

PROJET 4A :
ÉTUDES DE CAS DES ATTRIBUTS DE RÉUSSITE
Domaine Pinnacle



Jean-Claude Dufour, François Couture, et JoAnne Labrecque

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



SOMMAIRE

DOMAINE PINNACLE

Cette étude de cas porte sur le Domaine Pinnacle, une entreprise familiale située dans les Cantons-de-l'est au Québec qui a vu le jour en 2000 et qui est rapidement devenue le plus grand producteur de cidre de glace au monde. L'entreprise qui a connu une croissance rapide depuis son démarrage compte aujourd'hui une vingtaine d'employés et produit environ 600 000 bouteilles par année. La moitié des bouteilles sert au cidre de glace, les autres servent à différents alcools du terroir, à base de sirop d'érable notamment. Dans l'espace de quelques années seulement, le Domaine Pinnacle s'est taillé une place de renommée mondiale en remportant de nombreuses médailles d'or lors d'importants concours de vins internationaux.

DÉFIS RELEVÉS PAR LE DOMAINE PINNACLE

Le défi relevé par le Domaine Pinnacle est celui du démarrage d'une petite entreprise familiale aux aspirations internationales. C'est un exemple parfait de ce que l'on souhaiterait voir souvent dans le cadre du développement des entreprises agroalimentaires canadiennes et québécoises. La particularité de cette étude de cas est de saisir comment, avec des moyens et des ressources limités, un entrepreneur québécois a réussi à se tailler une place de choix parmi des géants internationaux.

Cette étude de cas vise donc à étudier ce qui a conduit l'entreprise de M. Crawford à réussir aussi rapidement sa percée sur l'échiquier international. Plus spécifiquement, elle tente de répondre à la question suivante : **Comment le Domaine Pinnacle a-t-il su se diversifier à partir d'une stratégie de focus basée sur un produit unique et à se positionner comme un leader mondial dans son créneau ?**

FACTEURS DE SUCCÈS DOMAINE PINNACLE

Selon M. Crawford, le Domaine Pinnacle est une entreprise dont la vision est d'être un leader international avec des produits innovants et hautement différenciés. Nous l'avons interrogé sur ce qu'il considère être les déterminants du succès de son entreprise. Ainsi, les principaux facteurs clés de succès exprimés par celui-ci peuvent être regroupés en quatre catégories distinctes soit :

Stratégie de focus (créneau)

- Différentiation par des produits uniques et difficilement copiables par les étrangers.
- Stratégie par palier (produits unique - gamme de marques - preuves de concept sur les marchés étrangers).
- Choix stratégiques de partenaires (distributeurs-importateurs-réseaux) crédibles.
- Passage d'une marque locale à une identité de marques exportables à l'international.

Vision stratégique de l'innovation

- Vision d'une marque internationale dès le départ.
- Être propriétaire de créneaux non déterminés (terrain de jeu).
- Générer rapidement de la croissance sur le marché local et s'en servir comme levier pour l'international en bénéficiant d'un «share of voice» et d'un partenaire clé (Camus).
- Établir la notoriété de la marque et la référence de catégorie.
- Revisiter la stratégie d'affaires régulièrement pour la faire évoluer.

Démarche structurée à l'innovation (stratégie de l'océan bleu)

- Stratégie de focus (produit unique) par l'analyse et la gestion de la catégorie.
- Rencontres d'équipes multidisciplinaires pour le développement des produits.
- Stratégies simples que tout le monde comprends et qui permettent d'éviter la concurrence directe des grands joueurs.
- Établissement de partenariats stratégiques pour l'export.
- Définir des créneaux stratégiques qui n'existent pas par la différenciation des produits et des marques.

Culture d'excellence et alliances stratégiques

- Analyse rigoureuse du marché, de la demande, des tendances et des opportunités.
- Qualité irréprochable des produits, des emballages et des images de marque.
- Principe d'«effectuation».
- Excellence dans l'action.
- Partage de valeurs communes avec les personnes clés.
- Entrepreneurship.

HISTORIQUE ET DESCRIPTION DU DOMAINE PINNACLE

Le Domaine Pinnacle est la propriété de Susan et Charles Crawford, réfugiés urbains qui l'habitent avec leur famille. Site d'un des premiers vergers d'envergures de Frelighsburg dans les années 1930, le Domaine comprend aujourd'hui une vaste pommeraie, une cidrerie et une érablière qui sont situées au 45e parallèle sur le flanc sud du Mont Pinnacle, près du village historique de Frelighsburg, dans les Cantons-de-l'Est au Québec. Cette situation géographique particulière – la même latitude que les régions vinicoles les plus reconnues au monde – permet à la pommeraie de 430 acres de bénéficier d'un microclimat particulièrement propice à la pomiculture. Ces conditions de croissance idéales en été, conjuguées à la rigueur des hivers québécois, procurent l'ingrédient essentiel pour fabriquer le cidre de glace. C'est en 2000 que la propriété trouva sa nouvelle vocation lorsque son premier cidre de glace fût créé. Grâce à cet alcool remarquable, le domaine familial s'est rapidement taillé une place de renommée mondiale. Depuis, les produits du Domaine ont gagné de nombreuses médailles d'or lors d'importants concours internationaux, en plus de recevoir les éloges de critiques vinicoles, de grands chefs et de sommeliers d'ici et d'ailleurs.

Les débuts n'ont pas été faciles pour cette PME québécoise. Y travaillant d'abord à temps partiel, c'est en 2002, voyant le potentiel pour son produit, que M. Crawford quitte son emploi pour s'y consacrer à temps plein. Automne 2001, une première boutique attenante à la maison familiale est ouverte pour permettre la vente de la première cuvée. L'année suivante, le tout premier cidre de glace Pinnacle fait son entrée sur le marché québécois grâce au réseau de la SAQ (Société des Alcools du Québec). La vision de M. Crawford était de vendre à l'international. Considérant son manque de ressources, c'est en 2003 qu'il a commencé à bâtir une alliance avec Camus, une entreprise française de fabrication de cognac fondée au milieu du XIX^e siècle. Connu à l'échelle mondiale, Camus permet à l'entreprise québécoise d'accéder à des marchés qu'elle n'aurait jamais pu déverrouiller en tant que petite entreprise. Par exemple, lorsque l'équipe de Camus envoie un conteneur de produits en Afrique, elle en profite pour inclure quelques caisses de cidre de glace quand le client en demande. La stratégie s'est établie graduellement entre les deux partenaires qui ont d'abord testé quelques marchés avant de conclure une entente globale en 2005, entente qui visait à faire de Camus leur distributeur à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Crédibilité, solide réseau de distribution, langues, bureaux internationaux, participation à des salons, sont certains des avantages de cette association. Aujourd'hui, les alcools du Domaine Pinnacle sont bus à Tokyo, Pékin, Moscou, Paris, New York et Mexico.

En 2005, Domaine Pinnacle est à la croisée des chemins et songe à élargir sa gamme de produits. D'abord, le besoin d'intimité de la famille mène à la construction d'une nouvelle boutique située sur le domaine, mais à l'extérieur de la maison. Puis, pour permettre l'expansion et faciliter les opérations, l'achat d'une bâtisse et l'aménagement d'une plus grande usine multifonctionnelle s'imposent. Du même coup, en plus du permis pour la fabrication et la vente de cidre industriel plutôt qu'artisanal, l'entreprise demande des permis pour d'autres produits (vin, spiritueux, produits de l'érable, etc.). C'est ainsi qu'en 2006, une liqueur à base de crème et de cidre de glace voit le jour.

Par la suite, la petite érablière du Domaine a été remise en fonction, ce qui a permis le développement d'une nouvelle gamme de 3 produits à base de sirop d'érable sous la marque *Coureur des Bois*[®]. La stratégie est restée la même, soit de mettre les efforts nécessaires pour faire connaître cette nouvelle marque au Québec jusqu'à ce qu'elle ait du succès, avant de l'exporter. En 2010, l'entreprise a mis en place une micro-distillerie permettant la fabrication de spiritueux. Le Ungava[®] Premium Dry Gin, composé d'herbes indigènes québécoises infusées selon un savoir-faire artisanal, est le premier produit de cette troisième gamme. Depuis 2013, ce gin est distribué mondialement par Camus (55 pays, dont l'Allemagne, l'Italie et Hong Kong).

La diversification des marques



À l'automne 2013, Domaine Pinnacle a conclu un partenariat avec François Chartier pour offrir un livret de recettes aux consommateurs de produits Pinnacle. M. Chartier est considéré à l'international comme l'une des têtes chercheuses en matière de création de recettes et d'harmonies vins et mets. Il a notamment remporté le prestigieux prix du Meilleur sommelier au Monde (Grand Prix Sopexa, 1994 Paris). Le livret de recettes est distribué gratuitement dans le réseau de la SAQ. Cette approche est un exemple de ce que M. Crawford appelle le «share of voice» lui permettant de réaliser à moindres coûts sa stratégie médiatique au Québec.

INDUSTRIE ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Domaine Pinnacle est une petite entreprise familiale qui opère dans la catégorie des produits alimentaires transformés dans les sous-catégories cidre (code HS 2206) et spiritueux et liqueurs (code HS 2208). Depuis le lancement de son tout premier cidre de glace en 2001, l'entreprise compte maintenant 3 gammes de produits distinctes (voir encadré ci-contre). Le Domaine Pinnacle a connu une croissance rapide. Aujourd'hui, l'entreprise produit environ 600 000 bouteilles par année. La moitié des bouteilles sert au cidre de glace et les autres, à leurs différents alcools du terroir¹.

Domaine Pinnacle s'implique dans toutes les activités reliées à sa chaîne de valeur (Figure 1). D'abord en tant que

Gammes de produits du Domaine Pinnacle

Domaine Pinnacle™ : produits alcoolisés à base de pommes (8 cidres, 1 brandy et 1 crème)

Coureur des Bois® : produits alcoolisés à base de sirop d'érable (1 whisky, 1 crème et 1 cidre)

Ungava® : premium dry gin fait d'herbes récoltées dans le Grand Nord près de la Baie

¹ Jean-François Gagnon. Le bonheur est dans les pommes. *La Tribune*. 7 mai 2013.

producteur de pommes et de sirop d'érable, les deux matières premières à la base de la majorité des produits alcoolisés qu'il transforme et distribue. Domaine Pinnacle opère la distribution de ses produits à l'échelle nord-américaine mais n'a pas hésité à laisser entrer dans son capital un distributeur reconnu à l'échelle mondiale (Camus). C'est ainsi que la petite entreprise de Frelighsburg exporte aujourd'hui près de 40% de sa production dans 50 pays répartis sur les cinq continents. Les États-Unis, la Chine et le Japon sont, dans l'ordre, les trois principaux marchés d'exportation de l'entreprise. Une partie de sa production atterrit aussi en France, en Allemagne et en Angleterre. C'est à l'étranger (surtout en Asie et en Europe) que le Domaine Pinnacle connaît sa plus forte croissance actuellement.

Figure 1 : Chaîne de valeur pour le Domaine Pinnacle.



Au Québec, ce sont 3 principales cidreries (le Domaine Pinnacle, la Face cachée de la Pomme et le Clos Saint-Denis) qui se partagent à elles seules 75% de la production et 90% des exportations de cidre de glace. Actuellement un produit de niche, les cidreries unissent leurs efforts pour développer la catégorie et percer d'autres marchés. C'est d'ailleurs la raison d'être de l'Association des producteurs de cidres de glace qui a vu le jour en 2010 et dont l'objectif est d'assurer la représentation auprès des instances gouvernementales et promouvoir le cidre de glace au Canada et à l'international. Parallèlement, ils investissent plusieurs centaines de milliers de dollars annuellement pour placer leurs produits à l'étranger et participer à des salons. Ce n'est pas le potentiel qui manque. Mais selon Charles Crawford, pour que le cidre de glace continue sur sa lancée, il faut plus de producteurs qui osent exporter. « Tout le monde gagnerait à mieux faire connaître le produit », dit-il.

FACTEURS DE SUCCÈS DOMAINE PINNACLE

Stratégie de focus (créneau)

Le Domaine Pinnacle constitue un modèle de succès de par l'efficacité avec laquelle l'entreprise et son équipe a su réaliser une démarche stratégique d'innovation et de différenciation concrète dès son démarrage en 2000. En effet, le modèle et le plan d'affaires ont été élaborés avant le début du projet. Il s'agit ici d'un cas un peu exceptionnel d'un entrepreneur qui a su murir et faire évoluer sa vision à travers un schéma de travail rigoureux, ce qui lui a

La stratégie de focus vise au départ le succès du cidre de glace.



permis d'éviter plusieurs difficultés ou échecs. En fait, la culture d'excellence de l'actionnaire et de son équipe multidisciplinaire a fortement contribué à minimiser les erreurs de parcours du Domaine Pinnacle. À cet égard, l'adoption d'une vision claire et une stratégie de focus sont sans l'ombre d'un doute des facteurs déterminants du succès de cette jeune entreprise qui a le vent dans les voiles sur son marché local et à l'international. C'est par la simplicité de sa vision et de sa stratégie de départ que l'entreprise a réussi à mettre les choses en route avec succès.

« *Ma vision était de me concentrer sur le cidre de glace et j'étais convaincu qu'il s'agissait d'un marché qui pouvait se développer. Si la stratégie fonctionnait, il pourrait éventuellement y avoir d'autres produits. Mais il fallait vraiment que le premier produit ait du succès et que la stratégie tienne la route avec celui-là.* »

Malgré une stratégie en apparence un peu restrictive, la vision d'affaires du Domaine Pinnacle lui permet de faire des sauts importants pour stimuler sa croissance par une compréhension forte du marché et des segments non-exploités par les concurrents. M. Crawford a rapidement saisi qu'il y avait des niches de marché complètement ouvertes et prêtes à être exploitées. C'est par l'analyse rigoureuse des opportunités des segments de marché que l'entreprise s'est dotée d'une stratégie et d'une vision forte lui permettant d'alimenter son développement et sa croissance d'affaires. Par ailleurs, l'association avec des partenaires clés a largement contribué à maximiser les résultats de croissance spectaculaires obtenus par cette jeune entreprise qui est passée d'un chiffre d'affaires de 200 000 dollars en 2002 à 9 millions en 2008.

« *Au début, c'était une stratégie de focus sur un seul produit unique. Pinnacle est une marque forte. Quand on est petit, la stratégie de focus est encore plus importante.* »

Vision d'une marque internationale

Fort de son succès avec le cidre de glace et de l'expansion de son réseau de distribution sur le plan local, M. Crawford songe rapidement à donner plus d'envergure à son entreprise, motivé par sa vision de départ d'avoir une marque internationale très tôt dans son histoire. Il commence donc à détailler sa vision pour de la même façon améliorer son modèle d'affaires qui est centré sur un seul produit. Il travaille donc sérieusement à l'élaboration de la prochaine étape devant permettre de présenter à des distributeurs étrangers ce produit dont les caractéristiques uniques étaient difficilement copiables par de grands joueurs.

« *Je n'ai jamais eu l'idée de vendre juste au Québec, j'ai toujours eu la vision de vendre à l'international.* »

Leader dans son créneau

La vision stratégique de M. Crawford est fortement influencée par l'importance d'être un leader dans son créneau. Il fallait que l'entreprise s'approprie une catégorie inexistante et jusqu'alors inexploitée par de grands joueurs dans le domaine des cidres et spiritueux. Être leader dans les produits québécois avec des marques lancées localement, mais exportables à l'international, voilà le plan de match à réaliser.

« Le succès du cidre de glace était surprenant et plutôt vite en termes de croissance de la catégorie. Ma stratégie a évolué d'être un leader dans le cidre de glace à être un leader dans les produits québécois, mais toujours avec des marques lancées d'abord au Québec qui pourraient ensuite être exportées. C'est la même stratégie, mais avec une gamme de marques élargie. »

Vision stratégique de l'innovation et du modèle d'affaires

Le nouveau défi de M. Crawford porte donc sur l'ajustement de son modèle d'affaires qu'il souhaite plus diversifié tant par les produits, gammes, marques et réseaux que les marchés, tout en poursuivant une stratégie forte axée sur l'innovation et la différenciation. Ceci constitue une phase clé dans l'histoire à succès de Domaine Pinnacle. En effet, l'adaptation d'un modèle d'affaires est souvent périlleuse. On y retrouve généralement beaucoup plus de cas d'échecs et d'histoires d'horreurs. M. Crawford est bien conscient que ceci constitue une étape importante pour l'avenir de son entreprise. Il a choisit toutefois de respecter ses valeurs et d'opter pour une démarche simple et pragmatique en trois étapes qu'on pourrait appeler la stratégie 1-2-3.

Assurer le succès local d'abord

La première étape est de **s'assurer que son produit de base soit un succès local**. En effet, M. Crawford voit vite les possibilités de ce qu'il appelle le «share of voice» médiatique au Québec, ce qui lui permet d'établir à moindre coût une notoriété qu'il n'aurait pu se permettre sur les marchés extérieurs en raison des sommes nécessaires pour y arriver.

« Comment concurrencer les gros joueurs ? L'avantage au Québec c'est que nous sommes capable d'avoir un «share of voice» avec un budget limité grâce à tous les médias francophones (télévision, radio, journaux, critiques de vin) qui nous permettent d'avoir un impact et d'être concurrentiel. On ne peut pas faire ça dans un autre marché comme l'Alberta ou les États-Unis. Aussi, le fait que la SAQ ait de nombreux points de vente, les consommateurs trouvent facilement les produits. »

Élargir la stratégie de focus à une catégorie (créneau)

La deuxième étape de sa stratégie consiste à **définir clairement le créneau ou la catégorie qui sera désormais le positionnement de l'entreprise sur ses marchés**. Il faut être original, unique, innovant et inimitable.

« En 2002, j'ai décidé de me concentrer sur bâtir non pas la marque mais la catégorie. On souhaitait que le cidre de glace Pinnacle devienne LA référence. Au début, toutes nos activités visaient à faire connaître la catégorie : « grassroot », éducation des conseillers en vin, dégustation, etc. Dans la publicité, on mettait l'accent sur le cidre de glace plutôt que sur la marque : comment le servir, avec quoi le servir ? On a aussi fait beaucoup d'effort avec les grands chefs reconnus pour qu'ils intègrent le cidre de glace dans leur menu. »

Internationalisation d'une gamme de marques québécoises

La troisième étape la plus déterminante et difficile à accomplir demeure le **saut à l'international**. Aujourd'hui distribué dans plus de 50 pays, il faut reconnaître que le Domaine Pinnacle a bien réussi ce saut qui aurait pu ne pas bien se passer compte tenu des défis d'accès aux différents marchés et des ressources nécessaires pour y arriver. Sans contredit, M. Crawford et son équipe ont dû travailler à rechercher les maillages stratégiques leur permettant d'être attractifs et d'accomplir ce jalon important pour le succès de l'entreprise. Comment ont-ils réussi ?

« La stratégie visait le succès au Québec pour ensuite exporter. Pour l'exportation, nous manquions de ressources sur plusieurs niveaux : la marque, la crédibilité, le personnel, l'argent, le réseau de distribution, etc. Il fallait donc bâtir une alliance capable de combler nos lacunes. C'est ainsi qu'en 2003-2004, nous avons commencé à bâtir notre relation avec la compagnie de cognac Camus. La stratégie a d'abord été de faire une preuve de concept sur le marché asiatique. »

Démarche structurée à l'innovation (stratégie de l'océan bleu)²

Au démarrage du projet, M. Crawford ne suit pas un modèle précis pour structurer sa démarche d'innovation. Il s'appuie essentiellement sur son expérience en marketing chez Gilette et sur la qualité des gens qui l'entourent, tous passionnés par leur travail et visant l'excellence. Instinctif et créatif de nature, M. Crawford oriente sa démarche à l'image de ce qu'on appelle la stratégie de l'**Océan Bleu** décrite par les auteurs Kim et Mauborgne en 2005 (www.blueoceanstrategy.com). Bien qu'il ne suive pas consciemment ce modèle, il réalise plus tard les analogies existant entre sa propre stratégie et celle de l'Océan Bleu. En fait, cette stratégie vise à créer un nouveau marché presque impénétrable par la compétition, un univers exclusif qu'il déploie rigoureusement en développant ses gammes et marques de produits.

² Kim, W.C, et Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy*. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press. Boston, USA., 240 p.

« Quand j'ai commencé avec le cidre de glace ma stratégie était claire. Je ne l'appelais pas l'Océan Bleu mais je l'avais en tête. J'ai lancé beaucoup de nouveaux produits dans ma carrière et j'ai travaillé dans des PME où c'était important d'avoir une niche qu'on pouvait dominer même si elle était petite. J'ai lu le livre (sur la stratégie de l'Océan Bleu) en 2005 ou 2006 et cela confirmait des choix que j'avais faits dans le passé, ça m'encourageait dans ce que je faisais. »

S'assurer que tout le monde comprend et suit la stratégie

Le travail effectué par M. Crawford s'est construit autour d'une équipe multidisciplinaire très engagée dont la caractéristique première est de bien comprendre la stratégie. Cela ne veut pas dire que des ajustements ou des changements ne sont pas possibles, bien au contraire. Dans les faits, des réunions fréquentes entre les différents départements (production, développement, marketing, ventes) en impliquant les partenaires externes lorsque nécessaire (ex. Camus) sont une clé incontournable du succès de l'entreprise. À ce sujet, M. Crawford fait référence au principe d'«effectuation». L'«effectuation» est en fait une capacité engendrée par la culture même des entrepreneurs qui fonctionnent en réalité par des itérations afin de parfaire leur stratégie. Cette dernière n'est jamais le résultat d'un processus simple et direct. Il faut toutefois s'assurer de comprendre ce qu'on fait et simplifier ce qui est complexe pour que l'ensemble des acteurs puissent partager et suivre la stratégie. Le cas du Domaine Pinnacle représente bien cette idée d'un entrepreneur qui se dote d'outils et de moyens des plus itératifs. La différence est que M. Crawford a réussi à cadrer sa démarche dans un plan qu'on peut référer conceptuellement à la stratégie de l'Océan Bleu. Dans les faits, ce n'est pas la stratégie qui a mené au succès, de toute évidence celle-ci n'était pas clairement définie dès le départ. C'est bien plus **la culture d'entreprise basée sur des valeurs d'excellence qui anime la vision de départ** et le partage de celle-ci avec les équipes de travail motivées et partenaires qui font une différence. Toutefois, cet entrepreneur agit avec une stratégie, une vision et des orientations qu'il cherche à confirmer par son succès commercial.

« On a un plan stratégique sur 5 ans que l'on refait régulièrement. J'ai déjà l'échéancier des produits et des catégories. Pas tous les détails, mais pour les prochaines années nous savons plus ou moins dans quel ordre les produits sortiront et quelles sont les priorités. Les opportunités sont déjà identifiées. Pour nous, c'est simple : on est dans les boissons alcoolisées, on ne va pas dans d'autres produits. »

Culture d'excellence et alliances stratégiques

La culture d'excellence du Domaine Pinnacle est l'élément moteur de la vision et de la stratégie de l'entreprise. Sans elle, il aurait été difficile pour cette jeune PME parmi des géants de se tailler une place aussi enviable en si peu de temps. En réalité, force est de constater que le Domaine Pinnacle n'avait pas un «pool» technologique très important, ni de marques déjà bien établies. Toutefois, M. Crawford avait ce qu'il y a de plus précieux : une vision avec de bonnes idées !

Sans actif stratégique au départ, il était presque impossible de réaliser ce tour de force. Il a donc dû s'en remettre à une intelligence stratégique qui fut celle de son «leadership» et de sa capacité à entraîner ses partenaires dans la «vente» d'une vision et d'un futur incertain. C'est grâce à l'assemblage des différents éléments de sa vision, par son principe d'«effectuation», que M. Crawford a réussi son plan et sa stratégie d'affaires. Cet assemblage s'appelle la culture d'entreprise. Partager ses valeurs et sa passion pour l'excellence, être rigoureux dans l'action et s'adjoindre les talents nécessaires à l'accomplissement de la vision d'une marque internationale ont permis au Domaine Pinnacle de réussir chacune des étapes menant au succès.

Cette culture entrepreneuriale et d'excellence est typique des entrepreneurs qui réussissent en affaires. Une force mobilisatrice et contagieuse qui fait que les gens veulent être engagés avec eux dans une aventure. Il faut reconnaître que cette culture d'excellence fut déterminante dans l'histoire du succès de Domaine Pinnacle. Sans elle, il aurait été difficile d'attirer des acteurs de qualité tels que Camus. Aujourd'hui, les liens de proximité font que ces deux entreprises partagent beaucoup plus que des actifs humains ou financiers. C'est vraiment dans leur culture respective que se passe l'histoire du succès des produits et des marques de ce tandem. Cette relation privilégiée permet aujourd'hui à Domaine Pinnacle de rayonner sur un échiquier international d'une manière à en faire rêver plusieurs.

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 :



Agri-food@lvey