



**D'entreprise familiale à joueur mondial :
culture en évolution**

Allocution de M. Lino A. Saputo, Jr.

Président et chef de la direction

9 février 2010

Chambre de commerce de Montréal

(La version lue fait foi)



Mesdames et messieurs, bonjour.

C'est un plaisir pour moi d'être présent parmi vous. J'ai été honoré que la Chambre m'invite à participer à cette tribune. Je me suis empressé d'accepter l'invitation qu'elle m'a faite de vous adresser la parole aujourd'hui puisque j'ai la chance de vous entretenir d'un sujet qui me tient à cœur. Il s'agit de la définition même de qui nous sommes en tant qu'entreprise mais également en tant que famille.

Les défis et les enjeux auxquels une compagnie familiale fait face sont nombreux et ils évoluent et se modifient au fil de la croissance de l'entreprise. Chez Saputo, je considère qu'un de nos plus importants défis est de faire évoluer notre culture au rythme de notre croissance et ce, sans perdre de vue les valeurs léguées par nos fondateurs. Nos assises ont ouvert la voie à un potentiel de prospérité soutenue et stable. Nous sommes et avons toujours été une entreprise axée sur nos employés.

Au cours de notre histoire, nous avons toujours démontré de la loyauté envers notre personnel, mis l'accent sur notre industrie et fait preuve de grande discipline en ce qui a trait à nos opérations et à nos finances. Nous nous sommes non seulement assurés que cette identité demeure intacte, mais nous avons également trouvé des façons de l'adapter en fonction des périodes de notre évolution.

Je tiens à souligner que nous n'avons pas chez Saputo un énoncé de mission. Nous possédons davantage une culture corporative ou une identité d'entreprise. Pour nous, il est plus important de vivre quotidiennement notre culture que d'essayer de trouver les mots à la mode pour décrire notre orientation.

Notre identité a grandement été influencée par les valeurs de mes prédécesseurs avant même que ne débute l'histoire de Saputo. Pour vous situer, mon grand-père et le plus âgé de mes oncles ont immigré au Canada en 1950 et ont été rejoints par ma grand-mère, mon père et tous ses frères et sœurs, en 1952. Après quelques années plutôt difficiles, mon père a convaincu mon grand-père de travailler à son propre compte. En fondant la fromagerie en 1954, leur ambition ultime était de pouvoir employer et nourrir les 10 membres de leur famille. Mon père et mes grands-parents fabriquaient, s'assuraient de la qualité, emballaient et livraient eux-mêmes le fromage à partir d'installations louées dans l'est de Montréal.

À l'époque, la petite entreprise produisait 12 kilos de mozzarella et de ricotta par jour. Nos clients étaient principalement des immigrants italiens à la recherche des saveurs de leur pays. La mise en commun d'efforts, de détermination, de sacrifices et de courage de chaque membre de ma famille a donné à l'entreprise la lancée nécessaire pour s'ancrer d'abord dans le marché italien de Montréal.

Saputo

Par la suite, en 1957, ma famille a construit sa première usine dans le quartier St-Michel, sous le logement familial, et a débuté son expansion de façon plus importante avec la popularité croissante de la pizza. Elle a vu son chiffre d'affaires se réaliser davantage dans le segment de la restauration que celui du détail. C'est dans cette usine que les premiers employés de Saputo ont débuté. Leur objectif premier était plus qu'atteint, il était dépassé. Non seulement l'entreprise subvenait au besoin de toute la famille, mais elle permettait également à des personnes additionnelles d'y travailler, tout en préservant l'ambiance familiale qui régnait.

J'ai souvent entendu mon père, mes oncles et mes tantes raconter que dans ce temps-là, la table était mise de six heures le matin à minuit le soir. Les employés, les camionneurs, les vendeurs et même les inspecteurs alimentaires s'y retrouvaient tout au long de la journée. Il y avait toujours quelque chose à manger et bien sûr, de l'espresso.

Dans les années 60 et 70, Saputo a poursuivi sa croissance en réalisant quelques acquisitions de petites installations de production. C'est également au cours de ces années que notre réseau de distribution a été établi d'un bout à l'autre du Canada. Ceci nous permettait de desservir les marchés locaux dans chacune des provinces tout en maintenant un contrôle sur la qualité de nos produits et surtout en veillant à toujours offrir le même excellent service qui nous distinguait déjà à l'époque.

Mes premiers souvenirs de Saputo remontent à cette période. Je me souviens, alors que je travaillais à l'usine pendant l'été, ma tante Maria arrivait les vendredis après-midi avec la voiture pleine de crème glacée et de melons d'eau. Tous les employés s'arrêtaient et venaient manger dans le stationnement. Même si aujourd'hui certaines de ces traditions sont difficiles à reproduire, les valeurs qui régnaient à l'époque sont toujours les mêmes.

Nous avons ensuite traversé les frontières et acquis des usines aux États-Unis, dans les années 80. Deux petites installations. Les systèmes en place pour allouer le lait et établir les prix du fromage aux États-Unis différaient déjà à l'époque du système canadien. Ces usines nous donnaient donc une porte d'entrée pour apprendre et maîtriser le marché avant de songer à grandir dans ce pays. Il s'agit d'une partie intégrante de notre approche disciplinée. Le succès que nous avons rencontré avec ces opérations nous a permis de démontrer la grande capacité d'adaptation et de flexibilité de notre organisation, ce dont nous avons toujours fait preuve.

La petite installation de production annexée à la résidence Saputo, devenue un leader du marché du fromage au Canada, produisait maintenant à partir des États-Unis. Tout au long de chacune de ces étapes, les valeurs de ma famille et la détermination qu'elle

mettait au travail se sont transmises aux employés. Tous partageaient une même passion. Ils s'investissaient à trouver des moyens d'améliorer la qualité des produits, les processus de fabrication et le service, tout en demeurant efficace au niveau du contrôle des coûts. Ils avaient à cœur le succès de l'entreprise et ils faisaient partie de notre famille.

C'est pour cette raison que nous devons trouver une solution pour assurer le futur de notre Société au-delà de la première et deuxième génération, puisque la plupart des membres de ma famille ne faisaient plus partie des opérations quotidiennes. Comme nous avons à cœur le bien-être et la sécurité d'emploi de nos employés, il fallait répondre à des questions comme la succession et la rétention de nos principaux dirigeants. Nous avons donc étudié différentes options et nous avons trouvé que la meilleure stratégie était d'ouvrir le capital de l'entreprise. Société ouverte ou non, c'est en conservant notre approche familiale que nous avons propulsé Saputo vers de nouveaux sommets.

Trois mois après notre entrée en bourse, nous avons fait l'acquisition, aux États-Unis, d'une compagnie deux fois notre taille : Stella Foods. Il s'agissait d'une très importante transaction pour nous à l'époque. Lorsque nous réalisons une acquisition, une équipe dédiée de représentants des ressources humaines et de spécialistes des procédés visite systématiquement toutes les usines. Lorsqu'on parle d'intégration, il y a bien sûr les systèmes, mais il y a avant tout une façon de faire propre à nous, qui doit être vécue et mise en application par nos employés. Tout un défi puisque notre culture corporative était très différente de celle en place à notre arrivée.

Mon père a toujours dit, et continue de le dire d'ailleurs, que si nous avons les bonnes personnes aux bons endroits et que nous les traitons bien, alors nous pouvons en équipe nous adapter à n'importe quelle circonstance et prendre les décisions appropriées qui nous distingueront de la compétition.

À la suite de l'annonce de l'acquisition de Stella, nous avons donc fait le tour de chacune de nos nouvelles usines et rencontré les 2 000 employés de façon individuelle ou en groupe. Je me souviens avoir eu une conversation quelques temps après avec le vice-président des ressources humaines en place à l'époque. Il m'avait poliment expliqué que nous avons peut-être perdu notre temps à voyager à travers le pays pour rencontrer les employés à tous les échelons de l'entreprise. Il souhaitait m'aviser que notre temps serait mieux utilisé au siège social à Chicago, à comprendre les systèmes puisque ces derniers sont les moteurs de la compagnie. C'est alors qu'il m'avait appris que la culture corporative de Stella était très différente. Il expliquait que les employés aux États-Unis ne restaient au sein d'une organisation que de trois à cinq ans, selon la théorie de

«The Revolving Door ». C'est pourquoi Stella avait bâti l'entreprise en fonction des systèmes et non en fonction des employés.

Cette vision n'était pas meilleure ou moins bonne que la nôtre, elle était différente. Mais je savais que pour moi, ce n'était pas un environnement dans lequel je serais confortable de travailler.

Nous avons mis le temps et les efforts nécessaires pour changer la culture en place et créer un environnement ouvert comme dans le reste de nos opérations. Au cours d'un processus d'intégration, alors que nous mettons notre culture en application, il nous arrive de perdre des bons joueurs. Ce n'est pas une question d'expérience ou d'intelligence, mais simplement une question de « fit ». Nul besoin de vous dire que ce VP des ressources humaines n'est pas resté longtemps parmi nous. Nous comptons maintenant, aux États-Unis, une moyenne d'année de service avoisinant 12 ans.

Nous avons ensuite fait d'autres acquisitions. En 2001, nous avons ajouté à nos opérations, Dairyland, une coopérative de l'ouest canadien. Ses activités étaient davantage axées sur le lait nature, le yogourt et la crème. Il s'agissait d'une percée pour nous dans ce marché. Nous avons beaucoup à apprendre. Nous avons tout de même mis en application, dès le commencement, nos principes fondamentaux en affaires. L'un de ces principes est que nous préférons toujours les occasions qui sont viables à long terme au prestige des volumes qui ne sont pas rentables. Nous avons donc révisé nos coûts et n'avons pas eu peur de laisser tomber certains contrats. Nous croyons que ce principe nous permet d'améliorer les résultats de nos opérations et nous offre une sécurité financière qui nous permet d'investir et de faire croître nos activités.

Au cours des années qui ont suivi, nous avons davantage bonifié notre présence au Canada avec une acquisition dans le secteur des fromages fins. D'ailleurs, l'un de nos produits, *Le Cendrillon Alexis de Portneuf*, a remporté le prestigieux titre de meilleur fromage au monde lors du « World Cheese Awards 2009 ». Récemment, l'acquisition de Neilson Dairy nous a permis de devenir le leader du marché du lait et de la crème en Ontario.

Nous avons également progressé aux États-Unis depuis l'acquisition de Stella. Nous avons réalisé, entre autres, trois acquisitions au cours des trois dernières années. Les ventes combinées de ces acquisitions représentaient un montant d'environ 930 millions de dollars. Nous avons donc doublé la taille de nos activités aux États-Unis, sans pour autant avoir augmenté de façon significative notre nombre d'employés. Nous sommes maintenant l'un des trois plus grands producteurs de fromage du pays.

Nous sommes également présents à l'extérieur de l'Amérique du Nord. En 2003, nous avons fait l'acquisition de Molfino Hermanos, un important transformateur laitier en Argentine. Les 800 employés qui se sont joints à nous à ce moment ont rapidement adhéré à notre culture. Le « fit » était naturel.

Puis, nous nous sommes installés en Europe au milieu des années 2000. Nous avons débuté avec deux petites usines, situées en Allemagne et au Royaume-Uni. Ceci nous permet d'apprendre à connaître les rouages d'un marché tout en minimisant les risques.

Aujourd'hui, Saputo emploie 9 700 personnes réparties dans 46 usines à travers cinq pays. Alors que nos revenus s'approchaient des 450 millions de dollars en 1997, à notre entrée en bourse, nous réalisons maintenant des ventes de près de 6 milliards de dollars. Nous avons fait une vingtaine d'acquisitions au cours des 12 dernières années. Nous y avons implanté notre culture, notre technologie et nos systèmes et nous avons été en mesure d'améliorer la profitabilité, ce qui a contribué positivement à nos résultats. Notre rendement continu vient principalement de la technologie que nous développons et implantons dans nos usines et de notre recherche constante de moyens de nous améliorer. Les petites améliorations que nous apportons s'additionnent et livrent des résultats intéressants, ce qui nous motive à toujours mettre en application notre approche disciplinée et à toujours nous remettre en question pour trouver des façons de faire mieux.

Les résultats de notre dernier trimestre démontrent à nouveau l'efficacité de notre approche. Nous avons connu une légère baisse de nos revenus en raison de différents facteurs de marché, mais nous avons tout de même amélioré notre BAIIA de 46 % et notre bénéfice net de 80 % par rapport au même trimestre de l'exercice dernier. Nous considérons donc que nous sommes bien positionnés pour l'avenir et nous cherchons à poursuivre notre croissance surtout par le biais d'acquisitions.

Alors que le Canada présente de moins en moins d'occasions d'acquisition, les États-Unis offrent un excellent potentiel de croissance. Le marché est très segmenté et nous y voyons la possibilité de croître davantage dans les années à venir. Nous sommes également décidés à accroître notre présence à l'international. Nous surveillons les plateformes de production et d'exportation qui pourraient devenir disponibles. Nous recherchons une plateforme où le coût du lait serait au niveau du marché international et d'où nous pourrions desservir des marchés tels que l'Asie. Cette plateforme viendrait bonifier nos activités d'exportation existantes à partir de l'Argentine.

De petite entreprise familiale, nous sommes devenus une société ouverte dont les produits sont distribués à travers le monde. Nous sommes devenus un transformateur laitier d'importance sur la scène internationale et ce, par l'entremise d'acquisitions

toutes réalisées en implantant systématiquement notre culture et nos façons de faire. Nous avons toujours encouragé la passion, motivé nos employés à s'impliquer activement, à s'engager et à se responsabiliser. Notre culture se vit vraiment à tous les échelons de l'entreprise, se voit dans les décisions prises et s'applique à tous les jours. Notre approche fondée sur la discipline a façonné nos nombreux succès et nous a permis de devenir une entreprise stable et résiliente. Nous sommes persuadés que notre passé conjugué à notre approche fondamentale en affaires continueront de nous guider pour relever les défis qui nous attendent et pour nous permettre d'envisager l'avenir avec confiance.

Nos activités de production et la qualité des produits qui en résultent sont à la base de notre succès. Il est donc essentiel pour mon équipe et moi de savoir comment ça va dans nos usines, d'être présents et de prendre part aux opérations quotidiennes. Je tiens à spécifier que malgré mon désir – vous savez, je suis avant tout un gars de production, c'est comme ça que j'ai commencé à l'âge de 13 ans – je ne peux malheureusement pas être dans chacune de nos installations à tous les jours. C'est pourquoi nous avons des ambassadeurs. Il y a d'abord mon équipe de direction, mais également les directeurs de nos usines, nos vice-présidents, nos gestionnaires et l'ensemble de nos employés qui deviennent en quelque sorte les porte-parole de la culture, des valeurs et de la vision de Saputo. Ils assurent la continuité dans l'évolution de notre culture et de nos orientations. Sans leurs efforts et la tradition d'excellence qu'ils ont établie, nous ne serions certainement pas là où nous sommes aujourd'hui.

Nous continuerons de progresser au quotidien et trouverons des moyens d'améliorer nos efficacités tout en demeurant disciplinés et en recherchant des occasions qui nous permettront de continuer à prospérer. Ce sont les efforts quotidiens d'une équipe d'hommes et de femmes de talent, qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes traditions, qui ont permis à notre Société, modeste entreprise familiale à ses débuts, de devenir l'un des plus importants transformateurs laitiers au monde. Nous en sommes à la 3^e génération et nous avons su conserver l'identité de l'entreprise.

À la base de ce succès, il y a les valeurs léguées par ma famille et l'ensemble des personnes qui composent notre équipe. Vous savez, tous les transformateurs laitiers ont accès à la même matière première et aux mêmes équipements. Ce qui nous distingue, ce sont nos employés, ceux-là même qui décrivent notre environnement familial comme le facteur numéro un de l'intérêt qu'ils ont à travailler chez Saputo. Et, c'est ma plus grande fierté.

Merci.