



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE 2003 DES ACTIONNAIRES

Discours de
Michael H. McCain
Président et chef de la direction
Les Aliments Maple Leaf Inc.

Toronto, Ontario
30 avril 2003

MICHAEL McCAIN
DISCOURS À L'ASSEMBLÉE ANNUELLE 2003

INTRODUCTION

Bonjour, Mesdames et Messieurs, et merci d'être ici aujourd'hui. Je m'appelle Michael McCain et je suis Président et chef de la direction de Les Aliments Maple Leaf.

Voici une vérité qui a fait ses preuves.

On attribue ces mots à Napoléon Bonaparte, à la fin du 18^e siècle :

La stratégie est un art simple, ce n'est qu'une question d'exécution.

Deux cents ans plus tard, l'un des grands entrepreneurs de ce siècle, qui a sans doute créé l'une des sociétés les mieux gérées de l'Amérique d'aujourd'hui – Michael Dell, déclarait :

Les idées sont faciles, leur Exécution ne l'est pas.

C'est l'art de l'exécution qui définit le succès – faire avancer les choses; agir plutôt que parler; transformer un rêve en réalité; c'est ce que nous appelons « **passer aux actes** ».

Dans le monde de Maple Leaf, cet art se reflète de mille façons et dans toute l'entreprise.

Tout d'abord, dans les valeurs au cœur du leadership de l'organisation – notre culture - qui en sont le reflet. Il ne se passe pas un seul jour sans que quelqu'un, chez Maple Leaf, soit exposé aux simples principes de nos valeurs – et ils expriment ce désir de passer aux actes par des mots tels que : « agir de façon professionnelle », « performer », « accomplir », « transparent »; « urgence »; « franc et direct ». Notre culture est une culture d'action, et l'esprit de Maple Leaf en fait une réalité.

Deuxièmement, nous estimons que l'exécution est le travail d'un leader. C'est mon travail; c'est le travail de tous les autres leaders chez Maple Leaf. Et, pour cela, nous sommes sur le théâtre même des opérations – nous rencontrons les clients, nous visitons les usines, nous allons sur les lieux de travail, nous suivons constamment et de près les affaires, nous coachons et motivons les gens, talentueux, de la société. Avons-nous une vision et une stratégie pour notre entreprise? Bien sûr que nous en avons une. Et elle est même très bien définie – mais nous savons que ce n'est pas notre capacité à exprimer notre vision qui mènera au succès, mais notre capacité à la mettre à exécution.

Finalement, l'exécution est une discipline. Elle exige un plan, une personne responsable, un échéancier, une mesure, un procédé, une capacité à pallier les erreurs, un système de contrôle et beaucoup beaucoup de suivi en profondeur. Chez Maple Leaf, nous avons une énorme discipline de gestion enchâssée dans les divers rythmes des affaires...les rythmes quotidiens, hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels sur lesquels s'articulent le perfectionnement des employés, l'amélioration continue, la planification, l'exécution, le

monitorage, et les sujets stratégiques. Notre société est très bien gérée aujourd'hui, par des milliers de gens hautement compétents!

Ce parti pris en faveur de l'exécution et cette culture de l'action ont été les éléments moteurs de la transformation de Les Aliments Maple Leaf au cours des sept dernières années. Ce furent sept années bien remplies, et nous ne faisons que commencer!

Maple Leaf et la transition

Il y a beaucoup à dire sur cette transformation. Ce fut un parcours étonnant. Remontons un peu le cours du temps, ensemble.

On a déjà décrit le succès comme la hauteur à laquelle on rebondit après avoir touché le fond. Eh bien, en 1995, la société Les Aliments Maple Leaf était à l'agonie et sa culture dans le coma. Les actifs étaient à bout de ressources, négligés, et en mauvaise posture dans le marché mondial. Les coûts opérationnels dépassaient grandement les normes acceptables et les disciplines comptables n'offraient pas le moyen de voir ce qu'on pouvait y changer. Les marques avaient été négligées – elles ne signifiaient plus rien. Les gens talentueux que nous employions alors voulaient partir, et ceux que nous voulions engager n'étaient pas intéressés par notre offre. Il n'y avait aucune vision quant à ce que nous pourrions rêver d'être un jour – et, quand nous avions un but, aucun plan pour y parvenir.

Aujourd'hui, les seules choses qui n'ont pas changé, ce sont le nom et les activités principales. Nous avons une culture qui est bien vivante et pleine de dynamisme. Notre effectif, qui se chiffre par milliers, est composé des meilleurs

employés de l'industrie. Ces personnes sont ici par choix, parce que c'est la société pour laquelle elles veulent travailler – une société qui présente plus de défis et responsabilise davantage que toute autre. Il y a des gens – beaucoup de gens – qui voudraient faire partie de notre équipe. Nos usines sont de classe mondiale. Elles se comparent favorablement, en termes de coûts, à n'importe quelle autre au monde, et elles sont exceptionnellement bien gérées. Nous avons des systèmes informatiques de pointe par rapport au reste de l'industrie. Ces systèmes peuvent diagnostiquer les problèmes rapidement et précisément, pratiquement sur-le-champ. Nous avons une culture d'amélioration continue et une discipline Six Sigma qui n'existe dans nulle autre entreprise de l'industrie alimentaire. L'innovation va bon train – dans les nouveaux produits et les nouveaux services, procurant une valeur aux clients en plus de leur offrir d'excellents produits, jour après jour. Nous avons misé sur des propositions de marques gagnantes, qui plaisent aux clients et qui accroissent ainsi notre part du marché. Nos clients se tournent de plus en plus vers nous en tant que fournisseurs de solutions, et non seulement de produits. Nous avons un positionnement stratégique dans le marché qui, par sa structure, engendre des résultats supérieurs.

Et nous avons un rêve – le rêve d'être des leaders à l'échelle mondiale, un jour.

Alors, comment tout cela s'est-il produit en si peu de temps, tout juste sept ans? L'exécution, l'exécution, l'exécution. Une attention scrupuleuse, jusqu'aux moindres détails, pour « passer aux actes » petit à petit, par des centaines et des milliers de gens, les plus étonnants que je connaisse – ceux de Maple Leaf, avec lesquels j'ai le plaisir de travailler.

Wayne Johnson et les équipes des Ressources humaines, dans l'ensemble de la compagnie, ont donné à chacun de nos leaders les outils pour créer l'Avantage

du leadership de Maple Leaf, une culture de perfectionnement des leaders qui est la plus rigoureuse au Canada. L'exécution détaillée qui l'étaye est extraordinaire, et le résultat est une culture et une réserve de talents plus forte que n'importe où ailleurs, et qui s'améliore sans cesse.

Bruce Miyashita a déployé le Six Sigma à Maple Leaf de la meilleure façon qui soit en Amérique du Nord. En 1999, nous sommes partis de rien. Aujourd'hui, nous avons **84** Ceintures noires et plus de **80** projets Six Sigma sont achevés. Toute l'organisation est gagnée au processus discipliné de Six Sigma, qui nous offre un ensemble d'outils pour parvenir à une amélioration constante dans la performance des affaires. Quel que soit le mandat d'un projet donné, de nouvelles découvertes sont faites chaque jour qui, d'une part, défient le bon sens traditionnel et, d'autre part, créent un énorme potentiel pour l'obtention d'un avantage concurrentiel. La rigueur des projets Six Sigma et du processus analytique et statistique a assuré ces réussites.

Dans notre groupe des Finances, Tom Muir et Michael Vels ont, en collaboration, remodelé les affaires, le bilan et l'industrie. Ils ont tout fait en même temps. Il suffit de regarder l'activité financière depuis 1995 :

- 10 dessaisissements d'exploitation qui ne faisaient pas partie des activités essentielles, pour un produit net global de plus de 130 millions \$
- 25 acquisitions d'entreprises pour un investissement global de plus de 500 millions \$
- L'association de Pain Canada et de Boulangeries Maple Leaf, une combinaison de 262 millions \$

- 10 transactions financières majeures, pour une somme globale de plus de 2 milliards \$

Durant cette même période, Michael Vels et les groupes informatiques, maintenant dirigés par Pat Ressa, ont investi 80 millions \$ dans des technologies de l'information qui nous assurent des systèmes financiers de classe mondiale ainsi que des disciplines nécessaires pour gérer l'entreprise.

Peter Smith, notre vice-président de l'Ingénierie, appuyé par des centaines d'employés dans toute la société, ont achevé pour plus de 900 millions \$ d'améliorations dans les biens immobiliers, notamment dans la construction de six nouveaux établissements manufacturiers.

Les chefs du Marketing de chacune des sociétés d'exploitation ont conçu de nouveaux positionnements de marque et, depuis 1995, ont investi plus de 300 millions \$ en publicités et promotions à l'appui de ces propositions. Ils occupent maintenant une première ou une deuxième position dans chacune des principales catégories où ils œuvrent. Nos centaines de leaders dans les ventes ont appliqué avec succès les principes de gestion des relations avec les clients et sont reconnus par notre clientèle de base comme des créateurs de valeurs. Nous avons lancé une stratégie pour revitaliser et différencier la marque Maple Leaf, basée sur un engagement à long terme envers la salubrité alimentaire. Notre positionnement « *Toujours de notre mieux^{MC}* » que l'on trouve maintenant sur toutes les publicités de nos marques, atteste de notre engagement envers une salubrité alimentaire et une assurance qualité de classe mondiale.

Sous la gouverne de Scott McCain, le secteur agroalimentaire de Maple Leaf a connu une amélioration constante et une performance stable, deux éléments

essentiels de notre stratégie concernant la chaîne de valeurs. Dickson Gould et le personnel dévoué d'Elite Swine ont mis 125 000 truies sur le terrain, à l'appui de la stratégie de coordination verticale de Maple Leaf. Ron Arnason, Jerry Vergeer et les équipes de Shur-Gain et de Landmark ont bâti des meuneries de classe mondiale en utilisant notre technologie de nutrition animale à l'appui de ce projet-ci et d'autres projets relatifs à la chaîne de valeurs.

Richard Lan et son équipe ont créé une centrale de boulangerie qui tient ses promesses. Leur passion pour l'industrie du pain nous a hissés à la première place dans toutes les principales catégories :

- Sous le leadership de Barry McLean, de Pain Canada – Produits frais, nous sommes numéro un dans le pain frais au Canada
- Douglas Macfarlane et son équipe de Pain Canada – Produits surgelés, ont utilisé notre première place dans le marché nord-américain des précuits comme un tremplin pour la croissance
- Peter Maycock de Boulangerie Maple Leaf R.-U. est en voie de devenir le principal fabricant de bagels au R.-U.
- Alison Farrell et son équipe ont fait d'Olivieri la marque numéro un des pâtes fraîches au Canada

Une exécution absolument incroyable! Les ventes de nos produits de boulangerie ont plus que doublé depuis 1995 – de moins de 600 millions \$ à 1,2 milliard \$ en 2002.

Randy Powell, de Porc Maple Leaf, a dit « adieu » au monde du négoce du porc et « bonjour » à celui de la vente, aux consommateurs du monde entier, de produits de porc à valeur ajoutée – certains de notre marque – d'autres non – certains aux secteurs du détail ou du service alimentaire – et d'autres non...mais tous avec des marges bénéficiaires plus élevées! C'est ce qu'on appelle une stratégie « vers la droite », qui emprunte la courbe ascendante de valeur du porc frais. Ce groupe a régulièrement gravi les échelons de l'industrie du porc au Canada et représente aujourd'hui plus d'un tiers de la part du marché canadien du porc transformé.

Kevin Golding, de Rothsay, a fait preuve d'innovation, façon écologique. Son équipe va convertir le suif animal en bio-diesel, créant ainsi un autre marché pour les produits recyclés. Mais, sans aucun doute, un aspect critique de l'exécution est de reconnaître les secteurs dans lesquels nous ne répondons pas à nos objectifs et de prendre les mesures nécessaires pour résoudre les problèmes. C'est le cas à Rothsay, où nous allouons les ressources nécessaires en personnel et en capital pour que ces établissements répondent à de plus hautes normes environnementales.

Rick Young et les centaines de redoutables leaders de Les Aliments de consommation Maple Leaf donnent un sens au mot innovation en créant de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouvelles possibilités. Les produits de viande précuite et les solutions repas, comme notre toute dernière gamme **Nature's Gourmet** de plats de soja et de pâtes surgelés, sont exactement ce que les consommateurs recherchent. Ce groupe a également redonné vie à la catégorie des hot dogs et regagné l'enthousiasme des consommateurs pour ces produits, en augmentant les ventes et les profits et en établissant les **Top Dogs de Maple Leaf** comme la marque de hot dogs ayant la croissance la plus rapide au Canada!

Brock Furlong et son équipe continuent d'aller de l'avant avec les volailles **Naturellement Prime** de Maple Leaf. Ils sont bien décidés à surmonter les obstacles et à persévérer face à l'adversité. C'est ça, l'exécution! La lutte est toujours là pour instaurer, dans les comptoirs de viandes fraîches, la vision du rôle des marques, mais le marché reconnaît de plus en plus qu'il n'est plus nécessaire de faire un choix entre une marque et une étiquette privée. La réponse est d'avoir « les deux » qui se renforcent mutuellement. Il faut de la persévérance pour y parvenir. C'est aussi de l'exécution!

Ted Bilyea et son équipe de Les Aliments Maple Leaf International ont complètement transformé la vente du porc au Japon. En 1995, sa société vendait essentiellement par l'intermédiaire de maisons de commerce. Ils ont maintenant une relation directe avec les détaillants, les opérateurs du service alimentaire et les utilisateurs industriels, tous desservis par nos 39 employés en poste à Tokyo. Les ventes à l'international en 2002 ont compté pour 36 % de notre chiffre d'affaires total et nous avons exporté dans plus de 100 pays. En 1995, 4 % de nos actifs étaient à l'extérieur du Canada, comparativement à 17 % en 2002. Nous avons fixé un objectif à moyen terme de 25 %.

Rocco Cappuccitti, mon collègue qui partage le podium avec moi aujourd'hui, a aidé à ce que les processus du conseil d'administration créent une culture de gouvernance d'entreprise qui, comme le décrit notre Président, va plus loin que cocher des cases dans un sondage. Les processus en sont venus à s'intégrer au monde réel des membres d'un conseil hautement respecté, engagé dans les affaires de l'entreprise.

Et finalement, Michael Detlefsen et son équipe de la coordination verticale ont construit la passerelle indispensable entre nos différentes affaires, et nous ont

permis de répondre à des problèmes et des occasions communes par une approche cohérente, celle d'« une seule et unique » compagnie. De la gestion des risques et des questions de santé des animaux jusqu'à l'analyse permanente et la mise en œuvre de notre stratégie de coordination verticale, cette équipe lutte quotidiennement contre les dynamiques hautement complexes et changeantes qui ont une influence sur nos affaires.

Je vous ai raconté ces quelques brèves histoires avec passion parce que je suis convaincu d'une chose – une très bonne exécution, autrement dit l'action, dépend des gens, et ceux de Maple Leaf sont les meilleurs qui soient. En tant qu'actionnaires, c'est ce qui devrait vous donner la plus grande assurance de création de valeurs à long terme, et il nous reste encore beaucoup à faire!

Nos résultats

Lorsqu'on évalue notre performance financière à long terme, il y a une chose qui est certaine. Même si elle n'a pas suivi une pente ascendante rectiligne, elle pointe sans aucun doute dans la bonne direction. Avant 1995, les revenus de notre société ont stagné pendant cinq ans. Depuis lors, nous avons obtenu un taux de croissance annuel composé dans le BPA de 13 %. En 2002, notre rapport fait état d'un progrès stable.

- Le chiffre d'affaires a augmenté de 6,3 % pour dépasser les 5 milliards, avec un taux de croissance annuel composé sur 7 ans de 7,5 %.
- Le BAIIA a augmenté de plus de 14 %, à 305 millions \$, avec un taux de croissance sur 7 ans de 8,7 %.

- Les bénéfices d'exploitation ont augmenté de 204 millions \$, une hausse de 16 % par rapport à l'année précédente, après régularisation pour amortissement de l'écart d'acquisition et gain de pension, avec un taux de croissance sur 7 ans de 13,1 %.
- Le bénéfice par action a augmenté de plus de 9 % à 71 ¢ par action, avec un taux de croissance sur 7 ans de 13,1 %.
- Notre rendement sur l'actif net, l'indicateur de la façon dont nous mesurons notre rendement financier, à l'interne, a augmenté de 9,2 %, par rapport à 6,5 % en 1995.
- Le prix de notre action a clôturé l'année à 10,95 \$, légèrement mieux que l'indice des prix à la consommation de S&P qui avait chuté de 1 %.

Par conséquent, 2002 a, en fait, été une très très bonne année en soi – nous avons fait des progrès financiers concrets, particulièrement à la lumière de ce qui se passe autour de nous dans le marché. En clair, nous avons dû faire face à des défis extérieurs formidables : le prix des porcs vivants a décliné en 2002, alors que celui des céréales fourragères, du blé et de la farine augmentait; nous avons aussi assisté à un excès d'approvisionnement en protéine de viande en Amérique du Nord. Ces conditions se sont maintenues en 2003. Mais, en 2002, bien que les conditions sous-jacentes du marché nous aient été contraires, nous avons réussi à augmenter notre bénéfice par action de 9,2 % et notre rendement sur l'actif net de 9,2 % pour l'année.

Nos opérations de chaîne de valeur de protéine animale, qui comprennent les groupes des viandes et de l'agroalimentaire, ont vu leurs ventes décliner à près de 2 % d'une année sur l'autre, seulement en raison de la baisse du prix de la

viande, alors que les gains d'exploitation demeuraient les mêmes. Les exploitations de boulangerie ont connu une très bonne croissance, 51 % dans le chiffre d'affaires et 64 % dans les bénéfices d'exploitation. Nous avons généré 196 millions \$ en encaisse d'exploitation, ce qui nous a permis 92 millions \$ de nouvelles dépenses en immobilisations, 67 millions \$ en acquisitions et 18 millions \$ en dividendes payés aux actionnaires. Le bilan de fin d'année indiquait une dette nette de 579 millions \$ et notre rapport endettement net / BAIIA est descendu à 1,9. Nous sommes satisfaits de ces résultats financiers consolidés, à court terme.

J'ai récemment examiné un rapport d'un banquier de Wall Street concernant l'industrie alimentaire. Ce rapport, qui concernait les sociétés américaines, concluait : « *La majorité des sociétés à forte capitalisation, dans l'industrie des aliments emballés, recherche des taux de croissance à long terme du BPA de 8-10 %, et dans notre zone de couverture, nous pensons qu'une seule peut espérer atteindre cet objectif* ».

Comparons cela aux résultats à plus long terme de Maple Leaf...au milieu de la tourmente du passage d'un état quasi-comateux à celui d'une énergie débordante, nous avons pu obtenir des taux de croissance du bénéfice par action sur sept ans de 13 %.

Compte tenu de la façon dont nous avons performé durant cette période de restructuration intense, et étant donné ce qui est maintenant en place pour l'avenir, nous sommes assurés qu'avec le temps, nous pourrions faire grimper ce taux de croissance annuel composé à 15 % et générer des rendements qui excéderont notre coût moyen pondéré du capital. Toutefois, nos actionnaires doivent reconnaître qu'il est peu probable que cette assurance se traduise, sur un graphique, par une ligne droite. Nous devons toujours prendre des décisions

et des mesures qui créeront une valeur et une croissance à long terme, même si cela entraîne un risque modeste sur les bénéfices à court terme.

Nous **passons aux actes!**

Quand on considère le premier trimestre de 2003, nous voyons que nos résultats financiers ont continué à subir l'impact des conditions d'un marché très difficile. Nous œuvrons dans un marché fortement intégré, tant nord-américain que mondial, pour de nombreux produits qui sont au cœur de notre entreprise. Bon nombre de sociétés de pointe, dans nos deux principales catégories – protéine et boulangerie – luttent actuellement pour obtenir une rentabilité de base. Bien que nous fassions mieux que les autres groupes de notre industrie, nos chiffres par rapport à l'an passé ont baissé pour ce trimestre-ci.

Du côté des viandes, l'industrie fait face à l'impact résiduel de forces du marché difficiles. La production de protéine animale, en 2002, était en hausse de 3,2 % aux États-Unis, toutes espèces confondues. En même temps, nous avons été témoins d'un fort resserrement des exportations des viandes américaines, soit 5,8 %, essentiellement dans les volailles exportées en Russie, en raison d'un différend commercial. Cette combinaison a créé une sorte de crise dans la surproduction de protéine sur le marché mondial et les stocks entreposés ont gonflé. Généralement, lorsque le prix du porc est bas, les marges bénéficiaires des viandes transformées sont élevées. Dans les conditions actuelles du marché, ce scénario ne s'est pas matérialisé.

Par ailleurs, l'industrie de la boulangerie, aux É.-U., a été confrontée à l'obligation d'augmenter ses prix afin de couvrir une hausse des coûts, particulièrement celui de la farine. Nos exploitations de boulangerie des É.-U. n'ont pas été à l'abri de ce problème.

Les ventes du premier trimestre se sont maintenues à 1,3 milliard \$, mais nos bénéfices d'exploitation, avant les éléments exceptionnels, ont diminué de 33,2 millions \$ par rapport aux 41,7 millions \$ de l'an passé. Nous avons comptabilisé des frais spéciaux de 7,4 millions \$ dans le trimestre, en raison de l'intégration d'acquisitions récentes dans notre groupe de produits de boulangerie (il s'agit d'une concentration critique pour cette année que nous avons communiquée aux marchés financiers), et un gain de 4,7 millions \$ dans notre groupe des produits de viande par suite de la liquidation d'un régime de retraite à prestations déterminées. Les gains nets du premier trimestre, soit 6 millions \$ ou de 0,04 \$ par action, ont diminué par rapport aux 16,9 millions \$ ou 0,14 \$ par action de 2002. En tenant compte des frais spéciaux et du gain du régime de retraite, le bénéfice par action était de 0,05 \$.

Au cours du présent trimestre, qui a été difficile, certains éléments ont néanmoins été encourageants :

- Dans le commerce du porc, nous avons continué à ajouter de la valeur à nos produits et à augmenter le volume : nous avons transformé plus de 1,7 million de porcs au cours du trimestre, comparativement à 1,5 million l'an passé.
- Dans le domaine des aliments de consommation, nous avons continué à augmenter notre part du marché et notre rentabilité, grâce à des innovations dans les produits et à une croissance dans les ventes des produits de marque.
- Notre commerce international a enregistré un bon trimestre dans toutes ses exploitations, notamment celles du porc, des aliments transformés et des marchandises.

- Chez Shur-Gain et Landmark Feeds, nous avons continué à obtenir de bons résultats dans nos activités principales, celles de l'alimentation animale.
- Le groupe de la boulangerie, soutenu par les acquisitions faites l'an dernier, le lancement de nouveaux produits et un essor des ventes et des initiatives en marketing, a inscrit une augmentation des bénéfices de 11 % par rapport à l'an passé.

Les perspectives, pour la société, sont bien meilleures que les bénéfices du premier trimestre pourraient le laisser supposer. En 1998, alors que nous venions tout juste de terminer la transition qui a suivi la correction de notre structure de coût démodée, je me tenais devant vous, plutôt nerveux, quant à ce que l'avenir pourrait être, après avoir pris des mesures énergiques et substantielles pour corriger une situation impossible. En 2000, j'étais devant vous plutôt embarrassé que notre nouvelle usine phare de transformation du porc prenne plus longtemps à démarrer que nous ne l'espérions. Aujourd'hui – je suis extrêmement optimiste : les conditions de marché inhabituelles que nous connaissons arrivent à terme et se corrigeront d'elles-mêmes, comme c'est toujours le cas, et notre excellente performance nous propulsera à un niveau supérieur de rentabilité.

Nous voyons déjà certains signes de ce revirement : les sources de l'industrie prévoient un renforcement du prix du porc et de la demande pour le reste de cette année. Une grande liquidation des truies aux É.-U., au deuxième semestre de 2002 et au premier trimestre de cette année, devrait résulter en une diminution, par rapport à l'an dernier, dans l'approvisionnement en porcs pour le reste de 2003. On s'attend aussi à un déclin dans l'approvisionnement concurrentiel et dans les réserves d'appoint. Cet état de chose aura une

incidence nettement positive sur Maple Leaf, parce que même si les marges bénéficiaires de la transformation risquent, et je souligne bien risquent, de subir des pressions, il y a un avantage important lorsque les pertes dans la production de porcs se transforment en gains.

Pour l'avenir, nous continuerons à soutenir sept éléments moteurs de croissance :

- 1) Viser les marchés et les catégories dans lesquels nous pouvons nous classer au premier rang
- 2) Miser sur les produits de marque
- 3) Nous distinguer par les coûts de production les plus bas, quelles que soient les conditions
- 4) Créer une valeur pour les clients à bâtir une relation avec nous
- 5) Être innovateur dans nos produits et notre mode de penser
- 6) Améliorer sans cesse notre efficacité opérationnelle
- 7) Nous étendre à l'échelle planétaire

L'obtention des résultats que vous escomptez dépendra de notre exécution. Nous sommes déterminés à « passer aux actes ».

Communications avec nos investisseurs

Un autre domaine dans lequel nous sommes déterminés à **passer aux actes** est l'amélioration de nos communications avec les investisseurs.

L'état actuel des marchés financiers indique clairement qu'il existe une bonne dose de scepticisme parmi les investisseurs. Cette situation oblige les sociétés à mieux faire circuler l'information et à communiquer avec les investisseurs.

Cela dit, notre philosophie est simple – éduquer plutôt que guider.

Les commentaires de Warren Buffett, dans sa récente lettre aux actionnaires, vont dans le même sens :

« Méfiez-vous des sociétés qui claironnent des projections de gains et des attentes de croissance. Il est rare que les affaires se fassent dans un environnement calme, sans surprise, et les gains ne s'accroissent pas sans à-coups (sauf, bien sûr, dans les prospectus des courtiers en valeurs mobilières)... nous nous méfions de ces présidents directeurs généraux qui clament régulièrement qu'ils connaissent l'avenir – et nous sommes résolument incrédules quand ils annoncent régulièrement qu'ils ont atteint leurs objectifs. Les directeurs qui promettent toujours de « faire un bon chiffre d'affaires » seront tentés, à un moment donné, de « fournir les « bons » chiffres. »

Notre stratégie d'entreprise est fermement enracinée dans l'édification d'une entreprise et d'une culture qui créera une valeur durable et des taux de profit élevés, avec le temps. Ça ne veut pas dire que nos directeurs ne visent pas aussi le court terme. Bien au contraire, un directeur d'exploitation, chez Maple Leaf, peut recevoir jusqu'à 70 % de sa rémunération annuelle de base en primes s'il parvient à atteindre, pour l'année, des objectifs financiers très strictement définis. Je peux vous dire sans détours que, dans ces conditions, l'organisation s'intéresse aussi aux résultats à court terme – mais nous ne laissons jamais l'intérêt immédiat l'emporter sur notre vue à long terme qui est de « faire ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise ».

Nous avons conduit notre premier sondage auprès des investisseurs l'an passé et nous avons apprécié les réponses franches que nous avons reçues. Bien que nous ayons été complimentés pour notre stratégie et l'ampleur de notre gestion,

on nous a aussi demandé de faire davantage pour aider les analystes et les investisseurs à comprendre les complexités de nos affaires. Nous les avons écoutés et nous nous sommes engagés à faire ce qu'il faut dans ce sens.

Nous avons l'intention de nous concentrer davantage sur l'éducation des marchés financiers quant à la mécanique de nos affaires, la façon dont les conditions du marché ont une incidence sur nous, et sur ce que nous pouvons faire pour y faire face. Nous espérons aussi améliorer la divulgation des données dans certains secteurs, à condition que cette information réponde à deux critères. Le premier est que nous ne permettrons pas une divulgation qui risque d'entraîner un comportement de gestion inapproprié. Deuxièmement, nous ne porterons pas atteinte à notre avantage concurrentiel par cette divulgation. En tant qu'actionnaires, je suis sûr que vous comprenez la raison d'être de ces deux limites.

Conclusion

En tant que cadre supérieur de Les Aliments Maple Leaf, je m'estime incroyablement fortuné de travailler avec certains des meilleurs éléments de l'industrie, et je vous en ai présenté quelques-uns aujourd'hui. Chaque jour, ces personnes et leurs équipes – des milliers d'hommes et de femmes qui forment cette grande compagnie – s'efforcent de développer des produits innovateurs, de trouver de nouvelles idées et de faire avancer notre entreprise.

Il y a des gens qui n'attendent pas que le bateau arrive pour embarquer – ils nagent pour aller au devant de lui! Notre dynamisme, notre discipline et notre détermination à **passer aux actes** sont exceptionnels.

Au nom de tous les employés de Maple Leaf, je voudrais demander à notre équipe de leaders qui est avec nous aujourd'hui de se lever pour qu'on les applaudisse.

Je voudrais aussi remercier notre Conseil d'administration pour sa compétence remarquable, ses conseils et sa gouvernance. Et, finalement, merci à nos actionnaires qui continuent à partager notre vision. Nous sommes déterminés à bâtir une valeur à long terme et à créer une société à laquelle nous serons tous fiers d'appartenir.

Je vous remercie d'être parmi nous aujourd'hui. Je me ferai maintenant un plaisir de répondre à vos questions.

* * * * *