

PROJET 4a :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE
Island Abbey Foods



Mark Raymond, Sobey School of Business

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 rédigées 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 - Island Abbey Foods Inc.

L'entreprise Island Abbey Foods In. (IAFI) fait l'objet de la présente étude et plus particulièrement leur marque étendard honibe®.¹ Établie à l'Île-du-Prince-Édouard, l'IAFI est la seule manufacturière de produits de miel solide à 100%, le résultat d'un procédé que l'IAFI a mis au point et breveté. On retrouve la gamme de produits honibe® dans plus de 5 000 magasins de détail partout au Canada ainsi que dans 20 pays ailleurs dans le monde. La production quotidienne actuelle se situe à près de 100 000 unités.

La production de l'IAFI a quadruplé en 4 ans, donc la question d'intérêt pour la présente étude est claire. « Quels ont été les facteurs clé derrière cette croissance phénoménale dans les marchés locaux et étrangers ? »

À l'IAFI, quatre facteurs déterminants sont à la base de la réussite de l'entreprise : i) un concept unique brevetable ; ii) de puissantes valeurs organisationnelles et structure ; iii) des relations stratégiques et de la collaboration ; iv) de la recherche, des données et de la planification.

i) Concept unique brevetable

Pour John Rowe, PDG de l'IAFI, disposer d'un concept brevetable était crucial. Toutefois, l'innovation n'a de cesse à l'IAFI. À chaque fois qu'augmentent les niveaux de production, de nouvelles technologies et procédé d'emballage doivent être inventés.

ii) Puissantes valeurs organisationnelles et structure

Rowe a l'obsession de créer ce qui n'existe pas aujourd'hui. Rowe ne se satisfait pas de ses produits de miel solide uniques ou de sa propre technologie de production et d'emballage, il veut créer la première marque de miel de grande qualité de réputation mondiale.

À l'IAFI, la quête de savoir et d'innovation est constante. L'IAFI collabore avec les scientifiques de l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé (ISNS) du Conseil national de recherches du Canada (CNRC) de Charlottetown et est aussi associée avec le PEI Food Technology Centre dont la technologie de déshydratation fut développer conjointement avec la IAFI, et la PEI BioAlliance, technopole en biosciences et incubateur qui est devenu une centre d'expertise pour aider les entreprises à se démarquer..

La proposition relative à la valeur est d'une très grande importance pour le marketing et le soutien de la marque des produits de l'IAFI. L'information transmise au consommateur au sujet des bienfaits du miel solide et des ingrédients des produits de l'IAFI est essentielle à la propagation de cette proposition de valeur.

iii) Relations stratégiques, équipes et collaboration

Le partage de la marque ou « co-marquage » est un facteur déterminant de réussite et de croissance de l'IAFI. La collaboration avec des partenaires en ayant recours à une stratégie de

¹ L'information contenue dans le présent article provient en grande partie d'entrevues avec John Rowe, PDG de l'IAFI.

co-marquage permet une accélération notoire de la démarche de marketing et de distribution, atténue les risques et réduit les coûts propres à l'entrée dans un nouveau marché.

L'IAFI consacre un grand pourcentage de ses revenus de vente à des programmes de marketing en collaboration avec les détaillants. Rowe précise que la simple présence de produits de l'IAFI sur les tablettes de détail ne présente aucune garantie et qu'un dialogue préliminaire avec les détaillants avant le lancement d'un produit est essentiel afin d'en améliorer la vente.

Une stratégie liée à la réglementation constitue une priorité pour les entreprises alimentaires de détail. L'accès à des individus informés pour fins de consultation à l'intérieur de la technopole est donc crucial. Rowe fait la mise en garde suivante : quand une entreprise se lance en affaires, elle se doit de porter une attention particulière aux règlements, politiques et définitions liés aux marchés local et international.

iv) Données, recherche et planification

Rowe insiste sur l'importance de la collecte des données et son utilisation. Il recommande de fonder la prise de décisions sur la collecte, l'analyse et la vérification des données.

Rowe signale que la recherche et le développement sont en mode continu à l'IAFI. Au fil de l'augmentation de sa production, l'IAFI a dû réinventer ses façons de faire. L'équipement nécessaire à une production quotidienne de 1 000 unités ne peut tout simplement pas être modifié pour en produire 50 000 ou 100 000.

1. Croissance phénoménale et question de recherche

John Rowe et sa conjointe Susan Rowe, associée et directrice des finances, ont fondé l'entreprise en 2004. À partir du sous-sol de leur demeure à Charlottetown, ils ont retenu à contrat les services de scientifiques et de personnel de soutien du PEI Food Technology Centre (Bio Food Tech). Les spécialistes en alimentation et biotransformation, microbiologistes, chimistes alimentaires et technologues ont fourni des services spécialisés à l'IAFI. Rowe a en outre embauché à contrat un gestionnaire de projet et un chef de l'exploitation du Centre pour aider à la formation de sa propre équipe. Cette relation avec le Centre a permis à Rowe de faire évoluer ses concepts originaux, qu'il avait déjà élaborés et éprouvés, de l'étape de prototype en laboratoire à celle de la production commerciale.

La marque honibe® fut lancée en 2008 et a connu une croissance rapide depuis. En 2009, les produits honibe® étaient disponibles dans quelques centaines de magasins de détail partout au Canada. L'année suivante, ce chiffre a doublé, puis doublé à répétition en 2011 et 2012. Aujourd'hui, les produits honibe® se retrouvent dans plus de 5 000 magasins de détail au Canada et dans 20 pays étrangers.

La question d'intérêt est claire : « Quels ont été les facteurs clés derrière cette croissance phénoménale dans les marchés locaux et étrangers ? »

2. Événements et catalyseurs clés derrière la croissance de production à l'IAFI et honibe®

Les données sur la production initiale de l'IAFI indiquaient 1 000 unités par jour. Aujourd'hui, la production quotidienne est d'environ 100 000 unités. Les enjeux liés à cette augmentation ont obligé l'IAFI à déménager ses installations à trois reprises au cours des quatre dernières années. La demande locale et mondiale pour les produits du miel solide demeure toujours très forte. La taille de l'entreprise a doublé au cours de chacune des cinq dernières années et les prévisions portent à croire qu'il en sera ainsi au cours des trois à cinq prochaines années.

John Rowe précise que des événements marquants sont à la source d'importants changements à l'IAFI. Le premier d'entre eux a été le début d'une production commerciale de petite envergure dans les locaux mêmes du PEI Food Technology Centre. Le Centre disposait d'espace à louer, d'accès au laboratoire et d'installations, approuvé par l'ACIA, de mise à l'épreuve ainsi que de scientifiques à contrat à même de fournir une aide spécialisée dans des domaines tels la transformation alimentaire, la microbiologie et la chimie alimentaire.

Le deuxième événement s'est aussi produit au PEI Food Technology Centre. L'IAFI a pu y louer de plus grands espaces qui lui ont permis d'augmenter la production tout en demeurant sur place au Centre. À chaque augmentation importante de la production à l'IAFI, il a fallu inventer et mettre en œuvre de nouvelles technologies de fabrication et des procédés d'emballage. Rowe note que les équipements et procédés requis n'existaient tout simplement pas. Il ne faut donc pas se surprendre si l'IAFI tient à protéger ces brevets et secrets commerciaux.

Le troisième événement fut le déménagement de l'IAFI dans ses propres installations de production. Au PEI Food Technology Centre, l'IAFI ne disposait pas d'entrepôt ou d'espace pour ses bureaux. Dorénavant, l'IAFI serait en mesure d'embaucher davantage de personnel et de faire, à l'interne, son marketing, le soutien à la clientèle et aux ventes, ce qui permit ainsi à l'entreprise de croître et de

modeler son équipe. Rowe précise que ce dernier événement clé a sans doute constitué à lui seul la plus importante transformation pour l'IAFI.

Une fois que Rowe a su maîtriser les inventions technologiques de production, le besoin d'expansion a constitué le catalyseur de croissance le plus important à l'IAFI. Un procédé de fabrication conçu pour produire 1 000 unités par jour ne peut tout simplement pas être modifié pour en produire 50 000 ou 100 000. Pour accroître la production, l'IAFI doit constamment modifier ou souvent réinventer ses équipements de production et d'emballage. Comme le miel représente à lui seul environ 10% des marchés mondiaux d'édulcorants, Rowe s'attend à ce que se poursuive cette forte augmentation de la demande pour les produits de l'IAFI.

3. Historique et description de l'entreprise

Au milieu des années 90, lors d'une randonnée pédestre dans l'Ouest canadien, John Rowe s'est aperçu qu'un pot en verre contenant du miel qu'il avait apporté avec lui dans son sac à dos s'était fracassé. Rowe s'est mis à faire de la recherche et a découvert que personne n'avait réussi à fabriquer du miel à 100% à l'état solide. Les produits de miel à l'état solide existants présentaient deux problèmes. Certains n'étaient pas faits de miel pur – d'autres ingrédients et additifs y ayant été ajoutés – tandis que d'autres produits n'avaient pas le goût, la texture ou l'arôme du miel pur.

Le miel est un aliment dont la fabrication présente des défis, mais Rowe a flairé là une belle occasion. Rowe a mis au point le procédé permettant d'extraire l'eau du miel. Cela a pris des années d'expériences et la fabrication sur mesure d'outils de production à chacune des étapes. Il en résulta une première mondiale, soit un produit de miel pur à 100% solide et non collant. Rowe imagina une nouvelle façon d'édulcorer thé ou café, une nouvelle confiserie, et un nouveau type de pastille pour la gorge. Rowe était le premier à découvrir comment déshydrater le miel dans son état pur et le conserver sur la tablette pendant une année sans perte de ses caractéristiques principales en termes de goût, d'arôme ou de texture.

En 2004, Rowe revint de l'Ouest pour s'installer à l'Île du Prince Édouard. Il y découvrit des ressources scientifiques qu'il pourrait embaucher à contrat. Le PEI Food Technology Food Centre est une entreprise sise à Charlottetown, ÎPE, établie par le gouvernement provincial, qui offre à contrat des services de recherche confidentielle, de transformation et d'analyse. Elle assure auprès d'entreprises et d'entrepreneurs plusieurs services spécialisés dans les secteurs de l'alimentation et de la biotransformation. Son équipe de professionnels compte des scientifiques en alimentation et en biotransformation, des microbiologistes, des technologues et du personnel de soutien. L'IAFI était maintenant en mesure d'élaborer en laboratoire un prototype de son équipement sous forme d'une production d'essai limitée qui s'est éventuellement transformée en production à l'échelle commerciale. La marque honibe® a été lancée avec succès en 2008 et sa production a continué de doubler annuellement depuis.

4. Catégorie, industrie et contexte concurrentiel

Les produits honibe® sont vendus en magasin de détail et spécialisés. Une partie de la production est aussi vendue en pharmacie ainsi que dans des magasins de produits de santé naturels. La gamme de produits poursuit son expansion. Les produits couramment offerts apparaissent ci-après.

- Les honibe® Honey Delights® - Nature's Tastiest Candy™ sont les premiers bonbons au monde faits de miel pur déshydraté. Les Honey Delights® ne comptent que 10 calories la pièce (2,6 gr.) et sont sans saveur ajoutée.
- Les honibe® Honey Delights® au citron sont les premiers bonbons au monde faits de miel pur déshydraté et ont une arôme de citron naturel.
- La Honey Drop® - Honey To Go™, est une portion de miel solide pour le thé ou le café et est faite de miel naturel à 100% honibe® déshydraté. La Honey Drop® ne contient aucun additif ni de saveur ajoutée.
- La Honey Drop® with Lemon - Honey To Go™ est une portion de miel solide pour le thé ou le café et est faite de miel naturel à 100% honibe® déshydraté et présente elle aussi une arôme de citron naturel.
- Les honibe® Honey Delights Suckers - Nature's Tastiest Sucker™ sont les premières sucettes faites de miel pur déshydraté.
- Les honibe® Honey Lozenges™ with Menthol and Eucalyptus – sont des pastilles faites de miel pur déshydraté au menthol et à l'eucalyptus.
- Les Vitamin Honey Lozenges™ sont des pastilles de miel pur déshydraté à la vitamine C ou D.
- Les honibe® Honey Sprinkles™ sont les premières granules de miel déshydraté présentées en contenants à saupoudrer ou sachets individuels.
- Le Enjoy honibe® - Pure Honey Joy®, miel tout naturel de l'Île du Prince Édouard, Canada.

En plus de la différenciation de produit, divers formats SKU sont disponibles. Par exemple des emballages de 10 ou 20 unités ou des paquets en vrac, etc. L'IAFI lance aussi des produits autres que le miel en ayant recours à la même technologie. Le sirop d'érable, la mélasse et la goyave font l'objet d'une transformation similaire.

La honibe® Honey Drop® s'est distinguée à l'échelle nationale et internationale en se voyant décernée le prix alimentaire le plus prestigieux au monde au Salon agroalimentaire SIAL Paris 2010, soit le SIAL d'or mondial (médaille d'or) à titre de « meilleur nouveau produit alimentaire au monde ».

5. Facteurs de réussite pour l'IAFI et honibe®

5.1 Concept brevetable unique

L'IAFI fabrique les premiers produits au monde faits de miel pur solide

Pour John Rowe et l'IAFI, la clé de réussite a été le concept brevetable. Disposer d'un brevet est essentiel afin d'attirer les investissements futurs.

Innovation continue

À chaque augmentation de la production, il faut de nouvelles technologies et de nouveaux processus d'emballage. De 2004 à 2007, Rowe a travaillé à ses concepts dans le giron des structures de soutien du PEI Food Technology Centre. En 2007, l'IAFI a connu un moment marquant. La technologie s'est améliorée à un point tel qu'une production commerciale à petite échelle était possible et devint profitable. Quand l'IAFI déménagea dans des espaces plus vastes du Centre, il fallut à nouveau d'autres nouvelles technologies. Comme Rowe le précise, « L'innovation est une constante à l'IAFI. »

5.2 Valeurs et culture organisationnelles

Vision claire

Rowe est hanté par l'idée de créer quelque chose qui n'existe pas déjà. Il ne s'agit pas seulement des produits de miel ou de la technologie nécessaire à la production et l'emballage, mais aussi de voir honibe® devenir la première marque mondiale de miel de première qualité. La vision de réussite de John Rowe est ambitieuse, mais après seulement cinq années de production et des ventes qui doublent à chaque année, un tel objectif semble atteignable. Rowe explique que le miel est une activité commerciale relativement locale. Seules quelques marques de miel se vendent dans plusieurs marchés étrangers. Rowe est d'avis que les produits de l'IAFI se vendront dans plus de la moitié des marchés mondiaux au cours des trois à cinq prochaines années.

Échecs

Rowe admet que les erreurs ou échecs créent d'excellentes occasions d'apprentissage. Tôt dans l'histoire de l'IAFI, Rowe était conscient de l'importance des rapports de l'IAFI avec ses clients. Il précise que cela peut être un défi dans le milieu du détail. Le modèle de vente au détail type compte d'habitude un intermédiaire entre le fabricant, le client et le consommateur. À leurs débuts, les petits producteurs auront sans doute à transiger par l'intermédiaire d'un distributeur parce que la plupart des détaillants ne voudront pas faire affaire directement avec eux, surtout avec ceux d'entre eux qu'ils ne connaissent pas. Généralement, il est tout simplement plus efficace pour le détaillant de travailler avec un distributeur.

L'IAFI était consciente de la situation et se mit à la recherche d'un distributeur réputé. Elle fut en mesure de dénicher un distributeur aux antécédents impeccables. Rowe s'est vite rendu compte qu'il n'était pas facile de tisser des liens avec l'acheteur détaillant en l'absence de rapports directs. Cela nuisait à la création d'une relation d'affaires forte et robuste et aussi au partage d'information, élément critique à la hausse des ventes de l'IAFI. De fait, Rowe se rappelle que le volume de ventes anticipé ne se concrétisait pas. Il s'agissait là d'un message important pour lui.

La rentabilité des fabricants et détaillants dépend dans une large mesure de la possibilité pour les deux parties de communiquer, de collaborer et de s'ajuster à l'environnement de marché. Mais ce lien n'était pas possible et Rowe savait que les choses devaient changer. L'IAFI ne pouvait accomplir ce qu'elle voulait sans tisser de meilleurs liens avec les détaillants. De nos jours, l'IAFI fait toujours appel aux distributeurs, mais au cours des trois ou quatre dernières années, elle s'est appliquée à contourner les distributeurs afin de développer seule ses affaires. Quand elle a recours aux distributeurs, l'IAFI a d'habitude une commande déjà en main.

Rowe ajoute que la plupart des détaillants avec lesquels l'IAFI fait affaire apprécient de plus en plus l'idée de transiger directement avec l'IAFI, surtout que la réputation de cette dernière a grandi, ainsi que sa capacité de production, ses ventes et la qualité de ses rapports. Rowe précise qu'il faut y mettre du temps, mais qu'une fois que le fournisseur a atteint un certain volume, les détaillants sont plus enclins à travailler directement avec lui.

Rowe admet que les petits manufacturiers doivent atteindre une certaine masse critique avant que des rapports directs avec le détaillant ne soient possibles. Étant donné que les détaillants ne veulent pas nécessairement transiger avec de jeunes entreprises, la présence d'un distributeur intermédiaire peut se révéler être la seule option. Rowe met en garde les nouveaux entrepreneurs : « Personne ne peut vendre aussi bien que vous et vous ne pouvez pas compter sur quelqu'un d'autre pour vendre votre produit à votre place, surtout quand vous en êtes à vos débuts. »

Équipe

Rowe souligne qu'il est essentiel d'embaucher du personnel ayant les compétences requises. L'IAFI n'embauche que les individus en qui elle a confiance et avec lesquels elle se plaît à travailler, qui auront un effet positif sur l'entreprise et qui disposent de l'expérience et des connaissances propres aux besoins de l'IAFI. Présentement, l'équipe de l'IAFI compte environ entre 40 et 45 employés, selon la saison et les besoins de production. Près de la moitié des employés s'affairent à la production et l'autre moitié est affectée à la vente, au marketing, à la recherche, à la gestion des opérations, au service à la clientèle et à la gestion en général.

Un directeur général supervise les opérations et le laboratoire de recherche, et un vice-président se charge des finances. Il y a deux vice-présidents aux ventes, l'un pour le marché international et l'autre pour le marché domestique. Le vice-président chargé des ventes locales et le directeur général ont tous deux plus de dix années d'expérience de gestion dans la vente au détail de l'industrie alimentaire.

L'IAFI dispose de spécialistes pour ce qui est de la logistique de la chaîne d'approvisionnement. Au début, elle comptait sur des entreprises de transport réputées. Rowe ne tarit pas d'éloge à l'endroit de ces entreprises, soulignant qu'elles ont beaucoup d'expérience et qu'elles peuvent vraiment être utiles. Par contre, Rowe suggère de « faire sa propre recherche, de vérifier à deux fois et qu'un deuxième avis est toujours utile. » L'IAFI compte beaucoup aussi sur les conseils, avis et soutien du personnel du Service des délégués commerciaux du Canada.

Ventes et marketing

En plus des deux vice-présidences aux ventes, l'une au marché domestique et l'autre à l'international, l'IAFI dispose aussi de représentants aux ventes au Canada Atlantique, au Québec, en Ontario, au Manitoba/Saskatchewan, et en Alberta/Colombie Britannique.

Sur la scène internationale, l'IAFI dispose de deux représentants au développement international qui se rapportent au vice-président, Ventes internationales, et ils travaillent de concert avec les partenaires en co-marquage de l'IAFI. De concert avec Rowe et le vice-président aux ventes internationales, le personnel affecté au développement économique est responsable de l'établissement et de la gestion des partenariats. Les ventes et le marketing de l'IAFI sont étroitement gérés, surtout sur la scène internationale. Rowe et l'équipe des ventes analysent les données et ciblent de façon précise les

entreprises à contacter. Par exemple, des entreprises comme Sato Pharmaceutical et Orion Pharmaceutical ont été choisies avec soin à titre de partenaires prometteurs en co-marquage.

Géo-économie et incubation

L'IAFI est située dans une région favorable au lancement d'entreprises de produits de santé naturels. Rowe souligne que le Conseil national de recherche du Canada (CNRC) dispose de plusieurs centres d'excellence partout au pays. En juillet 2003, le CNRC, en collaboration avec l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA), la province de l'Île-du-Prince-Édouard et l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard (UIPE), annonçait la création de l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC (CNRC-ISNS). Les scientifiques de l'Institut cherchent à déterminer comment les composés bioactifs trouvés dans la nature peuvent être utilisés pour améliorer la santé chez les humains et les animaux.

L'IAFI collabore avec le CNRC-ISNS et entretient aussi des relations avec le PEI Food Technology Centre ainsi que la PEI BioAlliance. Rowe admet que la présence de l'IAFI à l'Île-du-Prince-Édouard y est pour beaucoup dans la réussite de l'entreprise, particulièrement avec de l'aide en capital de démarrage, conseils technique et mentorship. L'île a une bonne réputation pour tout ce qui touche « les ingrédients naturels et frais de grande valeur nutritionnelle, ainsi que les valeurs familiales ». L'IAFI en fait grand usage dans son marquage et son marketing.

Rôle de la gestion et leadership

Le style de gestion de l'IAFI est à l'enseigne de « la porte ouverte ». Une imputabilité indépendante est tenue pour essentielle. Rowe s'attend à ce que les innovations en matière de produits et de procédés émanent de l'ensemble de l'organisation. Au sein de l'équipe de gestion, on s'attend à ce que les améliorations constantes soient la norme. Bien qu'il y ait des titres et des services, la hiérarchie est en réalité horizontale. Quand on pense à l'augmentation rapide des ventes, il ne faut pas se surprendre de voir parfois le chef des finances et le chef des opérations prêter main forte dans une variété de tâches à compléter à tout prix.

Flexibilité

Rowe est d'avis que faire preuve de flexibilité constitue un avantage concurrentiel. C'est ainsi que l'IAFI examine constamment les nouvelles données à la recherche de tendances, et modifie son plan d'affaires à chaque trimestre. Pour lancer de nouvelles affaires, Rowe croit que la réussite n'est pas possible avec des plans à long terme statiques, c'est à dire de plus de douze mois.

Proposition de valeur

Pour l'IAFI, offrir de la valeur occupe une grande place dans l'établissement de la marque et le marketing de ses produits où il est important d'établir la différence entre ses produits à base de miel et d'autres à base de sucre. Par exemple, le miel est bon pour la santé et son goût est unique, attributs pour lesquels le consommateur est prêt à déboursier davantage. Transmettre au client les effets bénéfiques du miel et des ingrédients que renferment les produits de l'IAFI est essentiel à une bonne compréhension de la valeur proposée.

5.3 Relations stratégiques, équipes et collaboration

Stratégie de co-marquage

Le co-marquage est un facteur de réussite et de croissance à l'IAFI. Des partenariats de collaboration sont sérieusement envisagés et Rowe s'attend à exporter des produits co-marqués dans plus de 20 pays d'ici la fin de 2013. L'IAFI travaille en partenariat avec deux des plus grande entreprises pharmaceutiques au monde, soit IAFI Orion Pharmaceuticals et Sato Pharmaceuticals pour la distribution des pastilles «Honey Lozenges». Ces deux entreprises ont de multiples marques et des centaines de produits dans une variété de segments des marchés d'Europe et d'Asie. À titre d'exemple, dans le marché nippon, Sato Pharmaceuticals détient les marques numéro un et trois les mieux vendues de produits pour les malaises de la gorge et le rhume. Les deux entreprises vendent partout dans le monde. Les partenaires collaborateurs veulent tirer parti des produits et techniques uniques de l'IAFI dans leurs marchés mondiaux existants. Rowe indique que l'analyse d'information sur plusieurs entreprises pharmaceutiques a joué un rôle critique pour déterminer quelle entreprise à poursuivre.

L'IAFI collabore aussi avec Comvita, un partenaire établi en Nouvelle Zélande. Comvita est un fabricant de miel qui exporte dans sept différents marchés étrangers. L'IAFI s'affaire à établir d'autres bons partenariats de collaboration en co-marquage afin de poursuivre sa croissance.

Rowe souligne que la collaboration avec des partenaires ayant recours à une stratégie de co-marquage accélère le processus lié à l'exportation et diminue les risques et les coûts associés à l'accès de nouveaux marchés. Voilà la stratégie utilisée par l'IAFI pour ces produits de miel et à laquelle elle aura aussi recours pour ses produits solides de l'érable, de mélasse et de goyave. Cette stratégie permet d'élargir et d'afficher la marque. La marque/logo honibe® apparaît clairement sur l'emballage ainsi que le logo du partenaire de co-marquage. Rowe explique comment des entreprises pharmaceutiques telles que Sato et Orion sont avides d'innovation. La concurrence dans l'industrie pharma est intense et ces entreprises sont très intéressées par les produits et technologies novatrices de l'IAFI.

Client et consommateur

Tant détaillant que consommateur sont fort importants aux yeux de l'IAFI. Elle vend surtout par l'entremise de détaillants bien que certaines ventes se fassent directement au consommateur. L'IAFI vend directement au consommateur par l'entremise de l'internet et tient une petite boutique de détail à l'usine principale à Charlottetown, Î-P-É, pour les clients qui la visitent. Quant aux épiciers et pharmaciens, le premier défi est l'accès à leurs tablettes, bien que Rowe admette d'emblée que l'espace tablette ne garantit rien. Les fabricants doivent investir en marketing afin d'activer la rotation des stocks. L'IAFI consacre une bonne part de ses revenus de vente à des programmes de marketing que les détaillants suggèrent et gèrent. De tels programmes peuvent comprendre l'offre de coupons, des étiquettes sur les tablettes, des dépliants ou des étalages en bouts d'îlots.

Rowe mentionne qu'au moment du lancement d'un produit, la demande du consommateur et la rotation des stocks sont importantes. Les détaillants vérifient rapidement les données SKU et déterminent ainsi si la gamme de produits devrait être gardée ou supprimée. Rowe ajoute « De franches discussions avec le détaillant doivent avoir lieu avant le lancement du produit. »

Enjeux réglementaires

Les stratégies réglementaires sont prioritaires pour les détaillants alimentaires. Il est important pour eux de pouvoir consulter des gens renseignés. La PEI BioAlliance a présenté à l'IAFI des individus qui les ont aidés à relever ces défis. Rowe précise que d'avoir pu embaucher de telles personnes ressources leur aura permis d'accroître les exportations de l'entreprise.

L'IAFI est certifiée à titre de fabricant de produits naturels et de produits alimentaires au Canada. De plus, l'IAFI est licenciée auprès de la FDA pour l'exportation d'aliments et de produits de santé naturels aux États-Unis et elle l'est aussi auprès des autorités compétentes au Royaume Uni, en Europe, en Asie et en Afrique du Sud. Il faut du temps pour obtenir ces autorisations et pour y arriver, il est essentiel d'avoir au sein de l'entreprise des gens d'expérience qui se sont déjà soumis à un tel exercice.

À l'IAFI, les enjeux liés aux politiques gouvernementales et à la réglementation sont suivis de près, évalués et gérés. À ce sujet, Rowe rappelle un incident qui s'est produit peu de temps après le lancement de Honey Drop®, alors qu'il a reçu une lettre de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Cette dernière désirait examiner le produit Honey Drop®, alléguant qu'il se pourrait qu'on ne puisse le qualifier de produit fait de « miel ».

Comme le miel est un produit alimentaire breveté, il existe des règles et règlements concernant l'usage de l'appellation « miel ». En bref, le terme est clairement défini quant à son utilisation afin d'empêcher certains fournisseurs de prétendre que leurs produits sont faits de miel alors qu'ils ne le sont pas : Par exemple, en prenant du miel véritable et en le diluant avec d'autres liquides édulcorants tels le sirop de maïs. Rowe rappelle que malheureusement une telle contrefaçon est très courante.

Pour l'IAFI, le problème était que le 'miel' avait été défini comme un produit à l'état liquide ou semi-solide. Chacun de ces états suppose un certain taux d'humidité. Bien entendu, la Honey Drop® était sous forme solide, sans aucun taux d'humidité, et ne répondait donc pas aux critères susmentionnés. En 2007, l'analyse initiale indiquait que le produit ne répondait pas aux normes et donc que la Honey Drop® ne pouvait être qualifiée de miel. Rowe fit parvenir à l'ACIA des échantillons du produit aux fins d'analyse et d'essais. Comme Rowe le souligne, tout ça est arrivé alors que l'emballage avait déjà été imprimé et fabriqué.

Rowe rapporte que personne à l'IAFI, ni même leurs conseillers et consultants en réglementation expérimentés, n'avait prévu le coup. Après tout, le produit ne renfermait qu'un seul ingrédient dont l'arôme, la texture et le goût étaient ceux du miel. Heureusement, après plusieurs mois de discussions, l'IAFI a été autorisée à maintenir l'appellation de son produit. Rowe recommande aux jeunes entreprises de bien réviser tout règlement, loi, politique et définition pertinents, et que cela vaut à la fois pour les marchés domestiques et internationaux.

Attirer l'investissement

En 2012, après presque dix ans d'investissement personnel dans l'entreprise, John et Susan Rowe ont convenu de la nécessité de trouver des partenaires actionnaires à ce point précis du cycle de croissance de l'IAFI afin d'investir dans l'expansion de la production, des ventes et du marketing de l'entreprise. L'IAFI a été en mesure d'attirer des investissements privés pour financer la croissance de l'IAFI pendant plusieurs années.

Rowe résume ce que les investisseurs recherchent en trois principaux points : 1) Existe-t-il une proposition de valeur convaincante au consommateur ? 2) Le produit ou service est-il unique et protégeable ? 3) Quel est la taille potentielle du marché ?

L'IAFI savait que la réponse serait affirmative aux deux premières questions. Rowe avance que si quelqu'un désire attirer les investisseurs, d'habitude intéressés aux occasions porteuses, il faut viser les marchés mondiaux et non le seul marché domestique.

Concurrence

John Rowe est d'avis que lorsque les manufacturiers alimentaires canadiens se lancent dans un marché mondial, ils doivent livrer concurrence en fonction d'une proposition de valeur bien définie. Il prétend que la différenciation du produit est la clé d'une croissance internationale et que la simple imitation d'autres produits ne mènera jamais à une grande réussite. L'imitation résulte en une concurrence axée sur le prix et ultimement en l'aplatissement de la courbe de la demande.

Rowe considère la concurrence comme une « bonne chose ». Il explique que les fournisseurs existants ne font que préparer le terrain pour les nouveaux arrivants dans le marché, tels l'IAFI, et donc que la concurrence a déjà exposé les consommateurs à des produits et services directement ou indirectement semblables.

5.4 Recherche, données et planification

Données

Rowe n'a de cesse de répéter que « tout est dans les données ». Par exemple, les outils utilisés par la Forrester et la Gartner, les plus grandes entreprises mondiales en recherche et consultation, sont facilement accessibles. Les investisseurs ont accès à de l'information qui n'était pas disponible il y a à peine quelques années. Rowe recommande de réunir des données, de les vérifier, de les analyser et de se poser les questions suivantes : « Devrais-je investir là-dedans ? Pourquoi ? ».

L'IAFI utilise des indicateurs clés de rendement (ICR) dans plusieurs de leurs domaines d'activités. Rowe précise qu'il veille attentivement sur certains de ceux-ci en particulier. Les ICR quotidiens fournissent des données sur la production, l'emballage, l'expédition et la réception, et les ICR hebdomadaires portent sur les ventes et le marketing. Rowe est un adepte de la collecte de données, de leur analyse et de la prise de décisions en fonction de celles-ci. Les flux de nouvelles données imposent de nouvelles interprétations et, au besoin, de nouvelles directives et mesures.

L'IAFI est consciente du fait que son produit alimentaire renferme un ingrédient dont l'approvisionnement est limité. Elle ajuste ses prévisions en conséquence. Rowe indique qu'à ce jour, les fournisseurs de l'IAFI ont marqué le pas en fonction de la demande. L'IAFI travaille de près avec ses fournisseurs et leur fournit des prévisions de la demande de miel attendue.

Le marché local d'abord

Selon Rowe, « il faut d'abord tester localement avant de passer à l'international » parce que « si vous n'arrivez pas à vendre dans le marché local – à vos voisins – vous ne pourrez pas vendre au-delà des limites de votre ville, de votre province ou de votre pays. » Cette approche invite à la prudence car il est coûteux de tester le marché à la grandeur du pays.

Innovation d'affaires

À compter de 2008, en début de production, l'IAFI avait beaucoup investi en recherche et développement depuis quatre ans. Les fonds manquaient pour le marketing. L'IAFI a donc dû avoir recours à des tactiques telles le marketing d'infiltration et de communication par le biais des réseaux sociaux. L'IAFI se consacrait assidument à l'établissement de relations avec des consommateurs en mesure de disséminer et de faire partager son histoire. Le marketing direct à l'internet et via d'autres moyens peu coûteux était important. Rowe précise que les entreprises naissantes doivent innover en ce domaine.

Recherche et développement

La recherche et le développement à l'IAFI sont tributaires de l'ampleur de l'entreprise. La croissance des activités suite à la modification ou l'invention d'outils et d'équipement peut être emballante d'un part, mais elle est aussi coûteuse en temps et en capitaux investis d'autre part.

Fixation des prix et exportation

Les produits de l'IAFI sont de fabrication coûteuse. Le coût des denrées y est particulièrement plus élevé que pour d'autres entreprises évoluant dans des catégories comparables. C'est que le miel coûte environ neuf à onze fois plus cher que le sucre et autres édulcorants. Voilà pourquoi l'IAFI a mis du temps à déterminer quelle serait la prime à ajouter mais en bout de ligne, arrêta un prix qui convenait au producteur et au consommateur.

Lorsque l'on planifie d'exporter, il est important de tenir compte des « coûts de débarquement ». Il ne s'agit pas là uniquement du transport mais aussi des droits d'importation et de douane ainsi que des tarifs et taxes prélevés dans la plupart des pays. L'IAFI fait appel à ses connaissances en matière de marchés internationaux et d'expédition et de logistique, et consulte le Service canadien des délégués commerciaux, afin de bien gérer ses coûts liés à l'exportation. Elle agit ainsi dans tous les pays où elle expédie ses produits de façon à bien saisir la façon la meilleure d'entrer dans un pays étranger, et aux coûts les plus bas.

Clé de la rentabilité

Pour une entreprise manufacturière, l'efficacité en termes d'intrants, de nouvelles sources de denrées et du coût de celles-ci est vitale. L'IAFI est toujours en quête d'une plus grande efficacité. Qu'il s'agisse d'emballage, de production ou de logistique, Rowe remet toujours en question tous les éléments de production.

6. Répertoire des facteurs de réussite de l'IAFI et honibe®

Innovation constante - Selon John Rowe et l'IAFI, un concept brevetable est précieux. Un brevet attire l'investissement. Rowe insiste beaucoup sur cette notion.

Vision claire - La vision de réussite de John Rowe est ambitieuse – celle de créer la première marque mondiale de miel de qualité supérieure.

Échecs - Rowe souligne que toute leçon apprise n'est pas toujours facile. Parfois, des erreurs ou échecs constituent d'excellentes occasions d'apprentissage.

Équipe - Embauche des gens en qui vous avez confiance et avec lesquels il est agréable de travailler. Retenez les services de gens qui, à votre avis, auront un impact positif.

Ventes et marketing - Les efforts de vente et de marketing de l'IAFI sont formalisés et bien établis.

Géo-économie et incubation - L'IAFI est installée dans un endroit pouvant être décrit comme idéal pour une entreprise de produits de santé naturels en démarrage. L'IAFI a travaillé de concert avec l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC ainsi qu'avec le PEI Food Technology Centre et la PEI BioAlliance.

Rôle de la gestion - L'état d'esprit de l'équipe de gestion de l'IAFI en est un d'enthousiasme exubérant. On s'attend à ce que chacun des membres de l'équipe soit PDG de quelque chose.

Leadership - L'ordre du jour est de faire ce qu'il faut faire. Il y a des titres et des services, mais en fait, la structure est horizontale. Tout le monde met l'épaule à la roue là où c'est nécessaire.

Flexibilité - Rowe est d'avis que de faire preuve de flexibilité constitue un avantage stratégique. Il sait que ce ne sera pas facile mais il est conscient du fait qu'il s'agit là de la pierre angulaire de la croissance et de la réussite.

Stratégie de cobranding (co-marquage) - Le co-marquage est l'une des facteurs importants de la réussite de l'IAFI.

Client et consommateur - Rowe n'hésite pas à souligner que l'espace tablette ne comporte aucune garantie. Les entreprises doivent investir en marketing et collaborer avec leurs partenaires détaillants. L'IAFI consacre une part importante de ses revenus de vente aux programmes de marketing assurés par les détaillants.

Proposition de valeur - John Rowe et l'IAFI considèrent la proposition de valeur comme prioritaire en marketing et en établissement de la marque de leurs produits.

Enjeux réglementaires - Les enjeux réglementaires sont d'importance cruciale pour les entreprises alimentaires de détail. Il est essentiel de pouvoir compter sur les conseils d'individus renseignés.

Attraction de l'investissement - Quelle est la proposition de valeur convaincante pour le consommateur ? Le produit ou service offert est-il protégeable ? Quelle est l'ampleur potentielle du marché ?

Concurrence - Rowe est d'avis que l'industrie manufacturière d'aliments du Canada doit prendre conscience de sa proposition de valeur unique et faire la concurrence en fonction de celle-ci.

Marché local d'abord - John Rowe affirme : « il faut d'abord tester localement avant de passer à l'international. » Si vous n'arrivez pas à vendre dans le marché local – à vos voisins – vous ne pourrez pas vendre au-delà des limites de votre ville, de votre province ou de votre pays.

Innovation d'affaires - L'innovation doit être manifeste dans le produit, la transformation et l'emballage.

Recherche et développement - Rowe souligne qu'à l'IAFI la recherche et le développement sont omniprésents. Tout cela est emballant d'une part mais aussi coûteux en temps et en capitaux investis d'autre part. Il faut comprendre que la façon de fabriquer un produit aujourd'hui est bien différente de celle utilisée il y a cinq ans.

Clé de la rentabilité - Rowe est conscient de l'importance clé de l'efficacité pour un manufacturier pour qui il est vital de trouver comment faire les choses avec plus d'efficacité.

Données - Rowe insiste sur l'importance des données. Il affirme que « tout est dans les données ».

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 :

