



Le défi consiste évidemment à trouver le bon type de mentorat et de coaching pour les entreprises en expansion. Les gens qui ont su faire passer les revenus d'une entreprise de 10 à 100 millions de dollars ou plus ne courent pas les rues. Nous travaillons à l'élaboration de notre programme d'expansion depuis deux ans. Celui-ci prévoit l'accès à des mentors de ce calibre, du coaching sur des points particuliers, comme les RH ou le marketing, et des groupes d'entraide de PDG à la tête de sociétés de taille similaire : tout est fait dans l'optique d'apprendre les uns des autres.

Prendre de l'expansion est certes un défi, mais quand je vois que nous avons plus de 140 entreprises qui se lancent dans l'aventure, je suis emballé par ce qui se passe dans la région.

Soutien aux nouvelles entreprises

Q : Vous avez mentionné que la région de Waterloo affiche la deuxième plus forte concentration d'entreprises en démarrage au monde. Selon vous, pourquoi la région donne-t-elle naissance à autant de vocations d'entrepreneurs?

Q : Qu'en est-il du mentorat? Communitech offre plusieurs programmes de mentorat et de collaboration pour les entrepreneurs et les leaders émergents du secteur technologique, mais le mentorat est-il suffisant pour enseigner aux entreprises à prendre de l'expansion?

R : Le mentorat représente une partie très importante de l'offre de Communitech. Nos programmes d'initiation à la gestion pour les entreprises en démarrage, notre programme Fierce Founders et nos accélérateurs Rev reposent tous sur un solide réseau de dirigeants et d'entrepreneurs en résidence qui ont les compétences nécessaires pour aider les entreprises à grandir.

De plus, nous organisons chaque mois plus de 25 rencontres pour permettre aux professionnels de la région d'échanger avec leurs homologues. En effet, quel meilleur moyen d'apprendre à régler un problème que de parler à quelqu'un qui l'a déjà rencontré? Voilà pourquoi nous encourageons ce type de collaboration.

R : La région de Waterloo a une longue histoire d'entrepreneuriat, depuis les colons allemands et mennonites jusqu'aux entreprises technologiques, en passant par les usines et les services financiers.

Par contre, la multiplication actuelle des nouvelles entreprises technologiques n'est pas le fruit du hasard. Les autorités de la région ont décidé d'investir dans des programmes comme Communitech, l'Accelerator Centre et le Velocity Garage pour revitaliser le centre-ville de Kitchener et en faire un endroit attirant pour les entreprises qui souhaitent grandir, et tous ensemble, nous avons fait tout ce qui était en notre pouvoir pour aider les entrepreneurs à réussir.

Les entrepreneurs sont au cœur du succès de la région, mais nous croyons vraiment qu'il faut un village pour élever une entreprise, et la région de Waterloo s'est justement donné pour objectif de devenir le meilleur endroit au monde pour démarrer et faire grandir une société technologique.

Q : Selon vous, les incubateurs et les accélérateurs sont-ils essentiels pour les jeunes entreprises, ou est-il possible de faire cavalier seul? La clé du succès repose-t-elle dans la collaboration entre les innovateurs et les entreprises bien établies?

R : Il est extrêmement rare qu'une entreprise soit capable de grandir « seule ». Qu'ils passent ou non par un incubateur ou un accélérateur, les fondateurs ont toujours besoin d'apprendre de leurs homologues et de leurs mentors et d'acquérir de nouvelles compétences afin d'éviter, du moins on l'espère, les erreurs que d'autres ont faites avant eux.

Les incubateurs et les accélérateurs peuvent aider les entreprises à accélérer leur croissance d'une manière qu'elles auraient peine à réaliser seules. Par exemple, notre programme Rev⁵ accueille des entreprises qui ont un bon produit et les aide à bâtir une équipe de vente pour faire croître leurs revenus. Cependant, les entreprises doivent comprendre l'avantage que comporte tel ou tel accélérateur ou incubateur à leur stade de croissance.

Même si elles ne participent pas à un accélérateur ou à un incubateur, les entreprises peuvent bénéficier d'autres services offerts par les organismes comme Communitech : présentations à des investisseurs, aide au recrutement ou aux relations publiques, conseils en marketing, etc. La plupart des sociétés de la région qui connaissent une très forte croissance ont profité de multiples programmes, mentors et occasions de financement pour accélérer leur développement.

Il est très gratifiant de voir que nos entreprises à forte croissance fournissent déjà du mentorat, du leadership et des investissements à de jeunes entreprises. Citons le fonds de capital de risque Garage Capital, créé par les fondateurs de Vidyar et de BufferBox, qui investit dans la prochaine génération d'entreprises.

Q : Au sujet des collaborations, pourriez-vous dire un mot sur le partenariat de Communitech avec le Réseau canadien des médias numériques et le Tech Hub de Google? Comment ces partenariats sont-ils nés, et quelle est leur contribution à l'écosystème technologique de Waterloo?

R : Le Réseau canadien des médias numériques est un réseau national rassemblant 26 pôles d'innovation qui travaillent ensemble au profit de nos entreprises, notamment en les aidant à percer les marchés étrangers et en échangeant leurs expertises mutuelles. Les Tech Hubs de Google s'appuient sur le même principe, mais avec des pôles d'innovation essentiellement américains, et avec la possibilité de profiter de l'expertise, des relations et des ressources de Google.

Ces deux réseaux accroissent les possibilités et le soutien que nous pouvons offrir à nos entreprises et nous permettent de fournir conseils et expertise à des entreprises situées partout en Amérique du Nord. Bref, il s'agit d'appliquer l'esprit collaboratif de la région de Waterloo à plus grande échelle.

Q : En terminant, auriez-vous des conseils à donner aux entrepreneurs canadiens en technologie?

R : Voyez grand. Je crois sincèrement que les occasions abondent au Canada, et que les entrepreneurs canadiens peuvent bâtir des entreprises extraordinaires au pays en ce moment. Je veux aussi inviter les entrepreneurs qui connaissent du succès à aider ceux qui marchent dans leurs pas. Nous le voyons beaucoup dans la région de Waterloo en ce moment, et je crois que ça présage de belles choses pour l'avenir. 🍀

¹ <https://blog.startupgenome.com/waterloo-the-david-vs-goliath-of-startup-ecosystems/>

² <http://velocity.uwaterloo.ca/>

³ <http://www.budget.gc.ca/fes-eea/2016/docs/themes/skills-competences-en.html>

⁴ gonorthcanada.ca

⁵ <https://rev.communitech.ca/>

« Néanmoins, pour faire passer cet écosystème au niveau supérieur, nous aurons besoin de beaucoup plus de talents qui ont le sens des affaires. »



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

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

CV Diagnostix Inc. (CVD) offre des services de recherche, de développement et de conception aux entreprises du secteur des appareils médicaux, principalement ceux en lien avec les technologies de diagnostic cardiovasculaire et d'évaluation de la santé cardiaque. Établie à Kanata, en banlieue d'Ottawa, cette société œuvrant dans le secteur en plein essor des technologies de la santé s'intéresse de près à la coronaropathie, l'une des affections cardiaques les plus complexes et l'une des principales causes de mortalité et de débilitation dans le monde. En collaboration avec d'autres entreprises et partenaires, CVD met au point des outils de diagnostic non invasif et non stressant ne nécessitant aucune injection de drogue ni radiation.





Les débuts

En 2015, une entreprise installée aux États-Unis, AusculSciences Inc., s'était engagée à produire un appareil médical non invasif en s'inspirant de ses travaux antérieurs sur la détection de la coronaropathie. L'appareil en question avait déjà obtenu l'approbation de la Food and Drug Administration et des essais cliniques étaient en cours, mais l'entreprise souhaitait s'appuyer sur une expertise externe pour développer une version « commercialisable » de l'appareil, dont les médecins de famille pourraient se servir pour poser des diagnostics. C'est cette décision qui a mené à la fondation de CVD et à la constitution d'une équipe possédant le savoir-faire technique et scientifique ainsi que l'expérience requise pour mettre en marché cet appareil.

« Pour une nouvelle entreprise technologique, le choix de l'emplacement est l'une des décisions les plus cruciales qu'auront à prendre ses dirigeants. »

Un emplacement « au cœur de l'action »

Pour une nouvelle entreprise technologique, le choix de l'emplacement est l'une des décisions les plus cruciales qu'auront à prendre ses dirigeants. Nous devons nous demander si le lieu proposé convenait à la nature de nos activités, si on y retrouvait une « infrastructure » adaptée à nos besoins actuels et futurs et s'il pouvait attirer les talents nécessaires à la création d'une culture entrepreneuriale.

Dans le cas de CVD, nous devons aussi tenir compte de l'accessibilité à un centre de recherche sur les maladies cardiaques et à une population de patients qui nous aiderait à mieux comprendre la coronaropathie.

Ottawa : un choix « capital »

Nous avons assez rapidement ciblé l'Institut de cardiologie de l'Université d'Ottawa (ICUO) comme étant l'institution la mieux adaptée à nos besoins. Centre de recherche cardiaque de calibre mondial, l'ICUO a le mandat de promouvoir le développement de la science et de la méthodologie dans le domaine des maladies cardiovasculaires. Il dispose des installations, des ressources et de la population de patients dont nous avons besoin. L'ICUO nous a toutefois clairement fait savoir que seul un projet doté d'une efficacité médicale potentielle était susceptible de les intéresser. Après de longues négociations, puis l'approbation du personnel de l'ICUO, nous avons accueilli avec beaucoup d'enthousiasme la décision de l'institution d'entreprendre notre projet de recherche.

Une fois l'entente de recherche conclue avec l'ICUO, nous avons décidé d'installer l'équipe de développement à Ottawa, à proximité du lieu de notre étude. La ville disposant également d'une main-d'œuvre qualifiée, d'infrastructures de qualité et d'une culture entrepreneuriale, la décision était simple.

De plus, Ottawa offrait à notre entreprise naissante plusieurs ressources et avantages que nous n'aurions sans doute pu obtenir ailleurs, notamment :

- **Soutien gouvernemental :** Nous avons commencé par nous adresser à Investir Ottawa qui nous a fourni non seulement une adresse et un local de travail, mais nous a aussi mis en contact avec des gens d'affaires afin de nous aider à nous implanter dans la région et à amorcer nos activités.
- **Solutions RH :** Nous savions que pour attirer les employés dont nous avons besoin, il nous fallait à la fois offrir une rémunération de base concurrentielle et un programme d'avantages sociaux bien pensé. Nous avons eu la chance de profiter des conseils



et de conseillers financiers, qui nous ont aidés à structurer un programme d'avantages sociaux très attrayant et à gérer le recrutement du personnel clé. Nous avons ainsi pu rapidement constituer notre équipe de base, avant même d'avoir trouvé un local permanent.

- **Marché immobilier intéressant :** Trouver des bureaux puis mener les négociations peut s'avérer un défi de taille, surtout lorsqu'il faut en même temps former une équipe de travail et se fixer des objectifs d'affaires. Une agence immobilière locale nous a aidés à dénicher l'emplacement idéal à Kanata, la ville où l'on retrouve la plus grande concentration d'entreprises de haute technologie dans tout le pays – le cadre idéal pour attirer les employés du calibre voulu et une base pour nos projets d'expansion.
- **Personnel qualifié :** Dans le domaine des appareils médicaux, les entreprises sont tenues de se conformer à la norme ISO «Systèmes de management de la qualité», qui exige que des méthodes rigoureuses soient mises en place dans tous les secteurs de l'entreprise. En nous établissant à Ottawa, nous étions en mesure d'attirer le personnel possédant l'expérience et les connaissances requises pour orienter nos démarches. La section locale de l'American Society for Quality (ASQ) nous a également été d'une aide précieuse à cet égard et, grâce à elle, CVD a eu la grande fierté d'obtenir la certification ISO-13485-2016.
- **Jeunes talents :** Un autre avantage de notre installation à Ottawa est la proximité de l'Université d'Ottawa et de celle de Carleton, qui encouragent le recrutement de leurs meilleurs étudiants par l'intermédiaire de programmes coopératifs. CVD a ainsi pu accueillir plusieurs étudiants l'an dernier et profiter de la contribution et de la créativité rafraîchissante de ces jeunes. Nous continuerons de participer à ce programme, car nous estimons que notre esprit entrepreneurial peut servir d'inspiration à ces futurs ingénieurs et scientifiques, qui

pour leur part apportent beaucoup à l'entreprise et à notre culture.

- **Subventions fédérales :** Le Canada a la chance de pouvoir compter non seulement sur une offre impressionnante en capital d'investissement, mais aussi sur d'excellents programmes de financement public en recherche et développement. Le fait d'être situés à Ottawa nous permet d'accéder facilement à ces deux sources de financement. Par ailleurs, bien que nous n'en ayons pas encore profité, nous avons l'intention de solliciter cette année l'appui du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada. Il est également possible d'obtenir une subvention du programme du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et nous allons poursuivre nos travaux admissibles au Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental. Nous sommes convaincus que ces appuis nous aideront à exploiter les forces de notre équipe et à continuer d'accroître notre expertise pour favoriser le développement de l'industrie canadienne des appareils médicaux.

Mettre sur pied une entreprise et en assurer la longévité nécessite plus qu'un effort individuel. En plus de pouvoir compter sur une équipe dévouée et travaillante, l'entreprise devra à un moment ou à un autre compter sur le savoir-faire d'autres organisations. Il est important de choisir les bons services de soutien et le bon emplacement, ainsi que des employés qui protégeront sa réputation, contribueront à développer ses activités et participeront à sa réussite.

Tous les services de soutien et ressources que nous venons de décrire, et bien sûr la ville d'Ottawa, ont contribué à faire de CVD ce qu'elle est aujourd'hui. Nous en sommes maintenant à mi-chemin dans notre étude sur la coronaropathie menée auprès de 200 patients, tout cela grâce à ceux qui nous ont soutenus et conseillés.

■

« Le Canada a la chance de pouvoir compter non seulement sur une offre impressionnante en capital d'investissement, mais aussi sur d'excellents programmes de financement public en recherche et développement. »

Nous n'embauchons pas des employés, mais des êtres humains

Entrevue avec la
responsable de la
culture d'entreprise
chez Shopify

Amandah Wood
Responsable de la culture d'entreprise,
Shopify



Q : Malgré sa taille, Shopify tente de conserver une culture de jeune entreprise. Quelle différence de mentalité a-t-elle avec une grande entreprise?

R : Harley Finkelstein, notre directeur de l'exploitation, l'a bien résumé cette année à notre sommet. Il a expliqué que les facteurs d'échec d'une grande entreprise étaient souvent internes et non pas externes. À un certain moment, l'entreprise tire un avantage financier de sa taille, mais au détriment de sa culture. Elle perd son esprit jeune et entrepreneurial. Nous voulons garder une mentalité de petite entreprise pour avancer et apprendre rapidement, prendre plus de risques et exploiter notre position sur le marché – tout en restant près de nos commerçants.



Q : Shopify est connue pour ses assemblées internes et ses séances avec le chef de la direction, où toutes les questions sont bienvenues. Quelle importance prennent la transparence, l'accessibilité et la consultation à tous les niveaux de l'entreprise? Est-ce que cela fait aujourd'hui partie des attentes des jeunes qui travaillent dans le secteur technologique?

R : Quand l'information circule librement à tous les échelons de l'entreprise, l'ensemble des employés peuvent prendre de meilleures décisions, plus éclairées, plus rapidement. Il est important que ce flux soit multidirectionnel, et non seulement descendant. D'autre part, nous engageons des gens intelligents et nous voulons qu'ils puissent partager leurs opinions, leurs acquis et leurs expériences. En mettant en commun cette banque de connaissances, nous prenons collectivement de meilleures décisions. Les assemblées internes et les séances de questions sont des moyens parmi d'autres d'encourager la transparence dans toute l'entreprise. Nous appliquons le concept d'ouverture à l'ensemble de nos activités.

« Nous voulons garder une mentalité de petite entreprise pour avancer et apprendre rapidement, prendre plus de risques et exploiter notre position sur le marché... »

« La croissance de nos employés fait croître l'entreprise. »

Q : La conception, les caractéristiques et la finition des bureaux de Shopify sont très bien pensées. Le siège social d'Ottawa, tout particulièrement, ressemble davantage à un hôtel boutique ou à un restaurant qu'à un lieu de travail typique du secteur technologique. Expliquez-nous la présence des chandeliers, pianos, salles de lecture, postes de charge et salles de réunion évoquant un sauna. Le design des bureaux est donc important pour attirer et conserver les employés?

R : Le design de nos bureaux contribue certes à conserver nos employés, mais sa raison d'être est surtout de leur permettre de s'épanouir dans un environnement où ils se sentent bien. Comme nous savons que les gens travaillent différemment, nous avons délibérément conçu les espaces pour que chacun y trouve son compte. Qu'il s'agisse d'un petit coin tranquille ou d'une aire ouverte aux allures de café animé, nous avons voulu refléter la variété de personnalités et de style de travail de nos employés. Nous avons conçu, de concert avec Linebox Studio, des bureaux qui leur offriraient une expérience diversifiée¹. Et pour que les employés qui travaillent à distance puissent toujours participer aux réunions et aux événements, nous avons fait installer une caméra et un téléviseur dans tous les locaux de réunion et lieux de rassemblement.

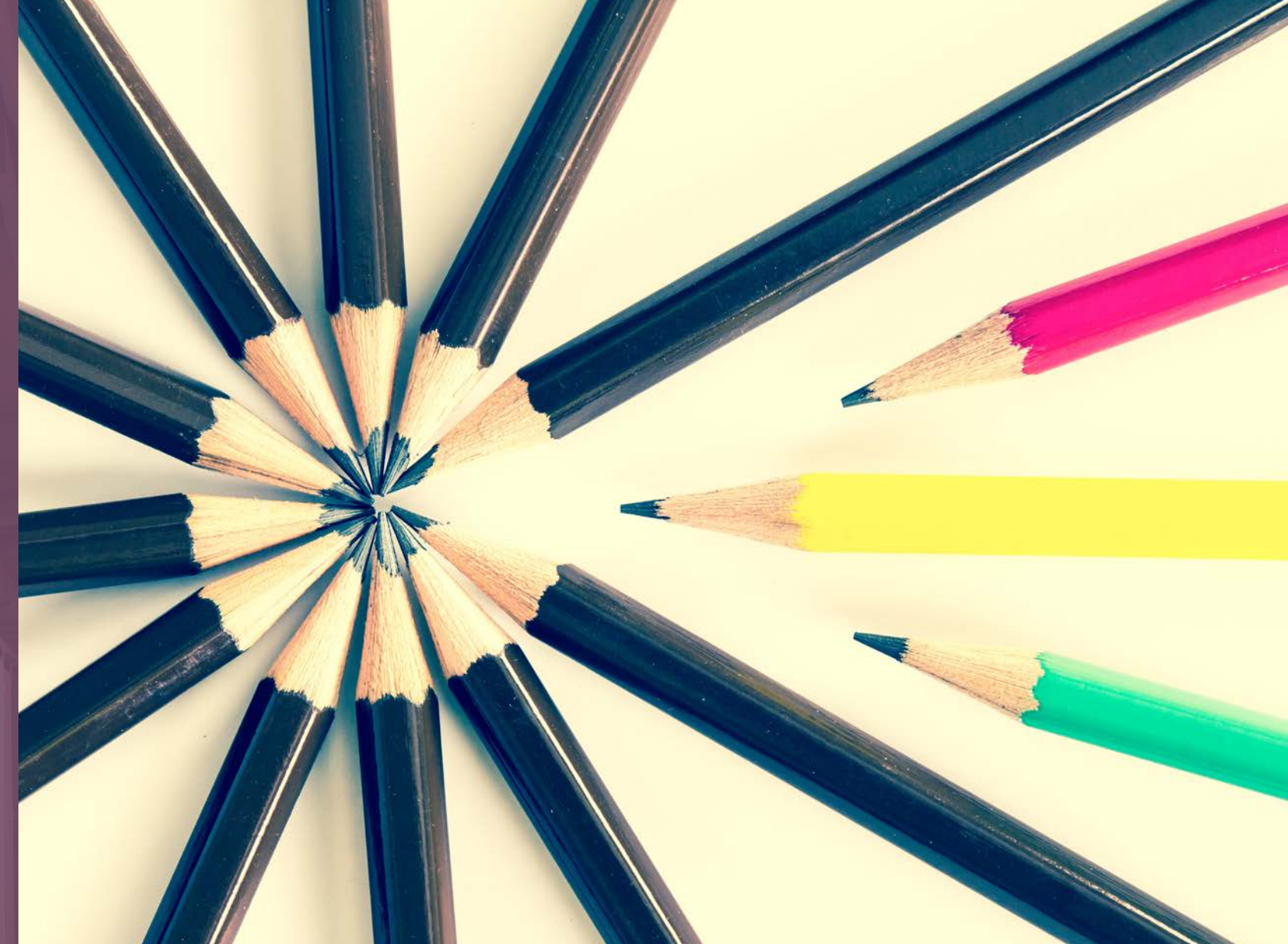


Q : Il y a plusieurs années, les entreprises du secteur technologique ont bonifié les à-côtés dans leurs bureaux en offrant soccer sur table, glissade, cafétérias, repas de traiteur, espaces yoga et salles de détente. Ces à-côtés sont désormais de plus en plus courants au sein des grandes comme des jeunes entreprises. Occupent-ils toujours une grande place sur le plan de la culture d'entreprise et de l'acquisition de talents? En quoi les à-côtés de Shopify se distinguent-ils?

R : Les à-côtés et avantages sociaux ne sont que les symboles de la culture d'une entreprise, ils ne sont pas la culture elle-même. Chez nous, par exemple, l'esprit d'apprentissage est important. La croissance de nos employés fait croître l'entreprise. Nous défrayons nos employés pour la formation autonome : conférences, ateliers, livres, etc. Je résumerais ainsi notre philosophie : « Nous n'embauchons pas des employés, mais des êtres humains. » Chacun de nous est multidimensionnel; ce sont nos intérêts, nos convictions et nos expériences qui nous définissent. Chez Shopify, nous tenons à soutenir le plus grand nombre possible de ces dimensions, qu'il s'agisse d'intérêts personnels, de développement personnel ou d'objectifs de santé. ■

« ... nous avons délibérément conçu les espaces pour que chacun y trouve son compte. »

¹ <http://adeccocanmarketing.com/lead20en/lead20en-collaborative-spaces.html>



Rattraper le retard de commercialisation dans la Silicon Valley du Nord

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

Un terreau fertile

Depuis 20 ans, le Canada crée un terreau fertile pour les jeunes entreprises en encourageant l'entrepreneuriat et en offrant les ressources dont les entrepreneurs ont besoin pour prendre leur envol. Résultat, le pays est aujourd'hui considéré comme un important carrefour technologique et entrepreneurial, la « Silicon Valley du Nord ».

Le Canada a prouvé à maintes reprises qu'il pouvait produire de la recherche universitaire, de la propriété intellectuelle et des technologies de calibre mondial. Par ailleurs, les partenariats public-privé sont bien établis chez nous grâce au travail d'organismes comme MaRS et les Centres d'excellence de l'Ontario, qui ont aidé de nombreux entrepreneurs canadiens à démontrer la faisabilité de leurs concepts et à préparer des plans d'affaires et des stratégies de marketing pour concrétiser leurs idées novatrices.

La chaîne de valeur : la porte du marché mondial

Si les entrepreneurs canadiens sont sans contredit à l'avant-garde de la recherche, ils ont toutefois besoin d'aide pour commercialiser leurs produits et rivaliser avec la concurrence mondiale. Ils doivent pouvoir compter sur tout un écosystème afin d'acquérir rapidement l'expertise et les contacts qui leur permettront de s'établir sur les marchés internationaux. Cette expertise et ces contacts, le Canada les possède déjà; or pour les exploiter pleinement, il faudrait que les grandes entreprises technologiques et les entrepreneurs fassent de la commercialisation une priorité en se dotant d'une vision commune.

« ... il y a plus d'emplois spécialisés à pourvoir qu'il y a de travailleurs qualifiés. »

En outre, les PME canadiennes doivent absolument réussir à commercialiser leurs produits rapidement pour déjouer la concurrence. Certains produits ont un cycle de vie d'à peine six mois, d'où la nécessité pour les entreprises émergentes de les proposer au bon moment et au bon prix. C'est là que la chaîne de valeur entre en scène.

De nos jours, la chaîne de valeur est mondiale : les composants sont produits partout sur la planète. On peut même effectuer la conception, la fabrication et le service après-vente dans différentes régions du globe. Mondialisation oblige, la chaîne logistique est devenue aussi essentielle au succès que les idées, les capitaux et l'équipe de gestion.

Les entreprises qui tirent leur épingle du jeu sont celles qui comprennent et saisissent les opportunités à l'international et qui savent bien gérer leur chaîne de valeur. C'est ce qu'on observe depuis longtemps dans le monde des technologies de l'information et des communications (TIC), mais c'est de plus en plus vrai dans une foule d'autres secteurs, de l'électronique de pointe aux technologies vertes en passant par l'aérospatiale, la défense, la santé et les produits industriels.

La contribution de Celestica

Établie à Toronto, Celestica a un chiffre d'affaires de 6 milliards et plus de 25 000 employés dans le monde, dont plus de 1 800 au Canada. Grâce à notre excellente réputation et à notre riche expérience à l'étranger, nous pouvons aider les PME à percer hors des frontières canadiennes. Nous offrons des solutions logistiques intelligentes, pour tout le cycle de vie du produit, qui confèrent aux entreprises un avantage concurrentiel en les aidant à réduire les coûts, à accélérer la commercialisation et à innover davantage.

« ... il faudrait que les grandes entreprises technologiques et les entrepreneurs fassent de la commercialisation une priorité en se dotant d'une vision commune. »

L'expérience et la profondeur de notre équipe dans le secteur des technologies font de nous un partenaire de confiance pour nos clients, mais aussi une référence en matière de technologies complexes lorsque la fiabilité est primordiale. Par exemple, nous avons aidé des PME et des entreprises d'ici en pilotant des initiatives comme l'Accélération de l'amélioration des processus de fabrication (AAPF), qui accélère la commercialisation des innovations canadiennes à l'étranger.

Celestica offre principalement des produits de haute fiabilité pour divers marchés. Nous connectons, coordonnons et optimisons continuellement notre personnel, nos équipements et nos processus dans un environnement numérique. Nous investissons dans l'automatisation, la mise en réseau de nos usines et l'analyse de données pour en offrir toujours plus à nos clients.

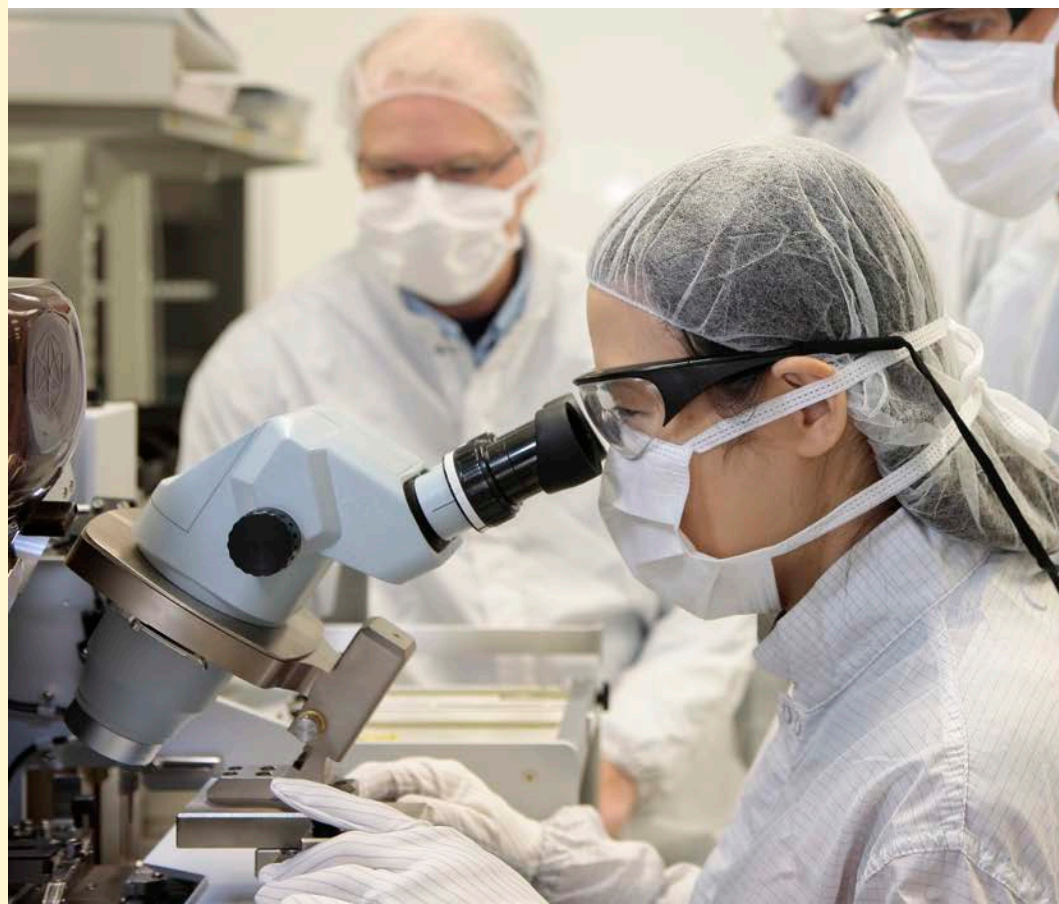
Automatisation et travailleurs du savoir : les clés de la longévité

Ces investissements créent toutefois un problème : il y a plus d'emplois spécialisés à pourvoir qu'il y a de travailleurs qualifiés. Les entreprises s'arrachent les travailleurs capables de s'adapter aux nouveautés dans le secteur de la fabrication de pointe. Ces employés doivent non seulement comprendre les caractéristiques techniques des produits, mais être assez polyvalents pour travailler dans une usine connectée, un centre manufacturier qui évolue rapidement et où l'automatisation permet de fabriquer des produits pour un éventail de clients.

Certains travailleurs canadiens correspondent à ce profil, mais ils sont de plus en plus nombreux à s'exiler aux États-Unis ou ailleurs, où plus de possibilités s'offrent à eux. Certains sont des scientifiques ou des ingénieurs qui veulent faire avancer leur carrière; d'autres sont des entrepreneurs qui jugent que le financement et le mentorat sont plus accessibles ailleurs. Pas de doute : pour inciter les meilleurs à rester au Canada, nous devons leur offrir la possibilité de s'épanouir comme employé ou comme entrepreneur ici.

Le Canada a assez d'idées et de talent pour être reconnu comme l'un des pays les plus innovants. En développant ses infrastructures et en investissant dans les travailleurs du savoir, il pourra rattraper son retard de commercialisation et faire valoir son potentiel sur la scène internationale. ■

« Pas de doute : pour inciter les meilleurs à rester au Canada, nous devons leur offrir la possibilité de s'épanouir comme employé ou comme entrepreneur ici. »



Le laboratoire de microélectronique de Celestica à Toronto



Tirer son épingle du jeu : entretien avec Chris Wilson

Depuis quelques années, Vancouver s'impose comme un important pôle technologique pour les entreprises canadiennes et étrangères. Et qui dit croissance rapide dit beaucoup d'emplois spécialisés à pourvoir. Avec l'arrivée de gros noms comme Facebook, Microsoft et Amazon, comment les PME technos parviennent-elles à attirer des talents? Pour le savoir, nous avons demandé à Chris Wilson, fondateur et PDG de Function Point, de nous parler du secteur techno de Vancouver et de ce qu'il fait pour recruter et fidéliser ses employés.

Q : Commençons par le commencement. Que fait Function Point exactement?

R : C'est très simple. Function Point a pour mission d'aider les organisations modernes à accroître leur productivité et leur rentabilité en offrant à leurs gens créatifs le nec plus ultra des logiciels de gestion de projet. Notre solution tout-en-un, utilisée par plus de 9 000 personnes dans le monde, permet aux équipes de regrouper au même endroit toutes les étapes du projet. Notre but, c'est d'enlever à la productivité son côté rebutant : nous voulons que ce soit concret et agréable.

Q : Vous avez fondé l'entreprise à Vancouver, il y a plus de 20 ans, et êtes toujours là. Quels changements avez-vous observés dans la métropole? Depuis l'arrivée de plusieurs géants technos, les PME locales ont-elles de la difficulté à attirer des talents?

R : Il y a des avantages à être grand, comme il y a des avantages à être petit. Je pense que les gens sont attirés par les PME technos comme Function Point parce qu'elles

offrent une occasion unique d'apprentissage et de croissance personnelle.

Actuellement, notre équipe avoisine les 50 personnes; nous pouvons donc expérimenter, faire des tests et rectifier le tir rapidement. Nos employés essaient de nouvelles technologies et de nouvelles approches qui suscitent l'enthousiasme des vétérans aguerris comme des gens en début de carrière. Et toutes ces idées viennent de l'équipe. C'est vraiment super de voir une idée déboucher si rapidement sur des résultats concrets.

Dans une PME, l'employé interagit constamment avec différents services, différentes équipes et différentes personnes. Voir ainsi divers côtés de l'entreprise crée de belles possibilités d'épanouissement professionnel.

Enfin, notre entreprise est très peu hiérarchisée. Si un employé a besoin de me parler ou d'aller voir un autre membre de la direction, notre porte est toujours ouverte.

Q : Qu'en est-il du phénomène inverse? Les grandes entreprises comme Facebook, Amazon et Microsoft amènent-elles plus de talents à Vancouver? Quels sont les avantages de l'arrivée de ces géants technos?

R : Beaucoup d'employés de grandes entreprises finissent par aboutir dans les PME : des gens qui veulent du changement, et qui savent que leur travail aura beaucoup plus d'impact dans une petite entreprise. C'est sans contredit un avantage pour les entreprises locales.

Par ailleurs, le statut de pôle technologique de Vancouver crée un effet d'entraînement. On voit de plus en plus d'investissement en éducation, avec des entreprises comme Brainstation et RED Academy qui forment la relève dans le secteur. Le gouvernement provincial met aussi la main à la pâte : il a récemment annoncé la création d'un fonds techno de 100 millions de dollars pour faciliter l'accès au capital de départ pour les entreprises d'ici.

Q : Parlons financement, justement. Function Point n'a jamais accepté de capital de risque. Cette décision a-t-elle nui à votre capacité de recrutement par rapport aux grandes entreprises?

R : En un mot : non. Certaines personnes veulent travailler pour une jeune entreprise financée par du capital de risque, où les attentes des investisseurs se répercutent sur leur travail quotidien. De notre côté, nous aimons beaucoup notre modèle d'entreprise financée par les clients et axée sur les valeurs, et nous avons réussi à former une équipe de gens talentueux qui partagent notre avis.

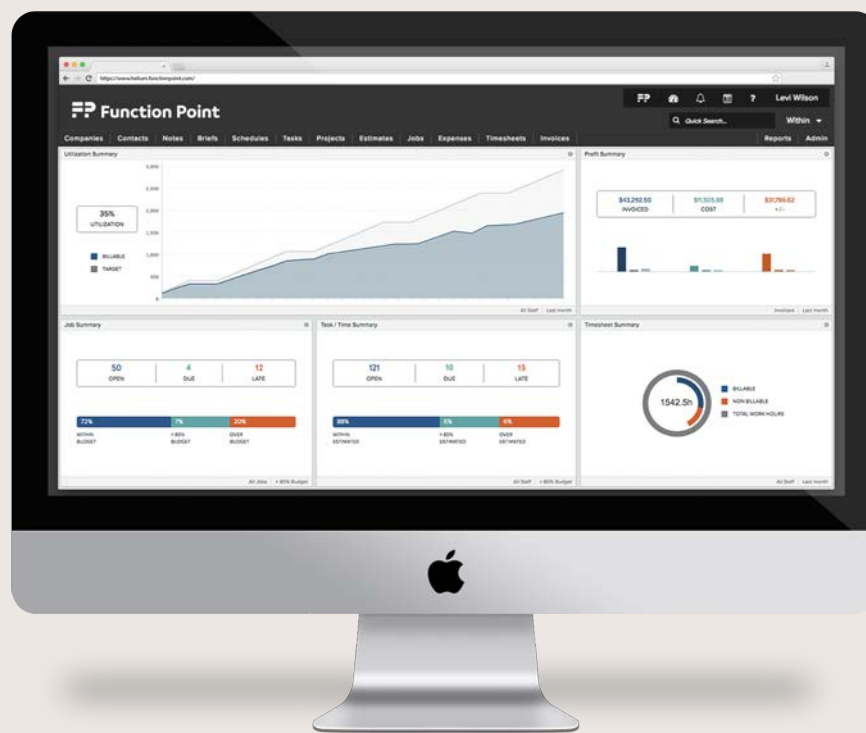
Q : Les chercheurs, les directeurs des RH et les milléniaux eux-mêmes¹ disent qu'il faut plus de mentorat et de possibilités de développement professionnel, surtout pour les jeunes. Function Point croit-elle en l'utilité des stages et des programmes coopératifs?

R : Tout à fait. La plupart d'entre nous ont fait des stages en début de carrière. Nous sommes toujours ravis d'aider quelqu'un à partir du bon pied en l'amenant à développer des compétences qui lui seront utiles dans sa carrière.

Évidemment, l'entreprise y gagne aussi. La plupart de nos stagiaires sont des étudiants inscrits à des programmes universitaires coopératifs, et nous sommes contents de pouvoir engager plusieurs d'entre eux à temps plein après leurs études.

Règle générale, les gens qui travaillent dans les technos sont très conscients du déficit de compétences que connaît le secteur. Après 20 ans dans le milieu, je constate que la formation et l'éducation – celles des stagiaires comme celles des employés à temps plein – sont devenues des priorités des grands noms du secteur.

« Non seulement la formation professionnelle est enrichissante sur le plan personnel, mais elle enrichit toute l'entreprise parce que les employés reviennent avec de nouveaux savoirs et concepts. »



Q : Que peuvent faire les employeurs pour mieux répondre au besoin d'apprendre des milléniaux?

R : Les employeurs doivent trouver des façons d'offrir à la nouvelle génération de talents des occasions d'apprentissage, par exemple avec un fonds d'études ou un programme de mentorat. Ils doivent aussi se montrer flexibles et créatifs, car il n'existe pas de formations structurées pour chaque poste.

Function Point offre aux employés un budget de perfectionnement personnel de 2 000 \$ pour l'achat d'ouvrages ou l'inscription à des cours, des congrès ou des formations. Les gestionnaires et les employés travaillent de concert pour trouver différentes occasions et approches de perfectionnement. Dans le secteur techno, c'est important de suivre les tendances et de se préparer aux bouleversements futurs. Non seulement la formation professionnelle est enrichissante sur le plan personnel, mais elle enrichit toute l'entreprise parce que les employés reviennent avec de nouveaux savoirs et concepts. C'est un investissement qui rapporte.

Q : Qu'en est-il des employés chevronnés? Les développeurs ont la réputation de passer rapidement d'une entreprise à l'autre. Comment avez-vous réussi à garder des vétérans?

R : J'ai la chance d'avoir des employés qui sont là depuis longtemps; je pense entre autres à notre vice-président au produit, qui travaille pour Function Point depuis 14 ans. Je crois qu'il faut toujours offrir aux employés des occasions d'apprendre et d'expérimenter. La nature de l'entreprise nous permet de changer de cap rapidement et d'investir dans les nouvelles technologies. Ces temps-ci, nous regardons du côté de l'automatisation, des API et de l'intelligence artificielle, et l'équipe est ravie de pouvoir s'amuser et expérimenter avec ces outils.

Je l'ai toujours dit : nous voulons des gens qui sont contents d'aller travailler le matin et qui ont encore assez d'énergie à la fin de la journée pour bien profiter de leurs temps libres. Si un employé pense quitter l'entreprise, il peut en parler. Nous tâchons alors de raviver son intérêt, mais s'il n'a plus l'impression d'apprendre et de s'épanouir, nous devons l'amener là où il veut aller. Ça peut impliquer un changement de service, voire un changement de carrière. Dans un cas comme dans l'autre, nous faisons le maximum pour aider nos gens.

Q : En matière de recrutement et de fidélisation des talents, comment une PME comme Function Point peut-elle rivaliser avec les avantages offerts par les géants technos?

R : Nous n'avons ni cafétéria ni cours de yoga. Nous essayons plutôt d'offrir des avantages qui cadrent avec notre culture d'entreprise, axée sur les valeurs.

Function Point se fait un devoir de contribuer au mieux-être des employés, des clients et des gens autour d'elle. C'est pourquoi nous donnons à chaque employé des heures de bénévolat payées qu'il peut consacrer à la cause de son choix. Nos employés ont aussi droit à beaucoup de congés payés pour leur santé, et ceux qui voyagent pour le travail peuvent rester à destination plus longtemps pour explorer les environs.

Nous essayons de créer un milieu de travail inclusif, sûr et collaboratif où la contribution de chacun est reconnue. J'ai cofondé l'entreprise avec ma femme, Jane, et nous trouvons important d'offrir l'égalité des chances. Je suis fier que la parité hommes-femmes soit respectée dans notre équipe. Par-dessus tout, nous nous efforçons d'offrir un salaire juste, ce qui vaut plus que n'importe quel avantage. Nous voulons que nos gens passent leurs journées à réfléchir aux problèmes à résoudre, pas à leur salaire.

Enfin, l'équipe de Function Point compte des nouveaux diplômés, mais aussi des nouveaux parents. Cette diversité influence nos choix d'activités sociales. Nous ne sommes pas du genre « bar ouvert »; nous préférons organiser des chasses au trésor ou des tournois de curling. Après tout, nous sommes Canadiens! ■

« ... nous regardons du côté de l'automatisation, des API et de l'intelligence artificielle, et l'équipe est ravie de pouvoir s'amuser et expérimenter avec ces outils. »

Et le Canada est ravi d'avoir une entreprise du calibre de Function Point dans la Silicon Valley du Nord!

¹<http://adeccocanmarketing.com/lead20fr/>





Syntronic : un géant mondial de la conception dans la Silicon Valley du Nord

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

Chaque fois que je suis au bureau de Syntronic et que je regarde par la fenêtre, je n'en reviens pas. Notre siège social canadien est situé en plein cœur du quartier techno de Kanata-Nord, une véritable pépinière d'innovation. On trouve tout près d'excellents collèges et universités, des ministères et différents organismes – notamment Investir Ottawa, le CENGN et l'Association des gens d'affaires de Kanata-Nord – qui contribuent chacun à promouvoir le développement et l'entrepreneuriat dans notre belle ville.

En outre, Kanata-Nord regorge de gens talentueux et créatifs. Des titans tels qu'Amazon, Apple et QNX ont ouvert des bureaux à proximité, amenant avec eux des talents exceptionnels. Leur succès et leur croissance ont ensuite attiré d'innombrables ingénieurs, concepteurs de logiciels, entrepreneurs et investisseurs dans le quartier. Celui-ci compte désormais plus de 500 entreprises qui emploient plus de 21 000 personnes brillantes, souvent à quelques minutes de marche du bureau de Syntronic.

Installer notre siège social nord-américain ici fut sans contredit une bonne décision stratégique.

De Stockholm à Ottawa : semblable, mais différent

Syntronic a beaucoup changé et grandi depuis sa création, en 1983, dans la ville suédoise de Stockholm. Deux ans après ses débuts comme entreprise médiatique, Syntronic déménage son

siège social à Gävle (environ 160 km au nord de Stockholm) et devient rapidement une firme de conception technique très populaire. Pour mieux servir ses gros clients à l'étranger, elle ouvre des bureaux dans différents pays, notamment en Chine et en Malaisie. Le bureau d'Ottawa est le dernier en date. Les similarités entre la Suède et le Canada sont nombreuses, au-delà de l'amour du hockey. La qualité de vie et la qualité de la main-d'œuvre à Ottawa rappellent celles de l'Europe; c'est d'ailleurs ce qui a attiré Syntronic. Et grâce à l'aide de partenaires comme Investir Ottawa et l'Association des gens d'affaires de Kanata-Nord, s'établir à Ottawa aura été relativement facile.

L'équipe ottavienne de Syntronic a beaucoup grandi en deux ans et demi. À l'ouverture du bureau, en 2014, les 12 ingénieurs en matériel informatique se sont rendus au siège social suédois pour s'imprégner des méthodes de travail de Syntronic et de la culture suédoise. Ils y ont découvert entre autres le concept de « fika » : une fois par semaine, l'équipe arrête de travailler et se réunit pour socialiser autour d'un café et de petites gâteries. Les employés apprennent ainsi à se connaître personnellement, ce qui améliore les relations entre collègues.

« ... nous avons su attirer le genre d'employés dont nos clients ont besoin. »

Ottawa, Ontario

Pendant que l'équipe se faisait former, nous avons commencé à faire du développement des affaires. L'entreprise étant totalement inconnue en Amérique, nous devons partir de zéro. Nous avons passé beaucoup de temps à cogner aux portes pour nous faire connaître et convaincre des clients potentiels de nous donner la chance de faire nos preuves.

En mars dernier, Syntronic R&D Canada a eu le bonheur d'accueillir son 100e employé. En moins de trois ans, notre petite firme est devenue une grande entreprise. Au fil de notre croissance, nous avons su attirer le genre d'employés dont nos clients ont besoin. Beaucoup d'ingénieurs chevronnés qui se sont joints à l'équipe voulaient des projets variés : comme nous travaillons sur toutes sortes de mandats, leurs désirs sont comblés. À mon avis, c'est pour cette raison que Syntronic réussit à attirer des talents exceptionnels, malgré la pénurie de main-d'œuvre très médiatisée et la multitude d'entreprises techno à proximité. Comme leur travail est varié, nos employés ne s'ennuient jamais et ajoutent constamment des cordes à leur arc.

Même si nous prenons de l'expansion, nous essayons de garder l'esprit d'une startup, tout en appliquant à chaque mandat ce que nous avons appris en 34 années d'existence.

Répondre à un besoin criant

Non seulement nous avons une équipe exceptionnelle, mais nous contribuons grandement à l'essor de nos clients de Kanata. Parmi les centaines de firmes de RD et de techno établies ici, beaucoup ont besoin de soutien technique et de personnel d'expérience pour des projets, des lancements de produit, des hausses de production, des concours de conception et de la recherche de financement. Souvent, elles ont réuni une belle équipe et trouvé des idées originales de produits et services, mais ont besoin d'une aide externe pour surmonter les écueils qui surviennent à l'étape de conception ou de développement. Syntronic peut les aider à atteindre leurs objectifs en intégrant temporairement à leur équipe des personnes ultraefficaces. Autrement dit, nos concepteurs permanents à temps plein peuvent servir d'équipe volante pour compléter l'équipe d'un client et ainsi accélérer le travail.

Les clients de Syntronic voient de nombreux avantages à faire affaire avec une multinationale de la conception technique. Nous sommes des spécialistes en conception et en développement de logiciels novateurs, de systèmes de test, de services de production et de services après-vente, avec plus de 2 500 projets à notre actif partout dans le monde. Nos clients peuvent donc dormir sur leurs deux oreilles en sachant que nous avons fait nos preuves.



Stockholm, Suède

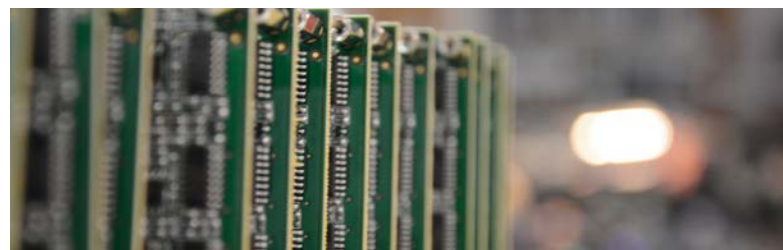
Une équipe mondiale au service de projets locaux

Nos clients d'Ottawa ont parfois besoin d'une expertise mondiale. Comme nous avons 16 bureaux dans le monde, nous pouvons répondre aux besoins de chaque client. Un client peut travailler avec le bureau d'Ottawa tout en ayant accès à nos équipes de conception ailleurs. Par exemple, un même projet peut être réalisé par trois bureaux de Syntronic dans des fuseaux horaires différents sous la direction du bureau d'Ottawa, qui interagit avec les intervenants nord-américains. Nous pouvons ainsi travailler en collaboration 24 heures par jour : à la fin de la journée de travail, un autre pays prend le relais. Résultat, nous terminons les projets de nos clients beaucoup plus rapidement.

Nos clients profitent également des bas coûts qu'offrent certains bureaux, notamment en Malaisie. Le gros du projet peut être effectué dans une région à faible coût, sous la supervision d'une petite équipe canadienne chargée des tests, des vérifications et de l'assurance de la qualité. Comme les coûts de conception sont moindres, le client peut demeurer concurrentiel sans faire de compromis sur la qualité. Que notre client interagisse avec des employés de Syntronic à Ottawa, en Malaisie ou en Suède, la qualité du service et la fluidité des processus demeurent les mêmes.

Je suis persuadé que notre ascension rapide et notre succès à Ottawa sont attribuables à notre équipe bourrée de talent,

qui a prouvé à nos clients que Syntronic peut leur offrir des services flexibles et abordables lorsqu'ils ont besoin d'un coup de pouce d'un spécialiste ou d'une équipe ultra-efficace. Syntronic poursuivra assurément sur sa lancée – comme la Silicon Valley du Nord, d'ailleurs – en relevant le défi d'aider ses clients à réaliser leurs projets de recherche et développement. ■



« La qualité de vie et la qualité de la main-d'œuvre à Ottawa rappellent celles de l'Europe ... »





5 questions pour...

Heather Tyrie de *You.i TV*

You.i TV, une entreprise établie dans le parc commercial de Kanata Nord qui emploie tout près de 200 personnes, bâtit l'avenir de la télévision en aidant des marques de médias et de divertissement internationales à développer des applications de vidéos en continu pour n'importe quel type d'appareil doté d'un écran. Nous nous sommes entretenus avec Heather Tyrie, VP, expérience-employé, pour discuter de la croissance rapide de You.i, de son environnement de travail et de sa culture d'entreprise qui allie travail et plaisir.





Q : Qu'est-ce qui fait qu'Ottawa attire tant d'entreprises en démarrage et favorise leur croissance?

R : Je dirais que c'est dans l'ADN de la ville. Il y a une trentaine d'années – lorsque des entreprises comme Nortel, Mitel et Newbridge se sont implantées à Ottawa, y ont favorisé l'innovation et l'incubation, et ont fini par créer des sociétés dérivées – des talents de partout au Canada et du monde entier sont venus ici. Une vaste communauté technologique s'est établie, englobant tout l'écosystème. Comment ne pouvaient-ils alors pas tomber amoureux de la ville? Ottawa s'est classée cette année au 17^e rang des 230 villes offrant la meilleure qualité de vie, selon Mercer. C'est une ville historiquement et culturellement riche, avec un faible taux de criminalité, qui possède de bonnes écoles et de magnifiques installations extérieures.

Q : L'écosystème technologique d'Ottawa a beaucoup évolué depuis que ces grandes entreprises s'y sont établies, mais y a-t-il encore des difficultés quant au recrutement?

R : La croissance du secteur technologique à Ottawa est très emballante. À Kanata Nord seulement, il y a actuellement plus de 500 entreprises comptant plus de 21 000 employés qualifiés. La région, qui accueille le plus grand parc technologique au Canada, a beaucoup d'attrait pour les talents. Le bassin s'est considérablement élargi au fil des ans, mais du point de vue du recrutement, il ne semble jamais assez grand.

L'élargissement du bassin de talents passe d'abord par les écoles secondaires et les universités, et on se concentre de plus en plus sur les domaines des sciences, des technologies, de l'ingénierie et des mathématiques. Les candidats sont donc instruits et très qualifiés. Il y a un grand dynamisme dans la région, mais à l'échelle nationale, le bassin demeure petit. Le secteur des technologies est donc un marché assez compétitif.

Q : You.i TV recrute à Ottawa, Toronto, New York et Atlanta. Votre stratégie de recrutement change-t-elle d'un marché à l'autre?

R : Pas vraiment. Nous recherchons des gens qui veulent changer la donne; d'où ils viennent n'y change rien. Lorsque nous discutons avec de nouveaux talents, nous insistons sur notre proposition de valeur aux employés, que l'on pourrait résumer ainsi : à You.i TV, vous contribuez à la révolution télévisuelle. C'est une expérience de vie, et pas seulement un boulot qu'on met sur un CV. Nos équipes travaillent en collaboration pour créer des solutions hallucinantes à l'aide de technologies dont les autres ne peuvent que rêver.

Q : Votre bureau d'Ottawa, qui fait 30 000 pi², est situé dans un carrefour technologique qui accueille de gros joueurs. Cela rend-il le recrutement plus difficile? Si oui, comment faites-vous pour surmonter cet obstacle et faire valoir vos avantages?

R : Les chercheurs d'emploi accordent de plus en plus d'importance au rôle qu'ils peuvent jouer, aux actions menées par l'entreprise et, finalement, à la taille de celle-ci. De ce côté, nous n'avons pas eu trop de problèmes à trouver des talents. Selon moi, c'est attribuable aux facteurs suivants :

- 1 Nous avons une bonne marque locale. Au fil de notre croissance, les médias ont beaucoup parlé en bien de nous, que ce soit en raison de nos partenariats avec des clients de renom, du financement que nous avons reçu ou des prix que nous avons remportés. Les employés potentiels en prennent bien note. En outre, Jason Flick, notre PDG, siège au conseil d'Investir Ottawa et s'implique beaucoup dans la communauté technologique de la région
- 2 Nous redonnons à la communauté technologique et y sommes très présents. Nous avons notamment accueilli des groupes de développement agile et fait du mentorat pour Technovation (un réseau de mentorat venant en aide à des filles qui veulent devenir conceptrices de logiciels). Nos employés font également part de leurs expériences lors de conférences, de tables rondes et de colloques.
- 3 Nous nous associons à des collèges et à des universités. Nous avons un lien étroit avec les établissements éducatifs d'Ottawa : notre équipe de

recrutement est souvent présente lors de foires de l'emploi et d'activités de réseautage sur les campus; nos employés enseignent ou siègent à des comités consultatifs de programmes; et nous embauchons généralement de huit à dix étudiants par session, ce qui est un engagement important pour une entreprise de notre taille.

4 Nous sommes actifs dans la communauté. Nombre de nos employés apportent un soutien enthousiaste à des organismes caritatifs et à des événements communautaires, par exemple en recueillant de l'argent pour des banques alimentaires et le Fonds Habineige ou en participant au Festival des bateaux-dragons et au tournoi de volley-ball de plage HOPE.

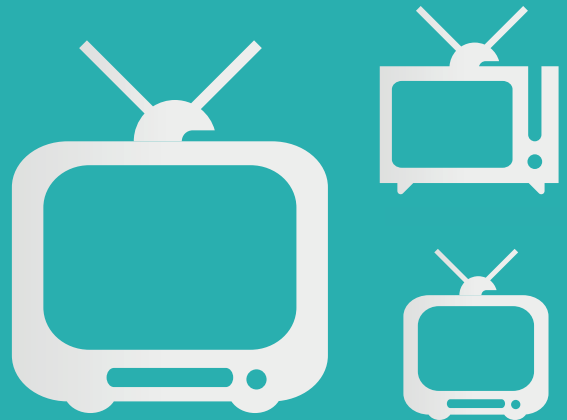
5 Nos employés sont nos meilleurs recruteurs. En effet, plus de 35 % de nos nouveaux employés nous ont été recommandés par des membres de notre équipe. Le fait que ces derniers incitent amis, voisins et connaissances à venir chez nous en dit long sur la qualité de notre milieu de travail.

6 La diversité est capitale. Il est essentiel pour nous de proposer un environnement accueillant pour les gens de tous horizons, notamment les femmes et les personnes faisant partie de minorités visibles ou de la communauté LGBTQ. Pour les entreprises technologiques – et particulièrement la nôtre – la seule chose qui compte, c'est la contribution qu'apporte une personne à l'équipe. C'est là un des aspects les plus positifs de notre milieu.

Q : De toute évidence, votre culture et vos stratégies fonctionnent à merveille, puisque vous vous classez au 16^e rang du palmarès Technologie Fast 50 de Deloitte Canada (et au 127^e rang du palmarès nord-américain Technology Fast 500). Félicitations! Comment en êtes-vous arrivés à une croissance si impressionnante au cours des cinq dernières années? Comment comptez-vous échelonner votre essor sur le plan international?

R : Merci. Nous sommes très fiers de l'ampleur de notre croissance en si peu de temps. Tout au long de notre progression, nous n'avons jamais perdu de vue deux éléments importants : les processus et la culture. Si l'on réussit à bien établir ces éléments, il sera plus facile de gérer les changements qui découlent de la croissance de l'entreprise.

Quand nous n'employions qu'une trentaine de personnes, les processus et les communications étaient plutôt simples : il suffisait de parler à la personne à côté de nous. Mais à mesure que nous nous approchions de la centaine d'employés, il apparut évident que nous devions établir une meilleure structure et mettre en place des processus répétables. Pour y arriver, nous avons embauché des gens d'expérience, qui étaient déjà passés par là. Nous avons également formé des « guildes », des groupes d'employés qui voulaient apporter des améliorations dans certaines sphères précises qui auraient une incidence sur toute l'entreprise.



Quant à la culture, nous avons bien réfléchi aux aspects d'une petite entreprise que nous voulions garder en grandissant. Comme pour les processus, nous avons réalisé qu'avec cent employés, nous devions déterminer quelles étaient nos valeurs fondamentales, comme individus et comme entreprise. Nous avons cherché ce qui avait contribué à notre réussite et ce à quoi nous pouvions tous nous identifier. Nous en avons tiré quatre valeurs qui nous représentent parfaitement : soyons responsables, ne soyons jamais satisfaits, soyons créatifs et tissons des liens. Chaque jour, nous utilisons ces valeurs pour injecter une dose de passion à notre équipe et trouver d'autres talents prêts à changer la donne. ■





VOUS SOUHAITEZ INTÉGRER
UN NOUVEAU MEMBRE À
VOTRE ÉQUIPE?

ADECCO PEUT VOUS AIDER.

Nos experts en recrutement sont constamment en contact avec les meilleurs talents du marché, incluant ceux de votre industrie. Que vous ayez besoin d'employés temporaires ou permanents, nous avons des candidats de premier ordre à vous proposer immédiatement.

Votre partenaire de confiance.

Adecco

adecco.ca/fr



THE ADECCO GROUP



Leader mondial des solutions en ressources humaines, le Groupe Adecco transforme le monde du travail grâce aux talents et à la technologie. Chaque année, il offre des opportunités de carrière à plus d'un million de personnes.

Ses bannières internationales couvrent tous les champs de l'emploi : travail temporaire, placement permanent, réorientation professionnelle, développement des compétences et impartition. Le Groupe Adecco met au profit des employeurs, candidats, salariés et gouvernements son expertise et ses perspectives sur le marché du travail afin d'outiller ses acteurs, stimuler les économies et enrichir les sociétés.