



LA TRIBUNE DES CHEFS
DE LA DIRECTION ET DES
PRÉSIDENTS DES ENTREPRISES
À CROISSANCE
EXCEPTIONNELLE DE
L'ONTARIO

RÉTROSPECTIVE DE LA FOIRE AUX IDÉES 2012

FAITS SAILLANTS DE LA CONFÉRENCE ANNUELLE – 28-29 MARS 2012

SUR LA SCÈNE

Organisée par la Direction des services consultatifs aux entreprises, la Foire aux idées du ministère du Développement économique et de l’Innovation est une conférence annuelle réunissant les chefs d’entreprises innovatrices à croissance exceptionnelle de tous les secteurs d’affaires de l’Ontario pour discuter d’enjeux clés, écouter des experts et échanger des points de vue, des stratégies efficaces et des pratiques exemplaires. La Foire aux idées 2012, tenue à Markham (Ontario) les 28 et 29 mars, a prouvé une fois de plus qu’elle constitue un moyen dynamique pour les dirigeants des PME ontariennes de tisser des liens avec leurs pairs et de les renforcer.



L’énergie est à son comble durant la réception de réseautage, un élément clé du succès soutenu de la Foire aux idées.

BIENVENUE!

Merci aux innovateurs de l’Ontario

Monte Kwinter, adjoint parlementaire de l’honorable Brad Duguid, ministre du Développement économique et de l’Innovation



« Vous détenez la clé de la réussite économique de l’Ontario. » Voilà le bref message qu’a livré Monte Kwinter, adjoint parlementaire de l’honorable Brad Duguid, ministre du Développement économique et de l’Innovation, en accueillant les délégués à la 17^e Foire aux idées. M. Kwinter a félicité les chefs d’entreprises présents de stimuler l’innovation grâce à leur engagement en matière de R-D et d’exportation vers les marchés mondiaux en évolution

rapide. « Dans un monde où les capitaux, le talent et le savoir font instantanément le tour de la planète, l’innovation est la clé de la création de richesse, a-t-il déclaré, mais nous sommes conscients des défis de la commercialisation de l’innovation, de la transformation des idées en emplois. » L’Ontario offre des programmes pouvant aider à transformer d’excellentes idées en produits prêts pour le marché. Par exemple, le Réseau ontarien d’excellence aide les entreprises à croître dans le monde entier, alors que Contacts Énergie fait découvrir aux fabricants ontariens des débouchés dans le secteur énergétique. Le gouvernement de l’Ontario accroît la compétitivité commerciale de la province à l’échelle mondiale en formant

une main-d’œuvre qualifiée, en réduisant les impôts des entreprises et en investissant dans le programme de renouvellement de l’infrastructure le plus complet depuis une génération. « Nous devons aller au-delà de ces facteurs pour que l’Ontario devienne un leader mondial de l’économie, a souligné M. Kwinter. Nous nous tournons vers de solides entreprises comme les vôtres pour savoir comment mieux coordonner nos stratégies, cibler nos débouchés et transformer l’innovation en emplois intéressants. » La Foire aux idées constitue une tribune idéale pour un dialogue ouvert. « Elle permet de réseauter avec d’autres chefs d’entreprises ontariennes à croissance exceptionnelle, de tisser des liens, d’échanger et

d’apprendre auprès des chefs de file », a indiqué M. Kwinter. Il a présenté le conférencier principal au dîner de la Foire aux idées 2012, l’innovateur Robert Deluce, PDG de Porter Airlines Inc., venu parler de la création et de la croissance de son entreprise. « Bob Deluce a pris des risques et donné tort à tous ses opposants du secteur », a-t-il dit. « Que la Foire aux idées en soit à sa 17^e année en dit long sur son importance pour les chefs d’entreprises ontariennes à forte croissance », a-t-il ajouté, pressant les participants à profiter de l’occasion pour apprendre les uns des autres et aider les entreprises à réaliser leur plein potentiel. « Merci pour tout ce que vous faites, les risques que vous prenez et les emplois et la prospérité que vous créez en Ontario. »

TABLE DES MATIÈRES



ROBERT J. DELUCE
Discours principal
Page 2



DOUGLAS REID
Forum de discussion
Page 3



Les modérateurs d’atelier ont résumé leurs séances pour tous les délégués : dans l’ordre habituel, Jill Birch, de Knightsbridge Human Capital Solutions (stratégies de RH); Christopher Comeau, de catalysis³ (partenariats en mode accéléré); Andrew Wilkes, associé, Management Initiatives Inc. (obtention de financement); Derrick Cho, de Bryan Mills Iradesso (médias sociaux).
Pages 4 à 9



Des économistes de grandes institutions financières échangeront leurs idées durant la séance du 29 mars 2012 animée par Tom Clark, correspondant politique en chef de *Global National News* : dans l’ordre habituel, Robert Hogue, Banque Royale du Canada; Warren Jestin, Groupe Banque Scotia; Peter Hall, Exportation et développement Canada et Derek Burleton, Groupe Banque TD.
Pages 10 et 11



DANI REISS
Séance plénière
Page 12

DISCOURS PRINCIPAL

La liste de vérification du succès

Rick Spence, *Financial Post*, 10 avril 2012. Publié à l’origine dans le National Post. Reproduit avec autorisation.



Robert J. Deluce, président et chef de la direction, Porter Airlines Inc.

S’il y avait un trophée pour l’entreprise « la moins susceptible de réussir », les cyniques l’auraient peut-être décerné à Porter Airlines de Toronto avant son lancement en 2006. Elle prévoyait offrir un service court courrier de qualité sur les itinéraires les plus concurrentiels (de Toronto à Ottawa et Montréal) à partir d’un aéroport difficile d’accès dans un pays ayant perdu la plupart de ses lignes régionales et une industrie destructrice de valeur.

Depuis son décollage en 2006, Porter persévère et prospère. Forte de 26 avions turbopropulsés Bombardier Q400 construits en Ontario, 19 itinéraires, 1 300 employés et un premier bénéfice, Porter a progressé. Dans son discours prononcé en soirée lors de la Foire aux idées 2012, le PDG fondateur Robert Deluce a offert de précieuses leçons tirées de l’histoire de Porter afin d’aider d’autres entreprises ontariennes à prendre leur essor.

Sachez ce que vous faites
M. Deluce est issu d’une famille de pionniers de l’aviation ayant fondé et dirigé des sociétés comme Air Ontario, Air Manitoba et Canada 3000. Comme son père, il est pilote commercial et connaît l’importance des vérifications pré-vol; ses associés et lui ont passé plus de cinq ans à élaborer le plan d’affaires avant de lancer l’entreprise avec 20 employés et une capitalisation de 159 millions \$.

Les revers peuvent vous rendre plus forts
M. Deluce et son équipe étaient prêts à abandonner quand David Miller, maire de Toronto,

a interdit la construction d’un pont vers l’aéroport Billy Bishop en 2003. M. Deluce était persuadé que le Sud de l’Ontario avait besoin d’un service aérien de qualité supérieure au centre-ville, même s’il fallait prendre le traversier pour s’y rendre. « C’est l’un des nombreux revers qui nous a rendus plus forts, dit-il. Nous avons embauché et réuni davantage de fonds. Nous nous en portons certainement mieux. »

Créez votre propre marque
M. Deluce avoue que la mascotte « M. Porter », un raton laveur, a été accueillie avec scepticisme. Même si de nombreux Torontois le considèrent comme étant nuisible, il incarne des qualités que Porter apprécie : innovation, adaptabilité et persévérance. « Le raton laveur survit et s’épanouit dans des conditions très défavorables, explique-t-il. Nos employés ont pris ses aptitudes à cœur dans leurs tâches quotidiennes. »

Tenez-vous-en à votre activité principale
M. Deluce affirme que beaucoup de gens lui ont suggéré d’ajouter des vols à l’aéroport Pearson,

mais il s’en tient à ses premiers principes. Porter a promis un service exceptionnel, rapide et commode et l’entreprise ternirait son image si elle s’installait à l’aéroport international achalandé.

Partagez la richesse
Après un exercice rentable en 2011, Porter a versé ses premières participations aux bénéfices à ses employés. « Cela a rallié nos employés à nos buts et objectifs », déclare-t-il.

Créez de la valeur partout
M. Deluce soutient que le choix du centre de Toronto est avantageux pour la ville et la province : « Chaque nouvelle destination est assortie d’une campagne axée sur Toronto et les destinations qu’elle dessert. » Porter est fière de promouvoir sa flotte fabriquée à Toronto, ajoute-t-il. M. Deluce souligne que les tarifs chutent en moyenne de 70 % dans les nouvelles villes que Porter dessert. « Les passagers ont le choix. »

Le service compte
De nombreux voyageurs se plaignent des inconvénients du

transport aérien, mais Porter démontre qu’on peut les éviter. Selon un récent sondage Ipsos, 83 % des passagers se sont dits « très » ou « extrêmement » satisfaits du service de Porter. « C’est la note la plus élevée qu’Ipsos ait jamais vue », indique M. Deluce.

Privilégiez l’agilité
Interrogé sur sa stratégie de prix, M. Deluce explique que Porter baisse ses tarifs seulement « pour stimuler la demande en période creuse pour un jour ou deux jours à la fois. Au moment où [la concurrence] rejoint nos prix, nous sommes déjà repartis. »

Attachez votre ceinture
Porter poursuit sa trajectoire de croissance. Cette année, elle lancera sa division de forfaits vacances, Évasions Porter. Elle compte aussi agrandir son aérogare de 50 millions \$ à l’aéroport Billy Bishop qui, après 18 mois, fonctionne presque à plein rendement. « Nous avons dépassé notre plan de 17 villes et 20 avions », déclare M. Deluce. Manifestement, Porter vole toujours plus haut.

Pourquoi choisir un raton laveur, M. Porter, comme mascotte?

Selon Robert Deluce, PDG de Porter Airlines, les ratons laveurs incarnent les qualités que Porter apprécie : l’innovation, l’adaptabilité et la persévérance. « Le raton laveur survit et s’épanouit dans des conditions très défavorables. Nos employés ont pris ses aptitudes à cœur dans leurs tâches quotidiennes. »



FORUM DE DISCUSSION

La stratégie de la balle de caoutchouc : renforcer sa résilience pour survivre aux crises

Douglas Reid, professeur agrégé de commerce international et de stratégie à la Queen’s School of Business de l’Université Queen’s

Quelles sont les probabilités qu’un arbre tombe sur votre maison? Très peu élevées, mais c’est précisément pourquoi on souscrit une assurance. Les événements mondiaux comme la crise financière de 2008 peuvent ébranler une entreprise, la mettre à genoux, voire menacer sa survie, pourtant, peu se préparent à ces événements extraordinaires. Pourquoi? Est-ce parce qu’ils sont imprévisibles? Et l’éclatement de la bulle technologique? Ou les attentats terroristes du 11 septembre?

Bien que la nature exacte de ces crises ait été différente, chacune a créé d’importantes ondes de choc dans le monde des affaires, broyant certaines sociétés. D’autres ont été capables de rebondir. Elles étaient assez résilientes pour survivre. La façon dont elles renforcent leur résilience est une question qui intrigue Douglas Reid, professeur agrégé de commerce international et de stratégie à la Queen’s School of Business.

Tout comme l’assurance-habitation, la création de résilience peut les aider à se remettre sur pied après une crise, croit M. Reid. Malheureusement, comme pour l’assurance, il faut en assumer le prix. « Il existe des mesures pour accroître sa résilience, mais elles exigent des compromis et cela pose problème, dit-il. Il n’y a pas de solution parfaite, mais le fait est que les sociétés résilientes survivent. »

Rebondir : cas vécus en Ontario

Afin d’ancrer la discussion dans la réalité, M. Reid a commencé par dire que les entreprises représentées devaient avoir survécu à la crise financière de 2008. « Comment avez-vous fait? », a-t-il demandé.

« En 2008, tout le monde faisait faillite, a déclaré le PDG d’une entreprise de moulage de plastique par injection. Nous avons réuni autant de capitaux que possible, hypothéqué tous nos biens et acheté des actifs à des prix de liquidation. Quand la situation s’est améliorée, les revenus sont passés de 320 000 \$ à 3,2 millions \$ et nous sommes le plus gros survivant de notre créneau. »

« Nous avons éjecté 60 % de nos clients, a indiqué le PDG d’une entreprise de médias numériques. Les pressions concurrentielles sur les prix nous entraînaient vers le fond. En examinant attentivement les chiffres, nous avons vu que ces clients nous coûtaient trop de temps, d’argent et d’occasions perdues. Nous les avons alors

laissé partir. Nous nous sommes attachés aux clients que nous voulions et cela a très bien fonctionné. »

Ces entreprises et des milliers d’autres ont pu survivre au plus récent choc. Mais qu’en sera-t-il du prochain? Et de celui d’après?

La résilience et le prochain choc des marchés

Les manchettes révèlent une foule de déclencheurs potentiels de la prochaine crise. Le printemps arabe de l’an dernier se fait toujours sentir au Moyen-Orient. La plupart des experts croient que la crise de la dette souveraine en Grèce, en Italie, en Espagne et au Portugal a été anticipée, mais pas résolue. La hausse du coût des aliments et du pétrole et l’appétit de la Chine, de l’Inde et autres puissances émergentes pour les biens de consommation pourraient chambouler les marchés mondiaux.

Qu’est-ce que la résilience et comment peut-elle aider les entreprises à survivre sur des marchés volatils?

« Dans le contexte des affaires, la résilience est la capacité de se remettre d’un choc d’origine extérieure, a expliqué M. Reid. C’est celle de rebondir, revenir en force après une crise économique mondiale. Mais surtout, c’est la capacité de se redresser. »

Assurer la capacité d’une entreprise de résister à un repli des marchés semble être une pratique fondamentale, mais selon M. Reid, les modèles actuels de planification d’affaires, tels les processus allégés ou le juste à temps, peuvent réduire la souplesse et être moins attrayants quand ils sont mal utilisés.

« L’incessante quête de rendement crée une course à l’efficacité qui se mesure par un faible taux d’erreurs, l’optimisation des actifs ou la légèreté des chaînes d’approvisionnement, a-t-il expliqué. Malheureusement, ce système serré peut rendre une entreprise très vulnérable. Si vous fonctionnez à plein rendement, il ne vous reste plus de ressources pour réagir aux chocs soudains. »

Le problème est que la plupart des modèles de planification sont conçus pour un environnement stable assorti de certaines normes et attentes prévisibles. Les chocs imprévisibles d’origine extérieure sont difficiles à intégrer au modèle. M. Reid a cité Toyota en exemple. Le séisme de mars 2011 au Japon a stoppé des installations clés, interrompu les approvisionnements mondiaux et perturbé la production pendant des mois. Le système de Toyota était un modèle d’efficacité, mais il lui

manquait les ressources nécessaires pour réagir efficacement à un choc foudroyant.

« Essentiellement, accroître sa résilience, c’est faire des compromis entre des éléments stratégiques qui peuvent améliorer le rendement, comme le juste à temps, et d’autres qui feront en sorte que l’entreprise prospère dans un plus large éventail de conditions », a soutenu M. Reid.

Tactiques d’accroissement de la résilience

Comment une entreprise devient-elle capable de rebondir? M. Reid a étudié de près des sociétés de toutes tailles. « De mes recherches, j’ai tiré des recommandations tactiques et stratégiques pour améliorer la résilience d’une entreprise », a-t-il dit.

Efficience : Bien que les processus allégés et l’efficacité accrue soient tout à fait sensés, il est incontestable que les entreprises doivent s’assurer de toujours disposer de ressources suffisantes pour composer avec les événements imprévus. Elles peuvent notamment créer des redondances stratégiques sur le plan des actifs, des compétences ou de l’innovation qu’elles peuvent vite redéployer.

Trop grand pour faire faillite?

La taille compte, mais il importe tout autant de croître avec prudence. « La croissance insouciante a voué nombre d’entreprises à l’échec, a affirmé M. Reid. Daimler-Chrysler, Cisco-Flip Video, Ford-Volvo – trois exemples d’acquisition qui ont détruit la valeur boursière et diminué la résilience des sociétés. Cette destruction aurait pu être évitée si la course à l’expansion avait été remplacée par une stratégie davantage axée sur la croissance interne. »

Simplicité : La simplicité et la simplification des systèmes, des processus et des produits ont leurs avantages. « La complexité est source de coûts et de risques, a dit M. Reid. Lorsque tout est simplifié, moins de choses se brisent. »

Amis et réseaux : Faites-vous des amis et bâtissez un capital social. Les réseaux, les relations et les alliances peuvent vous prévenir des chocs imminents et fournir un soutien mutuellement avantageux.

Surdose de données : Choisissez judicieusement ce que vous mesurez. « Les meilleures entreprises ne mesurent que les éléments vraiment cruciaux, a-t-il déclaré. Évitez de vous laisser distraire et submerger par les données. »



Douglas Reid est l’un des professeurs de planification, de mise en œuvre et de leadership stratégiques les mieux cotés de l’Université Queen’s. Spécialiste de la planification stratégique auprès de conseils d’administration et d’équipes de direction et du renforcement de la résilience organisationnelle, il forme ou conseille des cadres des secteurs privé et public au Canada, aux États-Unis, en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient.

Gestion des erreurs : Les sociétés résilientes acceptent aussi que l’erreur fasse partie des affaires. Le plus important est de gérer l’incidence des erreurs et de s’assurer qu’elles n’infectent pas l’entreprise. « Les sociétés très résilientes investissent dans des centaines d’expériences bon marché, dont la plupart échouent, affirme M. Reid. Ces expériences les immunisent, car l’échec fournit des renseignements qui peuvent engendrer de nouveaux atouts. »

Engagement viscéral à renforcer la résilience

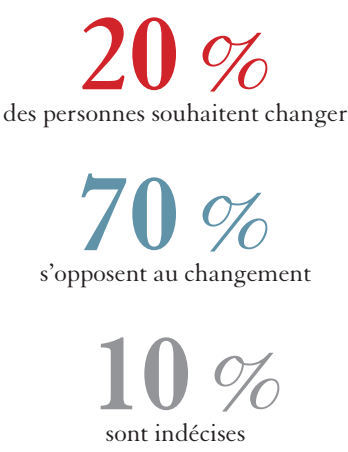
La capacité de résilience nécessite du temps et un véritable engagement. « Beaucoup de gens croient qu’ils n’ont pas le temps, que les journées sont trop courtes, et je comprends, a expliqué M. Reid, mais il ne s’agit pas d’un investissement ponctuel, d’une activité de fin de semaine. C’est un processus permanent. »

Leadership et gestion du changement

La mise en œuvre de stratégies qui accroissent la capacité d’une société de se remettre des chocs est un processus à la fois descendant et ascendant. « Les dirigeants doivent s’engager à renforcer la résilience, estime M. Reid. Pour vous suivre, les gens doivent voir que vous avez le cran d’aller jusqu’au bout. »

Le processus exige également l’acceptation du changement dans l’entreprise, qui est parfois difficile à obtenir. « Des études démontrent que, dans toute société, 20 % des personnes souhaitent changer, 70 % s’y opposent, car elles perçoivent cela comme une menace, et les autres 10 % sont indécises et attendent de voir si le changement sera réel ou juste une autre lubie de la direction, a dit M. Reid. La stratégie la plus efficace consiste

à repérer les gens les plus faciles à convaincre, à agir rapidement et à en gagner quelques-uns à votre cause afin de faire passer certains opposants dans le camp des partisans. »



Pour accroître sa résilience, il faut de la discipline, le sens du compromis et une perspective à long terme. Elle permet d’assurer la continuité des activités dans un monde de plus en plus secoué par des chocs imprévisibles et des crises économiques.

« Le renforcement de la résilience prendra un certain temps avant de porter ses fruits, a prévenu M. Reid, mais, contrairement aux autres, les sociétés résilientes survivront et récolteront les fruits de leurs efforts. »

Qu’est-ce que la résilience en affaires?

« La résilience est la capacité de se remettre d’un choc d’origine extérieure. C’est celle de rebondir, revenir en force après une crise économique mondiale. Mais surtout, c’est la capacité de se redresser. »

ATELIER

Stratégies de RH : Les gens... à la base de la croissance d’une entreprise



Modératrice

Jill Birch, directrice et responsable, renforcement des capacités nationales – développement des marchés, Knightsbridge Human Capital Solutions



Présentateur

William Greenhalgh, chef de la direction, Human Resources Professionals Association



Présentateur

Alex Rodov, associé directeur, QA Consultants

Les ressources humaines comptent parmi les enjeux les plus difficiles, comme en témoignait la salle comble lors de cet atelier matinal. Les participants, issus de secteurs tels les TI, les pâtes et papiers, la recherche scientifique et la fabrication de pièces, ont soulevé de nombreuses questions et reçu des commentaires et des conseils de la part de la modératrice, des présentateurs et de leurs pairs. Bon nombre faisaient face aux mêmes défis et ont discuté franchement de leurs difficultés, y compris le recrutement d’employés capables de faire progresser leur entreprise.

L’un des présentateurs était Alex Rodov, associé directeur de QA Consultants, la plus importante société d’essai de logiciels et d’assurance qualité en Amérique du Nord. Elle se mesure directement aux grands centres indiens de TI fort concurrentiels, en fonction jour et nuit, ainsi qu’à d’autres centres étrangers.

Le second présentateur était William Greenhalgh, ex-président du *Globe and Mail* et chef de la direction de la Human Resources Professionals Association, la plus importante association de professionnels des RH au Canada.

Jill Birch, directrice et responsable, renforcement des capacités nationales, Knightsbridge Human Capital Solutions, a modéré la séance.

Recrutement et décisions aux enjeux élevés

Pour commencer, M. Rodov a décrit la croissance de QA Consultants, la plus importante entreprise nord-américaine d’essai de logiciels fondée en 1994. Au début, l’entreprise était relativement petite et offrait surtout des services d’essai aux grandes sociétés de TI. Puis, la bulle technologique a éclaté. Les budgets de TI se sont évaporés. En 2005, QA Consultants s’est réinventée, a commencé à offrir directement ses services aux entreprises et s’est mise à croître rapidement. En 2008, a dit M. Rodov, « les fournisseurs étrangers se sont mis à gruger notre part du gâteau et nous

avons dû nous réinventer de nouveau. »

Aujourd’hui, l’entreprise aide de grandes sociétés à mettre au point et améliorer leurs systèmes de gestion de la qualité. Établie à Toronto, QA Consultants a récemment ouvert un centre d’essai de 20 000 pi² qui fonctionne jour et nuit.

Avec plus de 300 employés, QA prévoit en embaucher 130 autres cette année. Le recrutement revêt une grande priorité. Il n’est pas difficile d’attirer des candidats, selon M. Rodov. Le bouche-à-oreille est positif parmi les jeunes technophiles. L’entreprise reçoit 250 candidatures pour chaque poste. Le principal défi consiste à trouver le candidat affichant la bonne attitude, car les enjeux sont très élevés.

« Nous recevons des diplômés de l’Université de Waterloo et d’autres établissements et ce sont des esprits très, très brillants. Ce sont des éponges, affirme M. Rodov, mais notre travail est très innovant. Il en coûte de 20 000 \$ à 30 000 \$ pour amener chacun au niveau d’expertise nécessaire dans notre domaine spécialisé. C’est un gros investissement et nous faisons de notre mieux pour nous assurer qu’ils conviendront et seront heureux de travailler avec nous. »

Les taux de fidélisation des clients (plus de 95 %) et du personnel (plus de 90 %) sont de solides indicateurs de réussite.

QA Consultants œuvre dans un secteur axé sur le savoir. Il

n’est donc pas étonnant que le recrutement à l’échelle locale revête tant d’importance, mais, dans ce cas précis, il y a un avantage supplémentaire. « Les travailleurs locaux que nous attirons comprennent la culture commerciale nord-américaine, le fonctionnement des systèmes de bureautique et la langue, explique M. Rodov. Cela nous confère un avantage considérable sur la concurrence étrangère. »

Renforcer la capacité de leadership de toute l’entreprise

M^{me} Birch était la deuxième présentatrice. Elle a exposé la démarche exclusive de Knightsbridge qui vise à aider les sociétés à miser sur les forces des membres de leur personnel pour exécuter leur stratégie d’entreprise. Le but principal est de renforcer la capacité de leadership à tous les échelons.

« Les styles de leadership ont beaucoup changé, a dit M^{me} Birch. Les entreprises ne cherchent plus la ou le super-héros dynamique et omniscient pour les diriger et leur montrer la voie. Elles sont moins hiérarchiques, plus diffuses. »

Le leadership est devenu complexe. Selon M^{me} Birch, les dirigeants doivent faire bien plus que simplement faire preuve de leadership et donner le ton aux stratégies d’entreprise. Il faut instaurer une culture qui valorise le leadership à tous les échelons par des pratiques organisationnelles qui en permettent et favorisent l’expression au quotidien.

« Nous savons que 70 % des compétences en leadership s’apprennent sur le tas, a indiqué M^{me} Birch, ce qui souligne l’importance des stratégies de renforcement du leadership dans le cadre des activités courantes. Cela pourrait inclure, entre autres activités et programmes, le mentorat, l’encadrement des pairs et les affectations enrichies, officiels ou non, comme l’animation de forums de leaders. »

Cette nouvelle compréhension du leadership d’entreprise efficace découle du contexte concurrentiel des marchés actuels. « L’entreprise recèle de nombreuses solutions et idées novatrices, a poursuivi M^{me} Birch. Des outils permettent de les mettre en valeur sans se laisser distraire par le climat d’entreprise. »

M^{me} Birch a résumé ainsi les trois dimensions de la capacité de leadership : culture du leadership, comportement directorial et pratiques organisationnelles. Elle recommande fortement aux dirigeants de réfléchir à ces dimensions, énumérant les sept étapes du renforcement de la capacité de leadership au sein

d’une entreprise, fondées sur la démarche de Knightsbridge :

1. clarifier le nouvel environnement et la nouvelle stratégie;
2. redéfinir les exigences du leadership;
3. évaluer les lacunes en la matière;
4. acquérir de nouveaux comportements;
5. transformer la culture du leadership;
6. intégrer les pratiques organisationnelles;
7. évaluer et soutenir les répercussions.

Démographie et attitudes

La présentation finale, de M. Greenhalgh de la Human Resources Professionals Association, a donné un aperçu des principales tendances actuelles et futures. Certaines données provenaient de deux nouveaux rapports : *The Role and Future of HR: The CEO’s Perspective* et *CanadaWorks 2025: Scenarios and Strategies for the Future of Work in Canada*. Les deux rapports sont affichés sur le site de l’association à l’adresse www.hrpa.ca.

Selon les chefs d’entreprises interviewés, les professionnels des RH obtiennent une bonne note pour le soutien à la réduction des effectifs, les communications avec les employés, la gestion du rendement et autres domaines traditionnels. Ils pourraient améliorer leur compréhension du contexte global, offrir un aperçu des conséquences des difficultés imminentes sur

suite à la page 5



suite de la page 4

l'entreprise et s'affirmer davantage dans l'entreprise.

M. Greenhalgh a parlé des changements démographiques sur les lieux de travail. Ce sujet a clairement suscité l'intérêt des participants à l'atelier. « Bien qu'on ait passablement discuté des attitudes des jeunes travailleurs, nous devons aussi mieux comprendre celles de travailleurs plus âgés, parce qu'il s'agit du groupe affichant la plus forte croissance », a dit M. Greenhalgh.

« Depuis 2008, le nombre d'emplois au Canada pour les travailleurs de 15 à 59 ans a diminué de 54 000, alors que, pour les travailleurs de 60 ans et plus, il a augmenté de 292 000. Il s'agit d'une tendance à long terme. Dans 20 ans, les aînés représenteront 25 % de la population. »

Ce dernier point a entraîné nombre de commentaires, de questions et d'observations.

Les participants partagent leurs expériences

« J'ai de vrais problèmes avec mes travailleurs âgés, a dit un participant. Ils ont presque 70 ans et ne prévoient pas prendre leur retraite. Certains ne sont plus aussi productifs, mais sont avec l'entreprise depuis des décennies et je me sens obligé d'être loyal envers eux. Par ailleurs, je dois renvoyer de jeunes travailleurs qui pourraient faire passer l'entreprise au niveau supérieur. Je n'ai pas de réponse. »

Deux autres participants ont dit avoir le même problème. Les conseils des présentateurs aussi bien que de certains participants indiquent qu'il vaut mieux régler ce problème le plus tôt possible par des discussions honnêtes,

des programmes de transition et d'autres formes d'engagement.

Un autre dirigeant a défendu les travailleurs âgés en disant qu'ils étaient plus productifs que certains autres dans la vingtaine.

« L'un des problèmes quand on parle de la génération Y et des travailleurs âgés est que l'étiquette devient déterminante et donc restrictive, a avancé M^{me} Birch. Il faut absolument éviter les stéréotypes et plutôt gérer les employés au cas par cas. »

Cela dit, M. Greenhalgh a recommandé de cibler l'équilibre de la main-d'œuvre au sein de l'entreprise. Il importe de reconnaître que, pour associer la bonne personne au bon emploi, il faut associer des compétences et des aspirations, qui peuvent varier selon l'âge.

« Les travailleurs de 18 à 44 ans cherchent des possibilités d'avancement et un juste équilibre

travail-vie en plus d'un bon salaire. En revanche, pour ceux de 55 ans et plus, un travail comportant des défis est bien plus important que les possibilités d'avancement, a-t-il dit. Selon les exigences et les attentes relatives au poste, un travailleur plus expérimenté pourrait être le bon choix. »

D'autres enjeux liés aux RH ont été abordés, dont la valeur de la formation. Bien que tous se soient entendus pour dire que la formation est une nécessité continue, un participant a souligné qu'elle était parfois improductive.

« Nous avons appris à ne pas essayer de changer les gens. Former des personnes pour qu'elles soient meilleures dans un domaine où elles ne seront probablement jamais compétentes est une perte de temps et d'argent, a-t-il dit. Il vaut mieux trouver ce qu'elles aiment et ce dans quoi elles sont compétentes, associer cela à des fonctions

dans l'entreprise, puis les aider à s'améliorer. »

Le vieillissement de la main-d'œuvre canadienne?

« Depuis 2008, le nombre d'emplois au Canada pour les travailleurs de 15 à 59 ans a diminué de 54 000, alors que, pour les travailleurs de 60 ans et plus, il a augmenté de 292 000. Il s'agit d'une tendance à long terme. Dans 20 ans, les aînés représenteront 25 % de la population. »

– **William Greenhalgh**, chef de la direction, Human Resources Professionals Association

ATELIER

La rentabilité des médias sociaux



Présentateur
Jeff Quipp, fondateur et chef de la direction, Search Engine People Inc.



Présentateur
Spencer Saunders, président, The Juice Agency Inc.



Modérateur
Derrick Cho, vice-président, développement des affaires, Bryan Mills Iradesso

Kevin O'Leary, de *Dragon's Den*, pourrait dire ceci sur les médias sociaux : « C'est très bien, mais comment me rapportent-ils de l'argent? » Les participants à l'atelier sur la rentabilité des médias sociaux ont appris la réponse et bien plus encore durant une séance animée marquée de questions exploratoires et de partages d'expériences.

Le modérateur, Derrick Cho, vice-président, développement des affaires chez Bryan Mills Iradesso, a préparé le terrain avec des statistiques surprenantes qui définissent le nouveau contexte du commerce interentreprises (C3E).

« Les budgets de marketing prennent un virage net vers les activités en ligne, a-t-il dit. En 2008, celles-ci représentaient 7 % du marketing C3E, mais, d'ici l'an prochain, ce sera 12 %. Plus de 85 % des sociétés de C3E utilisent déjà les médias sociaux comme Facebook, Twitter et LinkedIn et les dépenses de marketing interactif atteindront près de 4,8 milliards \$ d'ici 2014. » M. Cho a dit que les nouvelles technologies numériques créent de nouvelles possibilités qui modifient la nature des interactions par une

communication plus affective et personnelle. « La différence entre les sociétés de C3E et de CED (commerce électronique de détail) est artificielle, dit-il. Aujourd'hui, il est question de relations entreprises-personnes. »

Que sont les médias sociaux?

L'introduction de M. Cho a entraîné une question simple et prioritaire pour de nombreux participants : Que sont les médias sociaux? Pour ceux qui ont du mal à comprendre le jargon des médias sociaux, Jeff Quipp, fondateur et chef de la direction de Search Engine People Inc., a offert une définition succincte : « C'est du bouche-à-oreille rendu possible par la technologie. C'est celle qui nous permet de faire

du bouche-à-oreille plus vite et auprès d'un public bien plus large. Elle permet aux gens d'affaires de partager l'information plus rapidement et avec des groupes plus nombreux. »

Spencer Saunders, président de The Juice Agency Inc., a ajouté que les médias sociaux ne se limitent pas à Facebook ni à Twitter puisque les plateformes évoluent continuellement.

« Les plateformes vivront, puis mourront, a souligné M. Saunders, mais elles représentent un virage fondamental dans le partage et la consommation d'information, et c'est là l'essentiel. »

Cette image étant clairement établie, les participants allaient découvrir comment les médias sociaux pouvaient et allaient les aider à accroître leur rentabilité.

Le pouvoir du message

M. Quipp a entamé la discussion par une déclaration audacieuse : la plupart des acheteurs ne croient plus les messages publicitaires. Aujourd'hui, ils se fient davantage à ce que les amis et les associés disent d'une entreprise, d'un produit ou d'un service, alors que 62 % des gens effectuent des recherches en ligne avant d'acheter.

« Aujourd'hui, ils veulent atténuer les risques, a-t-il dit, et cela ne fera que s'intensifier. »

En retournant à votre bureau aujourd'hui, vérifiez ce qu'on dit de votre marque. Selon les enquêtes, deux évaluations négatives suffisent pour que 21 % des gens modifient leur décision d'achat. L'avantage est que, si vous pouvez déceler les problèmes de vos clients et les résoudre en temps réel, 67 % d'entre eux supprimeront leur évaluation négative. »

Comme exemple à ne pas suivre quand la réputation de votre société est entachée en ligne, M. Quipp a raconté la gestion maladroite par United Airlines d'une plainte d'un

passager après que sa guitare eut été endommagée pendant le transport. Après des refus répétés, Dave Carroll, musicien de Halifax, a mis en ligne une « vidéo de vengeance » (*United Breaks Guitars*) qui a été vue par 1,5 million de personnes sur YouTube. La compagnie a soudainement changé d'attitude et donné 3 000 \$ à une école de musique.

« Les médias sociaux sont au bouche-à-oreille ce que l'essence est au feu, a déclaré M. Quipp. C'est un accélérateur. Pour attirer l'attention sur les médias sociaux, un événement doit être remarquable, qu'il soit positif ou négatif. Vous devriez surveiller ce qu'on dit de votre entreprise et, pour ce faire, il existe nombre d'excellents outils d'écoute. Google Alerts est un service gratuit, mais il ne fonctionne pas en temps réel. Il y a également HootSuite pour surveiller Twitter et Facebook et Radian6 est un bon service payant

suite à la page 6

suite de la page 5

qui vous tiendra informé de la réputation de votre entreprise sur les médias sociaux. »

Le contenu est essentiel

Parlant au côté proactif des médias sociaux, M. Quipp a souligné l'importance de miser sur un contenu fascinant pour attirer et retenir les consommateurs. Un participant a demandé comment un fabricant industriel (p. ex., un transformateur de métaux) pouvait offrir un contenu fascinant.

« Le contenu peut prendre plusieurs formes : un article, un blogue, une image, une vidéo, un livre blanc, a indiqué M. Quipp. Quel qu'il soit, plus sa qualité est élevée, plus il sera partagé. Lorsqu'il est partagé, il attire les gens vers votre site Web et votre entreprise. »

Alors que tous ont convenu qu'il est maintenant facile de produire une vidéo à bon prix et de l'afficher sur YouTube, la question d'un participant du secteur de la fabrication a pourtant suscité un vif intérêt : « Qu'est-ce que je mets dans ma vidéo? »

M. Quipp a donné l'exemple d'une vidéo produite pour un fabricant : « Un fabricant que je connais a utilisé une vidéo sur YouTube pour démontrer son produit. Peu importe ce que vous faites, les gens peuvent

le voir et un concept complexe peut être présenté. Les vendeurs l'utilisent; la vidéo fait partie de la présentation de vente. Une vidéo de 90 secondes peut transmettre beaucoup d'information. »

L'entonnoir des ventes

Une fois les participants à l'aise avec les concepts de base des médias sociaux, M. Quipp a présenté un processus qu'ils pourraient utiliser pour rentabiliser les médias sociaux.

« Imaginez-les comme des entonnoirs menant à la vente, a-t-il dit. Dans le haut, il y a du contenu de qualité servant à attirer les gens vers notre site Web. Twitter et Facebook sont les avant-postes de notre contenu, qui attirent les gens. Nous les attirons avec du contenu de qualité et nous pouvons saisir leurs coordonnées au moyen, par exemple, de l'inscription à un bulletin électronique. Les médias sociaux servent à convertir les clients potentiels en clients réels. »

Un virage fondamental

M. Saunders croit aussi que les médias sociaux ne sont pas une plateforme ou un produit unique. « C'est un virage fondamental dans notre façon de communiquer et d'interagir, a-t-il dit, tant pour les entreprises que la société. Hier soir, à la Foire aux idées, je parlais avec le chef de la direction d'un fabricant de

pièces pour sociétés de services publics. Son problème était que toutes les personnes-ressources chez ses clients prenaient leur retraite. Il fait maintenant affaire avec des trentenaires aux services des achats, qui ne connaissent pas son entreprise. Celle-ci n'est pas présente dans les médias sociaux et l'est très peu sur Internet. Ils se rendent compte qu'ils ne sont pas bien placés pour accéder à la prochaine génération de personnes qu'ils doivent rejoindre. »

Plutôt que du rendement de l'investissement dans les médias sociaux, M. Saunders suggère de tenir compte du « rendement par rapport à l'objectif ».

« Les médias sociaux peuvent prendre plusieurs formes : des réseaux de vente ou de clients, un élément des RH, un réseau de recrutement. Ils se prêtent à une variété de contextes. Je crois qu'il faut se demander quel est le plus grand avantage qu'on peut tirer des médias sociaux et si cela aide à atteindre les objectifs? »

Communication interne

Présentateurs et participants ont donné des exemples d'utilisation des médias sociaux comme outil de communication interne pour accroître la productivité. Une entreprise a créé un groupe fermé sur Facebook, où les employés peuvent communiquer librement, alors qu'une autre utilise Yammer, un réseau



social privé gratuit qu'utilisent plus de 200 000 sociétés dans le monde. Une entreprise de gestion de données a eu l'idée de former un groupe sur LinkedIn pour partager de l'information et maintenir les liens avec ses clients.

« La nouvelle technologie ne crée pas toujours de nouvelles sources de revenu, a souligné M. Saunders, mais elle accroît souvent l'efficacité, qui réduit les coûts et accroît les bénéfices. À l'interne, elle peut donner voix à vos employés et susciter des idées à tous les échelons. Elle peut aussi servir de plateforme pour communiquer une vision commune de la croissance de votre entreprise. À l'externe, elle peut donner aux clients potentiels une idée claire de qui vous êtes et définir votre culture. »

Un changement fondamental dans les communications d'affaires

« Les plateformes [telles Facebook et Twitter] vivront, puis mourront, mais elles représentent un virage fondamental dans le partage et la consommation d'information, et c'est là l'essentiel. » Les plateformes de marketing social privilégiées en 2011 ont été Facebook (87 %), Twitter (86 %), LinkedIn (76 %), YouTube (66 %) et les blogues (56 %).

ATELIER

Accélération des partenariats efficaces



Présentateur

Christopher Comeau, fondateur et chef des services professionnels, catalysis³

Les partenariats constituent une stratégie attrayante pour de nombreux chefs d'entreprise qui cherchent un avantage sur un marché de plus en plus mondialisé. Cela peut être une façon rapide et efficace d'accroître la capacité, la portée et la part de marché de votre entreprise, d'accéder au capital et d'améliorer la flexibilité tout en réduisant les risques.

Les partenariats signifient souvent différentes choses dans l'esprit des gens et ce manque de clarté constitue un obstacle important à leur réussite. Beaucoup de temps et d'énergie peuvent être dépensés en vain. Souvent, les partenariats ne démarrent pas ou ne donnent pas les résultats escomptés.

Dans cet atelier pratique, Christopher Comeau, fondateur et chef des services professionnels chez catalysis³, spécialiste du soutien aux transformations complexes, a présenté des questions permettant aux chefs d'entreprise d'évaluer rapidement la faisabilité d'un

partenariat avant d'engager plus de ressources.

« Comme décideurs, vous avez souvent l'idée de conclure un partenariat avec une entreprise, mais vous n'êtes pas certain que cela va fonctionner, a-t-il dit. En répondant à ces questions, vous pourrez déterminer, en

moins de 10 minutes, si cela peut fonctionner de façon réaliste, puis vous asseoir avec un partenaire potentiel et appliquer le même processus pour confirmer si c'est une bonne idée ou non. »

M. Comeau a expliqué que les partenariats reposent sur la collaboration (effort mutuel, responsabilité commune des résultats et leadership), la communication, la consultation et la coordination.

Commencez en mettant l'accent sur ce que vous allez donner et non recevoir, a souligné M. Comeau.

Abordez ces trois questions franchement :

- 1. Qu'est-ce que chacun a à offrir afin de contribuer au résultat voulu?
- 2. Qu'avez-vous besoin l'un de l'autre afin d'atteindre ce résultat?
- 3. Quelles valeurs essentielles ou règles administratives ne sauraient être violées par les partenaires? Par exemple, votre marque est-elle sacrée? Ou existe-t-il un segment de marché auquel votre partenaire ne peut pas toucher?

suite à la page 7

suite de la page 6

Définir le partenariat

On confond souvent partenariats et ententes avec les fournisseurs. Un partenariat durable exige un échange mutuel de valeur, a souligné M. Comeau. Cela suppose une collaboration, un effort mutuel et la responsabilité partagée des résultats. Si les réponses à ces questions ne font pas ressortir cette valeur (voir « Les trois clés d'un partenariat réussi », à droite), il vaut mieux soit laisser tomber, soit convenir tout simplement d'acheter les services de l'autre au besoin.

Toutefois, si la conversation et les réponses incitent à poursuivre, M. Comeau recommande de suivre les étapes ci-dessous pour accélérer la conclusion d'un partenariat.

- Convenir d'une première initiative axée sur un objectif précis pouvant être atteint en 6 à 12 semaines. Il est nécessaire d'engager des ressources et d'agir afin de donner l'élan, de concentrer les efforts de tout le monde et d'éviter l'échec du partenariat.
- Faire preuve de leadership et définir les responsabilités. Les deux chefs d'entreprise doivent convenir des résultats, bien communiquer l'un avec l'autre et savoir ce que font leurs employés en vue d'obtenir les résultats prévus.
- Produire un rapport conjoint sur les résultats de la première initiative par rapport au résultat visé. Y a-t-il un gain et une preuve de la capacité de travailler ensemble?

- Convenir des prochaines étapes, s'il y a lieu.
- Les partenariats ne fonctionnent pas tous et, le cas échéant, rappelez-vous que le temps est précieux; trouvez une solution ou « échouez rapidement » et passez à la prochaine occasion, conseille M. Comeau. Toutefois, les chances de réussite seront plus élevées dans les conditions suivantes :

- Tout est clair. (Est-ce que tous parlent clairement et se font comprendre ou utilisent-ils les mêmes mots pour dire différentes choses?)
- L'accent est mis sur le résultat. (Pouvez-vous formuler en une phrase le résultat des mesures que vous et votre partenaire prendrez afin que d'autres puissent se joindre à vous?)
- Le contexte est compris. (Comment vous et votre partenaire percevez-vous votre univers opérationnel, la réglementation, le changement social ou tout ce qui importe?)

Les participants partagent leurs expériences

Dans une discussion sur la signification d'un partenariat, les participants ont mentionné les relations mutuellement bénéfiques, le partage de ressources, l'interdépendance et la durée limitée. Les avantages potentiels comprennent la compensation des faiblesses par les forces de chacun, de nouveaux créneaux de marché, un pouvoir d'achat accru et un plus grand rayonnement.

Parmi les caractéristiques recherchées chez un partenaire,

notons l'éthique, un réseau solide et une bonne clientèle. Une vision bien définie peut vous aider à trouver un bon partenaire offrant une bonne synergie.

Un participant a soutenu qu'il est impossible pour une petite entreprise d'établir un partenariat réussi avec une grande société. Les divers échelons dans les grandes entreprises sont souvent en désaccord et dressent des obstacles, même si les dirigeants soutiennent le partenariat. Un autre participant doutait de la possibilité d'établir un vrai partenariat, les luttes de pouvoir étant un obstacle courant. Toutefois, M. Comeau et d'autres participants ont donné les exemples suivants de partenariats réussis :

- **Partenariat de mise en marché :** Une entreprise s'est associée à un spécialiste ayant les compétences demandées par ses clients pour élaborer une solution conjointe de mise en marché.
- **Partenariat fournisseur-client :** Une société a convaincu un client de lui donner une pièce d'équipement que le client ne pouvait plus utiliser de façon rentable. En retour, le client a reçu un accès privilégié à la production au besoin. Le client en a tiré avantage, tout comme l'entreprise, qui a augmenté ses ventes à d'autres clients grâce à ce nouvel équipement.
- **Partenariats entre concurrents :** Un petit fabricant s'est associé à un grand pour obtenir une chose dont il n'avait besoin qu'à l'occasion; une entreprise ayant une expertise précise s'est associée à un concurrent plus

important à qui il manquait des connaissances ou compétences pour répondre aux besoins du marché.

- **Partenariats sectoriels :** Des entreprises et groupes d'un secteur combinent leurs forces pour accroître leur pouvoir d'achat.

Les participants ont également débattu de la confiance et de la nécessité des contrats de partenariat. Ils ont tous convenu de l'importance de la confiance, de l'éthique et de l'intégrité, certains pensant qu'elles sont plus importantes que les contrats. D'autres étaient d'avis qu'il fallait des contrats au cas où les choses tourneraient mal. Selon M. Comeau, il faut distinguer les ententes avec les fournisseurs des vrais partenariats.

« Comme leader, vous devez évaluer les risques dès le départ, a-t-il conseillé. Si vous lancez un partenariat sur papier, cela ne fonctionne habituellement pas. Testez d'abord la relation à petite échelle avant de payer des avocats pour rédiger de longs documents juridiques. »

M. Comeau a conclu avec ce conseil : « Il vaut mieux chercher des partenaires pour trouver des solutions plus durables que d'essayer de partir de rien. » Si vous avez déjà de bons partenaires, il recommande de faire du remue-ménages sur les améliorations possibles.

« Un bon partenaire est celui qui accepte de faire cela. Le cas échéant, vous serez étonné de ce qui ressortira de ce type de conversation. »

Les trois clés d'un partenariat réussi

Sans ces trois ingrédients, vous n'avez qu'une entente d'approvisionnement ou un autre type de relation d'affaires, comme la collaboration à une chaîne d'approvisionnement, plutôt qu'un partenariat véritable qui augmente la valeur des deux parties.

1. Un résultat clair, soit partagé, soit distinct pour chaque partenaire. Si vous ne pouvez ni l'exprimer ni l'écrire, il n'est probablement pas viable. Cela ne peut être qu'une simple généralisation, comme « Nous avons une bonne relation ». Il faut plutôt préciser ce que la relation produit, p. ex., « Nous avons augmenté nos ventes de 5 % grâce à ce que nous vendons ensemble ».
2. Un échange mutuel de valeur donné qui contribue directement au résultat visé. La probabilité d'un partenariat durable sera plus élevée s'il y a échange mutuel de valeur en plus de l'achat d'un service.
3. Aucune violation des valeurs fondamentales des partenaires. Vous devez poser cette question à voix haute : Si nous concluons un partenariat, qu'est-ce qui ne peut absolument pas changer? Cela peut comprendre des éléments tels que l'éthique, une certaine stratégie de commercialisation ou l'utilisation de votre marque.



M. Comeau a soulevé des questions suscitant la réflexion pour amener les chefs d'entreprises ontariennes en croissance à évaluer le potentiel des partenariats.

ATELIER

Réunir des capitaux et obtenir du financement



Modérateur

Andrew Wilkes, associé, Management Initiatives Inc.



Présentateur

John Marshall, président et chef de la direction, Société ontarienne de financement de la croissance



Présentateur

Mark Usher, associé, Wellington Financial LP

Andrew Wilkes, associé chez Management Initiatives Inc., qui a participé à plusieurs ateliers de la Foire aux idées au cours des dernières années, a remarqué une différence dans l’édition de cette année. « Ces dernières années, les délégués sont venus parler de survie. Ils voulaient seulement savoir comment survivre, a dit M. Wilkes. Cette année, ils voulaient parler de croissance. »

L’atelier de M. Wilkes portait sur la réunion des capitaux et l’obtention du financement nécessaires à la croissance. Mark Usher, associé chez Wellington Financial LP, et John Marshall, président et chef de la direction de la Société ontarienne de financement de la croissance, se sont joints à lui.

Financement de la croissance : titres de créance ou capitaux propres?

L’entreprise de M. Usher, Wellington Financial LP, une société financière privée, offre des marges de crédit d’exploitation de 1 à 5 millions \$ et des prêts à redevances d’au plus 10 millions \$. Elle déploie un programme d’investissement de 450 millions \$ par le biais de son troisième fonds. Ce qui attire les entreprises cherchant des capitaux, ce sont les prêts capitalisés à l’échéance qui n’entraînent pas les mêmes coûts en capitaux propres que d’autres sources de financement. M. Wellington accepte des entreprises qui font leurs frais ou, dans certains cas, perdent de l’argent – auxquelles les banques ne s’intéressent pas.

« Nous ne convenons pas à tous, dit-il. Ce n’est pas de l’argent bon marché. Cela ne fait pas de doute. Mais pour certains, ça peut être la solution. »

M. Wilkes offre une méthode différente de financement. Cet investisseur providentiel, l’un de ces individus étrangement nommés, fournit des capitaux de départ aux sociétés, souvent en échange d’une participation. Les investisseurs providentiels comblent souvent l’écart entre la

mise de fonds initiale et le capital-risque offert aux entreprises bien établies.

M. Wilkes est membre fondateur de la National Angel Capital Organization, qui offre des conseils et du soutien à ses membres et aux entrepreneurs cherchant des investissements. Selon lui, les investisseurs providentiels placent leur propre argent et ont donc un intérêt beaucoup plus direct dans le succès des entreprises dans lesquelles ils investissent. Ils aident habituellement de 30 à 40 fois plus d’entreprises que les sociétés de capital-risque, et concluent leurs affaires plus rapidement.

« Nous privilégions le court terme et mettons beaucoup l’accent sur les jalons. Je veux aider une entreprise à atteindre certains objectifs précis, puis je me retire et cherche quelqu’un d’autre à aider. Je suis un peu accro aux affaires. »

Financement gouvernemental par coinvestissement

M. Marshall a parlé de l’aide gouvernementale offerte aux sociétés ayant besoin de financement. La Société ontarienne de financement de la croissance supervise le FODTE, de 250 millions \$, qui investit, avec les fonds de capital-risque agréés et autres investisseurs privés, dans des sociétés ontariennes à forte croissance des secteurs des technologies propres, des sciences de la vie et des technologies de santé de pointe ou des médias numériques et des communications. Depuis son lancement en 2009, le

FODTE a engagé 55 millions \$ dans 35 coinvestissements.

« Le FODTE devient un actionnaire très engagé dans votre entreprise, a déclaré M. Marshall. Si nous investissons un dollar, nous en gardons deux en réserve en cas de besoin. »

Un réseau de soutien pour améliorer la rentabilité

M. Marshall a présenté à l’auditoire le Réseau ontarien d’excellence (Réseau EXCEL), une équipe provinciale d’experts et de conseillers qui offre du soutien et de la formation aux sociétés membres. Il a également parlé du Fonds d’accélération des investissements (FAI), accessible par le Réseau EXCEL. Le FAI investit jusqu’à 500 000 \$ dans des entreprises de technologie pouvant devenir des leaders mondiaux, tout en assurant des retombées économiques en Ontario.

Enfin, M. Marshall a parlé de l’Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l’Ontario (FedDev Ontario), créée en 2009 pour aider l’économie du Sud de l’Ontario à relever les défis économiques mondiaux qui se faisaient nombreux. FedDev Ontario offre des programmes d’investissement stratégique dans les entreprises et les aide à conclure des partenariats importants.

« Les entrepreneurs doivent savoir qu’il existe tout un réseau de soutien à leur disposition, a dit M. Marshall. En fait, il existe tout un écosystème pouvant convenir à toutes les étapes de l’évolution d’une entreprise. »

Le financement bancaire, « bon marché mais pas facile »

À la suite de ces trois présentations, M. Wilkes a demandé aux participants qui ils étaient et pourquoi ils s’étaient inscrits. La foule était diversifiée, provenant d’un large éventail de secteurs – de l’impression en ligne à l’aérospatiale et au recyclage. Les participants étaient tous des entrepreneurs chevronnés ayant de jeunes entreprises en croissance, qui cherchaient une façon de réunir des fonds. Ils partageaient aussi le sentiment que la méthode traditionnelle de financement bancaire ne leur était pas vraiment accessible. Ils ont appris que les banques ont souvent trop peur du risque lié aux sociétés qui n’ont pas fait leurs preuves.

M. Usher, qui a débuté à la Banque Royale du Canada, a confirmé que c’est souvent le cas. Les banques exigent un taux de rendement relativement faible sur les prêts, mais elles sont moins portées à prendre des risques et à demeurer aux côtés des entreprises contre vents et marées.

« Je faisais toujours cette blague à la banque, a déclaré M. Usher. Nous sommes peut-être bon marché, mais nous ne sommes pas faciles. »

Stratégies d’investissement associées aux étapes de l’entreprise

M. Wilkes a indiqué qu’il importe que les jeunes entreprises en croissance comprennent les étapes de la réunion de fonds et de l’investissement de capitaux et sachent clairement à quelle étape elles en sont.

« Au début, avant de vraiment exister comme entreprise, vous pouvez avoir accès à du financement public. Autrement, vous dépendez de vos proches. Ensuite, quand votre société commence à prendre forme et semble en voie de réussir, vous pouvez attirer l’attention

d’investisseurs providentiels. Une fois qu’il est clair que vous allez réussir, vous pouvez attirer les sociétés de capital-risque. Enfin, quand vous êtes solide comme le roc, vous pouvez aller voir les banques. »

M. Usher a ajouté qu’il existe une réalité fondamentale concernant le démarrage d’une entreprise à laquelle tous les experts et tous les ateliers du monde ne peuvent rien changer : « La majorité du temps, les premiers capitaux que vous obtiendrez seront les plus coûteux. Vous ne pouvez y échapper. Ce sera le cas jusqu’à ce que vous ayez des revenus réguliers et que vous ayez fait preuve de stabilité. »

Le reste de l’atelier a porté sur des conseils précis :

- préparer un plan d’affaires clair;
- comprendre son marché;
- être prêt à faire état des revenus prévus si vous cherchez à réunir des capitaux;
- déterminer la part de capitaux propres à laquelle vous êtes prêt à renoncer en contrepartie de ce capital;
- envisager l’expansion au-delà des frontières de l’Ontario et du Canada.

Surtout, a précisé M. Wilkes, profitez du fait que vous êtes une entreprise qui parle de croissance en 2012 plutôt que de rêve de survie en 2009.

Un écosystème d’options de financement

« Les entrepreneurs doivent savoir qu’il existe tout un réseau de soutien à leur disposition. En fait, il existe tout un écosystème pouvant convenir à toutes les étapes de l’évolution d’une entreprise. »



L’ambiance était positive au moment où les délégués ont entrepris la journée de jeudi par un atelier dynamique et informatif sur le financement.



L’atelier a attiré un groupe diversifié d’entrepreneurs chevronnés issus de sociétés variées, notamment Jeff Nugent (gauche), président et chef de direction de Contingent Workforce solutions, classée par *PROFIT Magazine* au premier rang des « sociétés émergentes en croissance » au Canada l’an dernier, avec une hausse des ventes sur deux ans de 10 330 pour cent.

Consulter les sites Web suivants pour obtenir de plus amples renseignements sur :

Fonds ontarien de développement des technologies émergentes	www.ontario.ca/ocgc	Réseau ontarien d’excellence FedDev Ontario	www.oneinnovation.ca
Fonds d’accélération des investissements	www.marsdd.com/aboutmars/partners/iaf	National Angel Capital Organization	www.feddevontario.gc.ca
		Wellington Financial LP	www.angelinvestor.ca
			www.wellingtonfund.com

LE COMITÉ DES ÉCONOMISTES

Optimisme et changement de paradigmes



Modérateur

Tom Clark, Correspondant politique en chef, *Global National News*



Invité

Derek Burleton, vice-président et économiste en chef adjoint, Groupe Financier Banque TD



Invité

Peter Hall, vice-président et économiste en chef, Exportation et développement Canada

Lorsque le modérateur Tom Clark, de *Global National News*, a demandé aux participants de lever la main s'ils étaient confiants à l'égard des cinq prochaines années, la réponse a été claire. Presque tous ont levé la main. Cet optimisme a été repris, bien qu'avec circonspection, par certains des principaux économistes du Canada réunis pour parler des enjeux cruciaux et répondre aux questions durant la Foire aux idées de 2012. Ils ont commencé en abordant certains des facteurs clés qui façonneront le monde canadien des affaires au cours des prochaines années.

Points de vue des économistes

Perspectives à court terme : On s'est entendu pour dire que les facteurs fondamentaux de rendement de 2011, tels que les taux d'intérêt et les taux de change, sont pratiquement les mêmes en 2012, d'où les prévisions de croissance lente mais constante. « En fait, a commenté Derek Burleton, vice-président et économiste en chef adjoint du Groupe Financier Banque TD, ça va mieux en 2012 que ce que nous avions prévu il y a un an. »

« La différence, c'est l'économie américaine, a dit Robert Hogue, économiste principal à la Banque Royale du Canada. Ça a commencé lentement, mais des signes de croissance plus forte que prévu nous amènent à prévoir une hausse des exportations canadiennes. »

« Le contexte de croissance a changé, a ajouté Warren Jestin, vice-président principal et économiste en chef du Groupe Banque Scotia. Les stratégies des

sociétés diffèrent de celles qu'il leur fallait pendant l'expansion des marchés. Pour augmenter vos ventes, vous devez accroître vos parts de marché et vos marges. »

Peter Hall, vice-président et économiste en chef d'Exportation et développement Canada, a présenté un point de vue légèrement différent. « Sur le plan macroéconomique, la croissance est faible, a-t-il dit, mais n'oubliez pas que le secteur public recule. Cela signifie que le secteur privé affiche en fait une bonne croissance. Les données manufacturières américaines font état de progrès importants. Il y a des zones de croissance réelle et, si votre marché se situe dans l'une d'elles, vous devez adopter une stratégie différente de celle du scénario de faible croissance. »



Inflation : On s'est encore entendu pour dire que l'inflation n'est pas une préoccupation majeure, du moins au cours des 12 à 18 prochains mois.

« L'inflation ne sera pas un enjeu majeur durant les 18 prochains mois, sauf dans des

secteurs comme l'agriculture, a indiqué M. Jestin. Je m'inquiète bien plus, au-delà de 2013, d'un changement structurel qui pourrait pousser l'inflation à la hausse. Les enjeux relatifs à l'environnement et aux soins de santé seront inflationnistes à long terme. »

« Personne ne prévoit une inflation supérieure à 3 %, certainement pas une inflation galopante : 8 ou 9 % », a ajouté M. Hall.



Taux de change : Malgré la volatilité des dernières années, marquée par des fluctuations de 11 %, on prévoit que le dollar canadien demeurera fort et au pair avec le dollar américain dans un avenir rapproché. « Aux fins de planification, misez sur la parité », a suggéré M. Burleton.

« Si vous n'aimez pas cette parité, revenez-en et passez à autre chose, a dit M. Jestin. Toutefois, dans l'ensemble, les devises des économies émergentes comme la Chine s'apprécient, mettant

probablement fin à une partie de la déflation touchant les technologies importées à laquelle nous nous attendons, comme les ordinateurs portables qui coûtent de moins en moins cher. »

Logement : « Les prix des logements au Canada sont, selon nous, surévalués de 10 à 15 %, mais c'est très localisé, très différent d'un marché à l'autre, a dit M. Burleton. Nous ne voyons pas de hausse des prix comme dans les bulles habituelles. Peut-être à Vancouver, mais ce marché montre des signes de ralentissement. Ma crainte dans la région de Toronto concerne le marché des copropriétés. De très nombreux logements ont été construits et prévendus ces dernières années. Nous savons que nombre d'entre eux ont été achetés par des investisseurs nationaux ou étrangers. Nous n'avons pas de données sur le segment détenu par des investisseurs ou la façon dont il pourrait réagir à la fluctuation des marchés. »

« Le marché américain du logement se redresse, a indiqué M. Hall. Les forclusions sont en baisse et l'activité, en hausse. Absolument, il se redresse. »

« À mesure que l'emploi aux États-Unis reprendra, nous prévoyons que le logement fera de même, a convenu M. Hogue. À la fin de l'an prochain, il ne sera pas revenu au niveau d'avant la crise, mais il y aura croissance. Ensuite, la demande comprimée favorisera une croissance plus forte. »

Énergie : « Le prix du pétrole sera relativement stable au cours des prochaines années, a dit M. Hall. Je ne crois vraiment pas qu'il atteindra 200 \$ le baril. »

« Nous pensons que le prix du pétrole demeurera plutôt élevé au cours des prochaines années, a convenu M. Jestin. Mais pour ce qui est du gaz naturel, une innovation technologique a créé un contexte différent qui pourrait maintenir les prix à la baisse. »



Invité
Robert Hogue, économiste principal,
Banque Royale du Canada



Invité
Warren Jestin, vice-président principal et
économiste en chef, Groupe Banque Scotia

Questions de l’auditoire

Après le mot d’ouverture des experts, le modérateur Tom Clark a invité l’auditoire à poser des questions.

On parle beaucoup aux États-Unis du rapatriement de la fabrication de l’étranger. Quelle en sera l’incidence sur le Canada?

« L’un des moteurs du rapatriement est la hausse des salaires et des coûts de transport en Chine, a déclaré M. Hall. Selon des preuves empiriques, même si les statistiques officielles font état d’une augmentation de 8 ou 9 %, dans les faits, elle est de 25 à 30 %. »
« Ce rapatriement n’est pas forcément mauvais pour le Canada, a précisé M. Jestin. Après tout, nous sommes dans la chaîne d’approvisionnement. »

Comment la pénurie de main-d’œuvre qualifiée touchera-t-elle le modèle de rapatriement?

« Il y a une pénurie de travailleurs qualifiés dans certains domaines qui limite la croissance, a déclaré M. Jestin. L’immigration nous aide manifestement, mais la clé consiste à réoutiller notre système d’éducation. Nous devons le revitaliser pour nous concentrer sur la main-d’œuvre qualifiée. »
M. Hall a ajouté que les propriétaires d’entreprise sont impatients d’avoir de la main-d’œuvre qualifiée. « L’immigration ne règlera pas cela. L’éducation le peut, mais lentement. Les entreprises doivent être prêtes à s’établir là où se trouve la main-d’œuvre, c’est-à-dire dans des pays où elle est actuellement disponible. »

Qui nous dit que la crise mondiale de 2007-2008 n’éclatera pas de nouveau?

« Nous en avons tiré des leçons et de nouveaux règlements régissent les banques américaines et européennes », a déclaré M. Hogue, ajoutant :
« Traverserons-nous encore la même crise? C’est très peu probable. Y aura-t-il une autre crise? Probablement. »

S’il devait y avoir une surprise positive au cours des prochaines années, quelle serait-elle?

« Je crois que l’économie indienne regorge de ressources potentielles, surtout de jeunes très qualifiés, a affirmé M. Hall. Il y a encore des obstacles importants à surmonter, mais, si l’Inde pouvait mettre à profit les bons leviers commerciaux et politiques, ce pourrait être un moteur de croissance mondiale et un bon marché. »
« Le marché américain pourrait surpasser nos attentes, a déclaré M. Hogue. Comme les fabricants ontariens sont liés à leurs chaînes d’approvisionnement, cela nous sera profitable. »
« Le marché locatif américain est florissant, s’avérant un indicateur clé du marché de l’habitation, a indiqué M. Burleton, qui appuie le consensus sur la vigueur accrue de ce marché. Du côté des marchés émergents, je vois un risque de recul en Chine, qui croît trop vite. »
« Les exportations américaines se portent bien depuis 2008, surtout vers les marchés émergents, a dit M. Jestin, avant de souligner le changement structurel majeur des marchés mondiaux. Nous voyions la Chine comme un fournisseur peu coûteux, mais cela a changé radicalement. Nous devons la considérer comme un marché de consommation. Elle est désormais le troisième marché touristique du monde. »

Avènement des marchés émergents comme économies de consommation, rapatriement de la fabrication, découverte de niches de forte croissance dans un contexte macroéconomique anémique et perspectives optimistes prudentes – les économistes de la Foire aux idées 2012 ont annoncé assez de bonnes nouvelles pour redonner confiance en l’avenir.
Comme l’a fait remarquer un observateur, les prévisions sont bien meilleures que l’ambiance qui régnait ces dernières années.



Changement de paradigme sur les marchés mondiaux

« Nous voyions la Chine comme un fournisseur peu coûteux, mais cela a changé radicalement. Nous devons la considérer comme un marché de consommation. Elle est désormais le troisième marché touristique du monde. »

SÉANCE PLÉNIÈRE

Créer une excellente marque canadienne mondiale

Dani Reiss, président et chef de la direction, Canada Goose, entrepreneur canadien de l’année 2011



Le but aurait pu sembler inatteignable il y a quelques années, mais le président et chef de la direction de Canada Goose, Dani Reiss, a révélé à la Foire aux idées comment sa famille a créé l’une des marques privées de vêtements les plus réputées au monde et suggéré comment d’autres sociétés peuvent l’imiter.

M. Reiss, ardent défenseur du « Fabriqué au Canada », est réputé pour son engagement continu à l’égard de l’authenticité en refusant de produire hors des frontières du pays.

Cette société torontoise fabrique des parkas en duvet et des accessoires qui se sont vendus de Rome à Rotterdam avant de décoller en Amérique du Nord. Aujourd’hui, Canada Goose est une marque haut de gamme ayant une multitude d’adeptes et de contrefaçons sur Internet. Dans sa présentation, M. Reiss a présenté l’historique de la société et les cinq « différenciateurs » qui lui permettent de réussir.

La société a été créée en 1957 sous le nom Metro Sportswear par Sam Tick, un immigrant polonais, grand-père de M. Reiss. Metro était un petit fabricant de vêtements de travail destinés aux sociétés industrielles et de camionnage. Le père de M. Reiss, David, a marié la fille de M. Tick et s’est joint à la société au début des années 1970. Designer d’intérieur, il a recentré Metro sur les vêtements d’hiver en duvet, fournissant des vêtements de marque maison comme Sears et Timberland. Il a aussi inventé une machine pour remplir efficacement les vêtements de duvet. Après en avoir vendu quelques-unes, il a décidé de se concentrer sur les vêtements, faisant de ses machines un avantage concurrentiel.

Mais cela était pénible; la société avait 40 employés à l’époque et ne fabriquait des vêtements que huit mois par année. M. Reiss a dit que ses parents lui ont déconseillé de se joindre à l’entreprise. « Ils disaient : “Cela va te tuer. Deviens avocat ou médecin”, se rappelle-t-il. Finalement, j’ai obtenu un diplôme en anglais. »

Savoir ce que les clients aiment et désirent et ce dont ils ont besoin

Nouveau diplômé qui voulait devenir écrivain, il planifiait un voyage en Europe en 1997 quand David lui a demandé de travailler à la société « pendant trois mois ». M. Reiss a débuté dans la vente, appelant des transporteurs et d’autres sociétés dans le Nord du Canada. Il a admis être venu juste pour l’argent (17 \$ l’heure), mais est resté ensuite trois mois, puis trois autres. « Je croyais en beaucoup de choses, a-t-il dit. Je voulais faire quelque chose qui avait un véritable sens; au début, les parkas n’avaient rien de significatif. » Cela a changé avec sa compréhension du marché. « J’ai appris comment nos produits sauvent la vie des gens, à quel point ils aiment leurs duvets. J’y ai vu une occasion. »

La société recevait alors des commandes d’Italie et de Suède et M. Reiss a participé à une foire commerciale en Allemagne « pour voir se qui se passait ». Quand il a reçu une commande

de 80 000 \$, il a décidé de se concentrer sur l’Europe. « Ils voulaient les meilleurs produits fabriqués au Canada », s’est étonné M. Reiss. En renommant la société, il a soutenu le produit phare en s’associant avec des scientifiques de l’Arctique et de l’Antarctique et en fournissant des vestes aux portiers d’hôtel, aux videurs de boîtes de nuit et aux trafiqueurs de billets – qui ont besoin de vêtements d’extérieur de qualité et interagissent régulièrement avec des gens riches et influents.

Canada Goose compte plus de 20 usines, 1 000 employés et des détaillants partenaires dans 40 pays; elle aura bientôt un nouveau siège social dont la surface sera quadruplée. Pas étonnant que M. Reiss ait gagné le Grand Prix de l’Entrepreneur d’Ernst & Young de l’année dernière pour l’Ontario et tout le Canada. D’après les différenciateurs de M. Reiss, voici comment Canada Goose a remporté le gros lot.

Produits étonnants : « Nous sommes plus qu’une marque, a dit M. Reiss. Nous fabriquons les parkas les plus chauds sur Terre. Ils sont vraiment efficaces dans les endroits les plus froids de la planète. » Il a appuyé cela en montrant une photo de lui plus tôt cette année au pôle Sud. « Il faisait moins 35 degrés sans la froideur du vent et j’étais au chaud. » La société fonde cette

affirmation sur de nombreuses innovations – du mélange de quatre duvets canadiens à la conception des manteaux et à l’emplacement des fermetures éclair, des poches et des boutons. « Vous ne pouvez pas dormir sur vos lauriers, a indiqué M. Reiss. Vous devez être le meilleur. Si vous n’êtes pas le meilleur, pourquoi le faire? »

Fabriqué au Canada : « C’était essentiel pour nous, a affirmé M. Reiss. Je ne sais pas si je serais ici aujourd’hui si nous ne fabriquions pas ici. » Il y a dix ans, Canada Goose subissait des pressions pour aller produire en Chine. La plupart de ses concurrents canadiens déménageaient ou fermaient. « Nous avons pris la décision stratégique de rester, a-t-il déclaré. J’ai regardé autour et j’ai vu tout le monde partir. Si nous pouvions en quelque sorte rester, nous serions les seuls et quel avantage concurrentiel ce serait. » Même si on lui disait que personne ne se souciait de l’endroit de fabrication, il ne croyait pas que cela s’appliquait à son marché. Les manteaux Canada Goose se vendaient 300 \$ à l’époque. Aujourd’hui, ils coûtent de 600 \$ à plus de 1 000 \$. « Nous sentions que les gens se souciaient de l’étiquette Fabriqué au Canada et pas seulement ici, mais aussi ailleurs. L’étiquette Fabriqué au Canada nous distingue. »

Authenticité : « Il n’y a plus beaucoup de vraies marques sur le marché, a déclaré M. Reiss. Je crois qu’une marque a une réputation, une âme et un héritage. Les marques se sont banalisées, mais je crois que les clients retournent vers les marques authentiques. » Il a dit que Canada Goose n’est même pas une marque de mode, car elle a toujours été une marque de vêtements de travail. Si des films comme *La chose*, *Huit en-dessous* et *M. Popper et ses manchots* montrent des gens portant des vêtements Canada Goose, c’est parce que ce sont ceux que les vrais scientifiques et explorateurs portent. M. Reiss a dit que Canada Goose n’a pas oublié ses racines. Il y a quelques années, la société a fait venir deux couturiers inuits de l’île de Baffin pour rencontrer ses designers, ce qui l’a incitée à établir les centres de ressources Canada Goose dans le Nord canadien.

Mise en œuvre : « Toute idée brillante qui n’est pas mise en œuvre mène à la réussite de quelqu’un d’autre », a dit M. Reiss. Les revenus augmentant (85 % l’année dernière et 60 % cette année), il devient plus difficile de tout suivre. M. Reiss reste dans le coup en embauchant les meilleurs et en consultant le conseil d’administration et un conseil consultatif. « Je m’entoure de gens formidables et je pose un tas de questions. »

Marketing différent : « Nous remontons le courant comme les saumons, a déclaré M. Reiss. Nous aimons créer et faire les choses à notre manière. » En plus des scientifiques et des explorateurs, la société soutient les aventuriers et les activistes partout dans le monde – ou les personnalités Goose, comme elle les appelle. Elle est aussi un commanditaire platine du groupe de conservation Polar Bears International. Elle a récemment ouvert un vestiaire au Centre Air Canada de Toronto où les amateurs de hockey fortunés peuvent laisser leurs manteaux – et essayer un parka Canada Goose pour le plaisir. Un concierge aide les clients potentiels curieux à trouver un détaillant près de chez eux.

En terminant, M. Reiss a donné le conseil suivant aux entrepreneurs participant à la Foire aux idées : « Défendez votre authenticité et votre style de leadership. Quand vous vous comparez à vos concurrents, plutôt que de les imiter, faites ce qu’ils voudront imiter. »

