

PROJET 4a :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE LA RÉUSSITE

InfraReady



Brynn Winegard
Schulich Executive Education Center

À propos du Programme de recherche des aliments transformés de l'ICPA

La transformation des aliments et des boissons est l'un des plus grands secteurs manufacturier du pays et un conduit essentiel pour les denrées agricoles canadiennes. Certaines compagnies y prospèrent, mais le secteur est confronté à des défis, plus particulièrement, un déficit record de la balance commerciale dans la transformation secondaire. En étroite collaboration avec une variété de partenaires, L'ICPA concentre sa recherche sur une meilleure compréhension des enjeux et des perspectives d'avenir du secteur et leurs implications sur la politique et la stratégie et ainsi amorce un dialogue sur les possibilités et les choix garants pour une croissance et une plus grande compétitivité.

Projet 4a : Études de cas des attributs de réussite: Malgré les défis auxquels est confronté le secteur, plusieurs entreprises individuelles réussissent. En collaboration avec plusieurs écoles de commerce à travers le pays, 13 études de cas furent rédigés sur diverses entreprises pour faire ressortir les attributs qui engendrent leur succès ainsi que la façon dont elles se positionne pour progresser dans le futur. Les études de cas se basent sur des entrevues approfondies avec des PDG ou des cadres supérieurs (ce projet est accompagné d'une analyse comparée).

PHASE 1 Diagnostic du problème	PHASE 2 Pratiques inspirantes	PHASE 3 Avantage concurrentiel
1a. Diagnostic du déficit commercial	4a. Études de cas des attributs de réussite	7. Conclusions
1b. Raisons pour le déficit commercial		8. Implications politiques et stratégiques
2. Expliquer le déficit commercial	4b. Analyse comparée des études de cas	9. Dialogue sur les résultats
3a. Performance fabrication d'aliments	5. Consommateurs et marchés	
3b. Ouvertures des usines, fermetures et investissements	6. Connaissances en matière d'innovation	

Tous les projets complétés, ainsi que du matériel et données à l'appui, peuvent être trouvés en ligne à capi-icpa.ca.



Téléphone: 613-232-8008
ou 1-866-534-7593

www.capi-icpa.ca
info@capi-icpa.ca

David McInnes, président et chef de la direction:

mcinnesd@capi-icpa.ca

Daniel Yeon, vice-président, opérations : yeond@capi-icpa.ca

Le financement de base fourni par Agriculture et Agroalimentaire Canada. Une liste complète des supporteurs et collaborateurs est disponible sur notre site web: capi-icpa.ca



RÉSUMÉ ANALYTIQUE

SITE : INFRAREADY PRODUCTS LTD.

La présente étude porte sur l'entreprise InfraReady Products Ltd., de Saskatoon, fondée et dirigée par le PDG Mark Pickard qui en est propriétaire majoritaire. InfraReady Products Ltd. (IRP) est un transformateur secondaire qui fabrique des produits de grains et de légumineuses pour les grandes entreprises alimentaires au Canada et ailleurs dans le monde. La technologie principale utilisée par l'IRP est un procédé de pré-cuisson qui désactive les enzymes du grain pour permettre plus de sécurité et de stabilité de conservation, une plus grande absorption et rétention d'eau, des délais moins longs de d'apprêt et de cuisson à la maison, une texture plus souple et une réduction des saveurs désagréables, des coûts de transformation moindres pour les fabricants, une plus grande biodisponibilité des nutriments du grain à l'ingestion. Les produits sont en outre plus faciles à fabriquer parce qu'ils se présentent sous forme d'aliments prêts à manger. Présentement, l'entreprise offre des grains de céréales, des oléagineux, des légumineuses, des grains anciens et des mélanges qui représentent plus de 250 produits exclusifs vendus en magasin sous 1 000 SKU répertoriés partout dans le monde.

PHÉNOMÈNE ET OBJET DE LA RECHERCHE

La InfraReady Products Ltd. est un modèle de réussite canadien, une entreprise rentable et un bel exemple d'une société évoluant dans une catégorie bien établie qui a connu la croissance et fait preuve d'innovation grâce à une vision bien ancrée, une curiosité insatiable et à la collaboration.

Mark Pickard avait fort à faire quand il se mit à imaginer la myriade d'applications alimentaires que permettrait de réaliser une technologie infrarouge servant à précuire des grains céréaliers. Il fallait trouver l'appui et le financement nécessaires pour lancer l'entreprise, car il était convaincu que cette nouvelle façon de transformer les produits de grains serait bien accueillie par les producteurs d'aliments canadiens. Appuyé par des collègues et collaborateurs, et armé d'une bonne connaissance de la technologie et de la science alimentaire, et épris d'une vision, Mark Pickard lança l'IRP en 1994 en marge du programme d'incubateur d'entreprises de la Saskatchewan Wheat Pool (SWP).

Aujourd'hui, l'IRP offre plus de 250 produits à plus 100 entreprises au Canada et ailleurs dans le monde. La question d'intérêt pour la présente étude est donc la suivante : « Comment Mark a-t-il réussi à offrir autant de produits d'applications multiples et variées (par ex. aliments pour le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner, barres énergétiques, produits de boulangerie, vodka et litière) et d'intérêt pour tant de fabricants mondiaux, à partir d'un concept fondé sur une technologie singulière ? »



FACTEURS DE RÉUSSITE POUR INFRAREADY PRODUCTS LTD.

Modèle d'infrastructure stratégique

- Énoncé de vision, mission, raison d'être que tous les membres de l'organisation peuvent observer
- Modèle de réinvestissement robuste
- Maintien des coûts bas pour assurer des marges suffisantes

Leadership et style de gestion visionnaires

- Vision juste de ce que l'avenir réserve, de ce qu'ils veulent accomplir, et, jusqu'à un certain point, de la façon d'y arriver
- Haute tolérance au risque
- Style gestionnaire non interventionniste - haut degré d'autonomie et de responsabilité

Connaissance approfondie des sciences alimentaires et de la technologie alimentaire

- Bonne formation et expérience dans l'acquisition de savoir tacite en matière de sciences et de technologie alimentaires
- Partenariat avec des firmes de recherche, incubateurs et organismes innovateurs
- Connaissance de possibilités et des limites de matières premières et de la technologie alimentaire

Innovation et développement continus de produits

- Innovation constante de produits
- Mark est toujours en quête de meilleures et différentes façons d'utiliser les matières premières et la technologie
- Un désir de défier les conventions et de réfléchir de façon divergente
- Habilitation du personnel à considérer et à exprimer de nouvelles idées, pertinence du marché

Engagement envers la création de valeur transformative, approche axée sur le client

- L'innovation progressive est une 'valeur ajoutée', et non une 'valeur créée'
- Détermination à améliorer les affaires des clients
- Organisation centrée sur le client - tous sont habilités à satisfaire le client
- Tout est fait sur mesure
- Excellents rapports avec une clientèle fidèle

Technologie exclusive

- Technologie à l'infrarouge difficile à imiter
- Représente une compétence fondamentale
- Améliore la sécurité alimentaire, la stabilité de conservation, la saveur, la texture, l'absorption et la rétention d'eau par le grain, la facilité de cuisson, la digestibilité, les délais de production du manufacturier

Accréditation et crédibilité

- Certification, entre autres, des organismes suivants; British Retail Consortium (Grade A), Global Food Safety Initiative, Organic Crop Improvement Association (organic), INFANCA (Halal), Hala Montreal (Halal), Santé Canada, COR (Kosher)
- Améliore entre autres: la capacité d'exportation, les clients potentiels, le cycle de ventes, les délais d'inspection, la crédibilité au sein de l'industrie
- Imitation coûteuse et difficile pour la concurrence; améliore la qualité des produits de l'IRP

Une envergure internationale

- Mark pense en termes mondiaux - il tente de diversifier son entreprise pour la rendre plus profitable en offrant sans cesse de nouveaux produits dans de nouveaux marchés
- Exportations vers les USA, le RU, Trinidad, Hong Kong, Singapour, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande, l'Indonésie
- 50% du commerce de l'IRP est exporté à partir du Canada

HISTORIQUE ET DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Mark Pickard veut nourrir la planète... et il se pourrait bien qu'il y arrive. Lors d'une présentation aux représentants du gouvernement de la Saskatchewan en 2013, Mark a décrit un monde où 50 millions de nouvelles bouches naissent chaque année, où les terres disponibles ne peuvent nourrir que 6,9 milliards d'individus, et où d'ici 2050 vivront 9,5 milliards de gens affamés. Afin de satisfaire à la demande, la production alimentaire mondiale devra augmenter de 70% pour arriver à nourrir tout le monde. Les coûts croissants du carburant, une demande à la hausse et les changements climatiques signifient que l'augmentation du prix des aliments représente un défi pour plusieurs. Une partie de la solution ? Une nutrition peu dispendieuse, facile à cultiver et disponible sous forme de grains entiers et produits oléagineux qui servent à de nombreuses applications, ne se gâtent pas aisément, présentent des avantages nutritifs prééminents et se transportent facilement. Justement le type d'aliment que Mark transforme et produit.

En 1993, un Mark Pickard nouvellement détenteur d'un MBA travaillait à la Saskatchewan Wheat Pool (SWP), organisme responsable de la recherche, du développement, de la transformation et du marketing liés à la production du blé en Saskatchewan. C'est là que se faisait la recherche et le développement pour le compte des agriculteurs du secteur. Mark avait entendu parler d'une technologie infrarouge qui permettait de désactiver les enzymes du bé, de précuire les grains pour en réduire le taux de bactéries, de réduire le délai de cuisson et d'en accroître la durée de conservation. Mark anticipa la pertinence commerciale de cette technologie pour le blé et autres céréales et élabora un plan d'affaires qu'il soumit à la SWP. Le dirigeant de la SWP avait confiance en Mark, connaissait sa passion à l'égard de la technologie, et appréciait le fait que Mark était prêt à risquer ses propres fonds et sa réputation pour assurer la réussite de InfraReady. En 1994, InfraReady fut lancée sous l'égide et la protection de la SWP et soutenue et dirigée par Mark. Ce dernier croyait en ce commerce, surtout en cette technologie, et raconte qu'il n'a jamais éprouvé de regrets. Même en 1994, la catégorie des grains était mûre. Les anciens égyptiens cultivaient des grains et oléagineux et les utilisaient comme principale source alimentaire pour nourrir les masses. En Saskatchewan, la production du blé n'était pas particulièrement innovante et peu n'était fait pour modifier les grains. En fait, les modifications apportées au produit se limitaient à l'emballage, au format et au marketing.

La technologie infrarouge dont Mark faisait la promotion constituait une innovation transformative, et non simplement progressive, des produits de grains. Elle ne faisait pas qu'*ajouter de la valeur*, elle *créait de la valeur*. En créant de la valeur au moyen d'une innovation transformative InfraReady transmettait de la valeur aux clients, une valeur sans précédent. Parmi les avantages liés à la pré-cuisson figurent un taux réduit de bactéries, une sécurité alimentaire accrue, une plus longue durée de conservation, une plus grande stabilité alimentaire, une réduction des saveurs brutes du produit, une texture plus souple, des taux d'absorption et de rétention d'eau plus élevés, une réduction des délais d'apprêt et de cuisson (par ex. ne pas avoir à faire tremper les oléagineux pendant 24 heures et à les laver à répétition), des coûts de transformation moindres pour les fabricants (les grains sont prêts à être incorporés directement aux aliments, la transformation secondaire étant terminée dans la plupart des cas), une gélatinisation de l'amidon qui améliore la biodisponibilité des nutriments et la digestibilité de l'énergie, soit des variations d'utilisation absentes du marché jusque-là.

Pendant quatre ans (1994-1998), InfraReady se tira d'affaires passablement bien sous la SWP et menée par Mark lui-même, passant de deux employés et aucun client à treize employés, 100 produits et des exportations à l'étranger. Avec un tel cheminement, une réussite probante, une liste croissante de

produits et de clients, Mark décida, en 1998, de prendre InfraReady à son compte et de la diriger sans l'implication de la SWP, bien que cela aille exiger un important apport de capital de risque.

Mark risqua ses propres fonds et son capital social, ce qui lui permit de réunir le capital de risque nécessaire à l'éclosion d'InfraReady : le Agrifood Equity Fund (AEF) Gouvernement de la Saskatchewan fut le premier bailleur de fonds parallèlement à la SWP. Ayant besoin de plus capital de risque pour créer une entreprise autonome, Mark approcha la seule autre partie alors intéressée, soit Bill Hetland, propriétaire et exploitant de la Hetland Seeds, qui pourrait ainsi devenir le fournisseur de qualité de InfraReady Product Ltd (1998).

En 2004, Mark voulait récupérer la portion investie par la AEF à cause des taux d'intérêts élevés sur leur capital se chiffrant à près de 18%. Mark avait fréquenté l'école avec deux types qu'il connaissait bien et avec lesquels il avait de bons rapports d'affaires, soit Bill Hetland (déjà actionnaire de l'IRP) et un autre type nommé Ken Davis. Ce dernier connaissait bien le secteur étant donné qu'il dirige la 'Spectrum Ingredients', qui produit beaucoup de produits semblables à ceux de l'IRP, qui s'approvisionne à l'occasion à l'IRP et qui est surtout présente dans le marché du sud-est asiatique. Ken était intéressé à investir dans l'IRP et en 2004, se prévalut de la portion d'investissement de la AEF. Au moyen d'une acquisition, Mark se porta acquéreur de tout l'investissement initial de la SWP et Bill Hetland continua d'assumer le rôle de troisième investisseur. À compter de 2004, Mark possédait 68% de l'IRP, et Ken Davis et Bill Hetland en détenaient 15,5% chacun, une situation qui prévaut toujours.



De nos jours, l'IRP poursuit sa croissance avec plus de 250 produits exclusifs fabriqués sur mesure, plus d'une centaine de clients, des exportations partout dans le monde et cinq sources principales de matières premières : grains de céréales, oléagineux, légumineuses, grains anciens et mélanges. L'IRP est fière de travailler avec des grains entiers nutritifs qu'elles se procurent auprès des meilleurs producteurs (par ex. Hetland Seeds) afin de maintenir la plus grande qualité de produit et la valeur maximale offerte aux clients. L'IRP dégagne des marges raisonnables puisque ses investissements immobiliers sont limités à des bureaux modestes rattachés à des usines de fabrication de moindre envergure dans la zone industrielle de Saskatoon, Saskatchewan, et que ses produits reconnus pour leur grande qualité et leur facilité d'usage se vendent à des prix concurrentiels plus élevés.

PROMESSE DE LA MARQUE IRP

Pour assurer une qualité mesurable supérieure, innovante et des ingrédients d'aliments nutritifs qui ont un avantage reconnaissable pour les consommateurs dans un environnement de communication honnête, ouverte et transparente avec tous les clients.

CATÉGORIE, INDUSTRIE ET CONTEXTE CONCURRENTIEL

La technologie utilisée par l'IRP, un système de pré-cuisson à l'infrarouge, diffère de façon importante de celles typiquement utilisées par les transformateurs et manufacturiers dans cette catégorie. La plupart de ceux-ci fractionnent les grains (par ex. blé ou sucre transformé, etc.) ce qui enlève de la valeur aux grains eux-mêmes et n'améliore pas les produits faits à base de tels grains. Mark s'objecte à ce type de transformation parce qu'il diminue la valeur nutritive des grains et ultimement, celle du produit fini. Mark précise, « Nous avons un commerce axé sur la santé et le mieux-être, et 'tirer le meilleur du grain' [slogan de l'entreprise autour de 2005] veut dire nourrir les gens et vraiment générer des bienfaits pour le consommateur et la société. »

L'une des raisons pour lesquelles Mark préfère que son entreprise de transformation secondaire ne transige pas directement avec le consommateur est que ce dernier ne saisit pas très bien l'effet de l'infrarouge sur les aliments. Plutôt que d'avoir à expliquer avec peine la technologie aux consommateurs par le biais du marketing, Mark préfère fournir une valeur maximale à ses clients, qui eux ont affaire aux consommateurs, en étant perçu par lesdits clients 'non pas en fonction de la technologie que nous utilisons mais en termes de bienfaits que nous offrons' en termes d'atouts vendeurs tels une plus grande sécurité alimentaire, des délais d'apprêts plus rapides, une meilleure durée de conservation, etc. Parce que Mark a des antécédents en science alimentaire, il indique qu'après avoir initialement élaboré en 1993 un plan d'affaires pour la SWP beaucoup plus axé sur la technologie, il découvre que dans l'industrie, 'la façon d'offrir' a moins d'importance que 'ce que l'on a à offrir'.



Parce que 'ce que vous avez à offrir' est si important dans une industrie qui produit des tonnes de matières premières pour usage dans des milliers de produits finis de consommation partout dans le monde, les normes de production et d'exploitation sont d'une grande importance concurrentielle. En réponse à cela, la plupart des transformateurs disposent d'une ou deux certifications qui encadrent leurs normes, la propreté et la qualité et qui épargnent temps, énergie et effort à tous les niveaux de la chaîne de valeur ; ainsi, les clients n'ont pas à expertiser les transformateurs (fournisseurs) indépendamment et en continu. Mark souligne que les certifications sont coûteuses et exigent beaucoup de temps, et que la plupart des concurrents se contenteront d'une poignée de certifications importantes. L'IRP quant à elle accorde beaucoup de valeur aux certifications et en dispose de plusieurs des plus pertinentes : les certifications, entre autres, de la British Retail Consortium Grade A certification (un procédé de vérification issu de l'Initiative mondiale de la sécurité alimentaire), de la Organic Crop Improvement Association (organic), et de la Kashruth Kosher (COR), et des certifications de la INFANCA Halal et de Santé Canada. L'IRP entretient aussi des liens étroits avec des alliés, associations réputées et décideurs politiques dont, entre autres, la AIB International, l'OCIA, le Kashruth

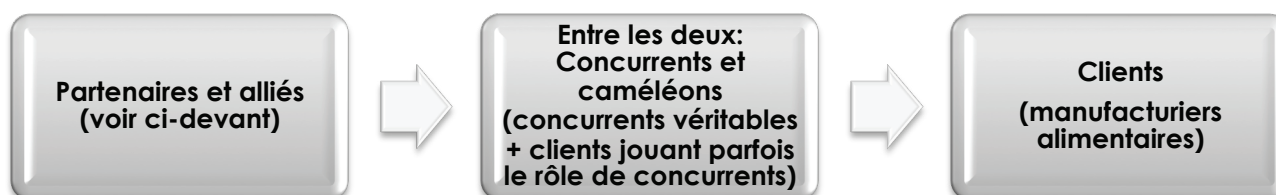
Council of Canada, INFANCA, Saskatchewan Trade & Export Partnership (STEP), Pulse Canada, Saskatchewan Pulse Growers, Flax Council of Canada, la American Association of Cereal Chemists, Institute of Food Technologists, le ministère de l'Agriculture de la Saskatchewan, Agriculture et agroalimentaire Canada, Santé Canada, le Bureau des substances contrôlées, le Règlement sur le chanvre industriel, les Délégués commerciaux canadiens à l'étranger, le Saskatchewan Food Development Centre, le POS Pilot Plant, le Richardson Centre for Functional Foods & Nutraceuticals, la Saskatchewan Food Processors Association, l'Université de la Saskatchewan, l'Université du Manitoba et l'Université de l'Alberta.

Plusieurs entreprises dans la catégorie des grains œuvrent à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur (par ex. transformateur primaire et secondaire, transformateur secondaire et manufacturier, manufacturier et détaillant, etc.) ce que Mark surnomme des concurrents 'caméléons' car ils peuvent à la fois être des collaborateurs ou même des clients. Mark décrit un contexte concurrentiel complexe parce que parfois un concurrent (par ex. un transformateur secondaire/manufacturier) sera client pour un produit, ou un fournisseur (par ex. transformateur primaire) sera un concurrent quand il vend directement à un manufacturier. Ainsi, il peut parfois être difficile d'anticiper tel ou tel contexte ou moment ou une autre entreprise assume le rôle de concurrent, de collaborateur, de client ou de fournisseur, etc.



Mark indique que dans la catégorie des grains, la plupart des joueurs se font la concurrence en fonction du prix, surtout chez les transformateurs primaires. La technologie infrarouge utilisée par l'IRP fait d'elle un transformateur secondaire qui 'ne fait pas qu'ajouter de la valeur, il en crée'. Donc, quand les concurrents ne peuvent offrir des produits d'une aussi grande qualité que ceux de l'IRP, celle-ci est en mesure d'établir la norme en termes de qualité et de prix, ce qui lui permet de dégager des marges habituellement plus élevées que celles de la concurrence. Le rendement qui en découle permet alors à l'IRP de réinvestir dans le développement de nouveaux produits et de financer de nouvelles accréditations, tout en distinguant ses produits des denrées et en leur ajoutant toujours plus de qualité. Cet engagement envers la qualité de l'IRP est bien connu de ses clients, concurrents et collaborateurs et constitue l'essence même de l'engagement de la marque (voir plus haut). Et Mark d'ajouter, « Aucun de nos clients n'affirmera que nos produits sont peu dispendieux, mais aucun d'entre eux ne dira pas non plus qu'ils sont de qualité inférieure. »

Figure 1.0: Paysage concurrentiel de l'IRP du point de vue de Mark Pickard

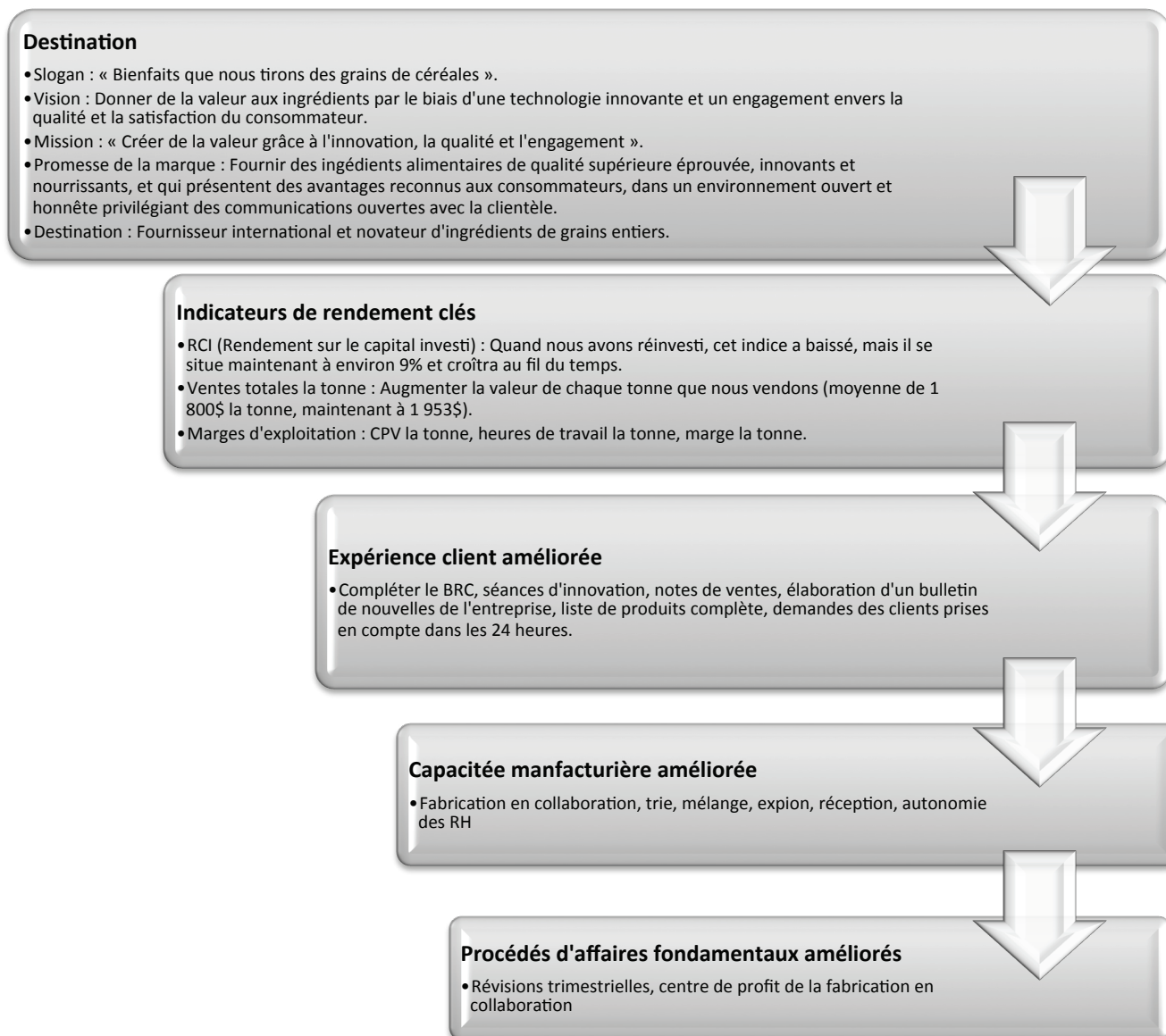


FACTEURS DE SUCCÈS D'INFRAREADY PRODUCTS LTD.

MODÈLE D'INFRASTRUCTURE STRATÉGIQUE

Mark a mis au point un 'modèle d'infrastructure stratégique' qui comprend des indicateurs clés de rendement (ICR), l'engagement de la marque et le slogan actuel de l'IRP, ce qui permet à l'organisation de 'créer l'expérience client, d'améliorer la capacité manufacturière et les procédés fondamentaux'.

Voici une illustration de l'actuel modèle de structure stratégique de Mark :



Ce modèle d'infrastructure stratégique est imprimé sur une carte postale et distribué aux 25 employés de l'IRP. Le modèle décrit l'orientation de l'entreprise, comment elle réinvestira et ce que sont les plus importants objectifs de telle façon que toute l'équipe soit partie prenante. En outre, le modèle aide à gérer les coûts et les efficacités, comme l'explique Meghan Allan, gestionnaire de la recherche et du développement de l'IRP :

« Nous ne gaspillons pas de matériaux. Nous les réapproprions de manière sécuritaire et efficace. Nous utilisons des IRC et des mesures à tous les niveaux d'activités. À chaque fois qu'un produit est fabriqué, le poids des matières premières est calculé, nous identifions la perte et combien nous produisons ; nos objectifs sont en millisecondes, et nous jugeons les temps d'utilisation de l'équipement, la capacité globale, les heures travaillées [etc.]. Tout est mesuré en termes d'intrants, d'extrants, et d'efficacités. Nous avons des données en tonnes/heure et kilogrammes/heure nous permettant d'atteindre nos cibles. Nous connaissons les temps requis approximatifs et ce que nous avons à produire durant la journée, quand les gens sont au boulot, afin de pouvoir expédier les commandes. Notre gestionnaire de la production est responsable des dépenses et fait l'impossible pour les réduire. La personne responsable de la logistique et des achats s'efforce d'obtenir les prix d'intrants et d'expédition les plus bas. Notre intention est de maintenir les prix les plus bas le plus longtemps possible. Cela fait partie des contrats de telle sorte que nous puissions garantir les prix inférieurs tout en assurant la plus grande qualité de produits. Nous nous efforçons de maintenir des coûts raisonnables pour nos clients, donc nous prenons très au sérieux les marges et les efficacités. »

L'absence de pertes et le réinvestissement continu font partie du modèle financier de l'IRP. Les postes budgétaires de l'IRP sont les suivants : Pour 6M\$ de revenus, 6% des revenus nets sont consacrés au marketing et au développement de produit, 10% sont impartis aux dividendes (Mark, Bill, Ken), et les 70% restants aux bénéficiaires non répartis, ce qui signifie un ratio de 6 :1, avec des capitaux d'emprunts/capitaux propres se situant à 0,3, ce qui permet à l'IRP de conserver un haut niveau de liquidité. Comme indiqué plus haut, le fonds de roulement n'a qu'à couvrir des infrastructures administratives et manufacturières modestes (voir photos plus haut), ce qui permet une réduction des dépenses et le maintien de marges plus élevées. En fait, Mark affirme que « une certaine marge est incluse dans le prix et nous tentons d'atteindre continuellement ces marges ou de les dépasser grâce à une plus grande efficacité. Si nous y arrivons, nous tentons de dépasser la marge déjà incluse dans le prix. »

En 2006, avec l'aide d'un consultant externe, Mark a révisé de fonds en comble les valeurs institutionnelles et a institué un 'code de conduite' qui privilégie le respect de tous les employés, une tolérance zéro de la discrimination, et davantage encore. Chose intéressante à noter, aux dires de Mark, est le fait que le nouveau code de conduite a eu des répercussions sur l'embauche et l'idéologie de l'IRP en matière de ressources humaines. C'est pourquoi Mark a mis au point un plan officiel de ressources humaines et de pratiques de recrutement. Une fois le plan mis en œuvre, la qualité des nouveaux employés et leur fidélisation a augmenté, ce qui s'est traduit par une augmentation de la qualité des produits et procédés. Comme Meghan Allen, gestionnaire de la recherche et du développement:

« Il y a peu de roulement du personnel à l'IRP. Avant 2007, ce n'était pas le cas. L'année 2007 a marqué un point tournant en matière d'embauche, et la qualité des nouveaux employés a augmenté de façon marquée. »

LEADERSHIP VISIONNAIRE ET STYLE DE GESTION

En 2013, au cours d'une présentation devant des représentants du gouvernement de la Saskatchewan, Mark décrit son agenda de leadership en ces termes : « Confiance discrète, faire preuve d'éthique par l'exemple, ne pas craindre l'échec, leadership technique, axé sur les occasions, garder le rêve en tête. »

Ces attributs décrivent non seulement le style de leadership de Mark tels qu'évoqués par d'autres, mais aussi ce genre de conscience de soi et d'autoréflexivité tant prisées par ses employés. Mark fait preuve de confiance discrète, ce qui à première vue ne semble pas logique pour un leader ayant connu autant de succès. À y regarder de plus près, cependant, il est évident que Mark est très stratégique dans son approche, qu'il connaît ses points forts, qu'il travaille inlassablement et qu'il a une vision grandiose pour son entreprise et sa propre raison d'être.

Une plaque affichée dans son bureau reprend une citation des Proverbes 29 :18 « En l'absence de vision, les gens périssent ». Mark exerce son leadership en fonction de cette citation et précise que dans le commerce alimentaire, des gens périssent littéralement en l'absence de qualité et de quantité des aliments. Mark se dit peu intéressé à l'argent, sauf en ce qui a trait à la rentabilité de l'entreprise, mais qu'il éprouve par contre un grand intérêt à résoudre la crise alimentaire qu'il anticipe pour l'an 2050, ce qui nécessiterait une augmentation de 70% de la productivité alimentaire pour assurer l'alimentation de quelque 9,5 milliards d'individus. Mark ressent une énorme responsabilité sociale à faire ce qu'il fait parce que, comme il le dit : « nous alimentons la population ».

La responsabilité sociale et les initiatives philanthropiques abondent à l'IRP, allant du développement de produits exclusifs pour les banques alimentaires et les dons, à la contribution en temps, etc. Parce que Mark est à ce point convaincu de sa vision, et du rôle de son entreprise pour la réaliser, il ne craint pas le risque et n'hésite pas à voir les choses différemment et à « casser le moule ». Un employé affirme que Mark est prêt à considérer presque toute suggestion intelligente de la part d'employés et se transforme lui-même, au fil des ans, afin de maintenir sa pertinence auprès de la clientèle. Quand on demande à Mark de décrire son style de gestion il précise :

« Une confiance discrète. Nous n'avons pas à crier sur tous les toits que nous sommes les meilleurs. J'ai une grande tolérance au risque et aux récompenses. Il ne s'agit plus maintenant d'être le meilleur, il s'agit d'être celui qui offre le plus de qualité à sa clientèle. La 'paralysie de l'analyse', voilà le problème aujourd'hui. Nous devons parfois nous fier davantage à notre intuition quand nous dirigeons nos affaires et prenons des décisions. Parfois il faut être prêt à mourir, à investir son capital social personnel, ses actifs propres, et tout ce que l'on a dans une affaire ou un projet. Si vous n'y aller pas à fond, vous ne réussirez pas nécessairement. La crainte de l'échec n'existe pas ici, nous n'y pensons même pas. On fonce, voilà tout, on y croit sans craindre d'échouer, même si cela se produit. Jusqu'où êtes-vous prêt à aller ? Si vous avez quelque doute que ce soit, n'y allez pas car vous allez tout perdre. »

STYLE DE GESTION

Mark est le champion des idées et des gens. Alors qu'il rédigeait le plan d'affaires de l'IRP pour la SWP en 1993, il décrivait la technologie et indiquait qu'il lui faudrait un champion si quiconque allait en faire usage, croire en ses propriétés, etc. Mark se voit comme « visionnaire, celui qui établit des objectifs et qui promeut les bonnes idées » et ce comportement se propage à son personnel. Mark affirme qu'il se lève à chaque matin en quête de nouvelles occasions, et passe environ les deux tiers de son temps au développement des affaires et de produits, et seulement le tiers de son temps à gérer le commerce et les gens eux-mêmes. Cela n'est possible que parce que Mark a donné



le ton, établit une culture d'autonomie, l'une où « personne n'allait échanger de longs courriels. Tous se connaissent dans notre petite entreprise, ils savent travailler ensemble et communiquent aisément. » Mark est perçu comme un macro-gestionnaire par les employés – le leader inconditionnel, souple et non conflictuel, positif, toujours au travail et accessible, aidant et autonome, et non porté à gérer dans le menu détail, sauf quand les circonstances l'exigent. Les employés se sentent donc habiles et responsables de leur travail et de leur rôle fonctionnel au sein de l'organisation. Mark assume ce style avec aisance parce que « le travail en est la preuve » – parce que grâce à la petite taille de l'entreprise il peut suivre à peu près tout ce qui se passe, et sait immédiatement quand quelque chose ne va pas.

Quand on demande à Mark pourquoi les gens ont cru en sa vision, son leadership, y ont investi, lui ont fait confiance, Mark répond :

« Il faut pouvoir compter sur sa propre crédibilité, celle qui vous permettra de franchir la vallée de la mort. Les gens investiront en vous en tant qu'individu et leader, et en votre organisation. Vous vous devez d'être crédible, fiable. Ce que vous représentez doit avoir une certaine crédibilité. C'est tout comme être le capitaine d'un navire, je dois tracer le bon parcours, prendre les bonnes décisions, faire preuve de leadership et avoir une vision. Nous avons un important leadership technologique. J'aurais aussi aimé être meilleur en finance et en gestion. Je suis plutôt du genre technique, je ne mène pas l'équipe de production, je dirige l'équipe de développement (affaires et produits). Au début, je voulais me mêler de tout mais j'ai dû apprendre à lâcher prise, à ne pas gérer les détails et laisser les gens qui s'y connaissent faire leur boulot. Lancer une entreprise requiert un certain style de gestion, et un tout autre style pour la faire réussir et en maintenir la croissance. J'ai dû évoluer. Parfois j'ai l'impression que nous sommes embourbés, mais peut-être que notre façon de gérer et de mesurer la croissance compte davantage. »

PROFIL DE RISQUE

On raconte au sujet de Mark, et il le dit lui-même, qu'il aime prendre des risques – car l'innovation, le progrès et la satisfaction du client ne vont pas sans risque. Par exemple, en 2012, on demanda à l'IRP d'activer la fabrication pour répondre aux besoins d'un client particulier. La quantité de formation et de

développement du capital était impressionnante et mise en œuvre sur un court laps de temps. Il s'agissait là d'une occasion énorme de croissance pour l'entreprise, et l'intensification de la capacité et la livraison du produit allaient être des éléments clés. Mark et son équipe ont travaillé ensemble pour livrer la marchandise. Quant à l'expérience vécue, un employé en parle en ces termes :

« Je pense que pour réussir, nous devons prendre des risques. Certains sont nécessaires : l'achat de nouvel équipement en fonction d'un seul client et qui ne servira peut-être pas à autre chose... ce genre de dépenses en immobilisation constitue un risque. Mark est habile à faire sentir aux échelons supérieurs qu'ils participent aux décisions. Tout le monde est d'accord quand une décision est prise, donc un effort commun dans le but d'atteindre le but permet d'atténuer le risque. »

Il s'agissait d'un risque que Mark jugeait plutôt comme une occasion : Dire non à ce client aurait constitué un risque plus grand pour l'ultime réussite et la rentabilité de l'IRP. A court terme, l'investissement en capitaux et les dépenses allaient réduire la croissance attendue d'une telle commande, bien que Mark juge que la croissance s'étale sur une plus longue période. « Les entreprises qui réussissent ne sont pas construites en un seul jour, il faut du temps, de la patience, et de la vision. »

CONNAISSANCE APPROFONDIE DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE ALIMENTAIRES

Mark a une connaissance approfondie et une compréhension des aliments et des grains aux niveaux biochimique et moléculaire : températures requises pour le procédé de gélatinisation les résultats granulaires de l'activité enzymatique, les symbioses microbiennes, l'hybridation et les souches génomiques, etc. Mark jouit d'une formation académique impressionnante, bien que l'on imagine que ce savoir tacite provient plutôt de son vécu en Saskatchewan, d'essais et d'échecs, d'une réelle curiosité, d'une autoformation, des gens qu'ils fréquentent et des années passées au sein d'incubateurs de recherche.

Il n'y a aucun doute qu'au cours des années passées à la Saskatchewan Wheat Pool Mark aura beaucoup appris en science alimentaire bien que les fréquentations de Mark et de l'IRP, ses relations et associations (par ex. incubateurs, firmes de recherche, universités, organismes de l'industrie, etc. [consulter la liste ci devant]) lui auront apporté cet important savoir et auront servi d'éducation permanente. Marc se décrit comme un 'gars de technique', ce qui le prédispose à comprendre les technologies alimentaires et se renseigner sur celles-ci, dont l'usage l'infrarouge pour précuire les grains.

Et Mark d'ajouter :

« Notre capital intellectuel constitue notre compétence fondamentale, notre différentiateur de base – la technologie infrarouge est le cœur de notre entreprise qui nous permet de transformer des denrées de base, mais nous sommes des gens techniques, non pas seulement des fournisseurs de technologie mais de science alimentaire. Nous avons un puissant atout technique, nous savons ce que la science alimentaire exige, ce que les gens recherchent, et nous pouvons leur être utile. »

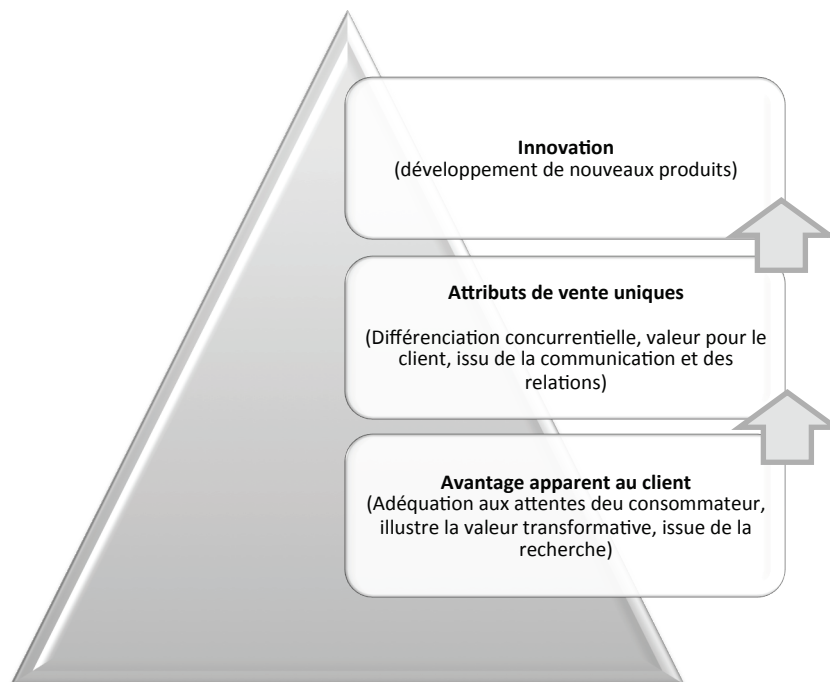
Mark, et bien sûr les employés qu'il a embauchés, disposent d'un savoir étendu des grains de base et des matières premières qu'ils utilisent, savent ce que l'on peut en faire, comment la technologie affecte ou non les aliments, et ont l'habileté de livrer des produits alimentaires de grande qualité. Comme

indiqué précédemment, la technologie infrarouge n'affecte pas les qualités nutritives des grains qu'elle précuit, ce qui constitue un important attribut des substances alimentaires que l'IRP produit, selon Mark. Le savoir concernant ce qui est possible et ce qui ne l'est pas dans l'application de la technologie aux matières premières, les interactions des substances alimentaires avec d'autres dans leur expression finale (par ex. barres granola), et ce qui peut être fait avec l'aliment (innovation), constituent une compétence fondamentale pour l'IRP. Mark a toujours recours à ce savoir tacite profond des aliments, de la science et de la technologie alimentaires pour offrir des produits et de la valeur et déterminer : a) ce qui peut être fait avec les aliments et la technologie disponibles (par ex. innovation de produit), b) ce que le consommateur veut (par ex. des grains précuits) et recherche (par ex. de la valeur), et c) les besoins et tendances à la consommation que Mark anticipe (par ex. des grains sans gluten pour ceux qui souffrent de la maladie céliaque).

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT CONSTANTS DE PRODUITS

La compétence fondamentale principale de l'IRP tient de l'un des attributs personnels de Mark : sa curiosité insatiable en innovation technique de produits et en développement. Mark aborde l'innovation d'un point de vue technique puis y ajoute l'information sur les tendances à la consommation issue de la recherche. Mark est obsédé par l'innovation de produit, par exemple, il examine un grain particulier sous tous ses angles, imagine toutes les façons de le modifier et toutes les applications qui en découleraient. Une fois qu'il a identifié une modification pouvant répondre au besoin d'un client et anticiper une tendance de consommation (par ex. grains précuits sans gluten), il vend l'idée au client en utilisant un prototype, escamotant ainsi les étapes de vérification et de développement du produit. Mark souligne que plusieurs de ses clients ont réduit leurs budgets de R&D et qu'il s'efforce de créer de la valeur pour eux en effectuant la R&D à l'IRP même ; ainsi, il épaulé le client dans sa démarche de développement et accélère le processus d'innovation. Mark se pose constamment la question suivante : « Comment puis-je tirer plus de valeur du grain? »

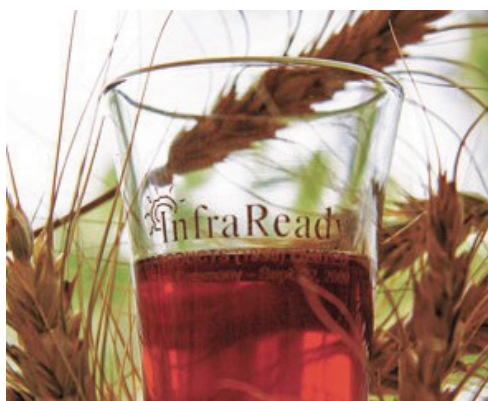
Cadre d'innovation de Mark :



L'IRP confie beaucoup de recherche sur la consommation à un consultant qui produit des rapports sur une base régulière. La plupart des transformateurs secondaires se concentrent uniquement sur le marché B2B, alors que Mark est d'avis que l'information glanée en B2B permet à l'IRP de créer de la valeur pour les clients (dont les manufacturiers alimentaires) en devançant leurs efforts de recherche en consommation. De dire Mark :

« Nous cherchons toujours à manipuler les matières premières pour les améliorer et en tirer plus de valeur. C'est là notre capacité unique et en plus, nous poursuivons nos recherches. Si je parle à mes clients des sujets abordés il y a 5 ans, ils feront la sourde oreille. Je dois sans cesse trouver de nouvelles innovations. Que cherchent les consommateurs, que veulent-ils, quelle est la dernière tendance ? L'innovation n'est pas un phénomène épisodique, elle est constante. Parfois, j'ajoute aussi de nouvelles sources d'ingrédients : par ex. le quinoa. On fait beaucoup dans le quinoa présentement alors qu'il y a 10 ans, on n'en entendait pas parler. »

Un exemple récent de cette quête constante d'innovation est la réflexion récente de Mark concernant le 'blé violet' qu'il transformait. Le violet provient des anthocyanes du grain riches en antioxydants bénéfiques pour la santé (par ex. santé de l'œil) et qui peuvent être distillés pour en tirer un extrait d'anthocyanes utilisés dans des applications nutraceutiques (par ex. remède pour l'acuité visuelle). Après mûre réflexion, Mark a constaté que cet extrait pouvait être distillé à nouveau pour en faire de la vodka violette organique renfermant une forte concentration d'anthocyanes et d'antioxydants. Il s'agirait là d'une vodka santé, une première mondiale. Mark développa ce concept jusqu'à l'étape du prototype jusqu'à ce qu'il se rappelle que la transformation du blé violet était une compétence fondamentale de l'IRP, et non la production d'alcool.



De toute manière, ce produit demeure la propriété exclusive de l'IRP et pourra peut-être un jour se retrouver dans le marché.

Meghan Allen, gestionnaire de la recherche et du développement :
« L'innovation n'est pas [uniquement] un processus formel. Dans le cadre de réunions hebdomadaires sur les produits, nous discutons d'innovation et de nouveaux produits, etc. Je pense à l'innovation sans arrêt, à la maison, en conduisant ma voiture. Mark est bon là-dedans lui aussi, il est constamment à la recherche de nouveautés, de nouvelles idées, d'innovation et de développement de nouveaux produits. Il me donne des indices. Il a toujours été comme ça. Je ne

crois pas que cette entreprise aurait vu le jour s'il n'était pas ainsi fait. Il voit des occasions là où d'autres n'y voient rien. Il perçoit dans certaines choses de la valeur qui échappe aux autres. »

Il y a quelques années, l'innovation hantait Mark alors qu'il notait qu'une orge cireuse à grains nus avait une forte teneur en amylopectine qui retient mieux l'eau. Les applications plus courantes servaient à fabriquer des produits de boulangerie faibles en gras dont les muffins, parce que leur forte rétention d'eau (accentuée par la pré-cuisson à l'infrarouge) permettait d'utiliser moins de gras pour une consistance tout aussi moelleuse. Grâce à sa connaissance intime de l'orge et sa réaction aux liquides (propriété absorbante), Mark s'est dit que le produit pourrait fort bien servir dans la litière de son chat : substance favorisant la formation d'agrégats, absorbante, naturelle, durable (faite à partir de cultures durables), produite localement, sécuritaire pour les chats, douce au toucher, compostable et biodégradable – il s'agissait là d'un produit pour litière peu dispendieux, organique et non toxique.



Mark ne suit pas les conventions. Il est toujours en train d'imaginer de nouvelles applications pour les produits existants, de nouveaux usages pour la technologie disponible, ainsi que de nouveaux grains et de nouvelles technologies. On dit de Mark qu'il a toujours été très inventif. Il examinerait de l'équipement d'un regard non conventionnel : par exemple, l'équipement en usage à l'IRP est celui qu'il a acheté de la SWP parce qu'il y voyait une utilité au-delà de l'usage courant. Mark ajoute au développement technique et à l'innovation la recherche du marché et une vision du monde élargie: il excelle dans la découverte de nouvelles tendances avant même qu'elles ne se manifestent, comme ce fut le cas pour le quinoa présentement fort populaire. Et de préciser Meghan, Directrice de la recherche et développement :

« Nous arrivons bien à détecter de nouvelles tendances avant qu'elles ne se manifestent, par exemple, les possibilités que présentait le quinoa, identifiées quelques années à l'avance. Et donc quand les clients se sont mis à le demander, nous disposons déjà d'une gamme d'options. Cela tient aussi au fait que nous entretenons de bons rapports avec d'autres organisations, dont Pulse Canada. Nos oreilles sont à l'affût, nous ne sommes pas uniquement un laboratoire technique travaillant isolément – nous faisons le nécessaire pour rester branchés sur le monde extérieur et développer des produits avant même que les marchés ne réalisent qu'ils en auront besoin. Au moment où nos clients en font la demande, nous disposons déjà de quelques options et de beaucoup de recherche, nous avons passé beaucoup de temps à réfléchir aux produits à leurs usages possibles. »

ENGAGEMENT ENVERS LA CRÉATION DE VALEUR TRANSFORMATRICE AXÉE SUR LE CLIENT

Mark ne cherche pas à vendre aux clients ce que l'IRP fabrique – il veut fabriquer des choses que le client voudra acheter. En fait, il décrit ainsi cette réalité « laisser la clientèle gérer l'entreprise, jusqu'à un certain point », ce qui est la véritable définition d'une orientation centrée sur le client. Mark reconnaît qu'il n'y a pas d'affaires sans client, et il aspire à créer de la valeur réelle et durable pour ces derniers afin de les fidéliser. Ils paient un peu plus cher pour une qualité garantie, et la communication est ouverte et facile.

« J'aime communiquer avec les alliés et je m'assure que la communication est ouverte. J'essaie constamment d'améliorer les communications marketing. Je crois que présentement nous devons sonder davantage l'opinion de la clientèle. Je veux que nos alliés en connaissent davantage sur l'entreprise et sa réussite. Ces renseignements pourraient tombés aux mains des 'caméléons' ou des concurrents, mais nous espérons que ce ne sera pas le cas. Nous souhaitons qu'une telle transparence incite davantage à la collaboration et à l'engagement. »

Un bel exemple de primauté extrême accordée au client s'est produit il y a quelque temps, quand Nabisco a embauché Mark à titre de consultant pour aider à trouver une solution pour la fabrication à grande échelle des craquelins Snackwells™ à faible teneur en gras. Nabisco était à la recherche d'un produit de longue conservation mais de faible teneur en gras – ce qui était difficile car le blé ne se conserve pas longtemps. Mark songea à une solution à ce problème en utilisant une technologie manufacturière précise. Il en résulta les Snackwells™ à faible teneur en gras et de longue durée de conservation. Nabisco se procura l'équipement de fabrication nécessaire qui fut assemblé au 6^e étage d'une usine et activé dans les 48 heures. La fabrication à peine lancée, le service de marketing de la Nabisco décréta que « la faible teneur en gras » n'était plus en vogue, ce qui permettait d'avoir de nouveau recours aux matières grasses. Celles-ci sont riches en antioxydants qui peuvent activer les enzymes du blé sans l'aide d'une technologie particulière. La Kraft fit l'acquisition des Snackwells™ et Mark reçut par la suite un appel : à 10¢ par dollar, l'IRP serait-elle prête à acheter la technologie servant à désactiver l'enzyme qu'il avait lui-même convaincu la Nabisco d'acheter ? Mark se saisit de l'occasion et en 2009 disposait de l'équipement neuf pour fabriquer de la farine à grains entiers de longue durée dont les enzymes sont inactifs, qui donc se conserve mieux. L'IRP est maintenant premier fournisseur de cette farine et la Kraft serait apparemment de nouveau intéressée à cette technologie !

À l'heure actuelle, l'IRP considère toujours l'innovation centrée sur le client comme le poumon de l'entreprise, attribut qui lui est particulier grâce à sa faible taille et sa disponibilité auprès de clients plus petits : la vitalité des affaires provient d'une quête incessante de solutions aux problèmes des clients (par ex. enjeux de conservation et de stabilité, certifications Halal, etc.), sans égard à leur taille. Mark décrit ainsi ses clients et les ingrédients d'une excellente relation :

« Les grandes innovations et occasions d'affaires tiennent à une excellente relation avec la clientèle. Les 'gros joueurs' [les manufacturiers alimentaires] ne se préoccupent pas autant des relations parce qu'ils ne sont pas innovateurs, alors que les plus petites entreprises disposent de décideurs qui sont plus proche de l'action, ils connaissent mieux ce que le consommateur veut, ce qu'il décidera et ce qu'il achètera... Donc nous [à l'IRP] nous n'approchons pas constamment

les gros joueurs, il nous est plus facile de vendre aux plus petits. Les plus gros se préoccupent davantage de marques institutionnelles que d'innovation. »

Mark se concentre sur la valeur transformationnelle qui répond aux besoins des clients, il la considère tel un succès même s'il ne conclut pas la vente. L'IRP met souvent au point un produit d'essai, un prototype, pour montrer au client une solution répondant aux besoins énoncés. Parfois, cependant, le client présentera le concept à un autre fabricant qui prétendra pouvoir le fabriquer à moindre coût. Et Mark d'ajouter : « Je considérerais cela comme une réussite parce que nous lui avons donné ce qu'il voulait, mais un échec parce que nous n'avons pas pu conclure la vente. » Mark ne manifeste aucun remord – il sait que faire appel à un autre fabriquant résultera sans doute en une qualité moindre, et il n'est pas prêt à s'abaisser à ce point. Mais quand la vente se réalise, certains clients ne révèlent pas l'usage qu'ils font du produit. Ils ne veulent pas que l'IRP reproduise l'innovation ou le concept marketing pour le compte de leurs rivaux. Ceci peut en soit imposer des limites aux affaires, bien que Mark soit prêt à offrir cette loyauté et cette bonne foi, de façon à cimenter la confiance et de s'assurer de ventes futures.

Un autre exemple de la primauté extrême accordée au client par l'IRP réside dans le fait que tout est fabriqué sur mesure. Grâce aux rapports étroits que l'IRP entretient avec ses clients, elle est en mesure d'offrir d'emblée des modifications, des produits d'essai et des produits sur mesure. Voici ce que Meghan raconte à ce sujet :

« Nous disons toujours 'oui nous le pouvons'. Nous sommes réputés pour notre ténacité et notre capacité de livrer la marchandise. Nous sommes tous redevables au client, pas juste Mark. Le fait que nous soyons une petite entreprise et que nous travaillions tous ensemble nous permet d'y arriver. Tout le monde se préoccupe des clients donc nous essayons tous de régler leurs problèmes. Atin [Parmer, planificateur des opérations et gestionnaire du Service à la clientèle] et Mark travaillent sans relâche à maintenir d'excellents rapports, mais nous sommes tous affairés à trouver des solutions pour le client. Nous travaillons d'arrache-pied à répondre aux besoins de la clientèle peu importe les exigences. Le bouche à oreille nous a bien servi – les gens savent que nous sommes là et que nous avons bonne réputation. Nous ne faisons pas d'appels non sollicités, les clients viennent vers nous habituellement. Nous sommes en mesure d'offrir des produits de meilleure qualité qui répondent précisément à leurs besoins de produits – nos concurrents ne peuvent en faire autant. Nous sommes centrés sur la clientèle et nous la voulons satisfaite. Les petits clients sont tout aussi importants que les plus gros. Les clients satisfaits reviennent toujours. »

TECHNOLOGIE EXCLUSIVE

Mark a découvert un usage particulier de l'infrarouge pour précuire les grains en 1993 auquel personne n'avait pensé auparavant, et il soumit un plan d'affaires à l'incubateur Saskatchewan Wheat Pool pour lancer une entreprise sur cette base. À ce jour, il n'existe que très peu d'entreprises faisant appel à l'infrarouge pour précuire les grains. Mark souligne que celles qui utilisent la même technologie, ou une autre semblable, n'ont pas ravi de clients à l'IRP ou vice versa – « le marché des ingrédients alimentaires est vaste et il y a de la place pour tous les joueurs. » Il est intéressant de noter que quand Mark parle du « marché des ingrédients alimentaires », il ne parle seulement du Canada car il considère que son marché est mondial (voir ci-après).

L'une des raisons pour lesquelles l'IRP est demeurée un transformateur secondaire et qu'elle ne fait pas de marketing à l'intention du consommateur (mis à part la recherche) tient au fait que « la pré-cuisson à l'infrarouge n'intéresse guère le consommateur ... et qu'elle est bien mal comprise ». En fait, dans ses échanges avec la plupart des manufacturiers, l'IRP parle surtout de « pré-cuisson » contribuant à la sécurité alimentaire, la durée de conservation, les améliorations en saveur et texture, le haut taux d'absorption et de rétention de l'eau, les aspects pratiques (des temps de préparation réduits) et la gélatinisation (digestibilité) – ce sont les avantages qui sont mis de l'avant et non la technologie qui les sous-tend. Cela surprend, venant d'un « gars de technique » qui gère une entreprise largement axée sur la technologie dont tous les employés s'intéressent de près à la science et à la technologie alimentaire. Il appert que les consommateurs ne sont pas particulièrement intéressés à la fabrication du produit final, ils n'ont d'intérêt que pour ce dernier. Mark commente ainsi :

« Plusieurs clients dans notre domaine ne connaissent pas bien notre technologie, donc la problématique liée au choix de cette technologie précise est particulièrement intéressante, surtout quand on songe aux consommateurs. Il ne s'agit que de perceptions, mais nous devons nous assurer que nos clients comprenaient bien les propriétés de l'infrarouge. Pour ce qui est du consommateur, il subsiste toujours beaucoup d'incompréhension. Nous ne voulions donc pas nous manifester auprès des consommateurs ni nous associer au marketing qui leur était destiné. Quant à nos clients tels les acheteurs et technologues alimentaires d'entreprises alimentaires, nous leur expliquons que nous disposons d'une technologie permettant de fabriquer des produits dotés des attributs vendeurs suivants : meilleure sécurité alimentaire, conservation prolongée, stabilité, saveur (consulter la brochure). Nous sommes une entreprise définie non pas par la technologie qu'elle utilise mais plutôt par les avantages qu'elle offre. Le concept a beaucoup évolué depuis 1993, alors que je présentais à la SWP un plan d'affaires plutôt axé sur la technologie. »

Toutefois, il n'y a aucun doute que cette technologie et tous les avantages notoires qu'elle offre, soit une pré-cuisson qui facilite l'utilisation des grains, les rend plus sécuritaires et stables, leur donne meilleure saveur et les rend plus facile à digérer etc. constituent une des compétences fondamentales implicite de la InfraReady – rarement imitée, essentielle aux pratiques d'affaires de l'IRP et procurant des résultats valables à ses clients.

ACCREDITATION ET CRÉDIBILITÉ

Quand l'IRP en était à ses débuts, Mark se souvient avoir eu du mal à se faire prendre au sérieux parce que :

« Au début, ce n'est pas facile [d'adopter une stratégie de service à la clientèle] parce que vous n'avez aucune crédibilité au sein de l'industrie. Personne ne sait que vous êtes responsable et fiable. La crédibilité, il faut la mériter. Vous ne pouvez pas vous présenter et dire 'j'ai une solution miracle'; les incrédules, il y en a partout dans ce bas monde. La crédibilité vient avec le temps. Nous avons gagné nos épauettes grâce à nos nombreuses accréditations et nos antécédents de loyaux services à nos clients. »

L'obtention d'accréditations auprès d'organismes de réglementation et de certification est un long et coûteux processus présentant des lourdeurs administratives. Cependant, la valeur que l'on en retire est importante. Grâce à certaines certifications, les clients n'auront pas à soumettre votre entreprise à une

vérification (processus coûteux en soi) ; vous vous conformez déjà aux règlements ; il est plus facile d'exporter car les agences frontalières et les clients étrangers ont accès à vos données concernant votre conformité à certaines normes ; vos produits gagnent en qualité, ce qui plaît au client et renforce votre réputation ; ces certifications vous servent de différentiateurs dans le marché ; les inspections (par ex. l'ACIA) sont plus faciles et rapides ; et la qualité de vos fournisseurs doit s'accroître tout autant (par ex. agriculteurs, sociétés de transport) de façon à respecter vos normes de matières premières et de maintenance. L'IRP possède de nombreuses certifications dont Mark est fier (et il y a de quoi l'être quand on songe aux coûts et au temps accordés à leur obtention), et il les considère comme des avantages concurrentiels pour l'IRP :

- Certification du British Retail Consortium
- Certification de l'Initiative mondiale de sécurité alimentaire (IMSA)
- Certification OCIA (organique)
- Certification Kosher (Cor)
- Certifications INFANCA Halal
- Certification Montreal Halal
- Certifications de Santé Canada

Ce niveau d'accréditation constitue un avantage concurrentiel et une compétence fondamentale pour l'IRP. Cela impressionne, bien sûr, mais il faut aussi se rappeler combien il serait difficile pour plusieurs concurrents manufacturiers d'aliments d'émuler ce niveau d'accréditation quand on pense aux coûts et au temps qu'il faudrait y consacrer. Les certifications BRC et IMSA sont très précieuses aux yeux des clients importants de l'IRP dont les Cargill, Nabisco, Pepperidge Farms (Campbell) et autres. D'autres accréditations sont importantes pour l'exportation, qui représente presque la moitié des revenus annuels de l'IRP.

ENVERGURE INTERNATIONALE

Presque la moitié des revenus annuels de l'IRP provient d'exportations à l'étranger. En date de 2012, l'IRP a réalisé des revenus totalisant 6 millions de \$ dont 54,5% provenaient de ventes canadiennes, 33% de ventes aux USA, 12,4% de clients étrangers (Asie, Europe, Caraïbes). D'année en année, la proportion des ventes à l'extérieur du Canada va augmentant. La liste suivante présente les pays avec lesquels l'IRP fait affaires :

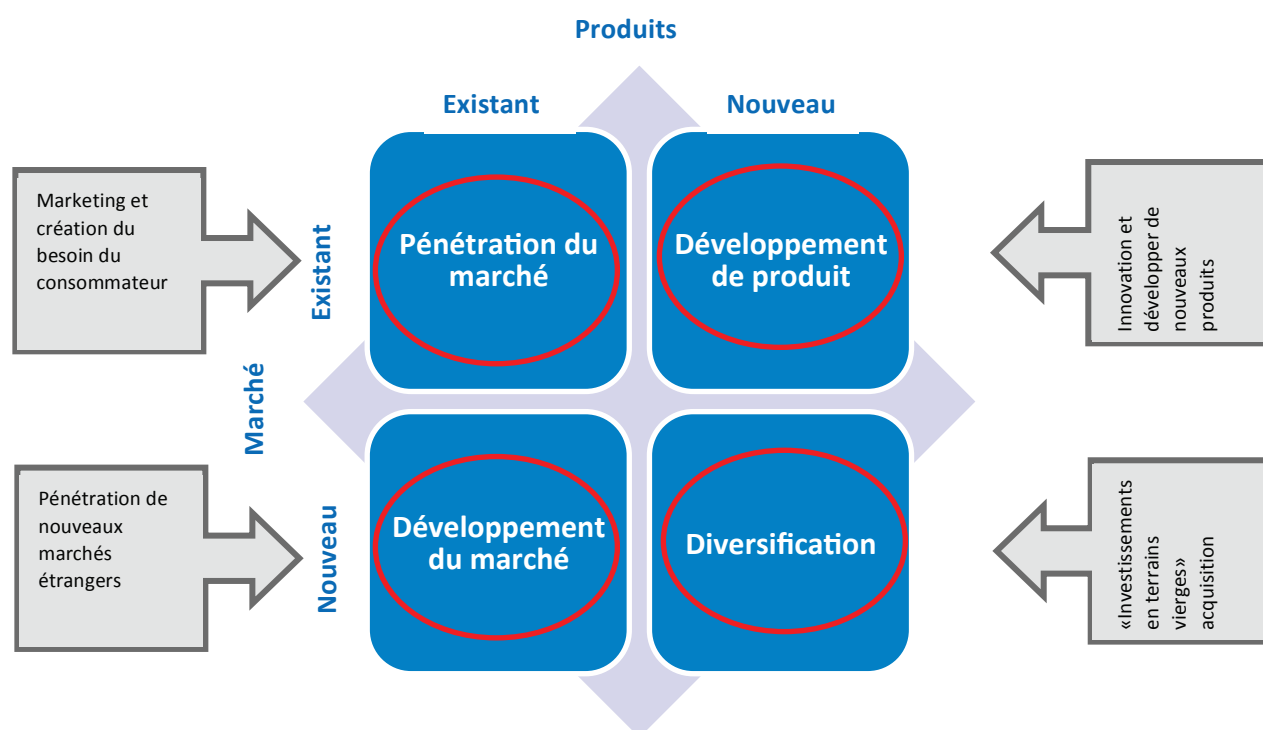
ENVERGURE INTERNATIONALE DE L'IRP	
Pays exportateurs courants	États-Unis, Royaume-Unis, Trinidad, Taiwan, Hong Kong, Singapour, Malaisie, Philippines, Thaïlande, Indonésie
Pays exportateurs du passé	Argentine, Colombie, Mexique, Pays-Bas, Panama, Sierra Léone, Corée du Sud, Guatemala

Tel qu'indiqué ci-devant, il n'est pas surprenant que l'IRP ait une portée internationale vu la perspective mondiale et le système de valeur de Mark. Mark est un homme de famille et celle-ci compte sa

conjointe, deux filles, un chat et le cheval de sa fille. Mark se fait un insigne devoir de penser aux générations à venir en termes de qualité et de quantité des aliments. Avant de fonder une famille, Mark a beaucoup voyagé et il a même vécu et travaillé à l'étranger. Il connaît bien toutes les dimensions du commerce mondial et n'appréhende pas de mener des affaires hors frontières. En fait, Mark est d'avis qu'il est souvent plus facile et moins dispendieux de commercer aux USA que de tenter d'expédier des produits dans les autres provinces et territoires canadiens. Cette préférence tient, en partie, à la logistique et aux coûts du transport (il est plus facile d'expédier vers le sud que d'envisager les milliers de kilomètres de transport vers l'est ou l'ouest) ; mais elle tient aussi aux possibles barrières réglementaires entre provinces et aux incitatifs offerts par le gouvernement américain. Mark souligne que plusieurs de ses anciens concurrents canadiens sont allés s'installer (ou sont sur le point de le faire) aux USA (par ex. la Alliance Grain Traders) là où des incitatifs sont offerts, où les ventes potentielles sont plus élevées et où les coûts d'affaires sont moindres.

Quand on aborde le sujet des exportations plus précisément, Mark souligne que « Le marché canadien est petit. L'exportation est bénéfique à la croissance du commerce. Je ne voudrais pas dépendre entièrement du marché canadien. » Dans le cadre d'une stratégie de diversification visant à atténuer le risque, l'IRP offre 'divers produits dans divers marchés'. En fait, au cours des quinze dernières années, plusieurs marchés se sont effondrés, alors que d'autres se sont ouverts, confirmant ainsi la pertinence d'une telle stratégie, encore plus importante pour les petites entreprises qui pourraient ne pas disposer des ressources pour faire face à des risques majeurs. En fait, une illustration de la croissance sous forme matricielle nous révèle que l'IRP occupe trois des quatre quadrants de croissance possible, ce qui est particulièrement audacieux mais qui a bien desservi l'IRP en ce que cela lui aura permis de bien réussir à exporter et de maintenir sa diversité.

Figure 2.0: Illustration de la stratégie de croissance de l'IRP selon la 'Ansoff Matrix'



Il est intéressant de noter que la Malaisie et le Sud-Est asiatique achètent des grains canadiens à prix fort alors que la croyance populaire veut que ces pays disposent de leurs propres rizières et grains de toute sorte. Les exportations en provenance de l'IRP et de la Spectrum Ingredients vers ces contrées sont très importantes. La Spectrum, dont les produits sont exclusivement exportés de la Saskatchewan vers le Sud-Est asiatique, est une entreprise appartenant à un investisseur de l'IRP (Ken Davis). En dépit du partenariat qui les unit à l'IRP, Mark et Ken ne semblent pas collaborer à l'étranger. Mark note qu'il existe d'étranges barrières réglementaires à l'exportation : par ex. le quinoa est fortement tarifé, ce qui représente un obstacle au maintien des marges. Apparemment, la plupart des obstacles à l'exportation de l'IRP sont d'origine américaine – autre raison pour laquelle Mark se tourne vers les marchés 'étrangers' internationaux afin de diversifier sa clientèle. Il ajoute qu'il n'est pas facile de transiger aux USA parce qu'il s'agit d'un marché lucratif et « qu'une fois que vous y êtes 'signalé', on vous vérifie à tous les détours. Ne vous faites pas 'signalé' aux USA. » Être ainsi identifié peut entraver vos activités commerciales. Mark a vu plusieurs de ses concurrents ainsi touchés.

Quand on lui demande d'expliquer comment l'IRP surmonte les obstacles réglementaires et les enjeux douaniers en général, Mark explique que la solution se résume à l'éducation, le travail d'équipe et l'innovation de produit :

« Il faut bien connaître la réglementation locale partout : Chaque pays se dote de règles et règlements particuliers et vous devez être prêts à vous y conformer – vous devez vous renseigner, bien les connaître, savoir comment les contourner ou atténuer leurs conséquences. Vous devez être prêt à aller jusqu'au bout afin de pouvoir exporter. Ceci suppose beaucoup de travail mais c'est la route vers la croissance. L'innovation et le travail d'équipe sont indispensables. Innover signifie une quête constante de nouveaux produits pour plaire aux clients. Que pouvons-nous faire autres que ce que nous faisons maintenant pour réussir ? La réponse ? Il faut sans cesse chercher de nouveaux produits et de nouveaux clients, et savoir s'adapter aux marchés nouveaux et émergents. La définition de l'innovation ? Inventer de nouveaux produits et de nouveaux procédés. Je ne crois pas qu'il soit possible d'avoir l'un sans l'autre si l'on veut réussir.

CONCLUSION: SURVOL DES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'IRP

Au cours de notre entrevue avec Mark Pickard, fondateur, propriétaire majoritaire et PDG actuel de la InfraReady Products, les facteurs de réussite de l'entreprise nous sont apparus très clairement. L'IRP est une excellente entreprise dont les exportations comptent pour près de la moitié de ses revenus annuels. Fait à noter, l'entreprise est gérée par un spécialiste en science alimentaire qui a d'abord lancé son commerce à partir d'un incubateur logé à la Saskatchewan Wheat Pool, pour ensuite l'acheter afin d'en assurer l'autonomie. Les facteurs de réussite sont issus des attributs nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise qui poursuit toujours sa lancée (par ex. la rentabilité, des exportations substantielles), ainsi que des traits de caractère propres au fondateur, Mark Pickard, qui a su bien mener la barque vers une telle réussite.

MODÈLE D'INFRASTRUCTURE STRATÉGIQUE : Grâce à une approche itérative et de fréquents ajustements, et avec l'aide de consultants externes, Mark a mis au point un 'modèle d'infrastructure stratégique' qui inclut s des énoncées de vision, de mission et de raison d'être que l'ensemble de l'organisation est à même de comprendre, de s'y référer et d'observer aisément. Le modèle comporte

aussi un procédé de réinvestissement dans l'entreprise, une politique de maintien des coûts à leur plus bas sans pour autant compromettre la qualité du produit et permettant de dégager de bonnes marges d'exploitation.

LEADERSHIP VISIONNAIRE ET STYLE DE GESTION : Le facteur le plus important pour l'IRP est, sans contredit, le leadership visionnaire de Mark Pickard et son style de gestion fonctionnelle. Mark croit dans le proverbe voulant 'qu'en l'absence d'une vision, les gens périssent' et il l'applique à son entreprise, et donc les gens seront nourris d'aliments nutritifs. Mark pense globalement et son regard se porte loin dans le temps. Il est donc en mesure d'anticiper les tendances et demandes en consommation en ayant des produits pertinents. Mark fait preuve d'autoréflexion, il est humble et manifeste une confiance discrète, ce qui lui attire beaucoup de respect de la part de ses pairs, de politiciens, de membres de la communauté et de ses employés. Ce respect permet à Mark de ne pas avoir à gérer de trop près et de disposer de temps pour réfléchir et concentrer ses énergies sur ce qu'il préfère, soit le tiers de son temps à veiller sur la clientèle existante et les opérations courantes, et les deux autres tiers à faire de la prospection de nouveaux clients et de l'innovation de produits. Mark ne craint pas les risques et considère que de ne pas en prendre est encore plus risqué. Parfois, le statu quo est la stratégie la plus risquée (par ex. dire non à un client parce qu'on ne dispose pas de la technologie appropriée). De plus, Mark perçoit la gestion efficace et l'encadrement comme des facteurs d'atténuation du risque – les employés s'efforceront d'atteindre le but s'ils y croient et qu'ils s'y engagent.

CONNAISSANCE APPROFONDIE DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE ALIMENTAIRES : Mark est un spécialiste en science alimentaire d'une part parce qu'il a d'abord travaillé à la Saskatchewan Wheat Pool (recherche et innovation alimentaire), en raison d'une éducation formelle impressionnante et d'autre part parce qu'il jouit d'une grande curiosité et qu'il est autodidacte. Mark lit beaucoup sur la science et la technologie alimentaires, y trouve un grand intérêt et dispose de suffisamment de formation formelle et d'expérience pour vraiment comprendre ce qui fait l'objet de sa curiosité. Mark collabore avec d'autres innovateurs en science alimentaire (par ex. Hetland Seeds, Spectrum Foods), ainsi qu'avec les universités, les chercheurs, les incubateurs, les gens qui s'occupent de réglementation portant sur cette science, cette technologie et l'industrie. À cet égard, le vieux dicton 'Nous sommes à l'image de ceux que l'on fréquente' pourrait fort bien s'appliquer à Mark et son entreprise.

INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT CONSTANTS DE PRODUITS : Mark n'a de cesse d'imaginer de nouveaux produits et différentes façons de traiter, avec sa technologie, les grains/légumineuses auxquels il a accès. Mark réfléchit constamment à de nouvelles façons de transformer les grains (à l'aide de l'infrarouge), de les utiliser (produit pour la litière), d'acheter de nouveaux grains (quinoa), de trouver de nouveaux débouchés à l'étranger (par ex. des lentilles pour la Malaisie), et tout cela dans le but d'accroître son commerce. Comme illustré ci-devant, sur une matrice servant à illustrer la croissance, Mark et son entreprise occupent tous les quadrants, à l'exception de celui du marketing destiné au consommateur. Mark a mis au point son propre cadre d'innovation qui décrit tous les éléments du processus innovant qui sont importants – et c'est ce processus qui permet à Mark d'amener de nouveaux produits à terme (par ex. la litière pour chats ReadyMate) ou de laisser tomber un prototype peu prometteur avant d'engager trop de dépenses (par ex. la vodka à base de blé Anthocyanin).

ENGAGEMENT ENVERS LA CRÉATION DE LA VALEUR TRANSFORMATRICE AXÉE SUR LE CLIENT Mark se consacre à une véritable transformation des produits qu'il offre et ne se satisfait pas d'une simple valeur ajoutée. Il vise à créer de la valeur pour ses clients. Mark ne veut pas que ses clients achètent ce qu'il fabrique, il tient à fabriquer ce que ces derniers désirent acheter et passe un temps fou à chercher ce dont il s'agit, ou s'agira (par ex. la recherche, l'œil aux aguets, la portée mondiale, prospective, etc.)

Mark se préoccupe de créer une réelle valeur pour l'IRP et sa clientèle et ce faisant, il a conçu une culture institutionnelle à l'IRP où le client prime. Meghan Allen, gestionnaire de la recherche et du développement, utilise le slogan 'oui nous le pouvons' pour décrire cette approche quand il s'agit de répondre aux questions, demandes ou commandes de la clientèle.

TECHNOLOGIE EXCLUSIVE : L'IRP est fondée sur la technologie que Mark a proposée à la SWP en début de carrière – une technologie infrarouge permettant de précuire les grains pour améliorer leur durée de conservation, leur sécurité, leurs temps d'apprêt, etc. Cette technologie constitue le différentiateur et la compétence élémentaires de l'IRP ainsi que l'essentiel de son avantage concurrentiel.

ACCREDITATION ET CRÉDIBILITÉ : Mark a toujours pris soin de reconnaître que la crédibilité dans son industrie doit être méritée et non facilement acquise. C'est pourquoi il a mis beaucoup d'effort à être fiable, conséquent et reconnu pour la qualité des produits de l'IRP. Cette qualité omniprésente tient, entre autres, aux nombreuses et dispendieuses accréditations que possède l'IRP, des reconnaissances telles celles de la cote ont accordée à son usine et ses installations par le British Retail Consortium, l'approbation de l'Initiative mondiale de la sécurité alimentaire, les certifications de la Montreal Halal, de la Organic Crop Improvement Association, et de l'accréditation Kosher. Ce niveau de conformité prend l'allure d'un avantage concurrentiel étant donné les efforts et les coûts qui y ont été consacrés. Il s'agit là d'autant de barrières surmontées en termes d'accès aux marchés et d'exploitation. L'intérêt de Mark à se conformer à toutes ces normes lui vient de son engagement en matière de qualité supérieure, de primauté du client et du désir profond de respecter toutes les normes liées à la science et à la technologie alimentaires.

ENVERGURE INTERNATIONALE : La façon de penser de Mark est globale, internationale, centrée sur l'avenir – pour résumer, il voit 'grand'. Cela lui aura permis d'anticiper les tendances, à chercher des solutions partout, à considérer des clients de partout au monde, de s'approvisionner, de déménager, d'être n'importe où. Son entreprise est basée en Saskatchewan, mais l'ensemble des considérations et des stratégies de Mark ne se trouvent pas là forcément. Pratiquement la moitié des revenus annuels de l'IRP est issue de l'exportation. La liste des pays où l'IRP exporte s'accroît à chaque année.

Commanditaires et partenaires

L'ICPA remercie grandement ses commanditaires qui auront permis au présent projet de voir le jour :



Et à nos commanditaires en nature :

