

Lēad™

Numero 21

Une initiative du Groupe Adecco, leader mondial en ressources humaines



Bilingual publication. English on reverse.

VALLEY DU NORD

Regard sur le secteur des technologies au Canada



THE ADECCO GROUP

adecco.ca/fr
Lēad



La rareté des ressources, un enjeu quotidien!

La protection de notre environnement est une responsabilité qui nous incombe à tous et Adecco Canada fait tout en son pouvoir afin de minimiser l'impact environnemental de ses activités quotidiennes en diminuant la quantité d'émissions et de déchets néfastes qu'elle produit. Comme gage de notre engagement, le papier sur lequel ce document est imprimé est dérivé de sources qui supportent le développement d'une gestion responsable des forêts ainsi que le respect des droits civils et traditionnels.



THE ADECCO GROUP



100 %



Lēad

Numéro 21

3



Éditorial
par Sandra Hokansson

5



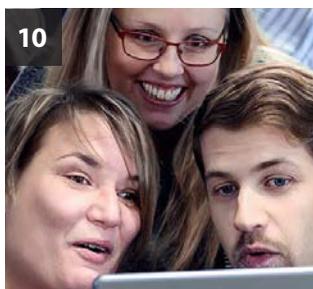
Collaborateurs

8



Juridique
Loin du bureau, près du cœur :
l'intime responsabilité de l'employeur
envers les télétravailleurs
par Patrizia Piccolo

10



En vedette

La mère de l'invention :
du concept à la commercialisation
par Marion Duchesne

13



Q & R

Le superpôle canadien qui pourrait
concurrencer Silicon Valley
avec Iain Klugman

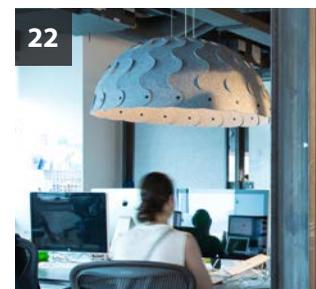
19



En vedette

Pourquoi les entreprises technologiques
portent Ottawa « dans leur cœur » :
l'histoire de CV Diagnostix
par Bob Griffin

22



En exclusivité

Nous n'embauchons pas des employés,
mais des êtres humains
avec Amandah Wood

25



En vedette

Rattraper le retard de commercialisation
dans la Silicon Valley du Nord
par John Cundari

28



Tête-à-tête

Tirer son épingle du jeu
avec Chris Wilson

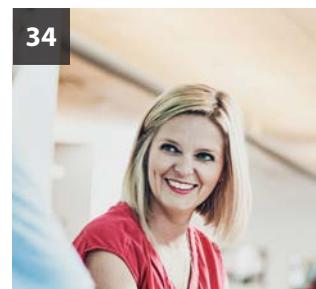
31



En vedette

Un géant mondial de la conception
dans la Silicon Valley du Nord
avec Jimmy Kelland

34



Tête-à-tête

5 questions pour...
avec Heather Tyrie

LEAD

Rédactrice en chef
Sandra Hokansson

Rédacteurs
Julia Burdo
Christine Marinho
Romie Parmar
Christian Robert

Concepteur principal
Kynan DeSouza

Traduction
Elite Communication

Collaborateurs
Patrizia Piccolo
Marion Duchesne
Iain Klugman
Bob Griffin
Amandah Wood
John Cundari
Chris Wilson
Jimmy Kelland
Heather Tyrie

Publié par
Adecco Services de Ressources Humaines Limitée
20, rue Bay, bureau 800
Toronto (Ontario) M5J 2N8

Abonnements
can.marketing@adecco.ca



THE ADECCO GROUP

Lēad™

Tous droits réservés. Aucune section de cette publication ne peut être reproduite, en tout ou en partie, sans le consentement explicite de l'éditeur. LEAD^{MC} accueille favorablement les collaborateurs, mais n'assume aucune responsabilité à l'égard de manuscrits, de photographies et de tout autre matériel soumis et non sollicité. Les opinions exprimées dans ce bulletin appartiennent aux auteurs et ne sont pas nécessairement celles partagées par Adecco, Services de Ressources Humaines Limitée ou ses succursales. LEAD^{MC} est publié deux fois l'an par Adecco Services de Ressources Humaines Limitée et distribué au Canada.



Sandra Hokansson

Présidente et directrice nationale
Adecco Services de Ressources Humaines Limitée

L'année 2017 sera mémorable pour le Canada... comme pour Adecco!

Pour souligner le 150^e du Canada, Adecco a décidé de consacrer ce numéro de Lēad à l'une des industries canadiennes les plus reconnues dans le monde entier : les technologies.

Le Canada, Silicon Valley du Nord?

Au Canada, depuis des dizaines d'années, le secteur des technologies innove, crée de la richesse et bouleverse les paradigmes. Des petits cabinets de recherche et développement qui multiplient les brevets aux superpuissances de l'Internet et du SaaS comme **Shopify**, **Slack**, **OpenText** et **HootSuite**, notre pays a vu naître plusieurs acteurs influents.

Pourrions-nous aller jusqu'à considérer le Canada comme la Silicon Valley du Nord? Capitale mondiale des nouvelles technologies, la Silicon Valley de la région de San Francisco attire une foule d'entreprises, crée une multitude d'emplois et génère à elle seule plus d'un pour

cent du PIB américain¹. De ce côté de la frontière, le secteur des technologies ne compte pas moins de 71 000 entreprises dans une grande diversité de créneaux². De plus, Vancouver, Montréal, Ottawa, Toronto, sans oublier Kitchener-Waterloo, deuxième au monde pour la densité d'entreprises en démarrage par habitant, sont aujourd'hui considérés comme de véritables plaques tournantes de cette industrie en constante évolution³. Alors oui, je dirais qu'on peut affirmer avec fierté que nous vivons dans la Silicon Valley du Nord!

Dans ce numéro de Lēad, nous nous intéressons à quelques-uns des géants de l'industrie et à ce qui a fait leur réussite.

You.i TV nous parle de sa fascinante culture d'entreprise et de sa récente inclusion au palmarès Technologie Fast 50 de Deloitte Canada. **Syntronic** et **CVDiagnostics** nous font part de leur expérience dans le milieu de la recherche et du développement au Canada, tandis que **Celestica** offre des conseils pour commercialiser rapidement une invention. Représentant la scène techno de la côte

ouest, **Function Point** nous dévoile ses stratégies de recrutement pour concurrencer les grandes boîtes. Chez **Mediaclip**, on s'attaque à la question épineuse de la place des femmes dans les nouvelles technologies et à la tête des grandes entreprises. Le cabinet d'avocat **Rubin Thomlinson**, spécialisé en droit du travail, nous explique de quelle façon le principe de responsabilité s'applique dans un contexte de travail virtuel. Enfin, c'est avec beaucoup de fierté que nous vous présentons une entrevue avec un représentant de **Shopify**, la plateforme de vente en ligne basée à Ottawa qui en moins de dix ans est passée de startup à géant du Web évalué à près de 1,9 milliard de dollars.

Ces entreprises sont unanimes : en cette ère de numérisation et d'automatisation, le talent constitue plus que jamais le cœur de leur industrie. Le **Groupe Adecco** le sait depuis des années, et c'est la raison pour laquelle il a créé l'Index mondial de la compétitivité pour les talents⁴, qui mesure la capacité des pays à attirer, développer et retenir une main-d'œuvre

hautement qualifiée. Le thème cette année : l'incidence des nouvelles technologies sur le marché du travail. Comme nous pouvons le constater, l'innovation émane de plus en plus de la collaboration et de la cocréation, et moins des innovations techniques. Pour s'y adapter, les travailleurs partout dans le monde ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences.

Au Canada, nous savons bien que l'innovation et les habiletés techniques ne suffisent pas. Pour que notre industrie de la technologie prospère à long terme et puisse espérer concurrencer la Silicon Valley, nous avons besoin de gestionnaires en mesure d'amener les petits joueurs à se tailler une place dans les ligues majeures⁵. C'est ce que font valoir les dirigeants de **Communitech**, la voix de la communauté des startups de Waterloo. **Communitech** propose des solutions ingénieuses pour faire revenir les talents et les leaders de l'industrie au pays afin que le Canada puisse un jour véritablement rivaliser avec la Silicon Valley. Pour prospérer dans une économie en pleine transition, nous devons nous positionner comme leader de ce secteur névralgique, avec le soutien de tous les ordres de gouvernement.

Canada 150



Gilbert Boileau
Adecco
Président



Mark Matters
Roevin
Vice-président
principal



Dave Hayward
Modis
Vice-président
principal



Michael Roberts
Lee Hecht Harrison /
Knightsbridge
Vice-président
principal - ventes

À l'image du patrimoine canadien, le **Groupe Adecco** est profondément ancré dans les collectivités qu'il dessert. Nous sommes fiers d'offrir nos services à des fleurons de l'économie canadienne depuis 40 ans et d'être devenus le leader de notre secteur pendant cette période. Nous participerons activement aux commémorations tout au long de l'année et nous avons mis tous nos collègues au défi de courir, de nager ou de pédaler 150 km afin de marquer le coup. En plus de favoriser de saines habitudes de vie, notre programme Win4Youth recueillera des fonds au profit d'organismes jeunesse du monde entier⁶.

Chez **Adecco**, l'esprit de solidarité des Canadiens est imbriqué dans tout ce que nous faisons.

Groupe Adecco

Maintenant, sur une note plus personnelle, j'aimerais vous annoncer qu'après avoir été présidente et directrice nationale pendant 13 ans, j'ai décidé de passer le flambeau. Alors qu'un groupe de leaders expérimentés prendra ma place, je me consacrerai à deux de mes grandes passions, le mentorat et l'encadrement de hauts dirigeants.

Cela fait maintenant dix ans que nous publions le magazine *Léad* et c'est avec une grande fierté que j'ai occupé la fonction de rédactrice en chef pendant cette période. Dans les prochains numéros, différents dirigeants canadiens du **Groupe Adecco** apporteront leur touche personnelle au magazine en jouant tour à tour le rôle de rédacteur en chef invité.

Notre magazine de même que notre organisation reposent entre les mains d'une équipe exceptionnelle. J'ai hâte de découvrir comment l'entreprise et le pays tout entier continueront d'innover.

Bonne lecture! ■

Du nouveau chez Léad et chez le

¹<https://www.nextcanada.com/images/TechNorth-McKinsey-Report.pdf>
²<http://brookfieldinstitute.ca/research-analysis/the-state-of-canadas-tech-sector-2016/>
³<https://www.nextcanada.com/images/TechNorth-McKinsey-Report.pdf>
⁴<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/technology-media-telecommunications/ca-en-fast-50-winners-2016.pdf>
⁵<http://www.theglobeandmail.com/technology/tech-news/shopify-shares-soar-on-debut-day-of-trading/article24541814/>
⁶<http://www.gtci2017.com/>
⁷<https://www.nextcanada.com/images/TechNorth-McKinsey-Report.pdf>
⁸<http://www.win4youth.com/>



Patrizia Piccolo, associée
Rubin Thomlinson LLP

Patrizia Piccolo est associée chez Rubin Thomlinson LLP, où elle prodigue à sa clientèle des conseils juridiques et un service client reconnu pour leur excellence. Forte de ses 19 années d'expérience, Maître Piccolo est conseillère de confiance auprès de cadres supérieurs en transition et fournit des conseils stratégiques et de la formation aux petites, moyennes et grandes entreprises. Elle est aussi chargée, par les employeurs et leurs conseillers, de mener des enquêtes en matière de harcèlement et autres comportements problématiques en milieu de travail. Que ce soit par ses conseils aux employeurs ou aux employés, elle touche à tous les aspects des relations avec le personnel, du recrutement à la cessation d'emploi, en passant par la gestion du rendement et la réorganisation du travail. Elle conseille aussi les employeurs sur les questions de réglementation liées à la dotation, notamment sur le respect de la Loi sur les normes d'emploi, de la Loi sur les droits de la personne, de la Loi des relations ouvrières et de la Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail. Sociable et à l'aise devant un public, Maître Piccolo se fait souvent inviter par des clients, chambres de commerce et associations en ressources humaines, à donner des conférences sur des sujets liés au droit du travail. Elle est aussi fréquemment citée dans les médias sur des questions liées au milieu de travail et elle a écrit des articles pour le Mississauga News.



Marion Duchesne, fondatrice et PDG
Mediaclip

Marion Duchesne est la chef de la direction et la fondatrice de Mediaclip, une entreprise d'envergure internationale présente dans 30 pays répartis sur 5 continents. Aidée de son expérience du marché, de son équipe chevronnée et de la solution logicielle de pointe de Mediaclip, Marion veut offrir une expérience de personnalisation de produits en ligne mémorable, simple et agréable. Leader passionnée et visionnaire, elle cherche à stimuler l'innovation, à fournir des éléments de différenciation solides et uniques, et à faire en sorte que ses clients (des entreprises dans l'industrie de la photo) renforcent leur image de marque tout en générant des revenus. Elle détient un MBA de l'UQAM et est diplômée du programme de développement en entrepreneuriat du Massachusetts Institute of Technology, en plus d'avoir occupé le poste de directrice de la planification stratégique pour les nouveaux marchés à Télébec. En 2016, Marion a reçu un Prix Femmes d'affaires du Québec dans la catégorie Entrepreneure active à l'international.



Iain Klugman, PDG
Communtech

PDG de Communtech dans la région de Waterloo, Iain œuvre à soutenir la croissance de plus de 1 000 entreprises technologiques de toutes tailles. Obsédé par l'idée de faire de la région de Waterloo l'un des pôles technologiques les plus attrayants en Amérique du Nord, il croit passionnément à la capacité des entrepreneurs de produire de grandes choses pour le Canada. Avant de se joindre à Communtech en 2004, Iain a occupé divers postes de direction dans les secteurs privé et public : directeur mondial de la stratégie de marque et de la publicité pour Nortel, directeur exécutif des communications à la CBC, PDG d'une société d'État provinciale, en plus de postes au sein du Bureau du Conseil privé et d'Industrie Canada. Sa contribution à la mutation de la région de Waterloo en pôle technologique de classe mondiale a fait de lui un conseiller précieux pour de nombreuses organisations, dont le Comité consultatif sur la petite entreprise et l'entrepreneuriat du ministère de l'Industrie, le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches, le Waterloo Accelerator Centre et Innovation Guelph. Titulaire d'un MBA de l'Université Wilfrid-Laurier, d'une maîtrise en administration publique de l'Université Dalhousie et d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Laurentienne, Iain est également diplômé du programme avancé en ressources humaines de l'École de gestion Rotman.



Bob Griffin, vice-président, ingénierie et développement
CV Diagnostix

Bob Griffin fait carrière en gestion des opérations et de l'ingénierie depuis plus de quarante ans, et compte douze années d'expérience à titre de conseiller en gestion auprès de clients au Canada, au Mexique et aux États-Unis. Avant de s'engager auprès d'AusculSciences Inc., puis de fonder CV Diagnostix Inc., il a dirigé la production chez Visible Assets Inc., chef de file mondial de la technologie RFID basse fréquence. Il a également été chef de la production chez WorldHeart Corporation, une entreprise de dispositifs d'assistance cardiaque, et a occupé le poste de vice-président de la production pour Visible Genetics Inc., où il était responsable de la recherche-développement, du design et de la fabrication d'instruments et d'équipements connexes de séquençage de l'ADN. Bob a en outre exercé diverses fonctions au sein d'entreprises légendaires telles que Canadair (devenue Bombardier), General Instruments et Bell Northern Research, la plus importante société de recherche et développement au pays.



**Amandah Wood, responsable de la culture d'entreprise
Shopify**

Amandah Wood est responsable de la culture d'entreprise chez Shopify, une société de commerce électronique canadienne. Son rôle consiste à défendre les intérêts des employés, en demeurant à l'affût de leurs convictions, attitudes, comportements et valeurs. Elle évalue leurs besoins et les expose à son équipe, tout en trouvant des moyens d'y répondre. Avant de travailler chez Shopify, elle rédigeait la populaire série d'articles « Ways We Work », qui lève le voile sur les méthodes de travail des gens ayant la passion de leur métier.



**John Cundari, vice-président et directeur général des opérations
Celestica**

John Cundari est vice-président et directeur général des opérations pour le Canada chez Celestica. Au sein du réseau mondial de l'entreprise, il chapeaute les volets stratégie et exécution opérationnelle des activités manufacturières canadiennes. Apôtre des approches Lean et Six Sigma et de l'amélioration continue, John assure l'adéquation entre les activités canadiennes et les objectifs de Celestica : générer de la croissance et aider les entreprises clientes à réussir dans divers secteurs, notamment l'aérospatiale, la défense, l'industrie et l'énergie. Employé de Celestica depuis 2001, John a travaillé auparavant pour Xerox et General Motors. Il a occupé différents postes de direction dans les domaines du génie, de la fabrication et de la gestion de la chaîne logistique. Membre actif de Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), John tient à faire du bureau de Toronto un centre d'excellence pour accélérer l'innovation et la commercialisation au Canada.



**Chris Wilson, fondateur et PDG
Function Point**

Entrepreneur dans l'âme, Chris Wilson est le fondateur et PDG de Function Point. Après des études à l'Université de Guelph, il déménage dans l'Ouest canadien, où il fonde une entreprise dans le commerce de détail. Il développe en parallèle l'expertise en logiciels de gestion qui l'amènera à lancer Function Point. Tout en travaillant indirectement pour la franchise, il conçoit des logiciels pour des PME et des établissements d'enseignement. Function Point est constituée en société au printemps 1997. Dix ans plus tard, Chris vend sa première entreprise pour se consacrer entièrement à la seconde, qui compte aujourd'hui plus de 9 000 utilisateurs dans le monde. Chris est également membre d'ACETECH, le seul organisme sans but lucratif en Colombie-Britannique à réunir des PDG d'entreprises technos innovantes, et conseiller pour le programme de diplôme en gestion des technologies du British Columbia Institute of Technology. Père de deux enfants adultes, il habite à Vancouver avec son épouse et cofondatrice, Jane.



**Jimmy Kelland, directeur du développement des affaires
Syntronic R&D Canada Inc.**

Directeur du développement des affaires de Syntronic Research and Development Canada Inc., Jimmy Kelland a pour mandat de décrocher des contrats dans différents secteurs, notamment les télécommunications, la défense, les transports, l'industrie et les technologies médicales. Jimmy adore rencontrer des représentants d'entreprises de ces secteurs pour discuter de leurs produits et services et de leurs difficultés en vue de bâtir des partenariats à long terme. Avant de se joindre à Syntronic, en 2014, il a dirigé pendant plus de 23 ans sa propre firme de marketing à Ottawa.



**Heather Tyrie, vice-présidente, expérience-employé
You.i**

Leader polyvalente, Heather a travaillé pendant 20 ans pour de petites et grandes organisations du secteur public et privé, dans les domaines des TI, du marketing et des ressources humaines. Ce qui la passionne, c'est d'établir de solides bases sur lesquelles des entreprises peuvent s'appuyer pour croître et avoir du succès. Heather travaille actuellement pour You.i TV, une jeune entreprise de Kanata dont les activités sont axées sur les applications de « télévision mobile ». Des entreprises internationales comme TBS, NBA, Fox et FilmStruck utilisent le moteur d'applications You.i. Avant de se joindre à You.i, Heather a travaillé pour Minto Developments Inc., Newbridge Networks (Alcatel), iMPath Networks et Industrie Canada. Titulaire d'un diplôme en relations industrielles de l'Université McGill, Heather est native d'Ottawa, où elle demeure avec ses deux adorables filles et un chien très animé.

Les Silicon Valley canadiennes

Voici les principaux pôles technologiques au Canada

Vancouver Calgary

On compte

71 000

entreprises œuvrant dans le secteur technologique au pays.

Entreprises en démarrage et financement



On retrouve dans la région de Kitchener-Waterloo la deuxième plus grande concentration d'entreprises en démarrage au monde.

À un moment ou l'autre de leur parcours,

72 %

des cent plus grandes entreprises technologiques ont profité de l'aide de sociétés de capital de risque pour croître et se développer au niveau mondial.

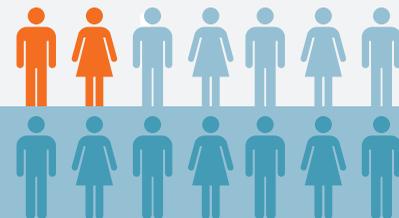
En 2015, le Canada a attiré seulement

1 %

des investissements mondiaux en capital de risque.



Montréal
Ottawa-Gatineau
Toronto
Kitchener-Cambridge-Waterloo



Éducation

Le Canada aurait besoin de 43 000 diplômés par année dans ce secteur pour suivre le rythme de la croissance de l'emploi.

En 2015, seuls

29 000

étudiants ont décroché un diplôme postsecondaire dans le domaine des technologies de l'information.



Économie

Le secteur technologique rapporte **117 milliards de dollars à l'économie**, ce qui équivaut à 7,1 % du PIB du Canada en 2015.

Le taux d'entreprises technologiques rentables atteint

84 %.

En 2015, les entreprises technologiques ont investi

9,1 milliards

dans l'innovation, ce qui faisait du secteur de la technologie le premier foyer d'investissement en recherche et développement de toute l'économie canadienne.



Depuis 2006, il a enregistré une croissance de

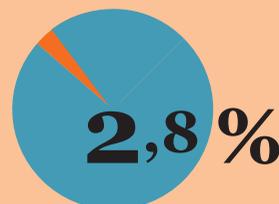
13,5 %

Le secteur technologique canadien est présentement évalué à

250 milliards de dollars.



Emploi



Le secteur technologique emploie **503 000** personnes au pays, soit **2,8 %** de tous les emplois.



D'ici

2020

il se créera environ **218 000** nouveaux emplois en technologie au Canada.

Les employés du secteur technologique gagnent environ **67 000 \$** par année, alors que le revenu national moyen est de **48 000 \$**.

Sources :

- <http://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/2016/07/The-State-of-Canadas-Tech-Sector-2016.pdf>
- http://www.huffingtonpost.ca/2016/03/12/it-jobs-skills-shortage-canada_n_9440872.html
- <https://www.mentorworks.ca/blog/market-trends/technology-industry-in-canada-2016/>
- <http://www.jll.ca/canada/en-ca/Research/CAN-Technology-Outlook-2016-JLL.pdf>
- <http://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/2016/07/The-State-of-Canadas-Tech-Sector-2016.pdf>
- http://www.huffingtonpost.ca/2016/03/12/it-jobs-skills-shortage-canada_n_9440872.html
- <https://www.mentorworks.ca/blog/market-trends/technology-industry-in-canada-2016/>
- <http://www.jll.ca/canada/en-ca/Research/CAN-Technology-Outlook-2016-JLL.pdf>
- <https://www.nextcanada.com/images/TechNorth-McKinsey-Report.pdf>

Loin du bureau, près du cœur : l'intime responsabilité de l'employeur envers les télétravailleurs

Patrizia Piccolo, associée, Rubin Thomlinson LLP



Alors que le Canada fête ses 150 ans, j'ai eu l'occasion de réfléchir aux nombreuses transformations survenues dans notre société au cours de cette période. Il suffit de penser aux changements technologiques dans des domaines tels que la télévision, les télécommunications, l'internet, les communications et les médias numériques, l'informatique en nuage et l'informatique quantique par exemple, pour saisir toute l'ampleur des progrès accomplis au cours des 150 dernières années. Le milieu du travail et la main-d'œuvre ont eux aussi été considérablement touchés par toutes ces avancées technologiques.

Les employés, surtout ceux de la génération des millénaires, ont une vision bien différente du lieu et du moment où accomplir les tâches reliées à leurs fonctions. Certains sont des salariés qui effectuent une partie ou la totalité de leur travail ailleurs que dans un bureau traditionnel, tandis que d'autres sont des pigistes ou des contractuels qui travaillent uniquement en ligne. Que l'on parle de télétravail, de travail virtuel, de conditions de travail flexibles, d'équipe décentralisée ou de travail à distance, c'est une tendance qui connaît une très forte hausse. D'ailleurs, l'organisme Horizons de politique Canada évalue maintenant à 112 millions le nombre de travailleurs virtuels dans le monde, et prévoit que le marché continuera à croître de 33 % annuellement¹. De plus, l'Index mondial de la compétitivité pour les talents 2016 du Groupe Adecco révèle que 30 % des travailleurs américains et européens peuvent être considérés comme des « agents libres », des pigistes qui sont désormais reliés par la technologie, et non plus par le partage de locaux².

Tant les employeurs que les employés ont déjà pu apprécier les différents avantages du télétravail ou du travail virtuel. Le désir de conciliation vie-travail est d'ailleurs tel que 82 % des Canadiens se disent prêts à changer d'emploi pour pouvoir travailler de chez eux, et que 22 % seraient même disposés à accepter une baisse de salaire pour bénéficier d'un tel avantage³. Cet intérêt marqué des Canadiens pour le télétravail pourrait être attribuable au temps qu'ils mettent pour se rendre à leur lieu de travail, 21 % plus important que les Américains.⁴

Par ailleurs, le télétravail comporte d'autres avantages reconnus, notamment :

- une meilleure conciliation vie-travail pour les employés, qui économisent le temps de déplacement;
- la réduction des frais généraux pour les employeurs;
- une baisse du taux d'absentéisme;
- l'accès à un bassin plus vaste (parfois même mondial) de travailleurs;
- l'augmentation de la satisfaction des travailleurs, se traduisant par une hausse de la productivité et une réduction du roulement du personnel.

Ces avantages ont été prouvés de façon empirique. Selon une étude menée en 2015 par WorldatWork, l'engagement des employés augmente de 23 % lorsqu'une entreprise offre des conditions de travail souples ou la possibilité de travailler à distance, et 65 % des entreprises canadiennes qui offrent ce type d'arrangement font état d'une hausse de la productivité⁵. En outre, 64 % des entreprises interrogées dans le cadre d'une étude menée par la BMO ont noté que la mise en place de conditions de travail souples avait eu un impact positif sur l'état d'esprit des employés⁶.

Si nul ne peut nier les retombées positives de ces transformations, il reste qu'elles ne se font pas sans risques juridiques. Voici plusieurs questions sur lesquelles les employeurs devraient se pencher avant d'assouplir leurs conditions de travail ou de mettre sur pied un programme de travail virtuel.

1 Lois sur les salaires et horaires de travail : Les employeurs doivent vérifier si les dispositions de la législation en matière de normes d'emploi s'appliquent en ce qui a trait aux pauses-repas et aux périodes de repos, au temps de transport pour se rendre à des réunions, aux heures supplémentaires et au nombre maximal d'heures de travail. En Ontario par exemple, des professionnels des technologies de l'information (les employés qui œuvrent principalement à surveiller, à analyser, à concevoir, à programmer, à mettre en œuvre, à exploiter ou à gérer des systèmes d'information informatiques ou mis sur pied grâce à des technologies connexes en mettant en application des connaissances spécialisées et un jugement professionnel)⁷ ne sont pas soumis à certaines normes minimales en matière d'heures supplémentaires et de périodes de repos quotidiennes. Les employeurs doivent donc faire preuve de prudence et veiller à ce que les gestionnaires et autres personnes appelées à prendre des décisions soient au courant des dispositions de la loi sur le travail et s'assurent qu'elles sont respectées.

2 Santé et sécurité : Sur le plan de la santé et de la sécurité, les employeurs et les employés devraient également considérer quelques points importants avant de prendre des arrangements de télétravail. On pourrait penser par exemple à l'aménagement de l'espace de travail et à l'ergonomie, à l'établissement des horaires et à la façon dont le travail est réparti, aux préoccupations ou problèmes liés au fait de travailler seul, ainsi qu'à toutes les lois applicables en matière d'indemnisation des accidents du travail et à la santé et sécurité au travail.

3 Vie privée et sécurité des données : Les arrangements de télétravail soulèvent inévitablement des questions sur la sécurité des données pour les employeurs. De nombreuses entreprises choisissent de réduire le risque au minimum en imposant l'utilisation du matériel qu'elles fournissent, ce qui facilite la mise en place des mesures de sécurité. D'autres permettent l'utilisation d'appareils à double usage tels que les ordinateurs portables et appareils cellulaires personnels, cette façon de faire nécessite toutefois l'adoption de politiques appropriées puisque rien n'empêcherait alors, par exemple, un gestionnaire d'accéder non seulement aux courriels liés au travail, mais aussi à des comptes Gmail personnels ou à des données stockées en nuage [p.ex. des photos sur Dropbox]. Dans un tel contexte, il faut aussi prendre en considération le droit des employés à la vie privée.

4 Droits de la personne et accommodements raisonnables : Les arrangements de télétravail ou de travail virtuel peuvent aussi avoir des conséquences sur les obligations de l'employeur en vertu des différentes législations provinciales sur les droits de la personne. Le télétravail peut représenter un accommodement raisonnable pour un employé handicapé même si d'autres employés ne profitent pas de telles conditions. De plus, les employeurs doivent répondre aux demandes de télétravail avec équité et cohérence pour éviter que leurs décisions puissent être perçues comme discriminatoires. Mettre en place une politique de télétravail et l'appliquer de façon uniforme favorisera la prise de décisions neutres à cet égard.

La possibilité de bénéficier de conditions de travail souples pourrait bientôt devenir plus qu'un simple avantage offert par des entreprises progressistes. Une étude récente laisse entendre que d'ici 2030, la plupart des Canadiens tireront une partie de leurs revenus d'un « travail virtuel ». Et ce n'est pas tout, puisque le gouvernement fédéral s'est engagé à modifier le Code canadien du travail pour faire de la souplesse des conditions de travail un droit reconnu par la loi pour tous les employés des industries sous réglementation fédérale⁸. Il est toutefois probable, comme le souligne Horizons Canada, que nous ayons besoin de programmes sociaux supplémentaires pour assurer une meilleure protection des revenus, de la diversité et de la perception de l'impôt à mesure que le volume de travail en ligne augmentera⁹.

Dans un monde du travail en profonde mutation et un cadre juridique en constante évolution, les employeurs devront rester vigilants afin de s'assurer que leurs pratiques sont conformes aux lois en vigueur en matière d'emploi. Pour aider à réduire les risques à cet égard, ils auraient avantage à faire appel à des conseillers juridiques expérimentés pour qu'ils revoient leurs politiques avant leur mise en œuvre. ■

¹<http://www.horizons.gc.ca/eng/content/canada-and-changing-nature-work>

²<http://www.gtc2017.com/>

³<http://8417-presscdn-046.pagefy.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/06/Workshifting-The-Business-Case-Shaw.pdf>

⁴<http://globalworkplaceanalytics.com/bottom-line-on-telework-in-canada/5972>

⁵<https://www.worldatwork.org/adim-Link?id=79123>

⁶<https://newsroom.bmo.com/2013-04-26-BMO-Poll-Canadian-Businesses-Report-Significant-Divide-on-the-Benefits-of-Telecommuting>

⁷Exemption summary from Ministry of Labour found at: https://www.labour.gov.on.ca/english/es/tools/srt/group_government.php

⁸<https://capitalnews.ca/canada-flexible-work-rights/>

⁹<http://www.horizons.gc.ca/eng/content/canada-and-changing-nature-work>



C'est en 2005 que Marion Duchesne a fondé Mediaclip, une entreprise montréalaise qui propose un logiciel novateur grâce auquel les entreprises peuvent créer pour leurs clients – à partir de leurs propres photos – des albums, des calendriers, des cartes de souhaits et des articles promotionnels personnalisés. Mediaclip vend maintenant sa solution à des détaillants, à des imprimeurs et à de nombreuses autres entreprises (dont plusieurs figurent sur la liste Fortune 500) dans 30 pays et vient d'en lancer une version infonuagique. Marion nous raconte ici son parcours, qui a commencé lors d'un congé de maternité, et qui l'a amenée à devenir la fondatrice et la chef de la direction d'une entreprise comptant maintenant près de 30 employés, gérée selon les valeurs familiales qui ont donné naissance à son idée de départ.

La mère de l'invention : du concept à la commercialisation

Marion Duchesne, fondatrice et chef de la direction de Mediaclip

Mettre au monde une entreprise

Après avoir obtenu mon MBA Recherche en planification stratégique, j'ai travaillé pour Bell Canada, où j'ai fini par faire du développement de produits. Mon passage dans cette entreprise m'a permis d'accroître ma connaissance des marchés et mes capacités d'analyse; je suis devenue, en quelque sorte, une experte pour dénicher des occasions d'affaires.

En 2005, lors de mon deuxième congé de maternité, j'ai réalisé que les logiciels de personnalisation de produits représentaient un créneau inexploité. Comme pour bien des entrepreneurs – surtout les mères – c'est à la maison que l'inspiration m'est venue. Je voulais créer des souvenirs à partir des innombrables photos que j'avais de mes enfants, mais j'ai rapidement découvert que les solutions offertes étaient trop complexes pour la plupart des gens. Tout ce que je voulais, c'était une façon simple de créer un diaporama sur DVD avec les photos de mes enfants. Comme je n'avais aucun talent en programmation, j'ai demandé à un ami développeur de créer un logiciel qui automatiserait le processus. Au départ, j'étais simplement enthousiasmée par ce que ce produit pourrait offrir à ma famille et à mes amis. Or, j'ai vite compris qu'il y avait là une occasion d'affaires.

Sans avoir d'entreprise incorporée ni même de plan d'affaires concret, je me suis rendue en Ontario pour tenter de vendre mon produit de diaporama photo sur DVD à des acheteurs de Costco et de Walmart. Cette dernière entreprise a été la première à offrir mon service de création de DVD sur son site

Web. C'était le premier outil du genre sur le marché, et il est devenu très populaire auprès des utilisateurs novices, qui se familiarisaient de plus en plus avec les services en ligne et le commerce électronique. Je ne m'en rendais pas compte à l'époque, mais j'avais fait mes premiers pas dans le monde de l'entrepreneuriat.

« ... au lieu d'embaucher des spécialistes de ce langage, nous avons permis à tous nos employés de l'apprendre et ainsi d'acquérir de nouvelles compétences. »

Le savoir, c'est le pouvoir, peu importe le milieu. J'ai fait beaucoup de recherche sur l'industrie de la photographie et en ai rencontré des acteurs importants. Le passage de l'halogénure d'argent au numérique a provoqué un profond bouleversement dans le domaine : j'ai alors mis à profit ma connaissance croissante de la production numérique et ma détermination pour consolider mon statut d'innovatrice et de visionnaire. Forte d'une nouvelle réussite, cette fois avec Loblaw's, j'ai été approchée par Fujifilm Canada, qui m'a demandé de développer un logiciel de création d'albums photo numériques personnalisés. L'entreprise estimait que j'étais la personne toute désignée pour créer une solution conviviale de pointe, puisque non seulement mon service de diaporama sur DVD misait-il sur l'expérience utilisateur, mais je représentais aussi moi-même la cliente cible de ce marché : un parent qui voulait conserver de précieux souvenirs familiaux.

J'ai donc lancé, avec l'aide d'une entreprise de développement Web, la première application au Canada qui permettait de créer en ligne des albums photo personnalisés et de les faire imprimer, avec de superbes résultats. L'application a rapidement connu du succès, tant au Canada qu'aux États-Unis. Je maintenant la qualité du produit en supervisant chaque étape de son développement et en guidant les développeurs pour ce qui touchait la conception et les fonctionnalités. La solution a tellement bien répondu aux attentes de Fujifilm qu'on m'a demandé de l'appliquer à des calendriers et à d'autres produits. J'ai donc embauché les meilleurs développeurs à Montréal afin de créer une solution fiable, qui comprenait trois applications permettant de personnaliser pratiquement n'importe quel produit photographique. Ainsi naquit Mediclip.

Obstacles et récompenses : un parcours pas toujours facile

Le chemin de l'entrepreneuriat est souvent parsemé d'embûches, et dès le départ, Mediclip a dû surmonter bien des obstacles.

S'adapter à l'évolution des technologies

Mediclip avait choisi Flash pour développer ses applications, mais lorsqu'il est apparu évident que les tablettes et les téléphones intelligents n'allaient plus prendre en charge cette technologie, nous avons dû, en 2012, convertir tous nos produits en HTML5. Nombre de sites Web et d'entreprises SaaS étaient aux prises avec cette situation, mais au lieu d'embaucher des spécialistes de ce langage, nous avons permis à tous nos employés de l'apprendre et ainsi d'acquérir de nouvelles compétences. Une fois de plus, ma ténacité m'a servi : j'ai réussi à convaincre non seulement mes clients, mais également mes employés d'entreprendre ce changement ardu. Pendant les trois ans qu'a duré la transition, notre modèle d'affaires novateur (en plus des revenus de vente de licences, nous percevons un pourcentage des ventes au détail de nos clients) nous a permis de maintenir nos ventes.

Combattre les préjugés

Dans le monde des affaires, le fait d'être une jeune femme apporte aussi son lot de soucis, car dans certaines cultures et certains secteurs, il est plutôt rare de travailler avec une présidente d'entreprise. J'ai dû m'adapter rapidement et faire ma place en tant que chef de la direction d'une entreprise technologique en plein essor. Je ne ratais aucune occasion d'assister à une conférence ou de faire des présentations (notamment au CES) et je me suis engagée à en apprendre toujours plus sur les technologies et les innovations ayant trait à mon entreprise. J'assistais également à des rencontres, accompagnée de mon incroyable équipe aux innombrables talents. Notre expertise commune nous démarque.

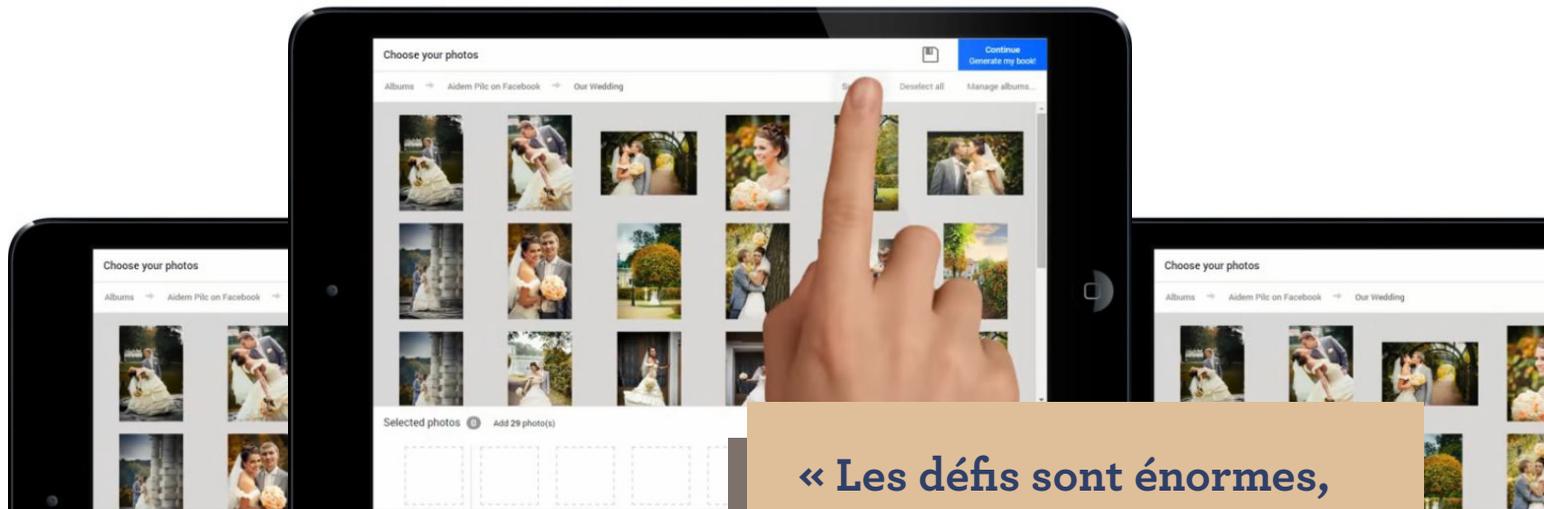
Maman 2.0

En tant que femme et mère, j'ai été confrontée à certains défis personnels à mesure que mon entreprise florissait. Le développement de notre chaîne de distribution à l'étranger m'amenait à voyager fréquemment, et je devais conjuguer cette obligation à l'horaire et au bien-être de ma famille. Avec deux jeunes enfants, dont l'un souffre de dyspraxie sévère nécessitant de la physiothérapie, de l'ergothérapie et de l'orthophonie, la conciliation travail-famille représentait souvent un défi de taille. Par chance, mes obligations professionnelles étaient réparties sur plusieurs fuseaux horaires; je consacrais donc mes soirées à ma famille, puis je remettais mon chapeau de présidente une fois les enfants au lit.

Je sais maintenant que le fait d'avoir lancé une entreprise – avec les montées d'adrénaline et le sentiment d'accomplissement qui en découlent – a été très profitable pour ma famille et moi. En réalisant mon plein potentiel professionnel tout en gardant du temps pour ma famille, j'ai été présente pour mes enfants et leur ai donné du temps de qualité. Je leur ai aussi inculqué l'importance d'être persévérants, de cultiver leurs passions et de réaliser leurs rêves. Pour eux, l'entreprise et ses employés font partie de la famille. De plus, grâce à mes voyages d'affaires, ils ont pu découvrir le monde et ses cultures. Être à la fois maman et entrepreneure, c'est possible. Voilà pourquoi j'encourage les femmes du milieu des technologies à se lancer en affaires. Les défis sont énormes, mais les récompenses le sont tout autant.

Mon expérience personnelle influence grandement la façon dont je gère mon entreprise. Comme j'adhère à des valeurs familiales fortes, l'atmosphère dynamique de mon entreprise est nourrie de la grande importance accordée à la conciliation travail-famille. Les horaires sont flexibles et le télétravail est encouragé à tous les échelons.





« Les défis sont énormes, mais les récompenses le sont tout autant. »

Les clés du succès : le travail d'équipe et la ténacité

Dès le départ, surtout compte tenu du fait que je n'avais pas d'expérience en développement logiciel, je savais que je devais m'entourer des bonnes personnes et faire confiance à mon équipe. Il a fallu que je comprenne les processus de développement et que j'apprenne à accepter les retards qui découlent des incertitudes inhérentes à la technologie. J'ai également dû assimiler des pratiques agiles et gérer les attentes de clients qui exigeaient des plans de travail détaillés et des échéances fixes. Mon engagement à en apprendre davantage sur les logiciels et leur développement a contribué au bien-être de mes employés et raffermi leur loyauté. Les personnes talentueuses veulent travailler avec des gens de qui elles peuvent apprendre. Je suis fier non seulement de la qualité de nos logiciels, mais aussi de la flexibilité dont nous avons pu nous doter pour l'intégration de mises à jour et le développement de nouveaux produits.

Encore aujourd'hui, le travail d'équipe est au cœur des activités de Mediaclip. Tous les membres participent au développement des produits, de leur création à la réponse aux commentaires des clients. Notre entreprise se veut humaine : nous n'avons que faire de la hiérarchie et des politiques inutiles. Ma porte est toujours ouverte, et je tiens à continuer de faire preuve de transparence, même si notre entreprise continue de grandir.

La culture de Mediaclip est également axée sur le développement des compétences de chacun. Nous utilisons les toutes dernières technologies, plateformes et méthodes afin de stimuler l'amélioration continue, tant pour nos produits que pour nos employés. Nous sommes fiers de pouvoir compter sur des employés loyaux, comme en fait foi notre taux de roulement excessivement faible.

En affaires, il n'y a pas de recette magique, et le « gène » de l'innovation n'existe pas. Le processus derrière une invention est peut-être, en grande partie, intangible, mais pour prendre une invention et en faire une entreprise prospère, il faut trimer dur. La vision que j'avais à l'origine pour mon entreprise a été alimentée par les idées et les innovations proposées par mon équipe. Je me considère très chanceuse d'avoir pu combiner des éléments favorisant l'innovation, le dévouement et l'excellence de mes employés. Pour moi, c'est grâce à ça que l'entreprise connaît du succès.

J'ai un conseil pour les entrepreneurs du milieu des technologies : lorsque vous avez une idée, permettez-vous de rêver et foncez ! Le parcours d'un entrepreneur, même s'il est parsemé d'embûches, est enivrant. ■



Le superpôle canadien qui pourrait concurrencer Silicon Valley

Entrevue avec le PDG de Communitech Iain Klugman

Le corridor Toronto-Waterloo

Q : Communitech a avancé que la région de Kitchener-Waterloo pourrait bientôt rivaliser avec Silicon Valley. Expliquez-nous ce que vous entendez par « rivaliser » et ce qu'il faudrait pour concrétiser cette vision. De quoi avons-nous besoin en matière d'infrastructures, de gouvernance et d'innovation pour devenir le premier superpôle technologique?

R : Les pôles technologiques autour du monde parlent tous de devenir « la prochaine Silicon Valley ». Au Canada, on entend souvent parler de « la Silicon Valley du Nord ». Or, nous ne voulons pas être la Silicon Valley du Nord. Le succès de Silicon Valley repose sur un ensemble de facteurs, et nous croyons que nous aurons beaucoup plus de succès en bâtissant un écosystème technologique fondé sur nos forces plutôt qu'en essayant d'imiter la Valley. Il ne fait aucun doute que Silicon Valley est l'épicentre de la technologie et de l'innovation depuis les dernières décennies; nous avons passé beaucoup de temps à y développer des relations et nous encourageons nos entreprises à la

visiter. Cependant, notre objectif consiste à rivaliser avec la productivité de la Valley tout en construisant quelque chose de proprement canadien tout en évitant, espérons-le, certains des problèmes auxquels elle fait face en ce moment.

À l'heure actuelle, la région de Waterloo est un écosystème technologique de classe mondiale qui compte une université produisant des talents remarquables, la deuxième concentration de jeunes entreprises dans le monde et un nombre toujours plus important de sociétés à forte croissance qui rêvent de devenir les prochains BlackBerry ou Nortel.

Cela dit, pour arriver à rivaliser avec la richesse et l'innovation que génère la Valley, nous devons grandir énormément. Pour ce faire, Communitech s'est donné pour objectif de contribuer à bâtir dix entreprises ayant des revenus annuels d'au moins 100 millions de dollars dans le corridor Toronto-Waterloo d'ici 2025. Or, nous ne pourrions atteindre un tel niveau que si nous mettons à profit les bassins de talent complémentaires de Toronto et de Waterloo, nous relient les deux centres avec des transports efficaces et nous attirons et conservons les talents et le capital dont les sociétés à forte croissance ont besoin.



Q : Quelle serait l'importance du corridor Toronto-Waterloo dans cette vision? Pourquoi la participation de Toronto est-elle si importante?

R : Le corridor est essentiel. Les régions de Toronto et de Waterloo ont chacune un écosystème technologique en pleine santé, mais pour obtenir la taille nécessaire, nous devons bâtir un pôle unique. Comme le dit si bien le maire de Toronto, John Tory : « Nous devons travailler ensemble pour conquérir le monde. » En profitant du même coup de ce qui se passe à Guelph, à Mississauga et à Hamilton, nous pouvons créer un écosystème digne des plus grands dans le monde.

Parmi les avantages de cette association, mentionnons la complémentarité des talents dans les régions de Toronto et de Waterloo. Toronto a des gens doués en gestion et en ventes, tandis que Waterloo produit certains des meilleurs talents techniques au monde. De plus, les universités de ces deux villes produisent des recherches de pointe dans des domaines comme l'informatique quantique et l'intelligence artificielle qui mèneront à des technologies susceptibles de produire les prochaines entreprises milliardaires. Au fil de leur croissance, nos entreprises auront besoin du marché et du bassin de talents de Toronto, mais les compétences techniques et le dynamisme entrepreneurial qu'on retrouve à

Waterloo profiteront aussi aux sociétés torontoises.

Q : On a présenté le corridor Toronto-Waterloo comme un moyen de rétrécir « l'écart de prospérité » entre le Canada et les États-Unis en créant 170 000 emplois de haute qualité. Êtes-vous d'accord avec cette estimation?

R : Absolument. Nous avons vu dans les autres pôles autour du monde – qu'on pense à Silicon Valley, à London-Cambridge ou à Tel Aviv-Haïfa – que lorsque les pôles atteignent une certaine taille, ils connaissent une croissance exponentielle.

Il y a de nombreuses raisons à cela, essentiellement liées à la main-d'œuvre et au capital. Quand les régions commencent à bâtir des entreprises de 100 millions de dollars, elles produisent de nouvelles sources de capital et des gens expérimentés qui peuvent aider la prochaine génération de sociétés à grandir. La force combinée du corridor Toronto-Waterloo exercera un effet d'attraction supérieur sur la main-d'œuvre, le capital et la clientèle et aidera les entreprises à grandir, ce qui créera énormément de richesse et d'emplois.

Q : Les grands écosystèmes technologiques sont-ils nécessairement supérieurs? Ne craignez-vous pas de perdre le sentiment de communauté qu'on trouve à Waterloo en établissant un lien avec la plus grande ville au Canada?

R : En règle générale, les talents et le capital vont être attirés par les endroits où on fait le travail le plus passionnant. C'est le secret du succès de Silicon Valley : c'est l'endroit où les esprits les plus brillants du monde ont voulu vivre jusqu'à maintenant. Il est très difficile de générer ce genre de force d'attraction sans avoir atteint une certaine taille. En fait, selon le rapport de Startup Genome, 80 % du capital de risque sera investi dans les cinq premiers écosystèmes au monde¹.

Bien que la région de Waterloo ait donné naissance à un écosystème qui est probablement supérieur à ce qu'on pourrait trouver dans des villes de taille comparable, elle devra nécessairement s'allier à Toronto et aux villes le long du corridor si elle veut devenir l'un des cinq plus grands écosystèmes afin d'attirer le talent et le capital dont nos entreprises ont besoin pour grandir.

Il y a à peine cinq ans, ce projet n'aurait peut-être même pas été envisageable, mais notre écosystème technologique a grandi au point où l'on peut s'adresser à Toronto d'égal à égal, et où l'on peut reconnaître les avantages de cette collaboration pour les deux extrémités du corridor.

La communauté ici est tissée serrée, alors je ne m'inquiète pas d'une perte du sentiment de proximité. Il y a dans la région de Waterloo une longue tradition d'entrepreneuriat et de création de certaines des plus grandes sociétés au Canada : nous n'avons pas peur de bâtir de grandes choses.

Q : Quelle est l'importance de l'Université de Waterloo dans cette équation? Pourquoi ses diplômés sont-ils si recherchés par les entreprises de technologie du monde entier, y compris celles de Silicon Valley?

R : Rien de tout ceci ne serait possible sans l'Université de Waterloo. C'est le cœur de l'écosystème de Waterloo. Elle produit des entrepreneurs et des employés hautement qualifiés, en plus de faire les recherches nécessaires pour bâtir de grandes entreprises.

La source du succès de l'université remonte à son origine : elle a été créée par des gens d'affaires de la région qui avaient besoin d'ingénieurs dans leurs usines sur le modèle de l'enseignement coopératif, qui permet aux étudiants d'obtenir de vraies expériences de travail avant la fin de leurs études.

Le programme coop est le secret de la réussite de l'université, et je suis toujours étonné que si peu d'universités s'en inspirent. Munis d'une véritable expérience de travail, ces diplômés forment des employés extrêmement précieux dès qu'ils mettent le pied hors du campus, c'est pourquoi ils sont recrutés par des entreprises du monde entier. Comme cette expérience donne aussi aux entrepreneurs en herbe un aperçu des problèmes à résoudre dans le monde des affaires, beaucoup de diplômés de Waterloo créent des entreprises profitables qui s'adressent à d'autres entreprises, plutôt qu'au public.

Combinez ces diplômés avec de la recherche de pointe, une politique de propriété intellectuelle unique en son genre qui permet aux professeurs et aux étudiants de conserver la propriété de leurs idées et un programme d'incubateur (Velocity)² très fructueux et vous trouverez la recette du succès.

Néanmoins, pour faire passer cet écosystème au niveau supérieur, nous aurons besoin de beaucoup plus de talents qui ont le sens des affaires. L'approche de l'École Lazaridis de l'Université Wilfrid-Laurier, qui consiste à former des diplômés en administration spécialisés en technologie, devrait rapporter gros, tout comme le nombre croissant de talents techniques issus du Collège Conestoga. Nous sommes très chanceux d'avoir trois établissements postsecondaires d'aussi fort calibre dans la région.

Talents techniques et entrepreneuriat

Q : Quelle que soit leur taille, les entreprises disent toutes avoir du mal à recruter des talents techniques. Pourquoi est-ce si difficile, particulièrement au Canada? Comment peut-on surmonter ce problème?

R : Il est difficile de recruter des gens très compétents, parce qu'il en manque partout. Par ailleurs, le manque de talents techniques est certes criant, mais il manque aussi de talents chevronnés dans toutes sortes d'autres domaines, de l'expérience utilisateur à la gestion de produit, en passant par le marketing et la vente. Les gens d'expérience qui ont participé à la croissance d'une entreprise sont particulièrement précieux, car ils peuvent mener des équipes et transmettre leur expérience aux plus jeunes.

La clé consiste à développer les compétences dont nous avons besoin par la formation et le perfectionnement,

« ... il faut un village pour élever une entreprise ... »



COMMUNITTECH

« ... les entrepreneurs canadiens peuvent bâtir des entreprises extraordinaires ... »

et particulièrement par les programmes coop, tout en devenant la destination de prédilection des gens les plus brillants de la planète.

Depuis les 50 dernières années, cette destination est les États-Unis et, dans une moindre mesure, la Grande-Bretagne. Je crois que nous pouvons les dépasser pour devenir cette destination à notre tour, mais cela prendra un effort délibéré de notre part. La Stratégie en matière de compétences mondiales³ annoncée par le gouvernement fédéral représente un bon point de départ, mais nous devons aussi recruter activement à l'international : étudiants au fort potentiel, chercheurs, dirigeants d'expérience, etc.

Q : Comme vous l'avez mentionné, le Canada a tendance à perdre ses talents technologiques et ses dirigeants au profit des États-Unis. À quoi attribuez-vous cette situation? Comment pouvons-nous les convaincre de revenir à la maison pour faire profiter nos jeunes entreprises de leur expérience?

R : C'est un défi non seulement pour le Canada, mais pour bon nombre de pays aussi. Même quand je parle à des collègues aux États-Unis, j'entends les mêmes

problèmes à Chicago ou à Denver, qui perdent des travailleurs qualifiés au profit de Silicon Valley ou de New York.

Néanmoins, un certain nombre de facteurs commencent à faire pencher la balance en notre faveur. Globalement, le climat politique du Canada est assurément un avantage. De plus, le coût de la vie extrêmement élevé de Silicon Valley commence à influencer l'endroit où les gens souhaitent travailler.

Par ailleurs, bon nombre de Canadiens vivant aux États-Unis ne sont pas au courant des possibilités qui existent maintenant à la maison. C'est pourquoi nous avons lancé l'été dernier la campagne Go North Canada⁴. Nous collaborons avec des partenaires comme la Ville de Toronto, Google, Thalmic Labs, la BC Tech Association, GM Canada et Flipp pour cibler les émigrés canadiens qui travaillent dans les pôles technologiques américains, comme Silicon Valley, Boston et New York, ainsi qu'au Royaume-Uni et ailleurs dans le monde. Quand on a du talent, on veut travailler sur des problèmes difficiles dans une excellente entreprise. C'est maintenant possible de le faire au Canada, il faut simplement mieux faire passer le message.