

# RÉTROSPECTIVE EN LIGNE 2014

Où les chefs d'entreprises à croissance exceptionnelle innovatrices de  
l'Ontario se rencontrent, communiquent, innovent et se développent

**FI**  
2014

# TABLE DES MATIÈRES

**02** UNE RÉCEPTION DYNAMIQUE  
OUVRE LA CONFÉRENCE

**04** MESSAGE DE  
L'ONTARIO

**06** SÉANCE  
PLÉNIÈRE

**09** DISCOURS-PROGRAMME  
DU DÎNER

**12** GROUPE  
D'ÉCONOMISTES

**15** RÉSUMÉS DES  
ATELIERS

**16** ATELIER SUR LE  
LEADERSHIP

**19** ATELIER SUR  
L'ÉNERGIE

**22** ATELIER SUR LE  
FINANCEMENT

**24** ATELIER VISÉE  
MONDIALE

**27** GROUPE D'EXPERTS SUR LA  
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

**29** POINTS DE VUE  
DES DIRIGEANTS

# UNE RÉCEPTION DYNAMIQUE OUVRE LA CONFÉRENCE

Il y avait beaucoup d'énergie à la Foire aux idées 2014. La FI, qui en est à sa 19<sup>e</sup> édition, est un forum unique auquel participent les présidents, propriétaires et chefs d'entreprises ontariennes innovatrices à forte croissance. La conférence s'est tenue les 26 et 27 février à l'hôtel et centre de congrès Delta Meadowvale à Mississauga. La réception et le dîner d'ouverture ont été au cœur du rassemblement de plus de 150 participants à ce forum de réseautage. Aux séances du lendemain, experts et entrepreneurs ont débattu de stratégies d'entreprises, de protection de la propriété intellectuelle, d'options de diversification du financement, de leadership, de débouchés à l'exportation et d'autres enjeux qui limitent la croissance et l'expansion des entreprises.



LES PRÉSIDENTS, PROPRIÉTAIRES ET CHEFS D'ENTREPRISES ONTARIENNES À FORTE CROISSANCE ÉTABLISSENT DES LIENS À LA RÉCEPTION D'OUVERTURE DE LA FI 2014.

# MESSAGE DE L'ONTARIO



MONTE KWINTER S'ADRESSE AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ONTARIENNES À LA 19<sup>e</sup> FOIRE AUX IDÉES ANNUELLE À MISSISSAUGA

## NOUVEAUX ACCORDS COMMERCIAUX : DÉBOUCHÉS INTERNATIONAUX

Nouveaux accords de libre-échange, réduction de la bureaucratie et augmentation des efforts de marketing international de l'Ontario, voilà quelques-unes des initiatives gouvernementales qu'a résumées Monte Kwinter, adjoint parlementaire au ministre du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi (MDECE) dans son allocution à la FI 2014.

« Nous travaillons sur plusieurs fronts pour soutenir vos entreprises, ici comme à l'étranger, a déclaré M. Kwinter, ancien homme d'affaires, qui est député et membre du conseil des ministres depuis 1985. Nous nous penchons toujours sur les politiques de soutien à la croissance de l'emploi. La première ministre ontarienne Kathleen Wynne a mis l'accent sur le perfectionnement d'une main-d'œuvre qualifiée et la promotion de l'économie du savoir, préparant nos jeunes à répondre à vos besoins d'affaires et aux exigences du marché du travail. »

Il a souligné la grande amélioration ces dernières années de la démarche canadienne en matière de négociation d'accords commerciaux, dont celui que le Canada a négocié avec l'Europe. « Nous avons mené des consultations approfondies et avons conclu une entente de principe qui éliminera environ 98 % des barrières commerciales entre l'Europe et le Canada. »

## SENSIBILISER LES ENTREPRENEURS AUX DÉBOUCHÉS

M. Kwinter a parlé du Réseau ontarien des entrepreneurs, un guichet unique qui met les entrepreneurs de la province en contact avec des experts locaux. Que vous lanciez une entreprise, désiriez collaborer avec des chercheurs pour innover et commercialiser des découvertes ou vous engagiez à faire croître une entreprise innovante, le Réseau compte des conseillers compétents qui peuvent vous aider ([www.entrepriseroe.ca](http://www.entrepriseroe.ca))

Il a mentionné que les conseillers principaux des bureaux régionaux des Services consultatifs aux entreprises du ministère dans le Sud de l'Ontario aident les dirigeants des sociétés innovantes à forte croissance à passer au niveau supérieur. « Nos conseillers collaborent avec des milliers de sociétés comme la vôtre dans chaque secteur et s'emploient à vous aider à accéder à des programmes de financement, à des fonds et à des ressources, à augmenter vos ventes par le soutien au développement des marchés nationaux et étrangers, à accroître votre productivité et à surmonter les obstacles à la croissance. Il importe particulièrement d'augmenter les exportations, ajoute-t-il, car la part ontarienne des exportations mondiales a reculé. Nos sociétés doivent saisir davantage de débouchés mondiaux. »

## OUVRIR DES PORTES À TRAVERS LE MONDE

M. Kwinter a souligné d'autres initiatives ontariennes axées sur l'exportation, dont la stratégie Visées mondiales. « Nous renforçons nos liens avec les marchés émergents comme le Brésil. Parallèlement, nous continuons de faire des affaires avec nos partenaires commerciaux traditionnels, tels que les États-Unis et l'Europe, a-t-il dit. Cette année, **le réseau ontarien de centres de marketing à l'étranger** sur les principaux marchés mondiaux a aidé plus de 350 entreprises à percer les marchés d'exportation. Ces efforts et les accords commerciaux comme l'AECG créeront des débouchés sur le marché mondial pour les sociétés comme la vôtre. »

La simplification de la réglementation des entreprises donne un avantage stratégique aux sociétés ontariennes et le gouvernement continue de favoriser la réduction de la bureaucratie. M. Kwinter a souligné que l'Ontario a réduit le nombre d'exigences réglementaires de 17 % depuis 2008. « Cela équivaut à l'élimination de 80 000 règlements, a-t-il déclaré. Je suis fier de dire que l'Ontario, pour une deuxième année consécutive, a été reconnu comme chef de file canadien de la réduction de la bureaucratie. »

M. Kwinter a conclu son allocution en rappelant que les gens sont le plus grand atout d'une société (et d'une province). « La Stratégie ontarienne d'emploi pour les jeunes, les programmes de formation axée sur les compétences, le soutien de nos petites entreprises et le renforcement de l'économie du savoir font partie du plan économique du gouvernement, qui est de créer des emplois, aujourd'hui et demain, a-t-il dit. Notre plan est axé sur la principale force de l'Ontario : ses habitants. »

« L'ONTARIO, POUR  
UNE DEUXIÈME  
ANNÉE CONSÉCUTIVE,  
A ÉTÉ RECONNU  
COMME CHEF DE  
FILE CANADIEN DE  
LA RÉDUCTION DE  
LA BUREAUCRATIE. »

Monte Kwinter, député de York Centre,  
adjoint parlementaire au ministre du  
Développement économique, du  
Commerce et de l'Emploi

# SÉANCE PLÉNIÈRE

Douglas Reid, professeur agrégé en commerce international et membre émérite du corps professoral, stratégie, de la Queen's School of Business, est un stratège qui étudie le rendement et les motifs pour lesquels certaines sociétés réussissent mieux que d'autres. M. Reid a émis l'hypothèse d'une nouvelle « normalité » économique dont les sociétés gagnantes doivent tenir compte pour prospérer.

M. Reid a fait une mise en contexte en évoquant les points suivants :

- la solidité des marchés boursiers qui, l'an dernier, ont connu une excellente année, surtout le S&P 500;
- la prospérité de la classe moyenne ontarienne, selon un article du *National Post* s'appuyant sur des données de Statistique Canada;
- une enquête du Conference Board du Canada citant les priorités des chefs de grandes entreprises pour 2014 : excellence opérationnelle, relations clients, capital humain, innovation, réglementation gouvernementale, risque économique et politique planétaire, viabilité, image de marque et réputation, expansion mondiale et confiance dans les entreprises. Selon M. Reid, vu que la croissance n'y figure pas, peut-être ne s'agit-il plus d'un enjeu pour les grandes sociétés.

## REGRET DU BON VIEUX TEMPS

Les sociétés avec lesquelles M. Reid travaille ne perçoivent pas l'incidence de ces indicateurs économiques positifs sur leurs marchés. « Il semble y avoir une coupure », a-t-il souligné, demandant à l'auditoire de partager ses expériences. L'idée qu'il existe un marché haut de gamme et un bas de gamme, mais que le marché intermédiaire subit des pressions a fait consensus. Selon M. Reid, trois conditions sont à l'origine de ces pressions :

1. Comme les consommateurs ne savent pas ce que leur réserve l'économie, les entreprises reçoivent des signaux troubles de leurs clients.

2. Les dirigeants d'entreprises sont dépassés, car ils ne savent pas non plus ce qui s'en vient. Les sociétés s'accrochent donc à leur clientèle existante, cessent de grandir et n'embauchent pas. Des employés frustrés doivent assumer de plus grandes charges de travail.
3. Les gens attendent le retour à la normale d'avant la crise, ou le « bon vieux temps », alors qu'ils pouvaient agir sans craindre qu'une tendance crée une incertitude soudaine.

## LA NOUVELLE NORMALITÉ

« Attendre le retour des marchés "normaux" d'avant la crise est paralysant, a expliqué M. Reid. On ne peut pas donner de signaux clairs aux gens, car il n'y en a pas à donner. Et si les hypothèses sur le retour dans le passé étaient fausses et que la situation actuelle était la nouvelle normalité? »

S'appuyant sur ses recherches, M. Reid a présenté ces « normalités » actuelles :

- **« Précarité ».** Une étude menée dans le Sud de l'Ontario démontre que la moitié de la main-d'œuvre (c.-à-d., les pigistes, les contractuels et les nouveaux immigrants) craint de ne pas avoir de travail dans le futur. En fin de compte, « les gens n'achètent pas s'ils n'ont pas confiance dans l'avenir ».
- **L'innovation est l'affaire des autres.** Bien que M. Reid loue les sociétés canadiennes, qui ont mieux réussi que les sociétés américaines à accroître leur capital et à perfectionner leur main-d'œuvre, il demande si « nous sommes prêts à nous lancer et à risquer l'échec. Nous ne le sommes pas... et les États-Unis nous battent à plate couture. »
- **Modèles d'entreprise prédateurs.** C'est l'imposition de pénalités et de frais inattendus (p. ex., frais d'enregistrement des bagages et frais énormes d'itinérance). « Je suis dérouté par ce que dépensent les sociétés pour attirer des clients et ensuite les arnaquer. C'est contre-productif, car elles trahissent leur confiance. »

- **Chômage élevé chez les jeunes.** Le chômage chez les jeunes (15-24 ans) créera une génération de personnes mécontentes pendant les 50 prochaines années.
- **Inégalité.** Le rapport entre la paie des chefs d'entreprise et celle du travailleur moyen au Canada était de 84:1 en 2002. Il est passé à 122:1 en 2012. « Cette inégalité très nuisible empire les résultats en santé en plus de hausser les coûts de santé et de sécurité », qui ont tous une incidence sur la participation des employés.
- **La classe moyenne est assiégée.** Le taux de croissance annuel composé pour la classe moyenne est d'à peine 3,5 %. « Si votre entreprise dépend de ce marché, vous devez absolument en comprendre l'incidence. »
- **Le désavantage de l'interconnexion mondiale.** Si l'euro s'effondre à nouveau ou si le marché de l'immobilier chinois connaît une effervescence, les investisseurs se réfugieront aux États-Unis, ce qui aura un énorme impact sur le dollar américain.

Autrement dit, la nouvelle normalité est synonyme de demande incertaine, d'importance accrue des prix, de baisse de loyauté, de diminution de la participation des employés et de perte de confiance dans les entreprises. M. Reid appelle cela « l'économie *Hunger Games* ».

## ET APRÈS? CONSEILS PRATIQUES

Que doit donc faire une entreprise? Selon ses apprentissages auprès de « trois sources de sagesse », soit Warren Buffet, Peter Drucker et K. Anders Ericsson, M. Reid a dévoilé ce qui fonctionne en pratique à la suite d'essais avec quelques sociétés. Reconnaisant que les sociétés et les industries sont différentes et qu'il n'existe pas de solution miracle universelle, il a exhorté l'auditoire à voir autrement la concurrence sur le marché d'aujourd'hui et à essayer la démarche suivante :

1. **Demeurer pertinent dans l'avenir.** M. Drucker a posé la question cruciale suivante : « Quel problème votre produit ou service sert-il à résoudre? »

Vos clients cherchent une solution à un problème et vous devez vous efforcer de la trouver. Vous devez non seulement résoudre les problèmes, mais aussi vous demander s'ils seront pertinents dans l'avenir.

2. **Adopter une stratégie qui simplifie les choses et facilite la compréhension du personnel.** Si vous occupez un créneau unique de grande valeur, vous renforcez la volonté d'un client de payer davantage (p. ex., Nike et Apple). En même temps, il importe de mettre l'accent sur la réduction des coûts de la solution au problème de votre client. Si vous ne pouvez avoir de revenus tout en réduisant les coûts, votre stratégie ne fonctionne pas.
3. **Comprendre que l'avantage est passager.** Il est impossible de maintenir un avantage concurrentiel durable. Reconnaissez plutôt que vous devez sans cesse vous réinventer et prévoir le budget en conséquence. Plus important encore, la gestion de



DOUGLAS REID, PROFESSEUR AGRÉGÉ EN COMMERCE INTERNATIONAL ET MEMBRE ÉMÉRITE DU CORPS PROFESSORAL, STRATÉGIE, DE LA QUEEN'S SCHOOL OF BUSINESS

l'échec est fondamentale. Ne jetez pas le blâme sur les employés, cela tue l'innovation.

- 4. La mise en œuvre est encadrée et doit être harmonisée.** Trois éléments se combinent pour « faire le travail ». D'abord, l'affectation des ressources (p. ex., argent, personnel et temps). Ensuite, les systèmes officiels qui tirent parti de la culture (p. ex., structures de reddition de comptes, procédures et gestion du rendement). Enfin, les pratiques officieuses qui tirent parti de la culture (p. ex., échanges entre pairs et exemples de comportement donnés par les hauts dirigeants). Pour que la mise en œuvre de votre stratégie soit sans faille, ces trois éléments doivent être rattachés.
- 5. Mesurer seulement ce qui compte... et laisser tomber les récompenses et les punitions.** Comme le dit le dicton, ce que l'on peut mesurer peut être géré. « En fait, ce que l'on mesure peut être manipulé si on associe une récompense ou une punition aux résultats. »
- 6. Répartir son attention.** Supposez que, comme la plupart des gens, vous disposez de six heures d'énergie par jour. Supposez aussi que vous en gardez la moitié pour votre famille et votre vie personnelle. Déterminez ce que vous devriez faire pendant ces trois heures pour ajouter le plus de valeur à votre entreprise, puis saisissez l'occasion et faites-le.
- 7. Persévérer.** Le plus important est de survivre. Ne vous attachez pas à l'idée des bonnes et des mauvaises années; vous aurez toujours de mauvaises années. Votre tâche est de penser au-delà des revenus et de la rentabilité et de donner un sens au travail dans une économie incertaine afin que vos employés se concentrent sur la stratégie.

Pour croître dans cette nouvelle normalité, le conseil de M. Reid est simple mais profond : faites-en moins... mais faites-le mieux et restez concentrés.

« ATTENDRE  
LE RETOUR  
DES MARCHÉS  
“NORMAUX”  
D'AVANT LA CRISE  
EST PARALYSANT. »

Douglas Reid, professeur agrégé en  
commerce international et membre  
émérite du corps professoral, stratégie,  
de la Queen's School of Business

# DISCOURS-PROGRAMME DU DÎNER

## LEÇONS RETENUES : TIRER PROFIT DES INNOVATIONS CANADIENNES POUR ÊTRE CONCURRENTIEL À L'ÉCHELLE MONDIALE

Comment garder une société de 130 ans jeune, alerte et avide d'innovation? Dans un discours concluant la première journée de la Foire aux idées 2014, la présidente et chef de la direction de GE Canada, Elyse Allan, a offert un aperçu détaillé des initiatives de GE en matière d'innovation et de la façon dont d'autres sociétés peuvent apprendre de cette expérience.

M<sup>me</sup> Allan ne s'oppose pas à ce qu'on lui pique ses techniques d'innovation, car celles-ci évoluent constamment à mesure que GE emprunte des idées de multiples sources, dont un récent livre destiné aux entreprises en démarrage. « L'innovation n'est pas pour les âmes sensibles, a-t-elle dit. Il y a abondance d'idées; c'est leur exécution qui fait la différence. »

## RÉAGIR À LA NOUVELLE DYNAMIQUE DU MARCHÉ

M<sup>me</sup> Allan, à l'emploi de GE « par intermittence » depuis 1983, a commencé sa présentation en analysant l'économie mondiale imprévisible. Récemment rentrée d'un sommet trimestriel des 50 principaux cadres mondiaux de GE, elle a expliqué comment cette reprise économique diffère des précédentes. « La croissance n'est pas revenue comme prévu, a-t-elle dit. Elle revient tranquillement, petit à petit. » La croissance durable ne vient pas d'un pays ou d'une région seulement, a-t-elle souligné, mais de foyers de prospérité. « Il ne s'agit pas de l'Amérique du Sud, mais d'une région du Brésil. Il ne s'agit pas de l'Asie, mais d'une partie du Sud-Est asiatique. »

Partout dans le monde, elle observe une évolution de l'équilibre du pouvoir et de la dynamique de consommation ainsi qu'une concurrence accrue. « Il est évident que, pour réussir dans un tel milieu, nous ne pouvons utiliser l'ancienne méthode, a indiqué M<sup>me</sup> Allan. Nos produits et processus doivent être innovateurs. »

## PRENDRE DE L'AVANCE SUR LA CONCURRENCE

À une période où nombre de sociétés réduisent leurs budgets d'innovation, M<sup>me</sup> Allan a souligné que GE dépense plus de 6 milliards de dollars US par an en recherche et développement. En 2013, GE a déposé plus de 2 800 brevets. Elle a ajouté qu'une économie turbulente peut faire de l'innovation un avantage concurrentiel « parce qu'à la sortie de la crise, nous voulons être devant les autres ».

Pour réussir, il faut favoriser une culture d'exploration et d'habilitation dans l'ensemble de l'entreprise, a dit M<sup>me</sup> Allan. « Comme dirigeants, nous devons transposer l'innovation de l'imagination à l'action, a-t-elle ajouté. Sans courage, les idées demeurent des idées. »

Les sociétés ont aussi besoin d'un cadre discipliné qui sous-tend leurs efforts d'innovation. « L'imagination sans discipline, c'est le chaos, a dit M<sup>me</sup> Allan. Vous avez besoin de rigueur pour aller jusqu'au bout malgré les hauts, les bas et les échecs. » Surtout, indique M<sup>me</sup> Allan, l'innovation doit découler des besoins du marché. « Thomas Edison, fondateur de la General Electric Co. il y a 160 ans, a dit : "Je découvre ce que le monde veut, puis je l'invente". »

## PLEINS FEUX SUR LA STRATÉGIE D'INNOVATION DE GE

M<sup>me</sup> Allan a décrit les quatre principes sous-jacents de la stratégie d'innovation de GE :

- 1. Ouvrir de nouveaux marchés.** GE reconnaît que le succès viendra de sa présence sur les marchés non traditionnels dans le monde. Selon M<sup>me</sup> Allan, que vous soyez une petite entreprise ou une multinationale prospère, « vous devez innover dans votre façon d'évaluer les débouchés mondiaux. Il faut refaire vos profils et vos évaluations de risques. » Les hypothèses qui s'appliquent aux marchés développés peuvent ne pas convenir autant aux économies émergentes.

Pour réduire les risques liés à la croissance, les PME peuvent établir des partenariats avec de grandes entreprises, a ajouté M<sup>me</sup> Allan. « Collaborer avec des multinationales peut vous ouvrir le monde et réduire le risque lié aux nouveaux marchés. » Au cours de la période de questions, bon nombre de participants se sont dit des fournisseurs de GE et ont convenu que leur collaboration avait entraîné des possibilités de croissance internationale, ce qui en a poussé d'autres à demander à M<sup>me</sup> Allan comment s'intégrer à la chaîne d'approvisionnement de GE. Elle a répondu que les fournisseurs potentiels doivent offrir « les solutions mondiales concurrentielles dont nous avons besoin, mais une fois que vous êtes approuvés, nous pouvons vous ouvrir des marchés où vous n'êtes peut-être jamais allés. »

Par exemple, M<sup>me</sup> Allan a mentionné la division aéronautique de GE à Bromont, au Québec, qui est devenue un centre mondial d'excellence en robotique et fabrication de pointe. En collaborant avec de petites entreprises dans le cadre d'un processus d'« incubateur », « nous créons des robots pour les installations aéronautiques de GE partout dans le monde, a-t-elle dit. Il importe que les fournisseurs et acheteurs créent une nouvelle série dynamique de modèles d'approvisionnement pour partager le risque. »

## 2. Chercher de nouvelles possibilités de collaboration.

GE reconnaît ne pas avoir toutes les réponses et elle cherche de nouvelles façons de collaborer avec des innovateurs externes. Par exemple, elle a bâti de nouveaux centres d'innovation pour les clients au Canada, au Japon, en Corée du Sud et en Arabie saoudite afin de se rapprocher de sa clientèle. « Nous voulons savoir comment écouter nos clients dès le départ et travailler avec eux plus tôt au cours du processus », a dit M<sup>me</sup> Allan.

Dans un autre exemple de collaboration innovatrice, GE Canada a lancé un défi d'ingénierie interne en 2013. Sa division aéronautique voulait un nouveau support plus léger pouvant soutenir un moteur à réaction pendant sa manipulation. Au moyen de GrabCAD, un outil d'ingénierie à code source libre, GE a ouvert son défi au monde entier.

La société a reçu près de 700 soumissions de 56 pays. « Le concept gagnant répondait à toutes nos exigences, a dit M<sup>me</sup> Allan. Il a réduit le poids de 84 %, diminuant considérablement la consommation et les émissions. »

« Nous savons que les petites entreprises et les particuliers peuvent innover autant qu'une grande société. La taille ne compte pas, mais la collaboration, oui. Une combinaison de joueurs, qui travaillent ensemble, est le principal moteur de l'innovation. »

**3. Fixer des objectifs audacieux.** « L'innovation découle d'objectifs ambitieux, combinés à des critères de mesure appropriés », a déclaré M<sup>me</sup> Allan. Pendant des années, les dirigeants canadiens pensaient que « si nous étions meilleurs que le concurrent d'en face, nous gagnerions. Aujourd'hui, la concurrence provient de partout dans le monde, plus vite que jamais. Pour dominer, il faut utiliser des indices de référence mondiaux. » Par exemple, en mesurant son rendement à ce qui se fait de mieux dans le monde, le centre de Bromont est devenu « l'installation de GE la plus productive en son genre. Il rivalise chaque jour avec 20 usines à travers le monde. »

GE a adopté très tôt les principes de fabrication allégée et a été l'une des premières à lancer le programme d'amélioration Six Sigma. Ces initiatives exigent une documentation et des mesures strictes pour veiller à faire ce qu'il faut et à toujours mieux le faire. Avec la fabrication allégée, a indiqué M<sup>me</sup> Allan, « vous augmentez votre capacité de production pour innover davantage ». Soulignant que GE a appliqué ce concept tant à la production qu'à tous ses processus et bureaux, elle a ajouté : « Il faut toujours s'améliorer. Pour surpasser les meilleurs, il faut se comparer aux meilleurs. »

**4. Réduire les délais de lancement.** « La gestion de l'innovation a beaucoup à voir avec la rapidité, a déclaré M<sup>me</sup> Allan. Il faut prouver que l'on peut lancer ses produits sur le marché plus vite, car les débouchés peuvent être moins durables qu'avant. En attendant trop, on risque de passer à côté. »

## APPRENDRE DES ENTREPRISES EN DÉMARRAGE

GE a adopté sa bible de l'innovation : un livre d'Eric Ries, entrepreneur de la Silicon Valley, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Ciblant les entreprises à faibles ressources, M. Ries prône une pénétration plus rapide des marchés avec « des produits à peine rentables » pour sonder les réactions et produire des solutions plus axées sur les clients. « Il faut construire, évaluer, apprendre, a dit M<sup>me</sup> Allan. Testez vos hypothèses dès que possible avec le client afin de mieux comprendre ce qu'il veut et le lui offrir plus rapidement. »

Elle admet que c'est plus facile à dire qu'à faire, même chez GE. « Nous avons tendance à mettre l'accent sur notre produit. » Les ingénieurs de GE insistent souvent sur la perfection des nouveaux produits avant leur sortie, a-t-elle dit. « Les travaux d'Eric nous ont rappelé l'importance de collaborer rapidement avec le client, de lui montrer ce qu'on essaie de faire, d'obtenir sa rétroaction, de s'ajuster et d'aller le revoir. » M<sup>me</sup> Allan a dit que GE a fait équipe avec M. Ries pour former « tout le personnel » à ses processus.

## DE L'IDÉE À LA MISE EN ŒUVRE EN 100 JOURS

M<sup>me</sup> Allan a déclaré que GE a aussi créé de nouveaux cadres pour favoriser l'innovation chez ses employés. « Nous avons appris que les gens ont besoin d'espace et de temps pour innover et les mettons donc dans une "zone d'aspiration" pour qu'ils testent des idées à risque élevé. » Elle a aussi parlé des « accélérateurs d'innovation » de GE, qui donnent aux innovateurs 100 jours pour transformer leurs idées en programmes pilotes. « L'idée est d'accélérer l'innovation et de préserver l'esprit d'entrepreneuriat dans une grande société comme GE. »

En fin de compte, favoriser l'innovation consiste à libérer l'esprit d'entrepreneuriat des gens, a dit M<sup>me</sup> Allan. « Il nous faut des personnes qui rêvent, exécutent, échouent rapidement et exécutent à nouveau. C'est ce que nous appelons échouer horriblement. » Elle s'est une fois de plus appuyée sur l'esprit du fondateur de GE. « Thomas Edison a dit : "Je n'ai pas échoué. J'ai simplement trouvé 10 000 façons qui ne fonctionnaient pas". »

M<sup>me</sup> Allan a conseillé aux entreprises ontariennes d'adopter une culture axée sur l'innovation. « Je crois que cela est essentiel à la compétitivité mondiale et au succès futur du Canada. »

## GE – 120 ANS D'INNOVATION

Cofondée par Thomas Edison, la General Electric Co. est peut-être la multinationale modèle : un monstre de 146 milliards de dollars US dont l'engagement envers l'innovation l'a propulsée dans 160 pays. Même dans la culture d'entreprises spécialisées actuelle, GE offre une large gamme de produits, des réfrigérateurs et machines à laver aux systèmes d'éclairage, éoliennes, locomotives, systèmes de soins de santé et technologies de purification de l'eau. Parmi les nombreuses inventions de GE, notons l'ampoule et le grille-pain électriques, le réfrigérateur domestique et le système de radiodiffusion transocéanique. Plus récemment, les ingénieurs de GE ont conçu le premier turbopropulseur et le premier turboréacteur, le satellite Mars Observer, l'imagerie médicale haute résolution, le premier hôpital entièrement numérique et la première machine à laver pouvant communiquer avec votre sècheuse par voie électronique. Menant ses activités principalement à Toronto, Mississauga et Peterborough en Ontario, à Montréal et Bromont au Québec et à Calgary, GE Canada se spécialise dans l'aviation, les technologies de soins de santé et de production d'énergie ainsi que la gestion de l'énergie. Elyse Allan est présidente et chef de la direction de GE Canada depuis 2003.

# GROUPE D'ÉCONOMISTES

## POINT DE VUE : CROISSANCE LENTE MAIS SOUTENUE



(DE GAUCHE À DROITE) TOM CLARK, CRAIG ALEXANDER, BENJAMIN TAL ET PETER HALL

### Animateur

- **Tom Clark**, animateur, Global TV  
*The West Block with Tom Clark*

### Experts

- **Craig Alexander**, premier vice-président et économiste en chef, Groupe Banque TD
- **Benjamin Tal**, économiste en chef adjoint, Marchés mondiaux CIBC Inc.
- **Peter Hall**, vice-président et économiste en chef, Exportation et développement Canada

Dans son introduction, l'animateur Tom Clark, de l'émission *The West Block with Tom Clark* sur Global TV, a repris la vieille blague sur les trois économistes ayant six opinions divergentes. À la fin d'un débat animé et instructif, les experts ont semblé atteindre un consensus sur les perspectives économiques positives pour les PME ontariennes au cours des 12 à 18 prochains mois.

M. Clark a présenté les experts, Craig Alexander (premier vice-président et économiste en chef, Groupe Banque TD), Peter Hall (vice-président et économiste en chef, Exportation et développement Canada) et Benjamin Tal (économiste en chef adjoint, Marchés mondiaux CIBC Inc.) et a demandé à chacun de présenter un aperçu des économies provinciale, nationale et mondiale.

Après un échange d'idées instructif et divertissant, les experts ont convenu que les PME ontariennes peuvent s'attendre à des taux d'intérêt stables, un dollar canadien plus faible et une croissance continue de l'économie américaine. Le pronostic à long terme comporte des défis, tels qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et une hausse des taux d'intérêt.

« Les PME sont à la merci des tendances économiques générales, a dit M. Alexander, de la TD, et, après plusieurs années de faible croissance, nous observons en 2014 une légère accélération. Les marchés émergents ont largement contribué à cette récente croissance, mais l'Europe et les États-Unis en feront plus. Les États-Unis ne vivent pas un boom, mais le gouvernement intervient moins, ce qui est bon pour nous. Si votre croissance est de 2 %, elle suit la tendance, et l'Ontario en profitera. »

### UNE ANNÉE DE TRANSITION

Pour M. Tal, de CIBC, 2013 a marqué une transition pour l'économie mondiale. « Il y a un an, nous parlions du sort de l'euro, a-t-il dit, et nous savons maintenant qu'il est là pour rester. Nous doutions de la reprise américaine, mais elle est maintenant durable. La Chine a atterri en douceur, surtout parce qu'elle a la capacité politique de gérer son économie. »

M. Tal s'est dit moins optimiste pour l'économie canadienne. « Au Canada, nous avons deux économies, a-t-il dit. Les exportations se porteront bien, mais, sur le plan de l'économie nationale, le consommateur est épuisé. Nous sommes très endettés. Le secteur de l'habitation ralentira. En Ontario, le secteur de la fabrication devrait croître, mais il existe d'importants problèmes structurels. »

### DEMANDE CONTENUE

Selon M. Hall, d'Exportation et développement Canada, la demande contenue aux États-Unis est un signe positif de croissance. « Le marché américain de

l'habitation est hors-jeu depuis longtemps, a-t-il déclaré, et aujourd'hui les risques y sont bien moindres. Ce secteur entraîne beaucoup d'autres activités économiques et le marché américain de l'habitation pourrait croître de 40 % à 50 % dans les deux prochaines années, atteignant tout juste un niveau viable. »

Il a souligné que la confiance a augmenté au cours des six à huit derniers mois, surtout aux États-Unis, en Europe et au Japon. « Si nous ajoutons cela à la demande contenue, les investissements pourraient déferler, a-t-il dit. Le choc de la croissance pourrait nous prendre par surprise. »

M. Alexander a convenu que la croissance est imminente aux États-Unis, le marché de l'habitation soutenant les dépenses de consommation. « L'âge médian du parc automobile américain est de 11,5 ans, a-t-il dit. À un certain moment, il faut remplacer sa voiture et, lorsque la vôtre a plus de 10 ans, vous la remplacez. C'est pourquoi les ventes de voitures ont été si fortes, ce qui a entraîné une reprise du secteur américain de la fabrication. L'économie américaine aurait crû bien plus vite l'an dernier sans le "freinage fiscal" créé par le gouvernement. Malgré l'impasse politique qu'a connue le pays, son économie a crû. »

M. Tal a souligné que la première étape de la reprise du secteur américain de l'habitation a été l'investissement dans des immeubles à bas prix pour répondre à la demande accrue de logements locatifs. La seconde étape exige une croissance « traditionnelle », où les gens achètent leur propre maison. Une hausse de la qualité des nouveaux emplois aux États-Unis devrait les aider en ce sens. « On crée plus d'emplois bien rémunérés, a-t-il dit. Le crédit est la clé. Le ratio d'endettement a diminué aux États-Unis et le taux de délinquance sur les prêts hypothécaires est revenu à la normale. L'économie américaine s'améliorera. Je crois qu'à long terme, elle nous surprendra. »

**« SI VOTRE  
CROISSANCE  
EST DE 2%,  
ELLE SUIT LA  
TENDANCE. »**

**Benjamin Tal, économiste en chef adjoint,  
Marchés mondiaux CIBC Inc.**

## LE DOLLAR CANADIEN PLUS FAIBLE

Le Canada profite de la vigueur de l'économie américaine, mais l'enjeu est la valeur du dollar canadien pour les PME exportatrices. Soulignant la récente perte de valeur, M. Clark a demandé aux experts d'y aller d'une prédiction pour les six prochains mois.

M. Hall a cerné les facteurs déterminants de la valeur du dollar canadien : les cours du pétrole et des produits de base, les écarts de taux d'intérêt à court terme, la valeur du dollar américain par rapport aux autres devises et ce qu'il a appelé l'« effet de halo canadien ». « Notre devise est tributaire des produits de base, a-t-il dit, et les prévisions sont à la baisse. Nous prévoyons donc un dollar canadien à 92 ou 93 cents pour les prochaines années. »

Selon M. Alexander, l'une des principales raisons de la récente hausse de valeur du dollar était les taux d'intérêt extrêmement faibles aux États-Unis, qui visaient à stimuler l'économie. « Une fois les taux d'intérêt à zéro, la Réserve fédérale américaine ne pouvait plus les baisser. Elle a donc procédé à un assouplissement quantitatif, du jargon d'économiste désignant les achats d'obligations. Ce programme public a permis d'acheter des obligations d'une valeur de 85 milliards de dollars US chaque mois. Cela a relâché la pression sur le dollar américain, mais augmenté la pression sur le nôtre. La Réserve fédérale a éliminé ce programme et le marché en a tenu compte, poussant le dollar américain à la hausse et le nôtre à la baisse. Je prédis que le dollar canadien oscillera entre 85 et 90 cents. »

M. Tal était moins disposé à prédire la valeur du dollar canadien, indiquant que la volatilité de la conjoncture et les multiples forces à l'œuvre ne permettent que des suppositions. Selon lui, la récente valeur élevée du dollar canadien était injustifiée. « Il n'y avait pas de raison d'être à parité [avec le dollar américain], a-t-il dit. Les gens pensaient simplement que le Canada était unique : il n'y a pas eu de krach immobilier, sa situation budgétaire était bonne et c'était le seul pays à ne pas avoir eu de faillites bancaires. »

**LES EXPERTS  
ONT CONVENU  
QUE LES TAUX  
D'INFLATION  
DEMEURERONT  
FAIBLES (UN OU  
DEUX POUR CENT)  
DANS UN AVENIR  
PRÉVISIBLE.**

# RÉSUMÉS DES ATELIERS

## EN RÉSUMÉ : CONSEILS ET OPINIONS SUIVANT LA SÉANCE

Durant les quatre ateliers du 27 février 2014 sur le leadership, l'énergie, le financement et l'exportation, des délégués ont entendu des experts et examiné des questions touchant les entreprises en croissance rapide. Après les ateliers, un présentateur a exposé aux participants les faits saillants des discussions en groupe durant une séance plénière.

Le présentateur de l'atelier **Le leadership dans un monde en évolution**, Steven J. Stein, fondateur et chef de la direction de Multi-Health Systems Inc., a indiqué que la discussion a porté en grande partie sur la façon de trouver et de perfectionner la prochaine génération de dirigeants parmi les gestionnaires et les cols bleus. Voici certains des principaux points :

- reconnaître qu'il faut adopter une démarche différente pour motiver la nouvelle génération de travailleurs et les futurs gestionnaires;
- déterminer la quantité et les types de formation requis, surtout sur les compétences en leadership;
- réaliser que la culture et la vision d'entreprise importent pour attirer et garder de jeunes employés talentueux.

Le présentateur de l'atelier **Stratégies en matière d'énergie pour les PME**, George Mandrapilias, chef d'équipe de la fabrication de pointe au MDECE, a affirmé que l'un des concepts clés abordés était la nécessité de considérer l'énergie différemment. Celle-ci devrait être vue et gérée comme une donnée stratégique et pas juste un coût. Voici certaines des idées qui sont ressorties :

- le leadership du PDG est essentiel pour la gestion de l'énergie, mais l'incidence se multiplie avec le soutien d'un champion du personnel;
- la gestion de l'énergie est un enjeu pas juste pour les ouvriers, mais pour toute l'entreprise;

- des conseils et des programmes aident les sociétés à gérer plus stratégiquement leur consommation d'énergie.

L'animateur de l'atelier **Financement de la croissance**, Jim Crocker, fondateur et chef de la direction de Boardroom Metrics, a indiqué qu'on a discuté des meilleures façons de financer une grosse commande et des différences entre les fonds de capital de risque et d'investissement. Voici certains des principaux points soulevés :

- les banques et autres établissements financiers sont des fournisseurs, pas des partenaires;
- l'importance de nouer des relations avec des sources de financement possibles un an avant d'en avoir besoin;
- la disponibilité des programmes de subvention gouvernementaux pour compenser les prix de revient.

Le présentateur de l'atelier **Visée mondiale**, Blair Poetschke, directeur de la Direction du commerce international du MDECE, a indiqué que les gens disaient que le monde était grand, mais que cela avait changé. Grâce à Internet, aux médias sociaux et aux technologies comme Skype, il est en réalité devenu assez petit. Voici les principaux conseils pour réussir à l'échelle mondiale :

- choisissez le meilleur modèle d'exportation selon vos besoins;
- choisissez vos partenaires locaux avec soin;
- comprenez les différences culturelles.

Le leadership, les coûts énergétiques, le financement et les marchés d'exportation sont les principaux enjeux des sociétés en croissance. Selon la réaction de l'auditoire aux résumés des ateliers, les conseils et les opinions exprimés ont donné à de nombreux participants à la conférence de la matière à réfléchir.

# ATELIER SUR LE LEADERSHIP

## UN MONDE EN ÉVOLUTION : LE NOUVEAU POINT DE VUE DES DIRIGEANTS



(CENTRE) STEVEN J. STEIN, FONDATEUR ET CHEF DE LA DIRECTION, MULTI-HEALTH SYSTEMS INC.

### Présentateur

- **Steven J. Stein**, fondateur et chef de la direction, Multi-Health Systems Inc.

### Animateur

- **Hugh Coppen**, président, Winning Leadership Inc.  
« Meet the new boss, Same as the old boss », chantaient The Who dans la célèbre chanson « Won't Get Fooled Again ».

Mais les temps ont changé.

Pour qu'un dirigeant réussisse aujourd'hui, le nouveau patron doit être totalement différent de ses prédécesseurs. La culture au travail a changé, exigeant un nouveau style de leadership et des compétences différentes. Le psychologue clinicien Steven J. Stein a dirigé un atelier animé sur le nouveau paysage du leadership.

Ses conseils professionnels se fondent sur l'expérience pratique. Il est le fondateur et chef de la direction de Multi-Health Systems Inc., et un expert de calibre international du leadership au travail. « Selon les médias, il y a une pénurie de leadership au Canada, a dit M. Stein. Je m'en inquiète en tant que psychologue et dirigeant. J'ai donc un autre but ce matin : apprendre de vous et vous aider à partager votre expertise et votre expérience du leadership. »

## LES DIRIGEANTS PEUVENT CHANGER

M. Stein a indiqué que la notion de leadership et sa pratique évoluent sans cesse. Les entrepreneurs diffèrent des dirigeants statiques. Les dirigeants prospères peuvent changer à mesure que l'entreprise évolue. Ceux qui n'ont pas cette capacité éprouveront des difficultés.

« Il est difficile d'être un dirigeant sans évoluer avec l'entreprise, a-t-il ajouté. Des gens ayant de bonnes compétences techniques sont souvent promus aux postes de direction. Nous disons à un ingénieur qu'il est désormais un gestionnaire, mais les compétences sont différentes. Il peut être un grand ingénieur, mais pas nécessairement apte à gérer les gens. Les compétences techniques ou professionnelles ne sont pas toujours la meilleure raison de promouvoir les gens. Il est ardu de gérer du personnel. »

Fait peu étonnant, l'auditoire était entièrement d'accord avec cela. Le chef d'une moyenne entreprise de fabrication s'est tenu responsable des problèmes de gestion de celle-ci. « Mon plus grand défi est moi-même, a-t-il dit. Je n'ai pas de formation en gestion de personnel. »

Un autre fabricant a dit au groupe comment il avait convaincu ses trois fils de se joindre à l'entreprise familiale, située dans une région rurale. La formation en gestion a été cruciale dans ce cas. « Je sais que c'était une affaire de personnes et je voulais que mes fils restent dans l'entreprise, a-t-il dit. Quand l'aîné a eu 32 ans, je l'ai nommé président et il était un peu méfiant. J'ai trouvé des formateurs externes en matière d'attitude, de communication et de perfectionnement auxquels nous faisons appel cinq ou six fois par année. Les divers types de formation coûtent très chers. Notre personnel n'a jamais été aussi coopératif. Quand les gens comprennent la culture, leur rendement s'améliore. »

Un autre dirigeant a dit tout le contraire. « Je crois que la formation est une perte de temps, a-t-il indiqué. Nous avons fait appel à des formateurs plusieurs fois. Les gens sont enthousiasmés au début et certains changements ont même duré un an, mais ils finissent par revenir à la case départ. »

### LA FORMATION DOIT ÊTRE ALIMENTÉE

Un sondage rapide auprès du groupe a révélé qu'environ 60 % des dirigeants dépensaient « beaucoup » d'argent pour former leur personnel. La plupart ont convenu que la formation doit être alimentée et soutenue par la direction. Les cadres intermédiaires doivent se sentir responsables du changement, ce qui peut poser des risques importants.

Un chef d'entreprise a dit qu'en passant du temps au sein d'une équipe de projet, il a accru l'efficacité de son programme de formation. « L'implantation récente d'un système informatique a été très difficile, a-t-il indiqué. J'ai appris qu'il faut vraiment guider et convaincre certaines personnes. Vous devez être stratégique et ajouter des mentors au processus pour que les nouveaux employés puissent voir leur avenir dans l'entreprise. J'ai passé beaucoup de temps avec les équipes, deux ou trois heures par semaine. Ils ont besoin de formation, de connaître les valeurs et de "risquer leur peau". La situation doit profiter à tous. »

La plupart des participants ont convenu que la formation n'est utile que si le personnel est motivé et engagé. « Peu importe le but de la formation, sa réussite dépend en fin de compte des gens que vous embauchez, a dit le chef d'une entreprise de fabrication de matériel. La personne que vous engagez est très importante. Après 35 ans, nous avons conclu que la personnalité ne peut être changée. Vous devez embaucher la bonne personne en fonction de l'attitude. »

### EMBAUCHE CRÉATIVE

Le chef d'une entreprise de fabrication de matériel du secteur des services publics a proposé une solution au défi de trouver et d'engager les meilleurs employés. Il est allé directement à la source. « Pour les rencontrer et apprendre à les connaître, j'ai enseigné l'ingénierie à temps partiel dans un collège et une université, a-t-il dit. Pourquoi? Car des étudiants y suivent un

programme d'études de cinq ans et ont une expérience pratique. Vous avez un vaste choix de personnes. J'en engage désormais certaines dans mon entreprise et cela fonctionne très bien. En embauchant quelqu'un, je dois pouvoir m'imaginer son avenir dans l'entreprise. »

M. Stein a indiqué que des entreprises très prospères adoptent cette même démarche. « C'est ce qui caractérise Google et il s'agit probablement de l'une des clés de son succès, a-t-il dit. Lorsqu'elle engage des programmeurs, elle cherche aussi des compétences en gestion. Google m'a dit qu'elle cherche toujours ces compétences chez les nouveaux employés, car, dans six mois, ils géreront d'autres personnes. »



LES PARTICIPANTS ONT COMPRIS LES DÉFIS AUXQUELS FONT FACE LES DIRIGEANTS D'AUJOURD'HUI

### MOTIVATION DES POST-BOOMERS

M. Stein est passé des pratiques efficaces d'embauche à la tâche cruciale de motiver la dernière génération de travailleurs et les dirigeants émergents. Les « post-boomers », définis comme étant nés entre 1980 et 1995, qui sont environ sept millions, connaissent la croissance la plus rapide au sein de la main-d'œuvre canadienne. Leurs attitudes, valeurs et motivations sont très différentes de celles des générations précédentes.

« Leurs exigences et leurs attentes sont différentes, a affirmé M. Stein. Comme dirigeants, nous devons apprendre à nous adapter à ce changement, sinon, nous raterons l'occasion. Bon nombre d'entre nous devront examiner de près les aspects et les bizarreries des post-boomers. Leur motivation est différente. Autre réalité : ils sont plus susceptibles de changer d'emploi; nous pourrions donc hésiter à investir dans leur

formation. Toutefois, si nous n'offrons pas de formation, nous n'aurons pas de bons employés. C'est un risque que nous devons prendre. »

En résumant la séance, M. Stein a indiqué que les dirigeants doivent aussi se voir comme des travailleurs; pour maintenir l'efficacité du rendement, ils doivent maintenir un bon équilibre travail-vie.

« Nous devons prendre des pauses durant la journée de travail pour recharger les batteries, que ce soit par la méditation, la prise de conscience ou tout autre moyen, a-t-il dit. Les bons dirigeants doivent aussi prendre soin d'eux-mêmes. »

### **ÉVALUEZ VOTRE RENDEMENT EN MATIÈRE DE LEADERSHIP**

Que faut-il pour être un grand dirigeant d'entreprise de nos jours? En répondant à un bref questionnaire sur le leadership, réalisé par M. Stein, vous apprendrez à connaître l'incidence directe de votre intelligence émotionnelle sur vos qualités de chef. Il se penche sur « les quatre piliers du leadership » liés à l'intelligence émotionnelle. Les dirigeants émotionnellement intelligents – très bonnes compétences en relations humaines, gestion du stress, adaptation, empathie et résolution de problèmes – réussissent mieux et génèrent plus de revenus que ceux qui n'ont pas ces compétences. Ce n'est pas un test scientifique, mais plutôt une courte évaluation pour attirer votre attention sur les qualités importantes d'un bon dirigeant.

Ce questionnaire fait partie du rapport 21 de la série Les entreprises à croissance exceptionnelle (ECE) du ministère. Cliquez sur l'image pour consulter le rapport complet et le questionnaire.

RAPPORT 21  
SÉRIE « LES ENTREPRISES À  
CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »



 Ontario

### **RAPPORT 21 DE LA SÉRIE ECE : LA DYNAMIQUE CHANGEANTE DU LEADERSHIP**

## **« LES QUATRE PILIERS DU LEADERSHIP »**

Steven J. Stein a clos la séance en résumant ce qu'il considère être les « quatre piliers » du leadership, fondés sur 20 années de recherche sur l'intelligence émotionnelle et le rendement effectuée par l'équipe de MHS.

**1**

### **AUTHENTICITÉ**

Un dirigeant doit être un modèle à suivre fiable qui inspire un comportement moral et la confiance.

**2**

### **ENCADREMENT**

Un dirigeant doit être un mentor et contribuer à former et à inspirer d'autres personnes.

**3**

### **PERSPICACITÉ**

Un dirigeant doit communiquer en ayant un but, donner de l'espoir et servir d'inspiration.

**4**

### **INNOVATION**

Un dirigeant doit reconnaître l'importance de prendre des risques et laisser le personnel achever des projets infructueux.

# ATELIER SUR L'ÉNERGIE

## STRATÉGIES POUR LES PME : PROSPÉRER DANS UN MILIEU OÙ LES COÛTS ÉNERGÉTIQUES SONT ÉLEVÉS



(DE GAUCHE À DROITE) LES PRÉSENTATEURS DE L'ATELIER, SCOTT WILKENS ET SEAN BRADY

### Présentateurs

- **Sean Brady**, directeur du développement des affaires, économies d'énergie, Office de l'électricité de l'Ontario
- **George Mandrapilias**, chef d'équipe, Direction de la fabrication de pointe, ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi de l'Ontario
- **Dan Mellen**, directeur général, KI Pembroke
- **Scott Wilkens**, conseiller en énergie, propriétaire et président, Squeaky Wheel Enterprises

### Animateur

- **Jake McArthur**, propriétaire, Cairncrest Leadership Coaching

Selon un sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante mené en décembre 2013, les coûts énergétiques constituent la 2<sup>e</sup> préoccupation financière des sociétés ontariennes, derrière les impôts et les coûts réglementaires, à 55 %. Ils ont maintenant dépassé des soucis de longue date comme les coûts d'assurance (45 %), les salaires et les frais bancaires (37 % chacun) et les coûts d'emprunt (17 %).

Les coûts énergétiques industriels devant grimper de 33 % d'ici 5 ans, les chefs d'entreprises ontariennes recherchent des façons pratiques de réduire leurs factures d'énergie. Cet atelier a réuni des entrepreneurs et des experts en conservation pour tenter de transformer les coûts énergétiques en avantage concurrentiel. Jake McArthur, l'animateur de l'atelier et le propriétaire de Cairncrest Leadership Coaching, a résumé les conclusions de l'atelier ainsi : « Il s'agit d'une question stratégique, pas seulement financière. »

Chaque participant a parlé de son expérience et offert des conseils pratiques en toute franchise. Voici un résumé de leurs propos et les principaux points à retenir pour les propriétaires d'entreprises.

### SAISIR UNE OCCASION EN OR

Sean Brady, directeur du développement des affaires, économies d'énergie, Office de l'électricité de l'Ontario (OEO), dirige les initiatives de conservation de l'OEO comme étant des occasions d'affaires plutôt qu'une tâche administrative. Il a débuté en parlant de l'important projet d'efficacité énergétique qu'il a dirigé chez Inco (maintenant Vale), le géant de l'extraction du nickel de Sudbury (Ontario), qui a permis d'économiser 12 millions \$ la première année.

« Je devais trouver des idées auprès des ouvriers », a dit M. Brady. Il a vite appris que l'intégration des nouvelles initiatives aux procédés et à la culture d'Inco permettait d'assurer la conservation de l'énergie. Par exemple, on a intégré des mesures d'économie d'énergie aux procédures opérationnelles standard, la réduction des coûts d'énergie devenant un paramètre clé de l'évaluation du rendement du personnel. « Un appareil à haut rendement est facile à surveiller, a dit M. Brady. Nous voulions nous assurer d'économiser à long terme. »

L'investissement dans l'efficacité énergétique est une occasion en or, a-t-il dit. « Les sociétés peuvent en tirer un excellent rendement, entre 15 et 30 %. Un programme de conservation peut réduire les coûts d'entretien et d'exploitation, permettre d'être plus efficient, procurer des avantages environnementaux en réduisant les gaz à effet de serre et diminuer l'empreinte écologique. D'ailleurs, a ajouté M. Brady, les économies d'énergie sont peu risquées. C'est la rentabilité qui en tire parti. »

#### **DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES POUR ÉCONOMISER**

Scott Wilkens, conseiller en énergie, propriétaire et président de Squeaky Wheel Enterprises à Trenton (Ontario), a travaillé pendant 35 ans à l'usine de couches de Procter & Gamble de Belleville (Ontario). Il y a évalué plus de 200 projets d'économie d'énergie, dont plus de 100 ont été mis en œuvre et réalisés. Ces projets de modernisation de l'éclairage et d'amélioration des systèmes d'air comprimé et de contrôle automatique de bâtiments ont permis d'économiser des centaines de milliers de dollars en électricité. Voici les 4 étapes pour économiser selon M. Wilkens :

1. Saisir toutes les occasions à portée de la main (« couper le courant »).
2. Continuer de chercher des occasions pendant que l'entreprise finance les projets d'économies ayant le taux de rendement requis.
3. Continuer de suivre les étapes 1 et 2 tout en s'attaquant d'entrée de jeu aux changements techniques et à l'évitement de coûts.
4. Continuer de suivre les étapes 1, 2 et 3 tout en utilisant à fond les programmes d'encouragement gouvernementaux et des fournisseurs afin que les projets plus onéreux procurent le taux de rendement requis.

Selon M. Wilkens, les entreprises qui veulent commencer à économiser de l'énergie devraient se poser ces questions clés :

- Savons-nous à combien s'élèvent nos factures d'électricité mensuelles?
- Savons-nous combien de kilowattheures (kWh) nous utilisons chaque jour, mois ou année?
- Savons-nous combien il faut de kWh pour fabriquer chaque produit quittant notre usine?
- Savons-nous combien chaque produit coûte en électricité?

La plupart des entreprises, a-t-il dit, peuvent facilement réduire leurs coûts énergétiques de 10 %. « Si vous investissez beaucoup, cela pourrait atteindre 20 %, a-t-il ajouté. Ne pensez-vous pas que vous pourriez jouir d'un avantage sur vos concurrents? »

#### **UNE MÉTHODE AXÉE SUR L'ALLÈGEMENT PERMET D'ÉCONOMISER 500 000 \$**

Dan Mellen, directeur général de KI Pembroke, fabricant de matériel et de mobilier de bureau de l'Est de l'Ontario comptant 200 employés, a plus de 30 ans d'expérience en fabrication. Il a utilisé la méthodologie allégée pour transformer l'entreprise, lui permettant d'économiser 500 000 \$ en coûts énergétiques dans les 2 dernières années.

Ses projets de conservation comprenaient la modernisation de l'éclairage et des réseaux d'alimentation en eau pour réduire les coûts de chauffage de l'eau aux fins de fabrication, la déstratification grâce à de puissants ventilateurs maintenant une température de fonctionnement plus constante et l'amélioration de l'efficacité des compresseurs grâce à la surveillance électronique. « En 2011, la facture d'électricité excédait 1 million \$, a dit M. Mellen. En 2014, elle sera de 497 000 \$ », malgré la hausse générale des prix.

## FAQ : D'AUTRES CONSEILS POUR ÉCONOMISER L'ÉNERGIE

À la fin des exposés, les participants ont bombardé les experts de questions, ce qui laisse croire que nombre d'entreprises ont plusieurs occasions d'économiser. En voici des exemples :

**Q :** Vaut-il la peine d'abaisser la température dans une usine la nuit?

**R :** Oui.

**Q :** Les « murs solaires » permettent-ils d'économiser de l'énergie?

**R :** Souvent.

**Q :** Où puis-je en apprendre davantage?

**R :** L'Ontario, Ressources naturelles Canada et de nombreuses entreprises d'électricité et de gaz offrent des programmes, des renseignements et des initiatives de partage des coûts pour conserver l'énergie. Les collègues et universités peuvent disposer d'experts et (ou) de conseillers étudiants pour vous aider et faire des suggestions.

**Q :** Quelles sont les meilleures occasions d'économiser de l'énergie dès maintenant?

**R :** Commencez par :

- remplacer les systèmes d'éclairage désuets;
- moderniser les appareils de chauffage, de ventilation et de climatisation;
- installer des moteurs efficaces et à vitesse variable;
- moderniser les systèmes d'air comprimé.

## NOUVELLES POSSIBILITÉS ÉNERGÉTIQUES

George Mandrapilias, chef d'équipe, Direction de la fabrication de pointe, MDECE, a souligné que les prix de l'énergie n'augmentaient pas tous. La production accrue de gaz de schiste aux É.-U. a récemment fait passer les prix industriels du gaz naturel de 14 \$US à moins de 5 \$US les 100 000 BTU. « L'Amérique du Nord est passée d'un déficit relatif en gaz à des réserves d'une centaine d'années », a-t-il dit.

Selon lui, une entreprise dont les camions utilisent du gaz naturel plutôt que du diesel peut réduire ses coûts énergétiques de 40 %. Un accès direct au gaz n'est pas nécessaire pour économiser. Il a donné l'exemple d'une entreprise de Tiverton (Ontario), sur les rives du lac Huron, qui transporte du gaz naturel comprimé à 180 km du gazoduc le plus proche, réduisant de 700 000 \$ sa facture annuelle de carburant de 1,7 million \$.

Il a mentionné un autre aspect environnemental que l'on oublie : la réduction de la consommation d'eau grâce à la récupération et autres projets de conservation. « Économiser de l'énergie en consommant moins d'eau revient moins cher que les programmes éconergétiques. » Les propriétaires d'entreprise qui ne savent pas par où commencer peuvent communiquer avec l'Unité des investissements dans le secteur de la fabrication de la Direction de la fabrication de pointe du MDECE. Il a aussi suggéré aux participants de consulter le site Web [Faciliter l'investissement / programmes incitatifs pour les entreprises](#)

Finalement, les présentateurs ont convenu que l'économie d'énergie est plus une question de leadership que de conception. « Trouvez quelqu'un qui a la conservation d'énergie à cœur et qui peut faire bouger les choses, a dit M. Brady. C'est encore mieux s'il relève d'un champion de la haute direction. Les gens doivent être responsables de l'énergie qu'ils utilisent. »

« Vous devez être au fait et être passionné, a ajouté M. Mellen. La direction doit montrer qu'elle s'en préoccupe. Sinon, personne d'autre ne le fera. »

# ATELIER SUR LE FINANCEMENT

## FINANCER LA CROISSANCE : AUTRES STRATÉGIES POUR FAIRE PROSPÉRER VOTRE ENTREPRISE

### Présentateurs

- **Jacoline Loewen**, administratrice, Crosbie & Company
- **Brian MacDonald**, conseiller principal en gestion opérationnelle, ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi

### Animateur

- **Jim Crocker**, fondateur et chef de la direction, Boardroom Metrics

« Donc... qui est satisfait de sa banque ? » La question a donné le ton à une séance rythmée offrant des réponses à nombre de questions sur le financement ayant attiré une vingtaine de dirigeants à l'atelier. Deux présentateurs, dont l'expérience couvre tant la finance que l'entrepreneuriat, ont formulé des commentaires et des conseils.

Jacoline Loewen est administratrice chez Crosbie & Company, courtier sur le marché dispensé spécialiste du financement d'entreprises familiales et de propriétaires exploitants. Elle est en outre l'auteure de trois livres sur les affaires, dont *Money Magnet: How to Attract Investors to Your Business*, et experte à l'émission *The Pitch* du Business News Network.

Brian MacDonald, conseiller principal en gestion opérationnelle au ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi (MDECE), a passé près de 20 ans à la Banque Toronto-Dominion, la Banque Nationale de Paris et la banque ABN AMRO. Il a ensuite fondé et cofondé deux sociétés technologiques qu'il a inscrites en bourse. De 2005 à 2008, il a été investisseur providentiel.

Jim Crocker, fondateur et chef de la direction de Boardroom Metrics, a animé la discussion et invité les dirigeants à poser des questions.

## DÉNONCER LES MALENTENDUS ET LES MYTHES SUR L'ARGENT

« Il y a beaucoup d'argent qui circule », a dit M<sup>me</sup> Loewen, nouvelle qui a réjoui les entrepreneurs. « Je parle chaque jour à des gestionnaires de fonds d'actions. Ils cherchent désespérément où investir leur argent. »

« Les banques ont bien réussi à vendre l'idée qu'elles sont vos partenaires, a dit M. MacDonald. Elles ne le sont pas. Ce sont des fournisseurs. »

« Quelle est la relation entre un fonds de capital-risque et un fonds de capital-investissement? », a demandé un dirigeant.

« C'est comme l'huile et l'eau, a répondu M<sup>me</sup> Loewen en riant. Ils sont totalement différents. D'abord, les investisseurs en capital-risque agissent à court terme. En fait, s'ils veulent demeurer avec vous après cinq ans, il conviendrait peut-être de repenser votre modèle de financement. Vous pourriez payer plus que nécessaire pour du capital-développement. »

L'expertise sectorielle est un autre différenciateur. M. MacDonald a souligné que la majorité des fonds de capital de risque et d'investissement se concentrent sur des secteurs précis. Vous pouvez vous renseigner sur les domaines de spécialisation de chaque fonds auprès de l'[Association canadienne du capital de risque et d'investissement](#).

« Il faut faire attention à certains fonds, a averti M<sup>me</sup> Loewen. Ils sont comme des tops modèles. Ils vous éblouiront. Ils feront des promesses. Vous en tomberez amoureux. Toutefois, ils ne seront pas toujours à la hauteur de vos attentes. »

## CHERCHER AU BON ENDROIT

M<sup>me</sup> Loewen et M. MacDonald ont convenu que les sources d'argent diffèrent selon les objectifs. Se procurer 5 millions de dollars pour financer une

## LES TROIS MEILLEURS CONSEILS

**1**

Établissez des relations avec des sources de financement au moins un an avant d'en avoir besoin.

**2**

Assurez-vous que votre montage financier indique de façon claire et convaincante ce que vous allez accomplir.

**3**

Avant de signer toute entente, procédez à une vérification très rigoureuse des investisseurs potentiels et, si possible, concluez des ententes de non-divulgaration.

commande n'est pas la même chose que pour mettre au point une plateforme logicielle ou prendre de l'expansion dans 50 pays. C'est le but qui détermine quelle source est la meilleure option.

« La taille de votre entreprise est aussi un facteur, a dit M<sup>me</sup> Loewen. Si vos ventes sont inférieures à 10 millions de dollars, vous devriez chercher des particuliers. Il existe des investisseurs providentiels fantastiques. »

« Vous devez chercher au bon endroit, a dit M. MacDonald. Vous ne feriez pas votre épicerie dans un magasin de literie. Il en va de même pour l'argent. »

### ACCÉDER AUX PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

Selon M. MacDonald, de nombreux programmes gouvernementaux peuvent aider à compenser les coûts de croissance d'une entreprise. Un programme fédéral, par exemple, paiera 50 % du coût d'embauche d'étudiants l'été. Un autre programme paiera 50 % des coûts de marketing liés à des foires commerciales pour exportateurs. « Ces subventions sont à portée de la main », a-t-il dit.

### POUR OBTENIR DE L'AIDE

Pour de nombreux entrepreneurs, la gestion des finances exige trop de temps qui pourrait être mieux utilisé pour bâtir l'entreprise. L'une des façons de réduire ce fardeau est de s'assurer d'avoir un directeur financier (DF) qui est plus qu'un simple comptable. Un bon DF doit comprendre les avantages et inconvénients des sources de financement et des programmes publics qui pourraient combler vos besoins. Si vous n'avez pas les moyens d'avoir un DF à temps plein, louez l'expertise, mais n'essayez pas de faire le travail vous-même.

« Vous êtes intelligent, a dit M<sup>me</sup> Loewen. Vous pourriez apprendre à faire vos propres traitements dentaires. Vous pourriez faire des recherches, étudier beaucoup, acheter le matériel, mais pourquoi? Vous devez vous concentrer entièrement sur ce que vous faites le mieux. »

Les conseillers en gestion opérationnelle du MDECE peuvent être une bonne source de renseignements et de contacts. « Ils ont des fichiers remplis de noms de connaissances dans des organisations financières, des programmes gouvernementaux et des groupes conseils, a dit M. MacDonald. Ils peuvent vous orienter dans la bonne direction. »

# ATELIER VISÉE MONDIALE

## AU-DELÀ DES FRONTIÈRES : COMMENT RENTABILISER LES EXPORTATIONS



(DE GAUCHE À DROITE) JIM WATERS, RICHARD VOLLEBREGT, FAISAL HUDA, BLAIR POETSCHKE ET ART AYOW

### Présentateurs

- **Art Ayow**, vice-président, Ventas, NRT Technology Corp.
- **Faisal Huda**, président et chef de la direction, CSL Silicones Inc.
- **Blair Poetschke**, directeur, Direction du commerce international, ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi
- **Richard Vollebregt**, président, Cravo Equipment Ltd.
- **Jim Waters**, président, BDM Millwrights Inc.

### Animatrice

- **Marguerite Orane**, chef de la direction, Marguerite Orane & Associates

L'économie mondiale ouvre un monde de possibilités à ceux qui voient au-delà des frontières canadiennes. Plus la planète rapetisse, plus il est sensé de viser le marché mondial. Des exportateurs chevronnés ont amorcé cet atelier en expliquant pourquoi ils ont fait une percée sur les marchés internationaux et en parlant de leurs réussites.

## POURQUOI EXPORTER?

Richard Vollebregt, président de Cravo Equipment Ltd., chef de file mondial de la conception et fabrication de serres à toit rétractable, a d'abord concentré ses activités au Canada et aux États-Unis, puis, en 2008, a pris de l'expansion à l'international et élaboré de nouveaux modèles pour les régions désertiques et tropicales. Les ventes mondiales – au Mexique, en Europe, en Turquie et en Australie – ont augmenté de manière fulgurante (de 2 % en 2008 à 55 % aujourd'hui).

CSL Silicones Inc., qui offre des revêtements de silicone au secteur de production d'électricité, a dû s'internationaliser en raison de la petite taille du marché canadien, selon Faisal Huda, propriétaire de l'entreprise. Même au Moyen-Orient, l'expansion internationale a multiplié la croissance de CSL par près de 20 au cours des 15 dernières années.

Environ 25 % des revenus de BDM Millwrights proviennent des exportations aux États-Unis, dans les Caraïbes et en Amérique centrale. « Nous avons commencé à exporter en 1997 et n'avons jamais cessé depuis », a déclaré Jim Waters, président de cette entreprise de conception et de construction du secteur agricole. Les ventes mondiales ont catapulté les revenus, de 500 000 \$ en 2004 à des prévisions de 7,5 millions de dollars cette année. « Parce que notre entreprise dépend des saisons, les mois de décembre à février étant très tranquilles, la diversification géographique a stimulé le cycle des opérations. »

Art Ayow, vice-président des ventes de NRT Technology Corp., spécialiste des technologies pour casinos et des guichets automatiques, se concentre sur les marchés étrangers et la notoriété de la marque NRT dans le monde. L'entreprise a commencé à exporter aux États-Unis en 2001 et sur d'autres marchés en 2003. Plus de 6 500 de ses distributeurs de billets sont utilisés sur tous les continents sauf l'Afrique et ses exportations ont crû annuellement de 10 % en moyenne durant la dernière décennie. Avec près de 90 % de ses revenus tirés des ventes de distributeurs à

l'étranger, NRT a conquis la majorité des trois principaux marchés des casinos du monde : Macau, Las Vegas et Singapour.

Il ne fait aucun doute que l'exportation a de nombreux avantages – augmentation des ventes, réduction de la dépendance envers un seul marché – mais cela ne va pas sans risque. « Exporter, c'est investir, a insisté Blair Poetschke, directeur de la Direction du commerce international du MDECE. Le risque et les dépenses sont plus élevés qu'au pays, mais les rendements sont en conséquence. Dans de nombreux cas, vos concurrents exportent, ce qui vous oblige à les imiter. »

### PAR OÙ COMMENCER?

Le monde est vaste et, comme l'a conseillé M. Poetschke, il importe de bien choisir les marchés ciblés et de comprendre vos concurrents, votre modèle de prix et votre méthode de vente. Par contre, il existe de nombreuses ressources, notamment l'équipe de spécialistes compétents en commerce international du gouvernement de l'Ontario dont le mandat est de mettre les entreprises en contact avec des clients et de les aider à mieux connaître les marchés et à réaliser des ventes. L'Ontario a également des centres de marketing à l'étranger dans dix grands marchés mondiaux.

Le groupe d'experts, qui a des années d'expérience en commerce international, a livré des conseils pour relever les principaux défis de l'exportation.

**Évaluer les marchés d'exportation.** Le recours aux services gouvernementaux pour effectuer une recherche de base sur la concurrence, trouver des partenaires potentiels et organiser des rencontres permettra non seulement d'accélérer l'évaluation des nouveaux marchés, mais aussi de réduire les coûts. Même si M. Huda a recours à ce genre d'aide, il prône aussi une méthode plus directe. « Achetez un billet, prenez l'avion et rencontrez les gens sur place. On ne fait pas d'affaires sur Skype. L'interaction humaine est essentielle. » M. Ayow recommande également de rencontrer vos concurrents. « Ils peuvent être une excellente source de renseignements. »

**Choisir le modèle d'exportation.** Les exportateurs nouveaux ou peu expérimentés hésitent entre la vente

directe et le recours à des canaux de distribution. Selon M. Poetschke, la décision variera selon le pays, la complexité de la culture et votre goût du risque. En Europe, où la culture ressemble à celle de l'Amérique du Nord, la vente directe ou l'ouverture d'un bureau de vente peut bien fonctionner, mais un partenaire local est habituellement retenu sur des marchés comme la Chine. Comme l'établissement d'un bureau local demande beaucoup d'argent, il recommande la représentation par un tiers pour apprivoiser tout nouveau marché. « Le risque est moindre et cela vous permet de tester le marché avant de décider de vous y établir. »

**Trouver les bons partenaires locaux.** Comme l'a exprimé un participant, le pire, c'est de trouver les bonnes personnes sur place. Les experts ont suggéré notamment la participation à des missions commerciales, des événements sectoriels et des rencontres organisées avec l'aide des spécialistes en commerce de l'Ontario et du Canada, ou le contact avec une association commerciale sur votre marché cible. Pour déterminer si les représentants potentiels sont vraiment sérieux, il faut voir s'ils achèteront un de vos produits de démonstration. Bien que la majorité des participants aient soutenu l'importance des rencontres avec les partenaires potentiels, une conseillère en gestion a indiqué qu'elle avait trouvé des franchisés grâce à Twitter. M. Waters estime que les outils électroniques comme GoToMeeting sont efficaces pour effectuer un suivi après la première rencontre en personne.

**Régler les questions de paiement.** Les défis vont des modalités de paiement aux craintes de ne pas être payé du tout. MM. Waters et Huda recommandent l'assurance comptes clients d'Exportation et développement Canada (EDC). On peut intégrer les coûts d'EDC dans les soumissions. M. Poetschke recommande aussi de magasiner auprès des banques pour le financement des comptes clients, mais M. Waters a indiqué que certaines ne financeront pas les comptes non assurés. Il suggère aussi les lettres de crédit chaque fois que c'est possible et de s'assurer d'examiner les détails au peigne fin. « Familiarisez-vous avec les succursales bancaires à l'étranger. Elles peuvent donner des conseils très utiles. » M. Ayow a

indiqué qu'il a abandonné les lettres de crédit en raison des délais de paiement et n'utilise que les paiements électroniques.

**Défis relatifs à la conformité et à la réglementation.** On peut avoir des surprises comme d'importantes retenues d'impôt, des taxes à l'importation ou des pénalités pour non-présence physique dans un pays. Il importe de vous préparer à l'avance. Des conseillers du gouvernement de l'Ontario sont établis dans divers pays pour vous présenter des professionnels réputés comme des avocats et des comptables.

**Protéger la propriété intellectuelle.** Cela peut constituer un problème particulièrement difficile et coûteux dans certains marchés, où tout ce que vous laissez peut être copié... et même amélioré. Un fabricant a fait mention d'un distributeur étranger qui a exigé la formule de chaque produit, en invoquant la loi. M. Huda a vivement recommandé de ne fournir que la fiche signalétique santé-sécurité (FSSS). M. Ayow a souligné qu'il s'oppose vigoureusement aux demandes de codes sources. « Jamais nous ne céderons notre PI [propriété intellectuelle]. Il y va de la survie de notre entreprise. » M. Poetschke a parlé d'une stratégie de protection qui consiste à conserver les secrets commerciaux de votre entreprise au Canada si vous fabriquez des composants dans d'autres pays.

**Comprendre les différences culturelles.** La plupart des présentateurs ont insisté sur l'importance de se rendre dans les marchés cibles pour saisir les nuances culturelles. L'établissement de relations personnelles est un premier pas important avant de faire des affaires, comme en Amérique du Sud. « Comprenez que le marché peut être différent, mais cela ne veut pas nécessairement dire "pas aussi bon", fait remarquer M. Waters. « Si vous connaissez également la culture, alors vous réussirez. »

M. Ayow a conclu l'atelier ainsi : « La mondialisation est une question de gestion du risque. Si vous vous concentrez sur le risque associé au pays et aux clients, les questions de conformité (selon votre secteur), le contrat et les questions de paiement, le reste se mettra en place. »

## CONSEILS D'EXPORTATEURS CHEVRONNÉS

1

N'externalisez pas la totalité du développement d'un nouveau marché. Vous devez maîtriser le réseau.

2

Assurez-vous de toujours obtenir des renseignements sur les clients auprès des distributeurs pour ne pas perdre le contact avec vos clients sur les marchés extérieurs.

3

Soyez prêt à vous retirer d'une transaction plutôt que de céder votre propriété intellectuelle.

# GROUPE D'EXPERTS SUR LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

## LA VALEUR DE LA PI : PROTÉGER LES ACTIFS DANS L'ÉCONOMIE MONDIALE



(DE GAUCHE À DROITE) LES EXPERTS SYLVAIN LAPORTE ET SALLY DAUB

### Experts

- **Peng-Sang Cau**, présidente et chef de la direction, Transformix Engineering Inc.
- **Sally Daub**, présidente et chef de la direction, ViXS Systems Inc.
- **Sylvain Laporte**, président, Office de la propriété intellectuelle du Canada

### Animateur

- **Tom Clark**, animateur de l'émission *The West Block with Tom Clark* sur Global TV

En mars 2006, Research In Motion Ltd. (RIM, désormais BlackBerry) a versé 612,5 millions \$US à une petite entreprise de Virginie pour régler un litige qui durait depuis cinq ans. NTP Inc. a poursuivi RIM pour violation de brevets pour la transmission de courriels sans fil. RIM a riposté vigoureusement, invoquant les nombreuses raisons pour lesquelles les brevets de NTP devaient être jugés invalides. Un juge de la Virginie a statué en faveur de NTP.

Sept ans plus tard, lors d'une séance de questions à la Foire aux idées 2013, le cofondateur et ancien co-chef de la direction de RIM, Jim Balsillie, a prévenu les entrepreneurs ontariens qui envisagent d'élargir leurs activités à l'étranger que leur propriété intellectuelle (PI) pourrait devenir l'un de leurs principaux défis. Pourtant, a-t-il dit, la plupart des entreprises canadiennes – et leurs conseillers juridiques – sont mal préparés à ces batailles. La conversation entre Jim Balsillie et Tom Clark à ce sujet est abordée dans la [Rétrospective de la Foire aux idées 2013](#).

Pour explorer ces préoccupations grandissantes, le groupe d'experts sur la propriété intellectuelle de la Foire aux idées 2014 a parlé des tenants et aboutissants de la sécurité de la PI dans l'économie mondiale.

### IL EST DEVENU ESSENTIEL DE GÉRER LA PI

L'essentiel à retenir était que les entreprises qui dépendent de la PI – logiciels, connaissances, concepts, processus ou secrets commerciaux ou droits d'auteur – doivent comprendre la valeur de leur PI et savoir quand elles doivent ou non la protéger. Même si le gouvernement américain prend des mesures pour réduire la contestation par des soi-disant « chasseurs de brevets » des processus légitimes d'autres entreprises, l'importance accrue de l'économie du savoir obligera plus d'entreprises à faire de la gestion de la PI une capacité fondamentale.

La première experte, Peng-Sang Cau, présidente et chef de la direction de Transformix Engineering Inc., fournisseur international de systèmes d'automatisation avancés de Kingston (Ontario), a indiqué que Transformix avait eu le même problème que BlackBerry. L'entreprise crée de nouveaux produits

technologiques et engage des conseillers juridiques qui effectuent des recherches pour découvrir des produits et des brevets existants. Malgré cela, un produit a attiré l'attention d'un avocat américain qui a prétendu en détenir le brevet pour les États-Unis et le Canada. Il est difficile de contrer les revendications de brevets, nombre de défendeurs choisissant de régler ou de payer des redevances plutôt que de risquer un procès long et coûteux, sans compter l'imprévisibilité de la décision du jury.

Transformix a abandonné le produit en question. Quand M<sup>me</sup> Cau a demandé à un expert en transfert de technologie ce que son entreprise aurait pu faire, on lui a répondu : « Mettez votre avocat à la porte. »

La deuxième experte, Sally Daub, est présidente et chef de la direction de ViXS Systems Inc., fabricant de semi-conducteurs de Toronto qui met au point des technologies multimédias avancées et détient plus de 200 brevets. Elle est également avocate et agente enregistrée de brevets. « La PI peut accroître grandement la valeur de votre entreprise », a-t-elle affirmé, assurant l'auditoire que la PI n'est pas aussi compliquée qu'on le pense. « Ce n'est qu'un actif de plus pour votre entreprise. Vous devez savoir comment le protéger rapidement et efficacement. »

M<sup>me</sup> Daub est d'avis que les entreprises canadiennes doivent se soucier davantage de la gestion de la PI. « Nous sommes généralement à la traîne des Américains et certains d'entre eux en profitent. Vous planifiez vos impôts et vos effectifs, mais vous avez aussi besoin d'une stratégie pour votre PI. »

Sylvain Laporte, président de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC), a ensuite pris la parole, tablant sur les points évoqués par les deux conférencières précédentes. « Examinez vos produits et vos marchés. Assurez-vous de protéger ce pour quoi vous avez travaillé très fort et d'engager le meilleur avocat possible. » M. Laporte n'est toutefois pas d'accord avec M<sup>me</sup> Daub qui a dit que la protection des brevets était facile à comprendre et à faire. Même à l'OPIC, qui traite les questions de brevet, de marque de commerce, de droits d'auteur et autres formes de PI, « nous trouvons cela complexe », a-t-il déclaré.

## ÉTAPES SIMPLES POUR PROTÉGER LA PI

M<sup>me</sup> Daub a expliqué que la clé pour protéger votre PI est en fait assez simple : « Cela se résume à une

histoire et à la rédaction d'un document qui explique clairement en quoi consiste votre invention et pourquoi elle est importante. » Signalant que les demandes de brevet sont si banalisées qu'un grand nombre sont maintenant rédigées en Inde par des sous-traitants, elle a exhorté les propriétaires d'entreprises à ne pas couper les coins ronds. « Vous voulez un avocat d'affaires », a-t-elle dit, pas juste un rédacteur de brevets. « Préparez votre document et déposez-le aux États-Unis. Cela devrait vous coûter de 5 000 \$ à 6 000 \$, surtout si vous faites une partie du travail vous-même, a ajouté M<sup>me</sup> Daub. Le coût augmente à mesure que vous obtenez plus de brevets, mais vous devez le faire rapidement parce que la date du dépôt compte. »

M<sup>me</sup> Cau a affirmé que les brevets n'avaient joué qu'un petit rôle dans le succès de Transformix. « Nous mettons au point des technologies depuis 18 ans et je n'ai déposé que deux demandes de brevets, a-t-elle précisé. Les marchés que nous desservions n'étaient pas de taille suffisante. » La gestion de la PI de l'entreprise a été simple : offrez rapidement les nouveaux produits aux clients, même avant l'étape du prototype; faites jurer aux clients de ne rien divulguer à l'aide d'une entente de non-divulgateur; écoutez leurs commentaires pour évaluer la popularité éventuelle de chaque produit et déposez une demande uniquement si vous pensez que le produit va décoller.

Toutefois, la croissance de l'entreprise signifie que ses projets prennent de l'ampleur et que les enjeux sont encore plus importants. M<sup>me</sup> Cau affirme donc qu'elle est beaucoup plus ouverte « à la paperasse » et qu'elle dépose davantage de demandes de brevets. Pour dissuader les chasseurs de brevets (personnes morales sans activité), elle travaille avec les ingénieurs de son entreprise pour trouver des manières de dissimuler leur technologie dans une « boîte noire » pour que la rétro-ingénierie soit plus difficile.

M<sup>me</sup> Daub a livré d'autres conseils aux entreprises ciblées par des chasseurs de brevets agressifs. « Si vous recevez des lettres de cessation et d'abstention, ne les jetez pas. Elles peuvent être utiles. » Elle a exhorté les propriétaires d'entreprises à trouver la meilleure aide juridique possible. « Ça peut coûter cher, affirme-t-elle, mais vous devez vous sentir libre de poursuivre votre plan stratégique bien que vous ayez ce boulet [la lettre de cessation et d'abstention] au pied. »

# POINTS DE VUE DES DIRIGEANTS

## UNE ICÔNE CANADIENNE SUR LE MARCHÉ MONDIAL



KEVIN DAVIS, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, BAUER PERFORMANCE SPORTS LTD.

Auriez-vous l'audace de demander 30 millions \$US à vos investisseurs en pleine récession sur un marché stagnant? Kevin Davis, président et chef de la direction de Bauer Performance Sports Ltd. (maintenant Performance Sports Group), l'a fait en 2008 après que Nike a vendu Bauer à une société de capital-investissement. Sa demande a porté ses fruits. Les revenus actuels de Bauer s'élevaient à 475 millions \$US. Elle a acquis six autres marques d'articles de sport pour se diversifier au-delà des articles de hockey.

« En 2008, je croyais avoir un seul choix – investir quand d'autres ne le faisaient pas », a expliqué M. Davis. Sa demande reposait sur des résultats de recherche concluants et un bon plan révélant que les parents voulaient continuer d'acheter de l'équipement de hockey pour leurs enfants pendant la récession.

Alors que les concurrents renvoyaient des gens, M. Davis et son équipe injectaient des capitaux pour embaucher les meilleurs experts, faire des acquisitions stratégiques, commercialiser différemment et faire évoluer les produits plus vite. La société a 600 employés dans le monde, fabrique des vêtements de sport et de l'équipement de crosse et vient d'acheter le fabricant d'équipement de baseball Easton pour 330 millions \$US.

« Nous étions prospères, car nous pensions comme un fabricant de produits de consommation plutôt que d'équipement de hockey, a souligné M. Davis. Notre vraie mission est d'améliorer le jeu de chaque joueur par l'innovation. » Il s'agit de connaître les clients et de favoriser l'innovation partout, de la conception de produits à la gestion du personnel et la communication avec les clients.

### PÉRIODE DIFFICILE

Même si Bauer est l'une des marques les plus célèbres au Canada, elle a connu des embûches pour se retrouver là où elle est – un joueur de calibre mondial dans l'industrie très compétitive des sports.

Fondée en 1927 à Kitchener (Ontario), son nom était synonyme de patins. Nike a acheté Bauer en 1995. Cela semblait être le mariage parfait entre deux marques de sport haute performance, mais les ventes d'équipement de hockey ont continué de chuter. M. Davis s'est joint à Bauer en 2003; les revenus dans cette catégorie étaient inférieurs à 100 millions \$US. De 2004 à 2008, il a dirigé une stratégie de redressement comportant trois éléments :

- 1. Investir dans de nouveaux produits novateurs,** dont du matériel de protection, des casques et des bâtons de hockey. Il lui faut faire beaucoup de recherche et développement (R-D) et utiliser la propriété intellectuelle et la technologie pour concrétiser sa mission d'améliorer le jeu par l'innovation. « Nous avons oublié ce que nous faisons. »
- 2. Établir de meilleurs liens avec les clients.** M. Davis a cessé de participer aux grandes foires commerciales pour lancer la foire annuelle Bauer où il pourrait monopoliser l'attention des acheteurs, prendre leurs commandes et fabriquer sur mesure. La société a lancé la commercialisation directe auprès des consommateurs, dérogeant au marketing commercial exclusif du passé.

### 3. Améliorer la fabrication pour accroître les marges.

Bauer a transféré la majorité de la fabrication en Asie et investi dans sa chaîne d'approvisionnement pour améliorer la distribution et accélérer la livraison des produits aux clients.

Malgré les résultats impressionnants de Bauer après la mise en œuvre de cette stratégie – et les perspectives de visée mondiale – Nike l'a vendue à un groupe de capital-investissement en 2008. « Notre entreprise était en fait plus petite que celle des chaussettes de Nike et n'était pas vraiment à sa place », dit M. Davis.

### L'INJECTION DE CAPITAUX STIMULE LA CROISSANCE

L'accès aux 30 millions \$US des investisseurs privés a vraiment porté ses fruits. « Notre part de marché s'est accrue dans chaque catégorie depuis 2008 et les revenus et la rentabilité ont beaucoup augmenté », a indiqué M. Davis. Rien ne peut arrêter l'équipe de cette société maintenant cotée en bourse (depuis 2011). « Il y a encore de grandes possibilités de croissance dans le monde du hockey », a-t-il dit.

La mission de M. Davis est d'accélérer cette croissance. Les recherches de Bauer révélant que 9 enfants canadiens sur 10 ne jouaient pas au hockey, la société a lancé « Grow the Game » avec Hockey Canada et Mark Messier en 2012 pour accroître la participation et rendre le sport plaisant pour les jeunes et leur famille. Le but est d'ajouter un million de nouveaux joueurs sur dix ans. Selon M. Davis, le programme pilote a été « très fructueux » et son déploiement mondial « promouvra le sport en plus de la croissance de l'entreprise et sa part de marché ».

La diversification notamment dans les vêtements et l'équipement de crosse a réduit la dépendance de la société envers le volet hockey. « Nous nous attendons à être le premier fournisseur d'équipement de crosse bientôt », a affirmé M. Davis. L'ajout d'Easton – la marque d'équipement de baseball et de balle molle la plus réputée – aidera Bauer à se surpasser davantage.

« NOTRE VRAIE MISSION EST D'AMÉLIORER LE JEU DE CHAQUE JOUEUR PAR L'INNOVATION. IL S'AGIT DE CONNAÎTRE LES CLIENTS. »

**Kevin Davis, président et chef de la direction,  
Bauer Performance Sports Ltd.**

## D'ANCIEN JOUEUR DE HOCKEY À NOUVEAU JOUEUR MONDIAL : LEÇONS RETENUES

Après avoir dirigé Bauer Performance Sports Ltd. (maintenant Performance Sports Group) à travers les turbulences d'une récession, perdu des parts de marché et eu différents propriétaires, Kevin Davis, président et chef de la direction, désire partager les conseils suivants sur la transformation avec les autres dirigeants.

- **Parlez directement à vos clients.** Selon l'ancien modèle, les fabricants comme Bauer ne parlaient pas au client. « Ces temps sont révolus. Grâce à la recherche et au marketing auprès des consommateurs, nous avons commencé à parler directement à nos clients. Nous sommes toujours le partenaire commercial des détaillants et leur montrons des façons novatrices de parler aux clients. »
- **Mettez votre équipe au défi... et repoussez toute supposition.** « J'ai le bonheur d'avoir une équipe de gestionnaires experts chevronnés. Mon travail consiste à demander pourquoi "Pourquoi devons-nous aller à des foires commerciales?" et d'indiquer d'autres possibilités... puis de rester en retrait. »
- **Innovez, toujours et partout.** « En 2004, 0,5 % de nos revenus allaient à la recherche-développement [R-D]; aujourd'hui, c'est 5 %. L'innovation, c'est plus que la R-D menant à la conception de produits; il s'agit aussi de la manière de définir l'image de marque de votre produit, de parler à vos clients, de gérer vos employés, etc. Soyez marquant. »
- **Faites les choses différemment.** « N'ayez pas peur d'essayer de nouvelles choses. Ce qui est "différent" plaît et cela vous distinguera. Nous commercialisons nos produits différemment maintenant dans le cadre de campagnes médiatiques sociales visant les enfants et en investissant dans des événements locaux et le hockey par le biais de "Grow the Game". En étant différent, nos revenus seront de 475 millions \$US cette année sur un marché relativement calme. »
- **Persévérez.** « Notre histoire se résume à la persévérance de faire ce que vous croyez être juste. Investissez davantage et ne vous contentez pas de la croissance que vous avez déjà connue. »

# FOIRE AUX IDÉES



Ontario