



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

**Blue Falls Manufacturing :  
une meilleure connaissance du marché  
pour se démarquer de la concurrence  
Novembre 2006**



**Direction générale de la politique de la petite entreprise  
Industrie Canada**

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia  
Direction générale des communications et du marketing  
Industrie Canada  
Bureau 264D, tour Ouest  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554  
Télec. : 613-947-7155  
Courriel : [production.multimedia@ic.gc.ca](mailto:production.multimedia@ic.gc.ca)

Cette publication est également offerte par voie électronique en version HTML  
([www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/fr/lu00061f.html](http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inmfbs-gprea.nsf/fr/lu00061f.html)).

#### **Autorisation de reproduction**

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à [copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca](mailto:copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca).

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N<sup>o</sup> de catalogue lu188-33/2006F-PDF  
ISBN 0-662-72982-X  
60144

Also available in English under the title *Blue Falls Manufacturing: Turning Market Knowledge into a Competitive Edge*.

## **Blue Falls Manufacturing : une meilleure connaissance du marché pour se démarquer de la concurrence**

Thorsby (Alberta)  
Entreprise établie en 1994  
[www.arcticspas.com](http://www.arcticspas.com)

THORSBY (ALBERTA) — La société Blue Falls Manufacturing est un fabricant de cuves à remous et de spas établi dans le petit village de Thorsby, en Alberta – mieux connu pour avoir donné le coup d’envoi au boom pétrolier et gazier de la province en 1947. Les puits de pétrole ne sont pas exactement ce qui vient à l’esprit lorsqu’on pense à des spas –, qui évoqueraient plutôt la Californie des années 1960 –, mais cela n’a pas empêché Blue Falls de prendre son essor et de devenir l’un des vingt principaux fabricants de cuves à remous du monde. En fait, l’entreprise a su tourner à son avantage sa localisation dans le nord de l’Alberta – et les hivers rigoureux qui font la réputation du Canada – pour se démarquer de ses concurrents. Sa gamme de spas *Arctic Spas* est expressément conçue pour des climats où la température descend régulièrement sous zéro.

« Nous avons vraiment réussi à offrir un produit de créneau, déclare Darcy Amendt, président-directeur général de Blue Falls Manufacturing. Nous nous sommes penchés sur le produit que nous vendons ainsi que sur les produits offerts sur le marché et nous avons essayé de concevoir des méthodes intelligentes pour rendre notre produit plus éconergétique. »

Darcy et ses cinq partenaires en affaires – Jordan Beasley, Dennis Kellner, les frères James et John Keirstead ainsi que Brent Macklin – ont fait l’acquisition de Blue Falls Manufacturing en 1997. En moins de dix ans, le petit établissement régional fort modeste dont les ventes étaient de 1,6 million de dollars est devenu une grande entreprise dotée d’une excellente image de marque, qui réalise un chiffre d’affaires annuel de 65 millions de dollars en distribuant ses produits dans plus de 26 pays à travers le monde. Blue Falls doit son succès à une compréhension très fine du marché, à la recherche-développement dans laquelle elle investit avec conviction et à la mise en place d’un excellent réseau de distribution.

Avant de se porter acquéreurs de Blue Falls, les six partenaires avaient tous travaillé pour le précédent propriétaire au début des années 1990. À l’époque, la société, qui avait son siège à Edmonton, fabriquait une petite gamme de cuves à remous sous la marque Koko Beach. En 1994, Koko Beach vendait les actifs de son entreprise de fabrication à

un homme d'affaires d'Edmonton qui construisit une nouvelle usine et changea la raison sociale de l'entreprise pour Blue Falls Manufacturing.

Darcy et Brent avaient quitté Koko Beach juste avant sa vente et ouvert une chaîne de magasins de cuves à remous en plein essor à Calgary, à Saskatoon, à Regina et à Edmonton. Ils continuèrent à se procurer tous leurs modèles auprès de Blue Falls et finirent par devenir le principal client de l'entreprise. Au cours d'une seule année, ils achetèrent près de 800 des 900 cuves à remous fabriquées par Blue Falls.

« Durant l'été de 1996, entre le magasin de Calgary et les magasins de la Saskatchewan, nous avons eu de la difficulté à obtenir assez de produits pour honorer nos commandes », déclare Darcy. Darcy et Brent étaient en outre déçus de voir que le fabricant était incapable de suivre la tendance dans l'industrie. « Nous avons simplement demandé que soient apportés des changements que le propriétaire d'origine n'avait pas le temps – ou ne voulait pas – apporter. En fin de compte, le fabricant nous a fait une proposition, nous offrant carrément d'acheter son affaire et de prendre les rênes », nous explique Darcy.

Grâce à leur expérience en tant que détaillants, Darcy et Brent avaient une bonne connaissance du produit recherché par les consommateurs et ils ne manquaient pas d'idées sur la façon d'améliorer les cuves à remous, idées qu'ils rêvaient de mettre en pratique. Darcy était particulièrement fasciné par la perspective d'avoir la haute main sur le produit final. Il savait que son succès à la fois en tant que détaillant et en tant que fabricant reposait sur la capacité de produire une cuve à remous qui plairait aux consommateurs. Il savait aussi qu'il avait besoin d'une équipe solide pour aider la jeune entreprise en difficulté à se redresser.

« Darcy m'a téléphoné et nous a invités, mon frère et moi, à nous associer à son entreprise », déclare James Keirstead, l'un des partenaires d'origine, actuellement vice-président du marketing de Blue Falls. Après avoir quitté Koko Beach en 1994, James et John avaient déménagé en Colombie-Britannique, où ils avaient ouvert leur propre magasin de spas. « Il voulait que je l'aide à diriger l'usine et je lui ai répondu : “Écoute, vous avez besoin de remplir votre carnet de commandes, pas d'un autre type pour faire tourner l'usine”. C'est ainsi que nous sommes tous deux demeurés à Vancouver pour nous occuper de la vente. » James et John se départirent de leur magasin et commencèrent à travailler à temps plein au recrutement de distributeurs pour Blue Falls Manufacturing.

Dennis Kellner, un autre partenaire, reçut lui aussi un appel de Darcy. « J'ai décliné son offre la première fois parce que j'avais vraiment eu une mauvaise expérience avec l'entreprise précédente pour laquelle nous avons tous travaillé », déclare Dennis, maintenant vice-président des opérations. Mais la vision et la détermination de Darcy finirent par avoir raison de ses réticences. « Si notre entreprise marche bien, c'est en partie du fait que nos compétences sont à la fois très semblables et complémentaires. »

Ce que les six partenaires avaient en commun, c'est une expérience pratique de la fabrication et de la vente au détail dans le secteur des spas. Au début, Darcy, Dennis et les frères Keirstead se concentrèrent sur Blue Falls, tandis que Brent et un autre partenaire, Jordan Beasley, continuaient de s'occuper des magasins de détail. Même si les magasins étaient distincts et indépendants de l'entreprise de fabrication, ils continuaient d'être le principal client de l'entreprise au cours de ses premières années et représentaient une source de rentrées régulières tandis que les partenaires se concentraient sur la réorganisation de l'usine.

Par rapport au groupe d'origine, deux ont abandonné l'entreprise. À mesure que Blue Falls prenait de l'expansion, Brent participait plus activement aux activités de l'usine, abandonnant graduellement la responsabilité des magasins à Jordan. En 2002, Jordan quitta Blue Falls pour prendre en charge les magasins à plein temps. En 2005, John Keirstead s'en alla lui aussi pour se lancer dans d'autres affaires.

## **DE NOUVELLES STRATÉGIES POUR FAIRE SA MARQUE**

### *Démarrage financier*

Lorsque Darcy et ses partenaires reprirent Blue Falls Manufacturing en février 1997, l'entreprise était mal en point. Elle avait enregistré des pertes pratiquement tous les ans et devait 180 000 \$ sur une marge de crédit de 200 000 \$. Les acquéreurs versèrent 250 000 \$ pour acheter 90 % de l'entreprise, tandis que le propriétaire d'origine conservait 10 % des actifs. Ils financèrent l'achat de l'entreprise entièrement à partir de leurs économies personnelles, les six partenaires contribuant à parts égales.

« Nous avons probablement payé l'entreprise plus cher qu'elle ne valait à l'époque, déclare James, mais c'était moins qu'elle n'en valait à nos yeux, et je pense que c'est ce qui compte. Nous avions déjà notre projet en tête, nous entrevoyions ce que l'on pouvait faire avec cette entreprise. »

Comme dans la plupart des petites entreprises, ils disposaient au début d'un budget fort restreint. Au cours de la première année, toutes les recettes étaient réinjectées dans l'entreprise. « Nous vivions sur les rentrées de fonds quotidiennes, et étions soucieux de faire ce qu'il fallait pour que l'usine continue de tourner », déclare Darcy. « C'était une production juste-à-temps puisque nous ne pouvions nous permettre que ce genre de méthode », explique Dennis. Celui-ci se rappelle avoir installé après coup les pompes sur les spas terminés juste avant qu'ils soient expédiés, car l'entreprise n'avait pas de marge de crédit et ils avaient dû attendre d'avoir suffisamment d'argent pour payer les pompes en espèces.

L'établissement des prix s'avéra une question clé au départ. « La structure de prix du propriétaire précédent ne permettait pas de dégager une marge suffisante sur le chiffre d'affaires pour couvrir adéquatement les coûts de production », explique James. Et c'était l'une des raisons pour lesquelles l'entreprise n'était pas rentable. L'une des premières

décisions des nouveaux propriétaires consista donc à imposer une modeste augmentation des prix. Les principaux clients de Blue Falls au cours de la première année étaient les magasins appartenant à Darcy et Brent, et ceux-ci jugèrent que le marché était suffisamment stable pour supporter une augmentation des prix. « Cette hausse ne bouleversera pas vraiment l'organisation de la vente de détail, mais elle eut un impact considérable sur le bilan de notre entreprise de fabrication », déclare James. L'augmentation leur donna rapidement des fonds et l'entreprise réussit même à dégager un petit profit à la fin de l'exercice.

#### *Rationalisation des procédés de fabrication*

« Dès le premier jour, ils m'ont affecté au secteur de la fabrication », raconte Dennis. Avant cela, son expérience dans l'industrie s'était surtout cantonnée à la vente. Mais il réussit à faire son chemin à travers toutes les étapes de la chaîne de fabrication, depuis l'achat et le contrôle des stocks jusqu'à l'application de la fibre de verre et à l'assemblage du produit final en vue de son expédition et de sa réception. « Il me fallait apprendre les tâches de chaque personne, de façon à pouvoir la remplacer moi-même au besoin, nous dit-il, et tout le monde a dû faire la même chose. Nous étions tous en mesure de nous remplacer mutuellement de façon à honorer les commandes d'une société qui dégage maintenant 65 millions de dollars au lieu de 3 millions. »

L'expérience pratique leur a permis de mieux comprendre les défis quotidiens de la production et a été déterminante lorsqu'ils ont voulu mettre au point de nouveaux produits et rationaliser le procédé de fabrication. « Parfois, un modèle semble superbe, mais si on ne peut fabriquer l'article de manière rentable ou si la fabrication prend trop de temps, ça ne marchera pas », explique Dennis.

Lorsque les partenaires ont repris Blue Falls, ils ont également hérité des clients et distributeurs de la société précédente ainsi que d'anciens modèles de cuves à remous qui nécessitaient encore un service après-vente. À l'époque, le système de contrôle des stocks de l'entreprise était inexistant. « Nous avions 1 100 composants, mais sans les numéros de pièce, précise Dennis. Par conséquent, ça nous prenait au moins une heure juste pour trouver quelle pièce était nécessaire. » Ils se dotèrent rapidement d'un système d'inventaire pour répertorier dans un catalogue chaque pièce d'équipement pour pratiquement tous les modèles construits depuis le lancement de la société à la fin des années 1980. Ce fut un travail fastidieux, mais cela leur permit de continuer à assurer le service à leur réseau de distributeurs. Depuis lors, ils ont élaboré un système informatisé très évolué qui permet à l'entreprise de trouver les pièces en ligne à partir de chacun de ses bureaux dans le monde.

#### *Stratégies de repositionnement*

Le positionnement du produit était également un enjeu auquel il fallait s'attaquer. « Ce qui comptait le plus pour nous, c'était la vente, explique James. La plupart de nos ventes étaient réalisées par les magasins appartenant à Brent et Darcy. Cela se résumait à ça.

Mais comment faire pour convaincre de nouveaux détaillants d'acheter un produit d'un fabricant inconnu, alors que le nom et le produit n'ont rien de remarquable? »

Les propriétaires décidèrent de changer le nom de la marque en lui substituant un nom à contre-courant qui la ferait ressortir par rapport à la concurrence. Ils optèrent pour *Arctic Spas*, qui mettait en lumière la capacité des spas de Blue Falls à supporter des froids extrêmes. Ils se dotèrent également d'un nouveau logo représentant un ours blanc et du slogan *Conçu pour les climats les plus hostiles du monde*. « Dans une industrie dominée par les images de palmiers et de couchers de soleil, la nouvelle marque et le logo ne passaient pas inaperçus », souligne James.

Aujourd'hui, Blue Falls fabrique et vend une gamme de neuf cuves à remous et spas sous la marque *Arctic Spas* et quatre autres sous la marque *Coyote*. La société fabrique également une gamme de gazebos en cèdre et des accessoires comme des chaises, des tabourets, des tables de café et des jupes d'habillement.

#### *Développement de produits*

Mais le plus grand changement qu'ils apportèrent d'entrée de jeu concernait le produit lui-même. « Lorsque nous avons repris l'affaire, je ne pense pas que nous ayons fabriqué des spas dans les deux mois qui ont suivi mon arrivée », explique Darcy.

Le marché des cuves à remous demeure extrêmement compétitif, avec plus de 200 fabricants au Canada et aux États-Unis se livrant concurrence dans un segment restreint mais haut de gamme du marché de luxe. La majorité des fabricants de spas sont de petites entreprises ayant une assise régionale, dont le chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 5 à 7 millions de dollars. Au moment où Darcy et ses partenaires achetèrent Blue Falls, l'entreprise était à la traîne pour ce qui est du développement de produits. Les nouveaux propriétaires comprirent rapidement que s'ils voulaient rester dans la course, il leur fallait complètement repenser et moderniser la conception et la construction de leurs cuves à remous. Ils devaient travailler sur plusieurs aspects : conception de sièges ergonomiques, amélioration du rendement des jets et des systèmes de purification de l'eau et accroissement de l'efficacité énergétique.

« J'aime à penser que nous sommes restés des détaillants dans l'âme, déclare Darcy. Je sais exactement quel type de combat doit livrer le détaillant, et les décisions que nous prenons ici sont souvent fondées sur notre expérience de la vente. »

L'une des décisions les plus importantes de l'entreprise a été de concevoir et de fabriquer un spa mieux isolé et plus éconergétique. « La plupart des fabricants prennent l'appareillage du spa et l'installent à l'extérieur de la cuve ou dans un compartiment non isolé, explique Darcy. Nous nous démarquons en mettant tout l'appareillage à l'intérieur du spa et en installant de l'isolant autour de cet appareillage, de façon à récupérer l'énergie résiduelle des pompes en fonctionnement et du matériel électrique pour chauffer

l'eau et garder la cuve à la température voulue. C'est une question de simple bon sens, en fait. »

Quant à l'isolation, l'industrie des cuves à remous a l'habitude d'injecter une mousse isolante autour de la cuve elle-même, tandis que les pompes et les autres appareils demeurent dans un compartiment non isolé entre la cuve et le revêtement extérieur. Plutôt que d'isoler seulement la cuve, Blue Falls a trouvé un moyen pour isoler toute la jupe d'habillage, de façon à ce que tout l'équipement à l'intérieur soit protégé et que toute la chaleur produite par les pompes et le matériel électrique puisse être récupérée et utilisée pour garder l'eau chaude.

Les essais menés par l'Alberta Research Council ont confirmé que le modèle *Arctic Spas* consommait 30 % d'électricité en moins que les principaux modèles concurrents sur le marché, conférant ainsi à l'entreprise un avantage concurrentiel de taille. Par ailleurs, la conception unique du modèle facilitait aussi les réparations et l'entretien, et permettait l'installation de nouveaux accessoires.

Alors que les cuves à remous *Arctic Spas* étaient spécialement conçues pour supporter les grands froids, elles devinrent rapidement le produit phare de la compagnie, se classant en tête des ventes, et ce, peu importe la zone climatique. Les caractéristiques qui rendaient le produit idéal pour les climats nordiques faisaient également son attrait sur un plus grand marché où l'isolation supplémentaire et une efficacité énergétique accrue permettaient d'importantes économies d'électricité.

Le traitement et la pureté de l'eau constituaient également un facteur clé. Lorsqu'ils repensèrent la conception de leurs cuves à remous, ils modernisèrent également le système de filtration et mirent au point un système breveté de purification de l'eau à l'ozone, forme d'oxygène d'origine naturelle utilisée depuis longtemps dans les procédés de traitement de l'eau. Tous ces perfectionnements donnèrent aux propriétaires de Blue Falls un produit qui, à leurs yeux, pourrait leur conférer l'avantage dont ils avaient besoin pour donner à l'entreprise son essor.

### *Recherche-développement*

La recherche-développement continue de jouer un rôle important chez Blue Falls Manufacturing. En 2003, la société a fait l'acquisition d'un système de prototypage rapide 3D qui lui permet d'utiliser un logiciel de conception assistée par ordinateur pour créer des prototypes en plastique grandeur nature de jets, de commandes et d'autres pièces du spa. Grâce à cette modélisation 3D, l'entreprise a pu réaliser des tests « virtuels » des différentes positions assises, de la configuration des jets et de l'emplacement de l'équipement. À l'exception de l'Université de l'Alberta, Blue Falls a été le premier acheteur de ce genre de système de la province, et il était le seul à l'utiliser strictement pour des applications commerciales.

En élaborant ses propres prototypes à l'interne, l'entreprise a acquis une meilleure maîtrise de la qualité et a réduit sensiblement le temps requis pour la mise en marché de nouveaux modèles. Le nouveau système a depuis lors permis le développement de plusieurs applications brevetées, dont une visant un nouveau jet qui réduit l'encrassement.

« Nous avons commencé par faire des spas conçus expressément pour les rigueurs de notre climat, mais à mesure que nous percions sur des marchés situés dans des régions et zones climatiques différentes, nous mettions au point de nouvelles technologies adaptées à tous les marchés, indique James. Nous sommes toujours à l'affût de nouveaux concepts et de nouvelles technologies. Nous apportons près d'une centaine de changements chaque année. C'est devenu un automatisme. Toute la culture de l'entreprise consiste à accepter et à adopter le changement. C'est un prérequis pour demeurer dans la course. Nous devons rester à l'avant-garde de l'innovation. »

## **UNE VISION DE LA CROISSANCE À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE**

### *Les marchés européen et d'outre-mer*

Depuis le tout début, les propriétaires de Blue Falls ont su que le marché de l'exportation était incontournable pour assurer la croissance et le succès soutenus de l'entreprise. S'ils voulaient envisager avec sérieux l'avenir à long terme de l'entreprise, il leur fallait dépasser les frontières du pays. « En règle générale, le marché canadien est trop petit pour qu'une entreprise de fabrication de spas puisse devenir un acteur mondial, explique James. La clientèle de ce genre de produit est plutôt restreinte et lorsque nous sommes entrés sur ce marché en 1997, il y avait 21 fabricants de ce produit. L'an dernier, les ventes n'ont pas dépassé 35 000 spas pour l'ensemble du pays et lorsque nous avons débuté, elles n'atteignaient même pas de 13 000 unités. »

Alors que la plupart des entreprises canadiennes se tournent vers nos voisins du sud, les États-Unis, Blue Falls a adopté une démarche différente : elle s'est tournée vers l'Europe, où le marché des spas était moins développé et commençait tout juste à démarrer. Avec des ressources limitées et une marque inconnue, Blue Falls a considéré que ses chances seraient meilleures si elle positionnait son produit outre-mer d'abord avant d'essayer de rivaliser directement avec ses grands concurrents américains. Aux États-Unis, l'entreprise occupait un créneau relativement petit dans un marché dominé par des marques bien établies. « Il nous fallait nous tourner vers l'Europe, où les produits de marques connues et bien implantées aux États-Unis étaient inconnus. Nous avons réfléchi à la question et nous nous sommes dit que rien ne nous empêchait de nous y tailler une place à armes égales et de revenir ensuite vers les États-Unis. »

Les premiers marchés d'exportation de l'entreprise furent l'Espagne et la Norvège. Des distributeurs indépendants les avaient contactés alors qu'ils assistaient à un grand salon nord-américain, à l'automne de 1997. Blue Falls établit un réseau de distribution dans les deux pays, comptant sur des distributeurs locaux pour recruter les vendeurs et

commercialiser la gamme *Arctic Spas*. Toutefois, en tant que petite société peu connue, l'entreprise comprit rapidement que le modèle de distribution traditionnel ne lui donnait pas le niveau de contrôle dont elle pensait avoir besoin pour gérer la marque et se faire connaître auprès des consommateurs.

« Il nous est apparu que le meilleur distributeur que nous pourrions avoir, c'est-à-dire un distributeur contrôlant le marketing du produit, le mode de fixation des prix et le service, c'était nous, explique Darcy. Nous avons toujours assuré la distribution au Canada et nous avons décidé de reproduire l'expérience sur le marché européen. » Blue Falls se sépara donc de son distributeur en Espagne pour se recentrer sur l'Europe du Nord, où son système d'isolation novateur lui conférait un avantage notable par rapport à la concurrence. L'entreprise négocia un nouveau contrat avec le distributeur norvégien pour former un partenariat, et ils ouvrirent un entrepôt ainsi qu'une salle d'exposition à Tallinn, capitale de l'Estonie, pour approvisionner la Scandinavie et l'Europe de l'Est. « En Scandinavie, notre produit est numéro un, et cela parce que nous l'avons conçu en fonction du froid », indique James.

Entretemps, Blue Falls ouvrit également des entrepôts et des salles d'exposition au Royaume-Uni et en Australie. Au Royaume-Uni, elle forma une coentreprise avec un collaborateur de longue date de Darcy pour ouvrir un entrepôt et une salle d'exposition à Birmingham, deuxième ville d'Angleterre en importance. Les ventes décollèrent presque immédiatement. En six mois, l'installation de Birmingham passa de 1 200 à 4 370 mètres carrés. Blue Falls établit également une coentreprise en Australie avec un distributeur qui avait été recommandé par des connaissances travaillant dans l'industrie.

Depuis lors, la division de Blue Falls du Royaume-Uni a ouvert un deuxième entrepôt et une deuxième salle d'exposition près de Lyon, en France, pour mieux approvisionner les pays d'Europe de l'Ouest. « Notre entrepôt au Royaume-Uni nous a propulsés en tête des ventes de spas, nous qui étions inconnus dans ce pays », nous dit James. La stratégie qui consiste à s'implanter physiquement dans chacun des marchés clés les a aidés à faire connaître la marque en donnant à l'entreprise un lieu permanent où elle pouvait présenter ses produits et conserver suffisamment de modèles en stock pour que ses partenaires d'outre-mer puissent honorer rapidement les commandes des clients. L'entreprise dispose maintenant de quatre installations servant d'entrepôt et de salle d'exposition en Europe et en Australie, et de plus de 230 distributeurs agréés au service de marchés internationaux dans 26 pays, dont la Belgique, la France, l'Italie, les pays scandinaves, le Royaume-Uni et l'Australie, de même que le Canada et les États-Unis.

### *Marché des États-Unis*

En 2006, les exportations représentaient plus de 57 % du chiffre d'affaires annuel total d'*Arctic Spas*. Les ventes au Royaume-Uni représentaient à elles seules plus de 20 % du chiffre d'affaires, tandis que les États-Unis gagnaient du terrain et étaient en voie de devenir le marché d'exportation numéro un de l'entreprise, avec une part de plus de 25 % de son chiffre d'affaires. Le succès de l'entreprise sur le marché américain est en grande

partie dû aux années qu'elle a consacrées à faire connaître la marque sur le marché européen. Blue Falls avait des distributeurs agréés aux États-Unis depuis 1997, mais « la distribution se limitait à quelques endroits », indique James. « Et même aujourd'hui, nous demeurons un acteur d'importance modeste sur le marché américain. Mais nous progressons. Nous progressons surtout parce que nous sommes devenus le plus important fabricant de spas du Canada et l'un des plus gros en Europe, si bien que notre marque fait son chemin un peu partout. Mais la pénétration du marché américain a été longue et a nécessité de gros efforts parce que la concurrence y est très féroce. »

Outre l'établissement de distributeurs exclusifs partout aux États-Unis – l'entreprise compte maintenant plus de 40 distributeurs installés dans 31 États – *Arctic Spas* a également ouvert deux points de vente lui appartenant, dans le cadre de sa stratégie pour mieux faire connaître la marque et renforcer sa présence dans l'est du pays. Aux yeux de la direction, Chicago et Boston constituent des marchés clés : tous deux sont idéalement situés au centre de grandes régions commerciales et les deux villes sont de taille moyenne et possèdent les caractéristiques démographiques idéales – c'est-à-dire une population vieillissante (les *baby-boomers*) ayant fait des études collégiales ou universitaires et bien nantie. Les deux villes se sont également révélées difficiles à conquérir à partir du système de distribution traditionnel. En ouvrant leurs propres magasins, les propriétaires de Blue Falls ont un meilleur contrôle de l'image de marque et des stocks, et ils sont mieux en mesure de consacrer les ressources nécessaires au développement adéquat du marché et au soutien connexe.

S'inspirant du succès sur le marché européen, la succursale de Boston a ouvert ses portes en 2003 en tant que coentreprise avec un distributeur local. Elle sert également de centre de garantie américain à l'entreprise, qui y stocke ses pièces pour ses distributeurs agréés américains, permettant ainsi à ces derniers d'éviter les délais qu'entraînerait la commande de pièces au Canada.

À Chicago, un magasin de détail autonome géré par une force de vente locale a été inauguré en 2004. James nous confie qu'il est encore trop tôt pour dire si l'entreprise ouvrira davantage de magasins lui appartenant aux États-Unis. L'un des facteurs les plus importants qui, selon lui, a contribué au succès d'*Arctic Spas* a été l'esprit d'initiative de ses distributeurs agréés et de ses partenaires dans le cadre des coentreprises. En revanche, l'une des difficultés a été de trouver un moyen d'insuffler un dynamisme du même ordre dans un établissement appartenant au siège social. « Il faut réellement un propriétaire sur place qui a l'esprit d'entreprise pour motiver et inspirer son personnel, déclare-t-il. C'est à cela que nous nous attaquons à l'heure actuelle. »

## ÉTABLIR UN PUISSANT RÉSEAU DE DÉTAILLANTS

Lorsqu'on sait que les six propriétaires d'origine étaient issus du secteur de la vente au détail, on ne s'étonne pas de voir que Blue Falls a compris très tôt que sa plus grande force résidait dans ses distributeurs agréés, qui étaient également ses plus gros clients.

« Pour réussir en affaires, il faut des clients, indique James. Et comment les conserver? La meilleure façon de conserver ses détaillants consiste à les aider à faire de l'argent. Et la meilleure façon d'y parvenir consiste à leur montrer comment être de bons vendeurs. Non seulement comment vendre notre produit, mais aussi comment être les meilleurs vendeurs possibles. Plus nous arrivons à les aider à faire de bonnes affaires, plus nos propres affaires roulent aussi », indique James.

Blue Falls offre donc à ses distributeurs agréés une formation complète dans le domaine de la vente et un programme d'appui qui leur facilite le plus possible l'apprentissage de tout ce qu'il leur faut savoir sur la vente au détail des cuves à remous. « Nous sommes près de la franchise, sans réellement accorder de franchise », déclare James. Il ajoute qu'ils ont choisi de ne pas développer un système de franchises parce que cette structure ne leur permettait pas d'avoir le type de démarche entrepreneuriale qu'ils jugeaient essentielle pour établir un puissant réseau. « Avec un modèle de franchise, les marges n'auraient pas été suffisantes pour permettre aux propriétaires de franchise de générer un profit adéquat, une fois payées les redevances de franchisage et autres, explique James. Et si les intervenants ne sont pas tous gagnants, la relation ne sera jamais durable, à long terme. L'une des raisons qui fait que notre système marche, c'est que nos distributeurs agréés sont motivés et ont des raisons qui les incitent à faire prospérer leur entreprise. »

L'entreprise a élaboré un manuel de fonctionnement, qui est essentiellement un guide pratique pour diriger une petite entreprise. Ce guide accompagne les distributeurs dans toutes leurs démarches, depuis la mise sur pied de l'entreprise, le choix du bon emplacement pour le magasin et la négociation du bail, jusqu'à l'embauche et à la formation des personnes ayant le bon profil, en passant par la mise en place de systèmes d'administration adéquats. La trousse d'information comprend une série de listes de vérification et de formulaires types, ainsi que des manuels détaillés sur les produits.

« La plus grande difficulté que nous rencontrons lorsque nous voulons élargir notre réseau de distributeurs réside chez les distributeurs eux-mêmes, nous confie James. S'ils se conforment aux formules et aux systèmes que nous leur avons recommandés, ils prospèrent. Les sociétés qui ont suivi nos lignes directrices sont maintenant les distributeurs de tête de la compagnie. » C'est le cas de Spa Experience dans l'État de Washington et dans l'Oregon ainsi que de leur distributeur agréé à Oakville, en Ontario. « L'entreprise d'Oakville a été pour nous un banc d'essai. C'est là que nous avons mis en pratique une grande partie de notre matériel. Elle a donné naissance à une chaîne de magasins, et nous avons été en mesure de recueillir des données sur la façon de gérer une chaîne de magasins. C'est la première fois que nous avons pu faire ce genre d'analyse. Nous voyons ce qui fonctionne, et nous le proposons à d'autres. »

Outre l'appui aux distributeurs agréés, Blue Falls offre une formation en vente et service après-vente dans son propre établissement de formation, à Genesee, une petite collectivité située à environ 50 kilomètres de sa principale usine de Thorsby, en Alberta. Les sessions d'une semaine attirent beaucoup de monde – et elles portent fruit. « Nos détaillants envoient un vendeur en formation et constatent que, de retour à son poste, du jour au lendemain, il vend davantage de produits, mentionne James. Nous offrons maintenant deux sessions de formation par mois et toutes les places sont réservées bien à l'avance. »

### *Marketing et ventes*

Blue Falls Manufacturing a fait beaucoup de chemin depuis le jour où ses propriétaires se creusaient les méninges pour trouver un nouveau nom à son produit. La société distribue maintenant des brochures conçues par un graphiste et elle a un site Web à l'intention des consommateurs, [www.arcticspas.com](http://www.arcticspas.com), ainsi que des sites personnalisés pour l'Amérique du Nord, l'Australie, l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est. Les brochures décrivant les produits sont disponibles en plusieurs langues, dont le français, l'espagnol, le suédois, le letton, le norvégien et l'estonien, et tant les sites Web d'Amérique du Nord que d'Europe de l'Est sont en cours de traduction en français et en espagnol. « Notre image a complètement changé : le petit fabricant régional s'est métamorphosé en une grande compagnie, explique James. Cela donne confiance aux consommateurs et facilite la vente de nos produits par les détaillants. »

L'entreprise s'est également dotée d'un site Web distinct qui permet aux distributeurs de passer leurs commandes et d'en assurer le suivi. Ce site Web sécurisé dispose également d'un outil en ligne qui permet au propriétaire de travailler avec les consommateurs à la personnalisation de leurs cuves à remous pour ce qui est du modèle, de la couleur, de la configuration des jets et du style de la jupe d'habillage.

En avril 2005, Blue Falls a lancé sa première campagne de publicité grand public pour la télévision et la radio, en raison de l'appui considérable qu'elle a reçu de ses distributeurs. Ceux-ci ont contribué à hauteur de 50 % au financement de la campagne, et l'entreprise a fourni le reste. Fort satisfaite des résultats de cette campagne, l'entreprise a lancé une deuxième campagne au printemps de 2006 et prévoit en lancer deux autres en 2007, soit au printemps et en automne. « Nous estimons que les deux premières campagnes ont donné de bons résultats, déclare James. Je pense que nous sommes à présent la marque de cuves à remous la plus connue au Canada. »

## **PRENDRE SON ESSOR EN PRÉVISION DE L'AVENIR**

La société Blue Falls est passée d'un chiffre d'affaires de 1,6 million de dollars en 1997 à plus de 65 millions en 2005, de 15 à 300 employés, et de la fabrication de 900 cuves à remous par an à plus de 10 000. « En ce qui a trait au volume de ventes, je ne pense pas qu'être le numéro un soit vraiment notre objectif, nous confie James. Nous voulons être

considérés comme la meilleure entreprise sur le marché. Nous voulons avoir les meilleurs produits. Nous voulons avoir les meilleurs programmes. Nous voulons que nos détaillants soient les plus prospères. Et lorsque nous aurons atteint ces objectifs, je crois que nous serons comblés. »

Dès 2000, Blue Falls se sentait à l'étroit dans son établissement à proximité du centre-ville d'Edmonton. Le boom économique que connaissait l'Alberta tirait à la hausse le prix des terrains et permettait difficilement d'attirer et de conserver une main-d'œuvre qualifiée dans une économie dominée par des emplois fort rémunérateurs dans l'industrie pétrolière et gazière. Comme les propriétaires avaient tous grandi dans la campagne albertaine, ils étaient prêts à envisager une relocalisation dans une plus petite collectivité où le prix du terrain était abordable. Ils invitèrent 30 collectivités à présenter des offres et choisirent en fin de compte Thorsby, un village albertain de 750 habitants. Situé près de Leduc, à 35 minutes à peine de l'aéroport international d'Edmonton, Thorsby était bien desservi par le réseau routier, offrait un grand terrain à un prix raisonnable et donnait accès à un bassin de main-d'œuvre fiable.

Le nouvel établissement, qui s'étend sur 4 650 mètres carrés, a ouvert ses portes le 10 avril 2001. En 2003, l'entreprise devait mettre sur pied une seconde équipe pour répondre à la demande. Elle fit l'acquisition d'un établissement de 8 360 mètres carrés à Coleman, toujours en Alberta, et agrandit de 2 790 mètres carrés l'usine de Thorsby pour y loger ses bureaux, sa salle d'exposition et son entrepôt.

Aujourd'hui, les cuves à remous constituent le segment du marché des piscines et des spas qui connaît la croissance la plus rapide. Si l'on en croit le National Pool and Spa Institute, une association commerciale ayant son siège en Virginie, l'industrie des cuves à remous représente un marché annuel de 2,8 milliards de dollars dont la croissance continue est alimentée en partie par un mode de vie plus actif, un intérêt accru pour la santé et le bien-être et une clientèle de *baby-boomers* vieillissants qui cherchent à se libérer du stress et à soulager leurs articulations et muscles endoloris. Axée sur la qualité et l'innovation, installée dans des endroits stratégiques en Europe, en Australie, au Canada et aux États-Unis, *Arctic Spas* est bien placée pour tirer parti de cette tendance à la hausse du marché.

**BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE**

- Amendt, Darcy. Cofondateur et PDG de Blue Falls Manufacturing Ltd. Entretien personnel, 17 mars 2006.
- « Arctic Spas designed for cold climates: It's always spa season », *Appliance Magazine*, Oak Brook, Illinois, avril 2005.
- « Arctic Spas Frontier Legend SE: Capture the great outdoors », *America's Top Hot Tubs and Spas 2005*, Warminster, Pennsylvanie.
- « Arctic Spas Tundra Legend SE: Perfect comfort », *America's Top Hot Tubs and Spas*, Warminster, Pennsylvanie.
- Bello, Adam. « Getting into hot water for fun and profit », *Alberta Inventors and Inventions*, [http://www.abheritage.ca/abinvents/innovation/inventivespirit/challenges\\_article.htm](http://www.abheritage.ca/abinvents/innovation/inventivespirit/challenges_article.htm), 22 juillet 2004.
- Blue Falls Manufacturing Ltd. Rapports internes, 2003-2005.
- Blue Falls Manufacturing Ltd. Site Web de l'entreprise. Rapports divers, communiqués de presse et renseignements généraux. [www.arcticspas.com](http://www.arcticspas.com)
- Calloway, Tim. « Made in Alberta and sold around the world », *Business Report*, Edmonton (Alberta), avril 2004.
- « Canada's best managed: Beyond the spa — Blue Falls Manufacturing Ltd. », *National Post*, Don Mills (Ontario), 3 février 2006.
- « Canadian inventors develop jet barrel for spa jet », *U.S. Fed News*, 12 mars 2005.
- Cornell, Camilla. « How to sell anywhere », *Profit*, Markham (Ontario), 2 juin 2003.
- Dalal, Suntanu. « Small town appeal lands big time company », *Edmonton Journal*, Edmonton (Alberta), 26 février 2003.
- della Cava, Marco R. « Hot tubs help water down stress », *USA Today*, MacLean, Virginie, 7 mai 2004.
- Foster, Scott. « Thorsby bursting at the seams: Alberta advantage causing unforeseen housing problems », *Edmonton Journal*, Edmonton (Alberta), 22 juillet 2001.
- Gotlieb, Risha. « Spa revellers doing as the Romans did », *Toronto Star*, Toronto (Ontario), 6 décembre 2001.
- Gray, Tom. Responsables des communications, Blue Falls Manufacturing Ltd. Conversations téléphoniques, courriels et renseignements divers sur l'histoire de l'entreprise, février-mai 2006.
- Holubitsky, Jeff. « Spa maker to the world », *Edmonton Journal*, Edmonton (Alberta), 24 mars 2004.

- « Ice hotel installs Thorsby hot tubs », *Edmonton Journal*, Edmonton (Alberta), 18 janvier 2003.
- Keirstead, James. Cofondateur et vice-président du marketing, Blue Falls Manufacturing Ltd. Entretien personnel, 8 mars 2006.
- Keirstead, James. Cofondateur et vice-président du marketing, Blue Falls Manufacturing Ltd. Entretien personnel, 22 mars 2006.
- Kellner, Dennis. Cofondateur et vice-président des opérations, Blue Falls Manufacturing Ltd. Entretien personnel, 8 mars 2006.
- Lee, Denny. « Just don't call it a hot tub », *The New York Times*, New York (New York), 5 mars 2004.
- Spence, Rick, Kara Kurylłowicz et Laura Pratt. « The great big idea guide: Tips from CEOs », *Profit*, Markham (Ontario), novembre 2002.
- Tougas, Maurice. « Spa team enjoys plunge into global market », *Business Edge*, Calgary (Alberta), 25 mars 2004.
- « Work begins on hot-tub plant in Thorsby », *Edmonton Journal*, Edmonton (Alberta), 6 juillet 2000.