

CROISSANCE DE LA CLIENTÈLE

LES ENTREPRISES ONTARIENNES À FORTE CROISSANCE OUVRONT LA VOIE



Série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »
RAPPORT 20



CROISSANCE DE LA CLIENTÈLE

LES ENTREPRISES ONTARIENNES À FORTE CROISSANCE OUVRENT LA VOIE

Dans ce numéro

Croissance de la clientèle

En cette nouvelle ère économique, les entreprises ontariennes à forte croissance novatrices continuent de prendre de l'essor, de progresser, d'accroître leurs revenus, de créer la majorité des emplois et de réussir sur les marchés mondiaux concurrentiels. 2

Profil : Un solide créneau mondial

Paschal McCloskey, président, McCloskey International Ltd. 6

Profil : Le rayonnement des nouvelles technologies

Steve West, chef de la direction, Nordion Inc. 8

Profil : En avant toute!

Tom Wroe, président, et Bob Clark, directeur des contrats, MetalCraft Marine Inc. 10

Profil : La révolution 3D

John Carlan et Ted Lee, codirecteurs généraux, Javelin Technologies Inc. 12

Profil : Des réseaux intelligents à large bande

Dave Caputo, chef de la direction, Sandvine Corporation 14

Profil : La fabrication au service de la technologie

Bruce Seeley, président, John G. Wilson Machine Limited 16

Réussite dans les sables bitumineux de l'Alberta : Un marché en expansion pour les fournisseurs ontariens

Exemples de réussite de quatre entreprises ontariennes qui fournissent des services essentiels aux exploitants des sables bitumineux de l'Alberta. 18

Les gens! La technologie! Les ventes!

Au cours d'une table ronde, les dirigeants de cinq entreprises ontariennes en croissance parlent franchement de leurs expériences et de la croissance phénoménale, en mettant l'accent sur trois domaines clés. 20

Bluewater Wood Alliance

Des entreprises de transformation du bois du Sud-Ouest de l'Ontario se sont regroupées pour se renforcer. 24

Renforcement de votre culture d'entreprise

Marty Parker, fondateur, président du conseil et chef de la direction de Waterstone Human Capital, a créé en 2005 le Programme annuel des 10 entreprises canadiennes les plus admirées pour leur culture d'entreprise. 26

Remerciements 27

Croissance de la clientèle

En cette nouvelle ère économique, les entreprises ontariennes à forte croissance novatrices continuent de prendre de l'essor, de progresser, d'accroître leurs revenus, de créer la majorité des emplois et de réussir sur les marchés mondiaux concurrentiels. Ce qui amène la question suivante : **Comment les entreprises ontariennes à forte croissance continuent-elles à avancer et à ouvrir la voie?**

Au fil des ans, les chefs d'entreprise ontariens ont relevé des défis ardu : concurrence mondiale accrue, récessions, pénuries de main-d'œuvre et appréciation constante du dollar canadien. Ensemble, ces forces ont refaçonné l'industrie ontarienne et l'économie mondiale. Ces changements ont également créé des défis stimulants et des occasions de croissance pour les entreprises. Des portes se sont ouvertes pour les entrepreneurs avides de croissance, alors que l'innovation, l'exportation et la commercialisation devenaient plus que des concepts : elles forment les piliers du développement économique et des affaires, faisant progresser tous les secteurs commerciaux et transformant le déroulement des affaires.

Dans le dernier rapport de la série « Les entreprises à croissance exceptionnelle » (Rapport 19 : *Mesures de la réussite*, publié en août 2011), le ministère du Développement économique et de l'Innovation a examiné et comparé l'apport des petites et moyennes entreprises (PME) ontariennes sur les plans de l'innovation et de l'exportation. On a posé les questions suivantes aux PDG et propriétaires de PME ontariennes à rendement élevé : « Quels sont vos principaux défis en affaires? » et « Quels débouchés explorez-vous ou comptez-vous explorer? » Aux deux questions, 98 pour cent des participants ont répondu : « Accroître notre clientèle ».

Même en période d'effervescence économique, chaque entreprise finit par atteindre un stade dans son cycle d'affaires où la croissance devient plus difficile. Elle peut se heurter à un mur ou voir ses

ventes et ses marchés diminuer, alors qu'elle cherche de nouvelles avenues de croissance. Dans le contexte commercial actuel, il y a de nombreux moyens d'accroître votre clientèle, selon votre marché, votre secteur ainsi que le caractère et les capacités uniques de votre entreprise.

Dans ce rapport, nombre d'entreprises ontariennes à forte croissance prouvent que les clients abondent pour les sociétés du XXI^e siècle qui ont des objectifs clairs, comprennent réellement les besoins du marché et résolvent les problèmes des clients avec créativité et dynamisme. L'envers de l'économie mondiale est que les multinationales cherchent de nouvelles solutions, de meilleures idées et des fournisseurs plus efficaces. Les occasions d'accroître votre clientèle sont omniprésentes.

Nombre d'entreprises qui accroissent leur clientèle présentent des caractéristiques communes. Les défis qu'elles ont à relever sont bien connus et toujours plus grands : réévaluer les stratégies, lutter contre la concurrence étrangère, renforcer les relations avec les clients, créer de nouveaux produits et marchés, trouver et fidéliser des employés de talent, perfectionner les compétences, accéder au capital, gérer la trésorerie et utiliser la technologie (des outils numériques de production aux médias sociaux) pour croître.

Voici quelques stratégies, outils et pratiques exemplaires mentionnés par les PDG, propriétaires et experts qui ont partagé leur expérience et leurs observations aux fins du présent rapport.

Connaissance du client

Cela n'a rien de nouveau, mais, à une époque où tous les clients tentent de réduire leurs coûts et de mieux servir leur propre clientèle, il devient de plus en plus important de comprendre les besoins de vos clients et d'offrir des solutions. À Peterborough, Paschal McCloskey, de McCloskey International Ltd. (MIL), produit du matériel de concassage et de transport comptant parmi les plus recherchés au monde (page 6). Il a maintenu son avance sur des géants comme TEREK et Sandvik en gardant constamment le contact avec ses clients, au point où il peut souvent prévoir l'évolution de leurs besoins plus vite qu'ils ne le peuvent eux-mêmes. Le matériel de MIL peut être construit sur mesure et doté de caractéristiques exclusives. Selon M. McCloskey, le secret de sa réussite n'a rien de secret : « Je n'ai jamais perdu contact avec un client. Beaucoup de petites entreprises m'ont conseillé sur la façon de réussir. »

L'innovation à fond de train

Lorsque M. McCloskey a voulu produire un convoyeur plus efficace et convivial, il n'a pas perdu de temps. « J'ai refait la conception du produit en une semaine. » Il fait de même lorsqu'un centre jardinier a demandé une machine plus efficace pour séparer les cailloux de la terre. Là aussi, son prototype était prêt en une semaine. C'est peut-être ridiculement facile pour M. McCloskey, toujours passionné de soudure, dont l'équipe s'affaire à résoudre le problème du client, mais c'est aussi une saine stratégie d'affaires.

Le but des entreprises de logiciels innovantes est de produire avec agilité afin de commercialiser rapidement des versions utilisables de leurs produits. La philosophie d'itération rapide et de versions fréquentes s'applique à n'importe quelle société. L'an dernier, MetalCraft Marine Inc. (MCM) de Kingston (page 10) devait produire en 150 jours un patrouilleur gonflable à coque rigide de 22 pieds pour la garde côtière américaine, espérant en vendre 101 autres. En vertu du contrat, le bateau devait atteindre une vitesse de 40 nœuds, mais MetalCraft visait 42 nœuds. Le prototype ayant de la difficulté à atteindre cet objectif, MetalCraft a modifié la conception et produit un deuxième prototype atteignant 41,5 nœuds grâce à son souci de la qualité et de l'itération rapide.

Tirer parti des relations

Tirer parti des relations clients est un moyen éprouvé d'accroître l'innovation. Œuvrant depuis longtemps en sciences de la santé, Nordion Inc. d'Ottawa prend de nouveaux marchés d'assaut avec des produits novateurs (page 8). Nordion s'est fait connaître de la communauté internationale de médecins et d'établissements du domaine émergent de l'oncologie interventionnelle grâce à TheraSphere, son traitement exclusif contre le cancer du foie. Les revenus générés par TheraSphere ayant augmenté de 47 pour cent l'an dernier, le PDG Steve West espère que les activités d'avant-garde de Nordion sur ce nouveau marché créeront beaucoup d'occasions d'expansion par voie de licences ou d'acquisition de nouvelles technologies plutôt que de les créer à l'interne. Le moyen le plus rapide de réaliser des innovations est peut-être de laisser les autres les créer.

Marketing axé sur la valeur

Dans notre monde de solutions sur mesure, il n'existe pas de stratégie de marketing universelle. Sandvine Corporation de Waterloo produit des systèmes de pointe qui aident les fournisseurs d'accès Internet (FAI) à large bande à tirer le maximum de leur précieuse bande passante (page 14). Le PDG Dave Caputo attribue la réussite commerciale de Sandvine à un

rapport semestriel distribué aux clients actuels et éventuels sur l'évolution de l'usage d'Internet. En regroupant des statistiques de clients à l'échelle mondiale, Sandvine a créé un document novateur et incontournable pour les FAI craignant de ne pas pouvoir fournir une capacité réseau suffisante quand les clients en ont besoin. Selon M. Caputo, les entreprises de presque tous les secteurs pourraient produire de l'information semblable pour améliorer leurs relations clients : « Publier des nouvelles de vos clients les incite à lire les nouvelles qui vous concernent. »

Javelin Technologies Inc. d'Oakville (page 12), un distributeur de logiciels et de systèmes d'automatisation, adopte une méthode semblable. Son site Web regorge d'articles, de fils de discussion, de billets de blogues et de vidéos, de cours, de séminaires et de webinaires, tous conçus pour que les clients utilisent mieux les solutions de Javelin et en soient plus satisfaits. Offrant des produits gagnants comme le logiciel de CAO SolidWorks 3D, qui comprend plus de fonctions que même les ingénieurs purs et durs ont besoin de maîtriser, Javelin peut continuer de créer de la valeur pour ses clients en les aidant à optimiser leurs investissements. Dans son blogue, Javelin a récemment rendu un énorme service à ses clients en parlant de cinq façons pour les concepteurs et leurs directeurs financiers de calculer le rendement soi-disant « intangible » des investissements en solutions de gestion de données.

Réoutiller la main-d'œuvre

À Princeton, Bruce Seeley de John G. Wilson Machine Limited (page 16) a remanié l'équipe de direction et investi dans l'encadrement, le perfectionnement et la formation continue afin d'aider son personnel à s'adapter à l'évolution des besoins du marché. M. Seeley transforme Wilson, un fabricant traditionnel, en concepteur et fournisseur de prototypes et composants pour les nouvelles entreprises spécialisées en électronique et systèmes de santé et de vision; ses nouveaux clients ont donc un grand besoin de précision et de qualité constante et son personnel doit y répondre proactivement.

« Pour changer l'entreprise, il a fallu transformer les compétences de la main-d'œuvre, souligne M. Seeley. Wilson vendait à des clients industriels chevronnés. Nous servions des usines plus anciennes; les acheteurs se procuraient un produit de base. Nous vendons maintenant à de petites entreprises technologiques et expédions parfois directement à leurs clients. Même le calibre de nos clients a changé; davantage de titulaires de doctorats viennent nous voir. »

Penser vert

De plus en plus de consommateurs et d'entreprises intégrant l'environnement à leurs habitudes d'achat, les innovateurs y voient l'occasion de démarquer leurs produits et services. Il existe de nombreux moyens pour les entreprises de profiter du virage vert. Par exemple, MIL a été l'une des premières à la gestion des déchets sur ses clients des domaines miniers, du bâtiment et du jardinage; en concevant des cribles, des concasseurs et des convoyeurs plus abordables et efficaces, MIL les a aidés à devenir des champions du recyclage plutôt que de l'enfouissement.

Javelin vante une fonction de son logiciel de conception 3D qui calcule automatiquement l'empreinte carbone à vie d'un nouveau produit, tandis que MetalCraft est un chef de file de la promotion de bateaux-pompes et de patrouilleurs plus économes en carburant, produisant des embarcations plus légères et mieux conçues dotées de moteurs moins puissants. Elle dote même certains bateaux de panneaux solaires et de moteurs électriques qui les propulsent à faible vitesse.

Création de vos propres services et de votre chaîne d'approvisionnement

MIL se prépare à offrir davantage d'entretien et de services à ses clients. Elle souhaite développer ses relations avec chaque client, contrôler la qualité des services d'entretien et obtenir une part accrue des revenus d'après-vente. Elle envisage également de produire à l'interne un nombre croissant des pièces qu'elle achète auprès de fournisseurs mondiaux. « Nous devons créer nos propres composants, déclare M. McCloskey. S'ils brisent une pièce qui nous est exclusive, ils doivent nous en confier la réparation. Plus nous vendrons, plus la division des pièces de rechange croitra et plus nous nous rapprocherons de nos clients. »

Wilson prévoit offrir davantage de services à ses clients. M. Seeley vient d'embaucher son premier technicien en électronique afin de concevoir les circuits électroniques des appareils de ses clients en plus d'en fabriquer les composants mécaniques. « Mon modèle d'affaires est de faire fonctionner la technologie des entreprises, affirme M. Seeley. Nous montons dans la chaîne de valeur. Le modèle comprenait l'enregistrement auprès de l'UL et de la FDA et la certification ISO 13485. »

Regroupement

L'Ontario compte des grappes industrielles établies et émergentes, composées de sociétés aux vues similaires qui collaborent à la création d'écosystèmes uniques comprenant des ressources éducatives spécialisées, des banquiers et autres fournisseurs de services compétents, des liens étroits avec des clients de divers créneaux et beaucoup de travailleurs qualifiés. Les grappes automobiles de Windsor et de la région du grand Toronto en sont des exemples évidents, tout comme les secteurs torontois des services financiers et des médias et les grappes technologiques d'Ottawa et de Waterloo. M. Seeley a expressément choisi d'acquérir une entreprise, Wilson, à proximité des incubateurs de pointe de l'Université de Waterloo.

M. West de Nordion copréside la grappe des sciences de la vie d'Ottawa, qui vise à renforcer et développer sa centaine d'entreprises membres en favorisant une collaboration accrue entre elles et avec la vingtaine d'universités, d'instituts et de centres de recherche de la région. « Je crois que les grappes peuvent créer une masse critique et attirer le talent, déclare M. West. La technologie médicale est un secteur gagnant pour nous à l'échelle mondiale. »

Les grappes ne profitent pas qu'aux entreprises de haute technologie ou des sciences de la vie. Dans les comtés ruraux de Bruce et Grey, dans le Sud-Ouest de l'Ontario, une trentaine de fabricants de produits du bois ont formé leur propre grappe à des fins de réseautage, d'échange de connaissances, de transfert technologique, de recherche sur l'exportation et de développement conjoint de marchés. « Il y a tant de choses que nous pouvons faire ensemble, explique Adam Hofmann de Walkerton, vétérinaire du secteur du meuble et président de la Bluewater Wood Alliance fondée il y a un an (page 24). « L'adhésion à une grappe est idéale pour les PME. Leurs compétences sont éparpillées et elles ne disposent pas toujours des ressources voulues. En partageant leurs ressources, elles deviendront plus fortes. Une entreprise de cinq employés pourrait en compter 50. »

S'associer avec le milieu universitaire

Quel que soit votre produit ou service, à l'ère de l'information, l'ajout de compétences intellectuelles permet à votre entreprise de se distinguer du lot. Bluewater fait appel à des chercheurs

universitaires en vue de créer de la valeur pour ses membres. Elle a embauché des étudiants en commerce de l'Université Wilfrid Laurier afin d'explorer des moyens d'élargir les réseaux de vente de ses membres. Ils cerneront également les marchés d'exportation outre-mer que les membres devraient cibler. Dans un projet semblable, Bluewater a embauché un expert américain de la transformation du bois massif qui rendra visite aux membres et animera un atelier sur la maximisation du rendement.

MetalCraft collabore avec des chercheurs du Collège Saint-Laurent de Kingston à la mise au point de techniques de soudage plus perfectionnées qui, selon Bob Clark, gestionnaire de contrats, procureront un énorme avantage technique à MCM.

Recrutement et fidélisation d'employés de talent

Même si le chômage dans l'après-récession diminue lentement, beaucoup d'entreprises ontariennes en croissance n'arrivent pas à trouver les employés qu'elles recherchent. Dans la table ronde de ce numéro (page 20), plusieurs champions de la croissance affirment qu'une pénurie de travailleurs qualifiés, des créateurs de logiciels aux charpentiers et ébénistes, limitera la croissance de leur entreprise cette année. Les participants font part de leurs tactiques pour recruter et motiver les employés, de l'embauche de conseillers en ressources humaines pour établir des relations avec les diplômés collégiaux et universitaires à l'utilisation de Facebook et Twitter pour tisser des liens avec les recrues potentielles.

« C'est toujours un défi, souligne P.J. Ferguson d'ABL Employment Inc. de Burlington, qui embauche en fonction de l'attitude. J'ai essayé de recruter chez la concurrence et d'embaucher des gens plus chevronnés, mais ce qui fonctionne le mieux, c'est de former mes employés et d'offrir des programmes visant l'acquisition des compétences recherchées. »

Mettre l'accent sur la culture d'entreprise

Lorsque vous créez une culture d'entreprise axée sur les attitudes et les valeurs de vos meilleurs employés, puis que vous alignez les incitatifs et les attentes sur cette culture, vous stimulez le rendement. Le manifeste en huit points de Sandvine, *The Sandvine Way*, qui renforce les valeurs de l'entreprise, est un élément clé des réunions mensuelles d'initiation des nouveaux employés. Voici ces huit points :

- mettre le client au premier rang (« l'aider à réussir »);
- faire preuve de souplesse (« faire tout ce qu'il faut pour assurer la réussite de Sandvine »);
- en promettre moins et en offrir plus;
- utiliser admirablement les outils (bien travailler en utilisant l'intranet, le suivi des problèmes, le contrôle de révision, etc.);
- travailler en équipe (« travailler dur, jouer dur »);
- échanger des connaissances (« communiquer à outrance »);
- ne pas faire de politique;
- prendre des risques (« trois décisions judicieuses sur quatre valent mieux que deux sur deux »).

Marty Parker est PDG de Waterstone Human Capital de Toronto et créateur du premier programme canadien de prix d'excellence en culture d'entreprise (page 26). Il comprend le pouvoir de la culture et la façon de commencer à l'évaluer et à l'utiliser. M. Parker cite le défunt gourou de la gestion Peter Drucker qui disait que, lorsque les valeurs et les incitatifs s'alignent, « la culture se joue de la stratégie ».



Voir grand

Toute entreprise qui souhaite réussir de nos jours doit corriger ses faiblesses et développer ses forces. Selon Eileen Fischer, directrice des études entrepreneuriales à la Schulich School of Business de l'Université York, de nombreuses entreprises canadiennes commettent des erreurs communes aisément corrigibles. Elle recommande quatre solutions faciles.

Se concentrer sur la résolution des problèmes

« L'idée de base est de se rapprocher des clients, explique-t-elle, mais les entreprises n'y arrivent pas très bien. » Ses étudiants ont demandé à des entreprises et à leurs clients de comparer l'opinion de ces derniers à l'égard des entreprises et l'idée que celles-ci se faisaient de cette opinion. « On constate une grande disparité, dit-elle. On doit se tenir informé de ses clients chaque mois et chaque année. Ce n'est pas une chose que l'on fait une seule fois. » Elle se souvient d'une entreprise participante qui était stupéfiée de voir à quel point ses clients appréciaient particulièrement son engagement à lancer continuellement de nouveaux produits. « L'entreprise doit savoir que l'argent consacré à [l'innovation] a été bien investi, » déclare M^{me} Fischer. Utilisez les résultats pour affiner votre message de marketing, ajoute-t-elle. « Vous pouvez dire : "Voici ce que les clients disent aimer de nous". Et vous pouvez le dire avec autorité. »

Utiliser la technologie

« Les preuves démontrent que les entreprises canadiennes n'utilisent pas toute la gamme d'applications Internet aussi bien qu'elles le devraient, affirme M^{me} Fischer qui, l'an dernier, a coréalisé une étude pour le Conference Board du Canada intitulée *Comment augmenter ses ventes internationales dans l'économie numérisée? Pratiques exemplaires pour les PME*. Elle a constaté qu'à peu près le même pourcentage de PME canadiennes vendait des produits sur Internet en 2007 qu'en

2002. Elle croit que les PME canadiennes devraient renforcer leur logistique postmarché afin de pouvoir composer avec l'univers du cybercommerce. Elle conseille vivement aux entrepreneurs de revoir l'analyse de leur site Web afin de savoir qui le consulte et de communiquer directement avec ces personnes. « Je trouve que cela devient de plus en plus nécessaire. »

Réseautage

M^{me} Fischer croit fermement aux groupes de pairs. « Tout PDG qui ne fait pas partie d'un groupe de réseautage rate probablement une occasion », dit-elle. La grande erreur des PDG est de ne pas inclure leurs cadres supérieurs dans des programmes semblables afin qu'ils puissent eux aussi profiter de discussions franches, d'échanges d'idées et d'un réseau élargi de contacts.

Innover plus rapidement et intelligemment

Globalement, le mieux pour les entreprises ontariennes est de cerner leurs principales perspectives de croissance et d'adopter résolument les outils et les stratégies les plus susceptibles de les faire fructifier. Mettez sur les pratiques allégées et la rapidité et ne perdez jamais le client de vue. La maîtrise de ces compétences et attitudes est une condition de réussite, mais aussi un avantage concurrentiel. Plus votre société s'efforcera d'innover rapidement, de commercialiser intelligemment et de maximiser sa culture, plus la concurrence aura du mal à la suivre.

Créer la demande grâce à une technologie exclusive

MetalCraft Marine a toujours été un fournisseur de solutions. Les clients ayant des problèmes épineux sont souvent dirigés vers MCM par d'autres entreprises. MCM centre ses efforts de R-D sur le client et le développement de marchés où elle sait que les solutions technologiques nécessaires changeront les choses. Lorsque MCM met au point une technologie brevetée pour aider un client, elle la lance sur l'ensemble du marché. MCM se sert de ses créations exclusives pour ouvrir un créneau et s'emploie à en faire la norme du marché, qu'elle seule fournira. La plupart des clients gouvernementaux désirent acheter la toute dernière technologie de sauvetage ou de sécurité et les bateaux de MCM qu'ils achètent dureront plus de 25 ans.

Partenariats mutuellement avantageux

M. Seeley de Wilson commercialise les capacités de production en petits lots de son entreprise en tissant des relations avec des sociétés en démarrage et des agents de dotation d'incubateurs et de centres d'innovation du Sud de l'Ontario. Pas de joli boniment de marketing pour M. Seeley : « Nous nous parlons d'ingénieur à ingénieur : je comprends leurs activités et eux comprennent ma vision. » L'autre raison de passer par les incubateurs est que les entreprises qui participent à ces programmes ont généralement reçu du financement.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS.....	1985
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	130 millions de dollars (2011)
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	80 %
MARCHÉS D'EXPORTATION.....	Plus de 50 pays
NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	355
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS.....	35 %

Depuis ses débuts en tant qu'apprenti tôlier, Paschal McCloskey, président de McCloskey International Ltd. et créateur sans prétention de machinerie lourde, s'est bâti un créneau mondial en tenant compte des besoins de sa clientèle. Il affirme que sa plus grande réalisation est d'avoir ravivé des entreprises tombées à plat, en disant : « Je sais souder. »

Un solide créneau mondial

Cran, innovation rapide, produits de qualité et achats stratégiques complètent la démarche rationnelle de service à la clientèle de McCloskey International, qui se lance sur des marchés spécialisés dans le monde entier

Élevé sur une ferme du comté de Derry, en Irlande du Nord, Paschal McCloskey gagnait son argent de poche en réparant les voitures, les outils et le matériel agricole de ses voisins. Il a quitté l'école à 15 ans pour devenir apprenti tôlier et découvrir les joies de la soudure, pliant le métal fondu à sa guise. Plein d'enthousiasme et résolu à se faire un nom, il a immigré au Canada en 1980 à l'âge de 26 ans. Il était déterminé à lancer une entreprise reposant sur ses aptitudes en mécanique.

Grâce aux compétences et à la démarche sensée de son propriétaire fondateur, McCloskey International Ltd. (MIL), un fabricant de matériel de construction lourd de Peterborough (Ontario), trône au sommet. À l'écoute des clients, MIL a stimulé l'innovation et vend ses convoyeurs, cribles et concasseurs par l'intermédiaire de plus de 60 concessionnaires en Amérique du Nord, en Europe, au Japon, en Amérique du Sud et en Australie. Ces machines entassent des matériaux (pensez aux tas de sable bordant les routes ontariennes chaque hiver) ou tamisent, concassent et recyclent du béton et des cailloux. MIL devrait afficher un chiffre d'affaires de 130 millions \$ cette année et de 165 millions en 2013.

L'innovation en série

Fidèle à sa nature dynamique, M. McCloskey compte ouvrir d'autres usines et créer des produits. « Je crois que l'entreprise pourrait valoir un milliard au cours de ma vie », dit-il d'un ton neutre.

Après avoir occupé divers postes techniques au Canada, M. McCloskey souhaitait se lancer dans la fabrication. « Je voulais la stabilité d'une gamme de produits, explique-t-il, bien faire les choses et le faire souvent. » En 1985, M. McCloskey a repris un fabricant de convoyeurs en difficulté et ses cinq employés. Il a amélioré les produits et accéléré le rythme de développement. La percée est arrivée un an plus tard lorsqu'un entrepreneur lui a demandé de concevoir un meilleur convoyeur pour entasser le sable dans les dômes qui bordent les routes. Les systèmes existants nécessitaient deux convoyeurs pour empiler le sable sur 10 mètres de hauteur, mais M. McCloskey a conçu un convoyeur de 13 mètres capable de le faire seul. Ce convoyeur est devenu son produit phare : il en a vendu 700 depuis.

Toujours proche des clients et de leurs problèmes, M. McCloskey a trouvé un plus gros marché quand un centre de jardinage ontarien a eu besoin de séparer plus efficacement la terre du compost et du gravier. En une semaine, il a conçu un nouveau type de machine doté d'un tamis à tambour rotatif. Plus solide que celui de la concurrence, son cribleur traitait des matières difficiles à trier comme la mousse de tourbe et la ferraille et comportait son propre convoyeur radial pour trier des matières de tailles différentes. La réglementation environnementale et les prix des matières recyclées ont fait augmenter la demande de trommels; MIL en offre maintenant 16 modèles et détient 66 pour cent du marché nord-américain. « C'est ce qui a établi l'entreprise, affirme M. McCloskey. Elle n'était plus seulement un fabricant de convoyeurs. »

L'entreprise a percé le secteur du concassage afin d'aider les sociétés minières, les carrières et les entreprises de construction à casser de la pierre, du béton et du métal sur place. C'est une activité écologique porteuse : armés d'un concasseur mobile, les constructeurs de routes peuvent transformer le vieil asphalte en matériau de construction et économiser une fortune en droits d'enfouissement. Les catastrophes naturelles fournissent aussi un marché : depuis le grand séisme dans l'est du Japon et le tsunami de mars 2011, le Japon a acheté trois concasseurs MIL et des cribles pour trier les débris des villes dévastées.

Accroître la productivité

MIL a prospéré dans un monde concurrentiel en trouvant un créneau. Son matériel lourd, coûtant au bas mot 100 000 \$, représente un marché que les fabricants étrangers ne dominent pas encore. MIL utilise la plus récente machinerie dans son usine de Peterborough et innove à une allure folle sur le plan des modèles. « Pour être concurrentiel, avoir une portée internationale et réaliser des économies d'échelle, il faut passer à l'étape suivante, la production de masse », dit-il.

Afin d'accroître sa présence mondiale et prendre pied en Europe, M. McCloskey a acheté un fabricant de tamis vibrants en faillite dans le comté de Tyrone, en Irlande du Nord, en 2004. Ses activités dans ce pays procurent à MIL une plateforme pour offrir des services d'entretien à ses clients européens. M. McCloskey envisage de produire certains composants pas encore fabriqués à l'interne, comme les vérins hydrauliques. Ainsi, MIL aura davantage de travail lorsque les clients auront besoin de nouvelles pièces. Les achats stratégiques sont l'une des armes secrètes de MIL. « Nous achetons partout dans le monde pour demeurer concurrentiels », soutient M. McCloskey. Alors qu'elle n'avait qu'un acheteur qui se contentait de demander les pièces pour le lendemain matin, MIL compte maintenant 18 employés qui recherchent des composants présentant le meilleur rapport qualité-prix.

Expansion mondiale

Une nouvelle équipe technique et des produits revitalisés ont permis à l'usine de Peterborough de doubler son effectif, le portant à 225 personnes. Grâce à une expansion de 4,5 millions \$, financée en partie par une subvention du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario, MIL produira plus de concasseurs et de cribles et prévoit doubler sa production en Ontario, soit 30 machines par semaine au lieu de 14. Il envisage aussi de nouvelles usines, peut-être en Inde et au Brésil, pour tirer parti de la croissance de ces marchés.

MIL a organisé ses propres congrès de concessionnaires en Irlande et à Las Vegas. C'est là qu'elle expose ses nouveaux produits, établit des relations et se renseigne sur les principales tendances. M. McCloskey est convaincu que l'entreprise prospérera si elle s'en tient à des produits de qualité et à l'innovation : « J'ai acheté de petites entreprises tombées à plat et je les ai ravivées, dit-il. C'est ma plus grande réalisation. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS.....	1946
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	274 millions de dollars (2011)
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	98 %
MARCHÉS D'EXPORTATION.....	60 pays
NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	500
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS.....	14 %

Pour Steve West, PDG de Nordion Inc., l'innovation est une compétence qui se maîtrise; elle comprend la mise au point de produits, l'optimisation de la propriété intellectuelle au sein de l'entreprise et la gestion d'équipes multifonctionnelles disciplinées.

Le rayonnement des nouvelles technologies

Nordion d'Ottawa prend le leadership des marchés grâce à ses nouvelles technologies en sciences de la santé et à sa gestion des procédés et en prouvant qu'un chef de file établi peut devenir un super innovateur

Les entreprises d'aujourd'hui se réinventent constamment, cherchant à tirer le maximum de leurs capacités uniques et de leur vision du marché. Une importante entreprise d'Ottawa, Nordion Inc., sort avec audace des sentiers battus : elle vient de terminer la phase 1 de sa transformation de multientreprise des soins de santé en société commercialisant de nouvelles technologies en sciences de la santé.

La phase 2 la mettra à l'épreuve : dominer les marchés avec deux nouveaux produits mondiaux. L'un est une solution d'entrée de gamme pour stériliser les instruments médicaux et les produits de consommation; l'autre est une technologie médicale exclusive qui révolutionne le traitement d'un type courant de cancer du foie. Selon Steve West, Nordion doit prouver sa valeur en matière d'innovation pour les deux produits. « Il n'y a pas beaucoup de livres ou de cours sur la gestion de l'innovation, explique M. West. C'est une aptitude qu'il faut maîtriser. »

Forte de ses 500 employés et d'un chiffre d'affaires de 274 millions \$ en 2011, Nordion commercialise 30 produits auprès de plus de 500 clients dans 60 pays. Si son nom ne vous dit rien, vous reconnaîtrez peut-être l'ancien : MDS Nordion. Nordion a débuté en 1946 en tant que division de vente de radium d'Eldorado Mining and Refining Limited. Elle a ensuite été transférée à Énergie atomique du Canada limitée, puis à la Corporation de développement des investissements du Canada, avant d'être achetée par le Groupe des services de santé MDS Ltée (MDS) en 1991.

Hors des sentiers battus

MDS essuyant les critiques d'investisseurs institutionnels sur le rendement de son titre, la direction s'est départie de ses autres entreprises (services pharmaceutiques et technologies analytiques) pour se concentrer sur les marchés à créneau de Nordion il y a trois ans. Depuis cette transformation terminée en 2010, M. West, devenu président de Nordion en 2003, n'a plus qu'à produire des résultats.

Nordion compte maintenant trois gammes de produits. Sa division d'isotopes médicaux, qui remonte à l'aube de l'industrie nucléaire canadienne, livre des isotopes à l'échelle planétaire pour le traitement du cancer et d'autres maladies, l'imagerie médicale et la recherche.

Le marché des isotopes étant à maturité, la croissance dépendra de l'innovation sur deux autres marchés. Nordion est le plus important fournisseur mondial de cobalt-60, l'isotope dont les rayons gamma détruisent les micro-organismes nuisibles; sa technologie stérilise environ 40 pour cent des fournitures médicales à usage unique au monde (p. ex., bandages et seringues), ainsi que des aliments et des cosmétiques. Elle vient de créer un petit irradiateur plus souple appelé GammaFIT, une solution économique pour les petits clients et les transformateurs alimentaires sur les marchés émergents (Chine, Amérique latine), qui ne pouvaient se permettre une telle technologie. « C'est une méthode d'irradiation complètement différente, explique M. West, plus petite, plus rapide, mais toujours évolutive. Chacun est adapté aux besoins du client. »

Lancé en décembre 2011, GammaFIT ne devrait pas avoir d'incidence

sur les revenus avant 2013. Il pourrait favoriser les ventes de matériel et de cobalt-60 à de nouvelles entreprises dans le monde entier.

Nordion a confiance en TheraSphere, un traitement anticancéreux « à effraction minimale » qui cible directement la tumeur en ayant une incidence minime sur les autres tissus. Toujours à l'essai, TheraSphere offre une solution de rechange aux traitements traditionnels habituellement synonymes d'hospitalisation et d'effets secondaires désagréables. En 2011, les revenus tirés de TheraSphere ont augmenté de 47 pour cent pour atteindre 42,6 millions \$, attestant l'acceptation accrue de l'« oncologie interventionnelle » (OI) comme quatrième pilier du traitement du cancer (avec la chirurgie, la radiothérapie et la chimiothérapie).

M. West espère que les liens étroits avec le milieu médical dans ce secteur « à réponse compensatoire » lui procureront un avantage. Il croit que le marché de l'OI atteindra le milliard de dollars et que Nordion mènera cette croissance en exploitant sous licence les technologies médicales d'autres chercheurs ou en les acquérant et les commercialisant.

L'art de mener l'innovation

Que Nordion crée des technologies ou les exploite sous licence, son avenir tient à une innovation réussie. Afin d'accroître son quotient à cet égard, Nordion a embauché Peter Covitz à titre de vice-président principal de l'innovation en 2008. Il relève de M. West. M. Covitz avait été chef de l'exploitation du National Cancer Institute (NCI) Center for Bioinformatics voué à la création d'une infrastructure informatique biomédicale afin de transformer la recherche sur le cancer et les soins.

Pour M. West, l'innovation ne se limite pas aux nouveaux produits; elle comprend l'optimisation de la propriété intellectuelle dans l'ensemble de l'entreprise. « Tout réside dans la gestion d'équipes multifonctionnelles et multidisciplinaires privilégiant la transparence, la vitesse, l'exécution imputoyable et une compréhension très nette du résultat final », dit-il.

Difficile, l'innovation?

Conseils de M. West pour les entreprises qui trouvent l'innovation difficile:

- Établissez des jalons, des intervalles auxquels vous déciderez s'il y a lieu de poursuivre un projet d'innovation. « Il est très important de commercialiser les projets rapidement ou de vite les anéantir. »
- Évitez de succomber à l'instinct de rendre votre innovation parfaite. « Ayez conscience des limites du projet. »
- Enchâsez le processus dans les valeurs et la culture de votre société. « Ce n'est pas une démarche universelle. »
- Sollicitez la direction. « Les échelons supérieurs doivent donner le ton. »
- Sollicitez vos meilleurs joueurs et votre effectif de réserve.
- Préparez-vous au pire en demandant : « Quels facteurs de risque pourraient faire capoter le projet? »
- Tirez parti des passions des gens. « Vous croyez au projet ou vous n'y croyez pas. Vous devez trancher. »



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS.....	1987
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	4,5 millions de dollars
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	98 %
MARCHÉS D'EXPORTATION.....	É.-U., Amérique latine, Moyen-Orient
NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	100
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS.....	65 %

Bob Clark, gestionnaire de contrats (à gauche), et Tom Wroe, fondateur de MetalCraft Marine (à droite), croient que l'investissement dans l'innovation sur mesure pour résoudre les problèmes des clients est la clé de la réussite.

En avant toute!

Ayant navigué avec succès dans des eaux périlleuses, MetalCraft Marine de Kingston progresse maintenant sur le marché américain grâce à des innovations dynamiques et à un nouveau partenariat astucieux

À la tête du fleuve Saint-Laurent, nichés entre les tours d'habitation du centre-ville de Kingston, les parcs, les immeubles à bureaux et le dôme brillant du Centre K-Rock se trouvent une cale sèche et un chantier naval, derniers vestiges du port de la ville. Il n'y a aucun promeneur ou cycliste, ici : les deux ateliers résonnent du son des perceuses, des scies et des chalumeaux soudeurs. MetalCraft Marine Incorporated, qui s'est développée autour de cette vieille cale sèche, est l'un des constructeurs navals canadiens les plus dynamiques et ingénieux.

MetalCraft est née d'un partenariat entre Monty Smith et Tom Wroe de Kingston en vue de la production de bateaux de travail et de patrouilleurs de police rapides en aluminium. L'entreprise a prospéré, vendant des esquifs renforcés à la GRC et des embarcations de poursuite aux patrouilles portuaires et à la marine américaine.

Toutefois, la montée du dollar canadien et l'attaque du *USS Cole* par al-Qaida, qui a fait 17 morts au Yémen en 2000, ont tout changé. La marine américaine a soudainement commencé à commander des patrouilleurs en masse, à un niveau auquel MetalCraft n'était pas de taille. Aujourd'hui, grâce à son engagement renouvelé envers l'innovation et son orientation sur un seul créneau, les bateaux-pompes municipaux, MetalCraft a retrouvé un second souffle.

Artisanat contre production de masse

Pour comprendre la réussite de MetalCraft, il faut connaître les deux protagonistes de la construction navale : l'aluminium et la fibre de verre. Les bateaux d'aluminium sont coupés, façonnés et soudés individuellement, alors que ceux en fibre de verre sont produits en masse à partir de moules. L'aluminium résiste mieux aux vagues et permet plus facilement de produire des bateaux durables sur mesure qui relèvent davantage de l'artisanat que de la production de masse.

MetalCraft a percé le marché des bateaux-pompes en aluminium grâce à des innovations comme une coque améliorée pour la portance et la vitesse, la propulsion par réaction, des ponts enveloppants pour les sauvetages et des moteurs électriques pour la patrouille écoénergétique. « L'entrée sur ce marché a demandé de gros efforts, affirme M. Wroe, mais nous n'avions pas beaucoup de concurrence; les autres fabriquaient tous des patrouilleurs. »

Innovations axées sur les solutions

La fabrication sur mesure s'est avérée payante avec un premier contrat de bateaux-pompes. Une banlieue de Washington voulait un bateau de 36 pieds doté d'une foule de caractéristiques, raconte Bob Clark, gestionnaire des contrats, qui supervise les ventes et le marketing. « Nous avons trouvé le moyen de le créer. Aucune entreprise américaine n'a réussi à le copier. » En 2007, MetalCraft détenait 70 pour cent du marché américain des bateaux en aluminium. Les deux tiers de son chiffre d'affaires proviennent des bateaux FireStorm d'une longueur atteignant 70 pieds et pompant jusqu'à 17 000 gal/min.

L'innovation réussie crée ses propres avantages. Par exemple, MetalCraft utilise de l'aluminium plus épais et plus résistant. Selon M. Wroe, en investissant dans l'innovation pour régler les problèmes des clients, « il est facile d'intégrer les caractéristiques techniques à la conception. Nous expérimentons de nouveaux concepts et chaque projet nous permet d'innover, ajoute-t-il. Nous prenons des risques et avons reçu des crédits d'impôt pour soutenir la R-D. »

De nouveaux horizons

Le marché des bateaux-pompes étant presque saturé, MetalCraft regarde dans d'autres directions. « Nous voulons construire de plus gros bateaux », déclare M. Wroe, pour la recherche et le transport de passagers. MetalCraft termine un patrouilleur de 32 pieds et a récemment livré à la garde côtière américaine un prototype à grande vitesse de 22 pieds pour des essais. Ce bateau de prochaine génération est conçu pour intercepter les navires « non conformes ». Si la soumission était acceptée, les États-Unis en commanderaient 101.

MetalCraft a récemment conclu un partenariat unique avec Brunswick Corporation, le plus grand fabricant de bateaux à moteur au monde. MetalCraft fournit des coques d'aluminium pour patrouilleurs (de 28 à 45 pieds) à Brunswick, qui fabrique surtout des bateaux en fibre de verre. « Ils sont super; ils pensent comme MetalCraft, dit M. Clark. Nous les connaissions comme des concurrents amicaux. » L'entente profite à tous, comblant un manque dans la gamme de Brunswick et donnant à MetalCraft un accès privilégié au marché américain.

M. Clark affirme que MetalCraft aide également Brunswick avec de nouveaux produits pour ses autres gammes, comme des timoneries en aluminium pour ses bateaux en FRP. Il prévoit également que le partenariat aidera MetalCraft à vendre davantage à l'exportation, particulièrement en Amérique du Sud, au Moyen-Orient et à Hong Kong : « Brunswick connaît ces marchés depuis longtemps. »

Récemment, M. Clark a donné un exposé devant un conseil technologique régional sur la vente aux marchés américains protectionnistes en disant : « Vous devez avoir soit un prix inférieur, soit un produit technologiquement novateur. » Pour l'affaire avec Brunswick, MetalCraft augmente sa production à Cape Vincent (New York), à 15 km au sud de Kingston. La division de conception de MetalCraft se trouve à mi-chemin entre Kingston et Cape Vincent, sur l'île Wolfe, reliée aux deux par traversier. MetalCraft vient de déménager dans une nouvelle usine qui créera des emplois dans le nord de l'État de New York, stimulant également la croissance de l'emploi en Ontario et la rentabilité de MetalCraft aux États-Unis.

En novembre 2011, MetalCraft a reçu le prix « Grande entreprise de l'année » de la chambre de commerce du grand Kingston, soulignant les emplois créés, son expertise innovatrice et l'augmentation de 65 pour cent de son chiffre d'affaires en trois ans.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS.....	1997
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	12 millions de dollars
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	5 %
MARCHÉ D'EXPORTATION.....	ÉTATS-UNIS
NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	50
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS.....	26 %

Ted Lee (à gauche) et John Carlan (à droite), codirecteurs généraux de Javelin Technologies Inc., aident un groupe diversifié de fabricants et d'industries en plein essor à produire des concepts de qualité supérieure et des prototypes moins coûteux pour assurer un rendement rapide des investissements. Selon eux, « la 3D est un meilleur moyen de communication ».

La révolution 3D

Javelin Technologies métamorphose la fabrication afin d'aider les entreprises à devenir des concurrents plus innovateurs en utilisant les trois dimensions pour assembler les pièces

Il n'est pas pratique de perdre un tournevis dans l'espace, mais, lorsque les techniciens de la Station spatiale internationale brisent ou perdent un outil, ils n'ont pas besoin d'attendre des mois pour s'en faire livrer un autre. Ils demandent au contrôle sol d'en télécharger les caractéristiques de CAO vers la station, où une imprimante 3D en « imprime » un nouveau.

Tout comme la 3D a envahi le cinéma, les logiciels de conception et les imprimantes 3D envahissent la fabrication, produisant des échantillons, des prototypes rapides et parfois des dispositifs fonctionnels. (Une Néerlandaise de 83 ans s'est récemment fait remplacer la mâchoire inférieure par une réplique en 3D plutôt qu'au moyen d'une reconstruction traumatisante.)

John Carlan et Ted Lee sont les codirecteurs généraux de Javelin Technologies Inc., d'Oakville (Ontario). Fondée en tant que revendeur d'un produit de CAO 3D en 1997, Javelin est maintenant un ambitieux fournisseur de logiciels, de soutien, de formation et d'imprimantes 3D auprès de fabricants, de concepteurs et d'architectes. Elle cherche à renforcer les fabricants canadiens et à les rendre plus agiles. « Nous aidons les fabricants à moderniser leurs outils de mise au point », explique M. Carlan.

M. Carlan, qui s'occupe des ventes et du marketing, et M. Lee, qui gère l'exploitation et l'équipe technologique, travaillaient ensemble à EDS Canada Inc. au milieu des années 1990 lorsque M. Lee a vu un produit qui changerait leur vie : SolidWorks, le premier programme de modélisation solide en 3D pour Windows. « Il était révolutionnaire, car il comportait une interface utilisateur simple et agréable pour les concepteurs et de puissants outils paramétriques de modélisation 3D », dit M. Lee. Rêvant d'entrepreneuriat M. Lee et Carlan ont négocié les droits de vente de SolidWorks en Ontario et au Canada atlantique.

Selon M. Carlan, Javelin a fait passer plus de 2 000 entreprises à la technologie 3D. Aider les autres profite à Javelin, qui compte 50 employés et un chiffre d'affaires de 12 millions \$. En 2011, elle s'est installée dans de nouveaux locaux comprenant un cinéma 3D, une salle d'impression 3D (décorée de prototypes de pièces d'auto en résine et de figurines) et beaucoup de place pour la croissance.

Transformer la fabrication et bien plus encore

L'impression n'est qu'une façon pour la technologie 3D de transformer la fabrication, une révolution que tout fabricant ontarien aux abois devrait embrasser. Avec les outils de CAO d'aujourd'hui, les ingénieurs conçoivent des pièces et des composants en 3D et en voient des représentations photoréalistes bien avant l'étape du prototype. Des outils semblables permettent aux ingénieurs électriciens d'intégrer directement leurs composants dans les études mécaniques et de savoir exactement comment les pièces s'agencent et sont reliées électriquement. Les environnements

immersifs permettent de prévisualiser ou de vérifier un nouveau produit (de la microprocesseur au manoir) en « volant à travers » en 3D.

Dès le début, Javelin a mis l'accent sur le client, s'assurant à l'aide d'entrevues et de sondages que ses produits répondaient aux besoins. Cinq ans après, ses clients allaient des petits ateliers aux fournisseurs de pièces d'auto de premier échelon et aux fabricants de haute technologie. Javelin se classe invariablement parmi les meilleures entreprises de soutien technique pour les produits qu'elle représente. SolidWorks de Boston (qui appartient au développeur de logiciels français Dassault Systèmes) demande souvent l'avis de Javelin sur de nouveaux produits ou de nouvelles idées.

Outre le logiciel SolidWorks, qui représente 60 pour cent des revenus, Javelin vend de la formation, les logiciels de conception de systèmes électriques de Zuken Inc. du Japon, des produits de gestion de données et les imprimantes 3D d'Objet Ltd., qui utilisent la technologie d'injection de polymère et se vendent jusqu'à 200 000 \$. « Nous voulons que les gens intègrent ces technologies à leur entreprise et à leurs processus de conception », déclare M. Lee.

Il faut le voir pour le croire

M. Carlan et Lee croient en l'avenir de la 3D. « Elle produit plus rapidement des dessins de meilleure qualité moins chers à modifier, explique M. Carlan. La 3D est un langage universel. Quand on fait tourner des pièces à l'écran, tout le monde comprend; c'est un meilleur moyen de communiquer. » Lorsque les clients terminent la formation de base, ils récupèrent leur mise en six à neuf mois et que 90 pour cent des clients renouvellent leur contrat de service chaque année : « Une fois qu'ils ont compris, ils y croient pour la vie. »

Au début, 40 pour cent des clients de Javelin provenaient du secteur de l'automobile. Ils ne sont plus que 20 pour cent. M. Carlan et Lee croient que cette baisse est compensée par la hausse des jeunes entreprises desservant des secteurs en plein essor comme les dispositifs médicaux, la robotique, l'électronique grand public et l'énergie renouvelable. « Nos clients sont plus concurrentiels en raison de ce que nous leur permettons de faire », dit M. Carlan. Hélas, ce n'est pas le cas de tous les fabricants. « Encore Beaucoup de gens s'accrochent, affirme M. Lee. Il est décevant de les voir s'accrocher à leur perception d'un processus bon marché, à un coût probablement élevé pour leur entreprise. » M. Carlan souligne que son équipe échange ses impressions avec des fabricants d'ailleurs : « Les entreprises ontariennes pourraient investir plus dans les compétences de leurs employés. Beaucoup travaillent fort plutôt qu'intelligemment. »

Heureusement, dit-il, l'Ontario compte également de nombreuses sociétés « collaboratives et innovatrices, vouées à l'amélioration des compétences, à la mise au point de produits et à la R-D. Elles sont là affrontant le monde entier. Nous devons seulement contribuer à transmettre ce message. » En 3D, évidemment.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS.....	2001
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	89 millions de dollars
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	97 %
MARCHÉS D'EXPORTATION.....	Plus de 80 pays
NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	Plus de 450
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS.....	48 %

Selon Dave Caputo, PDG de Sandvine, nommée l'un des meilleurs milieux de travail au Canada pendant cinq années consécutives, « il faut mettre le client au premier rang, prendre des risques, offrir des solutions convaincantes et avoir une excellente équipe » pour réussir sur le marché.

Des réseaux intelligents à large bande

Avec l'appui d'investisseurs en capital de risque, Sandvine est devenue un chef de file mondial, créant des produits et des services qui aident les fournisseurs d'accès Internet à équilibrer le trafic sur leurs réseaux

Pour certains des jeunes entrepreneurs les plus doués du Canada, la nouvelle a été terrible. En avril 2001, les dirigeants de la division de technologie vidéo de Cisco Systems Inc. (Cisco) de Waterloo (Ontario) ont appris la fermeture de leur unité fonctionnelle. Quatre mois auparavant, Cisco avait payé 369 millions \$ US pour la jeune entreprise de réseautage vidéo PixStream Inc., qui est devenue son avant-poste pour la vidéo en ligne.

La direction était catastrophée. Ayant travaillé sans relâche depuis la fondation de PixStream, certains ont décidé de s'accorder une pause. Pendant qu'il préparait ses vacances, Dave Caputo, ancien directeur général de Cisco, a reçu un appel de Terry Matthews, investisseur de PixStream et légende de la technologie, qui a demandé ce que comptait faire l'équipe. Lorsque M. Caputo a répondu : « Nous allons à Disneyland », M. Matthews l'en a dissuadé.

Un acte de foi

Malgré la débâcle technologique, M. Matthews soutenait qu'Internet présentait toujours de vastes possibilités. Si M. Caputo et compagnie n'agissaient pas vite, leur équipe technique se disperserait à jamais. Le lendemain, un petit groupe de PixStream a lancé une nouvelle entreprise. « Le pire jour au monde s'est avéré être la meilleure chose pour nous », affirme M. Caputo, devenu PDG de la nouvelle société, Sandvine Corporation.

Sandvine a démarré avec 40 employés (tous de PixStream/Cisco) et 19,5 millions \$ de quatre sociétés de capital de risque (dont Celtic House International, fondée par M. Matthews) sans plan d'affaires. « On entend souvent dire que les sociétés de capital de risque investissent dans la direction et non dans les idées, confie M. Caputo. En voilà un parfait exemple. »

Cette confiance a porté ses fruits. Sandvine est maintenant un chef de file mondial de la création de produits et de services qui aident les fournisseurs d'accès Internet (FAI) à gérer le trafic sur leurs réseaux. Vu la montée en flèche de la demande de bande passante, les FAI peuvent soit ajouter de la capacité à prix fort, soit équilibrer ce trafic plus efficacement. Attirant rapidement la plupart des principaux câblodistributeurs nord-américains, Sandvine est entrée en bourse en 2006. Elle a un chiffre d'affaires annuel de 89 millions \$, plus de 200 clients dans plus de 80 pays et une capitalisation boursière de 217 millions \$.

Améliorer Internet

Les produits de commutation de Sandvine aident les FAI à gérer le trafic, surtout le sans fil, en privilégiant certaines utilisations (comme les jeux et la vidéo en continu) plutôt que les courriels ou le téléchargement de vidéos, qui ne souffrent pas de ralentissements mineurs. Ses services leur permettent de créer des services étagés afin de vendre plus de bande passante à prix modique. En segmentant

les comptes (p. ex., un téléphone qui n'accède qu'aux courriels ou à Facebook), les FAI instaurent des tarifs équitables et les clients obtiennent les services désirés sans payer l'accès complet à Internet. « Nous nous sommes toujours attachés à améliorer Internet. »

La croissance n'a pas toujours été facile. Lorsque les ventes stagnent, Sandvine investit dans l'avenir : recruter des revendeurs comme Alcatel-Lucent et Nokia Siemens Networks, accroître sa clientèle (44 nouveaux clients en 2011) et consacrer 30 millions \$ par année à la R-D. Selon M. Caputo, Sandvine doit ses premiers succès à la gestion du trafic; ce marché étant développé, il croit que les services étagés des FAI relanceront la croissance à deux chiffres. « Il s'agit presque exclusivement de notre technologie, dit-il. Il existe un marché émergeant à forte croissance. »

Mettre l'accent sur le client « avant tout »

Le principal outil de marketing de Sandvine est son *Global Internet Phenomena Report*, une étude semestrielle sur l'activité des utilisateurs des réseaux à large bande. Fondé sur les statistiques de trafic des clients de Sandvine, le rapport renseigne les FAI sur les nouvelles tendances. Par exemple, selon le rapport de septembre 2011, les applications de divertissement en temps réel génèrent maintenant 60 pour cent du trafic de pointe en aval, contre 50 pour cent l'année précédente. Autre observation tirée du rapport : la période de pointe d'utilisation d'Internet se concentre en soirée. Les FAI devraient donc chercher des façons plus novatrices de gérer le trafic, car l'expansion des réseaux pour répondre à une demande de courte durée est trop coûteuse.

Le rapport a ouvert des portes à Sandvine. Elle doit presque tous ses nouveaux clients à des conversations portant sur le rapport. En fait, M. Caputo suggère aux entreprises de devenir des experts de leurs marchés, d'interroger leurs clients et de compiler les données dans des rapports sectoriels incontournables. « Tout le monde s'intéressera aux données, particulièrement les clients actuels et potentiels, dit-il. Publier des nouvelles de vos clients les incite à lire les nouvelles qui vous concernent. »

Sandvine demande à tous ses employés de se concentrer sur leur travail au bénéfice du client. « Nous installons nos ingénieurs et nos équipes de soutien au même endroit. Ainsi, les ingénieurs sont très proches des gens qui règlent les problèmes des clients au quotidien, explique M. Caputo. Nous nous assurons que les gestionnaires de produits parlent toujours aux clients et leur présentent nos ingénieurs. » L'accent sur le client vient en tête de liste de la politique en huit points rédigée en 2001 qui résume les valeurs de l'entreprise (page 4).

Sandvine récompense la fidélité et l'harmonisation par des horaires flexibles, des avantages uniques, un lieu de travail agréable, des régimes d'actionnariat des employés et une participation aux bénéfices. « Il s'agit de réussir tout en s'amusant », affirme M. Caputo.



EN BREF

EN AFFAIRES DEPUIS.....	1956
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL.....	13 millions de dollars
VENTES À L'EXPORTATION (%).....	31 %
MARCHÉS D'EXPORTATION.....	États-Unis, Asie, Australie
NOMBRE D'EMPLOYÉS.....	103
TAUX DE CROISSANCE SUR TROIS ANS.....	61 %

Bruce Seeley, PDG de John G. Wilson Machine Limited, affirme que d'ici cinq ans l'entreprise pourrait valoir 100 millions de dollars en profitant de la vague technologique et en l'entretenant. « La situation des jeunes entreprises technologiques me rend très optimiste, dit-il. Je crois que l'Ontario est un excellent incubateur de technologie. Je n'ai pas besoin d'aller à Boston pour trouver ces clients. Ils sont ici dans la province. »

La fabrication au service de la technologie

Le voyage d'un expert ontarien en fabrication lui inspire une nouvelle vision et une stratégie pour le XXI^e siècle, combinant une technologie de pointe et un savoir-faire de calibre mondial pour la production de pièces de précision destinées au secteur des technologies de haute qualité

Depuis plus d'un siècle, le Sud-Ouest de l'Ontario est le lieu de prédilection de la fabrication canadienne. Beaucoup d'observateurs le voyaient tomber en ruine, comme nombre de centres industriels. Or, l'Ontario est aussi un carrefour de haute technologie et Bruce Seeley a combiné une technologie de pointe et un savoir-faire de calibre mondial pour convertir un transformateur de métaux à l'ancienne, mieux connu pour ses distributeurs de feuilards, en un producteur de pièces de précision pour robots, systèmes de vision numérique, matériel médical et autres nécessités de la nouvelle économie.

C'était un défi de taille. M. Seeley est un dirigeant accompli dont la carrière avait culminé au poste de président de la division Europe, Asie et APG Canada d'ATS Automation Tooling Systems Inc. (ATS), producteur de systèmes de fabrication personnalisés de Cambridge (Ontario). En 2008, il s'est retrouvé à la rue à la suite d'une restructuration suivant le décès du fondateur d'ATS Klaus Woerner, mais il n'avait pas fini de fournir au secteur ontarien de la fabrication des outils dignes du XXI^e siècle. Au cours d'un congé sabbatique de 18 mois (en attente de l'expiration de sa clause de non-concurrence), il a parcouru le monde, de la Suisse à Singapour, à la recherche d'un plan.

Secteur de croissance de l'Ontario

Sa stratégie ne pouvait fonctionner que dans quelques endroits du monde. Près des usines de pièces d'auto en difficulté du Sud de l'Ontario croît un secteur des technologies énergétiques, qui s'étend aux campus universitaires et aux centres d'innovation parrainés par la province. Ces entreprises dynamiques, qui créent notamment des kiosques informatisés, des appareils de diagnostic et des robots de recherche environnementale, font face à des défis de taille en matière de conception, de recrutement et de financement. Selon M. Seeley, elles n'ont pas de temps et d'argent à consacrer à la production des prototypes et des premiers modèles. Il a donc décidé de créer une entreprise qui répondrait aux besoins des nouvelles sociétés de haute technologie.

« Mon modèle d'affaires se concentre sur la technologie des entreprises, affirme M. Seeley. La plupart de ces nouvelles sociétés n'ont aucune expertise en fabrication. Elles ont besoin d'aide pour la conception, l'ingénierie et la conformité afin que leurs produits soient fabriqués de manière répétitive. » L'entreprise aide les jeunes sociétés à obtenir l'homologation UL, l'agrément de la FDA ainsi que la certification ISO 13485.

En naviguant sur Internet à la recherche d'un fabricant établi ayant un effectif stable, M. Seeley a trouvé un candidat probable : John G. Wilson Machine Limited (Wilson), un atelier de mécanique de Princeton (Ontario), à mi-chemin entre Brantford et Woodstock. Fondée en 1953 pour fournir des outils aux agriculteurs, Wilson en est venue à produire plus de 3 000 composants, dont des pièces de camions et d'autobus scolaires, des bancs d'essai et des woks. Avec la disparition de la fabrication locale, les affaires de Wilson périclitaient, mais M. Seeley

ya vu une assise sur laquelle bâtir, comprenant des machines CNC, la technologie laser et des robots.

Le propriétaire Randy Wilson, fils de John G., le défunt fondateur de la société, ne pensait pas à vendre lorsque M. Seeley l'a appelé. Il a suggéré un partenariat, mais M. Seeley voulait avoir le champ libre pour réoutiller la société. « L'entreprise avait besoin d'une vision nouvelle et d'une transformation des compétences de tout l'effectif », précise M. Seeley. Après quelques semaines, ils sont parvenus à un accord, et M. Seeley a obtenu sa plateforme de production, au moment précis où la récession frappait. « La transition a été plus difficile que prévu, ajoute-t-il. Les revenus ont chuté de 30 pour cent durant la première année d'acquisition. Imaginez transformer une culture et implanter de nouveaux systèmes alors que la clientèle diminue. »

Certains employés qui ne pouvaient pas saisir la nouvelle philosophie ont dû partir, alors que M. Seeley recrutait de nouveaux cadres, souvent d'ATS. Il a embauché un formateur en gestion pour aider les cadres à mieux établir leurs objectifs et à servir des clients plus exigeants et envoyé des employés clés acquérir des compétences techniques au niveau collégial. Il a montré ses livres au personnel lors de réunions générales, leur expliquant des concepts comme la transparence, la responsabilisation et les états financiers. Il a dû obtenir un refinancement à cause de la récession, pour lequel il remercie un banquier très tolérant de Burlington (Ontario) : « J'avais besoin d'un fonds de roulement pour faire progresser l'entreprise. La banque m'a soutenu. »

Grandir ensemble

M. Seeley se charge des ventes et du marketing, en écumant les incubateurs et les centres d'innovation à la recherche d'entreprises prometteuses au potentiel « perturbateur ». « Trouver le premier client s'est révélé très pénible, dit-il. Il est difficile d'attirer dans un atelier de tôlerie une personne du secteur de la technologie. » Il a convaincu des ingénieurs et des titulaires de doctorat que Wilson pouvait construire des appareils pour héberger leur propriété intellectuelle numérique. Chaque jour, l'usine fabrique des lames de chasse-neige, câble des kiosques pour accéder à Internet ou assemble des purificateurs d'eau. « Nous transformons les métaux et faisons de l'usinage à commande numérique, dit M. Seeley. C'est une entreprise unique qui peut les deux. »

M. Seeley a su que les choses allaient bien lorsque Matt Rendall, de Clearpath Robotics Inc. de Kitchener, a déclaré à un journal local que Wilson faisait « partie intégrante » de son équipe. Wilson a aidé le personnel de Clearpath à mettre au point ses dessins, l'a formé à la transformation des métaux et l'a appuyé pour la commercialisation. « Vous êtes plus qu'un simple fournisseur pour les clients, dit-il. Il s'agit d'une relation très importante. Vous êtes liés. »

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2011, les revenus ont atteint 13 millions \$ (contre 8 millions \$ en 2009) et l'effectif est passé de 60 à 103. « L'entreprise est rentable et progresse dans la bonne direction. »

Réussite dans les sables bitumineux de l'Alberta : Un marché en expansion pour les fournisseurs ontariens

Dans le Nord-Est de l'Alberta, le long de la rivière Athabasca près de Fort McMurray, repose la plus grande réserve pétrolière de l'Amérique du Nord, estimée à 150 milliards de barils. La transformation du bitume dense et visqueux en pétrole ordinaire a donné naissance au plus grand projet de construction du Canada. Bien que les fabricants et fournisseurs de services de l'Ontario aient participé marginalement aux activités pétrolières de l'Alberta, de plus en plus de sociétés ontariennes considèrent les sables bitumineux comme une solution de rechange aux marchés industriels en déclin d'autres régions de l'Amérique du Nord.



Photographie fournie par Automatic Coating Limited

Automatic Coating Limited

Promotion de l'innovation écologique

Automatic Coating Limited (ACL) de Toronto se spécialise dans le revêtement anticorrosion des tuyaux et pipelines. Elle collaborait au départ avec les transformateurs locaux, mais lorsque ce secteur a décliné, ACL a dû s'adapter ou réduire ses activités. En proposant des systèmes mobiles novateurs de décapage et de revêtement des pipelines, le président d'ACL Brad Bamford a transformé son entreprise en fournisseur de services de revêtement et découvert de nouveaux marchés, comme les champs pétrolifères de l'Alberta. « Il s'agit d'une technologie verte très écologique dans un secteur qui a très peu innové en 50 ans », explique Jocelyn Williams, vice-présidente du développement des affaires d'ACL. Grâce à cet avantage, dit-elle, « nous avons pu remplacer tous les contrats qui allaient à l'étranger et avons même progressé de 20 pour cent. »

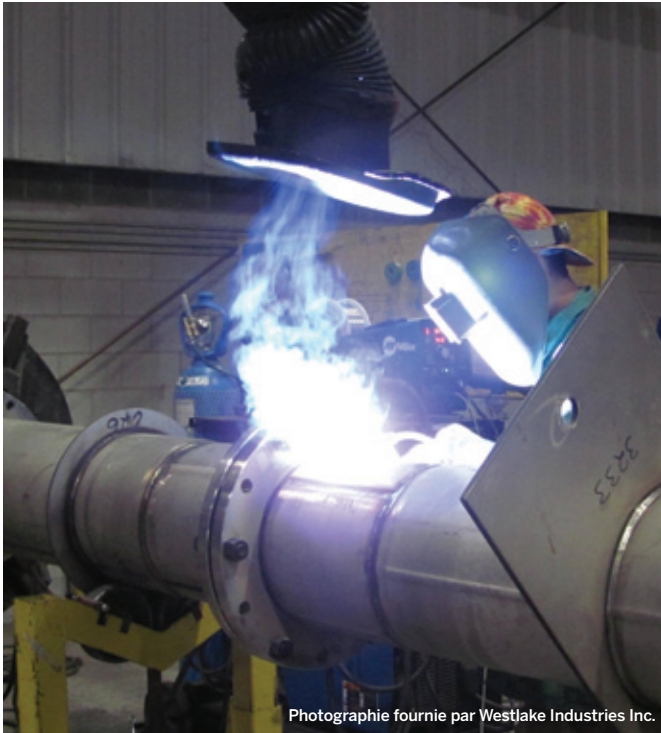
« Nous allons continuer de croître et de mettre au point de l'équipement novateur breveté que personne d'autre ne possède », précise M^{me} Williams. L'entreprise collabore avec les pétrolières et les sociétés de pipelines au développement de produits. Une machine en cours de mise au point est destinée aux sables bitumineux, mais elle ne peut en fournir les détails en raison des brevets en instance. ACL espère que sa nouvelle technologie créera des possibilités d'exportation dans le monde entier : « Il y a beaucoup de tuyaux souterrains qui doivent être vérifiés, nettoyés et revêtus de nouveau et c'est une façon écologique de le faire, ajoute M^{me} Williams. Il n'existe aucun autre produit comparable dans le monde. »

Burnco Manufacturing Inc.

S'attaquer au marché

Burnco Manufacturing Inc. de Concord (Ontario) a su évoluer dans une économie en mouvance. Il y a 10 ans, c'était une entreprise de matériel et d'automatisation prospère, au service du secteur ontarien de la fabrication. Alors que cette industrie se repliait partout sur le continent, Burnco constata que celle de la construction avait besoin de nouveaux procédés et d'automatisation. L'entreprise se spécialise maintenant dans les structures d'acier, la construction de ponts, les édifices industriels et l'équipement lourd. Burnco s'est attaquée aux sables bitumineux il y a quatre ans, produisant de l'équipement spécial grâce à son expertise en fabrication et automatisation, comme de grands convoyeurs pour Petro-Canada.

Homer Sayyad, président de Burnco, déclare qu'il n'est pas toujours facile pour les entreprises ontariennes de travailler en Alberta, les multinationales américaines et autres ayant souvent des droits sur les grands projets. Burnco a participé à quatre missions commerciales ontariennes en Alberta, qui l'ont aidée à établir des relations. Elle collabore avec une firme d'ingénierie au développement d'une mini-installation de transformation du bitume en pétrole brut. Cette technologie remplacera les usines de 2 milliards \$ par des unités mobiles de 100 millions \$. Burnco crée également des équipes de soudeurs et autres travailleurs qualifiés de l'Ontario pour pallier la grave pénurie qui sévit à Fort McMurray en les affectant à tour de rôle aux projets des sables bitumineux. Il pense que plus d'entreprises ontariennes devraient trouver des façons d'y contribuer : « Ils présentent une possibilité inexplorée pour l'Ontario. »



Photographie fournie par Westlake Industries Inc.



Photographie fournie par Westlake Industries Inc.

Contingent Workforce Solutions Croissance phénoménale des ventes

Jeff Nugent a lancé Contingent Workforce Solutions (CWS), à Mississauga (Ontario), il y a quatre ans afin d'apporter certitude et efficacité à la façon de gérer les travailleurs contractuels et à temps partiel. Il a rapidement réalisé que le secteur pétrolier et gazier de l'Alberta, dont 70 pour cent des effectifs sont des contractuels, était un marché naturel. Les clients albertains fournissent 65 pour cent de ses revenus, expliquant pourquoi PROFIT a classé CWS au premier rang des « sociétés émergentes en croissance » au Canada l'an dernier, avec une hausse des ventes sur deux ans de 10 330 pour cent.

M. Nugent constate que beaucoup de grandes entreprises ontariennes adoptent une démarche prudente en affaires. Ce n'est généralement pas le cas en Alberta, dit-il : « En tant qu'entrepreneur, j'aime l'Alberta, où les sociétés profitent rapidement des occasions. Elles vous demandent : "Pouvez-vous commencer le mois prochain?" » Grâce à un bureau ouvert à Calgary à la fin de 2009, à l'indicatif 403 sur sa carte de visite et à des déplacements mensuels en Alberta pour rencontrer les clients actuels et éventuels, il a surmonté les défis de l'entrée sur un nouveau marché.

M. Nugent est loin d'être un novice lorsqu'il s'agit de saisir rapidement les occasions. Lorsque le ministère du Développement économique et de l'Innovation l'a appelé en 2009, il s'est joint à la mission commerciale de l'Ontario au forum annuel national des acheteurs et vendeurs en mars 2010, une conférence et foire commerciale présentées à Edmonton par les gouvernements de l'Alberta et du Canada, Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) et l'Association canadienne des producteurs pétroliers. Aucune crainte d'être mal reçu ici, dit-il : « Je n'avais jamais assisté à une foire commerciale où les présidents de grandes entreprises remercient les fournisseurs éventuels de leur présence. Ils ont des stratégies de croissance ambitieuse et savent qu'ils ont besoin du soutien de fournisseurs partout au pays. Même comme fournisseur ontarien, dit-il, vous pouvez trouver une nouvelle possibilité chaque jour. »

Westlake Industries Inc. Tremplin vers les marchés mondiaux

Westlake Industries Inc. de Burlington produit des raccords, supports et modules de tuyauterie de pointe pour les marchés du pétrole, du gaz et de la pétrochimie, de façon que la plupart des pipelines soient construits en usine dans des conditions contrôlées plutôt que sur le terrain. Ce souci de la qualité a attiré des clients dans 22 pays, mais les champs pétrolières albertains représentent la moitié de ses revenus.

Son PDG Richard Westlake admet que l'industrie pétrolière peut parfois être lente à accepter le changement, mais ajoute que son entreprise a réussi « en offrant des garanties de capacité et de qualité. Au moment où le marché se resserrait en Alberta, que les ateliers faisaient le plein et que les délais s'allongeaient, nous offrons de meilleurs délais de production et de livraison et une main-d'œuvre qualifiée en Ontario. »

Grâce à des prix du pétrole élevés et stables, Westlake s'attend à un bond en avant cette année : « Ils se préparent à une croissance incroyable. » Il n'est toutefois jamais facile de décrocher des contrats, dit-il : « Vous devez être persévérant. Vous devez aller voir les ingénieurs, les firmes d'ingénierie et les propriétaires pour leur faire savoir ce que vous pouvez faire pour eux, sur une base régulière. » La récompense, dit-il, c'est qu'après avoir fait vos preuves dans les sables bitumineux, vous pouvez en tirer parti sur d'autres marchés. « Nombre de nos clients albertains sont des sociétés mondiales, explique-t-il. Nous espérons qu'après avoir travaillé avec eux ici, l'expérience se répétera au niveau mondial. »

L'Initiative pour le développement des sables bitumineux du ministère du Développement économique et de l'Innovation relie les sociétés ontariennes en mesure d'approvisionner le marché des sables bitumineux avec des acheteurs albertains importants. Pour obtenir de l'aide, veuillez communiquer avec la Direction des services consultatifs aux entreprises du ministère (page 28).

Les gens! La technologie! Les ventes!

En janvier 2012, le ministère du Développement économique et de l'Innovation de l'Ontario a organisé une table ronde avec cinq dirigeants ontariens d'entreprises qui connaissent une croissance phénoménale pour parler de ce qu'ils font pour continuer d'aller de l'avant et de croître. Tous les participants ouvrent la voie en plaçant la culture d'entreprise à l'avant-plan, tout en accroissant leurs compétences et en utilisant les outils technologiques et les médias sociaux. Voici les points saillants de ces discussions franches et instructives.

Modérateur : Nous aimerions savoir comment vous recrutez et conservez les meilleurs producteurs et chefs de file. Parlez-nous un peu de votre entreprise et des principaux défis auxquels elle est confrontée.

Jeff Nugent (PDG, *Contingent Workforce Solutions, Mississauga; gestion du personnel temporaire et contractuel des clients*) :

J'ai lancé Contingent Workforce Solutions il y a quatre ans pour aider les employeurs et les clients à gérer leurs contractuels de manière plus efficace et conforme au régime fiscal. Nous avons progressé rapidement et je suis heureux de déclarer des revenus de près de 21 millions \$ en 2011. Nous nous tournons vers les marchés internationaux, car les données démographiques sur la main-d'œuvre sont les mêmes. Beaucoup de sociétés embauchent des contractuels et les gens choisissent d'être conseillers plutôt qu'employés. Notre prochain défi sera donc les marchés de l'exportation : comprendre les différents pays et les questions législatives et fiscales.

Alex Rodov (associé directeur, *QA Consultants, Toronto; services d'assurance qualité des logiciels*) : QA Consultants est la plus grande société-conseil en assurance qualité (AQ) des logiciels du Canada. Nous validons et vérifions les logiciels et autres produits avant leur mise en marché. Nous rapatrions des emplois au Canada et avons trouvé le moyen d'offrir de meilleurs prix que tout autre concurrent, y compris l'Inde et la Chine. Selon les projections actuelles, notre société vaudra 100 millions \$ d'ici quatre ans. Bien que 30 pour cent des budgets des TI soient consacrés à l'AQ, nos universités ne forment personne dans ce domaine et c'est pour nous un dilemme. Ils sont tous programmeurs. Il nous en coûte beaucoup pour former les diplômés afin qu'ils deviennent des spécialistes de l'AQ exceptionnellement productifs. Nous sommes en contact avec les universités et les collègues pour créer des programmes d'AQ, mais cela ne se fera pas du jour au lendemain.

Jeff Quipp (fondateur, *Search Engine People Inc., Ajax; services de marketing sur Internet*) : Nous avons démarré en 2001 pour ainsi dire dans mon sous-sol. Nous nous spécialisons en référencement, recherche payée et marketing dans les médias sociaux. Notre taux annuel de croissance est d'environ 60 à 70 pour cent. Nous traitons avec les Rogers Communications, Bell Canada et TELUS Communications du monde entier, beaucoup de sociétés du

Fortune 100. Nous faisons également affaire avec des PME de tous les secteurs, des entreprises qui essaient toutes de faire passer leur message sur ce qu'elles sont et font. Notre objectif premier est de dominer au Canada, avant d'étendre nos activités à d'autres pays. L'un de nos plus grands défis est de trouver des personnes vraiment compétentes. Autre problème, bien sûr, toutes les entreprises veulent recruter nos employés une fois formés. LinkedIn permet de nos jours d'accéder facilement à notre bassin d'employés. Heureusement, nous avons un excellent taux de rétention (97 pour cent). L'un de nos plus grands défis est qu'il manque des cerveaux dirigeants, ce qui nous empêche de tirer parti de toutes les possibilités que nous voyons. Il y a trop d'occasions et il est impossible de miser sur chacune d'elles.

P.J. Ferguson (présidente fondatrice, *ABL Employment Inc., Burlington; service de recrutement spécialisé – industrie et entrepôts*) : Notre but est de fournir des employés aux sociétés canadiennes pour faire le travail. J'ai lancé ABL il y a 11 ans lorsque j'ai constaté l'immense décalage entre les employés temporaires qui cherchaient du travail et les sociétés clientes qui avaient besoin d'une main-d'œuvre motivée. ABL a été créée pour rapprocher les deux parties, en nous préoccupant vraiment de nos employés temporaires et de ce qui les motive à vouloir travailler. Nous progressons à un rythme assez constant, mais avons eu quelques années de croissance prodigieuse, notamment en 2010 et 2011. L'un de nos défis est le fait que chacun de nos bureaux est composé d'un groupe restreint de clients et d'employés. Mes employés sont donc répartis partout en Ontario. Essayer de les motiver et de préserver la culture est un défi de taille.

Bud Morris (président, *Canada's Best Store Fixtures Inc., Woodbridge; services de conception et de construction de commerces de détail*) : Canada's Best Store Fixtures fournit tous les articles qui aident les détaillants à aménager leur environnement tant interne qu'externe. Nous pouvons aménager la totalité des locaux, concevoir le mobilier et les installations intérieures, puis les fabriquer ou les importer. L'entreprise de 200 employés a un chiffre d'affaires annuel de 50 millions \$. La dotation est tout un défi pour l'avenir, non seulement dans l'usine, mais aussi dans le bureau. Nous avons un excellent noyau d'employés, mais il est de plus en plus difficile à multiplier. Nous en sommes au point où il faut faire quelque chose. Nous devons ralentir la croissance ou notre produit final ne sera pas ce que nous voulons qu'il soit. C'est un peu inquiétant.



Jeff Nugent, PDG, Contingent Workforce Solutions



Rick Spence, modérateur

Modérateur : Ce que nous entendons, c'est que le personnel pourrait être l'un de vos plus grands défis. Pouvez-vous nous en dire plus sur la façon de recruter des gens talentueux?

Jeff Nugent : Pour attirer les plus brillants, vous devez être franc autant que possible. Les médias sociaux sont énormes. Les gens sont sur Twitter et Facebook s'envoyant des messages. Il est donc important d'avoir une présence active dans les principaux médias sociaux. Le seul fait d'être présent ne suffit toutefois pas. Il faut avoir une présence active qui montre votre type d'entreprise, la culture et les valeurs qu'elle représente. Les jeunes que nous essayons d'attirer ont tendance à s'esquiver plutôt qu'à livrer bataille et à dire : « Non, je ne suis pas d'accord avec ce que vous faites. » Je participe à un certain nombre de programmes universitaires d'entrepreneuriat. Il est donc facile d'en repérer les étoiles avant qu'elles se dirigent vers les services d'orientation traditionnels.

Modérateur : Alex [Rodov], comment QA trouve-t-elle les compétences dont elle a besoin?

Alex Rodov : Cette année, nous prévoyons embaucher environ 130 personnes. Nous avons retenu une société qui se charge de tout le recrutement pour nous. Elle a conçu un programme de stages et même de bénévolat pour nous. Elle excelle dans ce qu'elle fait. Pour recruter les meilleurs, disons, de l'Université de Waterloo, vous devez offrir quelque chose de fascinant. Les gens que nous recherchons apprécient le fait que nous innovons beaucoup. Ils sont fascinés à l'idée de modifier le cours du développement de logiciels. Parallèlement, ils veulent travailler dans un environnement ouvert et agréable. En moyenne, un diplômé en programmation informatique s'attend à rédiger 2 000 lignes de code les deux premières années. Dans notre univers, ils ont la chance chaque jour de travailler sur de nombreux systèmes et secteurs différents, ce qui est très captivant, et ils adorent cela.

Modérateur : Alex [Rodov], votre croissance pourrait-elle souffrir de votre incapacité d'embaucher?

Alex Rodov : Absolument. Si certains contrats se concrétisent, nous pourrions avoir besoin de 300 personnes en une année. Où allons-nous recruter tous ces gens? Vous vous retirez plutôt que de ne pas livrer la marchandise.

Jeff Quipp : Je partage cet avis. Notre croissance est tributaire du recrutement de gens talentueux. Nous n'accepterons pas de contrats si nous ne pouvons pas faire un bon travail.

P.J. Ferguson : Notre défi a toujours été les compétences non techniques : comprendre les ventes, le service à la clientèle, la résolution de problèmes et la motivation des employés, jour après jour. J'ai essayé de recruter chez la concurrence et d'embaucher des gens plus chevronnés, mais ce qui fonctionne le mieux, c'est de former mes employés et d'offrir des programmes visant l'acquisition des compétences recherchées. Vous embauchez donc en fonction de l'attitude. Vous embauchez les éponges, les gens qui veulent progresser. Pour nos clients, les médias sociaux sont essentiels pour attirer les personnes que nous voulons. Ces gens travaillent dans des usines et des entrepôts; nous ne croyions pas qu'ils étaient si branchés, mais ils sont partout sur Facebook. Ils ont tous un téléphone intelligent donnant accès aux médias qu'ils utilisent pour communiquer. Nous communiquons par textos et Facebook; les codes à barres de nos annonces les renvoient à notre site. Nous avons appris qu'ils sont nombreux à préférer regarder une vidéo sur YouTube que lire. Pour un projet, l'un de nos coordonnateurs décrit sur vidéo les possibilités d'emploi et la façon de présenter sa candidature. Les gens communiquent maintenant d'une manière totalement différente.

Bud Morris : Nous nous engageons dans les médias sociaux, plus pour trouver des gens que pour vendre nos produits. Ils nous permettent d'obtenir beaucoup plus de curriculum vitæ.

Modérateur : Une fois que vous trouvez des employés compétents, vous devez pouvoir les conserver. Quelle est votre expérience à l'égard du maintien en poste de ces personnes?

Bud Morris : J'ai appris durement que nous devons consacrer temps et argent pour qu'ils restent, autrement, ils perdent tout intérêt et nous quittent ou tournent la page mentalement et restent, ce qui est pire. Je les paie donc à leur juste valeur et j'ai créé un lieu de travail où il fait bon travailler et se rassembler; j'ai assoupli les règles. Je mobilise les gens chaque jour. C'est une expérience sociale continue, qui s'est toutefois révélée fructueuse. Notre taux de roulement est très faible. Les gens restent parce que c'est un endroit amical où il fait bon être. Les sourires illuminent leurs visages.



Jeff Quipp, fondateur, Search Engine People Inc.



P.J. Ferguson, présidente fondatrice, ABL Employment Inc.

P.J. Ferguson : La rétention est vraiment importante pour nous. Comme vous le disiez Bud [Morris], l'une des choses que nous craignons le plus, ce sont les « gomos »; ils restent, mais ne font que mine de travailler. Ils présentent un grand risque et sont contagieux. C'est une plaie. Nous pensons maintenant que l'attrition est bénéfique. Si, en tant qu'employé, vous pensez être un « gomo », venez me dire : « Je ne veux plus faire ce travail. Pouvez-vous m'aider à trouver un autre emploi? » Et nous ferons ce que nous pouvons. Cela a profondément modifié la culture de travail. Les employés restent parce qu'ils le veulent, mais s'ils restent, nous nous attendons à ce qu'ils s'engagent. Nous avons aussi des programmes de récompenses uniques. Chaque année, nous faisons un voyage agrémenté d'une virée des commerces. L'an dernier, c'étaient les vignobles et le magasinage : chacun avait 450 \$ à dépenser en deux heures dans un centre commercial. Nous offrons une prime santé et bien-être, une petite somme mensuelle que les employés peuvent dépenser à leur gré. Certains prennent des cours de peinture, alors que d'autres vont chez le coiffeur. Ce travail est stressant et nous devons les aider à évacuer ce stress.

Jeff Quipp : La rétention est très importante parce que nous devons former tout le monde. Nous divisons les employés en trois groupes : ceux que nous devons conserver, que nous voulons conserver et qui nous sont indifférents. Nous encourageons les premiers à s'associer à l'entreprise, à « mettre leur peau en jeu ». Nous faisons beaucoup pour ceux que nous voulons conserver. Les plus jeunes, la génération Y, sont bien différents du reste du groupe. Pour eux, le travail est une communauté. C'est leur vie, leur réseau social. Vous devez leur donner de la souplesse, des directives et des objectifs et les laisser s'organiser. Nous avons d'autres choses, comme un gymnase au bureau et une salle de jeux. Chaque fois qu'on vous défie au tennis de table, vous pouvez aller jouer. C'est une excellente pause en après-midi. Tout est aussi très ergonomique. Nos employés sont assis pendant de longues périodes, nous dépensons donc beaucoup pour leur fournir des chaises ergonomiques. Ils ont des bras-soutiens à écran doubles amovibles et conviviaux. Nous avons acheté des tapis roulants qui leur permettent de marcher en travaillant. Un massothérapeute vient deux fois par semaine pour leur donner des massages. L'une de nos technologies leur donne en temps réel une rétroaction sur leur rendement. Ils peuvent chaque jour ouvrir une session et voir où ils en sont. Donc, les deux premiers groupes au rendement exceptionnel obtiennent régulièrement une rétroaction positive. Quant aux « gomos », le système les informe qu'ils pourraient un jour avoir une tape sur l'épaule.

Alex Rodov : Ces idées sont très intéressantes. Nous avons vite compris qu'il coûte moins cher de maintenir nos employés en poste que de les remplacer. Notre taux de rétention est d'environ 96 pour cent. Ceux de la génération Y viennent pour la plupart d'obtenir leur diplôme et ont des prêts étudiants à rembourser, dont nous assumons une partie. Nous leur passons sur le champ des menottes dorées. Si vous partez dans les trois premières années, nous voulons récupérer notre argent. Pour la santé et le bien-être, nous avons collaboré avec un courtier très novateur. Nous offrons un régime d'avantages adaptés bonifié par des dépenses de santé. Les employés disposent chaque année d'un montant X à dépenser à leur gré, comme pour le blanchiment des dents, d'une carte médicaments et ainsi de suite. Les employés plus âgés, qui pourraient avoir des enfants ayant besoin de broches, bénéficient d'un compte de frais médicaux auquel ils sont admissibles après deux années de service. Nous nous sommes associés à GoodLife Fitness pour créer un abonnement au gymnase. Nous assumons tous les frais, mais nous voulons nous assurer qu'ils y vont. Ils passent donc leurs cartes dans le lecteur au gymnase pour s'enregistrer dans le système. J'obtiens un rapport mensuel sur le nombre de fois que chaque employé y est allé. Avant qu'ils s'abonnent, nous leur disons : « L'entreprise paie pour vous, mais vous devez y aller trois fois par semaine. Sinon, vous le constaterez sur votre fiche de paie. » Devinez quoi? Ils le fréquentent tous.

Modérateur : Comment déterminez-vous la somme que vous pouvez investir dans la rétention?

Alex Rodov : Nous avons fait le calcul dès le début : combien nous en coûtera-t-il pour remplacer cette personne? C'est le montant que nous devons dépenser.

Jeff Nugent : Notre culture est notre raison d'être. Je voulais créer une entreprise dans laquelle j'aimerais travailler. Je ne suis pas dans une tour d'ivoire, je m'assois avec tout le monde. Nous plaisantons, mais je suis là aussi pour transférer mes connaissances et mon expertise. Cela crée une ambiance agréable. J'organise également des séances de formation sur des sujets intéressants. Il y a quelque temps, le *Harvard Business Review* a publié un excellent article sur la gestion du chaos. Gérer des entrepreneurs, c'est comme mener des chats en troupeau. J'ai donc remis l'article aux employés et demandé à quelques-uns d'en parler. C'est une expérience unique qu'ils n'auraient pas dans un milieu plus traditionnel. Ceux qui ont de nouvelles idées permettant à la société de faire de l'argent



Bud Morris, président, Canada's Best Store Fixtures Inc.



Alex Rodov, associé directeur, QA Consultants

sont récompensés. Nous leur payons des voyages, louons des Porsche. Des idées folles comme celles-là créent un environnement amusant.

Modérateur : Concentrons-nous sur les ventes. Comment trouvez-vous ces rares personnes qui font entrer des revenus? Que faites-vous pour attirer les vendeurs et perfectionner leurs capacités?

Alex Rodov : Pour commencer, les vendeurs coûtent très cher parce qu'ils arrivent avec leurs livres noirs. Ils doivent être mis à jour et au sommet de leur art. La règle d'or, selon nous, consiste à très bien les rémunérer. Ils décrochent les contrats.

Jeff Quipp : Un autre secteur s'effondre au moment même où le nôtre croît (c.-à-d. l'édition d'annuaires interentreprises). Il y a beaucoup de gens à la recherche d'un emploi qui comprennent les ventes d'annuaires, la publicité et la vente aux PME. Trouver les bonnes personnes a donc été relativement facile pour nous.

P.J. Ferguson : Au début, nous avons essayé de muter des gens du service aux ventes, mais ça n'a pas marché. Nous avons conclu que notre culture d'employés attentionnés réglant des problèmes n'est pas propice à la vente. Nous avons donc créé des postes subalternes pour obtenir des rendez-vous avec les clients éventuels. Le personnel du service s'assoit alors avec eux pour concevoir des plans de service. Cela fonctionne très bien parce que les gens qui obtiennent les rendez-vous ne pensent plus que « vendre » est un vilain mot. Ils comprennent qu'ils créent des possibilités.

Bud Morris : Notre entreprise est comme celle de Jeff [Quipp]; les solutions sont adaptées à chaque client. Nos vendeurs doivent avoir beaucoup d'expérience, qui ne s'acquiert qu'au fil du temps. Pour assurer notre réussite, ils doivent venir de l'industrie. Ils doivent avoir passé un certain temps chez l'un de mes concurrents.

Modérateur : Quel est votre secret pour recruter les vendeurs expérimentés les plus talentueux de votre propre secteur?

Bud Morris : Instituer une grande culture. Après avoir passé le mot, mis à jour votre blogue et parlé de toutes ces choses que vous faites, il est facile d'attirer des gens.

Alex Rodov : Je pense que les vendeurs adorent vendre d'excellents produits. C'est de cette façon que nous les retenons. Tant que le produit est excellent, qu'ils s'amuse et que la société se conforme

à l'éthique, ils restent et vous mettent à l'avant-scène.

Modérateur : Enfin, parlons marketing. Comment utilisez-vous Internet, les médias sociaux et autres nouveaux outils pour cibler votre marché et établir des relations?

Bud Morris : De nos jours, le prix d'entrée est un site Web. Les gens doivent effectuer leurs propres recherches, au moment et au rythme qui leur conviennent. Les médias sociaux sont comme un moyen de déterminer si vous êtes réel ou fictif. Si vous reconnaissez que c'est ce que vous devez faire et l'adoptez, cela jouera en votre faveur.

P.J. Ferguson : Quand nous nous sommes lancés sur les médias sociaux, nous avons mis l'accent sur le recrutement en espérant accroître notre présence sur la scène interentreprises. Les gens qui consultent nos pages sont aussi des clients éventuels. Cela nous a permis de créer un environnement où nous dialoguons. Il est en mutation sous nos yeux. Les médias sociaux deviennent une chose vivante et viable, offrant des occasions d'affaires et de vente.

Jeff Quipp : Les médias sociaux sont le lieu incontournable où les gens vous observent de près. C'est du bouche-à-oreille rendu possible par la technologie. Si vous publiez les bonnes choses, les gens les partageront, ce qui attirera d'autres clients et employés si votre modèle d'entreprise et vos processus sont bien définis.

Jeff Nugent : La technologie a simplifié nos vies, surtout lorsque les ressources sont limitées. Quand j'ai lancé l'entreprise et que j'essayais de me faire connaître, l'expression d'un leadership éclairé sur les médias sociaux a été fort efficace. Cela a rehaussé notre profil. Nous avons créé sur LinkedIn, il y a quatre ans, un groupe qui est devenu aujourd'hui le plus important de notre secteur, comptant près de 2 300 membres. Les médias sociaux ne sont que des voies de communication. Vous devez créer votre propre contenu. Votre site Web et votre blogue sont importants. Depuis les premiers jours, c'est par ces moyens que nous avons réalisé la plupart de nos ventes.

Alex Rodov : Je vais prendre le risque de dire que rien ne vaut mieux qu'un vendeur qui frappe à votre porte. Les contrats que nous concluons valent des centaines de milliers de dollars et, même si nous savons que tout le monde consulte notre site Web pour obtenir des renseignements et voir notre liste de clients et nos solutions, ces gros contrats sont toujours signés en personne, après de nombreuses réunions et discussions.

Bluewater Wood Alliance

Des entreprises de transformation du bois du Sud-Ouest de l'Ontario se sont regroupées pour se renforcer grâce au réseautage, aux achats groupés, au transfert de technologie et à la formation professionnelle afin de transformer un secteur traditionnel en pépinière d'innovations



Bob Barone du Benz/Homag Group, présentant un nouvel outillage technologique

Depuis plus d'un siècle, au cœur des comtés de Bruce et de Grey, à l'est du lac Huron et au sud de la baie Géorgienne, se trouve une grappe prospère de transformateurs du bois. Alimentés par les forêts locales et la rivière Saugeen, plus de 400 ateliers et usines fabriquent divers produits du bois comme des revêtements de sol, des armoires de cuisine, de la menuiserie préfabriquée et des meubles, à 90 minutes en voiture l'un de l'autre.

Selon Adam Hofmann, président de Bogdon & Gross Furniture Company Ltd. de Walkerton (Ontario), les entreprises locales doivent leur survie depuis le début aux origines européennes des familles qui les ont fondées. Lorsqu'ils ont dû s'automatiser et se mettre à niveau, par exemple, ces entrepreneurs ont pris de l'avance sur leurs concurrents (américains) en assistant aux foires commerciales européennes. Ils y ont découvert les plus récents outils CNC, conçus par des fabricants qui devaient également se battre pour rester concurrentiels dans un milieu à hauts salaires.

Frappé par la hausse du dollar canadien, une concurrence nord-américaine effrénée et la vague d'importations d'Asie, M. Hofmann a riposté en regroupant cinq entreprises de mobilier, dont un concurrent direct, West Bros. Furniture de Hanover (Ontario), afin de tirer avantage du Programme de développement économique des collectivités rurales de l'Ontario. Le programme triennal subventionnait le coût de la mise à niveau conjointe des compétences et des initiatives d'expansion des marchés. « Nous avons créé des emplois et consolidé ces cinq entreprises, déclare M. Hofmann. Nous avons également entamé un dialogue et établi un climat de confiance. Avant, nous étions amicaux, mais ne partagions pas d'information. »

Quand les comtés de Bruce et de Grey ont constaté les bénéfices que les cinq entreprises obtenaient en travaillant ensemble, ils ont

proposé une collaboration permanente plus importante. L'équipe fondatrice a embauché deux conseillers pour explorer le marché et rechercher des modèles semblables dans le monde. C'est alors qu'ils ont découvert Clusterland, une initiative parrainée par l'État créée en 1998 pour promouvoir la concurrence et l'innovation en Haute-Autriche, en lorgnant le reste du monde.

Coopération intercontinentale

À l'ouest de Vienne, au nord des Alpes, et accueillant le Danube se trouve le land de la Haute-Autriche, le cœur industriel du pays. C'est également la capitale de Clusterland, une ambitieuse initiative de partenariat qui a changé le monde des affaires en Europe centrale. Appartenant à l'agence de l'innovation et de la technologie de la Haute-Autriche et deux associations sectorielles, Clusterland comprend six grappes – meubles et bois d'œuvre, plastique, automobile, technologies de la santé, mécatronique et technologies environnementales – et trois réseaux couvrant les disciplines essentielles de la conception et des médias, des ressources humaines et de l'efficacité énergétique. Clusterland compte 2 400 sociétés participantes et a organisé plus de 1 400 ateliers, tournées d'usines et événements de réseautage.

En janvier 2011, M. Hofmann et Sepp Gmeiner, un conseiller, se sont envolés vers Linz pour assister à une rencontre de quatre jours de la Cluster Academy, où des vétérans faisaient part des pratiques exemplaires en matière de gestion et de formation de grappes. « Je n'en croyais pas mes oreilles, souligne M. Hofmann. La coopération entre les industries et les entreprises était incroyable. Ils font des choses qui nous font rêver. » Les deux Canadiens étaient les seuls non-Européens présents.



Les participants utilisent chaque pause pour réseauter

Naissance d'une alliance

À leur retour, Bluewater Wood Alliance a été constitué en personne morale en mars 2011, avec le soutien financier des sociétés participantes ainsi que des municipalités locales et de l'Ontario. L'alliance compte maintenant 30 membres, avec un objectif de 100 d'ici deux ou trois ans. « Nous procédons lentement, mais sûrement, déclare M. Hofmann. Nous ne voulons que des membres qui veulent vraiment participer. »

La première année a été occupée. Ses projets comprenaient des réunions de réseautage, des achats groupés, des tables rondes d'échanges d'expérience, des transferts de technologie et de la formation professionnelle. L'alliance effectue aussi des études sur l'optimisation du rendement afin de réduire les déchets et sur les marchés d'exportation éventuels. « Nous vendons partout aux États-Unis, dit M. Hofmann, mais nous ne connaissons pas les marchés d'outre-mer. » Un projet a déjà porté ses fruits, soit une entente entre trois sociétés pour normaliser leurs commandes d'étagères en verre, ce qui leur assure de meilleurs prix et des livraisons plus fréquentes d'un fournisseur unique.

Dans un esprit de coopération, les fournisseurs peuvent y adhérer à titre de membres associés. « Nous avons constaté en Autriche qu'il était possible de demander à des fournisseurs de participer à des projets de R-D, souligne M. Hofmann. Des fournisseurs nous ont déjà offert de la formation sur des outils de pointe. »

La force du nombre

M. Hofmann attend avec impatience un projet Bluewater qui recueillera et regroupera les données d'exploitation des membres afin de permettre de se comparer au groupe : Qui dépense le plus pour la main-d'œuvre? Combien de déchets produisons-nous comparativement à nos pairs? Il espère qu'à mesure que la confiance s'installera au sein du réseau, des sociétés partageront leurs données avec leurs pairs afin de pouvoir mieux cerner leurs propres obstacles et lacunes. « Nous croyons que les vrais concurrents ne se trouvent pas dans le comté voisin, mais bien à travers le continent ou outre-mer, précise M. Hofmann. En partageant l'information, nous deviendrons tous plus forts. » Selon le plan opérationnel de Bluewater, la grappe investira jusqu'à 3 millions \$ au cours des quatre prochaines années pour accroître la compétitivité des membres.

Andrew Schuster, président de Crate Designs Ltd., un fabricant de mobilier d'appoint de Chesley (Ontario), admet avoir été au départ sceptique quant à Bluewater. Il a changé d'idée lorsque des collègues de l'alliance l'ont aidé à présenter une demande de crédits d'impôt à la R-D. Maintenant, son directeur des achats travaille en étroite collaboration avec le groupe des achats de Bluewater et il a hâte de faire d'autres gains : « Je pense que tout le monde est agréablement surpris du degré de collaboration que peuvent atteindre des concurrents de façon constructive. »



Adam Hofmann, président de Bogdon & Gross Furniture Company Ltd.



Dennis McGlynn, South Bruce Flooring

Renforcement de votre culture d'entreprise

Par Marty Parker



Marty Parker

Marty Parker est fondateur, président du conseil et chef de la direction de Waterstone Human Capital de Toronto. En 2005, il a fondé le Programme annuel des 10 entreprises canadiennes les plus admirées pour leur culture d'entreprise. Son dernier livre, *Culture Connection: How Developing a Winning Culture Will Give Your Organization a Competitive Advantage*, est publié chez McGraw-Hill.

La culture d'entreprise, qui est le principal atout que peut avoir une société, a une incidence directe sur son rendement. Si vous en doutez, demandez à 10 Canadiens moyens de nommer les meilleurs employeurs. Vous obtiendrez probablement des réponses semblables : Four Seasons Hotels and Resorts, la Banque Royale du Canada, la Banque Canadienne Impériale de Commerce, Fairmont Hotels & Resorts, des sociétés couronnées de succès dont la culture est devenue légendaire.

Vous pouvez également examiner les résultats du Programme des 10 entreprises canadiennes les plus admirées pour leur culture d'entreprise créé par ma société, Waterstone Human Capital. Chaque année, nous évaluons le taux de croissance triennal composé des sociétés canadiennes les plus admirées pour leur culture d'entreprise. En 2010, nous avons constaté que celles qui pensent d'abord à leur culture se démarquaient des sociétés de l'indice S&P/TSX de 600 pour cent en moyenne. L'expert en gestion Peter Drucker a dit un jour : « La culture se joue de la stratégie. »

Avant de pouvoir tirer avantage de la culture de votre entreprise, soit utiliser les systèmes et les processus pour harmoniser la culture et accroître le rendement, vous devez savoir qui vous êtes vraiment et ce que vous représentez. Pour stimuler la réussite, il faut commencer par un examen des valeurs et des comportements actuels de la société et de la façon dont ils s'harmonisent avec ce qu'elle essaie de faire.

La façon la plus rapide et efficace d'évaluer la culture est d'examiner de près les plus performants. En interrogeant et en observant les « étoiles » de votre société, vous commencerez à percevoir des comportements communs. Ces points communs définiront en grande partie votre culture. Demandez aux plus performants de vous parler de leurs antécédents au sein de l'entreprise. Demandez-leur de se rappeler un échec. Demandez-leur ce qu'ils aiment faire pour s'amuser. Observez-les pendant les réunions. Des modèles ne tarderont pas à faire surface.

Une récente évaluation de la culture interne des employés les plus performants du Healthcare of Ontario Pension Plan (HOOPP) de Toronto a révélé que l'équipe de direction et les employés attachent une importance capitale au respect de la « promesse de retraite ». En fait, cette « promesse » était mentionnée dans toutes les réunions et entrevues. Aujourd'hui, presque tous les outils de communication avec les employés, de gestion du rendement et d'harmonisation culturelle du HOOPP mettent l'accent sur la promesse de retraite, ce qui

peut expliquer pourquoi son rendement en tant que chef de file mondial des régimes de retraite est exceptionnel.

La réalisation d'une évaluation est la meilleure façon de vérifier si la culture de votre société correspond à ses critères de rendement. Une grande entreprise canadienne (que je ne nommerai pas) a découvert que, bien qu'elle se vante d'avoir une culture fondée sur le rendement, son système de rémunération ne correspond pas à sa culture. Par exemple, la société offre une prime de rendement pouvant atteindre 20 pour cent du salaire, mais une évaluation a déterminé que les employés ne savaient pas trop ce qu'ils pouvaient faire pour recevoir la totalité de cette prime. En fait, seulement le quart des employés les plus performants recevaient la prime intégrale. De toute évidence, le système de rémunération ne cadrait pas avec ses moteurs de rendement. Le système n'avait pas évolué pour s'adapter à sa culture.

Il est préférable de confier les évaluations de la culture à un tiers objectif. Ne croyez pas pouvoir vous passer de l'observation et ne vous fier qu'aux sondages des employés. Les attitudes des gens ne reflètent pas nécessairement leurs comportements. Nous connaissons tous des gens qui critiquent la faible participation des électeurs, mais qui ne vont pas voter. Examinez attentivement les points communs que met en relief l'évaluation et déterminez si ces comportements sont conformes à la raison d'être de votre société. S'il y a un fossé, vous avez un problème.

L'hôtel Four Seasons de Toronto est peut-être le meilleur exemple de société dont le rendement concorde avec sa culture. Si vous avez déjà séjourné dans un Four Seasons, vous savez que le service est hors pair. Tous les employés semblent offrir une qualité de service irréprochable. C'est remarquable, d'autant plus que cette expérience sans compromis à l'égard des clients se confirme constamment depuis pour ainsi dire les 50 ans d'existence de la société. Pendant cette période, elle est passée d'un hôtel à près de 100 dans plus de 40 pays. L'idée de cette culture du service est née juste après une évaluation difficile de la culture effectuée à la fin des années 1970 par le fondateur, alors chef de la direction, Isadore Sharp. Après avoir évalué la culture de l'entreprise et son avenir, M. Sharp décida de transformer ce qui était en grande partie une société de construction œuvrant dans le secteur de la promotion immobilière en société de gestion axée sur la création d'un groupe hôtelier de prestige.

M. Sharp a présenté plusieurs nouveaux concepts puissants à son équipe de direction, notamment sa règle d'or (traiter les autres comme on voudrait être traité). Il espérait que la direction ne considère pas les employés comme un groupe à gérer et contrôler, mais insiste plutôt sur des valeurs mutuelles, comme le respect, l'honnêteté, l'équité et la confiance. Il voulait que la direction traite les employés en faisant preuve de la même compréhension qu'envers les clients. M. Sharp croyait qu'il en découlerait un excellent service et des clients satisfaits et fidèles. Les résultats parlent d'eux-mêmes.

Il est remarquable de voir comment les meilleures entreprises personnifient vraiment le principe de la connaissance de soi. Elles consacrent temps et attention pour découvrir qui elles sont et qui elles veulent devenir, puis alignent systématiquement l'ensemble de leur structure autour de valeurs et de comportements définis. Le résultat de cette tâche ardue, c'est qu'elles l'emportent presque toujours sur leurs pairs.

Remerciements

Le ministère du Développement économique et de l'Innovation 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.

Profils des chefs d'entreprises

John Carlan

Codirecteur général

Ted Lee

Codirecteur général
Javelin Technologies Inc.
Oakville
www.javelin-tech.com

Bruce Seeley

Président
John G. Wilson Machine Limited
Princeton
www.jgmachine.com

Paschal McCloskey

Chef de la direction
McCloskey International Ltd.
Peterborough
www.mccloskeyinternational.com

Tom Wroe

Président
Bob Clark
Directeur des contrats
MetalCraft Marine Inc.
Kingston
www.metalcraftmarine.com

Steve West

Chef de la direction
Nordion Inc.
Ottawa
www.nordion.com

Dave Caputo

Chef de la direction
Sandvine Incorporated ULC
Waterloo
www.sandvine.com

Expert

Eileen Fischer

Directrice, études entrepreneuriales
Schulich School of Business
Université York
Toronto
www.schulich.yorku.ca

La vitrine des sables bitumineux

Brad Bamford

Président

Jocelyn Williams

Vice-présidente
New Business Development
Automatic Coating Limited
Toronto
www.automaticcoating.com

Homer Sayyad

Président
Burnco Manufacturing Inc.
Concord
www.burncomfg.com

Jeff Nugent

Président-directeur général
Contingent Workforce Solutions
Mississauga
www.contingentworkforcesolutions.com

Richard Westlake

Président-directeur général
Westlake Industries Inc.
Burlington
www.westlakeind.com

Reportage

Adam Hofmann

Président
Bluewater Wood Alliance
Walkerton
www.bluewaterwoodalliance.com

Table ronde des chefs d'entreprises

P.J. Ferguson

Présidente fondatrice
ABL Employment Inc.
Burlington
www.ablemployment.com

Bud Morris

Président
Canada's Best Store Fixtures Inc.
Woodbridge
www.canadasbeststorefixtures.com

Jeff Nugent

Président-directeur général
Contingent Workforce Solutions
Mississauga
www.contingentworkforcesolutions.com

Alex Rodov

Associé directeur
QA Consultants
Toronto
www.qaconsultants.ca

Jeff Quipp

Fondateur
Search Engine People Inc.
Ajax
www.searchenginepeople.com

Chroniqueur invité

Marty Parker

Fondateur, président du conseil
et chef de la direction
Waterstone Human Capital
Toronto
www.waterstonehc.com

Ressources

Ministère du Développement économique et de l'Innovation, Services consultatifs aux entreprises

Les Services consultatifs aux entreprises travaillent en collaboration avec les petites et moyennes entreprises (PME) à forte croissance actuelles ou en herbe de l'Ontario. Des conseillers dans 12 bureaux régionaux offrent une expertise qui englobe la planification d'entreprise, le financement, l'exportation et l'accès à un réseau de personnes, de ressources et de programmes visant à accroître l'innovation, la compétitivité et la rentabilité. Pour joindre un conseiller dans votre région, rendez-vous sur le site www.ontario.ca/economy et cliquez sur Développement d'une entreprise » Services consultatifs aux entreprises.

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

Le Guide des programmes à l'intention des entreprises de l'Ontario est le répertoire des programmes provinciaux de soutien des entreprises mis en ligne gratuitement par le gouvernement de l'Ontario. La consultation rapide et facile de ce répertoire vous aide à trouver les programmes auxquels vous pourriez être admissible. Pour obtenir de plus amples renseignements, rendez-vous sur le site www.ontario.ca/economy et cliquez sur Développement d'une entreprise » Guide des programmes à l'intention des entreprises de l'Ontario.



Série « Les entreprises à croissance exceptionnelle »

RAPPORT 20

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

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

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

ISBN 978-1-4435-9271-0



Le présent rapport est imprimé sur du papier fait à 100 pour cent de fibres de déchets de consommation sans chlore. Le papier est homologué par Green Seal et le Forest Stewardship Council, qui fait la promotion d'une gestion des forêts écologiquement appropriée, socialement bénéfique et économiquement viable. L'électricité utilisée dans la fabrication du papier a été compensée par l'investissement direct de l'usine de papier dans l'énergie éolienne non polluante.