

# Développement des compétences en *innovation*

Profils du Canada atlantique



Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Canada 

Faire de l'innovation une réalité au Canada atlantique

# Table des matières

Développement des compétences en innovation : Faire de l'innovation une réalité au Canada atlantique

- 1 **Message du ministre**
- 2 **Coup d'œil**
- 3 **Aperçu général**
  - 3 Qu'est ce que l'innovation?
  - 3 Que veut-on dire par « compétences en innovation »?
  - 4 Visualisation du processus de l'innovation
  - 4 Les entreprises axées sur l'innovation sont-elles rentables?
- 5 **Profils d'entreprises**
  - 5 Garrison Guitars
  - 6 International Spinners et Mini-Mills Ltd.
  - 7 Diversified Metal Engineering Ltd.
  - 8 Unique Patterns Design Limited
  - 9 Spielo Gaming International
  - 10 C.L. Decor Ltée
  - 11 IES Technologies Inc.
  - 12 Les Entreprises Samson Enterprises Ltd.
  - 13 Le Groupe Jacques Whitford
- 14 **Entretien avec M. Alan Cornford, Ph.D.**
- 16 **L'innovation — une clé de la croissance économique**

## Un engagement envers le développement durable

À LAPECA, nous croyons qu'un environnement sain est essentiel au développement d'une économie durable, forte et croissante. Nous voulons protéger l'environnement de la région en faisant la promotion des entreprises et des communautés durables au Canada Atlantique et en donnant l'exemple par la gestion écologique des activités mêmes de l'APECA.

Numéro ISBN : 0-662-66710-7

Numéro de catalogue : C89-4/93-2002

APECA : 2002-12

Cette publication est également disponible par voie électronique à [www.acoa-apeca.gc.ca](http://www.acoa-apeca.gc.ca).



Agence de  
promotion économique  
du Canada atlantique

Atlantic Canada  
Opportunities  
Agency

Canada

# Message du ministre

L'Honorable Gerry Byrne

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont le moteur de l'économie des quatre provinces de l'Atlantique. Elles sont à la base de la création d'emplois.

En 2000, le gouvernement du Canada a lancé le Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique (PICA), une mesure de 700 millions de dollars visant à renforcer la capacité du Canada atlantique d'innover et de faire concurrence dans une économie mondiale axée sur le savoir. L'un des éléments clés du PICA est l'Initiative de développement des compétences en innovation, conçue pour aider les PME à améliorer leur capacité de gestion de l'innovation et de la technologie, pour accroître l'expertise technique dans la région et pour inciter les jeunes diplômés en sciences et en technologie à explorer et trouver des emplois prometteurs dans la région.

La stratégie d'innovation du Canada, lancée en février 2002 – conçue pour faire du Canada, d'ici 2010, l'un des pays les plus innovateurs au monde – est basée sur ces principes.

Or, ce sont les gens qui mènent l'innovation. Comme vous allez lire dans ce dépliant, l'innovation est une réalité bien présente dans notre région. Les entreprises qui encouragent le perfectionnement continu des compétences chez leurs employés et leurs gestionnaires trouvent que le jeu en vaut la chandelle, car les résultats se font sentir là où ça compte : sur les bénéfices nets. Nous saluons leur ingéniosité!

L'Honorable Gerry Byrne  
Ministre d'État  
Agence de promotion économique du Canada atlantique



# Coup d'œil

Le Canada atlantique a connu des changements majeurs ces dernières années, passant d'une économie axée sur les ressources naturelles à une économie de plus en plus axée sur le savoir. En raison de l'évolution rapide des technologies de l'information et des communications au cours des cinq dernières années, une multitude d'entreprises de la « nouvelle économie » ont vu le jour dans des secteurs en émergence comme les technologies de l'information, les télécommunications, la géomatique, la biotechnologie et la technologie environnementale. Or, au même moment, les entreprises axées sur les ressources traditionnelles (la forêt, les pêches, les mines et l'agriculture) ont dû se moderniser et adopter des technologies nouvelles, des processus à valeur ajoutée et des stratégies de gestion novatrices afin de demeurer concurrentielles sur le marché mondial.

Ainsi, la définition du terme « avantage concurrentiel » a changé.

Comme l'indique un rapport diffusé récemment par l'Institut canadien de recherche sur le développement régional, situé à Moncton, la saine gestion, la compétence technologique et l'innovation, plus que l'approvisionnement en ressources naturelles, constituent désormais les facteurs déterminants de la compétitivité.<sup>1</sup>

Au Canada atlantique, ce sont les petites et les moyennes entreprises qui sont le moteur de l'économie. Elles constituent une importante source de création d'emplois et de croissance économique. Au cours de la dernière décennie, les PME de la région sont devenues plus productives et davantage axées sur l'exportation et sur la mondialisation.

Le pouvoir de l'innovation, voilà ce qui alimente les PME qui réussissent!

Dans ce document, vous en apprendrez davantage au sujet de petites et de moyennes entreprises du Canada atlantique qui, en dépit de leur taille, jouent un important rôle sur la scène de l'économie mondiale. Ce sont des entreprises dynamiques et innovatrices qui font affaire dans les secteurs de la fabrication, des services, du tourisme et des ressources et dont la main d'œuvre n'a pas froid aux yeux. Elles ne craignent pas d'adopter des technologies nouvelles et innovatrices ni d'inventer, de produire et d'exporter de nouveaux produits, biens et services.

En lisant le profil de ces neuf entreprises, vous verrez qu'elles ont toutes des éléments en commun. Par exemple, elles ont compris que le secret de l'innovation consiste à investir dans les ressources humaines; que pour innover, il faut en fait générer une culture de l'innovation au sein de l'entreprise; que le perfectionnement continu des compétences est une chose essentielle; et qu'il convient de récompenser les employés de manière individuelle pour les efforts qu'ils font afin d'ajouter de la valeur à l'entreprise. Les neuf entreprises ont réussi non seulement à développer des produits uniques et innovateurs, mais également à les commercialiser sur le marché mondial. Elles ont également réalisé que l'innovation est un processus complexe et permanent, qu'il est impossible de devenir innovateur en un jour et qu'il ne faut pas « se contenter d'espérer que cela durera jusqu'à la retraite », pour citer le propriétaire de l'une de ces entreprises.

Vous trouverez également une entrevue réalisée avec M. Alan Cornford, Ph.D., qui a récemment effectué une étude majeure sur l'innovation au Canada atlantique pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). Les pages suivantes vous donneront aussi une idée du chemin qu'il reste à parcourir pour consolider l'économie de l'innovation dans la région.

Enfin, vous y trouverez des renseignements sur les programmes de l'APECA axés sur l'innovation.

<sup>1</sup> Maurice Beaudin et Sébastien Breau, *L'emploi, les compétences et l'économie du savoir au Canada atlantique*, Institut canadien de recherche sur le développement régional, 2001.

# Aperçu général

Aujourd'hui plus que jamais, il est important que les PME de tous les secteurs (et non seulement celles des secteurs de pointe) répondent rapidement et efficacement aux besoins d'un marché en perpétuelle évolution. Pour ce faire, il est nécessaire d'utiliser la nouvelle technologie. Or, l'assimilation et l'utilisation de nouvelles connaissances afin d'accroître sa productivité et de créer de nouveaux produits dépendent de sa capacité de faire montre d'ingéniosité scientifique et de perspicacité entrepreneuriale, mais aussi d'attirer et de garder les « bonnes » personnes.

Le défi à relever consiste à établir et à maintenir une « culture de l'innovation » au sein de l'entreprise et de stimuler les personnes créatives, de les encourager à s'impliquer et à chercher de nouvelles idées. Il s'agit d'exploiter la matière grise de tous les membres du personnel, et non seulement celle des experts en recherche-développement (R.-D.) ou en marketing qui sont payés pour faire preuve de créativité.

L'une des caractéristiques des entreprises qui croissent rapidement est l'accent qu'elles mettent sur les ressources humaines. En fait, dans le milieu des affaires d'aujourd'hui, certains avancent que la stratégie axée sur les ressources humaines est la stratégie d'innovation par excellence de l'entreprise.

Parce qu'après tout, ce sont les gens qui font de l'innovation une réalité!

## Qu'est-ce que l'innovation?

Le Conference Board du Canada définit l'innovation comme étant un « processus qui permet d'extraire une valeur économique de la connaissance grâce à la production, à l'élaboration et à la mise en application d'idées visant à réaliser des produits ou des procédés nouveaux ou considérablement améliorés. »

L'innovation, c'est la créativité appliquée – l'établissement d'un lien entre deux concepts à première vue dissemblable et qui ne vont habituellement pas ensemble – afin de trouver de nouvelles idées de produits, de processus, de technologies ou de services.

Le processus de l'innovation est multidimensionnel et il englobe divers partenaires et intervenants : entrepreneurs, entreprises, chercheurs, investisseurs, agents de brevets et gouvernements. L'innovation, la vraie, s'étend sur de longues périodes.

Les entreprises innovatrices sont celles qui savent :

- reconnaître les nouveaux débouchés et trouver des moyens de commercialiser la recherche;
- composer avec les détails techniques afin de développer un produit qui répond aux besoins du marché;
- gérer et utiliser des technologies informatiques de pointe;
- gérer la création de nouveaux produits et procédés;
- attirer et garder des travailleurs hautement spécialisés;
- intégrer le savoir-faire technique, commercial et autre pour former des équipes fonctionnelles;
- établir des partenariats et des alliances visant à commercialiser de nouvelles technologies.

Les entreprises très innovatrices ont des taux de croissance élevés et permanents. Pour les petites et moyennes entreprises du Canada atlantique, il deviendra de plus en plus important, voire essentiel, de développer leur « capacité d'innovation » pour réussir.

## Que veut-on dire par compétences en innovation?

Comment une entreprise peut-elle développer sa « capacité d'innovation »? La réponse est simple : en investissant dans les ressources humaines.

Dans une économie axée sur le savoir, la compétitivité et le succès d'une entreprise dépendront de plus en plus de sa capacité de recruter des personnes hautement compétentes. L'éducation est l'élément fondamental du succès. À ce sujet, l'un des rapports susmentionnés indique que dans les années 1950, lorsque trois travailleurs sur cinq n'avaient aucune formation ou spécialisation professionnelle, l'éducation était un élément superflu. De nos jours, par contre, le travailleur sur cinq qui n'est pas instruit est sérieusement désavantagé par rapport aux autres.<sup>2</sup>

L'émergence de nouvelles technologies vient rapidement faire changer les compétences requises pour occuper bon nombre d'emplois. La demande de travailleurs hautement qualifiés est de plus en plus importante, non seulement dans la couche supérieure de la main-d'œuvre et dans les industries de la haute technologie, mais bien dans tous les secteurs, y compris dans les industries axées sur les ressources. Le terme apprentissage permanent fait désormais partie de notre vocabulaire.

<sup>2</sup> Ibid., Beaudin et Breau.

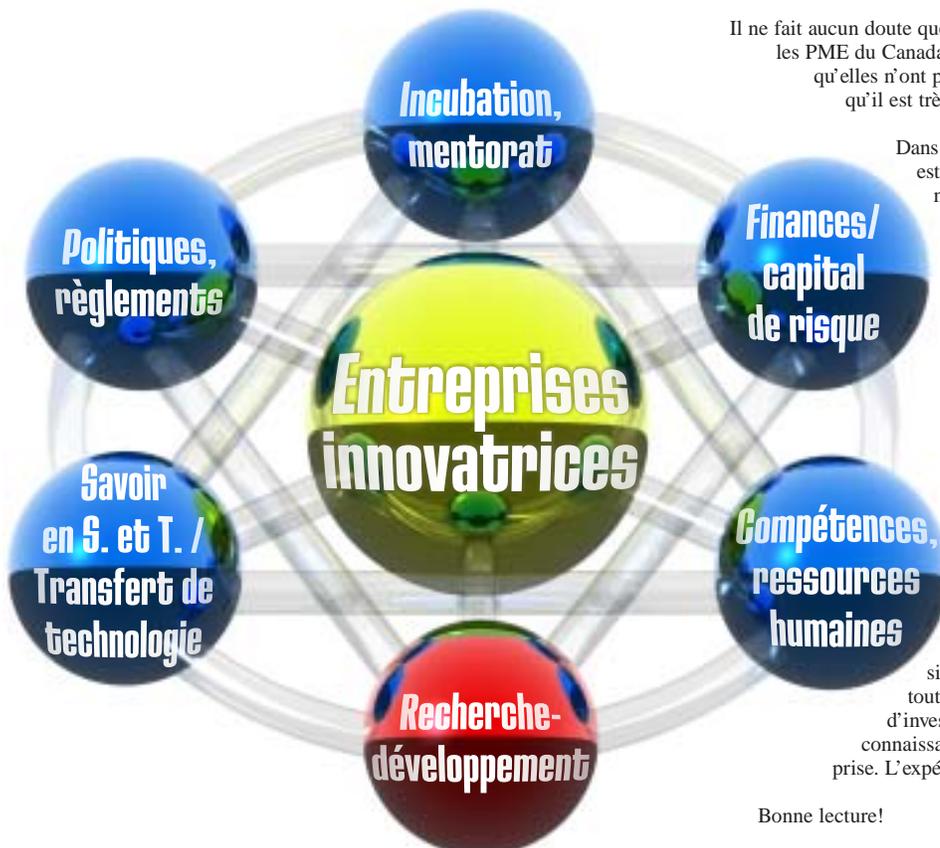
Les entreprises demandent de leurs employés qu'ils possèdent une diversité de compétences afin de bien gérer tout le processus d'innovation et de mener à bien des activités novatrices. Voici quelques exemples de domaines dans lesquels on demande des compétences :

- développement/commercialisation de nouveaux produits (recherche d'idées, élaboration de prototypes, etc.);
- recherche-développement (capacités de base en sciences et en technologies, identification des débouchés);
- amélioration de la productivité (adoption de nouvelles technologies/de technologies de pointe, amélioration des processus);
- création de partenariats en innovation (établissement de liens entre les PME et les universités dans le domaine de la R.-D., localisation de financement en capital de risque);
- gestion de la technologie (utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) dans des processus techniques; capacité d'élaborer de nouveaux produits en s'appuyant sur la demande du marché);
- développement des ressources humaines en innovation (recrutement et fidélisation d'employés hautement qualifiés; formation et développement des compétences pour les gestionnaires et les travailleurs du domaine de la technologie.

## Visualisation du processus d'innovation

L'innovation est un processus complexe. Voici un moyen de visualiser les éléments clés de l'innovation. (Voir Figure 1)

Figure 1 : Les éléments clés de l'innovation<sup>3</sup>



## Les entreprises axées sur l'innovation sont-elles rentables?

Il ne fait aucun doute que le développement des compétences coûte cher. Souvent, les PME du Canada atlantique n'investissent pas dans la formation parce qu'elles n'ont pas d'argent pour le faire. Toutefois, la recherche prouve qu'il est très payant d'investir dans les ressources humaines.

Dans l'*Enquête sur l'innovation 1999* de Statistique Canada, il est indiqué que près de 60 pour cent des fabricants, notamment ceux œuvrant dans le domaine de la fabrication axée sur les ressources naturelles, affirment que l'innovation leur a permis d'accroître la rentabilité de leur entreprise. Selon une autre étude, le taux d'échec dans l'industrie des services est élevé parce que les entreprises qui n'innovent pas se font remplacer par de nouvelles qui offrent des produits nouveaux ou améliorés ou qui utilisent des méthodes de production et de livraison plus efficaces.<sup>4</sup>

Or, les entreprises pourront-elles survivre dans l'économie mondiale si elles ne se montrent pas innovatrices et si elles ne sont pas disposées à investir dans leurs ressources humaines?

Les pages qui suivent contiennent le profil d'entreprises du Canada atlantique qui connaissent toutes un succès retentissant. Comme vous le verrez, l'innovation est leur raison d'être. Si elles n'innovaient pas de façon régulière et constante, elles cesseraient tout simplement d'exister. L'un des éléments clés commun à toutes ces entreprises est la volonté, voire l'empressement, d'investir dans leurs ressources humaines afin que le niveau de connaissances et de compétences soit toujours à jour dans l'entreprise. L'expérience l'a prouvé : l'investissement en vaut la peine.

Bonne lecture!

<sup>3</sup> Conseil national de recherches Canada.

<sup>4</sup> Statistique Canada, *Données démographiques sur les entreprises en tant qu'indicateurs de l'activité novatrice*, 1997.

# Garrison Guitars

## St. John's (Terre-Neuve et Labrador)

Chris Griffiths avait douze ans lorsqu'il a gratté pour la première fois les cordes d'une guitare chez lui, à Terre-Neuve. Davantage bricoleur que musicien, Chris était plus fasciné par le fonctionnement de l'instrument que par les sons qui en sortaient. Bientôt, il n'eut plus qu'une seule idée, soit « d'améliorer encore ce qui marchait très bien. »

En 2002, Chris a maintenant 28 ans, et il est le fondateur et le président de Griffiths Guitars International Ltd., l'une des principales entreprises de fabrication de guitares sèches au Canada. Il emploie 55 personnes dans une usine de fabrication ultramoderne de 20 000 pieds carrés, située à St. John's. En moins d'un an, il a vendu en Australie, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et aux quatre coins de l'Amérique du Nord 16 000 de ses guitares Garrison faites sur mesure.

Le trajet parcouru par Chris n'a pas toujours été de tout repos. Après le secondaire, il a travaillé comme apprentis au Gallop Guitar Hospital, à Big Rapids, au Michigan, puis il a exploité pendant des années son atelier de réparation de guitares, où il travaillait seul, tout en mettant au point une méthode révolutionnaire pour fabriquer les guitares. Son idée était de remplacer les trente pièces en bois usiné qui composent depuis toujours l'armature de l'instrument, par une seule pièce en fibre de verre qui accroît la stabilité de la structure, améliore la résonance et fait passer le temps de fabrication de plusieurs heures à quelques minutes. Ainsi, il serait possible de fabriquer une meilleure guitare à moins de frais.

Après des années passées à développer le prototype et à le mettre au point, Chris a finalement obtenu un brevet international pour son Griffiths Active Bracing System™. « Le concept est plutôt simple. Le plus difficile a été de le faire fonctionner », explique-t-il.

La réflexion novatrice qu'il a fallu pour mener à bien le projet ne s'est pas faite du jour au lendemain. Chris a inventé une nouvelle guitare, mais aussi le processus, les outils et l'équipement qu'il faut pour la fabriquer. Depuis le moment où la production a débuté, à l'été de 2001, les employés de Garrison Guitars n'ont ménagé aucun effort pour simplifier la production et accroître la capacité et l'efficacité. En huit mois, la même division a été ré-équipée quatre fois.

Ce qui motive les employés (ingénieurs, concepteurs et autres préposés à la production), c'est l'approche novatrice de la gestion employée par Chris, selon laquelle les fruits du travail accompli doivent être partagés entre tous. En effet, l'entreprise a adopté un système de rémunération en fonction de la production ainsi qu'un régime de participation aux bénéfices, et elle donne à ses employés l'occasion de devenir actionnaires.

« Je veux que mes employés pensent que l'argent gaspillé est leur argent, parce que c'est le cas »,



indique Chris, qui se dit par ailleurs redevable au centre Genesis, de St. John's pour les connaissances qu'il a acquises en affaires. Le centre Genesis, un organisme d'aide aux petites entreprises financé en partie par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), offre aux entrepreneurs des conseils ainsi que de l'encadrement.

Selon Chris, l'innovation est une façon de faire mieux les choses, qui ne s'applique pas à l'invention d'un nouveau produit. Sa démarche axée sur la récompense des employés est un autre bon exemple d'innovation, et sa perspective du marketing aussi. Habituellement, un fabricant de guitares dispose d'une dizaine de centres de distribution au pays. « Qu'est-ce qui nous oblige à procéder de la sorte? » s'est demandé Chris. Jusqu'à présent, l'entreprise a vendu toute sa production aux quatre coins du monde et ce, par l'entremise d'un seul préposé aux ventes.

En 2001, Chris a remporté le Prix canadien de l'innovation de 2001 pour l'efficacité du processus, décerné par l'association des Manufacturiers et exportateurs du Canada.

« L'innovation, c'est la volonté d'améliorer continuellement non seulement ses produits, mais aussi tous les aspects de son entreprise. Il ne faut pas se montrer innovateur un jour et espérer que cela durera jusqu'à la retraite. Il faut se montrer innovateur en tout temps. »

**« Il ne faut pas se montrer innovateur un jour et espérer que cela durera jusqu'à la retraite. Il faut se montrer innovateur en tout temps. »**

Chris Griffiths, président  
Griffiths Guitars International Ltd.,

# International Spinners et Mini-Mills Ltd.

Belfast (Île-du-Prince-Édouard)

Le parcours de Larry Sutherland n'a pas été des plus conventionnels : il est en effet passé de l'élevage de moutons en Colombie-Britannique à la fabrication de mini-métiers à Belfast, à l'Île-du-Prince-Édouard (I.-P.-E.).

Larry, propriétaire de International Spinners et de Mini-Mills Ltd., et sa famille étaient eux-mêmes fileurs de laine lorsqu'ils ont commencé à concevoir et à fabriquer de l'équipement de

Au cours des dix dernières années, l'entreprise a conçu et fabriqué la technologie de 15 machines différentes – floconneuses, cardes, machines de délainage, fileuses multibroches, machines à feutrer – et en a fait la distribution dans divers pays. Désormais, moyennant un modeste investissement, n'importe qui peut produire du fil commercial de qualité.

L'une des nécessités les plus évidentes au sein de l'entreprise est la formation parce que le développement de produits ne cesse jamais. Son personnel de 25 personnes compte des « artistes de la fibre », des tisserands et des fileurs, de même que des soudeurs, des machinistes et des experts de l'électronique. « Lorsque vous faites quelque chose d'entièrement différent, il y a beaucoup de formation à offrir dans tous les sens. »

« L'innovation est un processus difficile. Il est beaucoup plus facile de créer quelque chose que les gens connaissent déjà. Mais l'innovation peut aussi être très payante. »

Larry Sutherland  
International Spinners and Mini-Mills Ltd.

taille réduite pour faire ce travail. Ce faisant, ils ont ouvert la porte au développement économique dans bon nombre de régions du monde.

Au cœur de leur travail, il y a l'innovation. « L'idée derrière une micro-industrie, c'est de prendre des ressources déjà disponibles ou encore un besoin local non satisfait, puis de créer un produit qui sera meilleur que tout ce qu'offrent les géants commerciaux », explique Larry.

« Lorsque nous exploitons notre élevage de moutons, il nous fallait traiter la laine, mais ce n'était pas facile. En effet, l'équipement de filature classique est énorme, encombrant et dispendieux. C'est pourquoi nous avons commencé à fabriquer des machines de base. À la longue, nous avons compris qu'il fallait des métiers complets, abordables et faciles à utiliser. »



L'entreprise offre également à ses clients de la formation sur le fonctionnement de ses machines, tant dans ses locaux de démonstration à l'I.-P.-E. que dans les locaux de ses clients. Ainsi, des employés de l'entreprise ont déjà dû se rendre dans la cordillère des Andes, en Bolivie, pour procéder à l'installation d'un mini-métier à 13 000 pieds au-dessus du niveau de la mer. Ils ont également installé récemment un métier dans un phare situé sur

Depuis, ces mini-métiers aident des collectivités à mettre sur pied des industries familiales dans des régions du monde où abondent les fibres exotiques, par exemple l'alpaga et la laine de lama en Bolivie ou encore la laine de bœuf musqué au Nunavut.

International Spinners a consacré deux années à la recherche et au développement (R.-D.) intensifs, concevant, mettant à l'essai et produisant des machines sophistiquées au moyen d'un logiciel de conception assistée par ordinateur. « Le défi, explique Larry, c'est de mettre en marché des produits qui n'ont jamais été fabriqués auparavant. Nous concevons sans cesse de nouveaux prototypes et de nouvelles machines. » L'entreprise réinvestit continuellement le tiers de ses finances dans la R.-D.

une île écossaise éloignée, qui compte 2 500 moutons et 67 résidents.

« Cet équipement a un énorme potentiel aux quatre coins de la planète, c'est-à-dire partout où il y a des fibres exotiques à traiter. Ce potentiel est plus évident encore dans les régions éloignées, et nous espérons bientôt pouvoir faire fonctionner nos métiers à l'énergie éolienne, pour les régions où ce genre d'énergie s'avère un avantage. »

« L'innovation est un processus difficile, explique Larry en terminant. Il est beaucoup plus facile de créer quelque chose que les gens connaissent déjà. Mais l'innovation peut aussi être très payante. Nos ventes ont connu une croissance telle que nous produisons maintenant en deux semaines ce que nous produisions en une année il y a de cela six ans. »

# Diversified Metal Engineering Ltd.

Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

En dix ans seulement, Diversified Metal Engineering (DME) de Charlottetown est devenue une entreprise internationale dont les recettes varient de 5 à 8 millions de dollars par année; elle emploie 60 personnes et compte des bureaux de vente aux quatre coins du monde.

L'entreprise, qui a vu le jour en 1991, a débuté ses activités dans le milieu de la microbrasserie : elle concevait et développait des pièces d'équipement visant à aider les petits brasseurs à améliorer leur rendement. Elle a par la suite étendu son champ de compétences dans le domaine de la biopharmaceutique, pour laquelle elle conçoit et met au point actuellement un filtre sous pression à valeur ajoutée destiné aux petites et aux moyennes entreprises de cette industrie.

Récemment, DME a participé en partenariat à la mise au point d'un système unique d'échappement écologique pour bateaux. Le système, que l'on installe dans la cheminée d'échappement des bateaux, utilise l'eau de mer pour éliminer la fumée et réduire considérablement le bruit et les émissions nocives. Après trois années de travail en recherche-développement (R.-D.) et d'essais en mer à bord du Louis St. Laurent, brise-glace de la Garde côtière canadienne, elle peut enfin commercialiser le

certain nombre d'éléments essentiels. Les équipes de conception intégrées permettent aux ingénieurs et aux spécialistes de la R.-D. d'entrer en contact avec des agents de marketing, des ventes et de la production ainsi qu'avec au moins un utilisateur final. DME a mis en œuvre un processus de gestion de projet complet qui comprend un vaste programme de contrôle de la qualité et qui appuie le perfectionnement continu du personnel. Elle forme par ailleurs des alliances stratégiques avec d'autres entreprises qui offrent des produits et des services complémentaires à sa clientèle.

L'un des éléments qui entretient la culture de l'innovation au sein de l'entreprise est le plan de participation aux bénéfices pour tous les employés ainsi que d'autres systèmes de récompense (par exemples, redevances ou commissions sur d'éventuelles ventes de nouveaux produits) pour les fournisseurs d'idées. Comme l'explique Peter, de tels systèmes motivent beaucoup les employés. « Ils ont ainsi envie de s'engager à transformer leurs idées en un produit qui se vendra. »

Pour Peter, c'est ce qui compte le plus. « Le plus grand défi de l'innovation, ce n'est pas tant de trouver une idée, que de transformer cette

idée en un concept qui fonctionne, de trouver un marché pour ce concept et, plus difficile encore, de mettre au point un procédé qui permettra de commercialiser le produit en bout de ligne. »

DME a installé des pièces d'équipement dans divers pays, comme aux États-Unis, en Angleterre, en Irlande, aux Bermudes, en Chine et au Japon. L'entreprise a des bureaux des ventes en Australie, aux États-Unis, au Danemark et au Japon.

Peter Toombs est ingénieur de profession. En 1997, il a remporté le Prix Jeune entrepreneur de l'année au Canada atlantique décerné par le groupe Ernst and Young.

« Le plus grand défi de l'innovation, ce n'est pas tant de trouver une idée, que de transformer cette idée en un concept qui fonctionne, de trouver un marché pour ce concept... »

Peter Toombs P. Eng., président  
Diversified Metal Engineering Ltd.

Peter donnerait les conseils suivants aux nouveaux entrepreneurs : « Toute idée peut être développée. Il faut toutefois se demander ce qu'il en coûtera pour le faire. Il faut en outre savoir si l'idée est commercialisable, et si oui, sur quel marché. Il faut enfin se demander quelle sera la marge de profit et quelle sera la demande. Voilà autant d'indices qui vous permettront de savoir s'il faut ou non mettre en marche le processus de développement. »



produit auprès de l'industrie des croisières touristiques et de la navigation de plaisance du monde entier.

Le secret de la croissance de l'entreprise, c'est l'innovation. « Nous concevons des articles uniques de grande qualité dont la durée de vie typique est de 15 à 50 ans », explique le président de l'entreprise, Peter Toombs. « Si nous arrêtons de développer de nouveaux produits et de nouveaux marchés, nous arrêtons tout simplement de croître. »

La stratégie d'innovation de DME comprend un

# Unique Patterns Design Limited

Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

**N**écessité est mère de toute invention, et Unique Patterns Design Limited est là pour le prouver.

L'entreprise néo-écossaise a vu le jour en 1994 lorsque Tanya Shaw Weeks, qui exploitait son atelier de confection de vêtements depuis l'âge de 19 ans, s'est rendu compte que les magasins de tissus lui demandaient de plus en plus d'adapter ses patrons aux mensurations de leurs clientes. En

mensurations et choisir des patrons qui seront faits sur mesure spécialement pour elles.

« Nous avons entrepris de résoudre un problème, de répondre à un besoin précis du marché », explique Tanya. « Voilà le but ultime de l'innovation. »

L'entreprise a récemment conclu une entente avec The McCall Pattern Company, grand confectionneur de patrons de New York. Ainsi, les New Yorkaises peuvent désormais commander des patrons sur mesure directement de l'entreprise de Tanya, à Dartmouth.

Tanya a depuis lancé une société sœur, appelée Virtually Yours Inc., et elle a mis au point trois autres produits innovateurs en s'appuyant sur le concept visant à permettre aux femmes de voir, au moyen d'un programme en ligne interactif, comment leur iraient divers modèles, couleurs et tissus avant d'acheter les patrons et le tissu. Les utilisatrices peuvent ainsi saisir dans le système une photographie numérique d'elles-mêmes et s'amuser à essayer en ligne divers modèles.

L'entreprise de Tanya emploie maintenant 24 personnes, y compris des

dessinateurs de patrons qui travaillent à leur domicile. L'un des aspects importants de la croissance de l'entreprise a été la formation des dessinateurs, qui doivent suivre un programme de formation interne de six semaines sur la façon d'utiliser le logiciel.

« Les gens ont tellement plus confiance et ils sont tellement plus efficaces lorsqu'ils ont reçu la bonne formation », explique Tanya.

L'entreprise utilise également un programme d'option d'achat d'actions pour les employés. « C'est sans contredit un excellent stimulant », affirme Tanya. « Les employés songent à leur carrière au sein d'une entreprise dans laquelle

ils ont des parts. Et cela a des retombées positives sur leur rendement. »

Selon Tanya, l'un des défis à relever lorsque l'on travaille dans un milieu innovateur est de demeurer concentré sur le développement de l'aspect « affaires » du processus. La création de logiciels doit, en bout de ligne, générer des recettes et des profits.

**« Les gens ont tellement plus confiance et ils sont tellement plus efficaces lorsqu'ils ont reçu la bonne formation. »**

Tanya Shaw Weeks, présidente et directrice générale Unique Patterns Design Limited

Diplômée du programme de conception de vêtements de l'Université Dalhousie, Tanya Shaw Weeks s'est vue décerner, en 1994, le Prix jeune entrepreneur de l'année de la Banque fédérale de développement et, en 2000, le Prix jeune entrepreneur de l'année du groupe Ernst and Young.

Pour elle, le lien essentiel est celui qui unit l'innovation et la demande du marché. Du point de vue de l'entrepreneur, l'entreprise ne commercialise que les produits ou les procédés innovateurs qui répondent à un besoin bien défini.

Le conseil que Tanya pourrait donner aux autres entrepreneurs est le suivant : « Examinez chaque situation en gardant l'esprit ouvert, et songez au meilleur moyen de résoudre un problème. Osez rêver de grandes choses, mais adaptez par la suite votre rêve à quelque chose qu'il vous sera possible d'accomplir. »



effet, les patrons traditionnels ne convenaient tout simplement pas au corps féminin.

Tanya, maintenant âgée de 30 ans, a alors commencé à chercher un logiciel pour automatiser le processus, sans succès.

Elle s'est donc rendue à l'école polytechnique de la Nouvelle-Écosse, aujourd'hui appelée la faculté de génie de l'Université Dalhousie, et est entrée en contact avec des ingénieurs et des concepteurs de logiciels. La suite est bien connue.

L'équipe a conçu un logiciel révolutionnaire grâce auquel les femmes peuvent se rendre sur le site Web de l'entreprise, saisir leurs

# Spielo Gaming International

Dieppe (Nouveau-Brunswick)

Un vaste programme de recherche-développement (R.-D.) a permis à Spielo Gaming International de Dieppe, au Nouveau-Brunswick de mettre au point une gamme de produits innovateurs et de devenir un chef de file mondial dans l'industrie du jeu vidéo.

En fait, Spielo a investi 8,5 millions de dollars dans la R.-D. en 2001 seulement, ce qui en fait l'un des principaux investisseurs dans ce domaine au Canada atlantique. « Nous croyons fermement que la R.-D. est le moteur de notre croissance », explique le fondateur et directeur général de Spielo, Jon Manship. « Le cycle économique qui apporte de nouveaux placements au Canada atlantique est enclenché par le développement de nouveaux produits. »

Ainsi, le développement de nouveaux produits est la raison d'être de Spielo. Fondée en 1990, l'entreprise a depuis conçu et mis au point une gamme complète de produits vidéo, y compris

**« Nos employés sont très talentueux et très compétents, mais l'apprentissage permanent est le seul moyen pour nous de maintenir le rythme . »**

Jon Manship, directeur général  
Spielo Gaming International

des systèmes et des composantes de jeux centraux, en ligne et sur Internet. L'entreprise a été la première au monde à mettre au point la technologie de l'écran tactile pour les terminaux de loterie. Récemment Spielo a signé un contrat de plus de 60 millions de dollars avec Loto-Québec; elle lui fournira ainsi plus de 6 000 de ses terminaux de loterie vidéo PowerStation 5™, l'un de ses produits les plus récents et les plus innovateurs.

Spielo emploie désormais plus de 275 personnes, et elle exploite des usines de fabrication à Moncton (Nouveau-Brunswick) et à Sainte-Anne-des-Monts (Québec). L'usine de Sainte-Anne-des-Monts est par ailleurs la première installation de ce genre en Amérique du Nord à obtenir la certification ISO 9001-2000 pour l'assurance de la qualité. Spielo exploite aussi un bureau des ventes aux États-Unis.

Jon Manship explique que l'innovation est un processus créatif qui, par définition, inclut l'utilisateur final. « Lorsque nous développons de nouveaux produits, certaines idées viennent de nous. Mais il nous faut quand même mettre au point des prototypes, aller voir les clients potentiels pour leur montrer nos concepts nouveau genre et leur demander qu'est-ce qu'ils en pensent. Cela représente pour nous une énorme différence. »

Pour demeurer innovatrice et concurrentielle, l'entreprise doit avoir foi en l'importance de la formation et du perfectionnement de ses employés. « Les nouveaux développements se succèdent rapidement dans l'industrie de la technologie, explique M. Manship, et il nous faut dominer la situation. Nos employés sont très talentueux et très compétents, mais l'apprentissage permanent est le seul moyen pour nous de maintenir le rythme. »

L'entreprise a mis en œuvre un plan de participation aux bénéfices pour tous les employés, et elle offre des primes aux employés et aux équipes lorsque certains objectifs sur la qualité et la productivité sont atteints. « Je crois que cette façon de faire leur donne un but précis », indique Jon Manship.

En 1997, Spielo Gaming International a remporté le Prix excellence en innovation, décerné par la Chambre de commerce du Grand Moncton et la Commission économique du Grand Moncton.

L'un des défis que doit relever une entreprise dans laquelle le développement de produits n'arrête jamais, c'est de répéter le succès. « C'est pourquoi il est bon d'avoir en place un processus », déclare Jon. « Il faut une culture dans laquelle la qualité et la livraison en temps opportun occupent une place prépondérante. Mais il faut également faire preuve de souplesse. Il faut permettre aux gens de rêver un peu. »



Mais, le principal défi est certainement le choix du moment, c'est-à-dire de mettre sur le marché un produit au moment où le marché est prêt à le recevoir. « Il faut mettre à l'épreuve ses talents de détective. Il faut parler à ses clients, évaluer le rendement de ses concurrents et gérer à l'interne son propre développement. »

Les concurrents de l'entreprise sont de grandes sociétés américaines, dont la majorité ont des actions cotées en bourse. « Comment fait-on pour faire concurrence à ces géants? En faisant preuve d'innovation. À la fin de chaque journée, nous avons un meilleur produit et nous offrons un meilleur service. »

# C.L. Decor Ltée

Saint-François-de-Madawaska (Nouveau-Brunswick)

**C**amille Landry a été un « penseur innovateur » avant même que ce terme ne soit à la mode.

En 1983, il a lancé une entreprise, C.L. Decor Ltée, à Saint-François-de-Madawaska, dans le Nord-Ouest du Nouveau-Brunswick, afin d'ajouter de la valeur aux « déchets » de bois des scieries en les utilisant pour fabriquer des rouleaux à pâtisserie et des planches à découper.

Dès le début, l'informatique a fait partie intégrante du processus.

Et dès le début, Camille Landry a voulu perfectionner les compétences de ses employés afin qu'ils puissent se servir de la technologie pour améliorer constamment la qualité du produit. « La qualité a toujours été notre principale priorité », indique-t-il.

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 18 personnes et elle exporte sa gamme unique de produits en érable (rouleaux à pâtisserie, plateaux de service, planches à découper et à dépecer, boîtes à pain et autres articles de cuisine) sur les marchés des États-Unis, du Mexique et de l'Europe. L'une de ses fidèles clientes est Martha Stewart.



D'importants travaux d'agrandissements ont eu lieu en 2001, permettant à l'entreprise d'embaucher huit personnes additionnelles. Par ailleurs, la machine à découper à la fine pointe de la technologie acquise par Camille Landry lui a permis de quadrupler sa production. « La technologie est très importante », explique-t-il. « Grâce aux machines que nous avons maintenant, nous savons exactement combien de pièces nous pouvons produire. C'est à partir de ces données que nous établissons notre horaire de production. Nous avons la réputation de toujours livrer nos produits à temps et dans les quantités commandées. »

Lorsque l'on modernise l'équipement, il devient nécessaire d'offrir de la formation aux employés. Or, la formation coûte cher. C.L. Decor Ltée a récemment investi 4 000 \$ dans la formation d'un seul employé sur l'utilisation d'une seule machine. « Le jeu en vaut toutefois la chandelle, explique M. Landry. Cette formation a permis à l'employé de faire passer sa production de 25 pour cent à 35 pour cent. » Ainsi, il ne croit aucunement que l'argent investi dans la formation est de l'argent gaspillé. « Si vous traitez vos employés de la façon dont vous aimez que l'on vous traite, ils resteront avec vous. »

Camille Landry croit que les employés sont plus heureux et plus productifs lorsqu'ils acquièrent de nouvelles compétences et lorsqu'ils sont en mesure de profiter des fruits de leur travail. C'est pourquoi l'entreprise dispose d'un régime de participation aux bénéfices qui récompense les employés à la fin de l'année.

Selon M. Landry, il est important de s'entourer de gens débrouillards, comme son bras droit Alphée Martin, qui est le gérant de C.L. Decor. Celui-ci a trouvé

**« Cette formation a permis à l'employé de faire passer sa production de 25 pour cent à 35 pour cent. »**

Camille Landry, président  
C.L. Decor Ltée

d'excellentes idées pour de nouveaux produits, comme par exemple un plateau de service vendu à des restaurants et des hôtels de partout aux États-Unis et au Mexique. « Il faut constamment trouver de nouveaux produits, de nouveaux concepts et de nouveaux marchés », ajoute Camille Landry.

L'entreprise a également forgé des alliances stratégiques avec, chose étonnante, cinq de ses concurrents, tant au Canada qu'aux États-Unis. En effet, lorsqu'un magasin comme Wal-Mart annonce un produit, la crédibilité d'une entreprise s'en trouve amoindrie si le produit en question n'est pas sur les tablettes. Ainsi, C.L. Decor a dépanné ses concurrents plus d'une fois, fabriquant pour eux des produits portant leurs logos et leurs marques. Cette démarche ingénieuse a généré beaucoup de travail pour l'entreprise.

En terminant, Camille Landry explique que dans les années 1970, les planches à découper étaient rondes ou carrées. « Grâce à notre technologie et à nos employés formés pour s'en servir, nous pouvons faire des angles, nous pouvons faire des courbes. Nous pouvons modifier l'apparence des choses. C'est ça, l'innovation. »

# IES Technologies Inc.

South River (Terre-Neuve et Labrador)

IES Technologies Inc., de South River (Terre-Neuve et Labrador), était en avance sur son temps, et de plusieurs façons, lorsqu'elle a entrepris de concevoir au milieu des années 1990 un jeu vidéo qui enseignerait aux jeunes enfants asthmatiques à gérer leur maladie.

Ainsi, l'entreprise a utilisé des technologies de pointe pour faire de l'apprentissage un jeu, à une époque où une telle démarche n'était pas encore courante dans le domaine de la santé. Par ailleurs, elle a aussi combiné son savoir-faire à une approche innovatrice dans l'établissement de partenariats et d'alliances stratégiques afin de résoudre un problème auquel devaient faire face bon nombre de petites entreprises du Canada atlantique, à savoir la commercialisation du produit.

« Nous savions que le défi ne résidait pas dans la conception ni dans la mise au point », explique la présidente de l'entreprise, Kim Crosbie. « Vendre le produit, voilà le véritable défi. Comment peut-on atteindre les marchés lorsque l'on fait des affaires à Terre-Neuve? »

Kim, qui était alors âgée de 24 ans, a convaincu un établissement pharmaceutique de participer à l'étape de la conception du produit. Avant que le développement ne soit complété, elle avait déjà obtenu une entente pour l'achat. Or, la vente du logiciel a mené à une alliance encore plus



importante, soit avec la John Hopkins University de Baltimore, au Maryland, un chef de file mondial de la recherche médicale.

IES Technologies a finalement signé une entente avec la John Hopkins University visant la création d'un logiciel intitulé Backpack Adventures in Asthma. Grâce à cette entente, une grande partie des coûts d'élaboration et de mise à l'essai a été absorbée par le programme de recherche de l'université. Par ailleurs, on avait trouvé un distributeur américain avant même que la conception du logiciel ne soit terminée.

Cette démarche innovatrice a permis à Kim de libérer ses quatre employés afin qu'ils se concentrent sur ce qu'ils font de mieux, c'est-à-dire la conception et le développement de logiciels. L'apprentissage continu est le secret. « Pour les entreprises qui œuvrent dans le domaine des technologies de l'information, l'apprentissage permanent est essentiel », explique Kim. « Je demande à mon équipe ce dont elle a besoin, et j'essaie de le lui donner. La capacité et la motivation des employés quant à l'auto-apprentissage sont également très importantes. »

Bien que l'entreprise n'ait pas de programme de formation officiel, elle dispose d'un système de primes qui récompense le personnel de son rendement et des échéances respectées. « Il s'agit d'une très grande motivation, et cela encourage l'esprit d'équipe. »

L'entreprise a récemment changé sa dénomination sociale (elle s'appelait auparavant IES Health Technologies), et elle conçoit désormais toute une gamme de programmes éducatifs et formateurs, tant de propriété exclusive qu'au moyen du développement par un

tiers, et tout récemment au moyen de la technologie sans fil. Elle continue d'établir des partenariats avec des groupes comme la National Association of School Nurses, aux États-Unis, qui se charge de livrer les produits médicaux aux utilisateurs finaux.

Pour Kim, l'innovation est un élément dont toute l'entreprise doit s'imprégner, du président à l'équipe chargée de la conception créative, en passant par le personnel de soutien. « L'innovation doit faire partie de tout. L'innovation, c'est prendre une idée, un produit ou un procédé et le façonner pour en faire un produit ou un procédé nouveau et différent, dont la valeur est plus élevée. »

« L'innovation est une tâche ardue, mais il ne faut jamais arrêter. Dès que l'on s'assoit sur ses lauriers, c'est la fin. »

« Pour les entreprises qui œuvrent dans le domaine des technologies de l'information, l'apprentissage permanent est essentiel. »

Kim Crosbie, présidente  
IES Technologies Inc.

# Les Entreprises Samson Enterprises Ltd.

Arichat, Cap-Breton (Nouvelle-Écosse)

Le développement de produits innovateurs a toujours constitué la pierre angulaire du groupe Les Entreprises Samson Enterprises Ltd. qui a vu le jour en 1986 à Arichat (Nouvelle-Écosse).

À l'époque, la construction de bateaux en fibre de verre était déjà chose assez fréquente en Nouvelle-Écosse, mais l'idée nouvelle de l'entreprise a été d'utiliser des styles traditionnels et de les modifier, en travaillant de pair avec un établissement de recherche de Halifax, afin de produire des structures plus stables et tenant mieux la mer.

La société commerciale a par la suite continué de travailler avec l'école polytechnique de la Nouvelle-Écosse, aujourd'hui appelée la faculté de génie de l'Université Dalhousie, afin de développer et de mettre à l'essai de nouveaux prototypes dans un bassin situé sur le campus, avant d'investir des fonds dans la production des moules.

L'entreprise, qui emploie maintenant 27 personnes et qui exploite un espace de fabrication de 10 000 pieds carrés, exporte des bateaux vers les États-Unis et les Caraïbes et essaie actuellement de percer le marché de la Chine.



« L'innovation a toujours joué un rôle de premier plan. C'est ce qui nous a permis de maintenir une longueur d'avance sur tous nos compétiteurs. »

Herman Samson, président  
Les Entreprises Samson Enterprises Ltd.

« L'innovation a toujours joué un rôle de premier plan », explique le président de l'entreprise, Herman Samson. « C'est ce qui nous a permis de maintenir une longueur d'avance sur tous nos compétiteurs. »

Herman Samson a également travaillé de manière continue avec la Nova Scotia Boat Builders Association afin de s'assurer que les compétences de ses employés sont toujours à jour. Selon lui, la formation est essentielle à l'innovation. « L'industrie de la construction

avons mis sur pied tout un programme sur les pêches afin d'aider les Autochtones à prendre part à l'industrie. »

Herman croit qu'il est très important que l'entreprise continue de concevoir et de mettre au point des produits innovateurs. Il explique que le principal défi est de savoir quand le marché est prêt à accueillir ces produits. « Il y a différents niveaux d'innovation. On peut avoir deux ans d'avance sur son temps ou encore dix. Toutefois, même s'il faut garder une longueur d'avance sur

navale est dispersée dans toutes les régions rurales de la province », explique-t-il. « Par conséquent, il existe un besoin de formation interne. L'Association offre des séances sur la qualité ou sur d'autres questions, et nous inscrivons nos employés à des séminaires. Il y a toujours de nouvelles choses à apprendre. »

L'entreprise est par ailleurs en train de mettre en place un système de primes au rendement pour les employés. « Ce système les aide à trouver des façons plus innovatrices encore de faire avancer l'entreprise », indique Herman Samson.

Au fil des ans, l'entreprise a également établi des liens spéciaux avec les collectivités des Premières nations de partout au Cap-Breton et du Nouveau-Brunswick et elle offre de la formation en construction de bateaux aux Autochtones et de l'encadrement aux apprentis pêcheurs. L'entreprise s'occupe également de pêcher les quotas de certaines bandes. « Nous

la concurrence, il faut également s'assurer que le marché est prêt à accueillir les produits. Sinon, l'entreprise ne fera pas de profits. »

L'entreprise réalise par ailleurs des consultations et des suivis constants auprès de ses clients afin de leur demander ce qu'ils pensent de ses produits et savoir ce qu'ils aiment ou ce dont ils ont besoin. « L'innovation est un processus continu qui doit être constamment évalué », affirme Herman. « Il ne faut jamais s'arrêter. Sinon, la concurrence se rapproche sans qu'on ne s'en rende compte. Le changement est la seule chose qui ne change jamais. »

Herman Samson pourrait offrir les quelques conseils suivants aux entrepreneurs en herbe : « Écoutez vos clients et montrez-vous visionnaires. Assurez-vous de bien comprendre votre industrie. Gardez toujours une longueur d'avance sur vos concurrents. C'est ça le secret de l'innovation. »

# Le groupe Jacques Whitford

Dartmouth (Nouvelle-Écosse)

Une stratégie dynamique et innovatrice de la gestion des ressources humaines, voilà ce qui a permis au groupe Jacques Whitford de devenir ce qu'il est aujourd'hui, à savoir une société de consultation en matière d'environnement, de géotechnique et de gestion du risque qui emploie 900 personnes dans 30 bureaux situés un peu partout au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

Déjà au moment où le groupe a vu le jour à Halifax, en 1972, son cofondateur, Hector

fréquentent les nouveaux venus afin de suivre un programme intense sur la culture de la société.

Dans une entreprise où l'employé professionnel moyen a effectué huit années d'études postsecondaires, l'accent est mis sur les compétences générales comme les communications. « Par exemple, nous avons un jeune type dans l'Ouest qui était extrêmement intelligent mais un peu timide », explique Hector. « Nous avons décidé de l'envoyer suivre une formation Dale Carnegie, pour l'aider à renforcer sa confiance en soi.

L'apprentissage continu n'a jamais été aussi important qu'il ne l'est

il a été nommé au Temple de la renommée des affaires de la Nouvelle-Écosse. Il a par ailleurs reçu trois grades honoris causa en raison des réalisations de sa société.

L'innovation est très importante pour les industries environnementales et extracôtières, dans lesquelles la technologie change à un rythme effréné. « Si nous examinons le cheminement du Groupe Jacques Whitford au cours des 30 dernières années », explique Hector, « nous réalisons que la moitié de ce que nous faisons maintenant, nous ne le faisons pas il y a cinq ans. » La croissance est également essentielle pour toute entreprise qui souhaite fidéliser sa main-d'œuvre dynamique et habilitée. « Une personne douée et talentueuse ne se contentera pas d'un emploi routinier. Il lui faudra constamment relever de nouveaux défis. »

Hector croit également qu'aujourd'hui plus que jamais, il est évident que l'innovation commence par une politique novatrice en ressources humaines. L'objectif de la société a toujours été d'être l'employeur de choix au Canada atlantique. « Nous voulons dire à tous les jeunes travailleurs d'avenir qu'ils trouveront chez nous un port d'attache, un milieu où ils pourront s'épanouir pleinement. »



aujourd'hui. »

Jacques, avait une vision. « Ce sont les employés d'une entreprise qui innove. Or, il est impossible d'innover si l'on suit une politique sur les ressources humaines qui s'apparente à celles du siècle dernier. »

Dès le départ, l'objectif du groupe Jacques Whitford était d'embaucher les employés les plus doués en raison de leur vision et de leur créativité, et non seulement pour combler des postes vacants. « Puis, il faut leur conférer des pouvoirs et les laisser faire leur travail », explique Hector. « Il faut leur donner des outils pour accomplir leurs tâches et appuyer leurs idées et leurs concepts. Il faut aussi leur donner le droit de faire des erreurs. »

L'un des éléments clés de la stratégie sur les ressources humaines de la société est depuis toujours la formation. L'entreprise envoie continuellement ses employés suivre des cours et prendre part à des conférences. Elle dispose également d'un institut de formation interne que

Un autre élément important du succès du groupe est le système de récompense, qui comprend le partage des profits entre les employés et qui leur donne la possibilité d'obtenir des parts dans l'entreprise. « Le système sert à récompenser les employés qui démontrent les compétences voulues », prévient toutefois Hector. « Nous récompensons les employés parce qu'ils sont innovateurs et non pas parce qu'ils travaillent pour nous depuis trente ans. »

Le groupe Jacques Whitford, qui était à ses débuts une entreprise d'ingénierie en géotechnique, est désormais une société multidisciplinaire appartenant aux employés. Elle a joué un rôle clé dans le développement de l'industrie du pétrole et du gaz, tant au Canada atlantique qu'à l'échelle internationale. En 1997, Hector Jacques a remporté le Prix Entrepreneur de l'année au Canada atlantique décerné par le groupe Ernst and Young, et en 2001,

**« Ce sont les employés d'une entreprise qui innove. Or, il est impossible d'innover si l'on suit une politique sur les ressources humaines qui s'apparente à celles du siècle dernier. »**

Hector Jacques, président et directeur général  
Le groupe Jacques Whitford

# Entretien

avec M. Alan Cornford

**M**. Alan Cornford, Ph.D., a été sous-ministre adjoint, Sciences et technologie en Colombie-Britannique; directeur du bureau du transfert de la technologie de la Simon Fraser University et président-directeur général de la SF Univentures Corporation. Au cours des douze dernières années, il a œuvré dans le secteur privé, collaborant à la mise sur pied d'entreprises de technologie dans le secteur de l'innovation. Il a récemment réalisé une importante étude sur l'innovation au Canada atlantique pour l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) intitulée *Innovation et commercialisation au Canada atlantique* que vous pouvez consulter en visitant le site Web de l'APECA au [www.aoca-apeca.gc.ca](http://www.aoca-apeca.gc.ca)

**« Pour devenir innovatrices, les entreprises doivent vouloir être les meilleures. Elles doivent être disposées à croître. Elles doivent croire qu'il n'y a rien qu'elles ne puissent accomplir dans leur propre domaine de compétences et de connaissances. »**

Alan Cornford, Ph.D.

**Q** *Monsieur Cornford, est-il possible d'apprendre à devenir innovateur?*

Je crois qu'effectivement, il est possible de le faire. En fait, nous sommes tous capables d'être innovateurs parce que nous



sommes tous capables d'apprendre. Nous avons tous de nouvelles idées, de meilleures façons de faire les choses. Je suis fermement convaincu qu'apprendre à devenir innovateur est à la portée de tous.

**Q** *Les petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique ont-elles des défis particuliers à relever sur le plan de l'innovation?*

Au Canada atlantique, ce n'est que depuis tout récemment que l'on crée de nouvelles entreprises axées sur le savoir tirant des produits à valeur ajoutée des ressources naturelles, qui sont depuis toujours le point d'appui de l'économie. Par conséquent, il n'y a pas de climat ou de culture de l'innovation. Il n'y a pas non plus beaucoup de grands centres cosmopolites qui attirent les jeunes innovateurs d'avenir.

Ainsi, il faut au Canada atlantique des échelles salariales adéquates pour permettre aux employés de voyager, d'établir des réseaux et d'interagir avec leurs collègues des grands centres. Il leur faut cet échange parce que dans

l'économie du savoir, les idées et les entreprises mûrissent vite. Il leur faut aussi tirer profit de l'expérience et de l'encadrement d'entrepreneurs qui ont réussi. Il faut trouver des idées et des concepts qui cadrent avec les besoins et les aspirations de la collectivité locale

et qui s'appuient sur nos forces actuelles, puis développer ces idées et concepts et les faire passer dans des secteurs qui n'existaient pas il y a de cela dix ou vingt ans.

**Q** *Quelle est l'importance de la gestion pour établir une culture novatrice au sein de l'entreprise?*

Elle est absolument essentielle! Je crois que la gestion est à la base du développement d'une entreprise, que ce soit dans un secteur traditionnel comme les pêches ou dans un secteur de pointe comme la biotechnologie ou la technologie de l'information. L'ensemble des compétences de base nécessaires pour fonder une entreprise est le même. Toutefois, dans une économie de l'innovation, il faut accélérer le processus, et les compétences doivent être affûtées de sorte qu'il ne faille que de trois à sept ans pour fonder une entreprise, et non pas de cinq à quinze ans, comme c'est le cas pour les entreprises traditionnelles. Dans tout investissement, les sociétés financières d'innovation mettent l'accent à 70 pour cent sur la gestion. Pour réussir, il ne fait aucun doute qu'il faut d'excellentes compétences en gestion.

**Q** *Les programmes de formation destinés aux employés sont-ils importants pour établir une culture novatrice au sein de l'entreprise?*

Les programmes de formation sont également chose essentielle. Une culture innovatrice est axée sur les connaissances. La base de connaissances change rapidement, plus particulièrement depuis l'arrivée d'Internet, qui permet un échange d'information rapide et à peu de frais. Les personnes qui travaillent dans une telle économie doivent garder leurs compétences à jour. Il ne faut plus se contenter de suivre des cours de recyclage. Il faut apprendre de façon continue.

**Q** *Dans quelle mesure les systèmes de récompense des employés permettent-ils d'établir une culture novatrice au sein de l'entreprise?*

Une fois de plus, de tels systèmes revêtent une très grande importance. De nos jours, pratiquement toutes les nouvelles entreprises mettent en œuvre un programme d'option d'achat d'actions qui permet à tous les employés de détenir une petite part de l'entreprise. Cette mesure devient vite la norme, du moins dans l'industrie de la haute technologie. Essentiellement, les employés reçoivent une récompense pour développer les actifs et la valeur de l'entreprise.

**Q** *Certaines PME du Canada atlantique hésitent à donner de la formation à leurs employés, soit parce que leurs ressources sont limitées, soit parce qu'elles ont peur que leurs employés aillent voir ailleurs par la suite. Ces craintes sont-elles justifiées?*

Les petites entreprises n'ont pas beaucoup d'argent à consacrer à la formation de leur personnel. Lorsqu'elles investissent dans la formation, elles craignent que leurs meilleurs employés ne cherchent à profiter des nouvelles compétences acquises pour tenter d'obtenir un meilleur salaire ailleurs. C'est donc une lame à double tranchant. Au Canada atlantique, les employés qualifiés n'ont peut-être pas l'occasion de travailler dans la région, alors ils ont tendance à s'exiler. C'est pourquoi le système de récompense dont on parlait plus tôt est très important. Les entreprises qui disposent d'un bon système de récompense gardent leurs meilleurs employés parce que ceux-ci ont une part dans l'entreprise. Ils sont donc moins susceptibles de partir, même si on leur offre un meilleur salaire ailleurs.

Je crois que la leçon à retenir est qu'il faut investir dans ses employés afin de devenir innovateur et de demeurer compétitif, et plus particulièrement dans une économie mondiale. À mesure que l'innovation caractérisera l'économie du Canada atlantique, il est à souhaiter que des collectivités d'entreprises s'établissent dans la région, de sorte qu'un employé qualifié qui quitte une entreprise

demeurera quand même dans la région. C'est comme cela que l'on bâtit une solide base innovatrice. L'une des forces du Canada atlantique est les solides liens familiaux qui unissent ses habitants. Bon nombre de jeunes préféreraient demeurer près de leurs familles. Le défi consiste à s'assurer que les emplois nécessaires sont disponibles dans la collectivité.

**Q** *À quel point importe-t-il que les PME du Canada atlantique établissent des liens avec les universités et les établissements de recherche, et comment peuvent-elles s'y prendre pour le faire?*

C'est absolument essentiel! En tant que société, nous avons fait des investissements assez importants dans nos établissements de recherche. Les universités du Canada atlantique ont de très grands atouts. Le défi consiste désormais à marier les deux cultures, à savoir la culture universitaire et la culture communautaire. Il doit y avoir libre accès et transparence afin que la collectivité, les diplômés et les employés de petites entreprises puissent se rendre facilement sur les campus simplement pour bavarder. Si l'on examine les chiffres, il y a déjà, jusqu'à un certain point, des interactions entre les petites entreprises et les universités. Toutefois, il pourrait encore y avoir beaucoup d'améliorations à ce sujet. Les entreprises, les nouvelles ou celles qui existent depuis un certain temps, n'ont besoin que d'établir un partenariat avec une université pour perfectionner un ensemble précis de compétences, au moment où elles en ont besoin. Ainsi, elles n'auront pas à financer elles-mêmes le perfectionnement.

**Q** *Que doit tout d'abord faire une entreprise pour devenir innovatrice?*

Pour devenir innovatrices, les entreprises doivent vouloir être les meilleures. Elles doivent être disposées à croître. Elles doivent croire qu'il n'y a rien qu'elles ne puissent accomplir dans leur propre domaine de compétences et de connaissances. Elles doivent chercher de nouveaux débouchés et savoir qu'elles peuvent se mesurer à leurs concurrents, qu'elles peuvent être plus rapides et plus efficaces qu'eux et qu'elles peuvent offrir le produit ou le service d'une manière plus rentable et plus innovatrice qu'eux. Dans une économie traditionnelle axée sur les ressources, il faut savoir maintenir ces ressources, les rendre durables. Ce qu'il y a de bien au sujet de l'innovation, c'est qu'il n'y a pas de limite à ce que l'on peut faire, parce que l'on travaille avec des nouvelles idées ainsi que des produits et des procédés à valeur ajoutée. Dans l'économie de l'innovation, il n'y a pas de frontières.

**« Il faut investir dans ses employés afin de devenir innovateur et de demeurer compétitif dans une économie mondiale. »**

Alan Cornford, Ph.D.

**Q** *Le fait d'être innovateur améliore-t-il les bénéfices nets?*

Absolument. Les entreprises qui n'innovent pas deviennent désuètes et perdent rapidement de la compétitivité sur le plan des prix ainsi que des parts de marché dans une économie mondiale axée sur l'innovation. Bref, les entreprises qui n'innovent pas n'auront bientôt plus aucun bénéfice net.

# L'innovation

## Une clé de la croissance économique

Le gouvernement du Canada reconnaît que l'économie du savoir du XXI<sup>e</sup> siècle ne peut s'implanter que dans des pays et des régions qui savent innover, améliorer leur productivité, élaborer et adopter des technologies de pointe, investir dans les compétences de leurs citoyens et être à l'affût des nouveaux débouchés dans le monde.

Pour en connaître davantage sur la stratégie d'innovation du gouvernement du Canada, visitez : [www.innovation.gc.ca](http://www.innovation.gc.ca)

## Quelle aide l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) peut-elle fournir?

### Fonds d'innovation de l'Atlantique

Le Fonds d'innovation de l'Atlantique est une mesure grâce à laquelle le gouvernement du Canada fait des investissements dans des secteurs stratégiques au Canada atlantique afin d'accroître sa capacité en matière d'innovation. Le Fonds est une composante clé du Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique.

Le Fonds d'innovation de l'Atlantique met l'accent sur :

- les projets des secteurs des sciences naturelles, des sciences appliquées, des sciences sociales et des sciences humaines, qui sont directement liés à la mise au point de produits, de procédés et de services basés sur la technologie.
- les activités de recherche-développement liées au développement économique et à la commercialisation de technologies, particulièrement lorsque ces activités appuient la croissance de secteurs et de grappes stratégiques.
- les projets qui visent toute la région de l'Atlantique et qui touchent plus d'une localité ou province.

### Programme de développement des entreprises

Le Programme de développement des entreprises a été conçu pour aider les particuliers à mettre sur pied, à agrandir ou à moderniser leur entreprise. Le programme vise principalement les petites et moyennes entreprises et leur offre l'accès à des capitaux sous la forme de prêts sans intérêts, sans garantie et remboursables sous condition.

Le développement d'idées novatrices :

Le Programme de développement des entreprises peut offrir un prêt à remboursement conditionnel, sans intérêts, pouvant représenter

jusqu'à 75 p. 100 des coûts admissibles liés au développement de produits, de services et de procédés nouveaux ou améliorés.

### Initiative de développement des compétences en innovation

L'Initiative de développement des compétences en innovation a été conçue pour améliorer les compétences en matière de gestion de l'innovation et de la technologie des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada atlantique.

Toutes les petites et moyennes entreprises du Canada atlantique axées sur la technologie qui sont déterminées à accroître leurs compétences en matière d'innovation et de technologie et qui ont établi un plan à cet effet pourraient bénéficier d'un montant équivalant à 75 p. 100 ou moins des coûts admissibles du projet.

Une contribution non-remboursable de moins de 100 000 \$ par projet pourrait être accordée.

## Communiquer avec votre bureau régional de l'APECA.

Comprendre comment le perfectionnement des compétences en matière d'innovation et de technologie peut faire croître les occasions d'affaires de votre entreprise est très simple... il suffit de communiquer avec votre bureau régional de l'APECA.

[www.acoa-apeca.gc.ca](http://www.acoa-apeca.gc.ca)

### APECA Nouveau-Brunswick

570, rue Queen, 3<sup>e</sup> étage  
C.P. 578  
Fredericton (N.-B.) E3B 5A6  
Sans frais : 1-800-561-4030  
Téléphone : (506) 452-3184  
Télécopieur : (506) 452-3285

### APECA Terre-Neuve et Labrador

Immeuble John Cabot, 11<sup>e</sup> étage  
10, Barter's Hill, C.P. 1060, Succursale C  
St. John's, (T.-N.-Lr) A1C 5M5  
Sans frais : 1-800-668-1010  
Téléphone : (709) 772-2751  
Télécopieur : (709) 772-2712

### APECA Nouvelle-Écosse

1801, rue Hollis, pièce 600  
C.P. 2284, Succursale M  
Halifax (N.-É.) B3J 3C8  
Sans frais : 1-800-565-1228  
Téléphone : (902) 426-6743  
Télécopieur : (902) 426-2054

### APECA Île-du-Prince-Édouard et Tourisme

Immeuble Banque Royale, 3<sup>e</sup> étage  
100, rue Sydney, C.P. 40  
Charlottetown (Î.-P.-É.) C1A 7K2  
Sans frais : 1-800-871-2596  
Téléphone : (902) 566-7492  
Télécopieur : (902) 566-7098

### Société d'expansion du Cap-Breton

Commerce Tower, 4<sup>e</sup> étage  
15, rue Dorchester, C.P. 1750  
Sydney (N.-É.) B1P 6T7  
Sans frais : 1-800-705-3926  
Téléphone : (902) 564-3600  
Télécopieur : (902) 564-3825

### Centre de services aux entreprises du Canada

Afin d'obtenir une meilleure idée des possibilités offertes, communiquez avec le réseau des Centres de services aux entreprises du Canada. C'est le premier point d'accès à tous les programmes d'aide et d'information offerts aux entreprises du Canada atlantique. Vous pouvez communiquer avec le Centre de services aux entreprises le plus près en composant le numéro : 1-800-668-1010.