RÉTROSPECTIVES DE LA FOIRE AUX IDÉES 2013

100 GRANDS ESPRITS SE CROISENT ET SE RECONTRENT

Le forum annuel entre pairs des propriétaires et des chefs d'entreprises innovatrices à forte croissance de l'Ontario.

FAITS SAILLANTS DE LA CONFÉRENCE 27-28 FÉVRIER 2013

Exposé d'ouverture
Connaissez-vous réellement vos partenaires étrangers?
Chris Mathers, expert en sécurité internationale
Page 2

Conférencier principal
Un siècle de réussites et d'innovations chez IBM
John M. Lutz, président, IBM Canada Ltée
Page 3

Séance plénière
Aperçu de l'année à venir par l'oracle économique de l'Ontario
Don Drummond, Institut C.D. Howe
Page 4

Ateliers
Êtes-vous un bon leader?
Financement de la croissance
La course aux gens talentueux
Allègement de la gestion
Pages 5 à 11

Perspectives sur le leadership
Séance exclusive à la Foire aux idées 2013
Jim Balsillie, cofondateur, Research In Motion Ltd.
Conversation avec Tom Clark
Page 12

SUR LES LIEUX

Une grosse tempête de neige a frappé Toronto, mais cela n'a pas empêché 160 personnes de participer à la réception de réseautage de la Foire aux idées le 27 février 2013. Organisée par le ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi, la Foire aux idées est un forum unique où les dirigeants d'entreprises les plus dynamiques de l'Ontario discutent de questions de leadership, écoutent des experts et échangent des opinions, des stratégies et des pratiques exemplaires. Il s'agit d'une occasion à ne pas manquer pour tisser des liens avec ses pairs et les renforcer.

À gauche : De nouveaux liens se tissent et de vieux amis se retrouvent à la réception d'ouverture de la Foire aux idées 2013, qui en est à sa 18e édition.

Bienvenue à la Foire aux idées 2013

L'honorable Eric Hoskins, ministre du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi, a félicité les chefs d'entreprises pour leurs idées qui contribuent à stimuler l'innovation et la croissance économique, lors de la 18e Foire aux idées annuelle à Toronto.

M. Hoskins a exprimé sa reconnaissance à l'égard du dynamisme et de la détermination dont font preuve les chefs d'entreprise présents pour se lancer sur les marchés internationaux. Il comprend leurs défis depuis que lui et son épouse, Samantha Nutt, ont cofondé en 1999 l'organisme international de bienfaisance War Child, qui aide des centaines de milliers d'enfants dans des régions touchées par la guerre partout dans le monde.

Le ministre a félicité les participants de prendre les risques nécessaires pour créer des emplois et favoriser une croissance économique durable. Il a souligné l'immense contribution des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Ontario au renforcement de l'économie de la province. L'Ontario compte 400 000 PME, qui représentent la moitié du PIB des entreprises et 40 % des exportations totales de la province.

Selon M. Hoskins, le gouvernement de l'Ontario poursuit ses efforts pour créer le climat qui favorisera la réussite future des entreprises.

Il a mentionné l'initiative L'Ontario propice aux affaires que le gouvernement a lancée en 2008. Depuis, plus de 800 000 exigences réglementaires ont été éliminées. Il a aussi indiqué que, grâce aux récents changements fiscaux, le taux d'imposition des sociétés en Ontario est inférieur au taux moyen des pays du G8 et du G20 et à celui des États et du gouvernement américains.

M. Hoskins a souligné plusieurs nouvelles activités, dont les forums internationaux des exportateurs, un partenariat avec l'Ontario Chamber of Commerce visant à améliorer l'expertise d'exportation des PME, à faire connaître les débouchés sur les marchés émergents et à accroître le nombre d'exportateurs ontariens.

Enfin, il a indiqué qu'un mois auparavant, le premier ministre Dalton McGuinty avait mené une mission commerciale en Chine avec 38 entreprises et organismes ontariens. « Ils y ont présenté l'expertise de l'Ontario en matière de technologies propres et de produits agroalimentaires novateurs. Cette mission très fructueuse a permis de créer plus de 800 M$ de nouveaux partenariats », a-t-il dit.

Il a ensuite souligné que la prospérité de l'Ontario repose sur le renforcement de nos relations et partenariats d'affaires avec l'étranger. Des missions commerciales ontariennes sont prévues dans ces régions afin de tirer profit des possibilités qu'offrent ces marchés à croissance rapide.

« La prospérité de l'Ontario repose sur le renforcement de nos relations et partenariats d'affaires avec l'étranger. »

L'établissement d'une collaboration entre entreprises pour maximiser la compétitivité de l'Ontario est tout aussi important. La Foire aux idées permet aux chefs d'entreprises de l'Ontario d'échanger sur les stratégies, les pratiques exemplaires et les idées innovatrices afin de relever les défis de la croissance.

En travaillant avec tous ses partenaires, l'Ontario tirera profit de nouveaux débouchés et renforcera sa réputation de « place offrant des possibilités infinies ».

CONNAISSEZ-VOUS RÉELLEMENT VOS PARTENAIRES ÉTRANGERS?

« Si nous voulons travailler à l'étranger, nous devons, en tant que Canadiens, faire savoir que nous sommes honnêtes en affaires. »

Écoutez toujours cette petite voix interne appelée intuition qui vous dit de sortir d'une affaire, d'une pièce ou même d'un pays.

Ce n'est pas une réplique de *CSI*, mais plutôt un avertissement de Chris Mathers, expert en sécurité internationale, conseiller spécialisé en matière de crime et de risque et auteur de *Crime School: Money Laundering – True Crime Meets the World of Business and Finance*.

M. Mathers a ouvert la Foire aux idées 2013 avec des anecdotes et des conseils qui ont incité l'auditoire à écouter. Son message clé : les entreprises doivent faire le grand saut sur les marchés mondiaux tout en étant conscientes des dangers.

« Quand vous proposez de faire des affaires avec des gens dans un autre pays, comment savoir s'ils sont légitimes? », a demandé cet ancien agent d'infiltration de la GRC qui s'est fait passer, entre autres, pour un gangster, un trafiquant de drogue et un blanchisseur d'argent. Il a souligné que, même si la majorité des gens sont foncièrement bons, les perceptions de la fraude, de l'activité criminelle, de l'égalité des sexes et des faux semblants varient grandement d'un pays à l'autre et il importe d'être prêt à faire face à toute éventualité sur le marché mondial.

COUREZ-VOUS DES RISQUES?

Les fraudes internationales les plus courantes sont la fraude bancaire (faux), la manipulation des états financiers, la fraude en matière de valeurs mobilières et d'assurance et le « bateau fantôme », dont la cargaison disparaît dans un port inconnu. Les autres risques incluent le blanchiment d'argent, la corruption, l'espionnage, le crime lié aux TI et les activités extrémistes comme le terrorisme.

À quel point êtes-vous vulnérable? Au chapitre de la corruption, M. Mathers a formulé cette règle générale : 10 % des gens sont foncièrement honnêtes, 10 % sont malhonnêtes et, pour les autres, tout dépend de la situation.

Selon lui, la corruption est souvent ancrée dans la culture de certains pays. Les entreprises nord-américaines peuvent avoir beaucoup de mal à accepter notamment de soudoyer les vérificateurs de l'impôt. M. Mathers distingue les paiements de facilitation des pots-de-vin. Dans le premier cas, on peut, par exemple, payer quelqu'un pour accélérer le service et, dans le second, soudoyer un fonctionnaire pour obtenir un permis d'importation.

Il conseille fortement de naviguer prudemment dans ces eaux. Les cadeaux ou les pots-de-vin importants peuvent vous rendre redevable. De même, si vous acceptez des cadeaux, précisez que vous allez les déclarer afin de ne pas être dans la poche de gens d'affaire ou de fonctionnaires corrompus.

« La rationalisation des comportements criminels attire des ennuis dans le monde entier, a averti M. Mathers. Ne franchissez pas cette ligne parce que vous êtes pressé de conclure une affaire ou que tout le monde le fait. N'acceptez pas cela comme le prix à payer pour faire des affaires. »

SURMONTER LES DÉFIS

Le mieux, c'est d'enquêter sur les éventuels partenaires commerciaux dès le départ – antécédents criminels et (ou) actions au civil. Cela peut être difficile, selon M. Mathers, pour diverses raisons : le gouvernement étranger pourrait être complice d'activités criminelles, absence de registre de casiers judiciaires ou exactitude douteuse des registres financiers et de l'état civil.

« Si vous avez recours à des enquêteurs privés pour votre diligence raisonnable à l'étranger, choisissez des gens qui respecteront la loi, a-t-il conseillé. Si nous voulons travailler à l'étranger, nous devons, en tant que Canadiens, faire savoir que nous sommes honnêtes en affaires. »

M. Mathers a donné ces autres avertissements concernant les affaires dans des pays étrangers ou sur de nouveaux marchés.

Choisir ses agents locaux avec soin

Nombre de sociétés nord-américaines embauchent des agents locaux lorsqu'elles cherchent à établir des relations. Assurez-vous de faire preuve de diligence raisonnable. Il peut y avoir un côté caché aux gens qui prétendent pouvoir tout faire, comme servir d'interprète, obtenir des laissez-passer ou trouver des fournisseurs. Leurs contacts peuvent être des criminels, des insurgés ou des contrebandiers qui se livrent à des activités clandestines et à la corruption.

Faire preuve de diligence raisonnable

Savez-vous si les employés qui participent à vos opérations à l'étranger :

- *sont toxicomanes?*
- *sont alcooliques ou joueurs?*
- *participent à des jeux clandestins?*
- *fréquentent des prostituées?*
- *ont un casier judiciaire ou ont fait de la prison pendant qu'ils étaient à votre service?*

M. Mathers a averti de suivre les pratiques appropriées pour vérifier les antécédents judiciaires des employés, notamment en obtenant d'abord leur consentement.

Prendre garde aux faux compliments

En voyage, les hommes doivent se méfier des femmes qui les abordent dans les bars. « Croyez-moi, vous ne ressemblez pas à Brad Pitt », a blagué M. Mathers, apportant une note de légèreté à une situation potentiellement grave. « Ne tombez pas dans le piège de prostituées embauchées par des criminels pour vous soutirer des renseignements. »

UN TYPE DE CRIME DIFFÉRENT

La perception que la criminalité, surtout violente, s'est accrue peut être attribuée à la diffusion des nouvelles 24 heures sur 24, selon M. Mathers. « En fait, il n'y a pas beaucoup plus de crimes; c'est juste un type différent, comme le cybercrime », a-t-il dit. Par exemple, il a souligné les fameuses arnaques nigérianes promettant la richesse, qui sont disséminées par courriel tous les jours à travers le monde et qui ne cessent de faire des victimes chez les gens sans méfiance.

Les messages de M. Mathers sur les risques potentiels du commerce international ont suscité beaucoup d'enthousiasme et de discussion après sa présentation. Des participants ont partagé leurs expériences quant aux questions soulevées, alors que d'autres ont donné des exemples malheureux de fraude chez leurs propres employés. Il ne fait aucun doute que le sujet a trouvé un écho dans l'auditoire, même si certains ont évalué leur vulnérabilité aux risques graves comme plutôt faible.

Que les chefs d'entreprise sentent ou non que ces pièges les menacent, eux et leurs sociétés, l'exposé a sensibilisé l'auditoire à certains risques souvent inexprimés.

DERNIER CONSEIL

M. Mathers espère que les chefs de la direction écouteront son dernier conseil : « Visitez d'autres pays… parcourez le monde… mais n'oubliez pas de revenir à la maison, dans le plus beau des pays. »

UN SIÈCLE DE RÉUSSITES ET D'INNOVATIONS CHEZ IBM

Voici une étude de cas réelle qui semblera familière à nombre de vieux routiers.

Une entreprise connaît un succès immense en vendant des produits de pointe sur les marchés mondiaux.

Puis, dans les années 1980, tout se met à changer. L'entreprise ne domine plus le marché, ses rivaux comblant l'écart en matière d'innovation et ses produits devenant presque des articles courants. Dans les années 1990, alors que son déclin semble inévitable, un dirigeant visionnaire entrevoit un nouvel avenir dans les services aux entreprises et permet à l'entreprise de rétablir sa réputation d'innovateur grâce à un virage culturel.

Il s'agit d'un défi auquel font face les fabricants de l'Ontario et de nombreuses autres sociétés : trouver et conserver un avantage concurrentiel sur un marché mondial où l'on trouve plus d'imitateurs que d'innovateurs. C'est l'histoire d'IBM, le fabricant d'ordinateurs autrefois intouchable qui a renouvelé sa formule en délaissant le marché des produits de masse pour s'attaquer aux grands problèmes des entreprises et des gouvernements.

LES HAUTS ET LES BAS D'IBM VUS DE L'INTÉRIEUR

La relance d'IBM recèle de nombreuses leçons. Même si John M. Lutz, président d'IBM Canada Ltée, est en poste seulement depuis janvier 2012, il compte 28 ans de service chez IBM, notamment à titre de directeur général des services mondiaux, de directeur général mondial du secteur des services financiers et, fait crucial, d'adjoint administratif du président du conseil et chef de la direction visionnaire, Louis V. Gerstner, Jr.

M. Lutz a amorcé son exposé en exprimant son admiration pour le travail des gens présents et en affirmant qu'il avait toujours pensé quitter IBM pour lancer sa propre entreprise. Il a même déclaré que la peur l'avait peut-être empêché de se lancer en affaires. M. Lutz a ensuite présenté l'histoire d'IBM, soulignant que l'avenir a toujours été difficile à prédire. Il a cité Thomas J. Watson, ancien président du conseil d'IBM qui, avant de céder sa place à son fils Tom dans les années 1950, avait indiqué que le marché mondial des ordinateurs se limiterait à cinq unités. (Il a aussi fait référence à un article de *Popular Mechanics* publié en 1949 selon lequel les ordinateurs pèseraient un jour seulement 1,5 tonne.)

> « Nous entreprenons plus de projets qu'avant, mais n'hésitons pas à y mettre fin. »
>
> LOUIS V. GERSTNER, JR., PRÉSIDENT DU CONSEIL, IBM, 1993 À 2002

M. Lutz a indiqué que les premières machines de bureau d'IBM représentaient l'ère de la tabulation, soit l'automatisation du stockage de données très stables et fiables, qui a mené à 50 ans de systèmes programmables, d'abord grâce aux cartes perforées, qui ont fait place aux ordinateurs, aux logiciels et au stockage de données électronique. Cette technologie pave maintenant la voie aux ordinateurs cognitifs, des systèmes à données complètes qui peuvent presque penser en apprenant, en adaptant et en formulant de nouvelles réponses.

M. Lutz a cité en exemple Watson, le superordinateur d'IBM qui, en 2011, a vaincu les deux champions de l'émission *Jeopardy!*, comprenant les nuances et les subtilités qui auraient confondu les processeurs précédents. Watson s'attaque maintenant à des problèmes sociétaux dans les services financiers et les technologies de la santé. Avec le passage aux données volumineuses, la demande de décisions « qualitatives » ne s'accroîtra que lorsque l'on s'attaquera entre autres aux prévisions météorologiques, au changement climatique et à l'exactitude des données.

CATASTROPHE ÉVITÉE

Il s'en est fallu de peu pour qu'IBM ne mène pas cette transition. En 1992, « nous savions que la situation était problématique, se rappelle-t-il. Nous avions fait beaucoup d'erreurs. » Les marchés d'IBM étaient menacés et celui des ordinateurs personnels n'était pas assez rentable. Pire, IBM se concentrait sur ses propres technologies et recherches, dans son seul intérêt (vous rappelez-vous OS/2?). « Nous avons inventé l'expression "pas inventé ici" », a déclaré M. Lutz.

En 1993, on a recruté le premier chef de la direction à l'extérieur de la société : M. Gerstner, ancien PDG de RJR Nabisco, Inc. Selon lui, IBM se centrait trop sur elle-même. M. Lutz a mentionné une visite de M. Gerstner dans un laboratoire; impressionné, il avait demandé : « À qui annoncerons-nous cela? » La réponse : « Seulement à l'interne. »

Comme IBM manquait de ressources et de temps, il a réduit les effectifs et vendu des actifs pour réduire les coûts. Il a aussi annulé un plan de démembrement de la société. Il a uni l'entreprise sous une seule marque et un seul système de rémunération au rendement (employés récompensés selon les résultats globaux d'IBM et non ceux de leur division ou de leur secteur).

Sa nouvelle vision tirait parti de l'expertise globale d'IBM – matériel, logiciels et services – pour offrir des solutions technologiques complètes aux entreprises et aux institutions, stratégie qui prévaut toujours à l'heure actuelle. La capitalisation boursière d'IBM est ainsi passée de 30 G$ en 1993 à 153 G$ en 2003, et elle atteint maintenant 234 G$.

CADRE D'ORIENTATION DE LA TRANSFORMATION

Les deux chefs de la direction subséquents ont poursuivi le travail de M. Gerstner : Samuel J. Palmisano (2003 à 2011), qui a fait d'IBM la première « entreprise mondiale intégrée », et Virginia « Ginni » Rometty, qui supervise maintenant les nouveaux marchés et la transition vers une nouvelle ère informatique. Selon M. Lutz, le plus important, c'est qu'IBM s'est axée sur la « transformation », un cadre comportant trois volets : promouvoir la croissance, favoriser la productivité et changer la culture.

Il a quelque peu détaillé les tactiques d'IBM au profit des membres de l'auditoire faisant face au changement dans leur entreprise.

Selon lui, la croissance vient de deux sources : la concentration sur les marchés émergents, dont la croissance « dépasse de 10 points » celle des grands marchés d'Europe, d'Amérique du Nord et du Japon, et les acquisitions. IBM a acheté 100 entreprises de logiciels ces cinq dernières années, dont Varicent Software Incorporated, Algorithmics Inc., Platform Computing Inc. et Clarity Systems de l'Ontario. « Dorénavant, nous nous axons sur le partenariat », a déclaré M. Lutz. Pour accroître la productivité, IBM fait appel à des « services à valeur ajoutée » (amélioration des services internes communs), à la transformation des processus de bout en bout et au regroupement de ses ressources de TI en un seul réseau mondial intégré.

M. Gerstner disait souvent que la culture était primordiale. IBM s'est efforcée d'établir une culture fondée sur les valeurs et de se doter d'une capacité rigoureuse de gestion du changement. « Il a créé un groupe de transformation dont une grande partie des responsabilités est axée sur le changement », a dit M. Lutz.

IBM a publié des articles sur ses six principes de changement :

- *Lancer un mouvement.*
- *Établir clairement la gouvernance de la transformation.*
- *Fonder les discussions sur des données (utiliser des outils d'analyse pour transformer les données en connaissances intuitives et ne jamais prendre de décisions fondées sur des « histoires »).*
- *Simplifier radicalement les processus opérationnels.*
- *Investir dans l'innovation transformatrice.*
- *Incarner un leadership créatif.*

« Nous devons tous opérer une transformation continue, car tout évolue maintenant de plus en plus vite », a conclu M. Lutz.

Enfin, il a mentionné que les partenariats sont essentiels. « Nos travaux les plus intéressants sont réalisés en partenariat, ce qui contraste avec notre ancienne mentalité. »

Durant la période de questions, le modérateur Tom Clark, correspondant politique en chef de Global News, a demandé à M. Lutz d'expliquer comment IBM parvient à innover. « Avant, nous avions une bonne idée et la développions, a-t-il dit. Maintenant, nous entreprenons encore plus de projets, mais n'hésitons pas à y mettre fin. L'échec doit faire partie du processus et doit être accepté. »

LES CHANGEMENTS MONDIAUX REDÉFINISSENT L'AVENIR ÉCONOMIQUE DE L'ONTARIO

« On prévoit que d'ici 2026, les économies émergentes représenteront les deux tiers de l'économie mondiale. Historiquement parlant, c'est une croissance ultra rapide. »

Bien que les prévisions de croissance économique en Ontario soient qualifiées d'anémiques et de décevantes, Don Drummond, membre de la faculté Matthews de politiques publiques mondiales de l'Université Queen's et co-président du Conseil de compétitivité fiscale de l'Institut C.D. Howe, affirme qu'il faut s'y habituer, mais pas pour les raisons que l'on croit. La relance économique sera bien différente cette fois-ci en raison de l'évolution fondamentale de l'économie mondiale.

M. Drummond, considéré comme l'un des meilleurs économistes du Canada, anticipe souvent l'avenir en matière d'argent. Dans les années 1990, il a été l'un des stratèges en chef du ministère des Finances qui sont venus à bout du déficit fédéral et jeté les bases d'importantes réformes fiscales. De 2000 à 2010, il a été économiste en chef à la Banque TD, vivant ainsi de l'intérieur la crise économique mondiale de 2008. En 2008, il a écrit avec Derek Burleton le rapport *Time for a Vision of Ontario's Economy*, qui recommandait fortement de remplacer la taxe de vente provinciale par une taxe sur les produits et services harmonisée.

En 2012, il a présidé la Commission de la réforme des services publics de l'Ontario, la Commission Drummond, créée pour conseiller le gouvernement sur la façon d'équilibrer le budget et d'optimiser l'utilisation des fonds affectés aux programmes gouvernementaux.

RÉVISION DES DONNÉES À LA BAISSE

Selon M. Drummond, « il y a de bonnes raisons de croire que le taux de croissance du PIB au Canada durant la prochaine année sera d'environ 2 % et qu'il sera à peu près le même aux États-Unis »; il ne faut pas espérer atteindre de nouveau les taux de croissance élevés qui ont suivi les ralentissements économiques précédents parce que les statistiques sous-jacentes ne le confirment pas.

Les deux principaux facteurs qui alimentent la croissance sont la population active et la productivité. Avec le départ à la retraite imminent des baby-boomers, le taux de croissance prévu de la population active n'atteindra que 0,8 %, grâce surtout à l'immigration. De plus, la productivité augmente en raison de la réforme fiscale.

« Il y a eu une révolution dans l'imposition du capital en Ontario et au Canada, a-t-il dit. En 1999, les entreprises d'ici payaient les impôts les plus élevés du monde développé. Ils sont maintenant sous la moyenne des pays industrialisés et bien en dessous de celle des É.-U. » La productivité devrait augmenter de 1,2 % grâce à la réforme fiscale et aux récents investissements dans l'infrastructure. L'addition de ces chiffres donne une croissance de 2 %.

TRANSFORMATION DE L'ÉCONOMIE MONDIALE

L'Ontario ne sera pas seul à connaître une croissance léthargique. « Le monde développé croîtra à petite vitesse, déclare M. Drummond. D'un point de vue mondial, ce n'est plus lui qui mène la croissance, mais plutôt les économies émergentes. » En 1980, ces économies comme celles de l'Inde, de la Chine et de l'Amérique latine représentaient environ le tiers de l'économie mondiale. En 2009, c'était un peu plus de la moitié. D'ici 2026, elles devraient en représenter les deux tiers. « Historiquement parlant, c'est une croissance ultra rapide », a affirmé M. Drummond.

Cette transformation fondamentale influera sur l'avenir économique de l'Ontario. La crise économique de 2008 a démontré que les économies occidentales et leurs systèmes financiers étaient plus interreliés et interdépendants que ce que l'on croyait. Les grands marchés d'exportation de l'Ontario ont toujours été les pays développés et non les économies émergentes à croissance rapide. Même si le commerce augmente avec la Chine, l'Inde et les autres marchés émergents, il demeure minuscule par rapport à nos échanges avec les É.-U.

> « Nous devons adopter un nouveau modèle économique [qui obligerait les entreprises et les gouvernements à évoluer]. »
>
> DON DRUMMOND, MEMBRE DE LA FACULTÉ MATTHEWS DE POLITIQUES PUBLIQUES MONDIALES DE L'UNIVERSITÉ QUEEN'S ET CO-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE COMPÉTITIVITÉ FISCALE DE L'INSTITUT C.D. HOWE

La réduction des écarts salariaux dans le monde est un autre facteur fondamental. Le salaire des travailleurs qualifiés semble se stabiliser à 17 $ l'heure. En Chine, les taux salariaux augmentent, tandis qu'au Canada et aux É.-U., ils diminuent. Depuis 10 ans, on observe une compression des salaires au Canada et aux É.-U. La fermeture de l'usine de Caterpillar Inc. à London, en Ontario, en est un excellent exemple.

Cette tendance (17 $ l'heure) pourrait avoir un important effet d'entraînement. Bien qu'elle accroisse le marché de la consommation dans les économies émergentes, elle nuirait à nos classes moyennes. Il y aurait aussi moins de raisons de transférer la fabrication dans des régions où la main-d'œuvre est moins chère, surtout pour les produits à valeur élevée.

NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

« Nous devons adopter un nouveau modèle économique », a indiqué M. Drummond. Les entreprises et le gouvernement devront évoluer. Par exemple, nous devons exporter plus, mais il propose une stratégie très différente. « Au Canada, la moitié des exportations provient de nos 50 plus grandes sociétés, a-t-il dit. Les secteurs de l'automobile et de l'énergie mis à part, il ne reste pas grand-chose. » Seulement 2 % des petites entreprises canadiennes exportent activement. Selon lui, il faut élargir cette base et cibler les secteurs à valeur ajoutée comme les services financiers et de santé.

Les entreprises doivent innover davantage : au Canada, 30 % des travaux de recherche se font dans les universités, ce qui est le double de la moyenne des pays membres de l'OCDE. Bien que cela soit difficile, les entreprises canadiennes doivent investir plus d'argent dans l'innovation, admet-il. Les entreprises américaines, qui servent souvent de modèle en la matière, tirent d'énormes avantages directs et indirects des milliards investis en R-D par les organismes militaires et de défense. M. Drummond a vite fait remarquer qu'il ne suggérait pas au Canada d'adopter la démarche américaine.

EN RÉSUMÉ : Les ateliers

PRÉSENTATEUR

DON DRUMMOND, MEMBRE DE LA FACULTÉ MATTHEWS DE POLITIQUES PUBLIQUES MONDIALES DE L'UNIVERSITÉ QUEEN'S ET CO-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE COMPÉTITIVITÉ FISCALE DE L'INSTITUT C.D. HOWE

CHANGEMENT DE CAP POUR LE GOUVERNEMENT?

Les entreprises ne sont pas les seules à devoir s'adapter aux nouvelles réalités économiques. Les gouvernements doivent aussi le faire. « La situation financière n'est plus ce qu'elle était, a-t-il dit. Le déficit ne s'est pas résorbé. » Les gouvernements comptaient auparavant sur la reprise d'une forte croissance de l'économie et des revenus pour éliminer les déficits. Compte tenu de la conjoncture économique mondiale, cela est improbable.

Que devraient-ils faire alors? La Commission Drummond a été créée en vertu du Budget de mai 2011 pour répondre à cette question. Son mandat était d'examiner l'évolution fondamentale à long terme du fonctionnement du gouvernement de l'Ontario.

Neuf mois plus tard, elle a publié un rapport de 543 pages renfermant 362 recommandations précises, dont environ 40 % ont été depuis mises en œuvre.

La commission n'a rien négligé : les éléments importants comme les soins de santé, l'éducation et les régimes de retraite, les organismes et leur fonctionnement et la gamme de subventions aux entreprises administrées par plusieurs ministères. « Nous avons évalué si un avantage net découlait des subventions, a dit M. Drummond. Des impôts étaient versés aux entreprises pour les aider à croître et à créer des emplois. Si le gouvernement n'avait pas perçu ces impôts, ceux-ci auraient sans doute été dépensés, générant de l'activité économique. » La commission n'a pu déterminer clairement si ce transfert d'argent aux entreprises avait vraiment créé d'autres avantages nets pour l'ensemble de l'Ontario. Elle a proposé d'axer le soutien aux entreprises sur la croissance de la productivité plutôt que la création d'emplois. Certains crédits d'impôt et exemptions devraient être réformés. On devrait regrouper le financement et la gestion des programmes. Le système devrait être plus responsable et plus transparent.

> « Les deux principaux facteurs qui alimentent la croissance sont la population active et la productivité. »

Selon M. Drummond, « l'Ontario est l'endroit parfait pour une entreprise mondiale. Notre main-d'œuvre est l'une des plus qualifiées au monde, notre régime fiscal est très concurrentiel et nous sommes à côté du marché américain. Nous avons ce qu'il faut pour prospérer dans la nouvelle économie mondiale. Nous n'avons qu'à faire bouger les choses. »

100 GRANDS ESPRITS SE CROISENT ET SE RECONTRENT

Le matin du jeudi 28 février 2013, quatre ateliers simultanés ont débuté à 8 h :

Êtes-vous un bon leader?

Financement de la croissance

Recrutement et fidélisation d'employés qualifiés (ou course aux gens talentueux)

Votre gestion est-elle réellement allégée?

Le rôle essentiel du leadership qui est ressorti constamment pendant la conférence et les ateliers a été sans contredit un signe de la complexité du contexte commercial actuel et de la période de changement que nous vivons. Des quatre ateliers proposés, le plus populaire a été « Êtes-vous un bon leader? », qui a été divisé en deux groupes.

Les cinq séances (c.-à-d. quatre sujets/cinq groupes) se voulaient interactives, sur le ton de la conversation, les présentateurs et les animateurs des ateliers fournissant des conseils et suscitant des discussions franches et ouvertes entre les participants.

Après les ateliers, un groupe de présentateurs, accompagné de Tom Clark, modérateur de la Foire aux idées, a présenté les faits saillants de chacun. Tous ont convenu que le temps avait passé très vite et que les discussions avaient été animées, captivantes, intéressantes et surtout informatives et instructives.

Les résumés des ateliers (pages 6 à 11) présentent en détail les conclusions de chaque séance.

FOIRE AUX IDÉES 2014 : NOTEZ LA DATE MAINTENANT

Les chefs d'entreprises ontariennes à forte croissance qui participent à la Foire aux idées exportent sur de multiples marchés internationaux, investissent dans la R-D, ont une productivité supérieure à la moyenne, s'engagent à favoriser l'innovation et la croissance de leur entreprise et créent la majorité des emplois.

INSCRIVEZ LA FOIRE AUX IDÉES 2014 À VOTRE AGENDA

26 et 27 FÉVRIER 2014

Hôtel Delta Meadowvale
Mississauga (Ontario)

Participez au forum de la prochaine Foire aux idées pour établir des liens avec des chefs d'entreprise et des chefs de file confrontés aux mêmes défis.

D'autres renseignements seront communiqués!

Les rapports des conférences précédentes sont accessibles à l'adresse **ontario.ca/wisdomexchange.**

ÊTES-VOUS UN BON LEADER? (I) : Pratiques à suivre, pièges à éviter

PRÉSENTATEUR :
STEVEN STEIN,
FONDATEUR ET CHEF DE LA DIRECTION, MULTI-HEALTH SYSTEMS INC.

ANIMATEUR :
GUY MARINI,
PRÉSIDENT, GUY MARINI & ASSOCIATES

Tout a commencé par un exercice simple qui a suscité des idées étonnantes.

« Êtes-vous un bon leader? » n'est pas une question à laquelle les chefs d'entreprise réfléchissent très souvent, mais elle a dû les toucher, car il y avait salle comble à l'atelier de la Foire aux idées 2013 dirigé par Steven Stein (en haut à droite), psychologue clinicien, fondateur et chef de la direction de Multi-Health Systems Inc. (MHS), et animé par Guy Marini (en haut à gauche), président de Guy Marini & Associates.

Il y avait sur les tables disposées autour de la salle des centaines de photos dignes du magazine *National Geographic* : troupeaux d'éléphants, oiseaux en vol, chiot endormi, athlète au meilleur de sa forme et saint homme indien en pleine méditation.

M. Stein a demandé aux participants de visualiser ce à quoi ressemblait le dirigeant idéal et de déterminer ce qui distinguait le plus leurs propres qualités de chef de cet idéal. Il les a invités à se lever et à faire le tour de la salle pour choisir une image qui représentait le dirigeant idéal et une autre qui illustrait leur propre style de leadership (photo du bas). De retour à leur place, ils se sont présentés et, en tenant les deux images, ils ont décrit en quoi elles correspondaient à leur compréhension personnelle du leadership. Les résultats ont été étonnamment révélateurs.

QUEL EST VOTRE STYLE DE LEADERSHIP?

Selon une femme qui avait assuré la prospérité de son entreprise pendant plus de 20 ans, la photo d'un chef d'orchestre, qui doit s'assurer que tous ses musiciens jouent ensemble de manière à créer une magnifique sonorité, est ce qui symbolise le mieux un grand leader. Un coucher de soleil paisible illustrait son style. Elle avait perdu le feu sacré, a-t-elle admis, et pensait davantage à prendre sa retraite qu'à amener son entreprise vers de nouveaux sommets.

Un autre chef d'entreprise tenait la photo d'un groupe d'hommes sur la plage mettant un gros bateau à l'eau et celle d'un cheval courant seul sur une plaine déserte. « Le leadership selon moi, c'est susciter un esprit d'équipe visant un but commun. J'ai malheureusement tendance à prendre les devants et je n'ai pas toujours la patience d'attendre les retardataires. »

On a fait le tour de la salle. Un homme a choisi la photo d'un gentil saint-bernard, car il avait parfois l'impression d'être trop faible et de ne pas pouvoir tenir les gens responsables. Une autre personne tenait la photo d'une masse, car elle reconnaissait s'en prendre quelquefois trop durement aux gens. À chaque révélation, les autres participants hochaient la tête et gloussaient parfois. Nombreux sont ceux qui ont admis partager les mêmes défauts.

Il est vite devenu évident que, même s'il y a nombre de styles de leadership différents (visionnaire, meneur, mâle alpha et intégrateur), chaque dirigeant a ses faiblesses. L'important était de reconnaître les lacunes et de les combler.

L'un des participants a expliqué comment son entreprise de services professionnels a fait appel à un conseiller en leadership pour l'aider à régler certains problèmes. Les associés et les employés clés ont effectué des évaluations. « Les résultats ont été révélateurs, a-t-il dit. À la fin du processus, nous nous comprenions mieux et savions pourquoi les choses se gâtaient parfois. »

Un autre a fait pouffer les gens de rire lorsqu'il a révélé comment il comblait son manque de leadership. « Je suis un mou, a-t-il dit, j'ai donc pris un homme de main dans mon entreprise. Lorsqu'une tâche difficile doit être exécutée, je la lui confie. »

LE LEADERSHIP CHANGE À MESURE QUE L'ENTREPRISE CROÎT

À mesure qu'une entreprise grandit, passant de une ou deux personnes à un effectif de 100 à 200 employés, ses dirigeants doivent évoluer avec elle.

Les forces d'une entreprise en démarrage peuvent devenir ses faiblesses, au point même de la faire échouer. Savoir quand et comment lâcher prise est un défi pour de nombreux participants à l'atelier.

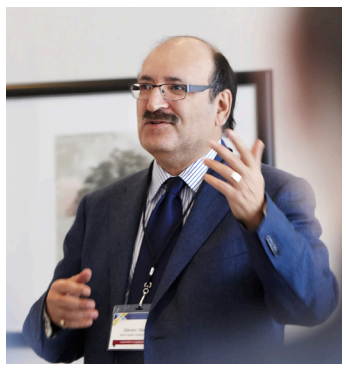
Comme l'a dit l'un d'eux, dès qu'une entreprise atteint une certaine taille, le dirigeant doit s'y consacrer plutôt que d'y travailler. Un consensus a vite émergé : à mesure que l'entreprise croît, le leadership est de plus en plus une question de culture et de valeurs – comment les inculquer aux nouveaux employés, les maintenir lorsqu'il y a moins de contacts personnels avec les employés et les imposer au besoin.

Un participant a raconté comment son entreprise a commencé à battre de l'aile. Elle était en expansion, mais il n'y avait pas de cohésion. L'équipe de direction a dressé la liste des compétences de l'employé idéal; la fiabilité, la créativité et la loyauté étaient en tête de liste. L'expertise technologique arrivait au cinquième ou sixième rang, mais l'équipe a découvert qu'elle en avait fait la principale exigence d'embauche.

« La technologie peut être enseignée, mais les compétences générales sont innées, a-t-il dit. La modification de nos pratiques d'embauche a redressé l'entreprise. »

Les gens approuvaient autour de la table. Bon nombre de participants en sont venus à la même conclusion sur l'importance des valeurs communes au sein de l'entreprise. « Un indésirable peut rendre l'environnement toxique, a déclaré un dirigeant, puisant de toute évidence dans son expérience. L'analogie de la pomme pourrie qui peut gâter tout le baril est vraie. »

« Nous avons dû renvoyer notre meilleur employé, car il ne s'adaptait pas à la culture, a déclaré un autre participant. Son départ a eu une incidence positive presque immédiatement. »



> « Le leadership selon moi, c'est susciter un esprit d'équipe visant un but commun. J'ai malheureusement tendance à prendre les devants et je n'ai pas toujours la patience d'attendre les retardataires. »
>
> PARTICIPANT À L'ATELIER

LE LEADERSHIP DEVIENT-IL PLUS FACILE AVEC LE TEMPS?

À la fin de l'atelier, M. Stein a demandé aux participants : « Avez-vous une question sur le leadership que vous avez peur de poser? Vous avez la chance d'obtenir des réponses de vos pairs. »

Quelqu'un dans le coin a demandé : « Devient-il plus facile? Quand les difficultés s'arrêtent-elles? » Même si la question a fait rire, tout le monde a compris le dilemme. « Vous devez établir des limites inviolables, a conseillé un participant. Au début de chaque année, j'établis mes dates de vacances et les moments à passer en famille et rien ne les fera changer. »

« Vous devez mettre la bonne équipe en place et déléguer », a suggéré un autre participant. « Si vous voulez que les difficultés cessent, vous devez être proactif, a affirmé un troisième. Sinon, cela ne s'arrêtera jamais. »

Selon les participants, la gestion proactive, la création d'équipes et la transmission de valeurs constituent les grandes qualités du leadership. De toute façon, elles étaient représentées dans les images du leader idéal choisies par les participants au début de la séance.

Dans un sens, l'atelier a donné un aperçu de ce à quoi ressemble la direction d'une entreprise ontarienne à forte croissance en 2013 : exigeante, mais la plupart d'entre eux ne voudraient faire autrement.

ÊTES-VOUS UN BON LEADER? (II) : Pratiques à suivre, pièges à éviter

PRÉSENTATRICE :
SHEILA HAMILTON, GESTIONNAIRE PRINCIPALE, THE OSBORNE GROUP

ANIMATEUR :
TIM ROONEY, ASSOCIÉ FONDATEUR, ROONEY, EARL & PARTNERS

« La gestion consiste à faire les choses comme il faut; le leadership, à faire ce qu'il faut. »

Sheila Hamilton (photo du haut), gestionnaire principale au Osborne Group, a emprunté cette citation au gourou de la gestion Peter Drucker, amorçant une discussion animée parmi les participants (photos du centre et du bas), qui ont cerné les caractéristiques clés du leadership et évalué leur propre rendement. Un dirigeant, selon l'un des participants, est un visionnaire stratégique qui s'entoure de personnes fiables et respectées sur lesquelles il peut compter pour faire le travail afin de se libérer des tâches quotidiennes. « Il faut beaucoup d'efforts pour trouver et former ces personnes afin de se concentrer sur la stratégie », a souligné un chef d'entreprise. Le rôle du gestionnaire, plus tactique, est de s'occuper du quotidien et de la gestion des employés une fois la stratégie établie.

Un autre participant a comparé un dirigeant à un guide touristique qui indique la direction à suivre. Un chef d'entreprise a souligné qu'un dirigeant doit aussi être un motivateur. « C'est une chose de fournir une orientation, mais c'en est une autre d'inspirer les employés à la suivre », a-t-il dit.

Bien que les chefs d'entreprise aient convenu que l'établissement de la vision de l'organisme est un rôle crucial du dirigeant, certains ont souligné que la vision devait évoluer. Il faut maîtriser la gestion du changement, surtout dans des conditions difficiles. « Si la vision n'évolue pas au rythme du monde, alors rien ne va plus », a indiqué un participant.

PRINCIPAUX DÉFIS DU LEADERSHIP

La majorité des chefs d'entreprise ont admis que la tâche la plus ardue était la communication, particulièrement d'écouter les employés et de gérer une jeune génération de travailleurs. Ce n'est pas le seul défi du leadership, mais c'est un fil conducteur qui relie la plupart des grands enjeux liés au « personnel ». En voici des exemples : trouver les bonnes personnes et les retenir; motiver et habiliter les employés; créer et diffuser une culture d'entreprise cohérente; faire face au choc des cultures suivant une fusion; trouver et former un successeur.

La portée des questions soulevées et les discussions ultérieures ont souligné le fait que le leadership est complexe et qu'il n'existe pas de solution unique. « J'ignore si quelqu'un peut répondre à toutes les questions », a indiqué M^me^ Hamilton.

> « La voie de la réussite est truffée d'erreurs; l'objectif est d'apprendre de vos bévues. »
>
> TIM ROONEY, ASSOCIÉ FONDATEUR, ROONEY, EARL & PARTNERS

« En tant que dirigeant, j'ai commis toutes les erreurs », a ajouté l'animateur, Tim Rooney (à gauche, photo du centre), associé fondateur de Rooney, Earl & Partners et ancien PDG d'un certain nombre de sociétés internationales à forte croissance. « La voie de la réussite est truffée d'erreurs; l'objectif est d'apprendre de vos bévues. »

LE LEADER IDÉAL

Les participants à l'atelier se sont divisés en petits groupes afin de discuter des plus importantes caractéristiques d'un bon dirigeant. Ils ont dressé une liste de traits et de compétences.

Un leader est visionnaire et résolu, il se connaît bien, ose prendre des risques et est capable de rebondir après un échec. Il est aussi un bon communicateur, un modèle à suivre et un rassembleur qui inspire et sait écouter les gens.

PRATIQUES EXEMPLAIRES ET PIÈGES À ÉVITER

La plupart des participants ont perfectionné leurs qualités de chef au fil du temps et ont appris, en cours de route, des pratiques exemplaires et les pièges à éviter.

Les pratiques exemplaires consistent à habiliter les employés, à encourager la communication bidirectionnelle avec le personnel, à remettre en question les réactions automatiques aux situations difficiles, à démontrer le type d'intégrité et d'engagement auquel vous vous attendez et, surtout, à être patient. Il faut prendre le temps d'écouter les employés, un geste qui n'est pas naturel pour beaucoup d'entrepreneurs passionnés.

Négliger de communiquer ou supposer que tout le monde comprend de la même façon sont des pièges à éviter. Il importe de parler avec les employés et de les écouter, puis de vérifier s'ils sont tous sur la même longueur d'onde et vont dans la même direction. Cela vous donne aussi l'occasion d'inspirer la passion à partir de la base, plutôt que l'inverse, et de reconnaître les contributions des employés dans l'ensemble de l'organisme.

Enfin, vous devez reconnaître que chaque dirigeant a des forces et des faiblesses. Cela signifie que, si vous voulez être un bon dirigeant, vous devez parfois prendre le taureau par les cornes et trouver un moyen de faire les choses différemment, comme apprendre à écouter davantage la génération Y ou à mieux communiquer avec elle.

DIX PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES D'UN BON DIRIGEANT

Les participants ont déterminé les compétences et traits suivants d'un bon dirigeant :

- *être visionnaire;*
- *bien se connaître;*
- *être résolu;*
- *prendre des risques;*
- *être résilient;*
- *être un bon communicateur;*
- *savoir écouter;*
- *être un modèle à suivre;*
- *être rassembleur;*
- *susciter l'inspiration.*

THÈMES RÉCURRENTS DE LA SÉANCE

Même si différents secteurs étaient représentés et que les chefs d'entreprise possédaient des compétences diverses, certains thèmes communs sont ressortis.

Le rôle principal d'un dirigeant est de définir la culture de l'entreprise. Il doit d'abord créer la vision, la promouvoir et l'adapter constamment, au besoin, et maintenir le contact avec les employés pour s'assurer d'atteindre les objectifs fixés.

La plus grande force d'un dirigeant peut aussi être sa principale faiblesse. Un certain nombre de participants du domaine de l'ingénierie ont admis avoir eu de la difficulté à passer à un rôle de leader, qui nécessite de bonnes compétences en communication.

La bonne manière de diriger dépend souvent des gens que l'on dirige. Les employés expérimentés et confiants requièrent peu de supervision, tandis que d'autres peuvent avoir besoin de plus d'encadrement.

De l'avis de tous, un bon dirigeant possède une combinaison de traits de caractère comme l'intégrité et de compétences comme la capacité de gérer le changement.

FINANCEMENT DE LA CROISSANCE : Quoi faire lorsque la banque dit « Non! »

PRÉSENTATEUR :
DAVID DODS, EXPANSION DE L'ENTREPRISE, OMNI-RAND INC.

PRÉSENTATRICE :
JACOLINE LOEWEN, ADMINISTRATRICE, CROSBIE & COMPANY INC.

ANIMATEUR :
BRIAN MACDONALD, CONSEILLER PRINCIPAL EN GESTION OPÉRATIONNELLE, MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DU COMMERCE ET DE L'EMPLOI

« Vous ne trouverez pas de BMW chez un concessionnaire Volkswagen. Apprenez à vous connaître et à connaître vos besoins. »
JACOLINE LOEWEN, ADMINISTRATRICE, CROSBIE & COMPANY INC.

Il faut décider, à un moment de la vie de presque toutes les sociétés, quelle qu'en soit la taille, si l'on veut qu'elle prenne de l'expansion.

Si la décision est affirmative, la croissance doit souvent se faire vite et à grands frais. Que faites-vous si le moment est venu pour passer à la prochaine étape, mais que les prêteurs traditionnels ne veulent pas vraiment vous aider? Comment faire pour ne pas rater cette occasion? Que faire et à qui vous adresser?

Les réponses à ces questions sont venues de deux vétérans du secteur financier : David Dods (au centre, photo de droite) d'Omni-Rand Inc., spécialiste des prêts garantis par des actifs comme les stocks, les comptes débiteurs, la machinerie et le matériel, et Jacoline Loewen (à droite, photo de gauche et deuxième à partir de la gauche, photo de droite) de Crosbie & Company Inc., spécialiste de la recherche de solutions financières pour les propriétaires exploitants et les entreprises familiales. Brian MacDonald (à gauche sur les deux photos), conseiller principal en gestion opérationnelle au ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi, s'est joint à M. Dods et M^me^ Loewen.

TROIS LOIS IMMUABLES DE LA FINANCE

M^me^ Loewen a commencé par affirmer que le monde de la finance est complexe et que la plupart des gens devraient demander des conseils ou de l'aide avant de s'y aventurer. « Pour paraphraser un vieil adage, les entreprises viennent de Mars et la finance, de Vénus, a-t-elle indiqué. Vous devez entendre la vérité sur votre situation, si dure soit-elle, avant de commencer à chercher du financement. Personne dans la même situation que vous ne vous la dira. » Ce conseil reflétait la première des trois lois immuables de la finance à se rappeler, selon M. MacDonald, lorsqu'on cherche à obtenir du financement :

1. *Obtenir un avis impartial d'un observateur externe sur la santé de votre entreprise.*

2. *S'assurer que les prêts-relais ont une fin déterminée.*

3. *Chercher au bon endroit.*

Ces trois règles ont servi de cadre à l'atelier et à l'échange de points de vue. Les experts ont insisté sur le fait qu'il faut se préparer – bien se préparer – avant d'entrer dans un bureau pour demander de l'argent.

« À titre d'ancien banquier, je peux vous dire que l'image que les gens projettent reflète généralement qui ils sont, a déclaré M. MacDonald. Ils arrivent souvent sans s'être préparés et, si les faits qu'ils présentent ne sont pas exacts, la rencontre ne se passera pas bien pour eux. »

M. Dods a ajouté : « On n'a souvent qu'une chance. Si on la rate, la nouvelle se répand, en quelque sorte, et on peut ne pas en avoir une deuxième. »

M^me^ Loewen a poursuivi sur la notion de préparation en demandant combien de gens dans la salle étaient sur LinkedIn. Selon elle, les rares personnes qui ne l'étaient pas avaient raté le métro. À une époque où Internet a fait en sorte d'égaliser les chances d'accès à l'information et à d'autres personnes, il n'y a aucune excuse pour ne pas être prêt. « Réseautage!, a-t-elle conseillé. Il est important d'établir des relations et il existe des outils de réseautage aujourd'hui pour le faire. Utilisez-les. Regardez ce qui se passe, qui est en ligne et ce qu'ils font. Surveillez vos concurrents et empruntez sans vergogne leurs idées de réseautage. »

NE PAS SE LANCER TROP TÔT

La deuxième règle, soit celle de s'assurer que les prêts-relais ont une fin déterminée, même si elle a suscité des gloussements, a été clairement comprise. Il y a un moment pour prendre de l'expansion et un moment pour passer à l'action. Soyez prêt, mais ne vous lancez pas trop tôt. « Il s'agit en fait de déterminer le bon moment, a indiqué M. MacDonald. Si vous ne le faites pas, si vous ne voulez pas passer à l'étape suivante, vous ne devriez pas demander de financement. Le pont que vous imaginiez se transformera en quai. »

La troisième loi immuable, soit celle de chercher au bon endroit, a été interprétée et discutée sous deux angles. Durant la longue discussion sur le pour et le contre des différentes options de financement, M. Dods et M^me^ Loewen ont incité les entreprises en croissance à faire preuve de prudence avant de céder des actions en échange de financement. « Vous devriez attendre le plus longtemps possible avant de vous résoudre à céder des actions, a dit M. Dods, car, en y pensant bien, cela entraîne une dilution du capital de votre entreprise. »

NE PAS SOUS-ESTIMER SA VALEUR

M^me^ Loewen a ajouté que, selon son expérience, les entreprises canadiennes semblent souvent se sous-estimer, ce qui les entraîne parfois à céder des actions trop tôt. Elle a raconté l'histoire d'une boulangerie qui a été vendue par ses fondateurs après 15 ans pour être revendue trois ans plus tard à un montant dix fois plus élevé. Elle a continué en disant avoir vu beaucoup d'entreprises aller au mauvais endroit compte tenu du financement dont elles avaient réellement besoin. Elle a répété que certaines entreprises sous-estimaient leur valeur, rappelant aux participants qu'il y a en fait très peu de grandes entreprises en Ontario.

« La plupart des sociétés de la province ont dix employés ou moins; il y a donc fort à parier que la plupart d'entre vous sont à la bonne place et que vous vous en tirez plutôt bien. Vous devez faire très attention de ne pas vous retrouver comme du menu fretin parmi les requins. Par ailleurs, vous ne trouverez pas de BMW chez un concessionnaire Volkswagen. Apprenez à vous connaître et à connaître vos besoins. »

L'atelier s'est terminé par une discussion sur les notions acquises – les divers moments de vérité qu'ont connus les participants. Un homme a dit réaliser maintenant que son entreprise se portait beaucoup mieux qu'il le croyait. Un autre a indiqué qu'il solliciterait de l'aide et des conseils avant de chercher du financement. M^me^ Loewen a conclu l'atelier ainsi : « Il y a un investisseur pour chaque personne dans la salle. L'argent est là et votre entreprise réussira finalement à l'obtenir. Ne vous sous-estimez pas. Déterminez ce que vous voulez, demandez de l'aide pour évaluer votre situation, préparez-vous bien et lancez-vous. »

LA COURSE AUX GENS TALENTUEUX : Tirez-vous de l'arrière?

PRÉSENTATEUR :
STEPHEN CRYNE, PRÉSIDENT, CANADIAN EMPLOYEE RELOCATION COUNCIL (CERC)

PRÉSENTATEUR :
JEFF NUGENT, PRÉSIDENT FONDATEUR, CONTINGENT WORKFORCE SOLUTIONS INC. (CWS)

PRÉSENTATEUR :
STEVEN WRIGHT, PRÉSIDENT, GEORGE A. WRIGHT & SON LTD.

ANIMATEUR :
KELLY BRYAN MURRAY, CONSEILLER COMMERCIAL PRINCIPAL, MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DU COMMERCE ET DE L'EMPLOI

Vu la retraite imminente d'un grand nombre de travailleurs âgés qualifiés et le manque de relève, le Conference Board du Canada prévoit que d'ici 2025, l'Ontario fera face à une pénurie de plus de 360 000 employés qualifiés.

Les participants à l'atelier ont abordé ce sujet et d'autres problèmes relatifs aux RH avec les trois experts, Stephen Cryne (à droite, photo de gauche), Jeff Nugent (photo du haut à droite) et Steven Wright (à gauche, photo de gauche), et l'animateur Kelly Bryan Murray (photo du bas à droite).

- *M. Cryne, président du CERC, chef de file mondial du recrutement, de la fidélisation et de l'embauche de gens talentueux, collabore avec le gouvernement pour assouplir les exigences entravant la mobilité des travailleurs.*
- *M. Nugent, président fondateur de CWS, société primée qui figure en tête de liste des 50 entreprises ayant eu la croissance la plus rapide en 2011 selon le magazine « Profit », compte plus de 18 ans d'expérience en matière de recrutement et offre des services de gestion du personnel contractuel et temporaire.*
- *M. Wright, président de l'entreprise familiale George A. Wright & Son Ltd., en affaires depuis 4 générations dans l'Est de l'Ontario, a récemment réalisé un agrandissement de 13 M$ de son usine de fabrication de pointe de Kingston et dispose d'une main-d'œuvre qualifiée qui fabrique des pièces destinées à divers clients.*

MARCHÉ DU TRAVAIL À DEUX VITESSES

Trouver des employés qualifiés est un problème récurrent dans les entreprises de fabrication de pointe. Bien qu'il y ait des postes vacants pour certains métiers spécialisés, il y a beaucoup de travailleurs sans emploi. Selon un participant, ce marché à deux vitesses entraîne des « millions de dollars en pertes de revenus » pour les entreprises.

Comment cela est-il arrivé? C'est surtout une question de perception. Selon un participant, même si les métiers spécialisés actuels sont très pointus et valorisés, nombre de parents et de jeunes n'en perçoivent pas les avantages par rapport à d'autres programmes d'études postsecondaires. Pourtant, on prévoit que d'ici 10 ans, 40 % des nouveaux emplois seront créés dans les métiers technologiques spécialisés, offrant ainsi des débouchés et des emplois bien payés aux jeunes Ontariens.

Malgré la forte demande et le potentiel, il n'y a pas assez de diplômés ayant les compétences pertinentes que recherchent les employeurs. Selon M. Wright, dont la société exploite du matériel spécial très coûteux, « la main-d'œuvre de haut niveau nécessaire à la prospérité à long terme d'une entreprise n'est pas disponible. »

POURVOIR LES POSTES VACANTS

La course a commencé pour pourvoir les postes vacants, mais comment faire?

Selon M. Nugent, les sociétés doivent évaluer leur capacité de recrutement interne en créant notamment un système de suivi des candidats pour faire appel aux employés compétents actuels ou en lançant un programme interne de référence de candidats. Les gens de métier talentueux restent souvent en contact avec leurs anciens collègues les plus recherchés. On peut aussi faire appel à une agence de placement externe, mais il faudra verser des frais de 20 à 30 %.

Et si l'on embauchait des candidats talentueux locaux, comme des immigrants qualifiés ou des travailleurs étrangers pouvant travailler en Ontario? Les employeurs n'exploitent malheureusement pas ce bassin destiné à consolider la main-d'œuvre canadienne pour les employeurs, les marchés du travail et l'économie.

> « Les jeunes peuvent se fixer des buts concrets lorsqu'ils se rendent sur le terrain, [car] ils voient le fruit de leur travail et la manière dont il contribue à la réussite de nos clients. »
>
> STEVEN WRIGHT, PRÉSIDENT, GEORGE A. WRIGHT & SON LTD.

Fait déplorable, le taux de chômage chez les immigrants canadiens est le « double de la moyenne nationale ». M. Wright a félicité les institutions financières, qui embauchent de nouveaux arrivants pour servir les clients multilingues. On pourrait augmenter les bénéfices si plus d'entreprises de secteurs différents embauchaient des employés d'autres pays, comme ceux des marchés à forte croissance du BRIC.

La planification de la relève a aussi été abordée comme solution possible. Doter des postes de direction sur une période de 5 ans permet de créer des entreprises durables. Parmi les employés essentiels à cette mission figurent les vétérans qualifiés. Cependant, un participant a conseillé aux gestionnaires de se méfier des travailleurs expérimentés qui sont réticents à partager leurs connaissances pratiques. Cette mentalité ne favorise pas la transmission de précieuses compétences à la nouvelle génération.

MOBILISATION DES JEUNES

Il est très important de valoriser les métiers spécialisés comme choix de carrière auprès des jeunes. En 2008, Valiant Machine & Tool Inc. de Windsor a lancé avec succès un programme intitulé *Earn While You Learn*. Celui-ci visait à offrir des occasions de formation payée dans des domaines comme la fabrication informatisée, le soudage et la programmation robotique. En avril 2012, la plupart des 63 diplômés y ayant participé ont continué à travailler chez Valiant.

La fierté inspire les jeunes et l'investissement dans l'apprentissage et la formation des employés mobilise les travailleurs de tous âges. Chez George A. Wright & Son Ltd., les visites sur le terrain aident les employés à voir de quelle façon ils améliorent les activités de leurs clients. « Les jeunes peuvent se fixer des buts concrets, a expliqué M. Wright. Ils peuvent voir comment le fruit de leur travail quotidien contribue à la réussite de nos clients. »

CRÉATION D'UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

On a abordé le rôle crucial du leadership et le renforcement des compétences générales de gestion pour établir une culture inclusive et conviviale. Un participant à l'atelier a raconté que les dirigeants de son entreprise distribuent tour à tour les chèques de paie aux employés. Les horaires variables (équilibre travail-famille) améliorent le moral et constituent un facteur important de fidélisation. Les avantages, comme les barbecues et les célébrations d'anniversaires, peuvent grandement contribuer à la création d'un sentiment d'appartenance.

M. Cryne a cité la démarche de recrutement unique de Whole Foods Market : l'embauche d'une personne repose sur le vote de l'équipe à la suite d'une période d'essai de 3 semaines plutôt que sur les recommandations des RH. Comme on pouvait s'y attendre, la société affiche l'un des plus hauts taux de fidélisation de l'industrie des services alimentaires.

Le groupe a conclu qu'il n'y avait pas de solution miracle, mais qu'il ne fallait pas prendre de retard, et la séance a offert de précieuses indications pour aller de l'avant.

VOTRE GESTION EST-ELLE RÉELLEMENT ALLÉGÉE?

La science et l'art de la productivité

PRÉSENTATEUR :
WAYNE LEVIN, PRÉSIDENT, PREDICTUM INC.

PRÉSENTATEUR :
SCOTT SMITH, PRÉSIDENT, HIGH PERFORMANCE SOLUTIONS INC.

ANIMATEUR :
HUGH COPPEN, PRÉSIDENT, WINNING LEADERSHIP, INC.

La gestion allégée permet-elle de réduire les coûts, d'accroître la qualité, de responsabiliser le personnel ou d'améliorer les relations clients?

Selon les participants à cette table ronde très interactive de 2 heures (deux photos de droite de la page suivante), c'est tout cela et encore plus.

C'est aussi une attitude, un cheminement et la certitude que l'on peut tout améliorer. Ainsi, le partage d'idées, de revers et de réussites peut être encourageant. Comme l'a déclaré un participant après la séance : « Nous sommes tous dans le même bateau et cela nous réconforte d'entendre ces témoignages. »

Les conseillers en productivité Wayne Levin (en haut, à gauche) de Predictum Inc. et Scott Smith (en haut, au milieu) de High Performance Solutions Inc. menaient la discussion. La séance était animée par Hugh Coppen (en haut, à droite) de Winning Leadership, Inc., ancien chef de la direction de trois sociétés. Les trois n'ont pas voulu jouer le rôle d'experts en la matière, optant plutôt pour une « foire aux idées » où chacun pouvait s'exprimer et poser des questions.

La moitié du groupe a indiqué avoir mis en œuvre des processus allégés, mais la discussion a permis de constater que personne ne connaissait toutes les réponses.

QU'EST-CE QUE LA GESTION ALLÉGÉE?

Le premier point consistait à définir la gestion allégée et la question d'un participant a permis de lancer la discussion.

« Six Sigma, la gestion totale de la qualité, l'amélioration continue, *kaizen* et la gestion allégée sont-elles vraiment si différentes sur le plan de la réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité, ou ne sont-elles que des variantes du même concept? »

M. Smith a répondu en distinguant les méthodes générales, comme la gestion allégée, des programmes spécifiques comme Six Sigma. Pourtant, il a ajouté qu'il serait ravi que l'on n'utilise plus le terme « gestion allégée ».

Selon un participant, l'allègement est l'élimination du gaspillage tout en ajoutant de la valeur pour les clients. De nombreuses entreprises, selon lui, ignorent ce second élément. Il a aussi ajouté que les clients ne viennent pas nécessairement de l'extérieur; ce peut être d'autres services internes. « Cela peut changer la chimie des entreprises en six mois, a-t-il dit. Les services internes ont une opinion différente les uns des autres, le respect augmente et les problèmes de qualité diminuent, tout cela sans avoir versé un sou. »

Un expert de la productivité de Toyota, qui a élaboré le concept de gestion allégée, a dit à M. Smith de ne pas utiliser ce terme : « Ce ne doit pas être un programme, mais une façon de penser. »

Selon M. Smith, les employés doivent constamment penser à mieux accomplir leurs tâches et à rendre leur lieu de travail plus efficace. « Par exemple, a-t-il dit, si les 150 employés des services de fabrication et d'entreposage d'une entreprise ont une idée leur permettant de gagner 20 minutes par jour, cela correspond à 1 500 jours en gains de productivité par année, simplement à la suite de la mise en œuvre d'idées simples. »

M. Coppen a prévenu que la gestion allégée peut avoir des effets pervers si le seul objectif est la réduction des coûts. « Le véritable objet de l'allègement est d'aider votre société à survivre face à la concurrence, soit une façon de créer des emplois, a-t-il précisé. Si vous l'axez sur la réduction des coûts, vous ferez face à beaucoup de résistance, car les gens pensent que cela est synonyme de pertes d'emplois. Vous aurez moins de soutien de la part des employés. »

Pour répondre à la première question, la « gestion allégée » se définit de plusieurs façons et un membre dans la salle a résumé la situation ainsi : « Les employés doivent d'abord adopter la bonne vision des choses; le programme ou la méthode que vous utilisez est secondaire. L'établissement de la culture est l'élément clé. »

APERÇUS DU MONDE RÉEL

Un fabricant de systèmes automatisés de soudage en a profité pour parler de son expérience de « l'amélioration continue ».

> « Le véritable objectif de la gestion allégée est d'aider votre entreprise à survivre face à la concurrence. »
>
> HUGH COPPEN, PRÉSIDENT, WINNING LEADERSHIP, INC.

« Il y a 3 ans, a-t-il déclaré, j'ai dit à mes employés que j'étais en quête d'idées pour améliorer les choses et que je voulais économiser 1,5 M$. » Six mois ont été nécessaires pour atteindre cet objectif. L'année suivante, comme les employés avaient déjà cerné les mesures à adopter, il leur a demandé d'économiser 2 M$ de plus. Cette fois, l'objectif a été atteint en trois mois. Même si la tâche était plus ardue, l'année suivante, il a encore demandé 2 M$. Au début de février, son équipe avait déjà trouvé des possibilités d'économies de 4 M$.
« Maintenant, tous les employés se demandent comment améliorer leur travail. »

Les autres participants lui ont demandé d'élaborer au sujet du succès de son programme. Voici ce qu'il a répondu :
« Nous avons fixé des objectifs. Les cadres supérieurs ont joué le jeu. Ensuite, nous en avons constamment promu l'importance auprès des employés. » La société a aussi investi afin de permettre à une cinquantaine d'employés de suivre un cours sur la productivité; l'an prochain, il sera offert à l'ensemble du personnel. Comme à la pêche, il ne faut pas lâcher prise. « Il faut montrer les résultats aux employés », a-t-il dit, en ajoutant qu'ils apprécient aussi les primes. « Nous avons toujours prôné le partage des bénéfices, mais je leur démontre que nous avons fait plus de profits en économisant, pour qu'ils en touchent une partie. »

Selon un autre participant, l'amélioration de la qualité a d'abord procuré un avantage direct à ses employés, après leur avoir demandé comment améliorer leur travail (p. ex., en rapprochant les outils). L'employé pense alors que c'est correct, qu'il travaille mieux. Ce dirigeant a admis d'un air penaud qu'il était lui-même le plus grand obstacle à l'amélioration de sa société. « Pendant 20 ans, j'ai cru maîtriser la situation, puis j'ai réalisé que ma société pouvait croître beaucoup plus vite. Je dois donc me réadapter à la nouvelle façon de faire. C'est un changement de culture. »

« La culture est essentielle, a dit un autre participant. L'équipe de gestion doit réaliser que toutes les idées passent par le capital humain de l'entreprise et doit laisser ces voix s'exprimer. »

« Lorsque les gens participent à l'élaboration du changement sur le lieu de travail, on le met en œuvre en un tour de main. »
PARTICIPANTE À L'ATELIER

« Il se passe de bonnes choses lorsqu'on les incite à s'exprimer, a-t-elle ajouté. Lorsque les gens participent à l'élaboration du changement sur le lieu de travail, on le met en œuvre en un tour de main. »

On a observé des hochements de tête dans la salle; l'aspect humain du changement est souvent l'aspect le plus difficile de l'allègement.

ÉVALUATION DES BONS ÉLÉMENTS

Si M. Levin ne pouvait proposer qu'une solution pour hausser la compétitivité d'une entreprise, ce serait de maîtriser les « éléments variables », d'évaluer les tâches afin de les normaliser le plus possible en réduisant les variations de matériaux, de fournisseurs, d'outils et de procédés pour minimiser les coûts, les retards et la confusion. « Vous devez maîtriser de 70 à 80 % des variations existantes, a indiqué M. Levin. C'est facile et cela entraîne beaucoup d'autres avantages. »

Un chef d'entreprise, qui s'était rendu au Japon, a demandé ce qui était inscrit sur un tableau dans une usine. On lui a répondu qu'il s'agissait de 2 problèmes cernés par les employés qu'il fallait résoudre. « Seulement 2? C'est bien », a-t-il dit. Ses hôtes ont répondu : « Non, il doit y en avoir plus, mais, si on ne les cerne pas, on ne peut pas améliorer les processus. »

Plusieurs personnes ont demandé jusqu'où pousser les évaluations afin de réaliser les améliorations souhaitées. Selon les participants, il n'est pas toujours bon d'effectuer trop d'évaluations. Les équipes ont besoin de paramètres simples et pertinents, qu'elles peuvent comprendre et se rappeler. Selon plusieurs, « la communication est la clé ».

Puisque la gestion allégée est axée sur la normalisation, M. Coppen a demandé si elle minait l'innovation. « Elle a plutôt eu l'effet contraire, a signalé un vétéran de l'allègement. Nous avons eu plus d'idées de produits, car les employés sont davantage mobilisés. » Il a aussi rejeté l'idée que l'allègement élimine des emplois : « Depuis sa mise en œuvre, nous avons embauché plus de 100 employés. En devenant plus efficients, nous avons pu augmenter notre clientèle. L'allègement favorise en fait la croissance. »

TROUVER DES EMPLOYÉS AXÉS SUR L'ALLÈGEMENT

Pour terminer, un participant a souligné la difficulté de trouver des employés qui comprennent et adoptent les concepts de service à la clientèle et d'amélioration continue. « Recherchez une personne curieuse », a mentionné M. Smith. « Ou une personne débrouillarde », a suggéré un autre dirigeant. Les exemples d'engagement à des postes antérieurs peuvent être la meilleure façon de départager les candidats qui non seulement réussiront, mais s'épanouiront au sein de l'entreprise.

SOYEZ AVANT-GARDISTE

Renseignements sur le pouvoir de l'amélioration continue et de la productivité

La 29e conférence internationale annuelle de l'Association for Manufacturing Excellence (AME) se tiendra à Toronto du 21 au 25 octobre 2013. Cette conférence sur l'allègement, la plus importante au monde, offre des occasions d'apprendre et de nouer des liens. Le thème de cette année, **Soyez avant-gardiste**, devrait attirer un nombre record de plus de 3 000 participants de plus de 30 pays. Elle s'adresse aux praticiens de l'amélioration continue de **niveau débutant, intermédiaire et avancé.**

- **DÉBUTANT**
  Ceux qui se préparent au parcours de l'allègement ou qui l'entament.
- **INTERMÉDIAIRE**
  Ceux qui appliquent les rudiments de l'allègement et qui cherchent de nouveaux outils pour accélérer leur parcours vers l'amélioration continue.
- **AVANCÉ**
  Les praticiens chevronnés de l'allègement qui cherchent des pratiques de pointe d'amélioration continue plus complexes.

Pour en savoir davantage et vous inscrire, **consultez le site www.ametoronto.org.**

L'Ontario est un commanditaire clé de la 29e conférence internationale annuelle de l'AME.

AME Association for Manufacturing Excellence
Share•Learn•Grow

Ontario

PERSPECTIVES SUR LE LEADERSHIP

SÉANCE EXCLUSIVE À LA FOIRE AUX IDÉES 2013
JIM BALSILLIE, COFONDATEUR, RESEARCH IN MOTION LTD.
CONVERSATION AVEC TOM CLARK

AVOIR CŒUR AU VENTRE :
Opinions d'un entrepreneur mondial

Jim Balsillie (en haut à droite), a été co-chef de la direction de Research In Motion Ltd. (désormais BlackBerry), de Waterloo, de 1993 à 2012.

Ce natif de Peterborough (Ontario), diplômé de Harvard, a réhypothéqué sa maison pour investir dans RIM. Son associé, Mike Lazaridis, et lui ont conçu le téléphone intelligent le plus populaire au monde. Sous l'effet de la concurrence des téléphones iPhone d'Apple et Android davantages axés sur les consommateurs, ils ont quitté leurs fonctions de co-chefs de la direction en janvier 2012. M. Balsillie a démissionné du conseil de RIM en mars 2012 et, en janvier 2013, on a appris qu'il avait vendu ses dernières actions.

Qu'est-ce qui attend Jim Balsillie? L'ancien co-chef de la direction de RIM, qui est devenue la plus importante société au Canada selon la capitalisation boursière, a répondu aux questions de Tom Clark, modérateur de la Foire aux idées 2013. Durant la conversation, M. Balsillie a été fidèle à lui-même : réfléchi, vif et voué au succès des entrepreneurs canadiens. Il a partagé avec l'auditoire son expérience et ses idées sur la vie d'entrepreneur.

En présentant M. Balsillie, M. Clark a cité certaines de ses réalisations : « Il a fondé le Centre for International Governance Innovation (CIGI), la Balsillie School for International Affairs et le Conseil international du Canada et est représentant du secteur privé au Groupe de haut niveau sur la viabilité de l'environnement mondial de l'ONU. Il a dirigé la plus importante société de l'histoire du Canada et, ce faisant, il a transformé le monde. »

M. Balsillie n'a même pas attendu que M. Clark pose une question. Il a commenté la tendance de l'élite canadienne à déclarer le pays « propice aux affaires », puis à critiquer les entrepreneurs de ne pas prendre le relais et de ne pas porter le flambeau.

JIM BALSILLIE : N'étant plus dans le monde des affaires, j'ai décidé d'être plus franc à ce sujet. Je suis assez agacé quand on affirme que les gens d'affaires canadiens n'ont pas de « cœur au ventre ». Ce n'est pas vrai et c'est offensant. Bon nombre d'experts parlent de ce manque, mais, si vous avez été dans le domaine, vous savez que la politique nationale [d'aide aux sociétés canadiennes à l'étranger] présente d'énormes lacunes. La seule chose qu'ils ont en commun, c'est qu'ils n'ont jamais été sur le terrain. Je connais votre travail [en tant qu'entrepreneurs]. Croyez-moi. Je sais ce qu'est le creux dans l'estomac, l'incertitude et les nuits d'insomnie. Tout le monde se dit : « Soyons plus courageux. » Mais vous savez, c'est comme se faire pousser du haut d'une falaise. La mort vous guette. Vous devez donc gérer la pression. Quiconque a été en affaires sait qu'il est très difficile de bâtir une entreprise de 2 ou 3 M$. Il est vraiment difficile d'avancer et nos politiques publiques ne sont pas à la hauteur. RIM était une exception. Il n'y en aura pas d'autre jusqu'à ce que nous adoptions les bonnes politiques.

TOM CLARK : Revenons au sujet. Je crois que de nombreuses personnes se posent la question : « Qu'est-il advenu de RIM? » Révélez-nous les dessous.

J.B. : Il s'est produit un changement radical dans le secteur. Tout le monde dit que RIM a raté la vague d'innovations. Nous nous régalions des téléphones polyvalents. Apple était la seule a avoir un plan d'affaires, mais ce n'était pas elle le problème. Nous surpassions Nokia et Samsung. Elles étaient incapables de surnager, puis Google leur a offert un plan d'affaires gratuit nommé Android. Elles ont dépensé 1 G$ par année pour le perfectionner. Et elles ont ruiné le secteur du matériel. On trouve maintenant partout des téléphones à 0 $. « La clé du succès en affaires est de savoir naviguer sur une mer tumultueuse. Quand tout se déroule bien, vous prétendez toujours avoir su où vous alliez. Il faut évidemment faire preuve de rigueur, mais il est difficile d'aller en ligne droite. Vous vous adaptez et, quand une occasion se présente, vous la saisissez.

T.C. : Comment vous êtes-vous senti après avoir quitté votre entreprise?

> « La clé du succès en affaires est de savoir naviguer sur une mer tumultueuse. Il est difficile d'aller en ligne droite. En fait, vous vous adaptez aux circonstances et, quand une occasion se présente, vous la saisissez. »
>
> JIM BALSILLIE, COFONDATEUR, RESEARCH IN MOTION LTD.

J.B. : Ne croyez jamais ce qu'on écrit sur vous, en bien ou en mal. En affaires, personne ne se soucie de vos sentiments. Si les bénéfices augmentent, je marche sur l'eau. Sinon, je coule. En affaires, tout est transactionnel, rien de plus. Je ne me sens pas visé par ce que les gens disent ou écrivent. Mais je prends la responsabilité au sérieux. S'il y a une caractéristique clé que personne n'a encore vraiment analysée chez les entrepreneurs, c'est cette rare combinaison d'innovation et d'ouverture, en plus d'être très consciencieux. Vous vous sentez responsables. Vous ne voulez pas laisser tomber les gens. C'est un piège, car vous ne pouvez pas partir, à moins d'en avoir le courage.

T.C. : À quoi a ressemblé la transition, le fait de ne pas vouloir laisser tomber les gens, puis de quitter l'entreprise?

J.B. : Vous ne savez pas à quel point vous la supportez [la pression] lorsque vous y êtes. Je n'en avais tout simplement aucune idée. Aujourd'hui, tout le monde me dit : « Vous êtes une personne très différente. » Je n'en avais aucune idée pendant que j'y étais.

T.C. : Pourquoi dites-vous qu'il n'y aura pas d'autre RIM?

J.B. : Parce que nous ne savons pas protéger les structures de PI [propriété intellectuelle]. Nous ne le faisons pas. Est-ce que quelqu'un ici connaît les droits mondiaux de propriété intellectuelle? Les avez-vous appris à l'école? Non. Le milieu des affaires vous a-t-il aidé en quoi que ce soit? Et la bureaucratie politique?

Ce qui est le plus important pour moi, c'est la gestion des droits de propriété intellectuelle [DPI] mondiaux. J'avais 400 dossiers actifs sur les DPI. RIM a payé 6 G$ en DPI l'an dernier. Apple et Google dépensent plus en DPI qu'en R-D [recherche et développement]. Dans ce pays, personne n'enseigne les DPI et aucun bureaucrate ni politicien ne se penche sur la question.

L'innovation, la productivité, le commerce mondial et la gestion des DPI s'entremêlent. L'un ne va pas sans l'autre. Si vous pouvez saisir une occasion d'innover, défendez-la, sinon tout le monde se jettera dessus. En affaires, tout le monde parle de la manière de se construire un empire, mais personne ne parle de la façon de le protéger. Présentez-moi une personne ayant de bonnes marges et je vous en présenterai une qui a protégé son entreprise.

Lorsque vous dirigez une entreprise à valeur ajoutée, vous vous faites traîner en cour pour établir les structures du secteur. On se fait tous poursuivre pour des questions de PI dès qu'on atteint une certaine taille. Pourquoi les entreprises canadiennes ne grandissent-elles pas? C'est qu'en atteignant une certaine taille, la partie commence vraiment. Les prédateurs se pointent aux environs de 20, 50 ou 100 M$.

C'est une matrice complexe d'étatisme et d'acteurs étatiques et non étatiques. Selon moi, l'innovation, la productivité et le commerce ont une micro/macro dynamique complexe. Pour obtenir un rendement de votre innovation ou PI, il faut adopter des politiques adéquates, baisser les taxes, diminuer la paperasserie et ouvrir l'accès aux marchés. Puis les bureaucrates et les pontes de la presse vous disent : « Nous avons les politiques qu'il faut, alors prenez votre courage à deux mains et faites de l'argent. » Ce n'est pas comme cela que ça fonctionne. Le marché libre n'existe pas. Tous les marchés sont gérés.

T.C. : Même lorsque vous étiez chez RIM, vous vous intéressiez à autre chose qu'aux affaires. Vous avez, entre autres, fondé le CIGI et des centres d'excellence. Les choses ont-elles accéléré depuis?

J.B. : Beaucoup. Je vais vous dire un petit secret : la plupart des gens d'affaires sont très ennuyeux. Vous devez essayer d'être intéressant et intéressé. Certaines personnes disent : « Je vais à l'aéroport, à ma chambre d'hôtel, à ma réunion. » J'ai été ainsi jusqu'à il y a environ six ans; tout tournait autour des affaires, mais ce n'est plus le cas et je suis heureux qu'il en soit ainsi.

Maintenant, quand je voyage, je me garde du temps pour visiter un musée, une galerie d'art ou un lieu de culte. Ainsi, vous élargissez vos horizons. Les gens se sentent soutenus lorsque vous vous intéressez vraiment à eux et à leur monde. Cela rend votre vie plus intéressante, puis, étrangement, les affaires en ont été de beaucoup facilitées. J'ai commis beaucoup d'erreurs, mais c'est là la nature de ce périple, parce que vous allez en terrain inconnu. Aucune règle n'existe. Si vous vous tapez sur les doigts pour avoir commis des erreurs, allez nager et faites-le pour vous être mouillé.

Les Services consultatifs aux entreprises du ministère du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi collaborent avec les PME ontariennes à forte croissance actuelles ou en herbe pour les aider à croître. Pour joindre un conseiller principal en développement des entreprises de votre région, consultez le site www.ontario.ca/economy et cliquez sur Développement d'une entreprise > Services consultatifs aux entreprises.

Imprimé en Ontario, Canada
sur du papier recyclé.

Ontario