

RAPPORT 21

**SÉRIE « LES ENTREPRISES À
CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »**

La dynamique changeante du leadership



**Les dirigeants les plus efficaces
« font preuve d'une modestie
irréfutable et sont effacés et
discrets. Ils font preuve de diligence
professionnelle – ils sont plus
vaillants que paradeurs. Par contre,
ils sont passionnés et éprouvent un
besoin irrépressible d'atteindre des
résultats durables ».**

*Jim Collins,
Good to Great: Why Some Companies
Make the Leap ... and Others Don't*

Dans ce numéro

La dynamique changeante du leadership

Le leadership, surveillance ou mentorat? Vision ou vanité? Les dirigeants d'entreprises novatrices à forte croissance de l'Ontario suivent les mêmes chemins pour réussir sur les marchés en évolution rapide d'aujourd'hui et explorent les multiples nouvelles facettes du leadership pour passer au niveau supérieur.

2

Le leadership aux rayons X

Un groupe de sept experts agissant à titre d'animateurs, de mentors ou de membres de groupes de pairs pour entrepreneurs partagent, durant une table ronde, ce qu'ils ont appris sur les pratiques exemplaires liées au leadership.

6

Profil des dirigeants

Profil : De précurseurs du recyclage à chefs de file du marché

John Pavanel, président, Hematite Manufacturing

10

Profil : Propulser la croissance en accordant la priorité aux clients

David Weymouth, chef de la direction, Optelian Access Networks Corporation

12

Profil : Ouvrir la voie en périodes de changement

Joe DeMan, président, E.D. Products Limited

14

Profil : Fusion d'innovations dans les systèmes intelligents de traitement des eaux usées

Bruce Lounsbury, chef de la direction, Newterra Ltd.

16

Profil : Gagner la course comme un champion olympique

Joe Camillo, propriétaire, Niko Apparel Systems

18

Profil : S'adapter à une nouvelle ère énergétique

Niraj Bhargava, chef de la direction, Energate Inc.

20

Profil : Le parcours de l'entrepreneur

Dan Steinhaur, président, Stein Industries Inc.

22

Vitrine des dirigeants astucieux

Quatre entreprises ontariennes profitent d'un solide leadership : Hoselton Studio Limited, Kids & Company, Shopify Inc. et TekSavvy Solutions Inc.

24

Évaluez votre rendement en matière de leadership

Ce bref questionnaire, réalisé par Steven J. Stein de Multi-Health Systems Inc., vous permettra de connaître l'incidence de votre intelligence émotionnelle sur vos qualités de chef.

26

Remerciements

28

Organismes voués au leadership

29

La dynamique changeante du leadership

Le leadership, surveillance ou mentorat? Vision ou vanité? Les dirigeants d'entreprises novatrices à forte croissance de l'Ontario suivent les mêmes chemins pour réussir sur les marchés en évolution rapide d'aujourd'hui et explorent les multiples nouvelles facettes du leadership pour passer au niveau supérieur.

Dans les bureaux flambant neufs d'E.D. Products Limited (EDP) de Welland (Ontario), vous verrez une copie encadrée d'un article de première page sur l'avenir de la fabrication dans la région de Niagara. L'article félicite EDP, fabricant de commandes électroniques qui a survécu à la déconfiture du secteur manufacturier en se concentrant sur des produits à forte valeur ajoutée à l'intention de clients internationaux. En regardant de plus près cependant, vous remarquerez qu'on y a collé un nouveau gros titre. Joe DeMan, président d'EDP, n'aimait pas celui qu'avait choisi le *St. Catharines Standard* : « Struggling to Stay Afloat » (Combattre pour ne pas couler). Il l'a donc remplacé par un titre qui rend mieux l'attitude et les réussites de son entreprise : « Réussir contre toute attente. »

Il ne fait aucun doute que le secteur manufacturier, en Ontario comme en Amérique du Nord, a été durement touché par la crise économique et le transfert de la capacité de

production vers des pays à bas salaires. La croissance d'EDP (page 14) et de nombreuses autres entreprises de l'Ontario dans un contexte de concurrence mondiale croissante prouve que la réussite ou l'échec ne sont pas à la merci des tendances économiques. Le succès est un choix. Les dirigeants à la tête d'équipes motivées qui ont des objectifs clairs et créent une valeur durable pour leur clientèle cible ont toutes les chances de réussir. En effet, le titre réécrit par M. DeMan souligne le rôle des dirigeants dans les moments difficiles : rassurer leurs équipes sur les possibilités de succès et leur donner la confiance et les outils nécessaires pour tourner le vent en leur faveur. Les meilleurs dirigeants écrivent leur propre histoire.

Ce 21^e rapport de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » du ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi (MDECE) examine le rôle actuel du leadership dans le secteur industriel. À une époque où nombre d'entreprises nord-

américaines cherchent désespérément des moyens de survivre, de nombreux dirigeants audacieux, stratégiques et inspirants exploitent des créneaux où leurs entreprises continuent de croître, innover et réinvestissent pour servir les marchés internationaux. Pourquoi certaines sociétés réussissent-elles, alors que d'autres sombrent? Quelles caractéristiques distinguent le mieux les dirigeants d'entreprises prospères et visionnaires d'aujourd'hui? Quelles possibilités voient-ils à l'insu des autres?

La Dynamique changeante du leadership répond à ces questions et montre que la croissance est possible, bien que pas toujours facile. Les dirigeants de PME ontariennes innovantes dans tous les secteurs sont de plus en plus conscients de l'importance du leadership pour réussir et renforcent leur leadership personnel et sectoriel afin de créer des entreprises à forte croissance qui sont concurrentielles sur les marchés mondiaux.

Traits caractéristiques du leadership

Il y a autant de formes de leadership fructueux que de dirigeants. Cependant, le leadership efficace et le succès reposent sur les mêmes bases : une stratégie claire, la capacité de comprendre les besoins des autres, de communiquer une vision, de créer de la valeur et d'inspirer la confiance et la détermination à garder la confiance des employés et des clients, sans parler de la persévérance.

Pour le présent rapport, le MDECE a invité sept experts en la matière à participer à une table ronde (page 6) sur les caractéristiques de leadership des entrepreneurs ontariens et les lacunes observées chez certains dirigeants. Les participants représentaient sept organismes qui animent des groupes de discussion entre dirigeants qui se réunissent régulièrement pour échanger sur leurs problèmes, leurs défis et des

solutions dans un esprit de confiance et de collaboration. Placés aux premières loges de ces forums confidentiels, ces experts offrent un aperçu exceptionnel de l'ensemble des forces et des faiblesses en matière de leadership. Le consensus est que les vrais chefs sont ceux qui connaissent les besoins de leurs marchés et qui définissent clairement l'orientation de leur entreprise. Qui plus est, les meilleurs créent un environnement ambitieux et positif dans lequel les membres de leur équipe n'ont pas peur d'aller de l'avant, de prendre des risques et de progresser.

La discussion fait ressortir plusieurs domaines dans lesquels les dirigeants pourraient s'améliorer : la communication, l'écoute, la patience, l'intelligence émotionnelle et le dilemme intemporel du leadership, travailler

sur et non pas *dans* l'entreprise. « Le problème perpétuel, c'est l'absence de vision stratégique », explique Peggy Grall, de Peggy Grall & Associates, Inc., conseillère qui préside trois sections torontoises de la Women Presidents' Organization. « Quel que soit le produit initial, les dirigeants aiment ce qu'ils font et veulent continuer de le faire. Ils sont donc tiraillés tout le temps entre stratégie et tactiques. »

Les participants conviennent également que de nombreux dirigeants sont incapables de former ceux de demain, alors qu'il est essentiel de former la relève à l'interne, plutôt que de toujours recruter à l'externe. Ils constatent que nombre d'entreprises négligent de développer les compétences en leadership de la prochaine génération. Un expert, James Perly, président de Perly Fullerton Inc. et représentant de la

section torontoise de l'Entrepreneurs' Organization, affirme que le développement de leaders est l'une des « dernières tactiques » en matière d'innovation qui peut procurer un avantage concurrentiel durable. Alan McLaren,

co-chef de la direction d'Infinity Communications Inc. et membre du conseil international de la Young Presidents' Organization, signale que même les employés les plus jeunes et les plus nouveaux peuvent en

profiter. Cela peut commencer la prochaine fois qu'un employé vous demandera comment faire son travail. Au lieu de lui dire quoi faire, dites-lui les mots magiques : « Qu'en penses-tu? »

L'évolution des qualités de leadership

De toute évidence, les exigences du leadership changent aussi avec le temps. Les entreprises, comme la société, sont toujours en évolution. Les cultures d'entreprise, la démographie de la main-d'œuvre, les technologies, les attentes des générations et la nature même du travail changent rapidement. Il n'est donc pas surprenant que les qualités d'un bon dirigeant évoluent aussi.

Steven J. Stein, fondateur et PDG de Multi-Health Systems Inc. (MHS), est un spécialiste de l'évolution du leadership. Sa société, qui a connu une forte croissance, est un leader mondial des évaluations psychologiques. Au début de 2013, MHS a publié un rapport très attendu sur le leadership, qui repose sur une évaluation appelée EQ-i 2.0. EQ-i 2.0 évalue les principaux aspects de l'intelligence émotionnelle, se fondant sur des années d'analyse des traits des personnes les plus performantes. Le rapport fait le lien entre ces résultats et les défis quotidiens des dirigeants. C'est bien plus qu'un outil d'évaluation; c'est aussi un manifeste, une déclaration sur la nouvelle façon de gérer les entreprises et de diriger les gens. Selon M. Stein, pour réussir aujourd'hui, les dirigeants doivent posséder les quatre traits fondamentaux suivants :

1. Authenticité : Les meilleurs dirigeants d'aujourd'hui doivent être jugés crédibles, justes et « sincères », dit M. Stein. Chez eux, l'humilité est une force. La grandiloquence, « les grands airs » et la domination n'ont plus leur place. M. Stein explique qu'un comportement intéressé est plus difficile à dissimuler dans le nouvel environnement Internet de transparence et de responsabilisation. Les personnes moralement douteuses peuvent encore accéder à des postes de haut rang, mais il leur sera de plus en plus difficile de le faire : « On ne peut pas tout cacher. » Par-dessus tout, ceux qui ne font pas preuve d'authenticité et d'humilité seront de plus en plus désavantagés, ajoute-t-il. « Les gens vous respecteront et s'efforceront de vous aider s'ils pensent que vous êtes sincère, dit-il. S'ils ne voient pas ces traits en vous, ils ne vous

suivront pas. Ils se présenteront au travail, mais ne se démèneront pas pour vous. »

2. Encadrement : Depuis des générations, dit M. Stein, les dirigeants vérifient si les gens « font leur travail ». Les lieux de travail équitables d'aujourd'hui sont axés sur la collaboration et le mentorat, et non sur le contrôle. « L'encadrement consiste à faire en sorte que les gens réalisent leur plein potentiel, déclare M. Stein. Les gens de la génération Y, en particulier, quitteront un emploi s'ils n'ont pas le sentiment d'en tirer quelque chose. » Les meilleurs dirigeants encadrent leurs équipes en usant de tactiques aussi simples que des assemblées locales, des « tournées du patron » et des rencontres individuelles pour écouter les employés, émettre des commentaires et des conseils et éliminer les obstacles qui les empêchent de réussir.

3. Perspicacité : Selon M. Stein, la perspicacité allie deux qualités essentielles du leadership : comprendre vraiment la nature, la mission et les valeurs de l'entreprise et communiquer celles-ci de façon à inspirer les employés, les clients et les fournisseurs. « Dans les entreprises remarquables, tout le monde en connaît le but et ce qu'elles représentent », dit-il. Pour lui, de plus en plus de sociétés réalisent qu'elles ne sont pas en affaires juste pour gagner de l'argent ou fabriquer un produit donné. Le fait de viser un but élevé (Google déclare que sa mission est « d'organiser l'information mondiale et de la rendre universellement accessible et utile ») renforce l'engagement et la motivation des employés et autres parties prenantes et permet d'attirer et de retenir les bonnes personnes. M. Stein cite des entreprises ontariennes comme BlackBerry Limited (anciennement RIM), Tim Hortons ainsi que Roots Canada Ltd. et Canada Goose, dont la marque est en adéquation avec la mission. « C'est ce qui rend une entreprise passionnante, ajoute-t-il. Vous pouvez réussir sur le plan opérationnel, mais, pour que les gens fassent la queue pour travailler chez vous, vous devez avoir une mission significative. »

Steven J. Stein, Ph. D.



4. Innovation : M. Stein affirme que le succès appartiendra aux entreprises qui encouragent tous leurs employés à être créatifs et à prôner de nouvelles procédures et de nouveaux produits et services. Cela ne veut pas dire que tout le monde a son budget de R-D, mais plutôt que les gens ont plus d'autonomie et la possibilité d'explorer les besoins changeants des clients et disposent d'un environnement équitable, sûr et encourageant lorsqu'ils proposent de nouvelles idées. « Beaucoup d'entreprises cultivaient un climat où il ne fallait pas faire d'erreurs. Il fallait respecter son quota et éviter les risques », explique M. Stein. Sur les marchés trépidants d'aujourd'hui, il faut que toutes les ressources créatives de l'entreprise aillent de l'avant.

Le rapport EQ-i 2.0 signale que, sous la pression, les dirigeants négligent souvent l'exercice, les loisirs et autres activités non professionnelles essentielles. Ils doivent absolument préserver leur santé et leur bien-être, équilibrer le travail et les loisirs et dormir suffisamment pour rester en forme de corps et d'esprit. Selon M. Stein, « la méditation et l'exercice améliorent la tolérance au stress et l'optimisme, ce qui aide à se recentrer et à gérer des priorités concurrentes ». Selon le rapport, « les dirigeants qui n'ont pas de loisirs ou d'activités non professionnelles ne sont pas équilibrés, ce qui les empêche d'avoir une vision globale ou autre de leur entreprise ». Quand vous examinez les possibilités d'autoperfectionnement, n'oubliez pas la condition physique. Pour auto-évaluer votre propre leadership, répondez au questionnaire que M. Stein a élaboré pour ce rapport (page 26).

Partage d'histoires de réussite en matière de leadership

Étant en première ligne, les experts en leadership sont d'avis que la plupart des chefs d'entreprise d'aujourd'hui commencent à comprendre et à exprimer leurs propres visions du leadership. Les profils aux pages 10 à 23 et la Vitrine des dirigeants astucieux (page 24) vous présentent des chefs d'entreprises innovantes à forte croissance, qui utilisent diverses stratégies et de tactiques musclées de leadership pour surmonter des défis ardu, créer de nouveaux créneaux sur des marchés difficiles, maîtriser la technologie et transformer leurs industries. Leurs expériences brossent un tableau complet des pratiques efficaces de leadership et de gestion que les propriétaires, les présidents et les chefs d'entreprises utilisent pour innover et passer au niveau supérieur.

Leadership axé sur le marché :

Hematite Manufacturing a créé son propre système en circuit fermé pour le recyclage des déchets plastiques des usines d'assemblage automobile qu'elle leur revend sous forme de pièces automobiles innovantes (page 10). John Pavanel, président d'Hematite, offre une double valeur ajoutée à ses clients en réduisant leurs coûts d'élimination et en créant des pièces qui règlent des problèmes tenaces. Le succès d'Hematite démontre qu'il faut trois avantages concurrentiels – connaissance du marché, innovation et procédé de production futé – pour faire sa marque aujourd'hui. « Nous travaillons plus fort que quiconque sur le marché, explique M. Pavanel. Il faut trouver des solutions innovantes à des difficultés que les gros joueurs auraient du mal à résoudre. »

Leadership concurrentiel : Ancien rameur de l'équipe nationale, Joe Camillo s'est servi de son sens de la compétition pour réussir dans une industrie que la plupart des Canadiens considéraient morte : les vêtements de sport. Son entreprise, Niko Apparel Systems de Hamilton (Ontario), fabrique des vêtements personnalisés pour les athlètes olympiques et amateurs (page 18). Elle fait concurrence à Nike et Midas en investissant dans la technologie, la conception de haute qualité et le marketing innovant. Elle offre aussi une valeur ajoutée grâce à son magasin novateur où les équipes peuvent commander des vêtements portant la marque maison Nine-O, ainsi que des produits d'autres fabricants. De nombreuses entreprises ontariennes pourraient s'inspirer

de la formule de M. Camillo : « Les gens me demandent comment je survis et je réponds : "En progressant sur tous les fronts – matériel, conception, marketing et service à la clientèle." Ils sont davantage conscients de la valeur et des avantages des produits canadiens. »

Leadership axé sur le client : Optelian Access Networks Corporation d'Ottawa produit des réseaux de fibres optiques qui répondent à la demande mondiale de bande passante toujours plus grande (page 12). Malgré la concurrence de très grandes entreprises technologiques, Optelian se lance maintenant sur les marchés mondiaux. Son avantage tient au fait que ses cofondateurs, David Weymouth et Mike Perry, ont demandé aux clients ce dont ils avaient besoin avant de commencer à concevoir des produits. « La qualité et le service, explique M. Weymouth. Les gens disent que c'est démodé, mais si tous les membres de l'équipe s'en imprègnent, vous pouvez vraiment faire votre marque. »

Leadership durable : Newterra Ltd., de Brockville (Ontario), a fondé sa stratégie d'expansion sur la fidélité de sa clientèle (page 16). Elle a commencé en tant que fournisseur de produits de décontamination de sites industriels en Ontario et au Québec et a élaboré une politique de service à la clientèle qui a alimenté sa croissance en Amérique du Nord. Elle mise maintenant sur le traitement des eaux usées, espérant que son engagement envers les clients et sa technologie de pointe lui permettront de dominer le marché dans un domaine à croissance rapide. Son nouveau Centre d'excellence pour le traitement perfectionné des eaux présentera sa technologie au monde entier, favorisant la collaboration future avec les clients. Elle est un chef de file dans l'art de repositionner une marque – transformer un fabricant de produits de base en adoptant et en communiquant une mission plus importante.

Leadership personnel : Dan Steinhaur, ingénieur, ne s'attendait jamais à gérer sa propre entreprise. Après avoir perdu son emploi à la fermeture d'une usine de transformateurs de London (Ontario), il a fondé Stein Industries Inc., qui produit des transformateurs pour des marchés spécialisés à faible volume (page 22). Comme tant d'autres qui s'adaptent aux réalités du marché actuel, M. Steinhaur a constaté qu'avoir un produit excellent n'était pas suffisant.

Il a réalisé que, pour développer son entreprise, il devait être un dirigeant plus fort et plus discipliné. En travaillant avec un accompagnateur, il a appris à tolérer les erreurs de ses employés, à encourager l'initiative et à établir des processus plus rigoureux. Il a créé une équipe plus motivée et satisfaite, qui valorise l'apprentissage et le perfectionnement. M. Steinhaur estime que la « fabrication sur mesure » est le meilleur modèle d'affaires au monde, mais que cela n'aurait pas réussi s'il n'avait pas pris conscience de l'importance d'un leadership ciblé et stimulant.

Leadership stratégique : Malgré une concurrence croissante dans la fabrication de faisceaux de câbles et de commandes électroniques, E.D. Products Limited, de Welland (Ontario), a plus que décuplé ses ventes ces 15 dernières années (page 14). M. DeMan l'a sciemment hissée plus haut dans la chaîne de valeur, fabricant des produits de plus en plus complexes pour des clients mondiaux exigeants. EDP s'est réinventée en tant que partenaire de solutions, renforçant son savoir-faire technique et ses processus de collaboration pour devenir une alliée irremplaçable pour les clients dont les exigences en matière de qualité et d'innovation l'emportent sur le prix. Comme dit M. DeMan : « C'est dans les moments difficiles que se forment les grandes entreprises. »

Leadership technologique : Energate Inc. d'Ottawa, fabrique des systèmes de commande, des logiciels et des réseaux de communication de pointe qui permettent aux consommateurs et aux compagnies d'électricité de collaborer pour réduire la consommation d'énergie aux heures de pointe, économisant ainsi des millions de dollars en retardant la construction de nouvelles centrales (page 20). Niraj Bhargava, cofondateur et chef de la direction d'Energate, explique que la croisade en faveur de l'efficacité énergétique a pris plus de temps que prévu, mais qu'Energate semble sur le point de prendre son envol grâce aux projets qui arrivent à terme en Ontario et aux États-Unis. Ancien professeur d'entrepreneuriat à l'Université Queen's de Kingston (Ontario), il a appris le secret de la vente de technologies de pointe. « La meilleure technologie et la capacité d'élaborer des stratégies ne suffisent pas, dit-il. Ce n'est pas qu'une question de produit, c'en est une d'exécution, de relations et de communication d'un message clair. »

Le leadership de marque : Que représentez-vous?

Ted Matthews

Conseiller en marque et associé fondateur
Instinct Brand Equity Coaches Inc.



Pour bâtir une entreprise ayant des produits gagnants, des employés motivés et des clients satisfaits, il faut travailler fort et faire preuve d'un leadership engagé. Toutefois, les sociétés se rendent de plus en plus compte qu'elles doivent se doter d'une identité de marque unique qui englobe leurs produits et services, les besoins de leurs clients, ainsi que la mission, la vision et l'attitude de l'entreprise.

Deux des sociétés présentées dans ce rapport ont récemment lancé de nouvelles identités de marque. Hematite Manufacturing, de Guelph (Ontario), producteur de pièces d'automobile faites de plastique recyclé, a créé un look coloré bien défini, avec le slogan « Une nouvelle façon de penser ». L'entreprise a déposé le mot « Réforme » pour décrire son processus d'acquisition des déchets plastiques de ses clients et de leur transformation en produits finis (page 10).

À Brockville (Ontario), trois sociétés ont été réunies par leur direction sous une propriété et une marque uniques. Newterra Ltd., société environnementale spécialisée dans la purification des eaux usées, a choisi une identité graphique épurée reposant sur le vert et le bleu, avec le slogan « Bienvenue dans une nouvelle ère ». Selon Bruce Lounsbury, chef de la direction, la nouvelle image aidera Newterra à se démarquer et à uniformiser le service à la clientèle des trois divisions (page 16). Les deux sociétés sont sur la bonne voie, souligne Ted Matthews,

conseiller de Toronto et auteur, avec Andris Pone, du livre à succès *Brand: It Ain't the Logo** (*It's What People Think of You*). Selon lui, les entreprises et les experts en marketing ont, pendant des années, considéré la marque comme un exercice visuel, alors qu'elle touche tous les aspects de l'entreprise, des employés aux clients en passant par les produits. En fait, dit-il, « une marque est ce que les gens pensent de vous ». La stratégie de marque, ce n'est pas de bien paraître, mais d'établir la réputation et la valeur de l'ensemble de l'entreprise.

Dans les années 1990, Oxford Properties Group, important promoteur d'édifices à bureaux, l'a embauché pour réduire le roulement des locataires à l'expiration des baux, ce qui lui a permis de prouver ce qu'il avançait. Réalisant que les grands édifices à bureaux offrent la même expérience aux locataires, il s'est penché sur un différenciateur : le service à la clientèle. À cette époque, les propriétaires ne parlaient aux locataires qu'au renouvellement du bail ou lorsqu'ils avaient des plaintes. M. Matthews a convaincu Oxford de se soucier davantage des locataires en engageant un dialogue continu et en élevant les normes de service.

Il en a découlé une campagne de marque autour de 310.maxx, plateforme de service à la clientèle par téléphone et Internet. Les locataires composent un numéro unique de partout au Canada pour formuler leurs demandes, étant assurés d'un service rapide et courtois. Oxford a changé sa culture en fonction de la nouvelle marque, renommant ses locataires « clients »

et embauchant des concierges dévoués aux clients. Résultat : les locataires sont plus heureux, les renouvellements plus nombreux et les profits plus élevés.

Si vous pouvez changer l'image de l'immobilier commercial, vous pouvez établir la marque de pratiquement tout – et vous devriez le faire. « De nos jours, presque tout est un produit, explique-t-il. Si ce ne l'est pas lorsque vous l'inventez, ce le sera dans un jour ou deux. » Quand vous vous distinguez par un ensemble unique de valeurs et d'avantages, vous amenez le client à un autre niveau où l'accent n'est plus mis sur le prix.

En examinant ses objectifs et sa culture et l'opinion de ses clients, toute entreprise devrait pouvoir, selon M. Matthews, exprimer les « bases d'une marque » unique qui créera un différenciateur permanent, en plus d'attirer des clients plus motivés et des employés déjà convaincus. Si vous ne pouvez définir vos différenciateurs, je vous préviens, affirme M. Matthews : « Si vous êtes à ce point banal, vous feriez aussi bien de fermer vos portes avant que quelqu'un vienne perturber votre entreprise. »

En fait, M. Matthews considère la stratégie de marque comme l'arme secrète qui peut aider les sociétés nord-américaines à survivre. On peut lire dans la dernière édition de son livre qu'il a même refusé de le faire traduire pour l'Extrême-Orient, restant fidèle à son objectif principal.

Le leadership aux rayons X

Quelles caractéristiques entraînent les plus grandes réussites? Comment les chefs, les présidents et les propriétaires de PME ontariennes peuvent-ils affiner leurs compétences en leadership tout en créant plus de meneurs au sein de leur entreprise? Pour répondre à ces questions, le ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi de l'Ontario a regroupé des experts engagés auprès de groupes de chefs d'entreprise. Les sept participants ont discuté de ce qu'ils ont appris en tant qu'animateurs, mentors ou membres de forums confidentiels, où les entrepreneurs partagent objectifs, craintes, victoires, échecs et pratiques exemplaires dans le but de faire croître leur entreprise.

Modérateur : Vous êtes privilégiés d'être les confidents de chefs d'entreprise de l'Ontario. Commençons donc par la définition du leadership. Quelle différence le leadership fait-il?

James Perly, Entrepreneurs' Organization (EO) : Supposons que vous faites une excursion en canot. Un gestionnaire dresse la liste de tout ce dont vous avez besoin et s'assure qu'il y a suffisamment de nourriture. Puis vous partez à bord de vos canots. Vous arrivez à des rapides, les canots se renversent et vous perdez tout. À ce stade, il faut du leadership pour ramener tout le monde sain et sauf. Le leadership se résume à la capacité de faire face aux nouvelles situations, de trouver des solutions, puis de rallier les autres à votre vision.

Karen Gallant, Communitech : Pour moi, le leadership provient d'une personne visionnaire et inspirante, qui peut rallier toute l'équipe et lui faire prendre la même direction.

Peter Allen, Alliance des innovateurs (AI) : J'aime l'analogie de James [Perly]. Le leadership, ce n'est pas seulement se sortir des rapides, mais s'assurer que l'on emprunte la bonne direction pour que tout le monde évite ces rapides.

Peggy Grall, Women Presidents' Organization (WPO) : Voici une de mes citations préférées : « Vous ne donnez pas le pouvoir aux gens; vous créez un environnement qui leur fait prendre conscience de leur pouvoir. » Pour moi, le leadership c'est créer le bon environnement.

Larry Bourk, TEC Canada : Le leadership c'est tout cela, mais tout dépend de la situation. Il faut non seulement visualiser et fournir une orientation, mais aussi s'adapter aux circonstances et mettre l'accent au bon endroit. L'adaptabilité est essentielle.

Owen McManamon, Presidents of Enterprising Organizations (PEO) : Le leadership vient d'une personne en laquelle les gens croient. C'est de croire en la personne qui assure la direction.

Alan McLaren, Young Presidents' Organization (YPO) : Vous reconnaissez le leadership au moindre signe; c'est la main sur l'épaule, le mot de motivation. Vous n'avez jamais l'impression de travailler pour un bon dirigeant, mais plutôt *avec* lui. Dans ce cas, les gens vous suivront jusqu'au bout du monde.

M. Allen : J'aime l'idée de Peggy [Grall] selon laquelle vous créez l'environnement dans lequel les autres peuvent progresser. C'est difficile à faire, mais c'est incroyablement puissant. Nous croyons souvent que les dirigeants sont les mâles alpha, mais vous devez parfois diriger de l'arrière et laisser quelqu'un d'autre mener.

Modérateur : Vos associations vous ont donné la chance de connaître de grands dirigeants au fil des ans. Quels sont les points forts de ceux avec lesquels vous travaillez?

M. McLaren : Ils ont tous la capacité d'encaisser les coups et de continuer à avancer. De plus, ils ont tous envie d'apprendre. Ils ne croient pas tout savoir; ils cherchent toujours à progresser.

M. McManamon : Les dirigeants que nous côtoyons connaissent très bien leurs marchés. Ils savent que le monde dans lequel ils œuvrent change quotidiennement. Comme l'a dit Alan [McLaren], leur désir d'apprendre est incroyable. Vous pouvez affiner votre leadership en observant d'autres grands dirigeants. En observant aussi les moins bons, en comprenant ce qu'ils font de travers et en évitant les mêmes erreurs.

M. Bourk : Quand je regarde les présidents avec lesquels je travaille, je vois que leur point fort est principalement une compréhension claire du marché et de leurs clients. Et cela génère une passion.

M^{me} Grall : À notre conférence de 2012, nous avons invité Jim Collins [auteur de livres sur les affaires]. Il a souligné que le « facteur X » des grands dirigeants est l'humilité. C'est la clé qui leur permet d'apprendre, de s'occuper de l'équipe et de créer un environnement qui permet aux autres de progresser.

M. Allen : Trois points forts me viennent à l'esprit. Ils sont d'abord d'excellents communicateurs pour pouvoir convaincre tout le monde d'aller dans la bonne direction. Ils doivent également établir un équilibre entre l'humilité et la confiance. L'essentiel pour moi est la persévérance. Vous serez toujours renversé et vous devrez vous relever.

M^{me} Gallant : Les chefs d'entreprises à croissance rapide qui réussissent sont réellement en harmonie avec les problèmes qu'ils règlent. Ils savent ce qu'ils font pour les clients et ils sont à l'écoute de leurs besoins.



James Perly,
Entrepreneurs' Organization (EO)

« La capacité d'établir des relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise est la clé. »



Karen Gallant,
Communitech

« Les chefs d'entreprises prospères sont réellement en harmonie avec les problèmes qu'ils règlent! »



Peter Allen,
Alliance des innovateurs (AI)

« Je crois que ce qui fait défaut à beaucoup de dirigeants, c'est la patience. »

M. Perly : Je considère que la capacité d'établir des relations est la clé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Un autre aspect du leadership est la capacité des entrepreneurs de gérer leurs talents. Certains peuvent avoir des aptitudes à la vente exceptionnelles et un cerveau en constante ébullition, laissant des ravages derrière eux. J'ai découvert qu'apprendre à exploiter cela est la clé d'une réussite foudroyante. Bien exploité, cela devient un superpouvoir.

Modérateur : James [Perly], vous avez anticipé notre prochaine question. Quels sont les principaux points faibles que vous avez observés chez les chefs d'entreprise avec lesquels vous travaillez?

M. Perly : Le don de semer le chaos peut s'avérer un terrible désavantage. Des tonnes de bonnes idées peuvent surgir, mais on ne sait pas toujours où l'entreprise s'en va. Ils dirigent par la force de leur volonté et leur énergie personnelle, mais s'ils ne gèrent pas le chaos, tout peut s'effondrer.

M. Allen : Je crois que ce qui fait défaut à beaucoup de dirigeants, c'est la patience. Le sillage que laisse derrière lui l'entrepreneur trop pressé peut être très destructif; la patience est donc cruciale.

M^{me} Gallant : Dans la région de Waterloo, nous travaillons souvent avec de jeunes chefs d'entreprises ayant des compétences techniques, mais pas encore un sens aigu des affaires. Ils pourraient bénéficier de l'embauche de gens plus expérimentés en affaires.

M. McLaren : Les dirigeants pourraient utiliser davantage leur quotient d'intelligence émotionnelle. Cela se manifeste par l'écoute, l'une des qualités de chef les plus importantes. Vous apprenez tant de choses en écoutant.

M. McManamon : La microgestion pourrait être considérée comme un point faible. Les chefs d'entreprises doivent éviter la microgestion et faire leur travail, c'est-à-dire diriger, assurer l'exactitude de la vision, anticiper les tendances du marché et laisser le personnel s'occuper des détails.

M^{me} Grall : Je suis entièrement d'accord avec James [Perly]. Je vois ce problème constamment, le manque de vision stratégique, la volonté de travailler *dans* et non *sur* l'entreprise. Quel que soit le produit initial, les dirigeants aiment ce qu'ils font et veulent continuer de le faire. Ils sont donc tiraillés tout le temps entre stratégie et tactiques.

Modérateur : Comment aidez-vous vos membres à progresser en tant que dirigeants? Quels sont les domaines où vous faites une différence?

M. Bourk : C'est le partage des facteurs de rendement clés et des pratiques exemplaires, permettant aux gens de faire le tri et d'assimiler ce qui convient à leur entreprise. Un membre a réalisé une enquête sur la mobilisation des employés et fait part des résultats à notre réunion. Certains des points faibles qui en sont ressortis nous ont tous surpris. Deux autres membres ont aussitôt décidé de mener leur propre sondage. Ils avaient appris l'importance d'écouter et d'être prêts à être surpris de ce qu'ils entendent.

M. McManamon : L'autre chose qui fonctionne bien pour les animateurs, c'est d'interroger les dirigeants sur leur qualité de vie ou leurs objectifs personnels. Cela donne lieu à des moments surprenants lorsqu'ils admettent que leur vie familiale pourrait être meilleure ou qu'ils ont négligé d'entretenir leurs relations personnelles. C'est bien de les voir se concentrer là-dessus et apporter des améliorations.

M^{me} Grall : Les groupes permettent aux membres de s'entraider dans les moments importants, quand une occasion en or se présente avec beaucoup d'argent en jeu. Le groupe permet aux autres membres de demander : « Avez-vous pensé à ceci? Et à cela? » Les membres qui prennent la décision se sentent donc vraiment prêts, sachant que leurs collègues les ont soutenus. Ils ont le sentiment de ne pas être seuls dans cette affaire.

M. Allen : Chez AI, nous étudions les idées d'affaires de chacun et disons parfois : « Ne fais pas ça! J'ai déjà commis cette erreur. » Il ne s'agit pas de pratiques exemplaires, mais plutôt de dire : « C'est un gouffre. N'y va pas. » Nous les soutenons quand les idées sont bonnes, mais nous sommes prêts à demander des explications sur tous les désavantages possibles.

M. McLaren : Un bon groupe permet à ses membres de se questionner. Nous pouvons dire : « Nous entendons ce que vous dites, mais nous n'y croyons pas. » Cela fait ressortir la cause profonde de ce qui vous motive vraiment à faire ou ne pas faire quelque chose. Ce qui m'étonne au sujet des chefs d'entreprises qui réussissent, c'est à quel point ils sont anxieux. Votre travail est de les questionner à cet égard et de les aider.



Peggy Grall,
Women Presidents' Organization (WPO)



Alan McLaren,
Young Presidents' Organization (YPO)



Rick Spence,
modérateur

« Le bon leadership, c'est créer le bon environnement. »

« L'écoute est l'une des grandes qualités du leadership... vous apprenez tant. »

« Que penser du paradoxe des grands dirigeants qui ne sont pas de bons modèles? »

Modérateur : Nous avons déjà effleuré ce sujet, mais racontez-nous les situations où vos membres se sont vraimententraïdés. Qu'arrive-t-il lorsque les gens autour de la table se font confiance?

M^{me} Gallant : Un des membres de Communitech était poursuivi en justice. Il a gagné et ses pairs l'ont soutenu tout au long du processus. Ils ont partagé les mauvais moments, se disant : « Nous avons perdu cette bataille; que faire? » Le groupe l'appuyait en disant : « As-tu pensé à ceci ou à cela? » Nous encourageons le partage des pratiques exemplaires, mais aussi des échecs, car on apprend davantage de ceux-ci que des réussites.

M. Bourk : Un de nos membres dit toujours : « La dernière fois où j'ai obtenu de l'information exacte, c'était avant de devenir président. Maintenant, je m'interroge sur sa qualité. » Nous questionnons les réponses plutôt que de répondre aux questions afin que nos membres obtiennent des renseignements de qualité.

Modérateur : Que penser du paradoxe des grands dirigeants qui ne sont pas de bons modèles? Par exemple, Steve Jobs d'Apple, un visionnaire, n'était probablement pas le genre de dirigeant que vous aimeriez avoir.

M. Perly : Le problème est que le modèle dictatorial fonctionne. On peut devenir riche et puissant au moyen de tactiques brutales. De nos jours, je crois que cela est de moins en moins possible parce que, pour attirer les meilleurs employés, il faut les motiver, les respecter et les traiter comme des humains.

M. Allen : En tant que chefs d'entreprise, nous devons reconnaître qu'au début nous mettons les bouchées doubles, mais il faut aussi évoluer. Actuellement, je dirige mon entreprise en coulisse. Il est difficile de prendre du recul et de se dire : « Je pourrais le faire rapidement, mais je vais attendre que d'autres apprennent et tenter de les guider. » Les choses évoluent et ce qui vous a amené là ne vous permettra pas nécessairement d'aller plus loin.

M^{me} Grall : Les chefs doivent se connaître. Chez WPO, nous avons évalué les forces et les faiblesses de tous nos membres. Les dirigeants vraiment intelligents se connaissent et atténuent les dégâts qu'ils pourraient autrement causer. J'ai vu des chefs d'entreprises qui ne savent pas diriger les gens; ils s'entourent donc d'autres styles de personnes pour avoir le meilleur des deux mondes.

Modérateur : Peter [Allen] disait que ce qui nous a amenés ici pourrait ne pas nous mener là où nous devons aller. Dans quelle mesure les dirigeants reconnaissent-ils ces étapes et renforcent-ils leurs compétences?

M. McLaren : Les comités consultatifs et les conseils d'administration peuvent faire toute la différence. En tant qu'entrepreneur, je peux faire ce que je veux, quand je le veux, et c'est dangereux. Il est donc essentiel que quelqu'un vous tienne responsable de vos engagements.

M. McManamon : Les capacités de leadership doivent correspondre à la position de l'entreprise sur le marché. Steve Jobs était exactement ce dont Apple avait besoin à ce moment-là. Dans nos groupes, lorsque les

gens prennent conscience des possibilités d'amélioration, ils les saisissent très rapidement. Lorsque six ou huit personnes respectées discutent de la façon de vous améliorer, c'est sérieux.

Modérateur : Pour les propriétaires d'entreprises qui n'ont pas de groupe de pairs ou de conseil, quels signes démontrent que leurs compétences ne sont pas à la hauteur?

M. McManamon : Le premier signe proviendrait des gens que vous dirigez. Les mauvais résultats, le manque d'assiduité et l'absentéisme en sont des preuves.

M^{me} Grall : Lorsque le produit commence à souffrir, qu'il a fait son temps ou qu'il est dépassé, cela démontre souvent que le dirigeant n'est plus dans le coup.

M. Allen : Plus l'entreprise prend de l'expansion, plus le dirigeant risque d'être débranché des clients. Il n'est pas nécessaire de s'en occuper soi-même, mais il faut examiner ce à quoi on s'attend.

M. Perly : Au lieu de dire que vous ferez progresser l'entreprise, dites plutôt que vous apprendrez à le faire par l'entremise d'autres personnes. Cependant, la plupart des gens en sont incapables. Pour moi, cela a été très difficile. En octobre dernier, c'était la première fois que je n'avais rien à faire dans l'entreprise; j'avais embauché quelqu'un pour s'en occuper. Il m'a fallu neuf mois pour m'habituer à mon nouveau rôle, c'est-à-dire diriger l'entreprise et la soutenir.



Larry Bourk,
TEC Canada

« Le leadership, c'est s'adapter et se concentrer sur les bonnes choses. »



Owen McManamon, Presidents of
Enterprising Organizations (PEO)

« Vous pouvez affiner votre leadership en observant de grands dirigeants. »

Modérateur : Certains disent que le rôle le plus important d'un dirigeant est d'en former de nouveaux. Comment évalueriez-vous la capacité des propriétaires d'entreprises à former la relève?

M. McManamon : Les dirigeants ont l'immense responsabilité de les former. La plupart des entreprises que je connais identifient leurs meilleurs sujets et les mentorent, puisqu'il est préférable de les promouvoir à l'interne plutôt que d'aller les chercher à l'externe.

Mme Gallant : Nous avons de la difficulté à confier la gestion de personnes à des gens qui ont réussi sur le plan technique. Les entreprises en croissance sont si occupées à se développer qu'elles n'ont pas le temps de mettre en place une infrastructure de mentorat et d'encadrement. Elles se tournent alors vers la formation externe afin d'aider les gens à combler leurs lacunes.

M. Bourk : Nous formons des groupes expérimentaux au sein des entreprises. Un président collabore avec un groupe de cadres supérieurs et intermédiaires afin de perfectionner leurs capacités en matière de gestion. Ce n'est qu'un début, nous verrons comment cela évolue, mais le besoin est manifeste.

Mme Grall : Dans mon travail d'encadrement, je vois des entreprises où tout le monde parle de planification de la relève, mais c'est surtout un vœu pieux. Les gens se demandent qui va les mentorer. Ces entreprises croissent si vite qu'elles n'ont pas le temps de s'en occuper correctement.

M. Perly : L'aspect humain est l'un des derniers bastions où l'on peut vraiment innover. De nombreux chefs d'entreprises ne considèrent pas la façon de traiter les gens comme une innovation, mais cela change rapidement. Beaucoup de sociétés mobilisent leurs employés de manière novatrice. Notre entreprise l'a essayé et cela a permis de réaliser d'importants gains de collaboration et de productivité.

M. McLaren : Les gens croient que la gestion est au centre du leadership. Je pense que chaque employé peut être un dirigeant. Si le terme « leadership » englobait tous les gens au service du client, tout le monde aurait la permission de diriger. Voici des exemples tirés de mon entreprise. Lorsque des jeunes étaient embauchés, on leur confiait des responsabilités en leur disant : « Vous devez et allez faire ceci ou cela. » Maintenant, nous avons appris à leur demander ce qu'ils en pensent. Cela fait toute une différence lorsqu'on pose une question. Ils commencent alors à suggérer de nouvelles idées. Lorsqu'ils s'aperçoivent qu'ils n'ont pas toutes les réponses, ils nous disent : « Je ne suis pas trop certain. » Puis vous leur dites : « C'est formidable. Qu'en pensez-vous? » Vous continuez à les pousser. Ils grandissent, et voilà... une autre personne de moins dont s'inquiéter. Chaque entreprise peut le faire, car c'est si facile.

Participants à la table ronde

Rick Spence (modérateur), chroniqueur économique et conseiller en entrepreneuriat, rédige une chronique hebdomadaire pour le National Post et est l'ancien éditeur et rédacteur en chef du magazine PROFIT.

Peter Allen, président d'Electrical Contacts Ltd. de Hanover (Ontario), est l'ancien président de l'Alliance des innovateurs (AI) – www.innovators.org

Larry Bourk, conseiller en affaires et chef de la direction de Just Like Home Senior Residences Inc., est président de TEC Canada pour la région de Toronto – www.tec-canada.com

Karen Gallant, directrice principale de Talent Networks, Communitech, alliance technologique de la région de Waterloo (Ontario) qui administre de nombreux groupes de pairs – www.communitech.ca

Peggy Grall, Peggy Grall & Associates, Inc., est conseillère en affaires, mentore et présidente de trois sections torontoises de la Women Presidents' Organization (WPO) – www.womenpresidentsorg.com

Alan McLaren, co-chef de la direction d'Infinity Communications Inc. d'Oakville (Ontario), siège au conseil d'administration international de la Young Presidents' Organization (YPO) – www.ypo.org

Owen McManamon, ancien président de Pennzoil-Quaker State Canada, est maintenant animateur de groupes consultatifs entre pairs auprès de Presidents of Enterprising Organizations (PEO) – www.peo.net

James Perly, président de Perly Fullerton Inc. et ancien président de Perly's Maps Inc., représente le conseil de la section torontoise de l'Entrepreneurs' Organization (EO) – www.eonetwork.org

De précurseurs du recyclage à chefs de file du marché



*« Les clients expriment très
clairement leurs besoins,
mais vous devez pouvoir
les écouter. »*

John Pavanel
Président d'Hematite Manufacturing

Le président d'Hematite en a fait un chef de file en transformant des déchets plastiques en produits novateurs pour l'automobile bien avant que le « vert » ne soit à la mode

Voici la solution universelle pour réussir dans le secteur nord-américain de la fabrication : monter en gamme. Produire des pièces à valeur accrue plus complexes pour contrer les bas salaires d'autres régions. À Guelph (Ontario), Hematite Manufacturing a trouvé un autre moyen de prendre la tête : cerner les marchés à valeur moindre auxquels personne d'autre ne s'intéresse et occuper ces créneaux avec des produits et des procédés novateurs gardant les concurrents à distance.

Hematite produit des pièces d'automobile en plastique invisibles à la plupart des automobilistes : doublures d'aile dans les passages de roue, obturateurs en plastique pour les trous de la carrosserie et joints plus silencieux entre les composants. Tous les produits d'Hematite réduisent les bruits et les infiltrations d'eau et d'air, assurant une conduite plus confortable et économique. Autre atout d'Hematite : ses produits sont faits de plastique recyclé provenant des flux de déchets de l'industrie automobile, ce qui réduit les coûts pour les clients et garantit des prix concurrentiels.

« L'industrie automobile actuelle est un monde de pièces », déclare le président d'Hematite, John Pavanel. La vente de pièces aux usines nord-américaines repose sur la créativité et la connaissance du client : « Il faut trouver des solutions innovantes à des difficultés que les gros joueurs auraient du mal à résoudre. » Grâce à cette formule gagnante, Hematite collabore avec la plupart des grands fabricants (dont la General Motors, Ford du Canada, Chrysler Canada Inc., Toyota Motor Corporation et Volkswagen Canada) et emploie 180 personnes. Elle recycle annuellement 20 millions de tonnes de déchets.

En 1978, le père de John, Charles Pavanel, ingénieur chimiste, dirigeait une entreprise d'éclairage industriel lorsque Ford lui a demandé de trouver quoi faire de millions de livres de déchets plastiques de deux usines de la région de Detroit. Il a conçu un procédé de transformation des rebuts en chlorure de polyvinyle (plastique très durable et polyvalent) en nouveaux produits. Mieux encore, il a eu l'idée de les revendre à Ford pour créer une « boucle sans fin » d'avantages.

« Nous sommes partis de zéro, ne connaissant rien de l'automobile », affirme M. Pavanel, qui, après deux ans à l'école de gestion, est devenu le premier employé de la nouvelle entreprise. La gamme s'est élargie, des tapis de plancher aux joints découpés pour l'encastrement des commandes de climatisation dans les tableaux de bord. S'y sont ajoutés des dispositifs d'isolation de dossiers, des joints de carrosserie et des feuilles d'étanchéité pour portière.

Après la retraite de Charles, l'entreprise d'éclairage a été vendue alors qu'Hematite croissait, grâce à l'engagement de M. Pavanel à comprendre ses clients et à régler leurs problèmes. « Les clients expriment très clairement leurs besoins, dit-il, mais vous devez pouvoir les écouter. »

Selon Jerry Jean, directeur des produits spéciaux d'Hematite, M. Pavanel excelle à embaucher des gens entrepreneurs qui aiment aider les clients. L'innovation est en outre constante chez Hematite. « Vous devez être différents, affirme M. Jean. Notre service, nos marchés et nos produits sont différents. Nous travaillons plus fort que quiconque sur le marché. »

M. Pavanel pousse sa mission de chef de file encore plus loin. Des techniciens d'Hematite démontent des véhicules de leurs clients pour déterminer où des joints fermes et souples et des protecteurs pourraient réduire les bruits, les vibrations ou la trainée. Selon lui, les voitures nous parlent : « Si vous savez où chercher, vous pouvez trouver des occasions. »

La façon Hematite, appelée le « processus de réforme », comprend quatre usines et un bureau technique et de ventes à Detroit. Pavaco Plastics Inc. est une recyclerie où les déchets thermoplastiques sont déchiquetés et séparés, puis mélangés à des additifs spéciaux pour produire des matières supérieures aux matières premières.

Les quatre usines d'Hematite (trois à Guelph et une à Brantford [Ontario]) lui permettent d'utiliser quatre procédés de fabrication : le moulage par injection, l'extrusion, le moulage par compression et le thermoformage. Hematite

effectue de la R-D en permanence pour créer de meilleures matières recyclées.

Elle collabore en outre avec un partenaire fabricant de l'Ohio. M. Pavanel dit que les constructeurs exigent de plus en plus de fournisseurs locaux. Pendant que l'industrie se déplace vers le sud, Hematite devra accroître sa capacité de production dans le couloir de l'Interstate 75. « L'Ontario est un endroit formidable, mais on ne peut pas s'y limiter », dit-il. Il envisage aussi un partenaire au Mexique et l'ouverture d'une usine en Europe.

Même si Hematite a vite obtenu la certification de gestion environnementale de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), elle a minimisé pendant des années ses racines vertes. « Nous voulions projeter l'image d'une grande entreprise », affirme M. Pavanel. Il a changé d'idée après avoir participé à une foire commerciale à Wolfsburg, en Allemagne, où tout le monde n'avait d'yeux que pour la durabilité. L'entreprise utilise volontiers les termes « réforme » et « une nouvelle façon de penser ».

Selon M. Pavanel, jongler avec de si nombreuses occasions requiert beaucoup d'énergie et un souci du détail. « Vous devez gérer tout ce que vous faites. Ça coûte cher, mais c'est ainsi que fonctionne l'industrie! » En étant rapide, souple et avide, Hematite peut rentabiliser un obturateur à 50 cents. « C'est difficile à faire et les grandes entreprises n'aiment pas faire cela. Elles travailleraient plutôt sur un produit acoustique à 15 \$ pour tableau de bord. »

LEADERSHIP SUR LE MARCHÉ

Secteur : Technologies propres/
fabrication de pièces d'automobile

EN BREF

En affaires depuis	1978
Chiffre d'affaires annuel	33 millions \$
Ventes à l'exportation (%)	70 %
Nombre d'employés	180
Taux de croissance sur 3 ans	120 %

A man with glasses, wearing a dark suit and a light blue shirt, is sitting on a black office chair in a server room. He is smiling and has his hands clasped. The background is filled with server racks, yellow and blue cables, and computer monitors. The lighting is bright, and the overall atmosphere is professional and tech-oriented.

Propulser la croissance en accordant la priorité aux clients

« Qualité et service : c'est ce que nous proposons depuis le début. Quand tous les membres de l'équipe s'y mettent, vous pouvez vraiment vous démarquer sur un marché. »

David Weymouth
Chef de la direction d'Optelian Access Networks Corporation

En offrant un service de qualité, des produits de pointe et une meilleure expérience à leurs clients, les cofondateurs d'Optelian ont réalisé une croissance d'entreprise record

Les entreprises de télécommunication courent contre la montre pour que la capacité mondiale de données s'accroisse au rythme de l'explosion de la demande de services Internet. Selon un nouveau rapport de la société Sandvine de Waterloo (Ontario), Netflix, la principale source de films en flux continu et d'émissions de télévision, représente maintenant le tiers du trafic en aval en période de pointe. Au second semestre de 2012, l'utilisation mensuelle moyenne sur les réseaux nord-américains de données à accès fixe s'est accrue de plus de 70 %, passant de 32 à 51 Go. Avec l'explosion des tablettes, de la publicité mobile et de l'informatique en nuage, comment les sociétés de télécom garderont-elles le rythme?

Elles compteront sur les fabricants de matériel pour offrir des réseaux plus vastes, rapides et efficaces. Ce besoin entraîne une croissance record chez Optelian Access Networks Corporation d'Ottawa, fabricant de réseaux à fibres optiques conçus pour aider les entreprises clientes à augmenter la capacité de leur réseau rapidement, facilement et de façon rentable. Ce mandat a contribué à propulser Optelian sur la liste de Deloitte des 50 sociétés technologiques canadiennes les plus dynamiques en 2012, grâce à une hausse des revenus sur cinq ans de 251 %.

En une décennie, Optelian a installé plus de 19 000 systèmes pour 180 clients mondiaux et ce n'est que le début, selon David Weymouth, chef de la direction. L'industrie compte sur de nouvelles technologies pour décupler sa capacité et Optelian mène la charge vers les réseaux de prochaine génération. L'entreprise de 200 employés commence aussi à percer en Asie, où la demande croît plus rapidement qu'en Amérique du Nord. M. Weymouth espère qu'à la fin de l'année les ventes hors Amérique du Nord représenteront 10 % des revenus d'Optelian contre 5 % en 2011. En septembre, Myanmar Post and Telegraph a choisi le système de multiplexage dense en longueur d'onde LightGAIN d'Optelian comme dorsale pour son réseau national en expansion. Un dirigeant de Myanmar a loué la souplesse, l'évolutivité, la qualité et la fiabilité de ce produit.

Malgré son engagement en matière de technologie, la renommée d'Optelian repose sur son approche client. M. Weymouth et Mike Perry ont fondé Optelian en 2002 non seulement pour produire de meilleurs réseaux à fibres optiques, mais aussi pour offrir « une meilleure expérience à [leurs] clients ». Ils croyaient que ces derniers avaient besoin de systèmes plus conviviaux de qualité supérieure à celle qu'offre généralement l'industrie, ainsi que d'un meilleur service à la clientèle. « Le marché n'était pas bien desservi, explique M. Weymouth. La qualité posait problème. »

Les fondateurs ont constaté que le marché voulait, en temps opportun, des produits modulaires et robustes, éprouvant moins de « défaillances silencieuses » qui en minent l'efficacité. « Qualité et service : c'est ce que nous proposons depuis le début, déclare M. Weymouth. Les gens peuvent dire que c'est dépassé, mais, quand tous les membres de l'équipe s'y mettent, vous pouvez vraiment vous démarquer sur un marché. »

Optelian sait comment s'y prendre avec les clients. Ses premiers clients étaient des firmes de télécom et l'entreprise a recruté du personnel de ventes et de service dans ce secteur. « Nous avons embauché des gens qui partageaient les valeurs et les comportements de nos clients, indique M. Weymouth. Ils interviennent en faveur de leurs clients au sein de l'entreprise. » Supervisant les ventes à partir du bureau de Marietta (Géorgie), ouvert pour la clientèle nord-américaine, M. Perry souligne que la mission de l'entreprise n'est pas juste de fabriquer des produits technologiques, mais de « favoriser le succès de [ses] clients ». Lorsqu'un système Optelian arrive à temps, fonctionne immédiatement et sans problème, les clients peuvent facturer leurs clients plus tôt et les garder plus longtemps.

Il est vite devenu évident que l'accent mis sur la clientèle plutôt que sur la propriété intellectuelle ne convenait pas à un financement par capital de risque. Les fondateurs ont suivi leur propre voie et mettent désormais l'accent sur les deux. L'entreprise investit maintenant 20 % de son budget en R-D. Lorsque vous faites concurrence

à des géants comme Alcatel-Lucent, Fujitsu et Cisco Systems, vous devez avoir tous les atouts en main. En 2007, M. Weymouth, résolu à se lancer sur les marchés mondiaux, a défié ses ingénieurs de créer un produit coûtant trois fois moins, étant trois fois plus petit et consommant trois fois moins d'énergie que ses concurrents. « La mise au point a coûté des millions, souligne M. Weymouth, mais cela nous a ouvert des portes. Or, on ne peut jamais s'arrêter. Les clients nous indiquent leurs besoins et on continue. »

La mondialisation a tout de même été ardue. « Il est difficile d'imposer sa marque à l'échelle internationale, plus que nous l'aurions cru », avoue M. Weymouth. Optelian a constaté que de nombreux marchés asiatiques s'attendent à ce que le matériel respecte des normes différentes et offre des caractéristiques uniques. Il y avait aussi des clients demandant des solutions modulaires abordables sur lesquelles miser avec l'aide continue du soutien à la clientèle. « J'ai réalisé que nous avions ce qu'ils voulaient, indique M. Weymouth. Il y a de bons endroits dans le monde où nous pouvons faire la différence. »

Même si M. Weymouth s'attend à ce que les ventes doublent dans les trois ou quatre prochaines années, une chose ne changera pas : Optelian continuera de fabriquer ses produits à Ottawa. « Notre avantage en matière de qualité et de délais résulte en grande partie de la fabrication de nos produits ici, explique-t-il. Nous ne sous-traitons pas à l'étranger. D'autres fournisseurs ont réalisé que c'était une grave erreur. Je crois que la tendance se renversera vers l'Amérique du Nord. En tant que société, nous devons augmenter sans cesse la valeur ajoutée, mais nous devons surtout toujours exceller en fabrication. »

LEADERSHIP AXÉ SUR LE CLIENT

Secteur : Technologies de réseau

EN BREF

En affaires depuis	2002
Chiffre d'affaires annuel	S.O.
Ventes à l'exportation (%)	95 %
Nombre d'employés	200
Taux de croissance sur 3 ans	200 %

Ouvrir la voie en périodes de changement

*« Nous devons explorer de
nouveaux marchés avec
un esprit de collaboration.
Si vous répondez aux
besoins des clients en
temps opportun, vous
attirez leur clientèle. »*

Joe DeMan
Président d'E.D. Products Limited

Les décisions stratégiques du président d'E.D. Products ont porté leurs fruits, la société étant respectée pour sa qualité, son éthique et son service exceptionnels

Vous souvenez-vous de ces machines distribuant quatre types de café, du chocolat chaud et du thé faible? Joe DeMan, président d'E.D. Products Limited (EDP), s'en souvient très bien. Quand il a acheté l'entreprise de commandes électroniques de Welland (Ontario) de son père et de son frère, la plus grande source de revenus provenait du câblage des distributrices de boissons chaudes. C'était en 1997, bien avant que les gens s'identifient aux cafés de Starbucks et Tim Hortons. « Les consommateurs se sont raffinés, déclare M. DeMan. Ils préfèrent payer 3 \$ pour un café totalement authentique chez Starbucks plutôt que 50 cents dans une machine. »

De nombreux fabricants ont vu récemment leur marché s'assécher (mais pas autant au sens propre que celui d'EDP). La hausse de la concurrence et des coûts menaçant les fabricants ontariens, M. DeMan a trouvé deux moyens de survivre : optimiser les dépenses et cibler de nouveaux marchés où la qualité, le service et le temps l'emportent sur le prix. Son leadership stratégique a porté ses fruits. Depuis 1997, les ventes ont plus que décuplé et EDP a déménagé dans une propriété de cinq hectares pouvant soutenir des années de croissance. M. DeMan, qui n'avait pas de plan ambitieux, déclare : « Au fond, je ne suis qu'un ouvrier. C'est mon personnel qui mérite les éloges. S'il existe un truisme, c'est sûrement que ce sont "les gens formidables qui créent les grandes entreprises". »

Toutefois, la question est bien plus vaste. M. DeMan a grandi dans l'entreprise familiale. « À 14 ans, on m'a remis des pinces à dénuder, un sertisseur et un pistolet thermique. Voilà comment j'ai appris mon métier. Mon père a été mon meilleur professeur. » Il a obtenu des certifications techniques dans diverses disciplines, dont l'automatisation, les commandes et la fibre optique, et a étudié la gestion à l'Université Brock, à St. Catharines (Ontario). Même s'il n'avait que 26 ans lorsqu'il a repris l'entreprise, il a réagi stratégiquement lorsqu'il a vu les marchés s'évaporer en 1999. Il a réalisé que l'entreprise devait produire un plus petit nombre d'ensembles plus complexes à valeur accrue, plutôt que beaucoup de pièces moins complexes. Une distributrice de café

contenait entre 40 et 50 circuits; les faisceaux actuels d'EDP peuvent en compter 600.

Une telle évolution exigeait un changement de culture. « Nous devons explorer de nouveaux marchés avec un esprit de collaboration, précise M. DeMan. Au lieu d'offrir des produits d'imitation, nous devons proposer plus de services techniques et d'ingénierie, épater nos clients sur le plan des attentes en matière de qualité et utiliser des programmes de gestion des stocks de pointe. » L'équipe actuelle de six technologues, dont le vice-président et le directeur du développement des affaires, collabore avec les clients pour les aider à régler leurs problèmes et réduire leurs coûts. L'approvisionnement joue un rôle clé; les échéances étant serrées, M. DeMan dit qu'EDP doit prévoir les besoins des clients et disposer de stocks suffisants. « Si vous répondez à leurs besoins en temps opportun, vous attirerez leur clientèle », dit-il.

Voici certaines des réalisations stratégiques de M. DeMan :

- EDP a recherché de nouveaux marchés pour ses produits, surtout dans les secteurs pétrolier, gazier, minier, agricole et industriel, et des clients dans des secteurs difficiles qui tiennent beaucoup à la collaboration et qui exigent l'excellence, comme Sandvick AB, Emerson Electric Co. et Toyota. Ses faisceaux électriques équipent certains des plus gros camions au monde, comme les véhicules géants qui extraient les sables bitumineux de l'Alberta. Dix dollars d'économie sur un faisceau de câbles rompu ou non livrable de Chine qui retarde un camion minier de 10 millions de dollars ou l'extraction de 100 millions de dollars de bitume n'est pas vraiment une économie. Selon M. DeMan, le système électrique représente 0,25 % du coût d'un camion; le prix supérieur d'un câblage fait en Amérique du Nord « est une assurance abordable » sur un camion de 10 millions de dollars.
- Le personnel d'EDP a supervisé la complexité croissante du procédé de production, instaurant un système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) qui attribue un code-barre aux pièces et aux activités pour assurer le suivi de

la qualité et de la logistique. EDP a « allégé » sa production, adoptant le système de production de Toyota (SPT) pour le contrôle de la qualité et l'amélioration continue, et tient des réunions d'équipe matinales pour discuter de l'horaire de la journée et des questions de sécurité et de qualité. En tant que fournisseur, EDP est souvent vérifiée par Toyota à des fins de conformité.

- M. DeMan ne capitule pas sur le front de la fabrication de marchandises. En 2005, avec un groupe d'associés, il a acheté une entreprise américaine ayant une usine de fabrication à Reynosa, au Mexique. Là-bas, EDP peut superviser la fabrication de produits de faible valeur qui sont exportés de par le monde. L'an dernier, EDP comptait 50 000 heures-personnes de production à Reynosa.

Pour maintenir son avantage concurrentiel, l'entreprise réinvestit chaque année entre 50 et 80 % de ses bénéfices dans la machinerie, les stocks et l'acquisition de talents. Toutefois, M. DeMan affirme qu'elle doit son succès à son engagement envers les disciplines mentionnées dans l'énoncé de sa mission : « Maîtrise, chimie et prestation. » Selon lui, la « maîtrise » consiste à s'assurer que la société est la meilleure dans son domaine, mais ce n'est pas assez pour en faire une grande entreprise. L'environnement de travail doit être amusant et valorisant (ce qui nous amène à la « chimie »). La dernière « prestation » est peut-être la plus importante, car elle couvre nombre des obstacles que l'on ne peut surmonter que grâce à la détermination, à un profond ensemble de croyances et à un engagement indéfectible. C'est-à-dire avoir la ténacité d'aller jusqu'au bout, peu importe les difficultés. Après tout, déclare M. DeMan, « C'est dans les moments difficiles que se forment les grandes entreprises ».

LEADERSHIP STRATÉGIQUE

Secteur : Fabrication de pointe

EN BREF

En affaires depuis	1984
Chiffre d'affaires annuel	14 millions \$
Ventes à l'exportation (%)	50 %
Nombre d'employés	110
Taux de croissance sur 3 ans	130 %

A man with a shaved head, wearing a dark suit jacket over a patterned shirt, is sitting on a wooden stool. He is smiling and looking towards the camera. The background is an industrial setting, likely a wastewater treatment plant, with large blue and white cylindrical tanks, pipes, and mechanical equipment. The lighting is warm and focused on the man.

Fusion d'innovations dans les systèmes intelligents de traitement des eaux usées

*« Tout est conçu en fonction
de ce que les clients
nous disent vouloir. Nos
systèmes [de traitement
des eaux usées] sont livrés
clés en main, prêts à
l'emploi. »*

Bruce Lounsbury
Chef de la direction de Newterra Ltd.

Grâce à ses racines, sa portée et son leadership, Newterra cultive les relations client, l'innovation technologique et l'image de marque de ses solutions durables

Selon les Nations Unies, l'un de nos défis les plus urgents est de gérer les ressources en eau douce de la planète de manière à assurer un approvisionnement sain et durable à des fins personnelles, communautaires et industrielles. Berceau d'entreprises de purification de l'eau comme Trojan Technologies et ZENON Environmental Inc., l'Ontario a joué un rôle clé dans la mise au point de solutions. Un nouveau nom s'est ajouté à la liste : Newterra Ltd. de Brockville (Ontario), société de gestion des eaux usées en expansion qui a des ambitions mondiales.

Créée en mars 2012, Newterra regroupe trois entreprises ontariennes (Maple Leaf Environmental Equipment Ltd. [MLE], Pacwill Environmental Ltd. et Filter Innovations Inc.) sous une marque ambitieuse : « Technologie intelligente. Solutions durables. » Newterra a deux grands secteurs d'activités : les services et équipements d'assainissement des eaux souterraines (environ 40 % des ventes) et les technologies de traitement des eaux usées (60 % des ventes), appelées à croître.

Newterra a des bases solides. MLE, de Brockville, a figuré cinq années de suite dans la liste Deloitte des entreprises les mieux gérées au Canada, pour son leadership dans l'établissement de relations d'affaires à long terme. Fondée en 1992 par Bruce Lounsbury, ancien ingénieur d'Esso Ressources Canada ltée, et Robert Kulhawy, entrepreneur de Calgary, elle vendait à ses débuts des systèmes d'assainissement de stations-service et d'anciens sites industriels. Son marché initial était l'Ontario et le Québec, mais elle est devenue un fabricant-distributeur d'envergure continentale. « Nous avons perçu une superbe occasion d'améliorer la qualité du matériel et du service, déclare M. Lounsbury, PDG de Newterra. Les clients recevaient un soutien inférieur à ce qu'il devait être selon nous. »

Newterra a fondé son modèle sur la réussite de MLE : trouver un créneau où le service est déficient, mieux connaître les clients, mettre au point des produits et services innovants pour résoudre leurs principaux problèmes et s'agrandir à mesure que sa notoriété augmente.

« Nous voulons nouer des relations étroites avec nos clients et investir temps et efforts pour bien comprendre ce dont ils ont besoin, explique M. Lounsbury. Notre slogan : "Chaque client est un client fidèle." »

Persuadés que la formule de MLE pourrait convenir ailleurs, MM. Lounsbury et Kulhawy ont acheté Pacwill, distributeur de matériel de gestion de la qualité de l'air, et Filter Innovations, fabricant de systèmes perfectionnés de filtration d'eau. L'an dernier, dit M. Lounsbury, « nous avons tout regroupé sous une même marque afin d'offrir une même expérience, peu importe la partie de l'entreprise avec laquelle le client faisait affaire ».

Le produit phare de la nouvelle société est le filtre à eau MicroClear doté d'une membrane qui sépare en une seule passe les impuretés – huile, graisse, déchets organiques et même virus et bactéries – des eaux usées. Ces filtres autonettoyants ne nécessitent aucun produit chimique; ils permettent de recycler les résidus et de réutiliser l'eau purifiée à des industrielles, d'irrigation et autres. « Nous transformons les eaux usées en un actif », explique M. Lounsbury.

ZENON, de Burlington (Ontario), a lancé la technologie des membranes il y a vingt ans, mais, depuis son achat par General Electric (GE) en 2006, un marché s'est ouvert pour adapter cette technologie aux besoins des petits clients. L'avantage de Newterra est de proposer des systèmes modulaires efficaces utilisant des cassettes filtrantes configurables selon les besoins, qui nécessitent deux fois moins d'espace que les systèmes concurrents. « Tout est conçu en fonction de ce que les clients nous disent vouloir, précise M. Lounsbury. Nos systèmes sont livrés clés en main, prêts à l'emploi. »

Écouter les clients est moins facile que ça en a l'air. « On a tendance à se concentrer sur la conception du matériel technique, puis à le proposer aux clients, dit M. Lounsbury. Nous sommes tombés plusieurs fois dans ce piège. » Sa formule innovante consiste à former les vendeurs à l'écoute des clients, à demander au personnel d'entretien de rédiger des rapports sur les problèmes des clients et de s'assurer que

quelqu'un les lise. Newterra invite les clients à l'usine et reste en contact avec eux après la vente. « Si vous ne parlez pas à vos clients après leur achat, vous ratez une occasion de découvrir ce que vous pourriez améliorer », déclare M. Lounsbury.

Il est essentiel pour Newterra de satisfaire les clients rapidement et économiquement. Sur un marché dominé par les grands comme GE ou Veolia Environnement, explique M. Lounsbury, « nous pouvons offrir une expérience client plus personnalisée pour les projets plus petits qui n'intéressent pas la concurrence ». L'an dernier, M. Lounsbury a acquis la technologie MicroClear pour Newterra en achetant son fabricant allemand, Weise Water Systems.

Newterra est en très bonne posture. L'an dernier, elle a reçu une injection de capitaux de la Toronto XPV Capital Corporation, entreprise d'investissement spécialisée dans l'industrie de l'eau. Elle prévoit que ses ventes, qui ont augmenté de 30 % en 2012, bondiront de 60 % cette année. Elle compte 170 employés, dont 110 en Ontario, et ses effectifs augmenteront à mesure qu'elle prend de l'expansion.

À l'heure actuelle, M. Lounsbury est très fier du centre d'innovation de 13 000 m² que sa société est en train de construire à Brockville. Ce nouveau Centre d'excellence pour le traitement perfectionné des eaux usées aidera Newterra à créer de la propriété intellectuelle et présenter ses technologies innovantes à de nouveaux marchés. « Ce sera l'élément essentiel de nos activités de fabrication, ajoute M. Lounsbury. De formidables technologies de traitement des eaux ont été mises au point en Ontario, mais il reste encore beaucoup à faire. »

LEADERSHIP DURABLE

Secteur : Solutions environnementales

EN BREF

En affaires depuis	2012
Chiffre d'affaires annuel	S.O.
Ventes à l'exportation (%)	> 50 %
Nombre d'employés	170
Taux de croissance sur 3 ans	> 30 %

Gagner la course comme un champion olympique

« Je fabrique un produit meilleur que ce que l'on peut obtenir d'un importateur. Les gens sont prêts à payer un peu plus s'il est bon et livré à temps. »

Joe Camillo
Propriétaire de Niko Apparel Systems



Le propriétaire de Niko Apparel Systems utilise diverses stratégies de leadership pour assurer son expansion dans le créneau des vêtements d'équipe sur mesure

Lorsque les huit membres de l'équipe canadienne masculine d'aviron se sont fièrement présentés pour recevoir leur médaille d'argent aux Jeux olympiques de Londres, ils portaient leurs vêtements haute performance de Niko Apparel Systems de Hamilton (Ontario).

Comme les rameurs canadiens qui ont fait pression sur la puissante équipe allemande jusqu'à la toute fin, Joe Camillo, propriétaire de Niko, mérite une médaille pour sa persévérance en des temps difficiles. Fondée en 1996 par M. Camillo, membre de l'équipe canadienne d'aviron en 1987, Niko se spécialise en vêtements d'équipes de sport de qualité pour l'aviron, le football, le hockey ou le cyclisme. L'art de fabriquer des vêtements s'est peut-être perdu dans le monde industrialisé, mais, en se concentrant sur quelques créneaux, M. Camillo a maintenu Niko à flot avec des vêtements sur mesure pour les marchés prêts à payer pour la qualité, l'endurance, le bon tissu et l'ajustement parfait.

« Je fabrique un produit meilleur que ce que l'on peut obtenir d'un importateur, déclare M. Camillo. En plus, c'est un produit à valeur ajoutée qui a fière allure. C'est ainsi que j'obtiens mes marges. » Que M. Camillo soit en compétition ou non, son leadership concurrentiel n'est jamais loin.

L'aviron est l'un des sports les plus exigeants, demandant puissance, endurance et équilibre. C'est comme survivre dans le monde de la production et de la vente de vêtements. Avec des revenus de plus de 2 millions de dollars en 2012, Niko est en route vers les ligues majeures. L'an dernier, les revenus ont augmenté de 7 % et l'entreprise a été rentable chaque année à l'exception de 2008.

Cela a permis d'investir dans du nouveau matériel pour accroître la valeur ajoutée, améliorer la capacité de conception et parfaire la production. Quand vous rivalisez contre des géants comme Nike, Reebok et Canadian Tire, vous devez vous développer. En outre, M. Camillo innove constamment avec de nouveaux produits et de nouvelles marques pour diversifier les revenus.

Niko (du nom de son aînée, Nicole) est issue de la société RegattaSport de St. Catharines (Ontario), le premier magasin au Canada à se consacrer à la vente d'uniformes d'équipe et autres articles d'aviron. Cofondée en 1988 par M. Camillo et l'ancien rameur national Chris Cookson, Regatta a retenu l'attention des clubs d'aviron de toute l'Amérique du Nord.

En aidant ses clients à trouver des uniformes, des gilets et des cagoules, Regatta ramait à contre-courant, étant frustrée, comme ses clients, par des fournisseurs intransigeants qui offraient peu d'options et un mauvais service. M. Camillo, titulaire d'un MBA de l'Université McMaster, y a d'abord travaillé à temps partiel, conservant son emploi à temps plein chez Nortel Networks. Quand l'entreprise a commencé à croître, il a quitté Nortel pour se consacrer à la recherche de meilleurs styles et tissus pour des équipes d'aviron plus exigeantes.

En 1996, coincé entre l'arbre et l'écorce, M. Camillo s'est rendu compte qu'il obtiendrait de meilleurs résultats en assurant sa propre production. S'associant à une famille locale qui avait de l'expérience dans les tissus, il a créé Niko dans le but de fournir à ses clients la qualité et la rapidité de service qu'ils étaient heureux de payer. Il a investi dans des systèmes de CAO (conception assistée par ordinateur), des créateurs internes et du matériel haut de gamme de découpage, de couture, de broderie et de sublimation (processus de transfert d'image qui reproduit des mascottes et des logos plus nets et plus éclatants).

Niko peut exécuter presque n'importe quel travail, quelle qu'en soit la quantité, plus vite que les concurrents locaux. Son site Web regorge de témoignages d'athlètes, de parents et d'entraîneurs qui vantent ses produits, son service et ses délais de livraison.

« On me demande comment je survis, souligne M. Camillo, et je réponds que les clients sont davantage conscients de la valeur et des avantages d'acheter des vêtements de qualité faits au Canada. » L'entreprise a aussi investi dans des processus de production qui traitent les commandes de façon à réduire les

possibilités d'erreurs. Dans le sur mesure, « la redondance et les reprises vous mènent à votre perte », dit-il. En plus des uniformes d'aviron et des maillots de sport, Niko produit des vêtements de danse, des uniformes scolaires, des vêtements d'entreprise et des maillots de bain spéciaux pour homme pour de grands magasins.

La technologie joue également un rôle clé chez Niko; ses vêtements de performance Nine-O utilisent des concepts de pointe pour favoriser le confort et réduire le frottement, tout en gardant l'athlète bien au sec. Niko vient de lancer Vulcan FR, une gamme de maillots, de chandails et de produits molletonnés faits de fil ignifuge.

Avec toute cette innovation, Niko n'a pas négligé ses clients du domaine du sport. En 2011, elle a converti une ancienne aire de livraison à son usine de Hamilton en salle d'exposition, appelée Team Headquarters, où les équipes peuvent venir essayer des maillots ou subir une métamorphose complète.

Si M. Camillo a beaucoup d'avirons à l'eau, c'est qu'il voit énormément de possibilités pour les capacités uniques de Niko. Avec les nouvelles marques, il prend le pari d'amener les détaillants et distributeurs nationaux à offrir ses produits; sa salle d'exposition démontre qu'il fera concurrence à quiconque ne veut pas s'associer.

« Pour survivre et réaliser un profit, je dois me diversifier, précise M. Camillo. Tant que l'on innove et que l'on expérimente, il y a des marchés à conquérir. »

LEADERSHIP CONCURRENTIEL

Secteur : Conception et fabrication de vêtements

EN BREF

En affaires depuis	1996
Chiffre d'affaires annuel	2,1 millions \$
Ventes à l'exportation (%)	30 %
Nombre d'employés	35
Taux de croissance sur 3 ans	15 %

S'adapter à une nouvelle ère énergétique

« La hausse globale de l'utilisation domestique de la climatisation entraîne la construction de centrales coûteuses. Nous devons mieux gérer cela pour le bien de notre planète. »

• Niraj Bhargava
Chef de la direction d'Energate Inc.

Grâce à sa vision et à son leadership technologique, Energate croît exponentiellement, alors que les ménages nord-américains économisent argent et mégawatts

« Mon Dieu, il fait une de ces chaleurs! Je ferais mieux de baisser la climatisation. » Si ce raisonnement vous étonne, lisez la suite. La société mondiale entre dans une nouvelle ère de conservation de l'énergie et cette logique stimulera la création d'une nouvelle génération d'entreprises de systèmes de régulation. Energate Inc. d'Ottawa, dont les systèmes interactifs sont déployés dans les foyers de l'Ontario et des États-Unis, en sera l'un des bénéficiaires.

La proposition de valeur d'Energate est simple : son système encourage les propriétaires de maison à consommer moins d'énergie aux heures de pointe. Il se compose de thermostats intelligents, d'applications, de logiciels et de réseaux sans fil qui permettent aux propriétaires de surveiller automatiquement et aisément le fonctionnement des climatiseurs, chauffe-eau et autres appareils énergivores afin de les ajuster à l'approche des heures de pointe. En contrepartie de tarifs spéciaux, ils peuvent même laisser les compagnies d'électricité moduler leur utilisation d'énergie.

Cette situation résulte du fait que les compagnies d'électricité ont du mal à répondre à la demande de pointe durant les après-midi d'été chauds. Il est moins coûteux pour les gouvernements et les services publics de modérer la demande d'électricité que de construire de nouvelles centrales électriques. Les consommateurs peuvent réaliser des économies importantes en arrêtant leur climatiseur ou la pompe de la piscine lors des pics de demande.

Les entreprises s'efforcent de réduire leur consommation depuis des années, mais on a toujours considéré les 130 millions de foyers nord-américains comme étant incontrôlables. Grâce aux systèmes sans fil, comme celui d'Energate, les choses changent enfin. « La consommation domestique est galopante, dit le cofondateur et PDG Niraj Bhargava. La hausse globale de l'utilisation domestique de la climatisation entraîne la construction de centrales coûteuses. Nous devons mieux gérer cela pour le bien de notre planète. »

La concurrence de petites et grandes entreprises (General Electric, IBM, Cisco Systems, Inc., et

même Google) est intense. Après neuf ans d'existence cependant, Energate intensifie la lutte. Après des années de mise au point et d'essais, elle a réalisé près de 40 projets pour tester différentes commandes et interfaces dans des maisons et évaluer différentes mesures incitant les consommateurs à économiser l'énergie. Au cours des 18 prochains mois, M. Bhargava prévoit signer d'autres contrats, bon nombre de ces projets devenant opérationnels. « L'industrie électrique est en train d'équiper les résidences et nous sommes en tête », déclare M. Bhargava.

Tous les regards sont tournés vers l'Oklahoma, qui a lancé l'un des projets les plus avancés de gestion de la demande en Amérique du Nord. OG&E Electric Services, qui dessert 800 000 maisons, est à mi-chemin d'un programme triennal qui vise à repousser la construction de deux nouvelles centrales après 2020, en réduisant la consommation domestique. Energate fournit les thermostats intelligents qui, avec la gestion dynamique des prix, permettent à chaque foyer d'économiser 200 \$ par année. À la fin de 2012, plus de 40 000 ménages s'étaient inscrits, baissant leur consommation de pointe de 70 mégawatts (MW); cela devrait permettre d'atteindre l'objectif de 120 000 participants et de 200 000 MW de réduction par année.

Grâce à des programmes comme celui d'OG&E, Energate enregistre des succès. Elle a aujourd'hui 47 employés à Ottawa, à Toronto et aux États-Unis. M. Bhargava affirme que le chiffre d'affaires a triplé en 2011 et doublé en 2012. Mieux encore, il s'attend à atteindre le seuil de rentabilité à la fin de cette année.

Le chemin a été long, mais cela est le fruit de la vision et du leadership technologique des dirigeants d'Energate. M. Bhargava, ingénieur titulaire d'un MBA de l'Ivey School of Business de l'Université Western Ontario, s'est joint en 1991 à l'équipe de développement des affaires de GE Canada, où il a lancé une nouvelle division de gestion de l'énergie. Il est ensuite devenu chef de la direction d'Enerstat Limited, créée pour commercialiser le premier thermostat numérique programmable au monde. Elle était

en avance sur son temps et la société britannique qui l'a acquise a déménagé son siège social aux États-Unis. M. Bhargava est resté en Ontario, enseignant le commerce à l'Université Queen's. En 2004, les communications sans fil ouvrant la voie à la gestion de la consommation d'énergie des ménages, M. Bhargava a fait équipe avec les inventeurs du thermostat programmable, ses anciens collègues à Enerstat, pour créer Energate. Il s'est joint à temps plein à Energate en 2007, après trois ans à temps partiel, durant lesquels ses cofondateurs ont mis au point de nouvelles technologies.

Il admet que le marché de la gestion de l'énergie « a pris plus de temps à décoller que les experts ne l'avaient prédit ». Toutefois, il croit qu'à long terme, la gestion de la demande sera adoptée partout en Amérique du Nord. L'attrait de ce marché lui a permis de mobiliser des capitaux de risque de plus de 15 millions de dollars auprès d'investisseurs qu'il rencontre souvent.

M. Bhargava voit d'énormes possibilités en Europe, en Amérique du Sud et surtout en Asie, où, dit-il, « on n'arrive pas à construire les centrales assez vite! » Son objectif est d'équiper un million de foyers en Amérique du Nord et d'enregistrer des revenus d'au moins de 100 millions de dollars d'ici 2016.

Il explique qu'il est plus difficile de faire croître une entreprise que de l'enseigner. « La meilleure technologie et la capacité d'élaborer des stratégies ne suffisent pas, dit-il. C'est ce que nous enseignons : ce n'est pas une question de produit, c'en est une d'exécution, de relations et de communication d'un message clair. C'est prévisible, mais c'est quand même difficile. »

LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE

Secteur : Énergie propre/gestion de l'énergie

EN BREF

En affaires depuis	2004
Chiffre d'affaires annuel	S.O.
Ventes à l'exportation (%)	90 %
Nombre d'employés	47
Taux de croissance sur 3 ans	> 100 %

Le parcours de l'entrepreneur

A man with short grey hair, smiling, stands in a large industrial facility. He is wearing a blue denim shirt with rolled-up sleeves, khaki cargo pants, and brown work boots. He holds a pair of glasses in his right hand. The background features large, grey industrial machinery, including a tall vertical unit with a cylindrical component on the left and a large white cylindrical tank with a complex valve assembly on the right. The floor is concrete, and the ceiling has industrial lighting.

« [Le processus de mentorat] fut comme six mois de psychothérapie. [Mon mentor] m'a enseigné que les gens commettent toujours des erreurs; c'est la façon dont vous réagissez qui importe. Ce fut une leçon extrêmement convaincante. »

Dan Steinhaur
Président de Stein Industries Inc.

L'auto-évaluation et le mentorat entre pairs ont transformé le président de Stein Industries en un dirigeant motivant et stimulant

Dan Steinhaur, président de Stein Industries Inc., n'a jamais pensé avoir sa propre entreprise. Diplômé en génie de l'Université de Waterloo en 1980, il aimait son travail d'amélioration des processus administratifs en tant que chef de produit chez Westinghouse Electric Corporation, d'abord à Hamilton, puis à London (Ontario). Ses espoirs de gravir les échelons se sont évanouis en 1992, quand la société suisse ABB a acheté l'entreprise de transmission et de distribution de Westinghouse et fermé l'usine de London. Les nouveaux propriétaires voulaient approvisionner le Canada à partir des États-Unis.

M. Steinhaur s'est vu offrir un emploi chez ABB en Virginie, mais sa femme et lui souhaitaient rester à London. Il a vu l'occasion de fournir aux marchés industriels les transformateurs de spécialité que les grandes sociétés comme ABB avaient du mal à produire. À l'expiration de la clause de non-concurrence, M. Steinhaur s'est associé à trois anciens employés d'ABB pour lancer Stein Industries dans le but de répondre aux besoins particuliers des grandes sociétés et compagnies de services publics en matière de transformateurs électriques.

Après trois années d'efforts, M. Steinhaur a compris qu'il avait fait mouche. En intégrant la R-D, les ventes, le génie et la production de façon à se concentrer sur les besoins de la clientèle, Stein Industries a attiré une multitude de clients, dont Ontario Power Generation, des sociétés minières et forestières et des géants de l'industrie comme General Electric and Siemens AG. Même ABB est un client régulier. Le chiffre d'affaires annuel, qui a crû de 25 % depuis trois ans, est d'environ 8 millions de dollars.

La stratégie de personnalisation de M. Steinhaur a été la réponse parfaite à l'effondrement du secteur de la fabrication. Stein Industries commercialise une expertise; ses produits reposent sur la qualité, non sur le prix. « Les clients viennent pour la valeur ajoutée, explique-t-il. Nous avons le meilleur modèle de gestion au monde. »

Même les grandes stratégies peuvent échouer faute d'une bonne exécution; c'est là où M. Steinhaur a fait preuve d'un leadership

personnel exceptionnel. Il peut s'avérer très difficile de changer. Il y a cinq ans, M. Steinhaur a vu qu'il n'avait pas la formation nécessaire pour diriger la croissance de manière plus professionnelle. Lorsqu'il a rencontré Chris Allinson, ancien chef d'entreprise devenu conseiller, M. Steinhaur a voulu profiter de cette occasion d'apprendre. Il devenait impatient et se fâchait même quand les employés commettaient des erreurs et cela l'inquiétait. Dans le sur mesure, les erreurs accroissent les coûts en raison de la reprise du travail. M. Steinhaur craignait que des erreurs graves puissent paralyser l'entreprise, mais le fait de demander « Que croyais-tu faire? » ne semblait nullement aider.

Se joignant à l'équipe comme directeur général intérimaire et mentor, M. Allinson a été étonné de la qualité des produits et du service de Stein Industries, mais le ton des dirigeants était inégal et les processus fondamentaux faisaient défaut. Il a décidé de modifier la démarche motivationnelle de M. Steinhaur.

« Ce fut comme six mois de psychothérapie, affirme M. Steinhaur. Chris m'a enseigné que les gens feront toujours des erreurs; c'est la façon dont vous réagissez qui importe. Les cris et les reproches n'ajoutent aucune valeur. Les gens risquent tout simplement de rester là à attendre que vous leur disiez quoi faire. » Il a retenu le conseil de M. Allinson : « Lorsque quelqu'un se trompe, accordez-lui trois secondes de remords et passez à autre chose. Dites : "C'est correct, mais je sais que tu aurais pu faire mieux. Reviens après le dîner pour me dire comment tu comptes régler la situation." » Ce simple changement de ton a renversé la situation pour Stein Industries. « Les employés ont compris qu'ils devaient régler ces problèmes eux-mêmes, ce qui m'a enlevé beaucoup de pression, explique-t-il. Ce fut une leçon extrêmement convaincante. »

Avant, M. Steinhaur était comme bien d'autres entrepreneurs accidentels. Il ne se rendait pas compte que son rôle n'est pas de se mêler des activités, mais d'inspirer les employés à donner leur meilleur. « Je croyais que j'étais juste un ingénieur, qui possédait en plus l'entreprise, dit-il. Chris m'a appris à comprendre l'influence que j'ai. »

En outre, le conseiller a organisé l'atelier, structuré les réunions de l'équipe de vente et augmenté les essais de produits pour détecter plus rapidement les erreurs. Le plus important, c'est qu'il a amené M. Steinhaur à rendre visite à ses clients. Il lui a aussi appris à poser une question à la fin de chaque visite : « Est-ce que nous pouvons faire autre chose pour vous? » Selon M. Steinhaur, cette simple question a doublé le chiffre d'affaires depuis cinq ans.

M. Allinson précise que M. Steinhaur a créé la plateforme de sa réussite : « Il apprend vite et est très ouvert aux suggestions. Il avait uniquement besoin du mentorat d'un président. » Il souligne que nombre d'entrepreneurs atteignent un palier qu'ils ne savent pas franchir. « Ils continuent de faire comme avant en espérant que tout s'arrangera. » Il félicite M. Steinhaur de s'en être sorti. « Il devait comprendre l'importance de son groupe et que lorsque les gens se sentent appréciés, ils travaillent mieux et font moins d'erreurs, explique M. Allinson. C'est le parcours type d'un entrepreneur. »

Avec sa nouvelle attitude, M. Steinhaur voit maintenant de nombreuses possibilités de croissance, des projets toujours plus importants aux domaines en croissance comme les pipelines et l'énergie renouvelable. Malgré le ralentissement du secteur nord-américain de la fabrication, il voit des possibilités infinies pour les fabricants agiles qui savent régler les problèmes.

« Il y a tant d'entreprises qui ont des besoins très précis que les chaînes de montage ne peuvent combler, souligne M. Steinhaur. Si vous êtes assez agile pour créer la solution qui leur convient exactement, vous aurez un créneau très protégé et vos utilisateurs ramperont jusqu'à vous. »

LEADERSHIP PERSONNEL

Secteur : Génie et fabrication

EN BREF

En affaires depuis	1992
Chiffre d'affaires annuel	8 millions \$
Ventes à l'exportation (%)	41 % (2012)
Nombre d'employés	34
Taux de croissance sur 3 ans	25 %

Vitrine des dirigeants astucieux

Hoselton Studio Limited

L'art de redresser une entreprise



Hoselton Studio Limited, situé sur un terrain boisé de sept acres à Colborne (Ontario), produit à la main des sculptures exclusives en aluminium recyclé poli. Proposant des œuvres représentant des animaux et des scènes nautiques ainsi que de la vaissellerie et des articles de bureau personnalisés, Hoselton s'adresse aux marchés des collectionneurs et des entreprises.

En 2006, l'entreprise familiale, constituée en 1971, vivait des problèmes économiques et de succession stressants. Plutôt que d'abandonner, Jan Hoselton, présidente et chef de la direction, a racheté la part de sa sœur pour devenir l'unique propriétaire de l'entreprise, qu'elle a ensuite réinventée.

« Nous avons besoin de compétences plus solides en gestion d'entreprise », dit-elle. Adoptant une culture de rationalisation et d'amélioration constante, elle a remanié chaque fonction, de la dotation à la production et à l'expédition. Elle a apporté des améliorations sur les plans de la technologie et des processus, comme le suivi informatisé des stocks, la gravure au laser et l'efficacité ergonomique. Elle s'est entretenue avec les employés pour les affecter aux bons postes et leur a fourni une formation polyvalente.

Le résultat : une capacité accrue de gérer des commandes plus importantes, une réduction des coûts de 25 % et une augmentation de productivité de plus de 35 %. Le redressement est arrivé à temps; la récession de 2008-2009 a vu les ventes chuter de 50 %. « Sans ces changements, nous n'existerions plus », affirme M^{me} Hoselton. L'entreprise est maintenant en équilibre et espère tripler ses ventes à 5 millions \$ d'ici trois à cinq ans. Elle s'attend à une forte croissance sur le marché des entreprises en misant sur sa clientèle mondiale qui compte notamment Bombardier, Rio Tinto Alcan et la société Coca-Cola.

Kids & Company

Adopter un modèle d'affaires gagnant est un jeu d'enfant

En lançant en 2002 Kids & Company, de Richmond Hill (Ontario), Victoria Sopik et Jennifer Nashmi voulaient créer un nouveau type de garderie. Elles ont rejeté le modèle traditionnel, qui est trop risqué et peu ou pas rentable, en faveur d'un modèle innovant d'entreprise à entreprise. Leurs clients sont des entreprises et leurs employés qui ont des enfants. Kids & Company permet à ses clients d'offrir des services souples de garderie à temps plein, à temps partiel et d'urgence à leurs employés.

« Il fallait un modèle d'affaires différent pour assurer la croissance, attirer des investisseurs et être assez solide pour devenir un acteur clé au Canada », affirme M^{me} Sopik, chef de la direction. Des clients, comme la Banque Royale du Canada, IBM et BP, paient un forfait annuel de 5 000 \$ à 10 000 \$ pour que leurs employés aient accès à un centre local Kids & Company fiable et pratique, ce qui constitue un avantage décisif.

Le défi de M^{me} Sopik était de convaincre les entreprises d'acheter un service jusqu'alors inconnu. Elle a dû les sensibiliser aux avantages exceptionnels de son modèle, tels que le maintien accru des employés et la réduction de l'absentéisme.

Kids & Company bénéficie maintenant d'une source stable de revenu et d'un marché interne en croissance, les clients satisfaits voulant offrir des services de garderie à leurs employés partout au pays.

Kids & Company compte maintenant 50 garderies au Canada et prévoit en ouvrir de 20 à 30 autres. Cette année, elle se développera aux États-Unis avec l'ouverture de garderies à Boston, New York et Chicago. Ses revenus, qui étaient de 13,7 millions de dollars en 2007, devraient atteindre 50 millions cette année. Créer un modèle d'affaires innovant est un jeu d'enfant!

photo du haut :

Jan Hoselton, présidente et chef de la direction

Hoselton Studio Limited

photo du bas :

Victoria Sopik, chef de la direction

Kids & Company

Shopify Inc.

Bâtir un réseau mondial

Qu'ont en commun General Electric, Pixar, Tesla Motors, Inc. et Foo Fighters de Sony Music Entertainment? Ils ont tous créé des magasins en ligne en utilisant un logiciel mis au point par Shopify Inc. d'Ottawa. Fondée en 2006 par deux passionnés qui cherchaient un moyen facile et économique de vendre des planches à neige sur Internet, elle permet à n'importe qui de créer une vitrine numérique. Elle connaît un succès boeuf : plus de 42 000 magasins en ligne dans 101 pays, enregistrant des ventes de plus de un milliard \$. Le magazine *Fast Company* a ajouté Shopify à sa liste d'entreprises les plus innovantes en 2012 et le magazine *PROFIT* l'a qualifiée d'entreprise canadienne la plus astucieuse.

Décus des vitrines Web d'autres entreprises, les cofondateurs doués de Shopify ont mis 18 mois à mettre au point leur produit. Ce dévouement en matière de développement se poursuit aujourd'hui. L'entreprise offre de nouvelles fonctions pour les tablettes et l'iPhone; son App Store vend les applications et les extensions de tiers développeurs et elle met en place un réseau mondial de concepteurs de sites Web et de gourous du marketing appelés Experts Shopify qui aident les clients à configurer et à personnaliser leurs sites.

Shopify s'occupe aussi de ses 160 employés (le double d'il y a un an). Pour encourager l'engagement, la créativité et le mentorat, elle leur offre par exemple des services de traiteur et de domestique, des primes « à la contribution » et la possibilité d'entreprendre des projets secondaires.

Les possibilités sont illimitées. En 2012, Shopify a haussé ses revenus de 318 % par rapport à 2011 et levé 22 millions de dollars en capital-risque. Le PDG, Tobias Lütke, espère coter sa société en bourse au plus tard en 2015. Comme il l'a déclaré au magazine *PROFIT* : « J'aime participer à tout ce que le capitalisme a à offrir. »

TekSavvy Solutions Inc.

Affronter les titans

Le marché des télécommunications est dur, compétitif et encore plus intimidant pour les acteurs locaux indépendants, mais TekSavvy Solutions Inc., nouveau fournisseur de services Internet et de téléphone, de Chatham (Ontario), gagne du terrain sur un marché dominé par des géants comme Bell Canada, Rogers et TELUS.

TekSavvy, créé en 1998, tient tête à ses grands concurrents en investissant dans les technologies de pointe. Elle se distingue en outre par sa démarche personnelle envers ses clients et ses employés.

Elle vante sur un ton bon enfant les avantages qu'elle offre : bas prix, pas de contrats, aucuns frais cachés. Sa devise est la suivante : « Nous sommes différents. De la bonne manière. »

Marc Gaudrault, cofondateur et chef de la direction, se présente comme le défenseur des 195 000 clients résidentiels et commerciaux de TekSavvy au Canada. Il écrit des blogues et encourage des débats nationaux notamment sur la facturation à l'utilisation, la réglementation et la protection de la vie privée.

« Nous nous efforçons, dit-il, d'offrir un bon rapport qualité-prix, de traiter les gens avec respect et de leur fournir le meilleur service possible. »

Il faut assurer un soutien rapide et compétent. TekSavvy s'efforce donc d'être un employeur de choix en offrant des salaires plus élevés que la moyenne et des avantages généreux, comme des repas gratuits et Internet gratuit à la maison. Il en a résulté une hypercroissance. La société, qui compte 320 employés, a enregistré l'an dernier des revenus de 75 millions \$, contre 45 millions l'année précédente.

Pour 2013, M. Gaudrault s'attend à plus de 100 millions \$. « Ça a été comme monter un cheval de rodéo, dit-il. Mais dans le bon sens. »



photo du haut :

**Tobias Lütke, chef de la direction
Shopify Inc.**

photo du bas :

**Marc Gaudrault, cofondateur et chef
de la direction
TekSavvy Solutions Inc.**

Évaluez votre rendement en matière de leadership

En répondant à ce bref questionnaire sur le leadership, réalisé par Steven J. Stein, de Multi-Health Systems Inc. (MHS), vous connaîtrez l'incidence de votre intelligence émotionnelle sur vos qualités de chef.

Que faut-il pour être un grand dirigeant d'entreprise de nos jours? 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 questionnaire simple que propose M. Stein se fonde sur 20 années de recherche de l'équipe de MHS sur l'intelligence émotionnelle et le rendement. Il aborde quatre dimensions du leadership liées à l'intelligence émotionnelle (page 3). Ce n'est pas un test scientifique, mais plutôt un court questionnaire qui, espérons-le, attirera votre attention sur les qualités importantes d'un bon leader.

En étant honnête, vous aurez une idée plus juste. Pour améliorer la qualité des résultats, obtenez les commentaires d'autres personnes et comparez-les à vos réponses.

Choisissez à droite la réponse qui vous décrit le mieux. Vous pourrez ainsi savoir si vous avez réalisé votre potentiel de leadership ou si vous devriez acquérir certaines compétences pour vous améliorer en cette matière.

Questionnaire sur le leadership

ME DÉCRIT
PARFAITEMENT

ME DÉCRIT
QUELQUE PEU

NE ME
DÉCRIT PAS
DU TOUT

AUTHENTICITÉ

Les gens dans mon entreprise me voient comme un modèle à suivre.	☐	☐	☐
Je traite tout le monde de façon équitable dans mon entreprise.	☐	☐	☐
Je me présente sous mon vrai jour.	☐	☐	☐
Mes employés respectent mon jugement.	☐	☐	☐
Je communique franchement avec les employés.	☐	☐	☐
J'aide les gens à atteindre leur plein potentiel.	☐	☐	☐

ENCADREMENT

Je mentore des gens dans mon entreprise.	☐	☐	☐
J'écoute les préoccupations de mes employés.	☐	☐	☐
Les gens au travail viennent me voir quand ils ont besoin d'aide.	☐	☐	☐
Je souligne les réussites des employés au travail.	☐	☐	☐

PERSPICACITÉ

Tout le monde connaît les valeurs de l'entreprise.	☐	☐	☐
Ma vision de l'entreprise est claire pour tout le monde.	☐	☐	☐
La fixation d'objectifs fait partie de la culture de mon entreprise.	☐	☐	☐
Je communique un sentiment d'optimisme quant à l'avenir.	☐	☐	☐
Les employés comprennent le but de leur travail.	☐	☐	☐

INNOVATION

Je prends des risques en ce qui a trait aux produits et aux marchés de mon entreprise.	☐	☐	☐
Je valorise la pensée originale dans mon entreprise.	☐	☐	☐
J'encourage les gens à sortir des sentiers battus pour résoudre les problèmes.	☐	☐	☐
J'encourage une culture d'apprentissage pour tous les employés.	☐	☐	☐
Je suis ouvert aux questions posées au travail.	☐	☐	☐

TOTAL

Résultats de l'auto-évaluation

Me décrit parfaitement

Si la majorité des réponses entre dans cette catégorie, félicitations! Vous possédez nombre des compétences d'un excellent dirigeant. Les employés vous voient comme source d'inspiration et comme modèle pour susciter de nouvelles idées et stimuler la prise de risques. Vous dirigez d'une façon honnête et authentique qui encourage le perfectionnement continu et l'ingéniosité. Maintenez cette démarche, car elle favorise l'engagement des employés, leur rétention et leur moral. La productivité et les profits pourraient augmenter et le roulement du personnel, diminuer.

Me décrit quelque peu

Si la majorité des réponses entre dans cette catégorie, vous êtes probablement un bon dirigeant, mais une formation continue pourrait vous aider à en devenir un excellent. Il se peut que vous ne vous impliquiez pas complètement dans l'entreprise, ayez une approche de non-intervention ou d'évitement ou n'aidiez les autres qu'en retour d'un soutien équivalent. Il y a plusieurs moyens d'améliorer votre intelligence émotionnelle. Vous pourriez travailler avec un coach pour l'améliorer et trouver des stratégies pour exploiter pleinement votre potentiel de leadership.

Ne me décrit pas du tout

Si la majorité des réponses entre dans cette catégorie, il semble que vous ayez besoin d'aide pour atteindre votre potentiel de leadership. Il se peut que vous ne vous impliquiez pas complètement dans l'entreprise, ayez une approche de non-intervention ou d'évitement ou n'aidiez les autres qu'en retour d'un soutien équivalent. Vous pourriez travailler avec un coach pour améliorer votre intelligence émotionnelle et trouver des stratégies pour exploiter pleinement votre potentiel de leadership.

Copyright © 2013 Multi-Health Systems Inc.

Au sujet de Multi-Health Systems Inc.

Steven J. Stein a fondé Multi-Health Systems Inc. (MHS) en 1983 et en a fait un chef de file en matière de services et d'évaluations psychologiques. MHS a mis au point plusieurs modèles exclusifs pour mesurer l'intelligence émotionnelle en matière de leadership. Son dernier livre, *The EQ Edge : Emotional Intelligence and Your Success*, co-écrit avec Howard E. Book, a été reconnu comme livre à succès par le *Globe and Mail*. Voici un extrait traitant d'un trait de leadership souvent négligé – **l'empathie** :

« L'empathie est essentiellement la capacité de voir le monde du point de vue d'une autre personne et d'être à l'écoute des pensées et des sentiments de cette dernière dans une situation donnée, peu importe si cela diffère de votre perception. C'est un outil interpersonnel extrêmement puissant. Quand vous faites une déclaration empathique même durant une rencontre tendue ou conflictuelle, vous en changez l'ambiance. Un échange difficile et litigieux se transforme en collaboration. »

Ressources

Ouvrages recommandés

Pour en savoir plus sur l'intelligence émotionnelle et son lien avec le leadership, les excellentes ressources suivantes abordent en profondeur la façon dont l'intelligence émotionnelle peut vous aider à réussir :

- *Emotional Intelligence for Dummies*, par Steven J. Stein (John Wiley & Sons, Inc., 2009).
- *Emotional Intelligence in Action: Training and Coaching Activities for Leaders, Managers and Teams, Second Edition*, par Marcia Hughes et James Bradford Terrell (John Wiley & Sons, Inc., 2012).

- *The EQ Edge Emotional Intelligence and Your Success*, by Steven J. Stein et Howard E. Book (John Wiley & Sons, Inc., 2010).
- *Handbook for Developing Emotional and Social Intelligence: Best Practices, Case Studies and Strategies*, Marcia Hughes, Henry L. Thompson et James Bradford Terrell, éditeurs (John Wiley & Sons, Inc., 2009).
- *Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, par Steven J. Stein (John Wiley & Sons, Inc., 2008).

Réseaux sociaux

Participez à la discussion sur l'intelligence émotionnelle sur le site du groupe LinkedIn *The Emotional Intelligence Connection*.

Développement du leadership

Multi-Health Systems Inc. offre des services et des évaluations psychologiques. Consultez le site www.mhs.com pour trouver des ressources connexes ou remplir un rapport sur le leadership qui aborde les multiples facettes de l'intelligence émotionnelle qui assurent le succès d'un dirigeant.

Remerciements

Le ministère ontarien du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi remercie les chefs, les présidents et les propriétaires des PME prospères de l'Ontario, les experts et les auteurs de commentaires qui ont donné de leur temps et partagé leur expérience et leurs opinions pour la rédaction de ce rapport.

Profils des dirigeants

Joe DeMan

Président
E.D. Products Limited
Wellsand
www.edproducts.com

Niraj Bhargava

Chef de la direction
Energate Inc.
Ottawa
www.energateinc.com

John Pavanel

Président
Hematite Manufacturing
Guelph
www.hematite.ca

Bruce Lounsbury

Chef de la direction
Newterra Ltd.
Brockville
www.newterra.com

Joe Camillo

Propriétaire
Niko Apparel Systems
Hamilton
www.nikoapparel.ca

David Weymouth

Chef de la direction
Optelian Access Networks Corporation
Ottawa
www.optelian.com

Dan Steinhaur

Président
Stein Industries Inc.
London
www.steinindustriesinc.com

Champions de la table ronde

Peter Allen

Président
Electrical Contacts Ltd.
Hanover
Former Chair
Innovators Alliance (IA)
www.innovators.org

Larry Bourc

Conseiller en affaires et chef de la direction
Just Like Home Senior Residences Inc.
Toronto
Président de TEC Canada
www.tec-canada.com

Karen Gallant

Directrice principale, Talent Networks
Communitech
Waterloo
www.communitech.ca

Peggy Grall

Conseillère en affaires et mentore
Peggy Grall & Associates, Inc.
Toronto
Présidente de trois sections de
Women Presidents' Organization (WPO)
www.womenpresidentsorg.com

Alan McLaren

Co-chef de la direction
Infinity Communications Inc.
Oakville
Membre du conseil international de la Young
Presidents' Organization (YPO)
www.ypo.org

Owen McManamon

Animateur d'équipes de consultation
entre égaux
Presidents of Enterprising Organizations (PEO)
www.peo.net

James Perly

Président
Perly Fullerton Inc.
Toronto
Représentant du conseil
de la section torontoise de
l'Entrepreneurs' Organization (EO)
www.eonetwork.org

Vitrine des dirigeants astucieux

Marc Gaudrault

Cofondateur et chef de la direction
TekSavvy Solutions Inc.
Chatham
teksavvy.com

Jan Hoselton

Présidente et chef de la direction
Hoselton Studio Limited
Colborne
www.hoseltons.com

Tobias Lütke

Chef de la direction
Shopify Inc.
Ottawa
www.shopify.com

Victoria Sopik

Chef de la direction
Kids & Company
Richmond Hill
www.kidsandcompany.ca

Experts

Ted Matthews

Conseiller en marque et associé fondateur
Instinct Brand Equity Coaches Inc.
Toronto
www.instinctbrandequity.com

Rick Spence

Auteur, conférencier et conseiller dans
le domaine des affaires
Canadian Entrepreneur Communications
Toronto
www.canentrepreneur.com

Steven J. Stein, Ph. D.

Chef de la direction
Multi-Health Systems Inc.
Toronto
www.mhs.com

Organismes voués au leadership

Des organismes regroupant des dirigeants peuvent offrir d'excellentes occasions de mentorat, de réseautage et de perfectionnement professionnel pour aider les dirigeants à toutes les étapes de la croissance. La rencontre de personnes aux vues similaires qui échangent sur leurs problèmes, leurs défis et des solutions ouvrent des portes jusque-là inconnues.

On trouvera ci-après des renseignements sur les sept organismes dont les champions ont participé à la table ronde « Le leadership aux rayons X » dans le cadre du présent rapport.

Communitech, carrefour de mise en marché de technologies novatrices dans la région de Waterloo, appuie et crée une grappe technologique d'environ 1 000 entreprises. Membre du Réseau ontarien d'excellence, financé par le gouvernement de l'Ontario, Communitech soutient les entreprises de technologie à toutes les étapes de leur croissance et de leur développement dans le but d'accroître le nombre d'entreprises ontariennes et canadiennes florissantes à l'échelle mondiale. www.communitech.ca

Entrepreneurs' Organization (EO), réseau mondial de plus de 8 000 propriétaires d'entreprises comptant 122 sections dans 35 pays, permet aux propriétaires d'apprendre les uns des autres, favorisant la réussite de leurs entreprises et l'enrichissement de leur vie personnelle. Sa vision : bâtir la communauté entrepreneuriale la plus influente au monde, ce qui cadre avec sa mission de favoriser la formation des entrepreneurs et d'amener ces derniers à apprendre et à croître. www.eonetwork.org

Innovators Alliance (IA) est un réseau d'entrepreneurs performants qui se soutiennent mutuellement pour créer de grandes entreprises grâce à l'innovation rentable. Tout en cherchant de nouvelles méthodes pour créer de la valeur et trouver des solutions, les membres d'Innovators Alliance s'encouragent à adopter l'innovation véritable et à en découvrir les incidences. www.innovators.org

Presidents of Enterprising Organizations (PEO), organisme de services d'amélioration du leadership et du rendement, permet aux dirigeants de réaliser leur plein potentiel. PEO offre à son groupe de dirigeants des programmes, des services et des réseaux uniques, tous conçus pour stimuler la réussite sur le plan de leur vie et de leurs expériences. www.peo.net

T.E.C. (The Executive Committee) Ltd. offre un modèle exclusif d'apprentissage continu aux dirigeants d'entreprises florissantes. Les forums de TEC Canada reposent sur les assises solides du mentorat entre pairs pour dirigeants, des occasions de développement du leadership, de l'accès à des ressources de qualité et d'un réseau mondial de 15 000 dirigeants aux vues similaires visant l'excellence et l'évolution remarquable des entreprises. www.tec-canada.com

Women Presidents' Organization (WPO) est une association mutuelle sans but lucratif de présidentes d'entreprises multimillionnaires. Grâce à des groupes mondiaux et confidentiels de collaboration et d'apprentissage entre pairs, la WPO stimule la croissance, accroît la compétitivité des entreprises et promeut la sécurité économique. Les présidentes de divers secteurs et milieux abordent les inquiétudes des entreprises dans le cadre de tables rondes et agissent comme conseil d'administration officieux pour leurs entreprises. www.womenpresidentsorg.com

Young Presidents' Organization (YPO) met en contact 20 000 chefs d'entreprises dans plus de 120 pays. Grâce aux expériences des sections et aux tables rondes du secteur, à des séminaires, des forums, des événements mondiaux et à plus de 55 réseaux mettant en contact les membres de la YPO ayant des intérêts communs à l'échelle mondiale, les chefs d'entreprises peuvent établir des liens significatifs et durables et acquérir des compétences en leadership par voie de formation et d'échange d'idées. www.ypo.org

RAPPORT 21

SÉRIE « LES ENTREPRISES À CROISSANCE EXCEPTIONNELLE »

Les documents de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » étudient et font connaître les pratiques efficaces de leadership et de gestion des chefs de direction, des présidents et des propriétaires d'entreprises ontariennes innovatrices à forte croissance.



D'après les produits Cascade que vous avez choisis comparativement à ceux composés de fibres vierges à 100 %, voici vos économies :



19 arbres
1 terrain
de tennis



69 586 l d'eau
199 jours de
consommation
d'eau



**1 054 kg
de déchets**
22 conteneurs
de déchets



2 740 kg de CO₂
18 327 km
parcourus



31 gigajoules
143 260 ampoules
de 60 W allumées
pendant une heure



8 kg de NOx
Émissions d'un
camion pendant
25 jours

**F.P.O
FSC HERE**

Pour formuler des commentaires au sujet du présent rapport,
veuillez envoyer un courriel à ann.matyas@ontario.ca

Direction des services consultatifs aux entreprises du ministère du Développement
économique, du Commerce et de l'Emploi
56, rue Wellesley Ouest, 7^e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E7
www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp

ISBN 978-1-4606-1068-8

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013. Imprimé en Ontario, Canada, 2013

