – plusieurs vins de glace, plus de dix marques de bière et plusieurs spiritueux, dont le plus connu est la grappa. L'entreprise a également commencé à se lancer à titre expérimental dans la production de vins de fruit – vin de glace de pomme, vins de baies sauvages, vin de framboise et vin de prune.

Les produits Magnotta ont remporté plus de 2 300 prix, si bien que le Canada est désormais lauréat de plus de prix internationaux de prestige que tout autre pays, écrit Hrayr Berberoglou, chroniqueur pour l'Ontario Wine Society. « Dans le cadre de plusieurs dégustations grand public de vins à l'aveugle mettant en concurrence des variétés de vins de France, d'Italie et de Californie vendus plus de deux fois plus cher, ce sont les vins de Gabe et Rossana qui remportent clairement la palme », dit-il.

Aux yeux de Gabe et Rossana, les récompenses ne font que renforcer leur engagement envers la qualité. « Nous ne sommes pas producteurs de vin pour gagner des médailles, dit Gabe, mais pour gagner de nouveaux clients. S'il se trouve que nous recevons des marques d'approbation en cours de route, nous sommes fiers de les accepter pourvu que cela nous aide à continuer à produire des vins de la plus haute qualité, que notre clientèle de plus en plus nombreuse continuera d'apprécier. »

« Tout est affaire de qualité et d'honnêteté pour ce qui est des produits, déclare Rossana. On ne peut pas berner le consommateur d'aujourd'hui. Lorsqu'on lui offre un produit de qualité, il revient. C'est pourquoi nous nous fixons toujours de nouvelles normes, et plaçons la barre toujours plus haut, pour tous nos produits. »

Afin que son établissement vinicole ait accès à un approvisionnement fiable de cépages de qualité supérieure, Magnotta a acheté ses propres vignobles en 1996 – une terre de 142 hectares au Chili et une autre terre de 73 hectares à trois emplacements différents dans la péninsule du Niagara, région de l'Ontario bien connue pour ses conditions propices à la viticulture.

Depuis l'ouverture de son premier établissement vinicole, la société Magnotta a étendu et diversifié ses activités et possède désormais une brasserie et une distillerie. Tant sa bière lager que sa grappa de vin de glace ont remporté des médailles à plusieurs concours internationaux. Comme dans le cas des vins, les bières Magnotta ne sont distribuées que par le magasin de détail installé à côté de la brasserie et ne sont pas vendues par les magasins de la LCBO ou les magasins de bières de l'Ontario. Quant aux eaux-de-vie de

Magnotta – principalement le gin, la vodka et la grappa – on commence maintenant à les trouver en rayons dans les magasins de la LCBO et dans les magasins de vente d'alcools, jusqu'en Colombie-Britannique.

### **Promotion**

Après avoir pris la décision de commercialiser les vins de Magnotta par l'intermédiaire d'un magasin de vin situé dans l'établissement vinicole, Gabe et Rossana lancèrent une campagne de publicité fort dynamique faisant valoir les économies importantes que réalisaient les clients en achetant leur vin directement auprès de leur établissement. Ils mirent en vente leurs premiers vins au prix de 3,95 \$ la bouteille, en partie pour attirer l'attention des médias et des consommateurs et en partie pour faire la preuve qu'on pouvait acheter un vin de qualité décente à un prix abordable.

Parmi leurs autres activités de promotion, mentionnons l'offre d'échantillons gratuits et l'organisation de dégustations dans les magasins de vente au détail et les établissements vinicoles de Magnotta, ouverts sept jours sur sept, des dégustations de vin organisées par leurs distributeurs dans différentes collectivités du sud de l'Ontario, la création d'un cybermagasin et la mise en place d'un numéro sans frais 1 800. Ils proposent aussi régulièrement leurs vins à des auteurs qui écrivent sur le vin ainsi qu'à des chroniqueurs pour qu'ils en parlent dans les journaux et revues spécialisées.

L'emballage est un autre domaine où Magnotta a su donner la pleine mesure de son imagination au service du marketing. Situé dans un parc industriel à Vaughan, en Ontario, le principal établissement vinicole n'a pas le charme des établissements vinicoles plus traditionnels de l'Ontario, entourés de vignobles. « L'ambiance fait totalement défaut », déclare Rossana. S'inspirant de Mouton Rothschild, Gabe et Rossana ont décidé d'avoir recours à une œuvre originale pour leurs étiquettes. Pour chaque nouveau vin, ils commandent un tableau à des peintres du Canada et d'autres pays, et reproduisent l'œuvre sur les étiquettes des bouteilles. Les tableaux originaux sont ensuite exposés au siège social de l'entreprise où l'on trouve également des tableaux d'artistes appartenant à chaque pays dont Magnotta importe le moût.

### **Expansion**

Depuis octobre 1995, la société Magnotta est inscrite à la bourse. À l'issue d'un appel public à l'épargne, l'entreprise a réuni la somme de 1,5 million de dollars dont elle avait besoin pour la construction de son nouvel établissement principal, qui servira à la production et contiendra le magasin. Selon Gabe, la décision de devenir une société cotée en bourse a été prise en raison de la nécessité de prendre de l'expansion. Le bâtiment original, à Vaughan, qui comprenait des installations de 1 300 mètres carrés en 1990, ne suffisait plus et l'entreprise louait trois bâtiments dans un parc industriel. À la fin de 1996, l'entreprise avait mené à bien son projet d'expansion au coût de 3,5 millions de dollars.

Magnotta continue de prendre de l'expansion et de se faire un nom dans l'industrie du vin, de la bière et des spiritueux canadiens. L'entreprise exporte désormais ses produits aux États-Unis, en Belgique, au Royaume-Uni, en Asie et dans les Antilles.

« Nous n'avons pas peur du risque, déclare Rossana. Une fois que nous avons une bonne idée, nous ne lâchons pas tant que nous n'avons pas réalisé ce que nous avons décidé de faire. »

### Bibliographie

- Aspler, Tony. « No grapes, no vines...but new wineries prosper », *Toronto Star*, Toronto (Ontario), le 29 août 1992.
- Aspler, Tony. « Winery goes its own way », *Toronto Star*, Toronto (Ontario), le 16 janvier 1993.
- Berberoglou, Hrayr. « Magnotta Winery Estates », Ontario Wine Society, octobre 2002. (<http://www.ontariowinesociety.com>)
- Brehl, Robert. « Winery finds way to beat LCBO prices », *Toronto Star*, Toronto (Ontario), le 25 mars 1991.
- « Company News – Magnotta Winery », *The Globe and Mail*, Toronto (Ontario), le 12 novembre 1996.
- Deverell, John. « Magnotta poised to slash icewine prices », *Toronto Star*, Toronto (Ontario), le 12 septembre 1998.
- Ferrabee, James. « Canadian vintners enjoy taste of success in the stock market », *The Gazette*, Montréal (Québec), le 4 mai 1996.
- Hughey, Robert. « Magnotta Brewery battles LCBO », *Realbeer.com*, le 14 août 2005. (<http://www.realbeer.com>)
- Jack, Ian. « Cut-rate winery quick success », *Calgary Herald*, Calgary (Alberta), le 15 février 1995.
- Johne, Marjo. « Rossana Magnotta: A perfect chemistry », *Michener 222*, Toronto (Ontario), automne 2004, vol. 4, n° 1.
- King, Carolyn M. « Magnotta to expand product line, facilities over next year », *Dow Jones News Service*, Toronto (Ontario), le 23 novembre 1995.
- Leahy, Stephen. « Couple sells wine from home: LCBO not impressed, but there's nothing illegal about it », *Toronto Star*, Toronto, (Ontario), le 7 juillet 1995.
- « Magnotta signs landmark agreement with U.S. distributors », communiqué de presse, *Canadian Corporate News*, Vaughan (Ontario), le 17 juillet 1997.
- « Magnotta to sell excess grapes to Chilean winery », *The Ottawa Citizen*, Ottawa (Ontario), le 6 février 1998.
- « Magnotta Winery completes IPO of 1.5m units at C\$1 each », *Dow Jones News Service*, Toronto (Ontario), le 27 octobre 2005.
- Magnotta, Rossana. Communication personnelle, le 31 mai 2005.
- Magnotta, Rossana. Communication personnelle, le 30 septembre 2005.
- Picton, John. « Warning: Correct spelling of company is Wildecorn Group Inc », *Toronto Star*, Toronto (Ontario), le 17 janvier 1994.

Stevens, Sheldon. « Profiles in success: Magnotta Winery », *Food in Canada*, Toronto (Ontario), le 1<sup>er</sup> septembre 1994.

Thomson, Sarah. « Rossana Magnotta: A woman leading the wine business », *Women's Post*, mai 2005. (<http://www.womenspost.ca>)

Ward, Peter. « LCBO bad guy, Magnotta, makes great wines », *The Ottawa Citizen*, Ottawa (Ontario), le 1<sup>er</sup> février 1995.

« Winery sells assets, name to juice firm ». *The Windsor Star*, Windsor (Ontario), le 9 décembre 1989.

Wright, Richard. « One leap at a time », *Profit Magazine*, Toronto (Ontario), le 1<sup>er</sup> juin 1997.

