

MÛ PAR L'INNOVATION

STRATÉGIES GAGNANTES DES ENTREPRISES ONTARIENNES PROSPÈRES

Série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

RAPPORT 18



**Minister of
Economic Development
and Trade**
Hearst Block, Queen's Park
900 Bay Street
Toronto ON M7A 2E1
Telephone: (416) 325-6900
Facsimile: (416) 325-6918
www.ontario.ca/economy

**Ministre du
Développement économique
et du Commerce**
Édifice Hearst, Queen's Park
900, rue Bay
Toronto ON M7A 2E1
Téléphone: (416) 325-6900
Télécopieur: (416) 325-6918
www.ontario.ca/economie



Message de l'honorable Sandra Pupatello

En Ontario, des entreprises à croissance exceptionnelle novatrices ont adopté une démarche proactive en vue de saisir les occasions, de réussir et de croître malgré le sévère ralentissement économique qui a touché les pays industrialisés du monde entier en 2008.

De nombreux chefs de la direction, présidents et propriétaires d'entreprises ontariennes ont réexaminé leurs priorités, adopté de nouvelles solutions et réussi à ouvrir la voie en apportant des changements efficaces. Certains ont réinventé leurs stratégies, leurs produits ou leurs services et, ce faisant, ont gagné de nouveaux clients et de nouveaux marchés.

Le présent rapport de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » retrace les expériences de six entreprises ontariennes qui, malgré la récession, ont crû et se démarquent sur le marché. Leurs dirigeants y révèlent généreusement leurs idées et certaines des stratégies utilisées pour assurer la viabilité et la croissance de leur société. Leurs démarches comprennent notamment l'exploitation de créneaux, l'amélioration ou la diversification de leurs produits ou services, le développement des compétences de base, la mise au point de nouvelles technologies, l'établissement de relations étroites avec les clients, l'adoption de pratiques durables et écologiques et la focalisation sur les ventes internationales en vue d'acquérir de nouveaux marchés. Le rapport comporte également une section intitulée « Les innovateurs en vedette », qui met en lumière de petites et moyennes entreprises qui ont lancé avec succès de nouveaux produits en misant sur la recherche et le développement.

À titre de ministre du Développement économique et du Commerce de l'Ontario, j'ai été impressionnée, au cours des missions commerciales ontariennes dans des pays tels que la Chine, l'Inde et ceux du Moyen-Orient, par le nombre de chefs d'entreprises ontariennes axées sur la croissance qui reconnaissent les possibilités illimitées qu'offrent les marchés d'outre-mer. Au cours d'une table ronde informative, les dirigeants de cinq entreprises de l'Ontario « spécialistes de l'exportation » abordent les pratiques exemplaires et les subtilités de l'exploitation des réseaux commerciaux mondiaux.

J'espère que vous trouverez, dans le présent rapport, l'inspiration qui vous aidera à faire croître votre entreprise en ces temps difficiles et incertains.

A handwritten signature in black ink, reading "Sandra Pupatello". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Sandra Pupatello
Ministre du Développement économique et du Commerce

« L'entrepreneuriat dispose d'un outil qui lui est propre : l'innovation. Elle consiste à accroître la capacité des ressources de créer de la richesse. »

PETER F. DRUCKER, EXPERT EN GESTION ET AUTEUR

Mû PAR L'INNOVATION

STRATÉGIES GAGNANTES DES ENTREPRISES ONTARIENNES PROSPÈRES

Dans ce numéro

Mû par l'innovation

Les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario restent en tête en créant de nouveaux produits et services, en cherchant de nouveaux marchés et en élaborant des solutions innovatrices répondant aux besoins de leurs clients 4

Conversation avec David Foot

Cet auteur réputé explique comment les changements démographiques offrent de nouvelles possibilités aux entreprises tournées vers l'avenir 10

Vers de nouveaux horizons

Une entreprise de Thunder Bay entreprend un virage stratégique en se lançant sur de nouveaux marchés 11

Avis d'experts sur l'exportation

Au cours d'une table ronde, les dirigeants de cinq entreprises ontariennes exportatrices florissantes abordent les subtilités de la vente à l'étranger 12

Profil : Haute voltige

John Gillespie, président, Flying Colours Corp. 16

Profil : L'allègement s'avère rentable

Shelley Bacon, président, Northern Cables Inc. 18

Profil : Une transformation marquée

Don Little, président, The Prestressed Group 20

Profil : Parfaire son avantage concurrentiel

Phillip (Rocky) Simmons, président fondateur, et Mike Dejak, vice-président directeur, Eco-Tec Inc. 22

Profil : Sur la vague de l'innovation

Sally Daub, présidente, chef de la direction et administratrice, ViXS Systems Inc. 24

Profil : Mû par les clients

Kevin North, président et chef de la direction, Dyadem International Ltd. 26

Les innovateurs en vedette

Sept entreprises ontariennes ont créé des produits révolutionnaires pour des clients de calibre mondial 28

Points de vue sur l'innovation 30

Ressources

Programmes, services et partenariats permettant de soutenir la croissance des exportations et l'innovation, financement et crédits d'impôt, recherche et lecture 31

Remerciements 32

MÛ PAR L'INNOVATION

STRATÉGIES GAGNANTES DES ENTREPRISES ONTARIENNES PROSPÈRES

La crise financière qui a frappé Wall Street il y a deux ans a provoqué un ralentissement économique dans les pays industrialisés. Les entreprises ontariennes ont tiré leur épingle du jeu; la récession au Canada a été moins forte que dans les autres pays du G8. Le ralentissement a toutefois rappelé à bon nombre d'entreprises ontariennes que l'économie actuelle n'a rien de « confortable ». Compte tenu de la concurrence mondiale et de la volatilité des marchés, la seule sécurité consiste à s'assurer que votre entreprise est aussi efficace, alerte et axée sur les clients que possible.

Pour réussir et croître, les entreprises de l'Ontario ne doivent rien ménager en matière d'innovation, d'investissement, de qualité et de souplesse stratégique. Il ne suffit pas d'être le meilleur en ce qui a trait au produit ou au service qui a fait votre réputation. Vous devez bâtir une infrastructure plus solide qui s'appuie sur des employés motivés, un marketing de calibre mondial, l'amélioration constante et une clientèle fidèle et interactive. « Vous devez tout vérifier, déclare Shelley Bacon, présidente de Northern Cables Inc., un ambitieux fabricant de câbles électriques situé à Brockville (Ontario). Les gens nous disent que le marché a reculé de 25 pour cent et que nos concurrents sont très dynamiques. »

Northern Cables évolue sur un marché sensible au prix et vend des câbles à usage commercial et industriel pour des tours de bureaux, des centres commerciaux et des immeubles locatifs aux États-Unis et au Canada. Entreprise locale et indépendante issue des cendres d'un ancien fabricant de câbles qui a disparu en 1996, Northern met tout en œuvre pour diminuer les coûts et les prix. Néanmoins, elle a récemment investi plus de 10 millions de dollars dans de nouveaux équipements pour accroître sa gamme de produits et stimuler la production dans une nouvelle usine à Brockville. « Il y a plus de choses à faire que nous ne pouvons en gérer », déclare Mme Bacon, mais cela aide l'entreprise à dénicher de nouveaux segments et à réagir plus vite aux besoins changeants des clients.

Au cours des récessions précédentes, nombre d'entreprises ont survécu en réduisant les dépenses, en faisant profil bas et en attendant la reprise. Cette stratégie ne fonctionne plus si bien. Les récessions ne sont pas seulement cycliques; elles transforment le paysage économique, créant de nouveaux défis dans la foulée de la modification de marchés entiers et des relations avec la clientèle. Les temps difficiles sont bien connus pour balayer les entreprises fragiles, mais aussi pour renforcer les survivants. Toute entreprise qui réexamine ses atouts, gagne des parts de marché aux dépens de concurrents plus faibles ou consolide

les relations avec ses clients en période de récession s'assure non seulement de rester dans la course, mais se prépare également à des temps plus heureux. Selon Warren Coughlin, conseiller en affaires de Toronto, « une récession signifie simplement que l'offre surpasse la demande. Les gens continuent d'acheter; il faut simplement se démarquer du lot ».

Selon M^{me} Bacon, l'heure est venue de moderniser et de croître, pendant que les concurrents essaient de réduire leurs marges pour survivre. En fait, Northern a chargé cinq employés de chercher de nouveaux produits et procédés, qu'il s'agisse de réoutiller le matériel de production afin qu'il travaille plus vite ou de lancer de nouveaux câbles.

Une nouvelle ère économique

Bien que la récession, définie techniquement comme étant au moins deux trimestres consécutifs de croissance négative, soit terminée depuis plus d'un an, la lente reprise pousse de nombreux chefs d'entreprises à se demander comment ils vont survivre dans cette nouvelle économie. Mais les entreprises les plus dynamiques savent quoi faire : comme Northern Cables, elles investissent dans les procédés, le matériel et les emplois pour s'épanouir sur le marché mondial. Elles savent que les restructurations dues à la récession offrent nombre de possibilités. En fait, la dernière récession a eu lieu en dépit d'une conjoncture prometteuse. Les technologies perturbatrices – logiciels, circuits intégrés, nanotechnologie, ordinateurs tablettes et énergie verte – créent des possibilités dans chaque secteur. De nouveaux marchés redéfinissent le mot « possibilité » au moment où les économies émergentes comme l'Inde, la Chine, l'Indonésie, les Philippines et le Brésil croissent à un rythme de 5 à 10 pour cent, même au cours d'une « mauvaise » année.

Toutes ces possibilités créent une nouvelle ère économique. La croissance explosive des marchés mondiaux et la pléthore d'innovations donnent peut-être lieu à la première récession à laquelle il n'est pas

vraiment nécessaire de participer. Par exemple, les consommateurs demandent aux entreprises de nouvelles expériences et de nouveaux produits – qu’il suffise d’observer le succès de l’iPad cette année (avec sa nouvelle tablette PlayBook, la société ontarienne Research In Motion Limited prépare sa riposte à celle d’Apple). Les entreprises du monde entier exigent de nouveaux outils, des produits de meilleure qualité et des procédés plus efficaces pour demeurer concurrentielles. Celles qui offrent des produits ou des solutions commerciales de pointe en plus d’innover pour se maintenir en tête pourraient connaître une décennie d’opulence – un environnement fait sur mesure pour les producteurs alertes et axés sur le savoir comme ceux de l’Ontario.

Il n’est toutefois pas facile de grimper à bord de l’express de l’économie mondiale. Pour s’améliorer constamment et offrir les services de qualité qu’exigent les marchés mondiaux, les chefs d’entreprises doivent modifier leur façon de penser et d’agir. Pour survivre et réussir, ils doivent repenser la place qu’ils occupent, l’avenir de leurs produits et la nature de la valeur ajoutée qu’ils offrent à leurs clients. Ils doivent se demander : « Que fais-je le mieux? », « Comment puis-je encore m’améliorer? » et « De qui dois-je mentourer pour réussir? »

Un avenir mondial axé sur les clients

Selon Jayson Myers, président et chef de la direction de Manufacturiers et exportateurs du Canada (MEC), la plus importante association commerciale et industrielle au Canada, « la récession a certainement sonné le réveil des entreprises ontariennes. Elle en a contraint plusieurs à fermer leurs portes, ce qui a entraîné une réorganisation des relations au sein de la chaîne d’approvisionnement. Le défi pour les survivants est d’aller au-devant des nouveaux clients et de vraiment comprendre ce qu’ils veulent. Cela favorisera l’innovation parce que les entreprises qui feront autrement éprouveront beaucoup de difficulté. »

Les entreprises doivent adopter une position plus dynamique face aux clients afin de devenir indispensables à leurs yeux et se préparer à agir plus vite et à prendre plus de risques. Jayson Myers admet que cela s’avérera difficile pour certaines. Alors que le secteur manufacturier éprouvait des difficultés dans la plupart des pays nord-américains et européens dans les années 1990, l’industrie canadienne s’en est bien tiré en raison surtout de la dévaluation du dollar, qui valait 0,62 \$US en 2002. Depuis, le huard s’est apprécié de plus de 60 pour cent, au point de se placer de nouveau à parité avec le dollar américain. Les directeurs financiers qui engagent

Invention et innovation : quelle est la différence?

Invention	Innovation
Une nouvelle découverte ou création	Un produit, service ou procédé qui offre une valeur nette ajoutée aux clients
Dictée principalement par la curiosité ou les intérêts de recherche de l’inventeur	Dictée principalement par la volonté d’offrir une valeur ajoutée aux clients
Valeur définie par son caractère unique	Valeur définie par un déploiement rentable
Repose principalement sur des compétences scientifiques	Repose sur un large éventail de compétences stratégiques, commerciales, opérationnelles et techniques

Source : *Beyond the Recovery: Report on Canada 2010*, Institute for Competitiveness & Prosperity.



des dépenses au Canada, alors que la majeure partie de leur revenu provient des États-Unis, ont de graves migraines.

Le « marché idéal » de l'Ontario

On met aujourd'hui l'accent sur la compétitivité et la stratégie. « Nous ne pouvons concurrencer les coûts de main-d'œuvre » des Asiatiques, déclare M. Myers. Nous ne pouvons rivaliser avec les économies d'échelle de bon nombre d'entreprises américaines et européennes. Selon lui, le marché idéal de l'industrie ontarienne se situe entre les deux : produire des biens de haute qualité pour acheteurs avertis, habituellement dans des créneaux qu'ignorent ou négligent les multinationales. Devenir le meilleur au monde dans une ou deux spécialités semble être un défi de taille, mais cela offre de gros avantages à ceux qui y parviennent. D'une part, il est plus facile de défendre un petit créneau qu'un vaste marché horizontal lorsque des poids lourds viennent y mettre leur nez. D'autre part, pour maîtriser votre créneau, vous devez nouer de solides relations avec vos meilleurs clients – c'est de ces relations que dépendent vos perspectives de croissance et vos débouchés les plus rentables. Pour la plupart des entreprises, plus elles se rapprochent de leurs meilleurs clients, plus elles découvrent de besoins et plus la confiance se développe entre eux. Résultat : elles font plus d'affaires ensemble, établissant graduellement des obstacles à l'entrée que les autres auront du mal à surmonter.

Bien que M. Myers puisse nommer de nombreux obstacles à la réussite – coûts élevés, difficultés à la frontière américaine en raison de préoccupations en matière de sécurité et de commerce, préférence de nombreux clients américains pour les produits fabriqués aux États-Unis et l'interminable liste de questions réglementaires et de conformité qui fait exploser les coûts –, il croit qu'ils disparaîtront pour les entreprises qui s'adapteront aux marchés et se grefferont à leurs clients en répondant à leurs besoins et en les anticipant. « Vous devez considérer votre entreprise comme une entité qui offre une solution commerciale à ses clients, pas seulement un produit, déclare-t-il. Il s'agit d'un changement culturel qu'aucun chef d'entreprise ne doit ignorer. »

Selon M. Myers, les entreprises de l'Ontario en sont capables. « Je suis toujours réconforté par la résilience de nos manufacturiers et les nouvelles technologies et nouveaux produits qu'ils sont capables de créer, précise-t-il. Nous disposons d'un bassin manufacturier très qualifié et d'entreprises qui réagissent rapidement. Elles sont très axées sur les besoins de leurs clients. » Les entreprises de fabrication et de service à croissance exceptionnelle évoquées dans le présent rapport illustrent bien cette réalité. « Nos clients nous ont aidé à bâtir cette entreprise, déclare Kevin North, président et chef de la direction de Dyadem International Ltd. (page 26). Chaque produit a été mis au point de concert avec au moins un client avant d'être commercialisé. »

NRT Technology Corp. (Innovateurs en vedette, page 29) est un fabricant torontois de solutions de manipulation d'espèces qui visent surtout les banques, les détaillants et les casinos. Son slogan : « Notre passion, la technologie. Notre point de mire, nos clients ». Ses clients semblent partager cet avis. À la suite d'une récente conférence pour ses clients, NRT a constaté, d'après un sondage, que 95 pour cent l'avaient trouvée « excellente » ou « bonne » (c.-à-d. qu'ils avaient trouvé au moins une bonne idée à mettre en œuvre immédiatement dans leur entreprise). Mieux encore, 97 pour cent ont apprécié les ateliers et tous ont dit qu'ils encourageraient leurs collègues à participer aux prochaines conférences. Voilà ce que signifie « être proche de vos clients ».

À Brockville, Northern Cables a constaté que la stratégie client est

La nouvelle réalité

Jayson Myers, président et chef de la direction de Manufacturiers et exportateurs du Canada, sur les stratégies commerciales pour les marchés d'aujourd'hui



Pendant des années, de nombreuses entreprises ontariennes ont profité du fait qu'elles faisaient partie d'un réseau d'approvisionnement où chacun connaissait sa place et où il y avait assez de travail pour tous. Par conséquent, « nombreuses étaient celles qui n'avaient pas d'équipe de marketing et de vente solide. Elles se contentaient en fait de vendre de bons produits. »

Aujourd'hui, déclare M. Myers, il faut vraiment avoir une pensée stratégique : « Tout commence par le client. »

Comment puis-je trouver de nouveaux clients et travailler avec eux? Comment comprendre les exigences de ces nouveaux clients?

Vous devez comprendre les capacités de votre entreprise et savoir quels sont les produits, les services et les processus importants qui doivent être développés pour servir ces clients. Vous devez ensuite décider si cela s'avère rentable pour votre entreprise et, en outre, informer votre personnel des changements en cours. « Vous devez mobiliser vos employés pour atteindre ces nouveaux objectifs, souligne M. Myers. Vous devez le faire alors que vous travaillez avec peu de trésorerie », en raison de la récente récession et du resserrement du crédit bancaire. « Votre entreprise court ainsi davantage de risques », déclare M. Myers. Mais au moins vous aurez un marché à défendre et une stratégie à suivre.

aussi un élément clé. En produisant plus de produits spéciaux, Northern accroît sa capacité d'offrir aux clients un guichet unique, ce qui accroît ses chances de décrocher de nouveaux contrats.

De même, Flying Colours Corp. de Peterborough a réalisé de telles prouesses en matière de finition intérieure des avions régionaux de Bombardier Aéronautique qu'elle est devenue fournisseur officiel de Bombardier, gagnant ainsi plus de contrats et consolidant ses relations clients.

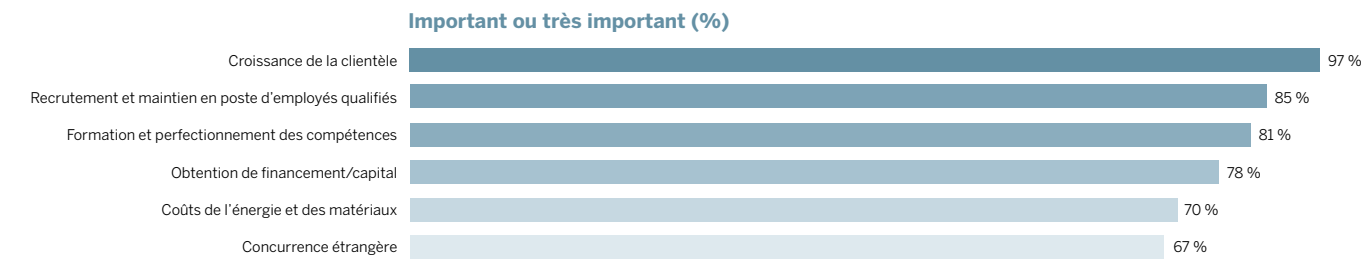
Perspectives d'avenir

James Milway, directeur général de l'Institute for Competitiveness & Prosperity de Toronto, l'organisme de recherche du Groupe d'étude sur la compétitivité du gouvernement de l'Ontario, entrevoit un énorme potentiel pour les sociétés ontariennes. « Nous n'avons pas percé la Chine, les pays BRIC [Brésil, Russie, Inde et Chine] ou l'Europe, indique-t-il. Nous devons faire davantage. »

M. Milway ne croit pas que les entreprises devraient être à la merci des caprices de l'économie mondiale. « Je ne pense pas que nous devions nous

Défis

On a demandé aux PME à rendement élevé d'indiquer les principaux défis qu'elles ont à relever dans le cadre de leurs activités et l'importance de chacun.

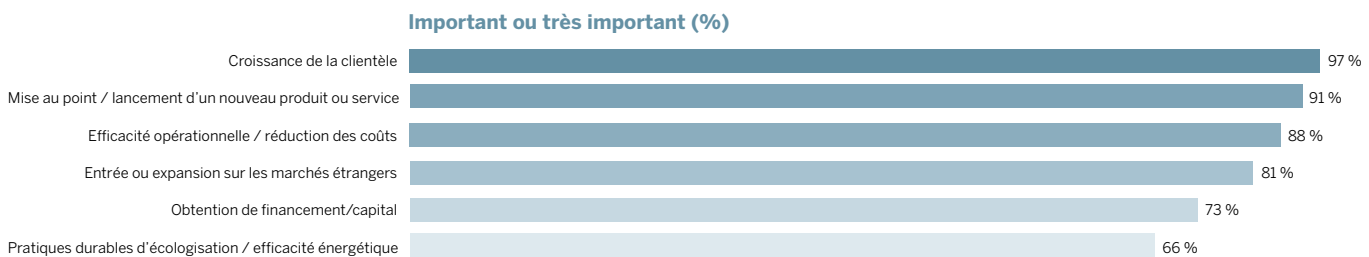


Total 487 réponses

Source : Benchmarking of high-performing Ontario small and medium-sized enterprises (SMEs), ministère du Développement économique et du Commerce, novembre 2010.

Possibilités

On a demandé aux PME à rendement élevé d'indiquer les possibilités qu'elles recherchaient ou avaient l'intention de rechercher et l'importance de chacune.



Total 490 réponses

Source : Benchmarking of high-performing Ontario small and medium-sized enterprises (SMEs), ministère du Développement économique et du Commerce, novembre 2010.

résoudre à une faible croissance. Chaque chef d'entreprise doit se demander comment afficher une croissance à deux chiffres. Nous devons observer les marchés qui croissent plus vite que la moyenne et nous demander où se situe notre avantage concurrentiel et sur quel type de marché nous pouvons réussir. »

Selon M. Milway, le succès repose sur l'innovation stratégique et pas uniquement sur de meilleurs produits, mais aussi sur des services et des processus qui créent des solutions globales et une valeur accrue. « L'innovation ne se résume pas à la science et à la technologie, indique-t-il. Il s'agit de la façon d'améliorer nos processus et nos stratégies. » Il affirme que même RIM doit son succès autant à sa stratégie de distribution du BlackBerry (par l'entremise des câblodistributeurs et des fournisseurs de services sans fil) qu'à ses transmetteurs de courriels « toujours en fonction ».

La clé? La gestion compétente

M. Milway croit que l'avenir ne repose pas sur les chaînes d'approvisionnement d'hier ou la technologie de demain, mais sur la capacité de gestion. Peut-on repérer des créneaux de croissance et les exploiter avec brio? « Les chefs d'entreprises devraient se demander comment améliorer le talent des cadres supérieurs. Nous avons besoin de cadres compétents qui peuvent arrimer le tout : analyse de la concurrence et de la clientèle et stratégie d'entreprise. Ces disciplines

sont aussi importantes que les nouvelles technologies et nous ne mettons pas suffisamment l'accent sur ces éléments. »

Bien que, pour M. Milway, les universités doivent investir dans les écoles de commerce pour que les diplômés acquièrent ces compétences stratégiques, il y a de nombreuses autres façons d'obtenir cette expertise : sensibilisation de la direction, programmes de formation ou mentorat. Les programmes de mentorat comme ceux de l'Alliance des innovateurs ou de groupes semblables tels que Young Presidents' Organization, TEC (The Executive Committee) et PEO (Presidents of Enterprising Organizations), permettent aux PDG de partager leurs idées, leurs problèmes et leurs pratiques exemplaires dans un forum mensuel confidentiel.

L'importance de constituer une équipe disciplinée et expérimentée se confirme lorsqu'on observe les entreprises qui se démarquent aujourd'hui. Examinez la direction des sociétés prospères en croissance comme celles présentées dans ce rapport et vous verrez des tendances émerger :

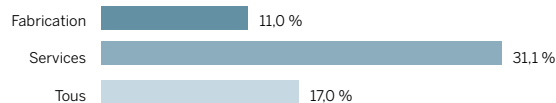
- Dans de nombreux cas, les fondateurs qui sont toujours au sein de l'entreprise n'en sont pas les PDG. Beaucoup occupent un autre poste, comme chef de la technologie ou président du conseil, pour faire place à des gens plus qualifiés en matière de vente, d'administration ou de leadership. Cela signifie que les fondateurs travaillent encore dans les

Innovation et mise en marché de nouveaux produits

Les PME à rendement élevé cherchent à prospérer en innovant et en lançant régulièrement de nouveaux produits et services sur le marché.

- En moyenne, les répondants ont indiqué que les dépenses de recherche et développement (R-D) représentaient 17 pour cent du chiffre d'affaires en 2008 contre 4,8 pour cent pour les PME canadiennes ayant effectué de la RD en 2005 (selon une étude de Statistique Canada*).
- Soixante-quinze pour cent ont signalé avoir lancé un nouveau produit ou service sur le marché au cours des trois dernières années.

Moyenne des dépenses de R-D en % des ventes



Source : *Benchmarking of high-performing Ontario small and medium-sized enterprises (SMEs)*, ministère du Développement économique et du Commerce, novembre 2010.

* Statistique Canada, Recherche et développement industriels : perspective (2007).

domaines où ils sont les plus utiles, comme la R-D, la mise au point de produits ou les relations clients.

- Les principaux cadres d'exploitation proviennent de divers horizons. Ces personnes ont fait leurs preuves en travaillant à l'international, avec de grandes sociétés ou d'importants clients, ou en lançant des entreprises bien en vue. L'un des principaux défis des chefs d'entreprise est d'être assez courageux pour embaucher des gens plus intelligents qu'eux afin de bénéficier de leur expérience pour amener leur entreprise à l'échelon supérieur. L'Ontario a la chance de compter sur des multinationales de pointe, telles qu'ATI Technologies Inc. (acquise par AMD en 2006 pour 5 milliards de \$), Nortel Networks Inc., Celestica Inc., Mitel Networks Corporation, Molson Coors Canada et Financière Manuvie, qui fournissent aux nouvelles entreprises une source continue de gens talentueux et aguerris qui désirent plus que tout partager les compétences et les leçons qu'ils ont apprises.
- Les sociétés prospères utilisent les comités consultatifs de façon productive. Un conseil d'administration se préoccupe principalement de finance, de gouvernance et, à l'occasion, de stratégie, alors que les comités consultatifs sont axés sur les activités, les marchés et le mentorat officieux. Les entreprises à croissance exceptionnelle de l'Ontario ont réussi à attirer des chefs de file bien en vue au sein de leurs comités consultatifs afin qu'ils partagent leurs points de vue sur les marchés, leur savoir-faire technologique ou leurs expériences personnelles en gestion.

L'Ontario prend les devants

Le présent rapport donne de nombreux exemples de sociétés ontariennes qui ouvrent la voie à un avenir mondial novateur, axé sur les clients. Il n'y a pas de formule magique : elles réussissent grâce à leur travail, à l'innovation, à la création de partenariats solides, à l'investissement dans les technologies et les procédés, au perfectionnement des compétences et à l'exploitation des possibilités que créent les concurrents qui échouent. Pour confirmer la notion selon laquelle on trouve des occasions partout, même en récession, il est instructif d'examiner certaines des stratégies qui aident ces sociétés à prospérer en périodes difficiles :

- À Windsor (Ontario), The Prestressed Group (page 20) fabrique des parements et des produits de béton préfabriqués comme solution de

rechange au béton coulé sur place. En investissant dans du matériel coûteux pour élargir sa gamme de produits, l'ancien constructeur est devenu un fabricant agile.

- À Pickering, en banlieue de Toronto, Eco-Tec Inc. (page 22) survit depuis 40 ans dans un secteur qui n'est plus censé s'épanouir en Amérique du Nord : les biens d'équipement et les machines. Elle construit toujours ses épurateurs d'eau industriels en Ontario pour des clients internationaux exigeants, de la Californie à la Chine, parce qu'elle trouve encore de nouvelles utilisations à sa technologie et que les avantages intellectuels intégrés à ses systèmes sur mesure dépassent de loin les coûts de main-d'œuvre.
- DriveWise Canada (page 12) de Barrie produit des trousseaux de simulation de conduite de pointe qui révolutionnent la formation sur la sécurité des conducteurs professionnels. Selon le président et chef de la direction Lesley de Repentigny, DriveWise a maintenant 50 centres de service dans le monde entier, notamment aux États-Unis, en Grèce, au Nigeria et au Moyen-Orient.
- Flying Colours Corp. de Peterborough (page 16) produit des aménagements intérieurs d'avion sur mesure pour des clients privés et le fabricant d'avions régionaux Bombardier. Comme The Prestressed Group de Windsor, elle est l'une des rares entreprises de service à se transformer en fabricant. Flying Colours est également devenue un joueur international, tout en augmentant sa capacité pendant la récession et en acquérant un concurrent américain en deçà de sa valeur marchande pour mieux intégrer les produits qu'elle offre sur le marché et renforcer sa position au sein de la chaîne de Bombardier.
- À Toronto, Dyadem International (page 26) conçoit des logiciels de gestion des risques pour de grands clients internationaux. Elle est devenue l'une des entreprises canadiennes qui croissent le plus rapidement grâce à une tactique très simple : travailler de près avec ses clients pour diversifier et élargir sa gamme de produits. « Nous avons essentiellement appris de nos clients, déclare le président et chef de la direction Kevin North. Nous avons testé toutes nos idées auprès d'eux en premier. »

Voir grand

Les auteurs d'un récent ouvrage laissent entendre que l'avenir appartient aux sociétés qui ne s'éparpillent pas, qui mobilisent toutes leurs ressources et qui apprennent des leçons du passé.

Dans *Accelerating Out of the Great Recession: How to Win in a Slow-Growth Economy* (McGraw-Hill, 2010), David Rhodes et Daniel Stelter avancent que l'avenir appartient aux sociétés agiles qui déploient leurs stratégies de marché avec une détermination résolue. Ils affirment avec insistance qu'en période de faible croissance et de marchés financiers imprévisibles, il faut d'abord adopter des mesures défensives. Protéger sa trésorerie, renégocier avec ses fournisseurs, réduire la dette, protéger ses revenus et reporter les dépenses à un moment plus approprié. Mais une fois que c'est fait, les auteurs affirment qu'il faut passer à l'offensive, tout comme IBM l'a fait en 1929. Après l'effondrement de Wall Street, le président d'IBM Thomas J. Watson a accéléré l'investissement dans de nouvelles machines de bureau, convaincu que les entreprises victimes de la dépression adopteraient l'automatisation pour réduire leurs coûts. En produisant des machines à meilleur prix et en lançant un programme de location pour les clients ayant peu de liquidités, IBM a doublé ses revenus entre 1928 et 1938 en pleine période de déclin. Comment d'autres sociétés peuvent-elles réussir de la sorte? En mobilisant toutes leurs ressources, indiquent Rhodes et Stelter. Les dirigeants doivent ouvrir les voies de communication dans toute l'entreprise pour établir la confiance et amplifier la voix du personnel

qui rencontre des clients chaque jour. Comprenez comment les clients s'adaptent aux nouvelles réalités économiques et facilitez-leur la vie. Ne réduisez pas les dépenses de publicité et de marketing comme le font tant d'entreprises en périodes difficiles. Procter & Gamble a dominé le marché dans les années 1930 en inventant un nouvel outil de marketing radio appelé feuillet. Sur le plan stratégique, les auteurs encouragent les fabricants à ajouter à leurs produits des services adaptés aux besoins des clients – comme IBM l'a fait en louant des machines de bureau plutôt que de les vendre.

Rhodes et Stelter conseillent de voir encore plus grand : cherchez des possibilités d'acheter des concurrents faibles à un prix réduit. Selon une étude du Boston Consulting Group, les fusions et acquisitions effectuées en période de repli ont connu un rendement supérieur de 14 points à celles effectuées en période de reprise.

Avant tout, les chefs d'entreprise doivent rigoureusement suivre les progrès de leur entreprise par rapport à tous les paramètres pertinents. Ils doivent célébrer les réussites et reconnaître la contribution de chacun. Finalement, les entreprises sont avant tout des personnes qui travaillent ensemble et qui ont besoin d'être remerciées plus souvent.

Alertes, créatives et s'employant à fabriquer des produits encore plus novateurs, ces sociétés illustrent l'esprit de l'économie mondiale du XXI^e siècle. Leur dévouement envers la satisfaction de la clientèle, la qualité du produit et la création de nouveaux marchés devrait servir d'idéal à toutes les sociétés ontariennes, car les entreprises qui n'adoptent pas ces qualités perdront de plus en plus de terrain par rapport à celles qui le font.

Combiner toutes les stratégies

La plus grande réussite proviendra de la combinaison de toutes ces stratégies : innovation, proximité avec le client et excellence de la gestion. C'est la formule qui a assuré le succès des chaînes d'approvisionnement au milieu du XX^e siècle qui, selon M. Myers, sont maintenant perturbées. Pouvons-nous reconstruire ces grappes dans une économie mondiale plus concurrentielle?

Sally Daub, présidente et chef de la direction de ViXS Systems Inc. (page 24), qui conçoit des puces informatiques haute performance à Toronto pour la vidéo numérique, croit que oui. Bien qu'elle soit très heureuse de vendre à des géants mondiaux, M^{me} Daub regrette de ne pas avoir de clients au Canada. ViXS exploite donc ses propres ressources et celles de ses bailleurs de capital de risque pour favoriser la formation d'une grappe de sociétés de TI en Ontario qui pourraient bénéficier de la technologie de ViXS. Elle aimerait donner le coup d'envoi à un écosystème de fabricants de puces électroniques qui achèteraient les uns des

autres, se feraient concurrence et s'arracheraient les meilleurs employés. C'est ainsi qu'on bâtit une industrie plus stable et plus forte et une culture du succès qui encouragera et inspirera les nouveaux venus et les entrepreneurs. Comme l'Ontario compte une main-d'œuvre qualifiée et des collèges et universités de classe mondiale et peut attirer les meilleurs immigrants, elle croit qu'il n'y a pas de meilleur endroit pour le faire. « Nous avons besoin de plus de sociétés de logiciels et de systèmes qui tirent profit de la technologie de classe mondiale d'ici, indique-t-elle. Voilà une occasion pour nous d'être gagnants et nous devons la stimuler. »

Jayson Myers de MEC souligne qu'il existe des possibilités de succès pour toutes les sociétés novatrices et le moteur de cette innovation doit être l'offre de solutions d'affaires aux clients, et pas seulement un produit. Les chefs d'entreprise axés sur l'avenir doivent se demander quel est le problème de leurs clients et pourquoi leur société peut le résoudre.

Conversation avec David Foot

Comment l'évolution démographique transforme le marché d'aujourd'hui



D'ici 25 ans, le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus au Canada fera plus que doubler, passant à 10 millions. D'ici sept ans, il y aura pour la première fois plus d'ainés au Canada que d'enfants de moins de 14 ans. David Foot, auteur réputé et professeur émérite d'économie à l'Université de Toronto, a changé la façon dont les entreprises entrevoient l'avenir. Dans son livre à succès, Entre le Boom et l'Écho : Comment mettre à profit la réalité démographique, M. Foot avance que l'évolution démographique explique « les

deux tiers de tout », du comportement des consommateurs aux tendances sociales ou aux transferts de pouvoir. Dans cette entrevue, il indique comment les entreprises peuvent profiter du départ à la retraite de 10 millions de baby-boomers canadiens.

Statistique Canada affirme que, sans immigration, la population du Canada pourrait commencer à diminuer d'ici 20 ans. Comment les sociétés ontariennes peuvent-elles alors continuer à croître?

Les sociétés vieillissantes croissent plus lentement, mais ce n'est pas nécessairement un grave problème. Si vous vous y préparez, ce n'est pas du tout inquiétant. Mais les cadres supérieurs devront mériter leurs primes. Sans forte croissance pour générer de « nouveaux » revenus, ils devront réaffecter les fonds dans l'entreprise pour atteindre leurs objectifs.

Comment ce vieillissement influera-t-il sur notre économie?

Les jeunes sociétés ont beaucoup de jeunes à nourrir; l'agriculture prend donc une part plus grande des extrants économiques. Prenons le Canada des années 1950, ou encore l'Inde ou l'Afrique d'aujourd'hui. Lorsque la fécondité diminue, soit parce que vous éduquez les femmes ou que vous adoptez une politique d'enfant unique, on trouve relativement plus de gens dans la vingtaine et la trentaine et moins en bas de 20 ans. C'est à cet âge qu'on achète une maison, une voiture et des meubles. Graduellement, vous passez d'une économie agricole à une économie de transformation. Puis, quand la population vieillit, il y a plus de gens dans la cinquantaine et la soixantaine. L'économie de transformation passe alors à une économie de services.

Les premiers baby-boomers sont nés en 1947; ils ont donc eu 50 ans en 1997. Ils ont déjà acheté la majeure partie de leurs biens manufacturés. Les services, tels que les voyages, la planification financière ou les études supérieures, deviennent donc plus importants que les biens.

Vous dites que ces baby-boomers grisonnants transforment l'ensemble de notre économie?

L'Ontario a subi beaucoup de pertes dans le secteur de la fabrication, ce qui nous frappe très durement. Mais nous tirons également profit des entreprises du secteur des banques et de l'assurance. Nous ne sommes pas en mauvaise posture, mais nous devons effectuer la difficile transition de l'économie de transformation à celle de services.

Prenons l'industrie de l'automobile. Quand vous êtes jeunes, vous prenez les transports en commun. Ensuite, dans la trentaine, vous achetez une voiture, puis une deuxième et un VUS. Par la suite, il vous faut trois voitures, car vos enfants restent à la maison. À la fin de la cinquantaine, vous passez de trois voitures à deux et, à la fin de la soixantaine, à une seule. Le vieillissement

des baby-boomers réduit donc la demande d'automobiles et c'est ce que l'on observe dans les chiffres de vente.

Comment les chefs d'entreprises devraient-ils réagir à cette tendance? Quels types de possibilités entrevoyez-vous?

Par le passé, on vendait à des populations plus jeunes. Elles vieillissent et le marché des moins de 20 ans rétrécit. Si vous fabriquez des jouets et voulez continuer de croître, vous devriez trouver un marché en croissance, au Mexique et non à Montréal.

Je me rappelle avoir parlé avec des gens de Mattel il y a 10 ou 15 ans. Je leur ai demandé : « Que faites-vous lorsque le nombre de filles de huit à douze ans diminue et que vous fabriquez des poupées Barbie? » Ils ont répondu : « Nous produisons des poupées Barbie de collection à 600 \$ pour les femmes dans la fin de la quarantaine. » Vous vendez beaucoup moins de poupées, mais vous faites plus d'argent. C'est donc ce que doivent faire nos fabricants. Vous devez adapter votre technologie ou vos produits existants au marché des 50 ans et plus.

Il y a d'importantes possibilités sur ce marché. Les personnes de 60 ans dépensent plus d'argent que celles de 20 ans. Au cours des 20 prochaines années, les gens de 60 et 70 ans, plus nombreux, dépenseront plus pour les voyages, le jardinage et les médicaments.

Toute entreprise peut en tirer parti. Asseyez-vous et songez à ce qui va se passer. Dans le secteur automobile, vous aurez besoin de plus gros cadrans ou de sièges qui se lèvent lorsque vous montez en voiture. Ne fabriquez pas de voitures de sport; les gens âgés ne peuvent se pencher suffisamment pour y monter.

Et bien sûr les soins de santé offriront les meilleures possibilités.

Les baby-boomers n'auront pas besoin de plus de produits de soins de santé avant d'avoir 75 ans, soit dans 10 ou 15 ans. Saviez-vous que notre espérance de vie croît de deux ans tous les 10 ans? Au cours des 50 dernières années, elle a augmenté de 10 ans. C'est pourquoi la soixantaine est la nouvelle cinquantaine! Nous avons beaucoup amélioré notre capacité de surveiller la santé des gens – nous pouvons même prévoir les crises cardiaques. La probabilité de mourir d'une première crise cardiaque est beaucoup plus faible qu'auparavant.

Je crois que l'un des meilleurs débouchés serait de produire des prothèses auditives de bonne qualité qui respectent leurs promesses. Les baby-boomers ont tous connu l'époque des lunettes à focale progressive et ils commencent à avoir besoin de prothèses auditives.

Et notre nourriture devra changer. Le sel deviendra un problème important. La nourriture d'aujourd'hui peut convenir aux personnes de 30 et 40 ans, mais pas nécessairement à celles de 60 et 70 ans. L'industrie de la transformation des aliments a la possibilité de concevoir des produits adaptés aux personnes âgées.

Que doivent savoir les employeurs de l'Ontario à propos de cette évolution démographique?

Le marché du travail doit être plus souple. Les baby-boomers voudront peut-être travailler trois jours à 60 pour cent de leur salaire ou six mois par année à misaïraie. À 60 ans, vous pourriez disposer de 15 autres années de travail productif. Si nous incitons les gens à continuer de travailler, ils seront en meilleure santé et plus heureux et paieront des impôts.



John Jurcik, président de Venshore, ci-dessus, et la nouvelle usine de la société

Vers de nouveaux horizons

Une entreprise de Thunder Bay effectue un virage stratégique grâce aux marchés nationaux

Nous pourrions tous apprendre de Venshore Mechanical Ltd. en matière d'évolution et de créativité. Fondée à Thunder Bay en 1987 en vue d'offrir des services industriels dans le secteur des pâtes et papiers, elle a rapidement desservi les sept usines du Nord-Ouest de l'Ontario. Cependant, au début des années 2000, le marché du papier journal s'est effondré, épargnant seulement trois usines de la région. Venshore a dû se diversifier pour ne pas disparaître.

Le président de Venshore, John Jurcik, a conclu que son entreprise devait explorer de nouvelles pistes. Elle devait offrir de nouvelles compétences, mettre son matériel à niveau et explorer de nouveaux marchés ailleurs. « Le monde ne se limitait pas au Nord-Ouest de l'Ontario », déclare M. Jurcik. En réalité, en plus d'effectuer un virage stratégique, Venshore a continué de croître, alors que son principal marché seffondrait.

Le secret de la réussite de Venshore a été de se concentrer sur ses quatre principaux atouts, soit ses tuyauteurs, monteurs de charpentes métalliques, mécaniciens-monteurs et chaudronniers, et d'appliquer leurs compétences à de nouvelles industries. L'entreprise a trouvé un marché dans l'Ouest du Canada où elle a mis à niveau et installé des systèmes dans des centrales électriques, des stations de traitement d'eau et des installations pétrolières. Venshore a même aidé une usine de papier journal à se rééquiper pour produire du carton. « Nous avons investi beaucoup en nouveau matériel et en récoltons les fruits », déclare M. Jurcik.

En 2006, Venshore s'est lancée sur un marché audacieux : la fabrication, à Thunder Bay, de sous-ensembles pour de nouvelles installations industrielles

et électriques, puis leur transport par camion pour installation sur place. Cette production interne (plutôt que sur place) assure une qualité constante tout en évitant les ralentissements en Alberta dus aux pénuries de main-d'œuvre dans le secteur pétrolier. Venshore a récemment inauguré une nouvelle usine de trois millions de dollars pour réaliser ce travail. Elle compte désormais 100 employés, contre 50 en 2004.

Même les industries techniques ont besoin d'un marketing efficace. Venshore fait partie des cinq grandes entreprises qui, avec plus de 40 autres sociétés métallurgiques, ont fondé, en 2010, la Thunder Bay Metal Fabricators Association. Selon M. Jurcik, Venshore ou l'une des quatre autres grandes entreprises se relaieront à la direction de chaque projet (selon les services requis), mais il s'agira d'un véritable travail d'équipe : « Ces entreprises s'accordent à dire qu'elles travailleront à l'unisson. » L'association lancera, au début de 2011, sa première campagne de publicité, qui ciblera l'Alberta.

M. Jurcik voit encore plus loin. La prochaine étape consistera à investir dans la formation et le matériel pour que Venshore travaille dans des centrales nucléaires. Il ne s'agit pas que d'un débouché dans un secteur à croissance rapide, dit-il, mais d'un tremplin potentiel vers les États-Unis, où l'on prévoit une demi-douzaine de centrales nucléaires dans les années à venir.

Plus qu'une invitation à changer de cap, les ralentissements peuvent pointer vers de nouvelles possibilités.

AVIS D'EXPERTS *sur* L'EXPORTATION

Les dirigeants de cinq entreprises ontariennes exportatrices florissantes abordent les subtilités de la vente à l'étranger.

Les entreprises ontariennes évoluent sur un marché mondial qui offre davantage de possibilités. Pour démontrer comment les entreprises à croissance exceptionnelle exploitent les réseaux commerciaux mondiaux, le ministère du Développement économique et du Commerce a organisé une table ronde avec des exportateurs ontariens expérimentés qui ont partagé leurs réussites, leurs expériences et les leçons apprises. Leurs observations peuvent aider d'autres entreprises à naviguer dans les courants capricieux du commerce international.

Modérateur : Nous aimerions que vous nous parliez de vos expériences en tant que chef d'une entreprise ontarienne qui est active sur les marchés étrangers. Pour commencer, pourriez-vous nous parler de vos entreprises et des endroits où vous faites affaire dans le monde?

Kim Lewis, père (président du conseil et chef de la direction de Liqui-Force Services de Kingsville; services d'entretien d'égouts et de canalisations d'eau) : Nous réparons des égouts. Ce n'est peut-être pas glorieux comme métier, mais quelqu'un doit le faire. Nous inspectons les systèmes d'égouts et d'eau. Nous les nettoyons et les réparons sans les déterrer. Nous permettons aux municipalités d'économiser beaucoup d'argent. Nous avons débuté en 1987 et, en 1995, nous nous sommes installés aux États-Unis, notre marché étranger. Nous travaillons pour quelques clients nationaux, comme des bases aériennes, mais essentiellement dans un rayon de quatre heures de Detroit. Nous avons mis au point de nouvelles technologies que nous venons de commercialiser. Nous avons établi des contacts en dehors des États-Unis et y voyons d'excellentes possibilités.

Lesley de Repentigny (présidente et chef de la direction de DriveWise Canada de Barrie; formation à la conduite sur simulateur) : DriveWise est une solution d'apprentissage de pointe en matière de sécurité routière. Nous utilisons des méthodes d'apprentissage avancées pour offrir des programmes de formation adaptés aux conducteurs professionnels, comme les représentants des ventes ou les militaires déployés au Moyen-Orient. Nous comptons aujourd'hui 50 centres et 400 employés. Nous avons eu la chance de nous établir aux États-Unis et en Afrique l'an dernier et, cette année, nous nous installons en Grèce et au Moyen-Orient.

Michael J. Soligo (chef de la direction et président de RWDI de Guelph; ingénieurs-conseils) : RWDI est une société d'ingénierie environnementale qui a vu le jour à Guelph en 1972. Nous menons des études et des évaluations environnementales pour l'industrie, les gouvernements et les concepteurs. Bien souvent, nous utilisons des souffleries et des logiciels brevetés pour aboutir à nos résultats. Il s'agit notamment des charges éoliennes sur les vitres et les murs-rideaux et des charges du vent

et de la neige sur tout type de structure, y compris les gratte-ciel, les ponts et bien d'autres. Nous avons près de 300 personnes et des bureaux partout dans le monde, incluant Miami, les EAU, Londres et l'Inde. Nous avons récemment ouvert un bureau à Shanghai.

Steve Longlade (directeur général de Paris Equipment Manufacturing Ltd. de Paris; fabricant de mobilier extérieur et de matériel pour terrains de jeux) : Nous faisons partie d'un groupe d'entreprises : Ramparts Skatepark Systems, Belair Recreational Products Inc., Paris Outdoor Fitness et Paris Equipment Manufacturing. Nous fabriquons et vendons du matériel de loisir et de conditionnement physique de plein air, des planchodromes, des terrains de jeux et du mobilier de rue, qui sera bientôt notre principale activité. Près de 24 pour cent de notre activité a lieu aux États-Unis. Mon objectif est d'accroître ce chiffre à 40 pour cent.

Jake Tamminga (président de Jaylor Fabricating Inc. d'Orton; mélangeurs verticaux d'aliments pour les industries bovine et laitière) : Je faisais du soudage sur place. Un jour, un Américain m'a demandé si je pouvais construire un mélangeur d'aliments [une grande benne dotée d'une mangeoire qui distribue des rations égales de grains et de fourrage au bétail]. Nous avons commencé en 1993. Nous avons continué seuls et sommes aujourd'hui présents dans 31 pays. Nous essayons d'innover. Au moins dix pour cent de notre personnel travaille constamment à la mise au point et à la fabrication de prototypes.

Modérateur : Racontez-nous vos premières expériences en matière d'exportation : comment cela a commencé et les leçons que vous en avez tirées?

Lewis : Alors que j'étais au Texas pour une réunion, un ingénieur du Michigan m'a demandé ce que je faisais. J'ai répondu : « Nous réparons les conduites secondaires d'égouts sans défoncer les rues ». Il a dit que c'était impossible et cela m'a vraiment ouvert les yeux. J'ai pensé : « Nous le faisons tous les jours au Canada et les Américains croient cela impossible ». J'ai réalisé que nous nous vendions très mal. Je lui ai dit : « Très bien, je viendrai vous en faire la démonstration ». Il a accepté et

nous avons étendu nos activités grâce à cet homme. Tout va bien là-bas, mais nous ciblons maintenant l'Indiana et l'Ohio et même plus loin. Nous mettons au point de nouvelles technologies, comme de nouveaux systèmes de réparation de trous d'homme, et des technologies pour les secteurs pétrolier et gazier. Cela facilitera notre implantation aux États-Unis et sur d'autres marchés. Ils cherchent des solutions novatrices; cela nous ouvre de grandes possibilités.

De Repentigny : Aux États-Unis, nous cherchons des marchés qui ne présentent aucun obstacle aux entreprises canadiennes, tels que ceux qui font l'objet d'un accord bilatéral entre les deux pays. Nous nous associons à des gens qui assurent un certain niveau de sous-traitance afin que le contenu américain soit suffisant pour éviter les objections. Voilà comment nous avons réussi assez facilement à entrer aux États-Unis. Outre-mer, nous faisons appel à des agents locaux. Toutefois, vous devez choisir votre agent avec précaution parce qu'un mauvais agent peut vous coûter très cher. Étant donné que l'essentiel de nos produits sont des logiciels, nous limitons notre activité aux pays où la propriété intellectuelle est reconnue. La demande de notre code source marque généralement la fin des discussions.

Soligo : Je contribue à la promotion de RWDI aux États-Unis. J'ai découvert que la meilleure façon de travailler avec les Américains est d'être sur place et d'apprendre à les connaître. Dès que vous commencez à comprendre les gens et ce que cherche leur entreprise et que vous pouvez étayer ce que vous dites par du bon travail, la relation devient naturelle.

Tamminga : Mes associés au tout début étaient américains, ce qui a facilité la tâche. C'est en Angleterre que nous nous sommes le plus amusés. Les machines y sont arrivées, mais les douanes britanniques ont refusé la documentation et dit que les machines allaient être renvoyées. Nous avons dû leur tenir tête et leur dire : « Vous ne pouvez pas faire cela. Le gouvernement canadien ne veut pas qu'elles reviennent. Nous voulons qu'elles restent en Angleterre. Que devons-nous faire? » Je crois fermement qu'à force de se plaindre, on obtient gain de cause. Ils ont fini par nous présenter des excuses.

Longlade : Nous ciblons le marché américain à l'aide d'une démarche à plusieurs volets. J'adore les alliances. Spohn Ranch Inc., de Californie, est l'un des premiers fabricants de planchodromes. Elle fabrique des planchodromes en béton très haut de gamme. L'un de ses concurrents, qui a toujours fabriqué des produits en acier, a décidé de se lancer aussi sur le marché du béton. Spohn Ranch a communiqué avec nous pour la fabrication d'une gamme de planchodromes en acier conçue par ses soins pour accroître sa présence sur le marché et rivaliser avec son concurrent. Il s'agit d'une très bonne alliance, souple certes, mais qui a très bien fonctionné. Mon équipe ontarienne fabrique les planchodromes selon les spécifications de Spohn Ranch, qui les vend aux États-Unis et sur les marchés internationaux.

Modérateur : Quel est le plus grand obstacle que vous avez dû surmonter pour vendre à l'étranger?

Tamminga : L'argent. Les clients ne semblent jamais avoir assez d'argent pour acheter votre produit. Nous avons donc lancé notre propre programme de location. Et cela semble fonctionner. Nous avons également des problèmes avec les imitations. Cela se produit actuellement en Argentine. La machine semble valoir un million de dollars, on prétend qu'elle est semblable, mais elle ne fonctionne pas. Nous avons eu le même problème



Michael J. Soligo Chef de la direction et président de RWDI

en Amérique du Nord. Nous avons poursuivi l'un de nos concurrents. Bien que la leçon ait été très coûteuse, j'ai vraiment apprécié la chose.

De Repentigny : En cas de violation de brevet, vous devez entamer des poursuites, même si vous n'obtenez rien de plus au final. Sinon, aussi bien leur abandonner votre entreprise.

Modérateur : Y a-t-il d'autres difficultés que l'un d'entre vous souhaite évoquer?

Soligo : Nombre de nos contrats prévoient le paiement des sous-traitants seulement après que l'entrepreneur a lui-même été payé. Cela nous pose problème. Nous travaillons sous pression en misant sur la bonne foi du client pour être payés. Nous nous sommes fait avoir quelquefois pour des sommes importantes, des centaines de milliers de dollars.

Longlade : J'ai les mêmes problèmes que Mike [Soligo] et nous n'y trouvons aucune solution nous plus. La retenue de dix pour cent est un autre problème lorsque vous êtes sous-traitant dans ces projets de grande envergure. Il est possible que vous ne receviez cette retenue qu'après un an et parfois que vous ne la receviez jamais. J'ai toujours une affaire en cours devant les tribunaux.

Soligo : Les litiges font partie de la mentalité américaine. Il s'agit simplement de leur façon de faire des affaires.

De Repentigny : L'un des autres points dont les nouveaux exportateurs devraient être conscients a rapport aux délais d'approvisionnement. Je travaille dans un domaine où ils sont extrêmement longs. Ce qui prendrait normalement six mois en Amérique du Nord prend environ deux ans au Moyen-Orient. Certaines entreprises débutantes à l'international peuvent ne pas anticiper cela.

Modérateur : Quelle est selon vous la meilleure façon de vendre à l'étranger? Devons-nous le faire nous-mêmes? Devons-nous faire appel à des agents ou ouvrir des bureaux outre-mer? Qu'est-ce qui fonctionne dans votre cas?

Lewis : Je vous en parlerai parce que nous utilisons plusieurs solutions différentes. Les foires commerciales sont très importantes; nous y participons entre 12 et 30 fois par an. Mais elles ont un coût. Vous consacrez beaucoup d'argent à la location d'un stand et apportez votre produit partout en Amérique du Nord, pour ensuite le réexpédier. Nous faisons également



Lesley de Repentigny Présidente et chef de la direction de DriveWise Canada

appel à des distributeurs et divers vendeurs exclusifs aux États-Unis qui possèdent leur propre entreprise. Notre présence en ligne présente vraiment des lacunes. Nous avons un site Web comme tout le monde, mais je crois que nous n'utilisons même pas dix pour cent de notre capacité promotionnelle en ligne.

De Repentigny : Participez-vous à des foires virtuelles? Je les trouve très bénéfiques.

Lewis : Sont-elles interactives? Je veux dire, parlez-vous effectivement aux gens, répondez-vous aux questions?

De Repentigny : Oui. Un responsable de l'expansion commerciale est à leur bureau. Tout se fait par voix sur IP (VoIP). Vous disposez d'un stand, exactement comme dans une foire commerciale. Nous ajoutons généralement la vidéo au nôtre. Nos produits constituant un nouveau créneau, les gens doivent les voir et les toucher. S'ils les voient en vidéo, ils peuvent s'en faire une idée. En faire une démonstration virtuelle réduit énormément les frais de déplacement.

Soligo : Les gens paient-ils pour s'inscrire et voir les stands?

De Repentigny : Non. Il suffit d'envoyer une invitation à vos clients en disant : « Nous organisons une foire virtuelle à telle heure ». Par exemple, lorsque nous lançons un nouveau programme, nous organisons une foire en ligne afin qu'ils puissent le voir. Cela nous permet habituellement d'établir de bons contacts.

Longlade : Vous pourriez également le faire sur votre site Web, n'est-ce pas?

De Repentigny : Oui, mais dans une foire, n'importe qui peut se rendre à votre stand. Disons que 20 entreprises de domaines connexes organisent une foire virtuelle. Vous invitez 20 clients, j'en invite 20 et eux en invitent autant; une fois connectés, la plupart des gens visiteront plusieurs stands. Ainsi, de nouvelles entreprises vous découvrent, ce qui pourrait ne pas être le cas avec votre webinaire.

Modérateur : Lorsque vous ciblez de nouveaux marchés pour vos entreprises, quel type de préparation ou de recherche faites-vous pour vous assurer de comprendre la culture et le marché?

De Repentigny : Lorsque l'on communique avec nous, nous effectuons d'abord une étude de marché sur Internet afin de connaître les



Kim Lewis, père Président du conseil et chef de la direction de Liqui-Force Services

coutumes de la culture en question. Si vous souhaitez faire des affaires à l'international, assurez-vous d'embaucher des vendeurs capables de s'adapter à d'autres cultures et ouverts à des façons de penser différentes.

Lewis : Nous avons embauché un conseiller, qui possède des entreprises dans de nombreux pays outre-mer. Il vient chaque lundi matin pour nous rencontrer pendant deux à trois heures afin de nous préparer aux divers aspects des marchés, aux bons et mauvais endroits et aux différences culturelles. Nous ne nous lançons pas à l'aveuglette.

Tamminga : Nous avons fait quelque chose de semblable. Nous avons trouvé des Canadiens, des Américains ou des Européens sur d'autres marchés pour distribuer nos produits. Ils nous aident à apprendre la culture. Nous avons procédé ainsi en Iran, au Moyen-Orient et en Amérique du Sud.

Modérateur : Il faut parfois avoir quelqu'un sur place. Avez-vous des conseils à donner sur l'ouverture d'un bureau outre-mer?

Soligo : Si vous êtes sur le point de le faire, allez-y. Faites-le sans hésiter et ne vous dites pas : « Nous allons y envoyer deux personnes et voir ce qui se passera. » Selon moi, vous devez être prêts à le faire correctement ou pas du tout. Nous avons essayé les deux et celle qui ne fonctionne pas est celle qui consiste à dire : « Faisons un essai. »

Lewis : Le vieux problème de la sous-capitalisation revient tout le temps. Si vous pensez vous établir sur un nouveau marché à long terme, sachez ce qu'il en coûtera et assurez-vous de disposer des fonds nécessaires avant d'y aller ou vous courez tout droit à votre perte.

Modérateur : Très bien, venons-en aux histoires de réussite. Qui peut nous raconter l'une de ses « réussites » et en donner les raisons?

Tamminga : Nous avons effectué une tournée en Australie il y a trois ans. Nous avons rassemblé des fournisseurs canadiens et préparé une présentation pour les agriculteurs australiens. Nous avons fait environ 15 escales. Le premier événement a réuni huit participants et le dernier en a rassemblé plus de 300. On a commencé à dire que nous offrions un bon séminaire; nous pouvions montrer aux producteurs laitiers comment accroître leur production. Les médias ont eu vent de la nouvelle et faisaient notre promotion gratuitement à mesure que nous avançons. Nous avons plus que doublé nos ventes en Australie grâce à une seule tournée. J'apprécie les choses audacieuses, risquées. Plus le risque est important, plus les retombées sont importantes.



Jake Tamminga Président de Jaylor Fabricating Inc.

Lewis : Nos réussites sont toutes attribuables à des personnes. Si je devais revenir sur l'une d'elle, ce serait dans le Michigan. À nos débuts sur le marché américain, nous avons appelé et contacté des directeurs de l'exploitation qui avaient besoin de nos services. Une fois nos preuves faites, ces représentants municipaux ont fait circuler l'information dans l'État en disant : « Vous devriez voir cette entreprise parce qu'elle a les meilleurs systèmes et qu'elle vous dit la vérité ». Ils ont chanté les louanges de notre entreprise dans le Michigan et nous y ont vraiment bien ancrés.

De Repentigny : Quand la récession est arrivée, j'ai cherché de nouvelles façons de conclure des ventes. Je fais habituellement appel à des réseaux de représentants et d'agents. J'ai donc essayé cette autre technique qui semble prometteuse. Je suis allé à la pêche aux multinationales dont l'unité canadienne avait un meilleur rendement que son homologue américaine et les ai « ferrées ». Ainsi, lorsque j'aborde les grands parcs routiers sur le marché américain, c'est en réalité l'unité commerciale canadienne qui me permet d'y accéder. Je n'ai pas à me soucier des obstacles commerciaux, car cela se fait dans le cadre de ventes interentreprises, mais au sein de la même société.

Modérateur : Quelle a été, en matière d'exportation, votre plus grosse erreur ou celle de votre entreprise? Et surtout, qu'est-ce que cela vous a appris?

Longlade : L'une de nos plus graves erreurs a été de traiter avec une société qui nous a demandé de concevoir du matériel de conditionnement physique pour elle. Nous lui avons accordé bien trop de crédit. Nous avons perdu une somme considérable en faisant affaire avec elle. Nous aurions dû tirer la sonnette d'alarme bien plus tôt. Je dirais donc que nous en avons tiré des leçons. Nous veillons désormais beaucoup plus à établir une relation. Nous vérifions le crédit de plus près et nous nous entretenons avec leurs autres fournisseurs.

Soligo : Comme l'a dit Steve [Longlade], l'une de nos plus grosses erreurs a été d'être trop enthousiastes quant au fait de travailler dans des pays étrangers. Cela nous a obnubilés au point de ne pas planifier la façon dont nous serions payés.

De Repentigny : Notre erreur a été de demander à des gens qui n'avaient jamais géré que des contrats locaux de faire des affaires à l'international. Vous devez les former correctement, ce que nous n'avons pas très bien fait au début. Que vous sachiez comment conclure une



Steve Longlade Directeur général de Paris Equipment Manufacturing Ltd.

affaire à l'étranger est une chose; former votre personnel à la façon de l'exécuter en est une autre.

Lewis : Notre problème a été de croître trop rapidement de façon incontrôlée. Dans notre industrie, il y a beaucoup de choses à faire et vous essayez de toutes les maîtriser. C'est inutile; il faut vous concentrer davantage. Par exemple, toutes les villes nous diront : « Nous voulons un seul entrepreneur. Vous êtes très performants dans votre domaine. Pourriez-vous réparer les trous d'homme? Pourriez-vous effectuer toute l'inspection vidéo? » Il est difficile de refuser. Lorsque l'on parvient enfin à mettre son égo de côté, on est en mesure de réaliser ce que l'on fait le mieux. Nous nouons ainsi des relations avec des sous-traitants réellement doués dans certains domaines qui jouent en notre faveur. Nous renvoyons même des gens à l'université suivre des cours spéciaux en gestion de sous-traitants. En bout de ligne, nous doublons notre capacité. Nous essayons simplement de ne pas satisfaire tout le monde. Cela nous a permis de nous préparer un plan de croissance qui va au-delà des États-Unis.

Modérateur : Quel est le meilleur conseil que vous donneriez à un autre entrepreneur ontarien qui tente de faire sa place sur les marchés mondiaux?

Longlade : Soyez honnête, faites toujours preuve d'intégrité et faites bonne impression. Ce dernier point est très important. Les gens veulent être bien traités, mais les affaires deviennent presque trop électroniques de nos jours. Selon moi, les rapports personnels demeurent très importants. Je sais que mes meilleurs clients savent qu'ils peuvent compter sur nous sans hésiter. Cela est possible uniquement grâce à des rapports personnels et en faisant bonne impression.

Tamminga : Si vous allez à l'étranger, interrogez-vous sur ce que cela va coûter et assurez-vous de disposer au moins du double.

De Repentigny : Planifiez correctement. Ne vous laissez pas happer par un marché. Nombre d'entreprises auxquelles on dit : « Oh, je souhaite vendre vos produits à Abu Dhabi » s'empressent de rédiger des propositions. Elles se lancent dans ce processus avant de vraiment se demander s'il s'agit de leur activité principale ou non.

Lewis : Entourez-vous des meilleures personnes possibles. Sachez que vous n'êtes probablement pas le meilleur pour vous acquitter de toutes les tâches à accomplir. Cela assurera votre réussite ou vous en rapprochera, quoi qu'il arrive – et avec beaucoup moins d'efforts.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1987
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL	22 millions de dollars
NOMBRE D'EMPLOYÉS	170
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	25 %

Les ventes ralentissant en Amérique du Nord, Flying Colours Corp. a cherché d'autres clients sur des marchés à plus forte croissance comme la Russie, la Chine et l'Inde, déclare John Gillespie, président de la société. « Cela nous a permis de continuer à croître pendant la récession. »

Haute voltige

En respectant ses promesses, Flying Colours Corp. se démarque sur le marché, assure sa réussite et se voit offrir des possibilités d'expansion

Poseriez-vous un plancher en pierre dans un avion?

Cette tâche inhabituelle a récemment été confiée à John Gillespie et sa société de finition et de modification d'aéronefs Flying Colours Corp. de Peterborough (Ontario). Un client étranger avait acheté un jet d'affaires Global 5000 de 40 millions de dollars de Bombardier Aéronautique et voulait que Flying Colours aménage un intérieur éblouissant avec un plancher en granite pour l'entrée et l'office. Une société autrichienne a fourni des dalles d'une épaisseur de 1 mm, ayant la résistance et l'apparence du granite sans le poids. « Nous sommes les deuxièmes au monde à l'avoir fait », affirme fièrement M. Gillespie.

Le succès de Flying Colours est encore plus étonnant que le granite volant : sa capacité de croître, même en récession, prouve que les entreprises fortes peuvent prospérer en des temps difficiles.

Un meilleur avenir dans la vente

M. Gillespie a obtenu sa licence de pilote à 16 ans. « Un ami m'a amené dans son avion et j'ai eu la piqûre », confie-t-il. Mais il a su dès le début qu'il ferait mieux de vendre des avions que de les piloter. En 1975, après avoir été directeur commercial de district à Ottawa pour Cessna, il a acheté Trent Air, école de pilotage et société de services d'aviation de Peterborough. Sans l'avoir prévu, il en a élargi les activités dans la vente et l'entretien d'aéronefs. « Vous entrez discrètement sur un marché, vous vous forgez une réputation et tout part de là », affirme-t-il.

Les clients qui lui achetaient un aéronef en faisaient souvent réaménager l'intérieur par une autre entreprise locale, Flying Colours. Voyant là une occasion d'accroître sa clientèle, M. Gillespie a acheté Flying Colours en 1987. Rénover l'intérieur d'un avion est laborieux et requiert d'excellentes connaissances techniques et un travail soigné : les chaises, tables et rangements sont conçus sur mesure en fonction de chaque aéronef. Dans son atelier de 60 000 pieds carrés à l'aéroport municipal de Peterborough, des rembourreurs, des ébénistes, des ingénieurs et des électriciens travaillent à la transformation. Ces emplois spécialisés sont très bien rémunérés : les clients veulent un intérieur qui correspond à leur style de vie ou à celui de leurs passagers.

Croître avec ses clients

Qu'il s'agisse de dirigeants d'entreprises ayant des bureaux éloignés ou de clients nantis voyageant avec style, les acheteurs d'aéronefs sont portés, comme les propriétaires de bateaux, à toujours en vouloir un meilleur et plus gros. Flying Colours a crû avec ses clients, passant des monomoteurs au marché haut de gamme des jets d'affaires, notamment la gamme d'avions commerciaux régionaux à réaction (CRJ) de Bombardier. La bonne nouvelle : rénover un CRJ peut coûter 5 millions de dollars. « Il faut trois mois pour construire l'avion, indique-t-il, mais dix mois pour aménager l'intérieur. »

Flying Colours a commencé à rénover le Challenger 850, un CRJ de 20 places, il y a quatre ans. Elle est maintenant un fabricant associé de

Bombardier et s'occupe de l'intérieur des nouveaux appareils. « Beaucoup de gens voulaient ce travail, mais ils ne pouvaient pas tous assurer la qualité et le rendement », indique M. Gillespie.

Aujourd'hui, Flying Colours a 170 employés et ses hangars vrombissent. Les ventes de jets ont diminué de 25 pour cent en 2009. Le ralentissement en Amérique du Nord a poussé Flying Colours à chercher des clients notamment en Russie, en Chine et en Inde. « Cela nous a permis de continuer à croître pendant la récession en élargissant notre clientèle, affirme-t-il. Notre carnet de commandes est assez chargé. Nous sommes occupés jusqu'à la fin de 2011. »

L'affaire exigeait une capacité immédiate

Cette histoire a connu un problème : il faut du temps pour former les travailleurs et M. Gillespie voulait progresser plus vite. En 2009, JetCorp Technical Services, une entreprise d'entretien et de réparation d'aéronefs de St. Louis (Missouri), a abordé M. Gillespie. Bien que JetCorp soit un concurrent, elle a indiqué que plusieurs projets avaient été annulés. Flying Colours partagerait-elle certaines commandes en attente? M. Gillespie a pris l'offre en considération et décidé d'acquiescer la société.

« Nous ne formions pas le personnel assez vite pour traiter nos futurs contrats; cette affaire nous a donc donné une capacité immédiate », affirme-t-il. Il a fait une offre fondée sur la valeur des seuls actifs de JetCorp et elle a été acceptée. « Dans une bonne période, dit-il, le prix d'achat aurait été beaucoup plus élevé. »

Techniques de production allégée

Les deux sociétés travaillent de façon autonome mais synchronisée; Flying Colours s'occupe des intérieurs et JetCorp, de l'entretien et de la réparation. M. Gillespie affirme que Flying Colours a tenu JetCorp occupée en lui envoyant son surcroît de travail, mais JetCorp décroche maintenant ses propres commandes. Il a l'intention de transmettre à JetCorp les techniques de production allégée que Flying Colours a utilisées pour hausser son efficacité de plus de 20 pour cent.

Tout ce succès rend M. Gillespie avide. Son équipe travaille maintenant sur les aménagements intérieurs d'autres aéronefs de Bombardier. Selon M. Gillespie, le secret du succès est de rester concentré sur l'excellence du service. « Respecter ses promesses est parfois un problème pour certains concurrents. Si vous livrez la marchandise promise, vous vous démarquez sur ce marché. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1996
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL	n.d.
NOMBRE D'EMPLOYÉS	120
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	20 %

Shelley Bacon, président de Northern Cables Inc. de Brockville : « Nous faisons tout à partir de zéro. Dans ce secteur, vous ne pouvez pas faire de bénéfices si vous n'êtes pas verticalement intégré. Vous devez avoir un avantage concurrentiel à tous les niveaux. »

L'allègement s'avère rentable

Ses débuts difficiles en tant que tout nouveau fabricant a amené Northern Cables à se concentrer sur ses compétences de base

En juin 2008, une cheminée de 65 mètres a été démolie à l'usine Phillips Cable de Brockville (Ontario). Plus de 500 spectateurs ont regardé ce point de repère de l'Est de l'Ontario s'effondrer. Jadis au cœur d'une usine de fabrication de 500 000 pieds carrés, la cheminée pourrait être vue comme un symbole du déclin de l'industrie, mais ce serait sous-estimer l'élément humain. Même si Phillips Cable n'existe plus, une autre entreprise de fabrication de câbles, fondée par d'anciens cadres de Phillips, prospère à l'est de Brockville, preuve que, lorsqu'il s'agit de réussite, c'est encore l'initiative personnelle qui compte.

Faire ce qu'ils savent le mieux faire

Phillips Cable a été une institution à Brockville pendant 75 ans, fabriquant du câblage pour bâtiment et des câbles électriques. Dans les années 1980, elle a été acquise par un fabricant britannique. « La société a perdu son indépendance, dit Shelley Bacon, un ancien chef d'unité de Phillips. En 1996, des gens de l'extérieur de la région ont décidé de fermer l'usine. On nous a regroupés dans une pièce pour nous dire que la production était transférée aux États-Unis. » Cependant, M. Bacon et des directeurs de l'exploitation de Phillips n'ont pas accepté qu'on leur dise de partir. Ils se sont réunis pour discuter de ce qu'ils pourraient faire. Six associés ont alors choisi de faire ce qu'ils connaissaient le mieux : des câbles électriques basse tension.

Les six mois suivants, ils ont fait des études de marché et fixé les prix des fournitures et des services. Tout le matériel de Phillips avait été retiré ou vendu; le groupe partait donc de zéro. Ils ont acheté des machines d'occasion, obtenu le financement et les permis nécessaires et déménagé dans des locaux fournis par des bailleurs de fonds en échange d'une participation; Northern Cables Inc. a commencé en juin 1997.

« Nous n'avions pas de machines, de dessins, de matériaux, de clients et d'argent », indique M. Bacon. Les six associés ont tout fait en travaillant tous les jours – trouver le financement bancaire, remettre les machines à neuf, appeler les clients – sans recevoir de paye la première année. Finalement, cela a fonctionné. Northern a actuellement 120 employés et est toujours rentable. Elle expédie des câbles basse tension au Canada et dans le Nord-Est des États-Unis. En 2009, la société a été nommée entreprise de l'année de Brockville et a récemment acheté une usine de 75 000 pieds carrés à Brockville pour fabriquer de plus gros câbles, ajoutant 15 emplois cette année.

Toutefois, rien n'arrive sans peine. « Nous étions très jeunes et naïfs, affirme M. Bacon. Nous croyions que le produit se vendrait tout seul, car il était moins cher. » Ils ont débuté avec un produit : un câble armé de calibre 12 utilisé dans les immeubles commerciaux et résidentiels à logements multiples. Ils ont vite appris que les clients ne changeraient pas de fournisseur pour acheter un produit d'imitation. « Au début, lorsque nous appelions les clients, ils nous disaient : "Où avez-vous garé votre astronef?" Il faut fabriquer un produit que les gens veulent, pour lequel il n'y a pas de concurrents. »

Élargissement de la gamme de produits

Northern a changé de tactique et fabriqué un câble industriel intérieur/extérieur à armure épaisse. Résistant à l'eau et au soleil, le nouveau câble Teck a été une réussite, en partie parce que Northern le vendait au coût de revient. « Au début, nous comprenions mal le coût de production de ce câble, précise M. Bacon. Nous n'avons pas fait de bénéfices jusqu'à ce que nous comprenions la différence entre les coûts variables et les frais fixes. »

En lançant des produits de qualité, Northern s'est fait un nom et a pu élargir sa gamme de produits pour y inclure des câbles d'un diamètre de quatre pouces pour les marchés commerciaux et industriels sous forte contrainte et concevoir un nombre croissant de produits sur mesure. On trouve ses produits dans des tours de bureaux à Toronto, dans le Pont de la Confédération à l'Île-du-Prince-Édouard, au village des athlètes des Jeux de Vancouver et même dans Citi Field, le nouveau stade des Mets de New York.

Northern ne craint pas trop les concurrents d'outre-mer : les câbles sont trop lourds pour être transportés de façon rentable sur de longues distances. Elle continue de modifier son matériel de production pour fabriquer plus vite des produits de haute qualité. « Nous cherchons toujours de nouvelles façons de réduire nos coûts », ajoute M. Bacon.

Fabrication allégée à faible coût

Dans les trois dernières années, Northern a pris le chemin contraire à la plupart des fabricants, qui externalisent de plus en plus leur production. « Nous faisons tout à partir de zéro », indique M. Bacon. L'usine est remplie de machines automatisées qui étirent le fil de cuivre en différents diamètres, mélangent des pastilles colorées de PVC ou enroulent de l'acier ou de l'aluminium pour produire diverses épaisseurs d'isolant ou de blindage. « Dans ce secteur, vous ne pouvez pas faire de bénéfices si vous n'êtes pas verticalement intégré, explique-t-il. Vous devez avoir un avantage concurrentiel à tous les niveaux. » Northern emploie cinq techniciens qui analysent les possibilités de créer de nouveaux produits pour savoir où elle peut se donner un avantage. « Il faut tout essayer », souligne M. Bacon.

La récente récession a démontré la valeur des débuts de Northern. Pendant la longue et lente reprise, le marché des produits industriels a chuté de 38 pour cent et celui du câblage pour bâtiment, de 54 pour cent. Bien que des concurrents américains et un canadien aient fermé, M. Bacon affirme que Northern n'a pas connu de pertes. « Nous sommes un fabricant allégé à faible coût, affirme-t-il. Maintenant, ce sont les plus habiles qui survivent. Heureusement, nous avons commencé en étant allégés. Je ne peux pas nous imaginer être lourds et devoir nous alléger. Cela doit être vraiment déplaisant. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1975
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL	45 millions de dollars
NOMBRE D'EMPLOYÉS	200
TAUX DE CROISSANCE SUR 3 ANS	2,4 %

Don Little, président du Prestressed Group, de Windsor, attribue le succès de la société, même en temps de récession, à une expansion audacieuse, aux acquisitions stratégiques, à la mise au point de nouveaux produits et à l'élimination des pratiques non efficaces.

Une transformation marquée

The Prestressed Group a exploité plusieurs marchés à créneaux pour continuer à faire croître son entreprise de béton préfabriqué.

L'idée de trouver un créneau et de se l'approprier n'est pas nouvelle. Dans le film *La vie, l'amour... les vaches* de 1991, le cowboy joué par Jack Palance disait que la vie tient à « une seule chose ». Lorsque le faraud Billy Crystal lui a demandé ce que c'était, Palance a souri et lui a dit que c'était à lui de le découvrir. Après plus de 35 ans dans le secteur de la construction, The Prestressed Group de Windsor (Ontario) sait ce qu'est « cette chose ». C'est de transformer une entreprise de services en un fabricant de pointe de produits et de parements en béton préfabriqué. Don Little, président de la société, espère que ce créneau particulier permettra à Prestressed de survivre et de croître à une époque où de nombreux concurrents sont éliminés.

Prestressed a été fondée par Valentino Collavino, un immigrant italien venu à Windsor en 1950. Son frère Mario et lui ont vécu une histoire d'immigrant classique : ils travaillaient dans le bâtiment le jour et au noir le soir pour leur propre entreprise de construction, puis ont réalisé des projets commerciaux et industriels à mesure que leur réputation grandissait. Dans les années 1970, Collavino Brothers Construction s'est tournée vers le béton préfabriqué, qui permet de faire des produits manufacturés comme des planchers et plafonds à âme alvéolaire plutôt que de couler le béton sur place. L'avantage pour l'industrie du bâtiment est que le fournisseur de produits préfabriqués peut les produire pendant que le client creuse les fondations. Il n'a pas à se soucier de la pluie ou de la neige sur le chantier et les produits peuvent être installés en moins de temps qu'il ne faut pour couler le béton. Le béton précontraint (dans lequel les torons de l'armature sont étirés sous haute tension avant le coulage du béton) a une plus grande résistance à la traction que le béton préfabriqué ou la plupart des matériaux comme le bois. C'est l'idéal pour les planchers des bâtiments et des parcs de stationnement en élévation, car ces produits nécessitent moins de colonnes d'appui.

Réaction à une récession

Lorsque la récession des années 1990 a frappé l'industrie de la construction en Amérique du Nord, les frères Collavino ont séparé l'entreprise, la famille de Mario s'occupant de la construction générale et Loris, le fils de Valentino, des produits préfabriqués. Alors que Prestressed était en difficulté, Loris a demandé à M. Little, un comptable agréé qui avait été contrôleur dans les années 1980, de revenir et de diriger la société de 60 employés. « J'ai accepté de revenir à titre de directeur général pendant six mois, dit M. Little. Ça fait maintenant 17 ans. »

M. Collavino (chef de la direction) et M. Little (président) ont décidé qu'il fallait faire croître l'entreprise pour faire face à la récession de 1990. Ils ont lancé les colonnes portantes et les murs en béton préfabriqué et ont commencé à vendre dans tout le Michigan et le nord de l'Ohio. À un certain moment, 70 pour cent de la production était exportée aux États-Unis, en raison surtout de la faiblesse du dollar canadien, qui est passé de 87 à 62 cents US entre 1991 et 2002.

Comme beaucoup de fabricants ontariens, Prestressed se demande comment survivre à la montée du huard, qui a atteint 90 cents en 2007 et frôle maintenant la parité. En 2008, elle a acheté une entreprise de préfabriqué de River Rouge, près de Detroit, fondée 10 ans auparavant par la famille de Mario Collavino. Cela a donné à Prestressed un accès direct aux marchés américains tout en réduisant le risque de change et les frais de transport.

Solution : la diversification

Cette acquisition a réglé un autre problème stratégique. « Tout ce que nous produisions était gris », dit M. Little. Il voulait, depuis quelque temps, se lancer dans le béton décoratif préfabriqué (« enveloppes » personnalisées pour décorer l'extérieur des bâtiments). Les formes faites sur mesure produisent des parements comportant des détails comme des corniches réalisées à l'aide de sables et de granulats différents pour obtenir des effets de couleurs. « Lorsqu'on nous vendait l'enveloppe d'un bâtiment, cela nous affectait, mentionne-t-il. Maintenant, nous la produisons. »

Cela permet à la société de soumissionner sur plus de travaux, comme le nouveau centre administratif de l'armée américaine de Warren (Michigan). Elle a fourni plus de 300 panneaux muraux sablés au verre et lavés à l'acide pour le bâtiment de l'arsenal de 900 000 pieds carrés et des colonnes portantes, des poutres et des murs pour son parc de stationnement. La valeur totale du contrat s'élevait à 10,1 millions de dollars.

Explorer de nouvelles technologies

Aujourd'hui, Prestressed a plus de 200 employés et elle a continué de croître en réaction à la récente récession. Elle s'est lancée dans de nouveaux secteurs, dont le marché de Toronto, fournissant des sièges en gradins préfabriqués pour un aréna d'Oakville et des panneaux muraux architecturaux pour un hôtel du centre-ville. Elle explore de nouvelles technologies, comme la construction d'éoliennes plus hautes et plus puissantes à l'aide de produits préfabriqués et de socles en béton pour capteurs solaires.

Prestressed s'attaque aussi aux travaux routiers. À Southfield (Michigan), elle a bâti le premier pont en béton des États-Unis contenant des polymères armés de fibres de carbone plutôt que d'acier pour éviter la rouille. Elle vient d'investir 1,3 million de dollars en nouveau matériel produisant des poutres de pont préfabriquées de plus de 50 mètres. Cette année, Prestressed a livré des poutres de 45 mètres pour un pont routier à Burk's Falls (Ontario). « Nous pouvons soumissionner sur tous les projets de pont en Ontario », indique M. Little.

Prestressed vise toujours l'efficacité, soit par de nouvelles technologies de durcissement du béton, soit par l'amélioration des systèmes d'information. « Vous voulez vous débarrasser des pratiques non efficaces, dit-il. Nous essayons d'inculquer une mentalité de chaîne de production. Nous devons fonctionner comme une usine de fabrication plutôt que comme un chantier. C'est ce qui nous rendra plus concurrentiels. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1970 sous le nom d'Eco-Tec Group
VENTES ANNUELLES	n.d.
NOMBRE D'EMPLOYÉS	80
TAUX DE CROISSANCE ACTUEL (2010).....	30 %

Phillip (Rocky) Simmons, président d'Eco-Tec, à gauche, et Mike Dejak, vice-président directeur actuel de l'entreprise responsable des ventes, savent que la réputation de l'entreprise en matière d'innovation vient de sa capacité de résoudre les problèmes de production déconcertants de ses clients.

Parfaire son avantage concurrentiel

Voyant se profiler la récession, Eco-Tec Inc. s'est repositionnée et s'est concentrée sur les exportations afin d'assurer sa croissance sur les marchés environnementaux émergents

En temps difficiles, vous faites ce qu'il faut; voilà pourquoi, fin 2008, Mike Dejak a cédé son poste de président d'Eco-Tec Inc. de Pickering (Ontario) pour assumer les fonctions exigeantes de vice-président directeur responsable des ventes. Dans le monde des affaires, reculer est souvent considéré comme un signe de faiblesse, mais Mike Dejak et le président du conseil et fondateur d'Eco-Tec, Phillip (Rocky) Simmons, avaient vu venir la récession. Ils savaient qu'elle perturberait leur marché cible : les grandes entreprises industrielles qui requièrent des systèmes de filtration d'eau de pointe. En confiant l'administration quotidienne d'Eco-Tec à M. Simmons, 69 ans, ses dirigeants ont misé sur les points forts de l'entreprise.

Même si les revenus ont chuté d'environ 20 pour cent en 2009 – ce à quoi s'attendait M. Dejak – Eco-Tec a limité les pertes en réduisant les coûts, notamment par des mises à pied préventives. En se concentrant sur les relations clients et la mise au point de nouveaux produits, Eco-Tec a posé les assises d'une croissance plus forte sur de nouveaux marchés et dans de nouveaux secteurs.

Eco-Tec relève les défis et se crée ses propres occasions depuis 40 ans. Elle a débuté avec le processus breveté d'un ingénieur de l'Université de Toronto pour améliorer la purification de l'eau utilisée dans les chaudières industrielles. Sa technologie d'échange ionique par flux alternatif utilise des pastilles de résine traitées chimiquement pour absorber les sels et autres minéraux, réduisant l'entartrage (pensez aux résidus crayeux dans votre bouilloire).

Eco-Tec est un fabricant innovateur axé sur les clients de purificateurs d'eau industriels et autres biens d'équipements. Alors que la plupart des fabricants nord-américains ont reculé face aux concurrents étrangers, elle s'est développée constamment en développant de nouveaux marchés et processus. Outre les purificateurs d'eau, Eco-Tec a mis au point des systèmes de récupération du chrome et du nickel en galvanoplastie; les entreprises évitent ainsi d'envoyer des boues chargées de métal à des sites d'enfouissement et récupèrent les acides utilisés dans la fabrication de l'acier.

En anticipant les tendances et en offrant une valeur ajoutée, Eco-Tec a ouvert le marché émergent de la récupération de produits par purification et permis à ses clients d'économiser et d'accroître leur rentabilité en recyclant les métaux et les minéraux récupérés. Eco-Tec vise une période de récupération de deux ans sur tout système vendu, mais nombre de clients récupèrent leur investissement en un an.

MM. Dejak et Simmons ont souvent exprimé, par le passé, leur intérêt pour les marchés plus importants. Ils ont finalement réalisé, cependant, les avantages d'être le meilleur fournisseur de plusieurs marchés à créneaux, où leur expertise est prisée et où ils sont moins vulnérables aux grands concurrents. « Nous tentons de trouver des applications dans des domaines où personne ne peut rivaliser », souligne M. Dejak. Par conséquent, dit-il, « personne d'autre ne couvre l'ensemble de nos marchés. » L'avantage est double : chaque fois qu'Eco-Tec se lance sur

un nouveau marché, tel que l'industrie gazière ou pétrolière, elle renforce son avantage concurrentiel, étant reconnue comme un partenaire indispensable. « Sur chaque marché particulier, nos clients nous considèrent comme un chef de file. Ils ne savent même pas ce que nous faisons ailleurs. »

Selon M. Dejak, la réputation d'Eco-Tec en matière d'innovation vient des entreprises qui s'adressent à elle pour des problèmes déconcertants. Par exemple, un fabricant japonais de composants électriques s'inquiétait d'un sous-produit de production de papier d'aluminium : un flux coûteux de déchets d'acide et d'aluminium. « Nous avons travaillé avec lui pour purifier ces produits chimiques, dit-il. Désormais, le client récupère les acides et vend l'aluminium recyclé et Eco-Tec attend sa 18^e commande pour ce système. Nous décelons ces besoins émergents assez tôt, souligne M. Dejak. Nous préparons ensuite un plan pour les résoudre. »

Multiples facteurs de croissance

Plusieurs autres facteurs ont contribué à la réussite durable d'Eco-Tec :

- Eco-Tec va là où se trouvent ses clients. Elle participe à des conférences sectorielles à travers le monde et y fait souvent une présentation scientifique sur ses dernières technologies afin d'attirer leur attention. Elle a un bureau de marketing en Inde et envisage d'en ouvrir un en Chine.
- L'entreprise est mue par sa matière grise. Près de la moitié de ses 90 employés sont des ingénieurs ou des technologues. Même les représentants des ventes sont généralement des professionnels et des technologues capables de parler le langage de leurs clients.
- Eco-Tec crée un milieu de travail enrichissant où les employés sont fiers de savoir qu'ils contribuent à un monde plus vert. Les deux tiers des employés sont également actionnaires, ce qui les incite à réaliser les objectifs de l'entreprise et freine le roulement de personnel.
- L'entreprise prend le recrutement au sérieux. Pour être la première à attirer les diplômés talentueux, Eco-Tec entretient des liens étroits avec le département d'ingénierie de l'Université de Toronto. Ancien président de l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario d'Oshawa, M. Simmons surveille de près les étudiants et les anciens de cette université qui collaborent amicalement avec l'industrie.
- Il y a dix ans, 80 pour cent des revenus de l'entreprise provenaient des États-Unis. Avec l'appréciation du dollar canadien, Eco-Tec a volontairement diversifié sa clientèle. Aujourd'hui, elle vend dans 56 pays et tire seulement 50 pour cent de ses revenus des États-Unis.

La récente récession a poussé Eco-Tec à exporter davantage. « Voyant venir le ralentissement, nous savions que nous allions devoir être plus agressifs, déclare M. Dejak. Nous pensions que les marchés émergents se relèveraient plus vite que le marché nord-américain. » Après avoir supervisé lui-même les efforts à l'exportation, M. Dejak s'attend à une hausse des ventes de 30 pour cent en 2010. « Maintenant, lorsque les clients ouvrent de nouvelles usines, nous faisons partie des spécifications, souligne-t-il. Nous nous sommes placés dans une très forte position de croissance. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	2001
VENTES ANNUELLES	58 millions \$US
NOMBRE D'EMPLOYÉS	275
TAUX DE CROISSANCE SUR CINQ ANS.....	>1 000 %

Sally Daub, présidente, chef de la direction et administratrice de ViXS, devant certains certificats de brevets acquis par l'entreprise ces dix dernières années. Elle espère que l'incroyable réussite de son entreprise catalysera la croissance du secteur ontarien de la haute technologie.

Sur la vague de l'innovation

Grâce à sa technologie vidéo numérique novatrice et à la fidélité de ses clients, ViXS Systems est devenue un moteur de croissance du secteur ontarien de la haute technologie

Dans les bureaux de ViXS Systems Inc., dans un parc d'affaires vieillissant au nord de Toronto, on ne se douterait jamais que l'on vient d'entrer dans un haut lieu de la recherche de pointe. Observez attentivement les certificats qui tapissent les murs de l'entrée. Ce ne sont ni des témoignages ni des lettres de remerciements, mais des copies de certains des 75 brevets accordés à ViXS au cours des dix dernières années, dont un pour le transcodage vidéo à voies multiples et un autre pour le « décodage de signaux à multiplexage fréquentiel orthogonal dans la bande de base ». Inutile de comprendre; sachez seulement que ViXS est le chef de file de l'un des plus grands marchés technologiques de l'heure : le transcodage vidéo.

Ses technologies brevetées, gravées sur des puces à Taïwan, permettent de regarder des films, des émissions et du contenu multimédia en ligne de haute qualité dans divers formats comprimés avec une large gamme d'appareils, des ordinateurs et décodeurs aux téléphones intelligents et iPod. Fondée par quatre vétérans des semi-conducteurs, ViXS se démarque comme moteur de la technologie canadienne grâce à ses recherches et à des clients fidèles comme Sony, Sharp Electronics et NEC Corporation.

À l'écoute des clients

Arrêtons-nous sur le parcours de Sally Daub, co-fondatrice, présidente, chef de la direction et administratrice de ViXS. En plus d'avoir été vice-présidente et avocate en chef d'ATI Technologies Inc. de Toronto (achetée par AMD en 2006 pour cinq milliards de dollars), elle est avocate, ingénieure chimiste et agente enregistrée de brevets. Pourtant, lorsqu'on lui demande d'expliquer la réussite de ViXS, sa réponse semble évidente : « Mettre continuellement de nouveaux produits sur le marché et écouter les clients. Ces derniers souhaitent que vous soyez à l'écoute de leurs problèmes et que vous y trouviez une solution. Comme dans toute autre entreprise. »

La différence, sur le marché de la vidéo numérique, est ce que l'on gagne à surfer sur la vague. Les consommateurs demandant une bande passante accrue et davantage de produits offrant plus de caractéristiques, ViXS a connu une croissance fulgurante. Il y a cinq ans, ses ventes s'élevaient à 5 millions \$. Pour l'exercice clos le 30 janvier 2010, elles étaient de 58 millions \$US et, selon M^{me} Daub, au train où allaient les choses à la mi-2010, ViXS pourrait dépasser les 100 millions \$US pour l'année. Pour rester en tête, ViXS investit plus de 30 millions \$ cette année en recherche et développement.

L'arme secrète de l'entreprise est Indra Laksono, co-fondateur et chef de la technologie, qui a déposé plus de 60 brevets. En 2009, M. Laksono a reçu le prix de l'innovation et du leadership de l'Alliance canadienne pour les technologies avancées soulignant ses travaux en technologie de traitement vidéo et sa contribution à l'infrastructure technologique du Canada. M^{me} Daub espère que ViXS catalysera la croissance du secteur ontarien de la haute technologie. « Nos puces

sont très souples, déclare-t-elle. Grâce à leur vitesse et à leur puissance, elles pourraient pourvoir une foule de nouveaux appareils, services et secteurs, des décodeurs à la vidéosurveillance. Pour l'heure, ViXS n'a pas de clients au Canada, mais M^{me} Daub tente d'y remédier.

Encourager les nouvelles entreprises informatiques

Tirant parti de son propre réseau de capital risqueurs, ViXS encourage l'essor d'une nouvelle génération d'entreprises informatiques viables gravitant autour de ses principales technologies. M^{me} Daub espère que cela fera grossir la grappe de fabricants de puces sophistiquées qui se concurrenceront et se soutiendront les uns les autres. « Nous utilisons les installations de l'Université de Toronto et tentons de multiplier les programmes à l'Université de Waterloo, déclare-t-elle. J'aimerais voir davantage de fabricants de systèmes en Ontario développer des technologies liées aux microprocesseurs. Et de plus en plus de fabricants de microprocesseurs, parce que ce secteur est porteur. Nous avons l'occasion de réussir et nous devons la saisir. »

Secrets de la réussite technologique

Pour inspirer ces entrepreneurs, M^{me} Daub partage certains de ses secrets en matière de réussite technologique :

- **Chercher des talents de calibre mondial.** Lorsqu'elle ne trouve pas de candidats talentueux dans les universités ontariennes, M^{me} Daub les recrute facilement à l'échelle mondiale. « Si nous ne trouvons pas les meilleurs ici, nous cherchons à l'étranger. Les gens voient la région de Toronto comme un gros avantage, et encore plus maintenant compte tenu de la situation aux États-Unis. »
- **Affronter les épreuves.** Aux débuts de ViXS, en janvier 2001, le secteur des technologies s'effondrait; huit mois plus tard, le 11 septembre ébranlait encore plus la confiance des gens. « Nous avons traversé beaucoup d'épreuves, déclare M^{me} Daub. Nous avons travaillé très fort pour trouver du financement. J'ai rencontré 250 capital risqueurs partout dans le monde. » Ironie du sort, elle a trouvé son premier investisseur de départ et son principal bailleur de fonds à Ottawa, chez Celtic House Venture Partners.
- **Tirer parti de la fidélité du personnel.** En 2008, 89 pour cent des employés de ViXS ont participé à une offre privée d'actions de l'entreprise. Dans un contexte concurrentiel, le partage des bénéfices peut être une grande source de motivation et de maintien en poste. M^{me} Daub ajoute que, chez ViXS, « personne ne se lave les mains ».
- **Rationaliser.** « Étant financés par du capital de risque, nous avons très peu de marge d'erreur. Vous devez vous concentrer sur votre stratégie d'exécution. Une nouvelle puce peut coûter un million de dollars; dans ce cas, mieux vaut ne pas se tromper. » Contrainte, ViXS a mis au point plusieurs processus brevetés (que M^{me} Daub refuse de dévoiler) pour tester ses technologies et les expédier sans bogue.

Mais n'ayez pas peur de faire parfois des erreurs. « Nous en avons fait beaucoup. Si vous n'en faites pas, c'est peut-être que vos efforts sont insuffisants. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS	1994
VENTES ANNUELLES	19 millions \$US
NOMBRE D'EMPLOYÉS	105
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS	93 %

Selon Kevin North, président et chef de la direction de Dyadem, les grandes entreprises qui cherchent des logiciels de gestion des risques souhaitent souvent parler à des clients satisfaits avant d'acheter. Les clients de Dyadem, qui comptent sur ses solutions conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie, constituent son meilleur outil de vente.

Mû par les clients

Les clients satisfaits de Dyadem International lui procurent un avantage concurrentiel quand vient le moment de vendre ses produits de gestion des risques

Les sociétés actuelles sont des organismes complexes, dont les systèmes rigoureux d'information de gestion, conçus pour transformer le chaos en données utiles, normalisent les rapports de production, les flux de travaux et les méthodes de gestion. Mais ces systèmes de planification d'entreprise ont tout de même des limites. Selon Kevin North, président et chef de la direction de Dyadem International Ltd. de Toronto, ces gros programmes peuvent tenter de lier l'ensemble des données, mais ils ne peuvent vous aviser des dangers imprévus, vous permettre de réduire ces risques, ni vous aider à apprendre de vos erreurs. Voilà où Dyadem et autres concepteurs de logiciels de gestion des risques interviennent. M. North sait que ses concurrents finiront par l'imiter; il utilise donc une arme secrète pour permettre à Dyadem de rester en tête à long terme : la puissance des clients.

Fondée en 1994, Dyadem vendait à l'origine une application d'évaluation des risques des procédés dangereux dans l'industrie pétrolière et gazière. Lorsque M. North a pris la relève de la famille fondatrice en 2003, il a réalisé que ses systèmes de détection et d'atténuation des risques pourraient aider d'autres industries. Dyadem cible désormais plusieurs secteurs, comme les mines, les produits chimiques et pharmaceutiques, les appareils médicaux et l'électronique. « Nous pouvons déceler une multitude de risques, déclare M. North, de la conception et de la fabrication de produits aux opérations et aux ressources humaines, et les regrouper dans le tableau de bord d'une entreprise afin qu'elle les connaisse et sache ce qui fonctionne ou pas. Auparavant, aucune entreprise n'était capable de le faire. »

L'apprentissage au sein des entreprises

Imaginez une énorme explosion dans une entreprise de forage pétrolier. Une société bien dirigée voudrait en connaître les raisons et savoir comment éviter que cela se reproduise. Au-delà de la bonne gestion, cette information est exigée par les autorités de réglementation qui s'attendent à une conformité accrue des sociétés œuvrant dans des domaines sensibles, comme l'environnement ou les médicaments.

Selon M. North, un logiciel d'évaluation des risques transforme les grandes sociétés en organismes d'apprentissage. En analysant les risques propres à leur matériel, leurs procédés et leurs méthodes de sécurité, elles peuvent cerner leurs échecs et noter comment elles les ont surmontés. Cette information est ensuite partagée avec le personnel qui en a besoin, partout dans le monde, afin que tous apprennent à supprimer les erreurs coûteuses et évitables.

Les services de gestion des risques constituent un secteur d'avenir. Lorsque M. North a repris Dyadem en 2003, les ventes annuelles de 2002 avoisinaient 1,5 million \$US. En 2009, elles s'élevaient à 16,4 millions \$US et devraient atteindre, selon lui, 19 millions \$US en 2010. Impressionnant, compte tenu que trois ans plus tôt, M. North gérât seul les ventes et les opérations, tout en recueillant 8 millions \$US en capitaux pour embaucher des spécialistes chevronnés de la vente, de la gestion et de la finance.

Aujourd'hui, avec plus de 100 employés et des bureaux à Houston, Londres et Munich, Dyadem compte parmi ses clients des géants comme Chevron Corporation, General Motors, Hoffman-LaRoche Ltd., Johnson & Johnson Inc., Research In Motion Limited et Suncor Energy Inc.

Co-développement avec les clients

Comment, dans un secteur si sensible, une petite société canadienne s'est-elle imposée face à des géants comme Oracle et SAP pour s'associer à de grands clients mondiaux? « Nous avons misé sur l'expertise d'employés chevronnés, mais avons vraiment appris des clients, souligne M. North. Chaque produit a été mis au point de concert avec un client avant d'être commercialisé. »

Par exemple, Dyadem a collaboré avec Penn West Energy, de Calgary, pour mettre au point son logiciel de gestion des incidents et avec BP pour son application de gestion du changement. « Nous fabriquons des produits qui répondent aux besoins réels des clients », ajoute-t-il. Tout le monde y trouve son compte. Dyadem apprend comment ces entreprises gèrent les risques et les clients obtiennent un produit pratiquement fait sur mesure, qu'ils peuvent en plus utiliser bien avant leurs concurrents. Lorsqu'ils doivent commencer à payer le produit, Dyadem leur accorde habituellement une remise.

Kevin North les incite également à l'aider à vendre ses produits. Dans des domaines sensibles comme la gestion des risques, nombre de grandes entreprises souhaitent parler à des clients satisfaits avant d'acheter. Dyadem utilise beaucoup les témoignages de clients, les études de cas, les présentations conjointes et les exposés dans le cadre de conférences, en plus de présenter ses clients actuels aux clients éventuels. « Nous laissons nos clients voir d'autres clients vendre nos produits. »

Cette stratégie est devenue particulièrement importante pour la croissance de Dyadem après la récession. « Nos résultats sont meilleurs qu'en 2009, mais je ne croyais pas atteindre les 15 à 20 pour cent enregistrés cette année, souligne M. North. Les industries que nous desservons adoptent des plans plus prudents. Depuis la récession, elles ont accru les formalités d'approvisionnement. »

Selon M. North, Dyadem occupe une position de choix. Avec l'accroissement de la réglementation et l'obligation de fonctionner le plus efficacement possible, « les entreprises prennent la gestion des risques plus au sérieux que jamais », dit-il. Il pense en fait que Dyadem dispose de seulement deux ou trois ans avant que des géants comme SAP et Oracle entrent en jeu pour de bon. « La gestion des risques est pour eux un marché à forte croissance », ajoute-t-il. Il doit donc, en quelques années, positionner Dyadem de manière à s'associer à l'un de ces géants plutôt que d'être mise sur la touche. M. North espère que sa connaissance des clients donnera l'avantage à Dyadem : « Il ne s'agit pas seulement de conformité. La gestion des risques est un avantage concurrentiel qui améliore le chiffre d'affaires et la rentabilité. »

Les innovateurs en vedette

Sept entreprises ontariennes ont créé des produits révolutionnaires pour des clients de calibre mondial

CRS Electronics Inc.

CRS Electronics, de Welland, a débuté en 1998 en vendant des alarmes pour autobus scolaires qui avisent les conducteurs de vérifier la présence d'enfants endormis à bord à la fin du parcours. (CRS était l'acronyme de Child Reminder System.) Son président fondateur, Scott Riesebosch, ingénieur électricien, fabrique des « moteurs lumières » à DEL éconergétiques depuis 1998, lorsque la première DEL à haut rendement est arrivée sur le marché. Les DEL produisent une lumière « chaude » de qualité et consomment jusqu'à 85 % moins d'énergie que les lampes halogènes; la période de récupération type dans les bâtiments commerciaux est de un à deux ans. CRS, qui réalise 80 % de ses revenus à l'exportation, s'est lancée sur de nouveaux marchés, tels que l'aviation, l'éclairage public et commercial, et compte Sandals Resorts et Starbucks parmi ses clients. En septembre 2010, CRS a conclu un contrat avec Best Buy pour remplacer toutes les lampes halogènes de 50 watts par des DEL de six watts éconergétiques. Grâce à la nouvelle technologie de CRS, la lumière peut être atténuée sans clignotement ni changement de couleur, une autre première.



DNA Genotek Inc.

Voilà un créneau pratiquement inconnu : des produits qui aident les hôpitaux et les chercheurs à recueillir de l'ADN de meilleure qualité. Les analyses d'ADN aident les scientifiques à mieux comprendre et combattre la maladie, tout en permettant aux pharmaceutiques de tester leurs produits plus efficacement. La trousse d'autoprélèvement Oragene, mise au point par DNA Genotek d'Ottawa, facilite le prélèvement, la stabilisation et le transport des échantillons d'ADN. Les donneurs prélèvent des échantillons de leur salive et la technologie de conservation de Genotek élimine la congélation ou les échantillons sanguins plus difficiles à gérer. Conçues par le Dr Chaim Birnboim, fondateur et scientifique en chef, les trousse peuvent être envoyées pour analyse par la poste. Genotek a également adapté sa technologie à de nouveaux marchés, tels que des produits pour prélever l'ARN ainsi que l'ADN animal. Genotek compte plus de 2 000 clients, dont les universités Harvard, Yale, Stanford, Columbia, McGill et Cambridge.



Eco Waste Solutions

Vous trouverez Eco Waste Solutions de Burlington là où la route sinueuse se change en chemin de terre. Ses incinérateurs innovateurs détruisent les déchets résidentiels, industriels, commerciaux et hospitaliers, habituellement dans des endroits éloignés où aucun autre système n'est disponible : bases militaires, camps miniers, cliniques médicales distantes et petites collectivités. Grâce à un processus breveté à plusieurs étapes, la technologie d'Eco Waste convertit les déchets solides en gaz, les nettoie dans un deuxième compartiment à une température de 1 000 °C, puis s'en sert pour produire de l'énergie. Selon Steve Meldrum, président et chef de la direction de l'entreprise, à son arrivée en 2003, Eco Waste travaillait sur trop de marchés. Il l'a aidée à se concentrer sur les clients distants des Amériques, amenant l'entreprise à se focaliser sur un plus petit nombre de clients importants. En 2009, elle a remporté un important contrat avec l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) visant à fournir quatre groupes d'incinérateurs mobiles déployables en tout temps par les corps expéditionnaires.



GuestLogix Inc.

En raison de la concurrence tarifaire, les compagnies aériennes cherchent comment refaire leurs marges. Nous avons presque tous déjà payé des frais de bagages; les compagnies aériennes nous invitent désormais à magasiner en ligne depuis notre siège. GuestLogix, de Toronto, mène cette tendance; sa plateforme OnTouch^{MC} permet aux compagnies aériennes d'offrir une vitrine embarquée. Les achats courants sont les repas, les boissons, les divertissements en vol, les accessoires de bien-être, les cadeaux, le transport terrestre, les billets de spectacle et autres produits et services à destination. La clientèle comprend aujourd'hui près de 38 pour cent de l'industrie aérienne mondiale. Durant la conférence d'octobre 2010, qui a accueilli 150 clients et partenaires commerciaux, Tom Douramakos, président et chef de la direction de GuestLogix, a déclaré s'attendre à une croissance accrue : « Les solutions de vente comme OnTouch permettent aux compagnies aériennes d'offrir une expérience unique à leurs passagers, empreinte de leur marque et offrant plusieurs points de contact qui élargissent les relations clients bien au-delà de la cabine. »



NRT Technology Corp.

NRT Technology Corp., de Toronto, a débuté sous le nom de National Retail Technologies, qui concevait et fabriquait des terminaux point de vente. John Dominelli, son président fondateur, s'est lassé des faibles marges de ce secteur. Visant des marchés plus lucratifs, il a mis au point des guichets automatiques (GAB) pour les casinos, qui nécessitent sécurité personnalisée, qualité et innovation. Aujourd'hui, NRT a fabriqué et installé plus de 4 000 GAB QuickJack au Canada, aux États-Unis et jusqu'à Singapour et Macao, qui traitent plus de 800 millions d'opérations par an. Les derniers kiosques QuickJack2 offrent le remboursement de billets, la distribution de monnaie et les services habituels, permettant aux joueurs d'éviter les files d'attente à la caisse pour retourner jouer plus rapidement. Prochaine étape pour NRT, la QuickTable qui offrira des services complets, y compris la détection de faux billets, aux jeux de table, facilitant le passage du poker au craps ou aux machines à sous. « Nous répondons aux besoins de nos clients, déclare M. Dominelli. Nous les écoutons et adaptons nos produits en conséquence. »



EXI-PLAST Custom Moulding Ltd.

Avec plus de 25 ans d'expérience en fabrication de plastique et 24 pour cent de ses revenus à l'exportation, EXI-PLAST Custom Moulding, située à Huron Park, près du lac Huron, se félicite de répondre aux besoins de clients locaux et internationaux. En plus de fournir des services de moulage par soufflage et injection certifiés ISO à des entreprises des secteurs industriel, agricole, automobile et ménager, l'usine allégée d'EXI-PLAST fabrique un éventail de produits exclusifs : porte-pinceaux, range-accessoires et accessoires pour salle de bain, citernes pluviales, refroidisseurs de boisson isothermes et roues pour chariots de jardin. EXI-PLAST fabrique même des écureuils en plastique en l'honneur du célèbre écureuil blanc, une curiosité naturelle de la ville voisine d'Exeter. « Ces deux dernières années, nous avons beaucoup investi en nouvelles technologies robotiques et dans la mise à niveau des machines afin de rester concurrentiels et d'offrir des prix attrayants à nos clients », déclare Frank Zawalsky, président et chef de la direction.



Vive Nano

Les nanotechnologies ne sont plus des technologies futuristes (comme les réacteurs dorsaux ou les voitures volantes) qui semblent toujours inaccessibles. Les nanomatériaux (qui mesurent des milliardièmes de mètre) sont déjà incorporés dans des produits de consommation, des raquettes de tennis en fibre de carbone aux textiles résistant aux taches. Vive Nano, de Toronto, produit à la chaîne des nanoparticules pour diverses applications industrielles, de la purification de l'eau à l'accroissement de l'efficacité des pesticides en passant par l'amélioration de celle des réactions chimiques. La technologie de miniaturisation de Vive crée des matériaux ultra petits, mais aussi facilement applicables et intégrables à une matrice protectrice qui les empêche de s'agglomérer de nouveau. Avec sa nouvelle usine pilote qui fabrique plus de cinq tonnes de nanoparticules par an, Vive projette de diminuer le coût des nanomatériaux de qualité tout en mettant au point d'autres applications comme les revêtements optiques et la biochimie.



Points de vue sur l'innovation

« Il existe une façon de mieux faire – trouvez-la. »

THOMAS EDISON, INVENTEUR

« L'innovation démarque le chef de file de ceux qui le suivent. »

STEVE JOBS, VISIONNAIRE D'APPLE

« Pour atteindre le plein potentiel de prospérité du Canada, nous devons adopter les changements de l'environnement mondial actuel – en délaissant les politiques favorables au confortable status quo pour encourager l'innovation et la prise de risques. »

ROGER MARTIN ET JAMES MILWAY, INSTITUTE FOR COMPETITIVENESS & PROSPERITY

« Tout ce qui peut être inventé a été inventé. »

CHARLES H. DUELL, COMMISSAIRE, UNITED STATES PATENT OFFICE, 1899

« Ne dites jamais aux gens comment faire les choses. Fixez-leur des objectifs et ils vous surprendront par leur ingéniosité. »

GEORGE S. PATTON, FILS., GÉNÉRAL DE L'ARMÉE AMÉRICAINE

« Satisfaire les clients est la meilleure de toutes les stratégies. »

MICHAEL LEBOEUF, AUTEUR ET CONSEILLER EN GESTION INTERNATIONALE

« Si vous n'échouez pas de temps à autre, c'est que vous ne faites rien de très innovant. »

WOODY ALLEN, COMÉDIEN ET RÉALISATEUR

« Dans l'ancienne économie, on disait “ne répare pas ce qui marche bien”; dans la nouvelle économie, “il faut casser ce qui marche avant que les concurrents le fassent”. L'innovation est donc le moteur de toute chose. »

DONALD TAPSCOTT, AUTEUR ET CONSULTANT

« L'innovation consiste à transformer une idée en un produit que l'on peut fabriquer et commercialiser. »

WATTS S. HUMPHREY, INGÉNIEUR LOGICIEL

« Parfois, on observe si longtemps une porte qui se ferme que l'on voit trop tard celle qui est ouverte. »

ALEXANDER GRAHAM BELL, INVENTEUR DU TÉLÉPHONE

« La créativité, c'est penser à de nouvelles choses. L'innovation, c'est d'en faire. »

THEODORE (TED) LEVITT, ÉCONOMISTE ET PROFESSEUR À LA HARVARD BUSINESS SCHOOL

Ressources

Gouvernement de l'Ontario

Ministère du Développement économique et du Commerce, Services consultatifs aux entreprises

Des conseillers en gestion dans 12 bureaux régionaux aident les petites et moyennes entreprises de l'Ontario à développer leurs activités. Leur expertise englobe la planification d'entreprise, le financement, l'exportation et l'accès à un réseau de personnes et de ressources visant à accroître l'innovation, la compétitivité et la rentabilité. Pour joindre un conseiller dans votre région, rendez-vous sur le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Petites et moyennes entreprises >> Développement d'une entreprise >> Parler aux spécialistes.

Guide des programmes à l'intention des entreprises de l'Ontario

Ce guide offre aux entreprises ontariennes des renseignements sur les programmes et les services financés par le gouvernement. Pour le parcourir par catégorie, rendez-vous à l'adresse www.ontario.ca/fr/business_program/index.htm.

CROISSANCE DES EXPORTATIONS : Programmes, services et partenariats

Les possibilités ci-dessous sont conçues pour répondre aux besoins des exportateurs débutants et chevronnés, que vous ayez besoin d'évaluer la préparation de votre entreprise à l'exportation ou de définir des stratégies d'accès aux marchés et d'expansion dans votre secteur.

Nouveaux exportateurs aux États frontaliers (NEEF)

Le NEEF est une initiation pratique aux principes de l'exportation vers les États-Unis. Le programme de deux jours comprend des séances d'information données par des experts ainsi que la visite d'un poste frontalier américain et d'un entrepôt de traitement des commandes. Le ministère offre également, à divers endroits en Ontario, un séminaire court et intensif d'une demi-journée portant sur les principes fondamentaux de l'exportation appelé « CONTACTS Export ». Consultez le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Commerce international et investissement >> Exportation Ontario >> Se préparer à exporter >> Les programmes Nouveaux exportateurs aux États frontaliers et ITEXus.

Exportateurs TI vers les États frontaliers américains (ITEXus)

ITEXus est un programme rentable de développement des exportations conçu pour permettre aux entreprises des TI prêtes à exporter d'accéder à des marchés informatiques régionaux clés dans les États américains frontaliers. Consultez le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Commerce international et investissement >> Exportation Ontario >> Se préparer à exporter >> Les programmes Nouveaux exportateurs aux États frontaliers et ITEXus.

Missions commerciales virtuelles (MCV)

Le ministère du Développement économique et du Commerce offre des MCV par vidéoconférences afin de rassembler des exportateurs ontariens, des gens d'affaires étrangers et des experts des marchés. Les MCV sont un moyen rentable de cerner de nouvelles possibilités d'exportation, de présenter votre entreprise et de « rencontrer » des partenaires étrangers éventuels. Consultez le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Commerce international et investissement >> Exportation Ontario >> Établir votre marché d'exportation >> Reconnaître votre marché d'exportation >> Missions commerciales virtuelles.

Missions commerciales et expositions

Le ministère du Développement économique et du Commerce organise des missions à l'étranger et des présentations de l'Ontario à de grandes foires commerciales internationales. En participant à ces programmes, les entreprises ontariennes peuvent découvrir de nouveaux marchés, mieux se faire connaître à l'étranger et nouer des liens sur des marchés prioritaires. Apprenez-en davantage sur le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp en cliquant sur Commerce international et investissement >> Exportation Ontario >> Établir votre marché d'exportation >> Reconnaître votre marché d'exportation >> Missions commerciales ou Foires et expositions commerciales.

Centres de marketing à l'étranger

Relevant du ministère du Développement économique et du Commerce du gouvernement de l'Ontario, ils sont présents sur les principaux marchés mondiaux. Leurs activités comprennent la promotion des biens et des services produits en Ontario ainsi que l'accès à ceux-ci, la renommée de la province en tant que lieu propice aux affaires et la diffusion d'information commerciale sur les marchés clés. Pour obtenir la liste des dix centres présents dans huit pays, rendez-vous sur le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Commerce international et investissement >> Investir en Ontario >> Présence de l'Ontario dans le monde.

Accès aux marchés d'exportation – Programme de développement des marchés mondiaux (AME)

Le programme Accès aux marchés d'exportation est conçu pour aider les petites et moyennes entreprises à accéder aux marchés étrangers et à s'y développer. Les entreprises d'au moins cinq employés dont les ventes annuelles s'élèvent à 500 000 \$ ou plus peuvent recevoir une contribution couvrant jusqu'à 50 pour cent des coûts admissibles de développement des ventes à l'exportation. Consultez le site Web <http://exportaccess.ca> pour savoir si votre entreprise est admissible.

CROISSANCE PAR L'INNOVATION : Programmes, services et partenariats

Les possibilités figurant dans la colonne suivante visent à soutenir les entreprises ontariennes qui s'intéressent à l'innovation, à la recherche et au développement (R.-D.) et à l'établissement de relations et de partenariats stratégiques à long terme en vue d'accroître leurs activités.

Contacts Énergie

En partenariat avec le ministère du Développement économique et du Commerce, Manufacturiers et Exportateurs du Canada, la plus importante association industrielle et commerciale du pays, présente les séances « Contacts Énergie » en 2010 et 2011 afin de sensibiliser les manufacturiers ontariens aux secteurs canadiens à forte croissance de l'énergie renouvelable et de leur permettre de nouer des liens. Pour connaître les prochaines séances et en savoir davantage, consultez le site <http://cme-mec.ca/francais/> et cliquez sur Événements.

Répertoire des manufacturiers et des fournisseurs de l'Ontario

Les manufacturiers de l'Ontario qui souhaitent nouer des partenariats stratégiques à long terme au sein des chaînes d'approvisionnement de l'énergie sont encouragés à s'inscrire en ligne sur nos répertoires relatifs aux sables bitumineux et aux énergies éolienne et solaire, en y détaillant leurs capacités. Les entreprises qui y figurent offrent un large éventail de produits et de services et partagent une solide réputation en matière de productivité, de qualité et d'innovation. Ce service est gratuit. Pour chercher dans le répertoire, soumettre un profil et faire les liens appropriés, rendez-vous sur le site www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Liens avec le monde de l'énergie et choisissez le lien Sables bitumineux, Éolienne, Solaire ou Nucléaire qui mène au répertoire.

Ministère de la Recherche et de l'Innovation de l'Ontario (MRI)

Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à soutenir les activités de recherche et d'innovation. Le ministère de la Recherche et de l'Innovation offre des programmes adaptés aux entreprises. Consultez le site www.ontario.ca/innovation et cliquez sur La recherche de financement? >> Entreprises.

Centres d'excellence de l'Ontario (CEO)

La mission des CEO est de transformer des idées en revenu. Créés en réponse aux plus importants défis concurrentiels de l'Ontario, les CEO facilitent la croissance économique en soutenant la R.-D. dans le secteur industriel, l'apparition de nouveaux débouchés sur les marchés et la commercialisation de découvertes de pointe. Les CEO établissent des liens étroits avec l'industrie et le milieu universitaire et stimulent le transfert de connaissances en aidant les esprits créatifs à se perfectionner et à mettre leurs compétences sur le marché. www.oce-ontario.org

Financement et crédits d'impôt

Crédit d'impôt à l'innovation de l'Ontario (CIIO)

Le crédit d'impôt à l'innovation de l'Ontario est un crédit remboursable qui est offert à toutes les entreprises qui effectuent de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) en Ontario. L'ensemble des dépenses de fonctionnement et 40 pour cent des dépenses en immobilisations sont admissibles. Pour déterminer votre admissibilité, communiquez avec un conseiller de votre région : www.ontariocanada.com/ontcan/1medt/fr/home_fr.jsp et cliquez sur Petites et moyennes entreprises >> Développement d'une entreprise >> Parler aux spécialistes.

Exportation et développement Canada (EDC)

Exportation et développement Canada (EDC) est la société de crédit à l'exportation du Canada; elle offre des solutions de financement, d'assurance et de gestion du risque en vue d'aider les exportateurs et les investisseurs canadiens à élargir leurs activités à l'international. Près de 80 pour cent des clients d'EDC sont de petites et moyennes entreprises. www.edc.ca

Banque de développement du Canada (BDC)

La Banque de développement du Canada fournit de nombreux outils de financement aux exportateurs, dont une aide pour les activités de marketing international, l'adaptation des produits aux marchés étrangers et la R.-D. concernant les nouveaux matériels ou les nouvelles technologies. www.bdc.ca

Recherche

Institute for Competiveness & Prosperity

Cet institut indépendant sans but lucratif mesure et surveille la compétitivité, la productivité et le progrès économique de l'Ontario comparativement aux autres provinces canadiennes et aux États américains. Financé par le gouvernement de l'Ontario, l'institut a pour mandat de partager directement ses conclusions de recherche avec le public. Les membres bénévoles de son groupe de travail sont des chefs de file dans leur domaine d'activité et de recherche. L'institut et son groupe de travail souhaitent grandement contribuer à l'accroissement de la compétitivité, de la productivité et de la capacité d'innovation de l'Ontario afin d'assurer la création de bons emplois, l'accroissement de la prospérité et une meilleure qualité de vie à tous les Ontariens. www.competetprosper.ca

Lecture

Accelerating out of the Great Recession: How to Win in a Slow-Growth Economy, David Rhodes et Daniel Stelter, McGraw-Hill Books, 2010.

The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value through Global Networks, Prahalad, C.K. et M.S. Krishnan, McGraw-Hill Books, 2008.

Remerciements

Le ministère du Développement économique et du Commerce désire remercier les chefs, les présidents et les propriétaires des petites et moyennes entreprises (PME) prospères de l'Ontario, les experts et les auteurs de commentaires qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leur expérience et leurs points de vue pour la rédaction de ce rapport.

Profil des chefs d'entreprises

Kevin North

Président et chef de la direction

Dyadem International Ltd.

Toronto

www.dyadem.com

Mike Dejak

Vice-président directeur

Eco-Tec Inc.

Pickering

www.eco-tec.com

Phillip (Rocky) Simmons

Président du conseil et fondateur

Eco-Tec Inc.

Pickering

www.eco-tec.com

John Gillespie

Président

Flying Colours Corp.

Peterborough

www.flyingcolourscorp.com

Shelley Bacon

Président

Northern Cables Inc.

Brockville

www.northerncables.com

Don Little

Président

The Prestressed Group

Windsor

www.psi-hci.com

Sally Daub

Présidente et chef de la direction

ViXS Systems Inc.

Toronto

www.vixs.com

Table ronde des chefs d'entreprises

Lesley de Repentigny

Présidente et chef de la direction

DriveWise Canada

Barrie

www.drivewisesafety.com

Jake Tamminga

Président

Jaylor Fabricating Inc.

Orton

www.jaylor.com

Kim Lewis, père

Président du conseil et chef de la direction

Liqui-Force Services

Kingsville

www.liquiforce.com

Steve Longlade

Directeur général

Paris Equipment Manufacturing Ltd.

Paris

www.peml.com

Michael J. Soligo

Chef de la direction et président

RWDI

Guelph

www.rwdi.com

Experts

David Foot

Auteur; conseiller; professeur émérite

Université de Toronto

Footwork Consulting Inc.

Toronto

www.footwork.com

John Jurcik

Président

Venshore Mechanical Ltd.

Thunder Bay

www.venshore.com

James Milway

Directeur général

Institute for Competitiveness & Prosperity

Toronto

www.competeprosper.ca

Jayson Myers

Président et chef de la direction

Manufacturiers et Exportateurs du Canada

Ottawa

www.cme-mec.ca

Innovateurs en vedette

CRS Electronics Inc.

Welland

www.crselectronics.com

DNA Genotek Inc.

Ottawa

www.dnagenotek.com

Eco Waste Solutions Inc.

Burlington

www.ecosolutions.com

Exi-Plast Custom Moulding Ltd.

Huron Park

www.exiplast.on.ca

GuestLogix Inc.

Toronto

www.guestlogix.com

NRT Technology Corp.

Toronto

www.nrtpos.com

Vive Nano

Toronto

www.nntech.com

Ministère du Développement économique et du Commerce

Services consultatifs auprès des entreprises

Des conseillers dans 12 bureaux régionaux de l'Ontario offrent des services de consultation et de soutien des programmes aux petites et moyennes entreprises innovatrices axées sur la croissance à l'échelle nationale et internationale. Pour communiquer avec un conseiller de votre région, consultez le site www.ontario.ca/economy.

Série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

Rapport 18

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 rendement élevé.

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

Ministère du Développement économique et du Commerce
Direction des services consultatifs auprès des entreprises
56, rue Wellesley Ouest, 4^e étage
Toronto (Ontario) M7A 2E7
www.ontario.ca/economy

ISBN 978-1-4435-5460-2

