

75

Renforcer l'entrepreneuriat et l'innovation au Canada

# Renforcer l'entrepreneuriat et l'innovation au Canada

Célébration des 75 ans du  
Programme d'aide à la recherche industrielle du  
Conseil national de recherches du Canada



Conseil national de  
recherches Canada

National Research  
Council Canada

Canada

**RENFORCER  
L'ENTREPRENEURIAT  
ET L'INNOVATION  
AU CANADA**



# RENFORCER L'ENTREPRENEURIAT ET L'INNOVATION AU CANADA

CÉLÉBRATION DES 75 ANS DU  
PROGRAMME D'AIDE À LA RECHERCHE INDUSTRIELLE DU  
CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES DU CANADA



© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,  
représenté par le Conseil national de recherches du Canada, 2023

Publié par ECW Press  
665, rue Gerrard Est  
Toronto (Ontario) M4M 1Y2  
416 694-3348 / info@ecwpress.com

Tous droits réservés. Toute reproduction, toute transmission sous quelque forme que ce soit – électronique, mécanique, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode – et tout stockage dans un système d'extraction sont interdits sans l'autorisation écrite des titulaires du droit d'auteur et de ECW Press. La numérisation, le téléchargement ou la distribution de cet ouvrage par Internet ou par tout autre moyen sans la permission de la maison de publication contrevient à la loi sur le droit d'auteur. Veuillez vous assurer que vous achetez bien une édition électronique autorisée et évitez d'encourager le piratage électronique de toute œuvre protégée par le droit d'auteur ou d'y participer. Nous vous remercions de bien vouloir protéger les droits des auteurs de cet ouvrage.

Édition, ECW Press : Jennifer Smith  
Conception : Tania Craan  
Traduction : Louise Saint-André

IMPRIMÉ ET RELIÉ AU CANADA



CATALOGAGE AVANT PUBLICATION DE BIBLIOTHÈQUE ET  
ARCHIVES CANADA

Titre: Renforcer l'entrepreneuriat et l'innovation au Canada  
/ Conseil national de recherches du Canada

Noms: Conseil national de recherches du Canada, auteur.

Description: Publié aussi en anglais sous le titre :  
Empowering Canadian entrepreneurship and innovation. |  
Comprend des références bibliographiques et un index.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 20230170625 |  
Canadiana (livre numérique) 20230170935

ISBN 978-0-660-47377-2 (couverture rigide) NR16-416/2023F  
ISBN 978-0-660-47376-5 (ePub) NR16-416/2023F-PDF

Vedettes-matière: RVM: Conseil national de recherches  
du Canada programme d'aide à la recherche industrielle  
(Canada) | RVM: Entrepreneuriat—Canada. | RVM:  
Nouvelles entreprises—Canada. | RVM: Entrepreneuriat—  
Politique gouvernementale—Canada. | RVM: Innovations—  
Politique gouvernementale—Canada. | RVM: Aide de l'État  
à la recherche—Canada.

Classification: LCC HB615 .E4714 2023 | CDD 338/.040971—  
dc23

IMPRESSION : FRIESENS 5 4 3 2 1

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements		vii
Préface		ix
Introduction		xiii
Chapitre 1	Le risque	1
Chapitre 2	La concurrence	21
Chapitre 3	Le travail acharné	46
Chapitre 4	Ne pas perdre son temps	63
Chapitre 5	L'argent	81
Chapitre 6	Surmonter l'adversité	105
Chapitre 7	La peur	119
Conclusion		131
Références		137
Index		141



## REMERCIEMENTS

Un ouvrage de cette ampleur implique la contribution de nombreuses personnes. D'abord, nous sommes redevables à tous les entrepreneurs qui ont accepté de l'enrichir des expériences, des histoires et des conseils empreints de sagesse qui le composent. À tous ceux et celles qui ont participé à cet exercice, merci d'y avoir mis le temps et d'avoir si généreusement fait don de vos expériences et de vos précieux conseils.

L'inspiration d'écrire et de publier un tel livre est née au cours de nos 75 années consacrées à soutenir les entrepreneurs et entrepreneures. Les défis qu'ils ont surmontés et leur motivation à réussir servent d'inspiration aux innovateurs et innovatrices de demain.

Pour concrétiser cet ouvrage, il a aussi fallu un travail acharné et une collaboration avec le CNRC, et plus précisément avec le PARI. Il serait impossible de nommer tous les membres du personnel qui ont contribué à la planification, l'édition, la révision, la coordination et la publication de cet ouvrage. Comme dans toute entreprise du PARI CNRC, plusieurs personnes travaillent en coulisses à ce qu'ils et elles font de mieux : offrir leur expertise pour atteindre l'excellence qui fait la renommée du PARI CNRC. Nous souhaitons exprimer notre gratitude à chacun de vous et à nos collègues du CNRC, qui ont, eux aussi, consacré temps et efforts à la création de cet ouvrage.



# PRÉFACE

Il me semble que comme Canadiens et Canadiennes, nous avons tendance à ne pas faire de vagues, à préférer les eaux calmes. Mais si j'ai tiré une leçon de mon parcours professionnel, c'est que l'aventure entrepreneuriale est rarement calme et qu'elle n'est jamais ennuyeuse.

Ceux et celles qui se lancent en affaires peuvent s'attendre à vivre de formidables moments d'euphorie et des expériences extraordinairement positives et enrichissantes, qui s'accompagneront d'une bonne dose d'adversité, de risques et de travail acharné. Et je sais d'expérience que l'on surestime les traversées en eaux calmes. Au moment où je me croyais au sommet de mon art, j'ai plongé dans l'une des périodes les plus éprouvantes de ma carrière.

En 2012, ma société Venture Communications était l'une des agences de marketing les plus prospères au pays. Mais une inondation, de celles qui ne se produisent qu'une fois par siècle, a frappé Calgary et a dévasté nos bureaux, situés dans une école rénovée. Les eaux ont endommagé du matériel essentiel et ont anéanti certains éléments irremplaçables de nos premiers travaux. Mon personnel tentait de garder les projets en cours sur la bonne voie, et ce, malgré le fait qu'il se trouvait en divers lieux dans la ville. À l'époque, ce n'était pas aussi facile que cela le serait aujourd'hui, avec l'omniprésence des vidéoconférences et la collaboration que permet l'infonuagique.

À la suite de cette inondation, un certain nombre de clients et clientes ont réévalué leur relation avec notre agence. Le chaos résultant de la catastrophe a contribué aux départs successifs, en peu de temps, de quatre clients et clientes importants. Certains membres du personnel ont quitté le navire à la recherche de stabilité et j'ai dû en mettre d'autres à pied. L'entreprise phare que j'avais développée en une puissance internationale dans le secteur du marketing menaçait désormais de sombrer.

Les eaux étaient loin d'être calmes. Je m'inquiétais de perdre ma société et de voir disparaître mon legs, mais je m'inquiétais aussi des conséquences qu'un tel échec représentait pour les gens qui dépendaient de moi. Venture existait depuis des décennies. J'ai donc accueilli ma peur et je m'en suis servie pour reconstruire et réinventer ma société. J'avais depuis longtemps envie de me réorienter vers le secteur de la santé et du bien-être et de consacrer plus d'efforts à aider de nouveaux entrepreneurs. Cette épreuve m'offrait l'occasion de le faire. Ces choix étaient essentiels, même s'ils n'étaient pas exactement dépourvus de risques.

Au cours de ma carrière, j'ai vu des gens choisir la voie la plus sûre, la plus facile souvent. Je les ai vus faire ce qu'ils croyaient « devoir faire » pour protéger leur entreprise. Mais en fin de compte, l'option la plus sûre risque de causer plus de dégâts qu'une autre, parce que parfois, le risque porte en lui l'occasion d'évoluer.

Pour moi, le risque a été un antidote à la complaisance. Il a été le signal dont j'avais besoin pour apporter les changements audacieux qui aideraient Venture à survivre, voire à prospérer. J'étais plus terrifiée à l'idée de ne rien faire et de tout voir s'effondrer qu'à celle de prendre une mauvaise décision. J'ai donc sauté sur l'occasion que m'offrait cette crise pour rediriger la trajectoire de ma société et mieux l'harmoniser avec ma vision à long terme et mes priorités personnelles. Dans le présent ouvrage, j'explique comment je m'y suis prise et comment j'ai trouvé des appuis au sein du réseau canadien de l'innovation.

Ce livre raconte l'histoire de nombreux autres fondateurs et fondatrices d'entreprises et innovateurs et innovatrices. S'y trouvent des conseils puisés à même l'expérience entrepreneuriale qu'ils et elles ont acquise dans leur communauté. Ils abordent des questions pertinentes pour qui lance une entreprise et développe une jeune pousse pour la rendre viable.

Cet ouvrage traite aussi de la valeur remarquable du Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI CNRC), initiative forte de ses 75 années d'expérience au cours desquelles elle a favorisé l'essor de l'innovation et de l'entrepreneuriat au Canada. Alors que la plupart des organisations auraient profité de leur 75<sup>e</sup> anniversaire pour vanter leurs mérites, le PARI CNRC a plutôt opté pour diriger les projecteurs sur des gens qui ont fait de l'innovation et de l'entrepreneuriat canadien l'œuvre de leur vie.

L'expérience variée des gens cités dans cet ouvrage montre bien l'importance de mettre en commun ses connaissances. Ce faisant, on peut aider de nouvelles générations d'entrepreneurs et d'entrepreneures à s'épanouir au Canada. J'ai vu naître une nouvelle race d'entrepreneurs et d'entrepreneures qui ont une conscience sociale, qui consacrent leurs efforts à bâtir l'économie canadienne et à créer des emplois et de la valeur pour notre pays, tout en restant des gens bien, sympathiques et honnêtes.

Personne ne parvient à la réussite sans s'appuyer sur le soutien d'une communauté : d'autres fondateurs et fondatrices issus du milieu, des incubateurs d'entreprises ou des organismes comme le PARI CNRC, qui accompagnent les innovateurs et innovatrices dans les tranchées.

Seule, je ne serais jamais arrivée où je suis. J'ai souvent fait confiance à des gens qui savaient à quel point l'entrepreneuriat peut être intimidant et gratifiant.

Ma carrière et le temps que j'ai passé parmi les dragons de la CBC m'ont enseigné que les grandes idées — et les grands entrepreneurs et entrepreneures — peuvent venir de partout. Peu importe qui l'on est et où l'on est, ce qui compte, c'est l'étoffe dont on est fait.

Ce qui distingue ceux et celles qui réussissent? Le cran et la ténacité dont ils font preuve. Et leur disposition à transmettre ce qu'ils peuvent à ceux et celles qui les entourent et qui sont, comme eux, dans le besoin. La réussite entrepreneuriale n'est pas celle d'une seule personne : elle dépend du travail collectif.

Les leçons que recèle le présent ouvrage montrent que si la fondation d'une entreprise s'accompagne de défis, il existe aussi de nombreuses manières de les surmonter et de réussir. Ne laissez pas ce que vous

percevez comme vos limites vous décourager. Prenez appui sur ce que vous croyez pouvoir faire de vos rêves.

Plongez et donnez le meilleur de vous-mêmes, pour vous et pour le Canada.

ARLENE DICKINSON

# INTRODUCTION

Cet ouvrage commémore les 75 premières années du Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI CNRC). Il raconte aussi les expériences et visions d'entrepreneurs et d'entrepreneuses du Canada. Le PARI CNRC est le lien qui unit un grand nombre de gens et d'entreprises.

Au fil des années, le PARI CNRC a offert une contribution essentielle à l'écosystème canadien de l'innovation à titre de bailleur de fonds fédéral. Il s'agit d'un environnement collectif qui nourrit et soutient les jeunes entreprises, les technologies et les idées. Il regroupe des programmes gouvernementaux, des organisations et communautés autochtones, des réseaux d'investisseurs providentiels et de fonds de capital de risque, des associations et consortiums industriels, le milieu de l'enseignement supérieur, comme les collèges et universités, des chambres de commerce municipales, des organisations sans but lucratif, des hôpitaux de recherche, des infrastructures et laboratoires de recherche, des incubateurs et accélérateurs de technologies et d'affaires, ainsi que des grappes ou plaques tournantes propres à une industrie.

Selon Statistique Canada, près de 98 pourcent des entreprises où travaillaient des Canadiens et Canadiennes en 2021 étaient de petites ou moyennes entreprises. Voilà qui témoigne de notre esprit d'entreprise comme nation.

Des avancées médicales issues d'esprits novateurs et entrepreneurs nés au Canada ou venus d'ailleurs ont amélioré la santé de gens partout dans le monde. Certains ont créé des motoneiges et des ambulances aériennes pour accélérer les modes de déplacement pendant nos longs hivers.

Pour nourrir une nation en pleine croissance, le Canada a été à l'origine de nouveaux procédés agricoles. En science et en ingénierie, ces prouesses ont facilité le quotidien de personnes qui vivent en milieu éloigné, qui ont un handicap ou qui sont malades. Depuis le 19<sup>e</sup> siècle, des gens inventent de nouveaux modes de communication leur permettant de surmonter l'immensité du territoire canadien, d'un océan à l'autre : le téléphone, des technologies de radiocommunication avancées, la radiomessagerie bidirectionnelle et une communication mobile plus sécuritaire.

Plusieurs personnes s'investissent dans l'innovation. Pourtant, pour chaque George Klein, Elsie MacGill, Frederick Banting, Alexander Graham Bell ou Donna Strickland, combien y a-t-il d'inventeurs et inventeuses encore inconnus? Combien n'ont pas gagné de prix Nobel ou changé la vie de quiconque grâce à leurs découvertes?

Parfois, les personnes à l'origine de découvertes majeures ne sont pas celles qui deviennent célèbres. En 1874, deux Torontois, Henry Woodward et Mathew Evans, ont inventé et breveté une première version de l'ampoule incandescente. L'inventif duo a eu du mal à trouver des investisseurs et investisseuses qui permettraient l'amélioration de leur idée et sa production en série. En 1879, ils ont vendu leur brevet américain à Thomas Edison pour 5000 \$. En dollars d'aujourd'hui, cette somme serait considérable, et pourtant, l'affaire était bonne, étant donné la popularité et la distribution dont jouirait l'ampoule.

Toutes les idées ne sont toutefois pas des éclairs de génie. L'innovation peut se manifester de façons diverses, et le reconnaître fait partie du processus. Parfois, il s'agit d'améliorer un bien ordinaire et d'en faire quelque chose dont les gens ne voudront plus se passer. Pendant des siècles, on attachait les vêtements à l'aide de lacets et de boutons, mais en 1913, un ingénieur d'origine suédoise, Gideon Sundback, a conçu le « Hookless No. 2 », des dents de métal que l'on fixait aux tissus. Il a fabriqué ce que l'on appellerait plus tard la fermeture à glissière, ou fermeture

éclair, et l'on trouve maintenant son invention un peu partout : des vêtements et des tissus qui recouvrent l'ameublement jusqu'aux tentes et aux moustiquaires.

Ce qui compte, c'est de comprendre la place que peut occuper une nouvelle idée dans la vie des gens. Trouver le marché pour une idée, quelle qu'en soit la nouveauté ou l'incarnation itérative, est une étape essentielle pour que le concept passe à la production et à la distribution sur de nouveaux marchés.

L'innovation peut répondre à un besoin lorsqu'elle mène à la création et à la fabrication d'un bien utile, comme une fermeture à glissière. Elle peut aussi aboutir avec le temps, qu'il s'agisse d'une idée technologique ou d'une entreprise dont la vision est de provoquer un changement de grande envergure. Prenons Dave Leger, qui a fondé Loop Energy à Vancouver, en 2000. L'entreprise concentre ses activités sur la production d'énergie verte pour freiner l'entrée de pollution additionnelle dans l'atmosphère terrestre. À l'heure actuelle, l'entreprise compte des bureaux et des manufactures sur trois continents et fabrique des piles à hydrogène pour des camions, des autobus et des systèmes stationnaires de production d'électricité.

L'innovation peut être source de détente après une dure journée de travail. Il n'y a pas si longtemps, les bains à remous chauffés étaient des installations de luxe, réservées aux hôtels, aux spas ou aux résidences de gens riches et célèbres. Un jour, un ingénieux entrepreneur a pensé à promouvoir le bain à remous à titre d'expérience, une expérience à partager, autour de laquelle s'organiseraient des rencontres sociales, où l'on pourrait se détendre dans l'intimité de sa cour arrière. L'industrie a pris de l'ampleur, et un duo de vendeurs de Thorsby, en Alberta, a remarqué que les bains à remous qu'ils vendaient, étant fabriqués dans le sud-ouest des États-Unis, ne résistaient pas aux hivers qui sévissent dans les Rocheuses canadiennes.

Ces deux vendeurs ont plus tard acheté un fabricant local et mis en pratique leurs compétences en design et en ingénierie. De leur travail est née la marque qui représente encore, des décennies plus tard, l'un des plus importants fabricants de bains à remous dans le monde : Arctic Spas. Darcy Amendt, cofondateur de l'entreprise, sait bien qu'ils ont dépassé de loin les simples «bassins d'eau chaude», comme son père désigne les

bains à remous. M. Amendt et son cofondateur ont conçu un équipement plus résistant, y ont ajouté des caractéristiques et l'ont doté d'une isolation supérieure et d'une technologie intelligente intégrée qui permet une surveillance et un service avancés. Dans un marché en croissance, ils ont su répondre aux besoins présents et à venir d'une clientèle nordique.

L'innovation et l'entrepreneuriat sont possibles lorsqu'une personne animée par l'ambition et l'ingéniosité remarque qu'un obstacle se dresse devant un produit, un service ou une idée, et qu'elle se donne pour objectif d'y remédier.

## Pourquoi lire cet ouvrage?

Ce livre présente des douzaines de personnes qui ont choisi de surmonter des obstacles et d'ébranler le *statu quo*. Ces gens ont défini un problème, trouvé une façon de le régler, puis ont poussé jusqu'à la création d'un produit, d'un service ou d'une entreprise, voire des trois à la fois. Certaines des personnes dont nous parlerons ici sont bien connues au Canada et ailleurs dans le monde, mais d'autres vous seront inconnues. Toutes les entreprises ne peuvent se vanter de leurs illustres débuts, mais qu'elles soient grandes ou petites, la persévérance dont elles sont nées et les idées qui en ont jailli sont dignes d'être saluées.

Il importe aussi de comprendre que rares sont les parcours dépourvus d'embûches. Le chemin qui mène de l'idée à son aboutissement est rarement droit ou net. Parfois, la personne qui a fait les premiers pas n'est pas celle qui franchit la ligne d'arrivée. Pour certains entrepreneurs et innovateurs prolifiques, les premières étapes, où ils excellent, sont source de plaisir, mais aux étapes ultérieures, ils préfèrent passer les commandes à qui pourra en assurer la gestion. Ils retournent alors à la planche à dessin, où ils créeront leur prochaine invention. Dans certains cas, il peut être nécessaire de collaborer avec d'autres inventeurs ou inventrices, d'autres entreprises, d'autres pays ou d'autres investisseurs ou investisseuses.

Cet ouvrage raconte l'histoire des nombreux chemins que peuvent emprunter l'innovation et l'entrepreneuriat. Il met en lumière les réflexions de ces artisans et artisanes dans des sections portant sur le risque,

la concurrence, le travail acharné, l'emploi judicieux du temps, l'argent, l'adversité et la peur. Quel que soit le parcours que suivront les entrepreneurs et innovateurs canadiens, l'existence d'un écosystème d'innovation robuste, capable de les soutenir, peut tout changer.

Ce livre donnera aux amateurs et amatrices de science et d'histoire un aperçu du bilan canadien en matière d'innovation. D'autres pourront admirer les nombreuses personnes accomplies présentées dans ces pages. Les chercheurs et chercheuses en administration et en politiques publiques pourront s'intéresser à l'engagement durable du gouvernement visant à créer des conditions favorables à l'innovation et à la réussite des entreprises canadiennes.

Pour leur part, les entrepreneurs et entrepreneures en herbe découvriront peut-être avec curiosité une propension familière à créer, à innover, à faire le saut, à fonder une entreprise et à laisser sa marque. Cet ouvrage rassemble des histoires et des expériences qui témoignent de divers éléments qui contribuent au succès de l'entrepreneuriat au Canada, y compris les services et programmes d'appui.

### L'origine

Avant de plonger dans les chapitres de cet ouvrage, considérez comment une simple conversation tenue dans un aéroport a lancé ce qui deviendrait le PARI CNRC.

Peu après la fin de la Seconde Guerre mondiale, de mauvaises conditions météorologiques ont laissé C.D. Howe et C.J. Mackenzie coincés ensemble à l'aéroport. M. Howe venait d'être nommé ministre fédéral de la Reconstruction; M. Mackenzie, ancien étudiant de M. Howe à l'Université Dalhousie, était président du CNRC. Les deux hommes savaient que l'après-guerre immédiat serait éprouvant pour les petits manufacturiers.

M. Howe comprenait l'innovation et l'entrepreneuriat. Il avait dirigé d'importantes avancées dans la construction d'élévateurs à grain partout au Canada, aux États-Unis et en Amérique du Sud. Il avait su tirer profit de son expérience dans la conception d'élévateurs à grains pour le Conseil

des commissaires aux grains du Canada en fondant sa propre entreprise, la C.D. Howe Co., en 1916, que l'Encyclopédie canadienne qualifie de « plus important constructeur du genre ».

M. Howe n'a jamais cherché la gloire, et il avait la réputation d'être direct. Ses 22 années de carrière politique lui ont valu le surnom de « ministre de Tout ». Dans certains coins du pays, on lui attribue la transition de l'économie canadienne de l'agriculture à l'industrie. M. Howe mettait à profit ses compétences en affaires et en technologie pour régler certains des problèmes les plus critiques que devrait surmonter le Canada à la fin de la Grande Dépression, pendant la Seconde Guerre mondiale et au cours de la décennie suivante.

Pendant la guerre, le Canada avait redirigé une énorme portion de ses activités industrielles et manufacturières vers l'effort de guerre. La technologie avait aussi connu d'importantes avancées. Les grandes entreprises, grâce à d'immenses ressources et à une capacité à résister à certaines turbulences et périodes d'incertitudes, arriveraient à tirer leur épingle du jeu. Toutefois, les petites et moyennes entreprises, qui pesaient beaucoup plus lourd dans l'économie et qui constituaient véritablement la base de l'industrie canadienne, auraient du mal à se rétablir dans ce nouveau contexte.

MM. Howe et Mackenzie étaient tous deux ingénieurs de formation. Ils connaissaient les tenants et aboutissants du succès en affaires et dans le secteur manufacturier. Les deux leaders savaient qu'au-delà du financement et des ressources de base dont avaient besoin ces entreprises pour rester sur pied, un accès aux connaissances et aux expertises actuelles était essentiel. C'est pourquoi, en 1945, lorsqu'ils ont été cloués au sol en attendant la fin de la tempête, ils ont résolu, ensemble, de combler l'écart dont souffraient les petites entreprises. C'est de cet échange qu'est né le Service d'information technique, nouvel organe du CNRC. En 1947, ce service était offert partout au pays grâce à un réseau de spécialistes actifs dans tous les secteurs de l'industrie. Grâce à leurs conseils et à leur savoir-faire scientifique et technique, ces spécialistes aidaient les petites entreprises canadiennes à opérer la transition de la production qu'elles avaient connue pendant la guerre à une production commerciale ou domestique qu'elles pourraient exploiter.

En 1962, des investissements stratégiques sont tout naturellement venus s'ajouter aux services-conseils qu'offrait le CNRC aux petites et moyennes entreprises. Avec ce nouveau volet, appelé Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI CNRC), le CNRC devenait une source encore plus précieuse pour les innovateurs du Canada.

Finalement, le CNRC a intégré le Service d'information technique au PARI. Il apparaissait clairement que tant l'accès à l'information que le mentorat étaient essentiels à la prestation des avantages qu'offrait le PARI CNRC aux entreprises canadiennes. Au fil des décennies, le programme s'est élargi afin de continuer à répondre aux besoins et aux défis de l'heure.

### **La création de valeur**

Depuis les débuts du programme jusqu'à présent, son objectif est de soutenir les inventeurs et inventrices, les entrepreneurs et entrepreneures et les visionnaires du Canada, en particulier ceux et celles dont la stratégie d'affaires fait en sorte qu'ils conçoivent et utilisent des inventions.

Ce programme est l'un des seuls au monde financés par le secteur public et qui offrent des fonds et des ressources gouvernementales directement et exclusivement aux petites et moyennes entreprises. En 2022, le PARI CNRC célébrait son 75<sup>e</sup> anniversaire d'existence, et sa croissance, son évolution et son épanouissement se prolongent dans le soutien qu'il offre aux entrepreneurs canadiens et à leurs innovations.

Au sein de l'écosystème canadien de l'innovation, le PARI CNRC se démarque par la place qu'il accorde au savoir, à l'expérience et au mentorat à titre de ressources indispensables au milieu de l'entrepreneuriat. À de multiples reprises, des fondateurs et fondatrices d'entreprises ont confié que ces appuis sont encore plus précieux que les contributions financières. Le bon conseil formulé par un mentor ou une mentore chevronnés peut, pour une entreprise ou un entrepreneur, faire la différence entre une percée et la faillite.

Le PARI CNRC repose sur un réseau de centaines de spécialistes dignes de confiance et qui ont fait leurs preuves dans tous les domaines

de la science, de l'ingénierie et des affaires. Ces spécialistes recherchent, rencontrent et conseillent des personnes et des entreprises de partout au Canada. Avant de devenir conseillers et conseillères en technologie industrielle (CTI), comme on les appelle, ces gens ont tous connu le succès dans leur domaine. Ils connaissent bien entendu le domaine technique où ils évoluent, mais ils savent aussi ce qu'exige l'exploitation d'une entreprise prospère.

En apprenant à connaître leurs clientèles et en se renseignant sur leur domaine d'activité, les CTI peuvent déterminer les ressources nécessaires au succès d'une entreprise. Il peut parfois s'agir de présentations, d'orientation vers d'autres personnes ou de relations. Parfois, les CTI offrent plutôt une nouvelle perspective ou leur expertise sectorielle; grâce à leur avis et à leurs conseils de vieux routiers, ils peuvent pousser doucement un entrepreneur ou une entrepreneure dans la bonne direction, ou lui proposer de nouveaux types de talents à embaucher, ou encore de nouveaux marchés ou de nouveaux modèles de distribution à prendre en compte. Le service peut aussi prendre la forme de contributions financières apportées dans des moments critiques pour achever le prototype d'une technologie, couvrir les salaires du nouveau personnel ou surmonter un obstacle technique.

Après avoir travaillé directement auprès de la clientèle, les CTI sont mieux à même de comprendre ce que celle-ci tente d'accomplir grâce à son entreprise et ce dont elle a besoin pour y parvenir. En construisant sur ces relations avec leurs clientèles, les CTI aident des entreprises au fort potentiel à soumettre des demandes d'aide ou de financement pour appuyer leur croissance et l'innovation.

Bien avant d'avoir obtenu le statut de « licorne », c'est-à-dire d'avoir une valeur estimée de plus d'un milliard de dollars, la société de génie logiciel Assent Compliance a fait appel à l'aide et à l'expertise du PARI CNRC. Andrew Waitman, chef de la direction d'Assent, a déclaré : « Le PARI nous a aidés à presque tous les niveaux à titre de partenaire et de ressource de premier plan. Grâce à cet appui, nous avons pu attirer un personnel talentueux et commercialiser trois modules logiciels que nous avons depuis expédiés et qui rapportent des millions de dollars. »

Le PARI CNRC a une longueur d'avance en matière de soutien aux entreprises d'avenir qui embrassent de nouvelles technologies. Des CTI

bien informés, qui peuvent évaluer avec précision le potentiel d'affaires d'innovations, sont essentiels pour garder une position de tête, tout comme peuvent l'être les analystes qui procèdent à des études de marché et de la concurrence poussées pour rédiger des rapports dans des domaines risqués, comme celui des technologies émergentes.

Le financement peut réduire certains risques pour les jeunes pousses, ainsi que pour les petites et moyennes entreprises. Lorsqu'une entreprise est admissible au financement du PARI CNRC, ces fonds peuvent répondre à ses besoins les plus pressants, comme l'embauche de personnel lui permettant d'accélérer ses activités de recherche et de développement, ou de sous-traitants qui comblent ses besoins d'expertise technique ou d'affaires. Les fonds ne doivent pas être remboursés. Les rendements prennent plutôt d'autres formes. Par exemple, les évaluations du PARI CNRC cherchent des entreprises créatrices d'innovations qui généreront probablement de la richesse pour le Canada.

Pour les entreprises qui ne sont pas encore prêtes à recevoir un appui financier, le PARI CNRC a formé une équipe de rayonnement composée d'une vingtaine de conseillers en engagement de la clientèle pour compléter le travail de ses CTI. Collectivement, cette équipe d'éclaireurs professionnels possède une vaste connaissance des ressources mises à la disposition des entreprises canadiennes, tant gouvernementales que non gouvernementales, et peut rapidement créer les liens nécessaires pour aider les entreprises à trouver le chemin de la croissance.

Malgré le nombre stupéfiant de percées et de réussites commerciales qui ont vu le jour grâce au soutien du PARI CNRC, celui-ci n'est pas une panacée qui garantit l'absence de risque ou assure une réussite sans effort. Le PARI CNRC offre une expertise et un appui essentiels qui atténuent la crainte et montrent plus clairement la voie aux entrepreneurs et entrepreneures et aux innovateurs et innovatrices qui font œuvre de pionniers et pionnières dans de nouveaux secteurs et qui conçoivent des produits et services inédits.

L'entrepreneuriat est une expérience à la fois unique et universelle. Chaque entreprise, chaque personne suit une trajectoire propre. Et pourtant, parmi les milliers d'histoires des gens d'affaires et d'innovation au fil des années, au Canada, l'expérience humaine qui s'en dégage comporte un nombre étonnant de similitudes.

Dans cet ouvrage, les entrepreneurs et innovateurs canadiens font part des leçons tirées au cours de leurs carrières. On y trouve un échantillon puisé à même les trésors de connaissances, d'ingéniosité, d'expérience et de dévouement que recèle notre pays. On y célèbre le Canada et ses réussites.

Puissent les leçons, les lumières et les conseils de gens d'affaires d'expérience et d'entrepreneurs et entrepreneures prospères inspirer un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes à faire front et à surmonter les obstacles qui se dressent devant eux. Ceux-ci font partie de la réalité, mais ils peuvent être vaincus; on peut même parfois les tourner à son avantage, surtout quand des âmes sœurs sont à proximité : collègues entrepreneurs et entrepreneures, et conseillers et conseillères, de confiance et bien informés.

## CHAPITRE 1

# LE RISQUE

Lane Merrifield, cofondateur de Club Penguin, se souvient dans le détail du jour où, aux débuts de son entreprise, il a pris le plus gros risque. Ce jour-là, ce qu'il mettait en jeu, avec ses cofondateurs, atteignait un point culminant. Il lui était impossible de savoir ce qui l'attendait au cours des 10 prochains mois. La petite entreprise établie à Kelowna, l'un des premiers espaces virtuels en ligne, conçu spécialement pour les enfants, deviendrait un phénomène mondial que Disney finirait par acquérir pour 350 millions de dollars.

« J'étais dans le stationnement de la banque, sur le point de prendre une ligne de crédit sur ma maison, raconte M. Merrifield. Je peux vous dire combien il faisait ce jour-là et où en était la course du soleil dans le ciel quand j'ai signé les documents. Je savais que si ça ne fonctionnait pas, je ne pourrais pas rembourser le prêt et que je risquais de perdre ma maison. Je savais bien que ma famille et moi arriverions à nous en tirer, que nous ne mourrions pas de faim, mais c'était tout de même notre actif le plus important, et je le mettais en jeu, au complet. »

Même l'entreprise la plus importante peut devoir surmonter divers types de risques qui peuvent être liés au marché, à la concurrence, à la politique, à l'économie, à l'environnement, à la réputation et aux technologies, entre autres. Pour les jeunes entreprises, des risques bien réels s'ajoutent

à la liste : le risque financier et le risque personnel. Les entrepreneurs peuvent quitter un emploi stable pour s'investir personnellement dans la création d'une entreprise à partir de rien, refinancer le domicile familial pour garder l'entreprise à flot pour son personnel et accumuler les absences lors d'activités en famille pour effectuer des voyages d'affaires ou terminer de longues journées de travail.

Le risque existe dans presque toute entreprise, car le rendement est peu probable si les entrepreneurs et innovateurs n'y consacrent pas quelque chose de valeur : temps, argent, énergie ou idées. Comme le dit le proverbe, qui ne risque rien n'a rien.

S'il était facile de lancer une entreprise, tout le monde le ferait. On n'y arrive pas sans une extraordinaire persévérance, sans un plan robuste, mais flexible, et sans avoir le courage de prendre des risques. Les CTI du PARI CNRC aident les entrepreneurs et innovateurs à cerner, à évaluer et à gérer ces risques. Ils ne peuvent pas les éliminer, mais ils offrent souvent des solutions aux défis que doivent surmonter les entrepreneurs ou ils mettent ces derniers en lien avec des programmes qui assument une partie des risques.

« On dit que se lancer en affaires, c'est comme sauter d'une falaise, puis se mettre à construire un avion pendant la descente. Et c'est tellement vrai. C'est terrifiant. Mais quand je pense au CNRC, je vois des parachutistes en train de descendre avec moi, de me passer des outils, de me conseiller; j'ai de l'aide pour construire mon avion », illustre Amanda Hall, présidente-directrice générale et fondatrice de Summit Nanotech, une entreprise primée établie à Calgary, qui concentre ses activités sur la production d'énergie propre.

Les conseils sont d'une valeur inestimable, car les pionniers doivent tout faire et jongler avec tous les aspects de leur entreprise, même ceux qui ne leur conviennent pas vraiment. Et c'est ce qu'ils font, jusqu'à ce qu'ils puissent embaucher des experts et leur déléguer certaines fonctions. Toutefois, ce luxe n'a pas tendance à se matérialiser rapidement, et le succès entrepreneurial arrive rarement à qui y consacre seulement ses temps libres ou des efforts à temps partiel.

Les gens dotés d'un esprit d'entreprise choisissent leur mode de vie, et souvent, leur choix a un effet sur la vie et le gagne-pain d'autres personnes. La volonté entrepreneuriale dépasse la simple décision

d'être son propre patron. Cette décision consiste plutôt à être le seul responsable de sa sécurité financière, de la stabilité de sa famille (ou future famille), du bonheur et de la prospérité de tous les employés qui confient leur carrière à l'entrepreneur et de la réussite de l'idée ou du produit en question.

Certains pionniers vivent même pour de tels enjeux, ou les recherchent avidement. Ils se lèvent le matin, enthousiastes à l'idée de marcher sur la corde raide, et acceptent délibérément la présence du risque dans leur vie.

Lane Merrifield était conscient du risque qu'il prenait avec Club Penguin, mais il n'avait pas mis son domicile en jeu sur un coup de dé. Son projet reposait sur des bases solides : une étude de marché, de l'expertise technique et des relations fondées sur la confiance.

Pour Club Penguin, M. Merrifield a établi un partenariat avec Lance Priebe et Dave Krysko. Le trio avait collaboré à la petite entreprise de marketing et de vidéo New Horizon Productions, à Kelowna, que M. Krysko avait fondée dans les années 1990. Club Penguin était fondé sur la confiance et le respect mutuels et tirait parti au maximum des forces de chacun des partenaires.

M. Krysko, le plus âgé des trois, possédait une plus grande expérience du leadership d'entreprise et disposait de plus de capitaux à investir dans le projet. Mais M. Krysko croyait en MM. Merrifield et Priebe et leur faisait confiance. Quand il est devenu clair que Club Penguin offrait un potentiel véritable, M. Krysko s'est montré prêt à tabler sur la confiance et la foi qu'il avait en ses partenaires et à mettre en place les ressources nécessaires au succès de l'entreprise.

Chacun des partenaires prenait des risques, mais ils les atténuaient en mettant en commun leurs compétences, leur fonds et leur expertise propres. Dans toute aventure entrepreneuriale, il est essentiel de gérer les risques en les compensant dans la mesure du possible. Il revient alors à l'entrepreneur ou entrepreneure, ou à l'innovateur ou innovatrice de faire tout en son pouvoir pour comprendre ces risques dans le menu détail. Il s'agit ensuite de contrebalancer ces risques au moyen de mesures planifiées et délibérées.

## Inévitables et nécessaires

Ce qui est étrange dans la notion de risque, c'est qu'en examinant les échecs spectaculaires dans le monde des affaires, on se rend compte que la vaste majorité touchait des entreprises qui n'avaient pas pris de risque : elles s'en étaient tenues beaucoup trop longtemps à ce qu'elles connaissaient et avaient nié la présence de risques.

MySpace, l'un des premiers géants du réseautage social, a mis trop de temps à développer sa technologie et a fait fi des compétiteurs émergents, comme Facebook, ce qui a causé sa chute. Plutôt que de s'adapter, Blockbuster Video, l'ancien géant de la location de vidéos, s'est accroché à un modèle d'affaires dépassé. C'est ce que l'on appelle le piège du succès. Lorsqu'une recette fonctionne pour une entreprise, en particulier si le succès passe par une marque emblématique ou révolutionnaire, l'entreprise devient réticente à prendre des risques, même lorsque sa survie exige un changement ou un geste audacieux.

Les détaillants canadiens ne sont pas à l'abri de ce phénomène. Pendant une bonne partie du 20<sup>e</sup> siècle, les grands magasins, qu'ils soient bon marché ou haut de gamme, étaient bien connus et servaient de piliers aux centres commerciaux du pays tout entier. Et pourtant, ces entreprises se sont mises à stagner quand un vent de changement a poussé le commerce de détail dans de nouvelles directions. Certains que le jeu n'en valait pas la chandelle, ces détaillants ont refusé de poser les gestes audacieux qui auraient permis la croissance, l'adaptation et la modernisation de leur modèle d'affaires.

Les tentatives d'évitement face au risque s'observent aussi à plus petite échelle. Ce qu'une personne trouve trop risqué peut être perçu par une autre comme une occasion en or. Prendre des risques dès le départ peut même mener au succès plus rapidement.

Certaines carrières, voire des empires commerciaux entiers, peuvent naître lorsqu'une personne saisit l'occasion que d'autres ont laissé passer. Arlene Dickinson, présidente-directrice générale de Venturepark et l'une des dragons de l'émission *Dragon's Den*, qui joue à la télévision de la CBC, en est la preuve vivante.

« Je ne savais même pas que j'étais entrepreneure, du moins, pas au départ. J'étais une mère célibataire qui travaillait, et par besoin, j'ai dû

trouver comment gagner ma vie tout en m'occupant de mes enfants. On m'a invitée à faire partie d'une entreprise de marketing à titre de "partenaire", ce qui était synonyme de "travailler gratuitement". Je n'avais aucune autre option à l'époque, raconte Mme Dickinson. À 31 ans, je n'avais jamais dirigé d'entreprise. C'était une petite entreprise où les deux autres partenaires, qui étaient âgés, se disputaient constamment. L'un d'eux voulait prendre sa retraite, et l'autre manquait de motivation pour faire croître l'entreprise. Un jour, le conflit qui les opposait a mené au départ de l'un d'eux. L'entreprise est devenue on ne peut plus frileuse. Les dirigeants se satisfaisaient du *statu quo*. Pas moi.

« C'est alors que je me suis découvert un véritable esprit entrepreneur. J'adorais diriger une entreprise et décider par moi-même. J'ai commencé à imaginer ce que pourrait devenir l'entreprise. Je voyais cette vision, je la comprenais, je la sentais. Je brûlais d'envie de sauter sur l'occasion. Mais je savais qu'un tel saut comportait un risque. Je devrais racheter sa part [celle du deuxième partenaire], prendre les commandes et concrétiser la vision », raconte Mme Dickinson.

C'était son premier pas vers l'indépendance, sa première incursion dans le monde des affaires, mais même alors, elle ne se percevait pas comme une « véritable entrepreneure ». Cette perception lui est venue plus tard.

« Ce n'est qu'après plusieurs années, lorsque dans la cinquantaine, j'ai lancé District Ventures (DV), que je suis "devenue" entrepreneure, je pense, explique-t-elle. Je pouvais concevoir cette idée qui deviendrait DV, et je suis tombée sous le charme. C'est au moment de la conception d'une vision que j'étais seule à voir que j'ai eu la sensation la plus vive de mon esprit entrepreneurial propre. Tout le monde m'a dit que je n'y arriverais pas, que ce serait trop difficile, que le moment n'était pas propice. »

District Ventures et Venturepark regroupent capital de risque, marketing, médias, accélération d'entreprise, apprentissage et mentorat en un écosystème qui s'intéresse surtout aux entreprises en premier développement dans les domaines de l'alimentation, de la santé et du bien-être.

« On disait toujours que l'alimentation et la santé n'intéressaient pas trop les investisseurs, que la technologie était ce qui les attirait. C'est certainement là que j'ai pris le plus gros risque comme entrepreneure, affirme Mme Dickinson. On peut même y voir une certaine ironie. J'étais

déjà prospère. On serait donc porté à croire qu'il m'aurait été facile de dire : "Je me lance". Mais c'est ce que l'on dit des "vrais" entrepreneurs : nous voyons des choses que les autres ne voient pas, et nous sommes prêts à tout mettre en jeu pour la réalisation de cette vision. »

Malgré les succès que peut avoir remportés un entrepreneur, il devra sans doute — certainement, même — composer avec des risques. Pour surmonter un risque, quelle qu'en soit la nature ou l'ampleur, il est utile de pouvoir compter sur trois facteurs : une vision, la confiance en soi et des appuis.

Avoir une vision, c'est connaître la valeur d'un produit ou d'une idée unique, avoir une idée précise de la direction à prendre et comprendre le prix à payer pour se rendre à destination. La confiance en soi, c'est la clarté qui fait avancer les entrepreneurs et innovateurs et qui nourrit leur désir de continuer lorsqu'un risque ou un défi fait surface. Les appuis viennent de gens qui ont gagné la confiance de l'entrepreneur ou de l'innovateur, des gens prêts à l'épauler, à croire en lui, à le motiver, voire à le mettre au défi ou à le brider au besoin.

« Notre conseiller en technologie industrielle [CTI] a veillé à ce que nous ne nous laissions pas emporter par cette possibilité en nous aidant à aller chercher les systèmes et les gens nécessaires pour assurer la croissance rentable de notre entreprise. Je ne pourrai jamais assez souligner son astucieux mélange de conseils, tantôt tactiques, tantôt stratégiques. C'est uniquement grâce à l'intense engagement de notre CTI que nous avons pu trouver le chemin de la croissance et quintupler notre production en une seule année, ce qui représente un gain considérable pour une entreprise », affirme Drew Gilmour, copropriétaire de l'entreprise Hummingbird Chocolate, en parlant de l'appui qu'offre le PARI CNRC en matière de gestion de risque.

Un surplus ou une carence de l'un de ces facteurs mène à des déficits ailleurs et crée d'éventuels dangers. L'exemple parfait serait d'avoir seulement une vision sur un produit ou une innovation, mais aucune confiance ou aucun appui. Dans ce cas, il s'agit d'une simple idée, peut-être sans fondement.

Beaucoup de confiance, mais sans vision ou appui, peut déboucher sur des culs-de-sac ou mener à voir trop grand. En même temps, sans confiance en soi, une robuste vision et de solides appuis ne mèneront

peut-être pas l'entrepreneur plus loin que là où on l'a poussé. Avant d'entamer un parcours entrepreneurial, il importe d'acquiescer de la confiance en soi, en ses idées et en leur potentiel.

Cela peut sembler ambitieux, mais plusieurs personnes prospères se sont lancées avant d'avoir été parfaitement outillées sur le plan de la vision, de la confiance en soi et des appuis. Elles ont investi temps, efforts et courage à parts égales pour trouver ou nourrir leur vision, leur confiance en elles-mêmes et leurs appuis. En retour, ces éléments les ont aidés à améliorer leur tolérance au risque et leur capacité à le gérer.

### **Reconnaître l'appétit pour le risque**

Comme première étape, il peut être bon de savoir que les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices doivent prendre certains paris et être disposés à les relever. Et avant de tenter l'aventure de l'entrepreneuriat, il est utile de bien connaître sa tolérance au risque.

Plusieurs tests d'autoévaluation en ligne prétendent pouvoir classer les aptitudes personnelles, les facteurs de motivation et divers indicateurs de personnalité, dont la tolérance au risque. Afin de mieux comprendre ce qui motive leurs employés ou de déterminer dans quelle mesure une personne pourra s'intégrer à l'équipe, les agents de recrutement, l'industrie et diverses organisations, dont les équipes de sport professionnel, utilisent souvent toutes sortes de tests de ce genre : Kolbe A, iEQ9, Caliper, Myers-Briggs, ennéagrammes et autres. Les recruteurs de cadres soumettent d'éventuels présidents-directeurs généraux et présidentes-directrices générales à une batterie de ces tests pour déterminer s'ils peuvent résister aux situations professionnelles où la pression est grande, voire s'y épanouir.

Au-delà de savoir si les données scientifiques appuient ces questionnaires, l'efficacité des tests de personnalité peut varier en fonction d'innombrables facteurs internes et externes. Les concepteurs et conceptrices de ces tests peuvent y avoir involontairement introduit des préjugés sexistes, ou peut-être que les réponses manquent d'honnêteté. Peut-être l'intention n'était-elle pas vraiment de mentir. Parfois, les gens se leurrent en répondant inconsciemment ce à quoi ils aspirent plutôt que ce qui leur vient naturellement.

Malgré les écueils qu'ils comportent, de tels tests sont largement employés par les entrepreneurs et entrepreneures, et par les employeurs et employeuses qui cherchent à comprendre les sources de motivation. En remplissant le questionnaire Kolbe A, Dave Russell de Russell NDE s'est découvert un score très élevé pour le type entrepreneur (*Quick Start*) de ce système. Ce résultat porte à croire qu'il a tendance à moins hésiter que d'autres avant d'agir ou de décider.

« Ce résultat signifie que ma tolérance au risque est élevée et que j'ai tendance à prendre un risque calculé si j'y vois un avantage potentiel », explique M. Russell. Sa carrière semble appuyer cette évaluation. Un important risque qui s'échelonnait sur plusieurs années a marqué le début de son parcours entrepreneurial, mais le risque était calculé. Il s'est attelé au projet de transformer une théorie scientifique en un produit fonctionnel, et ce, sans aucune garantie de succès.

En 1984, la compagnie Shell Oil a publié un article dans une revue spécialisée américaine. Elle offrait à toute personne intéressée l'occasion d'acheter les droits d'une méthode théorique permettant de balayer des pipelines et d'en analyser l'intégrité grâce à l'électromagnétisme. Plus de 10 ans plus tôt, en 1972, M. Russell avait fondé l'entreprise Russell NDE, spécialisée exclusivement dans les services. Elle n'avait pas été pensée pour la conception ou la production de produits. Toutefois, la proposition de Shell a déclenché chez M. Russell un irrésistible désir d'explorer et d'innover. Il était persuadé de pouvoir développer cette technologie en misant sur sa propre expertise et sur celle de son entreprise.

M. Russell en était si certain qu'il a mis sur pied une division de R et D au sein de son entreprise et l'a lui-même entièrement financée. Avec son équipe, il a consacré plus de trois années aux recherches et à la conception. En fin de compte, ils ont lancé le premier produit au monde capable d'effectuer des contrôles électromagnétiques non destructifs sur des matériaux ferromagnétiques. En termes simples, sa technologie peut détecter les faiblesses de conduites d'eau principales et de pipelines avant qu'elles n'entraînent des défaillances catastrophiques menant à des fuites de pétrole, à des inondations ou à des effondrements. Selon ses estimations, la détection précoce et la prévention ont permis d'économiser des millions de dollars en dégâts et en réparations. Il sait aussi

que cette technologie a empêché des désastres environnementaux et des dangers pour les humains.

Ce que faisaient M. Russell et son entreprise comportait un élément de risque, mais il est d'avis qu'une judicieuse prise de décision a servi de point d'appui au projet.

« Nous n'agissons pas si nous ne percevons pas une demande au sein du marché. On ne doit pas craindre de prendre certains risques, mais il faut les atténuer en obtenant l'appui des clients. Demander à un client de prêter son soutien financier à un projet confirme la demande du marché et réduit le risque financier, explique M. Russell. Quand on ne parvient pas à obtenir l'appui de la clientèle, il faut se tourner vers des sources extérieures, comme le PARI. Le processus de demande nous force à justifier les dépenses associées au projet de développement; ensuite, l'équipe du PARI qui examine les demandes souligne toute faiblesse technique. »

### Adopter le bon état d'esprit

« Si vous vous engagez dans une situation risquée, mais que l'affaire comporte un avantage lié à un client potentiel, imaginez le pire scénario réaliste, conseille Terry Matthews, cofondateur de Mitel et fondateur de Newbridge Networks. Demandez-vous ensuite si vous pouvez accepter ce résultat. Si oui, le risque vaut la peine d'être couru. Évidemment, même si vous pouvez accepter le pire scénario, cherchez à réaliser le meilleur! Et veillez à bien communiquer avec l'ensemble de votre équipe pour y arriver. »

M. Matthews fait des affaires depuis plus de 50 ans; il a connu les hauts et les bas de nombreuses entreprises de haute technologie prospères, telles que Mitel et Newbridge Networks. Lorsque la situation est incertaine, l'information dont il dispose ou qu'il obtient, ainsi que la confiance qu'il accorde à la direction que prend l'entreprise, guide son processus décisionnel.

« L'information, c'est vital. Et j'aime procéder rapidement. Mais tant que je peux voir ce qui m'attend de façon générale, je me sens à l'aise », affirme M. Matthews.

Cette capacité à prévoir, même lorsque le tracé est partiellement obstrué ou incomplet, fait toute la différence. Différents entrepreneurs peuvent adopter des approches opposées. Ce qui compte, c'est qu'ils soient fidèles à ce qui leur convient. Là où M. Matthews opte pour la rapidité, d'autres choisiront plutôt de procéder lentement.

Armen Bakirtzian et ses partenaires d'Intellijoint ont consacré plus de deux années à étudier la demande du marché, la viabilité du produit et, oui, le risque, avant de se lancer et de fonder l'entreprise. M. Bakirtzian a achevé son prototype initial, l'Intellijoint Hip, en 2008. Ses cofondateurs et lui savaient que leur produit, un instrument multifonctionnel destiné aux chirurgiens orthopédistes, répondait à un besoin.

Pendant une opération, les chirurgiens doivent souvent prendre des décisions intuitives en temps réel. Lorsqu'elles ne sont pas fondées sur des données précises, certaines de ces décisions peuvent nuire au rétablissement des patients. L'innovation d'Intellijoint appuie le travail des chirurgiens en leur fournissant des mesures et des données actualisées sur la position des composantes de la hanche qu'ils implantent. Ce faisant, elle leur permet de prendre de meilleures décisions et améliore les résultats pour les patients.

Toutefois, et c'est bien connu, il est difficile de percer dans le domaine de la technologie médicale. Les exigences réglementaires sont strictes, et le coût de la recherche peut être astronomique. C'est pourquoi M. Bakirtzian et son équipe ont mis leur prototype en veilleuse pendant deux ans, en attendant le moment propice.

Puis, en 2010, alors que M. Bakirtzian et ses partenaires terminaient leurs programmes d'études de cycle supérieur, un concours de présentations s'est tenu à la foire commerciale annuelle des Centres d'excellence de l'Ontario. La présentation d'Intellijoint a remporté un franc succès : 18 000 \$ en prêts qui ont permis aux associés de se lancer dans une course de quatre mois pendant lesquels ils ont accumulé autant d'information qu'ils le pouvaient.

« Nous avons rencontré une douzaine de chirurgiens orthopédistes, et nous leur avons dit : "Montrez-nous que cette idée est mauvaise". Mais en fin de compte, tous pensaient que l'idée était bonne, raconte M. Bakirtzian. C'est peut-être l'ingénieur en moi qui cherchait de plus

en plus de preuves. C'est peut-être que je suis prudent de nature. Je cherchais à me convaincre que l'idée était mauvaise. »

M. Bakirtzian se décrit lui-même comme une personne « intrinsèquement optimiste, mais aussi réaliste ». Le réalisme optimiste consiste à être conscient des risques sans toutefois verser dans le pessimisme ou ne voir que les écueils.

« J'ai toujours su que la confiance est importante, qu'elle est nécessaire pour obtenir des résultats positifs. Mais il ne faut pas faire fi de la réalité, brûler des étapes ou vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué, affirme M. Bakirtzian. Nous avons donc mis sur pied un processus prudent pour soumettre notre produit à des simulations de crise. Puis, après avoir pris confiance, nous étions prêts à faire le saut. »

Comme lui, Dan Provost de RAD Torque Systems a procédé lentement. Il a choisi d'éviter l'endettement, ce qui ralentirait toute croissance pendant qu'il mettait sur pied son entreprise de fabrication de clés dynamométriques. À l'époque, il n'était pas prêt à dépenser au-delà de ses moyens, mais il ne s'est pas privé pour autant d'aller de l'avant et de fonder son entreprise.

« Mon processus était organique et j'achetais seulement ce que je pouvais payer pour l'entreprise. Le risque est toujours là, affirme M. Provost, surtout au début. J'avais un emploi et je vendais d'autres produits pour mettre RAD sur les rails. Mais les risques se sont atténués avec le temps. On prend de l'expansion et on va chercher les personnes qui conviennent. »

M. Provost a embauché des gens qui savaient gérer un atelier. Il avait la conviction que pour fabriquer les meilleurs outils qui soient, ils devaient les fabriquer eux-mêmes. RAD a progressé lentement au début, mais l'entreprise dispose maintenant de la machinerie nécessaire. Elle produit à l'interne toutes les composantes et l'entreprise a embauché des ingénieurs.

« Prendre des risques limités et avancer à petits pas permet à l'entreprise de se tailler une réputation et d'amasser des capitaux. On peut ensuite prendre de plus gros risques, explique M. Provost. Même établir de nouvelles relations peut être risqué, mais c'est ainsi que l'on bâtit la confiance. Et l'essentiel, c'est la confiance, que les gens croient dans le produit. Il faut prendre le temps d'enrichir son réseau, de visiter les installations de ses partenaires, de payer ses comptes à temps, de casser la croûte en compagnie

des gens avec qui on travaille. Ces efforts atténuent les risques associés à l'entreprise, surtout dans un petit secteur. »

## Sortir des sentiers battus

Le milieu dont est issue une personne et ses origines professionnelles ont un effet sur sa tolérance au risque. Le milieu universitaire est naturellement porté vers l'examen rigoureux, vers l'évaluation par les pairs, et il s'emploie à mettre les théories à l'épreuve dans un environnement contrôlé. Les entrepreneurs et entrepreneures issus de longues carrières ou de nombreuses années passées dans l'enseignement supérieur cherchent souvent des certitudes, des preuves que leurs idées remporteront du succès. On s'attendrait donc à ce que les universitaires ne deviennent entrepreneurs ou entrepreneures que sur la base de nombreuses preuves et après avoir subi une influence extérieure. Et pourtant, les universités canadiennes ont produit une foule d'innovateurs et innovatrices et d'innovations.

Stephanie Willerth, cofondatrice d'Axolotl Biosciences, était à l'aise dans son poste de professeure et chercheuse à l'université. Ses collègues et elle jouissaient déjà d'une réputation internationale de chefs de file dans la création d'encres biologiques destinées à l'impression 3D de tissus vivants en laboratoire, médium où l'on cultive des cellules souches et autres tissus aux fins de recherches et d'essais médicaux. Les partenaires fabriquaient ces encres et les expédiaient à des collaborateurs de partout dans le monde, mais pas à des fins commerciales.

« Je suis plutôt timide en matière de risques. Dans le milieu universitaire, la formation est longue et ardue, on publie, on travaille à décrocher un poste et à le garder toute sa vie. On finit par être bien à son aise. Lors de la collation des grades, on porte une toge qui évoque la sorcellerie... Le milieu est très traditionnel, riche en conférences craie en main, décrit Mme Willerth. C'est seulement lors d'un colloque que je me suis mise à y penser [à fonder une entreprise], parce que le dirigeant d'une grande société m'a traquée et harcelée (gentiment) pendant une heure pour me convaincre que nous devrions vendre nos encres.

« Mon conjoint a travaillé pour de jeunes pousses dans le milieu de la technologie, et je ne voulais rien savoir de ce modèle qui consiste à

recueillir des fonds, à être constamment à l'affût de nouvelles idées, à pivoter sans jamais avoir de produit, confie Mme Willerth. Je voulais m'assurer qu'un produit existerait. Le fait d'appartenir au milieu universitaire atténuait le risque dans une certaine mesure : je pouvais mener des recherches, puis pénétrer le marché. »

Avec le temps, une pression croissante l'a convaincue à mettre sur pied une entreprise. D'autres personnes, comme le dirigeant rencontré au colloque et une étudiante diplômée qui avait travaillé comme assistante et qui est devenue cofondatrice d'Axotl, demandaient à Mme Willerth quand elle se déciderait à commercialiser son encre.

Jacqueline Shan, fondatrice de PBG BioPharma et de Cold-FX, compte, elle aussi, parmi les innovateurs et entrepreneurs canadiens qui étaient on ne peut plus à l'aise en recherche et dans un laboratoire. Avec deux doctorats en poche, l'un en pharmacologie et l'autre en physiologie, Mme Shan a passé des années en laboratoire avant de se mettre à son compte.

« Pendant les sept premières années de ma carrière en entreprise, mon travail consistait exclusivement à faire de la recherche et du développement de produits. J'aurais pu consacrer ma carrière entière à la recherche sans jamais manquer de quoi m'occuper, fait valoir Mme Shan. Mais un jour, je me suis rendu compte que pour continuer à concevoir les produits qui me passionnaient le plus, je devais me faire entrepreneure. Et chaque étape comporte des risques, sur le plan financier et sur le plan de la réputation. Tout à coup, on devient PDG, on doit trouver des fonds, pressentir des investisseurs, développer le produit, trouver un marché, vendre. On s'inquiète de la survie de l'entreprise, on se soucie de sa responsabilité envers les investisseurs et investisseurses, et envers le personnel. Le risque était grand et je n'en étais même pas pleinement consciente au départ.

« Quoiqu'il en soit, j'ai constaté que l'on relève les défis en ayant confiance en la science et en croyant que le produit est efficace, qu'il sera bénéfique aux gens et profitable pour les investisseurs et investisseurses, ajoute Mme Shan. Au fil du temps, on acquiert des compétences qui nous permettent de mieux cerner les risques. Avec l'expérience, on apprend à gérer les incertitudes et on accumule de meilleurs outils pour gérer ces dernières. On élargit son cercle de conseillers et conseillère, de personnes qui nous soutiennent, voire des membres du conseil d'administration qui nous appuient et atténuent les risques. »

L'environnement agit fortement sur la motivation susceptible de mener une idée jusqu'à la mise en marché. Le monde universitaire exerce une telle influence; le gouvernement aussi. Alan Winter, de MPR Teltech, devenu ensuite le commissaire à l'Innovation de la Colombie-Britannique, a débuté sa carrière à Ottawa, au Centre de recherches sur les communications, qui était affilié au CNRC.

« J'ai commencé en travaillant à un petit projet dont personne ne s'attendait à ce qu'il mène à grand-chose : la recherche et le sauvetage par satellite, raconte M. Winter. Dans ma famille, on a toujours été entrepreneurs. Je présumais donc que ce serait aussi mon cas, mais je m'intéressais aussi aux sciences et au programme spatial. La seule façon de faire quelque chose d'utile dans ces domaines était de travailler dans un laboratoire du gouvernement. »

Or, dans ce type d'environnement, la recherche avance lentement. Le projet auquel se joignait M. Winter était en développement depuis des décennies. En 1958, un chercheur du CNRC, Harry Stevenson, avait créé un dispositif permettant aux aéronefs de transmettre leur position en cas d'urgence, le système indicateur de lieu d'accident. En 1973, au moment où M. Winter a commencé à collaborer au projet, la prochaine étape consistait à utiliser des satellites pour des missions de recherche et sauvetage, à accroître l'étendue et la précision du dispositif et à aider les équipes d'intervention à se rendre plus rapidement au site où s'était écrasé un avion.

Le Canada compte parmi les deux plus grands pays au monde, mais sa population, relativement réduite, vit dans de petites agglomérations réparties un peu partout et entourées d'eau et d'étendues sauvages. Lorsqu'un écrasement d'avion se produit loin d'un centre urbain, il n'est pas facile d'identifier rapidement le lieu de l'accident.

M. Winter et ses collègues ont passé des années à développer la technologie qui deviendrait le COSPAS-SARSAT, système qui localise les signaux en tirant profit à la fois de l'ancienne technologie d'identification du lieu d'accident et des satellites en orbites.

Malgré son potentiel salvateur, le projet n'était pas prioritaire à l'époque. Il peut être difficile de trouver du financement pour des projets dont l'issue est incertaine. Pourtant, M. Winter et son équipe avaient confiance en leur technologie.

« Nous savions que ces signaux pouvaient être captés par satellite,

raconte-t-il. Nous avons effectué le travail nécessaire, mais la seule façon de persuader le client [de son utilité] était de faire un grand pas. Nous devons en faire la démonstration à l'aide d'un satellite amateur, très amateur, dans le cadre d'un essai "en direct". Nous savions que si nous arrivions à localiser un système indicateur de lieu d'accident dans un rayon de 20 miles, les clients seraient heureux.

« Nous n'aurions qu'une seule chance de faire nos preuves. Nous sommes parvenus à les convaincre de venir à notre Centre de recherches sur les communications. Nous étions tous regroupés dans une hutte, au centre de recherche, les deux équipes, avec la machinerie qui vrombissait tout autour, se souvient M. Winter. Notre client a remis une radiobalise de localisation des sinistres à un membre de son équipe et l'a envoyé en hélicoptère à un lieu que nous avons indiqué sur une carte, situé à des centaines de miles de là. Une fois leur arrivée confirmée, nous avons lancé le processus. En 20 minutes, une fois que notre satellite est passé au-dessus de nous, nous avons obtenu les données et nous avons pu localiser le lieu où il avait envoyé l'hélicoptère à 10 miles près. Cette réussite a ouvert la voie au financement du projet. Nous avons éventuellement formé un système international de recherche et de sauvetage par satellite en partenariat avec les États-Unis, la France et l'ancienne URSS. »

Au cours des six premières semaines d'opération, le système a mené au succès de deux opérations de recherche et de sauvetage : une dans une vallée de montagnes situées dans le nord de la Colombie-Britannique, et l'autre dans l'océan Atlantique, à près de 500 kilomètres à l'est de Boston. On estime que le système auquel a contribué M. Winter a sauvé des milliers de vies depuis 1982.

Même des innovateurs issus de secteurs lents au changement, ou de milieux prudents, voire frileux, peuvent accomplir de grandes choses. Il s'agit de remettre en question les conventions ou de sortir des sentiers battus, de bâtir la confiance, d'obtenir des soutiens et de savoir quand plonger.

## Trouver l'information et l'équilibre

Les entrepreneurs chevronnés développent un instinct qui leur permet d'évaluer le risque et le potentiel. La façon classique de déterminer s'il

faut procéder consiste à soupeser les risques et les récompenses, par exemple en évaluant une situation ou en calculant le potentiel qu'offre un investissement.

L'information est une arme puissante qui atténue les risques associés à une situation. Des détails supplémentaires peuvent changer le point de vue d'une personne ou la rassurer. Imaginez par exemple qu'une salle comporte 10 portes numérotées, et que l'on dit à une personne qu'elle doit en sortir en ouvrant une seule porte. Il y a un degré de difficulté supplémentaire : le gardien informe cette personne que des serpents venimeux attendent derrière « certaines des portes ». Imaginez maintenant que le gardien dise plutôt : « Il y a des serpents derrière trois des portes impaires. » Cette information supplémentaire ferait toute la différence. Elle augmenterait les probabilités que la personne sorte en toute sécurité.

Pour les entrepreneurs, le fait de connaître le marché qu'ils ciblent, leurs clients, leur technologie, leur concurrence, leur personnel, et ainsi de suite, peut réduire les surprises et les risques. Avant de plonger ou de prendre des décisions importantes, les entrepreneurs devraient donc constituer une base de connaissances en rassemblant des renseignements essentiels, car ceux-ci améliorent leurs probabilités d'ouvrir des portes qui ne cachent pas de « serpents ».

Les entrepreneurs qui foncent et choisissent un parcours sans avoir planifié leurs activités, réfléchi à leur affaire, ni recueilli d'information leur permettant de mesurer les risques réduisent leurs chances de connaître du succès. Autant choisir la bonne porte en fonction de leur « numéro chanceux »!

Étonnamment, l'« instinct » peut jouer un rôle dans la prise de décisions. L'ennui avec l'instinct, c'est qu'il favorise les gens qui ont investi le temps et les efforts nécessaires pour devenir experts dans leur domaine. Ils ont passé des années, voire des dizaines d'années, à recueillir de l'information et des données qui les aident à faire des choix judicieux ou éclairés. Ils peuvent développer un sixième sens grâce auquel ils comprennent rapidement si le jeu en vaut la chandelle.

Cette compréhension avancée montre que la ligne est mince entre confiance et arrogance, entre audace et témérité. Un ego débridé et des risques non calculés se cachent derrière la notion selon laquelle « plus

on risque gros, plus on gagne gros » — notion qui peut condamner une personne ou une entreprise à l'échec.

« Il est faux que les entrepreneurs doivent prendre d'immenses risques pour réussir, affirme Scott Phillips de StarFish Medical, une entreprise de conception de dispositifs médicaux qui établit des partenariats avec d'autres entreprises pour offrir son expertise dans la création de nouvelles technologies médicales. En fait, il s'agit plutôt de pouvoir accepter une part d'incertitude, d'avoir organisé sa vie de façon à tolérer le doute quant à l'aboutissement d'une démarche.

« Je crois que c'est une question de risque plutôt que d'incertitude. On ne peut pas simplement embaucher 10 personnes sans connaître la rémunération qu'on leur offrira. Le risque, ce n'est pas ça. Évidemment, on veut tous accroître nos gains, mais il faut apprendre à imaginer la voie à suivre pour se rendre à destination, affirme M. Phillips. Même en présence d'une part d'incertitude, on devrait au moins pouvoir examiner la situation et se dire qu'en principe, ça devrait fonctionner. On développe une intuition qui sert dans des situations risquées et on avance une étape à la fois. Comme ça, si l'on échoue à la première étape, on ne se retrouve pas au fond d'un gouffre immense. »

Il est essentiel de savoir où se trouve cette ligne, celle qui sépare le risque acceptable du risque non acceptable. Et cette ligne varie d'une personne à l'autre, en fonction de son secteur d'activité ou de l'étape où en est sa vie.

La capacité à pressentir cette ligne n'est pas naturelle pour tout le monde, surtout en début de carrière. On peut développer cet instinct et acquérir les compétences nécessaires en travaillant dans un milieu où les risques sont gérés par l'institution. Dans ce contexte, une personne observe la manière dont l'organisation gère le risque, peut tirer certaines leçons et songer à d'autres façons de procéder.

L'ouverture au risque varie d'un lieu de travail à l'autre, tout comme la tolérance au risque varie d'une personne à l'autre. Si les grandes sociétés disposent de vastes ressources et peuvent être prêtes à investir dans des gens ou des projets qui laissent la place au risque, elles doivent tout de même préserver l'équilibre entre ce risque et les attentes des actionnaires et les objectifs financiers. Les organismes gouvernementaux peuvent accorder aux gens l'espace et les ressources nécessaires à leur croissance,

mais ils sont tout de même guidés par des priorités fiscales et par leurs responsabilités envers les citoyens qu'ils servent. Le milieu universitaire offre à ses chercheurs et professeurs un environnement propice à l'exploration d'idées novatrices et à la formation de jeunes talents. Les entrepreneurs qui souhaitent prendre des risques majeurs et connaître d'importantes avancées devront tôt ou tard franchir seuls le prochain pas.

On voit de plus en plus de gens œuvrant au sein de toutes sortes d'organisations encourager d'autres personnes à prendre des risques.

Par exemple, la doyenne de la faculté d'ingénierie de l'Université de Victoria, Mina Hoorfar, fait délibérément entrer un esprit d'entrepreneuriat au sein de la faculté. Bien qu'elle soit issue d'un milieu purement universitaire, elle a été personnellement témoin de la nécessité d'adopter une attitude d'entrepreneur par rapport au risque et de l'appliquer à un environnement de recherche postsecondaire.

« J'ai grandi en Iran, et j'y ai fait mes études de premier cycle. Je fréquentais une université fortement politisée, un milieu suranné. Mais le monde change. Après mes études de premier cycle, mon superviseur a évoqué l'idée de sortir du cadre, mais je ne me croyais pas très douée pour y arriver. J'ai dû apprendre, souligne Mme Hoorfar. Quand j'ai fait mes débuts comme professeure, dans mon dernier poste, à l'Université de Colombie-Britannique, Okanagan, je me suis rendu compte que la responsabilité de former les jeunes talents qui entraînent à l'université m'incombait. "Ce milieu est mon laboratoire, et je vais offrir à mes étudiants le carré de sable où ils pourront innover. Je vais assumer les risques", leur ai-je dit.

« On ne peut pas toujours penser au travail en ces termes. Mais être entrepreneur, c'est prendre des risques. Et j'étais persuadée que si une seule idée parmi la centaine d'autres qui passait par mon labo menait à quelque chose, ce serait une victoire. Et souvent, la première idée n'est pas celle qui mène au succès. C'est à la fois la chance, le destin, le moment et la persévérance qui nous font prendre une nouvelle direction, estime Mme Hoorfar. L'une des premières grandes réussites de mon labo vient d'un étudiant qui a conçu le premier analyseur d'haleine servant à la détection du diabète. Et ce n'est pas ce qu'il visait au départ. À titre de directrice de mon département, j'ai cru qu'il était de mon devoir de me tourner vers l'avenir, d'adopter un mode de pensée entrepreneurial et d'encourager mes étudiants en leur offrant l'espace et les ressources dont ils avaient besoin. »

Qu'il s'agisse du milieu universitaire, du monde des affaires ou du gouvernement, il peut être crucial pour les innovateurs de trouver un espace qui leur offrira des appuis lorsqu'ils prendront des risques et mèneront leurs activités de développement.

Pour Paul Westdal, président de TheoryMesh, tout a débuté avec la rencontre de la bonne personne au bon moment. Dans les années 1980, M. Westdal était agronome. Il lui semblait qu'on laissait passer une chance énorme en ne voyant dans le canola qu'une plante destinée à la production d'huile. Il était persuadé que la protéine qu'elle recelait était d'une grande valeur, même si l'industrie l'avait mise de côté en raison de « caractéristiques défavorables ».

Lors d'une réunion du Canada Grains Council en 1991 à laquelle il assistait, M. Westdal a entendu la conférence d'un scientifique de l'industrie, Don Murray, qui portait sur la possibilité de traiter le canola pour sa valeur protéinique. M. Westdal a compris que M. Murray et lui étaient sur la même longueur d'onde.

« Mon attention s'est focalisée comme un laser. L'occasion que je cherchais venait de parvenir à mes oreilles. J'ai dit à Don que j'aimerais l'entendre sur ses idées, et il a accepté de me rencontrer, raconte M. Westdal. Nous avons dîné ensemble et nous sommes entendus pour commercialiser cette idée embryonnaire. C'est à ce moment-là que tout a pris forme, et cette rencontre a mené à la fondation de BMW Canola. »

Leur aventure n'a pas été de tout repos, mais ils ont persévéré.

« Puisque l'industrie voyait exclusivement la valeur oléifère du canola, il n'a pas été facile de rediriger son attention sur la valeur protéinique de la plante. Mais Don et moi étions sûrs de notre coup. De 1991 à 1999, nous avons fait tout le travail par nous-mêmes. Nous signions des chèques dont les sommes provenaient de nos "fonds de tiroir"; tout ce que nous laissaient nos emplois y passait : 200 \$, 500 \$, 1000 \$ par mois, se rappelle M. Westdal. Pour nous lancer, il a suffi que Don, l'un des meilleurs scientifiques dans le domaine des protéines, m'accorde sa confiance, qu'il me dise : "Je vais t'appuyer sur le plan technologique, mais tu t'occupes de tout le reste". »

Le cas de M. Westdal n'est pas unique. D'autres personnes mentionnées dans ce livre, comme M. Merrifield et ses cofondateurs du Club Penguin et Provost de RAD Torque, ont puisé dans leurs fonds personnels pour démarrer une entreprise. En 1972, quand il a lancé Mitel avec

Michael Cowpland, Terry Matthews a refinancé sa maison pour emprunter 3 000 \$ pour vivre et pour couvrir toutes ses dépenses d'entreprise. Mère célibataire, Arlene Dickinson a acheté la compagnie de celui qui en était alors propriétaire.

La mise est parfois si importante que le parcours entrepreneurial peut s'apparenter à un coup de dés. Mais ce n'est pas nécessairement le cas. Le risque peut être partagé. Au Canada, les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices ont accès à une foule de ressources et de fonds créés pour soutenir la croissance d'entreprises, nouvelles ou non.

Il ne fait aucun doute qu'il est plus difficile de prendre un risque seul que de le partager. Même une seule autre personne qui partage les idées d'un entrepreneur ou d'un innovateur peut faire toute la différence et lui servir de point d'appui. Il peut s'agir d'un chef d'entreprise, d'une personne qui travaille en laboratoire ou de quiconque a foi en l'entreprise. Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices s'appuient souvent sur les CTI du PARI CNRC et sur leurs avis. À titre de professionnels en milieu ou en fin de carrière, ces conseillers et conseillères sont dignes de confiance et possèdent une riche expérience du secteur privé. Grâce à un mélange unique d'expertise, d'information et de ressources, ils aident des gens à se frayer un chemin parmi tous les aspects du processus d'innovation.

Quels que soient les appuis dont bénéficie une personne et quelle que soit la tolérance au risque de son milieu d'origine, il demeure que le risque fait partie intégrante du monde des affaires. Toutefois, avec du soutien, une vision et un niveau de confiance, les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices peuvent composer avec le risque, s'y préparer et l'accepter.

Cela n'a rien à voir avec une témérité inutile ou excessive; en fait, c'est tout le contraire. En entrepreneuriat, plus les gens sont informés, plus ils sont capables de repérer les risques et de les atténuer, et d'agir pour le bien de leur jeune entreprise ou de leurs innovations.

« Ne sous-estimez jamais le pouvoir de l'innovation. Les meilleurs entrepreneurs que je côtoie ne connaissent ni la cupidité ni la culpabilité. Ils obéissent à leur passion et sont conscients de la valeur qu'ils créent, soutient Louis Têtu, président et chef de direction de Coveo. Fondamentalement, un entrepreneur est une personne qui se lève le matin pour réfuter le *statu quo* et qui est disposée à agir. »

## CHAPITRE 2

# LA CONCURRENCE

Lorsque les humains repèrent une menace, il arrive que le cerveau se rabatte sur la réponse animale consistant à lutter ou à fuir. Le même instinct peut se manifester chez les entrepreneurs et entrepreneures qui perçoivent la concurrence comme une menace. Pourtant, il existe d'autres options que celles d'écraser la concurrence ou de la fuir.

Malgré la croyance populaire selon laquelle le succès équivaut à battre le « meilleur », la réussite en affaires n'a pas à être une question de prédation. Trop souvent, les entrepreneurs et entrepreneures, et les propriétaires d'entreprises croient devoir démolir leurs adversaires en vendant plus qu'eux, en se montrant plus habiles, en déjouant leurs manœuvres, en abaissant les prix ou en gagnant à tout prix.

Parfois, un produit ou un service novateur ne rencontre aucune concurrence immédiate. Dans de tels cas, l'entrepreneur ou entrepreneure, ou l'entreprise peut opter pour s'autoconcurrencer en cherchant à se dépasser constamment. Il arrive aussi que les demandes du marché et les attentes des consommateurs et consommatrices imposent une pression plus grande encore que celle d'un seul concurrent.

Dans les faits, la concurrence est saine et elle se manifeste de plusieurs manières. En collaborant avec des milliers d'entreprises, les conseillers et conseillères du PARI CNRC ont constaté à de nombreuses reprises l'importance de comprendre toutes les façons possibles de composer avec

d'autres entreprises actives dans un marché ou un secteur. Ils encouragent leurs clients et clientes à tisser des liens et à bâtir des relations avec d'autres entrepreneurs et entrepreneures, voire à s'allier à leurs concurrents. À de multiples reprises, les conseillers du PARI CNRC feront appel à leurs propres réseaux pour mettre leurs clients en contact et aider ces entrepreneurs à rencontrer d'éventuels alliés.

Dans ce contexte, loin d'incarner une imputoyable menace, la plupart des compétiteurs et compétitrices prennent les traits d'humains bien ordinaires, dotés d'émotions véritables et représentant toute la gamme de l'expérience humaine. Les gens d'affaires chevronnés sont capables de repérer, dans chaque situation, les formes de concurrence qui s'y trouvent et de réagir en conséquence. Devant les rares prédateurs qu'il rencontre, l'entrepreneur ou entrepreneure d'expérience et prospère en prend acte et se met à la recherche d'entrepreneurs ou entrepreneures ou d'entreprises mieux à même, en tant qu'alliés, de favoriser la croissance d'une industrie, de renforcer une chaîne d'approvisionnement ou d'accélérer le développement d'un produit.

Au cours de sa carrière, Arlene Dickinson a fondé et géré des entreprises, en a été propriétaire et y a investi, ce qui lui a valu de faire partie du palmarès des femmes les plus puissantes au Canada. Présidente-directrice générale de Venturepark et associée directrice générale de District Ventures Capital, cette dragonne de longue date à l'émission *Dragons' Den* télédiffusée à la CBC avoue continuer à apprendre et avoir changé d'attitude à l'égard de la concurrence.

« J'aurais parlé de concurrence en termes très différents il y a 30 ans. J'aurais dit : "Faites attention. Protégez vos frontières. Protégez vos idées. Je ne vous dévoilerai pas mon idée, car vous me la prendrez." Maintenant, je sais qu'en s'alliant à d'autres, la force que l'on peut ainsi rassembler dans un véritable écosystème est énorme », affirme Mme Dickinson.

Un plan d'affaires doit repérer et analyser la concurrence et ses capacités. C'est seulement en connaissant ses concurrents et en sachant ce qu'ils ont à offrir qu'un propriétaire d'entreprise arrive à se démarquer. Une bonne compréhension de la concurrence peut même réserver des surprises.

Lorsque Stephanie Willerth et ses partenaires de l'Université de Victoria s'affairaient à rédiger le plan d'affaires d'Axolotl Biosciences, elles ont évalué le marché qu'elles comptaient percer.

Axolotl crée des encres biologiques destinées à la bio-impression 3D, un domaine en croissance rapide. Leur approche novatrice a permis à l'entreprise d'occuper un créneau unique dans un marché où elles croyaient d'abord avoir du mal à se distinguer. Mme Willerth a repéré une entreprise qu'elle croyait, avec ses partenaires, représenter le compétiteur le plus immédiat et le plus féroce d'Axolotl.

« J'ai mené une analyse FFPM [forces, faiblesses, possibilités et menaces] et j'ai réfléchi à ceux qui seraient nos adversaires. En fait, l'entreprise que je croyais être notre adversaire le plus important nous a servi de testeur. Nous avons mené une série de tests avec eux, et nous sommes sur le point d'en mener une deuxième », explique Mme Willerth.

Axolotl a d'abord conçu ses encres grâce à l'équipement de cette entreprise, Aspect Biosystems, puis les deux entreprises ont mis leurs données en commun. Axolotl a ainsi pu développer, améliorer et raffiner son propre produit, et les partenaires ont pu mieux comprendre l'ampleur réelle du marché qu'ils venaient de percer.

En bâtissant leurs relations au sein de la communauté et de l'industrie, Mme Willerth et son équipe avaient aplani les difficultés qui se dresseraient devant elles. Elle croit que son expérience de chercheuse et de professeure lui a appris à travailler aux côtés d'entreprises comme Aspect, plutôt que se trouver en situation de concurrence.

« La collaboration et la concurrence sont omniprésentes dans le milieu universitaire; on y trouve donc toujours un élément communautaire. On bâtit des relations. C'est un milieu ouvert et interdisciplinaire, explique Mme Willerth. J'ai trouvé des gens qui voulaient unifier les frontières entre la science et l'ingénierie. Et quand on explique franchement ce que l'on veut, les autres font de même. »

En contrepartie, Mme Willerth qualifie sa relation professionnelle avec Aspect de « tout à fait collaborative. Ils me connaissent, ils connaissent mon travail et ils sont enthousiastes à l'idée d'employer notre technologie. Ils nous ont fourni des résultats de tests et de la rétroaction sur les manuels de l'utilisateur destinés à la clientèle. Notre collaboration a même mené à la conclusion d'ententes avec d'autres entreprises d'impression 3D. »

Plutôt que de s'arracher les mêmes parts de marché, ces deux entreprises ont su reconnaître leurs expertises, produits et intérêts parallèles.

Elles ont tissé une relation positive et sont devenues de précieux atouts l'une pour l'autre, plutôt que des adversaires.

## **Demander de l'aide, c'est humain et c'est une force**

Dans la course vers le sommet du marché, il est facile pour un entrepreneur ou une entrepreneure d'oublier — ou de combattre — sa vulnérabilité et sa compassion. Pourtant, les gens d'affaires doivent se souvenir que leurs concurrents et concurrentes sont tous des humains, tout comme eux.

Au départ, Amanda Rhyno n'avait pas l'intention de se lancer en affaires. Au contraire. Fille d'entrepreneur, elle avait été témoin, dès l'enfance, des hauts et des bas que traversent les petites entreprises. Elle se souvenait des heures de travail tardives et du stress qu'avait vécu son père alors qu'il multipliait les démarches, qu'il poussait et s'acharnait pour gagner chaque dollar et pour réaliser le moindre progrès.

Beaucoup plus tard, alors qu'elle était enceinte de son premier enfant, le destin a décidé de son sort. Mme Rhyno s'est découvert une raison d'être et une détermination à lancer sa propre entreprise de bien-être. Elle fabriquait des produits qui contribuaient fortement à sa propre santé et voulait en faire bénéficier le plus grand nombre de personnes possible. Il n'appartenait qu'à Mme Rhyno, comme mère célibataire, de fonder son entreprise et de se constituer un réseau d'appuis.

Mais la notion de vulnérabilité pesait lourdement sur ses épaules dès le début. Elle s'inquiétait des préjugés entourant l'apparence des entrepreneurs et entrepreneures prospères.

« Je croyais que mon entreprise devait avoir l'air bien établie pour que l'on juge que mes produits étaient dignes de confiance. Et je craignais d'ébranler la confiance d'éventuels clients et clientes envers les produits et l'entreprise en cherchant de l'aide, quelle qu'elle soit. Pourtant, demander conseil, chercher des mentors et créer des relations, ça fait partie du processus naturel de l'entrepreneuriat. J'ai découvert que l'on ne cesse jamais de demander des conseils ou de l'aide, quelle que soit la taille d'une entreprise.

« Plus on se démène et plus on continue à chercher des appuis, plus on se rend compte à quel point tout cela est humain. On cesse de se demander :

“Que vont penser les gens si je demande de l’aide?”, et on se rend compte que même les personnes courageuses et prospères doivent lutter, chercher des mentors et du financement. Tous les propriétaires de petites entreprises ont dû surmonter des difficultés. Donc je ne veux pas les voir comme des compétiteurs, mais plutôt comme des alliés. On peut apprendre de nos difficultés mutuelles. »

Plutôt que de tomber dans le piège de la comparaison avec d’autres personnes ou d’autres entreprises, les entrepreneurs et entrepreneures peuvent apprendre des gens qui les ont précédés sur cette voie. Que le conseiller ou la conseillère du PARI CNRC partage la même expérience que l’entrepreneur ou l’entrepreneure le présente à quelqu’un de la même industrie ou lui donne accès à des services nécessaires à la croissance de son entreprise, l’entrepreneur ou entrepreneure peut tirer profit de l’expérience des autres. Demander de l’aide et échanger des conseils n’est pas seulement humain : ça peut aussi mener à la force et à la résilience.

Une alliance entre deux entreprises ne signifie pas non plus nécessairement qu’elles doivent former un partenariat officiel ou fusionner. S’allier, ça peut vouloir dire travailler côte à côte, apprendre l’un de l’autre, et parfois, oui, se concurrencer, pour faire avancer l’industrie. En élargissant la façon de concevoir la concurrence, un marché de quelques millions de dollars en ventes mondiales dans les années 1970 peut atteindre, selon les estimations, les 160 milliards de dollars US en 2020. Les CTI du PARI CNRC savent que c’est possible, puisque c’est exactement ce qu’a réalisé le secteur des jeux vidéo.

Avant de devenir associé directeur du fonds industriel Vanedge Capital, Paul Lee a fait ses débuts dans une petite et récente entreprise de logiciels et de jeux vidéo située à Vancouver. C’était à la fin des années 1980 et au début des années 1990. L’entreprise se tirait assez bien d’affaire, mais tout a changé avec son acquisition par Electronic Arts (EA), qui deviendrait multimilliardaire.

À EA, M. Lee s’est hissé à un poste de direction, dans une organisation qui, peu à peu, embaucherait plus de 9 000 employés et compterait des douzaines de studios partout dans le monde. On était bien loin des 300 employés qu’elle comptait au départ, et qui comprenaient les quelque 75 venus de l’entreprise de M. Lee. Lorsqu’il s’est joint à EA, la taille de l’entreprise la mettait à peu près au coude à coude avec ses sept compétiteurs

les plus proches. Plus tard, EA aurait la taille de ses sept compétiteurs les plus proches réunis. Mais cette croissance aurait été impossible, n'eût été la concurrence musclée qui se livrait au sein du marché.

« Pendant mes 10 ou 15 premières années dans ce secteur, quand je disais que je fabriquais des jeux vidéo, on me répondait toujours en me demandant quand je comptais me trouver un vrai travail, raconte M. Lee. L'industrie était alors toute petite. Et si l'on pouvait certainement livrer un combat mortel à ses concurrents, le fait est que quand ils s'en tirent bien, quand tout le monde s'en tire bien, plus de gens sont attirés par les jeux vidéo, et le marché global en profite. »

EA comptait parmi de nombreuses autres entreprises dans ce secteur en croissance. Chacun s'occupait de ses affaires, créait de nouveaux jeux, de nouveaux mondes, de nouveaux personnages, chacun s'affairant à créer ses propriétés vedettes et à se constituer de nouvelles clientèles bien à soi. Les entreprises interagissaient en toute collégialité ou se lançaient des défis à l'occasion, tout en étant à l'affût d'une clientèle en perpétuelle croissance. Leurs interactions ne se sont pas limitées à élargir la force et l'influence d'une nouvelle industrie : elles ont créé une toute nouvelle forme de divertissement. Ensemble, les entreprises transformeraient un secteur émergent en mastodonte.

Sans une saine concurrence, la variété de produits qui a transformé le secteur des jeux vidéo n'aurait pas existé. Au départ, peu de gens ont pris cette industrie au sérieux; beaucoup n'y voyaient rien de plus qu'une tentative pour dématérialiser les arcades qui engloutissaient alors tant de pièces de monnaie. Quelle erreur! Le secteur des jeux vidéo est un poids lourd qui génère chaque année plusieurs milliards de dollars. Dans certains cercles, le jeu vidéo est perçu comme un art, au même titre que le cinéma, la musique ou la télévision.

Le climat de concurrence amicale et de collaboration a aussi poussé EA, M. Lee et ses collègues dirigeants à s'adapter. Ils ont appris à observer attentivement le marché et à jouer un rôle actif dans le développement stratégique d'EA, bien entendu, mais aussi du secteur tout entier.

Au fil de cette évolution, la perception que l'on avait des jeux vidéo a changé, en même temps que l'industrie. M. Lee n'avait plus à répondre à la sempiternelle question : « Quand te trouveras-tu enfin un véritable emploi? ».

## Ni tout rose, ni tout noir

« La paranoïa est un atout pour les entrepreneurs. Je pense qu'elle est saine », estime Armen Bakirtzian, cofondateur et président-directeur général d'Intellijoint, une entreprise de technologies médicales. De toute évidence, le regard qu'il porte sur la concurrence est plus méfiant.

« Les entrepreneurs relativement récents sont moins paranoïaques que moi, lance-t-il. Les personnes en place ne veulent pas vous voir arriver. Qui aime se faire déranger? »

Cette attitude peut sembler bravache, mais elle n'est pas tout à fait sans fondement. Si certaines alliances peuvent être positives et mutuellement avantageuses, il faut choisir judicieusement ses partenaires. Les entrepreneurs et entrepreneures doivent être conscients des risques qu'ils prennent, surtout lorsque des technologies propriétaires ou délicates sont en jeu — sans oublier l'argent, évidemment.

M. Bakirtzian va plus loin. Il conseille aux nouveaux entrepreneurs et entrepreneures de se méfier d'un concurrent qui semble trop positif. De son point de vue, des ententes avantageuses comme celle de Stephanie Willerth avec Axolotl se comptent sur les doigts d'une main. Il est d'avis que les gros joueurs d'un secteur exploitent la naïveté et l'inexpérience des nouveaux venus.

« J'essaie de mettre les autres en garde : attention aux gros joueurs. Ils ne sont pas là par hasard et ils ne sont pas arrivés où ils sont en étant toujours gentils avec tout le monde », avertit M. Bakirtzian. Il estime que les principaux incubateurs d'entreprises financés par des sociétés, comme JLab de Toronto, comportent des avantages discutables. En fin de compte, tranche-t-il, « ce que recherche Johnson & Johnson, c'est à favoriser Johnson & Johnson. »

Cette attitude varie d'un secteur à l'autre. Intellijoint évolue dans celui de la technologie médicale, qui est reconnu pour sa fermeture aux nouveaux venus. Les obstacles à toute percée, tant sur le plan technique que sur le plan financier, sont particulièrement redoutables. Le développement de nouvelles technologies et l'obtention de licences et d'autorisations de la part des organismes de réglementation peuvent exiger des années de travail. Les essais cliniques peuvent représenter des centaines de millions de dollars en R et D et nécessiter un temps

précieux. L'incitation à protéger jalousement sa propriété intellectuelle et son marché potentiel est extraordinairement puissante.

De nombreux facteurs influencent la posture d'un entrepreneur ou d'une entrepreneure entre la camaraderie et la paranoïa que lui inspirent ses adversaires, qu'ils occupent une grande place ou non au sein de l'industrie. Au nombre de ces facteurs, mentionnons les risques personnels et financiers qu'il court, le temps et l'argent qu'il a investis dans l'aventure et sa tolérance (ou son absence de tolérance) au risque même.

Une fois ces facteurs tenus en compte, il revient à chaque personne de faire les choix éclairés et réfléchis qui conviennent à son entreprise.

## Seule la première place vous convient?

Certaines personnes ne se satisfont qu'une fois atteint le plus haut sommet : la première place. Il n'y a rien de mal à avoir soif de succès. Beaucoup de gens d'affaires s'épanouissent en visant le sommet et en y restant; ils trouvent ainsi leur raison d'être.

L'un des moyens d'y parvenir est d'avoir la meilleure idée.

Dans certains secteurs et à certains moments, il est probable qu'il n'existe qu'une seule meilleure idée. C'est d'ailleurs ce que signifie le mot « meilleur ».

Généralement parlant, rien ne se compare à ce qu'il y a de mieux, c'est vrai. Toutefois, on peut avancer grâce à une solide compréhension d'un marché, à une expertise permettant la création d'une solution qui répond à un besoin non satisfait et à la détermination nécessaire pour laisser sa marque.

Prenons l'exemple de Dan Provost de RAD Torque. Il a commencé sa carrière en vendant et en distribuant des clés dynamométriques et des composants connexes, telles que des boîtes de vitesses, à un manufacturier européen. Mais M. Provost savait qu'il pouvait apporter des améliorations. Ses clients cherchaient de la machinerie moins volumineuse et mieux conçue. Ils souhaitaient aussi trouver une solution de fabrication canadienne.

« J'ai commencé à travailler pour la compagnie dont s'inspirait mon concept, raconte M. Provost. J'ai acheté ma première boîte de vitesses de

cette compagnie. Je respectais ce fabricant, donc je voulais suivre toutes les règles. J'ai fait toute la recherche nécessaire, examiné les produits de l'entreprise, ses concepts, et j'ai constaté qu'aucune licence ne nous empêchait de faire ce que nous voulions faire. »

Les idées totalement neuves sont rares. Presque toute innovation repose sur l'itération, sur la création de meilleures versions de ce qui a précédé.

M. Provost a mis son expertise à contribution pour concevoir et mettre au point une boîte de vitesses plus performante pour l'équipement qu'il fabriquait. Il en a créé de plus petites, plus légères. Il a conçu un équipement plus robuste, ce qui a mené à la première clé dynamométrique alimentée par des batteries dans le monde.

Le CTI de M. Provost le décrit comme l'un des entrepreneurs les plus purement accomplis avec lequel il lui a été donné de travailler dans le cadre du PARI CNRC, et ce, malgré son air modeste. M. Provost n'est pas issu d'un milieu universitaire ou de l'industrie de la haute technologie. Il n'a rien du stéréotype entrepreneurial de l'enfant prodige. Il est tout simplement quelqu'un qui a du talent et qui sait se plonger corps et âme dans un problème pour lui trouver une solution novatrice, quelqu'un qui sait comment répondre aux besoins de la clientèle.

« Au départ, je ciblais seulement le secteur minier, raconte M. Provost. J'ai assemblé des produits destinés à des tâches très précises. Puis, nous avons ciblé d'autres secteurs. Nous concevions des outils destinés à des pièces d'équipement précises. Les clients étaient satisfaits, donc nous lançions une série complète. Notre croissance a été lente; nous choisissions méticuleusement ce que nous faisons. »

C'est l'attention vigilante qu'il accordait aux besoins non satisfaits de sa clientèle qui a permis à M. Provost de percer le secteur et qui l'a aidé à pousser RAD Torque vers les sommets toujours plus élevés de la réussite. L'entreprise s'est taillé la réputation de faire l'effort de comprendre ce dont les industries spécialisées avaient précisément besoin pour réaliser des tâches complexes et de leur fournir l'équipement de qualité nécessaire pour y parvenir.

Il pouvait passer une semaine dans un puits de mine à observer le travail de l'équipe et la façon dont elle utilisait le matériel. Il pouvait aussi discuter avec les équipes sur le terrain pour découvrir que les outils

existants mettaient à rude épreuve les opérateurs qui les employaient, sans compter leur environnement. Les outils traditionnels étaient extrêmement bruyants, et le taux de blessures dues à l'impact des vibrations et au syndrome du tunnel carpien était élevé. Chaque fois que M. Provost et son équipe découvraient un nouveau défi, ils exploitaient leur expertise pour créer une solution qui respecterait les paramètres exacts du problème. Les clients de RAD Torque leur exprimaient une gratitude immédiate.

RAD Torque n'avait peut-être pas les ressources d'une multinationale et n'a jamais été reconnu comme l'un des gros joueurs de l'industrie, mais M. Provost et son équipe ont su se créer une clientèle fidèle, et leur travail était réputé pour sa qualité.

Rapidement, RAD Torque est devenu un concurrent digne d'admiration. L'entreprise avait obtenu ce statut en déployant une grande attention et en prenant des décisions peu risquées qui tablaient sur ses forces.

Souvent, les clients et clientes du PARI CNRC profitent soit du fait que leurs conseillers et conseillères ont des relations au sein de leur industrie, soit du fait qu'ils ont observé des situations semblables dans d'autres secteurs. Une idée peut ne pas être nouvelle, mais être présentée de nouveau, de façon plus ciblée, à une nouvelle industrie, pour un nouvel emploi, pour un groupe de produits additionnels ou dans une autre région.

## Protéger les actifs intellectuels

Pour déjouer la concurrence et acquérir de la crédibilité, les entrepreneurs et entrepreneures peuvent songer à une option tangible : protéger la propriété intellectuelle (PI) de leurs avancées.

Cette étape peut sembler évidente, mais un nombre étonnant d'entreprises négligent de protéger adéquatement leurs succès d'un détournement par des compétiteurs ou d'autres acteurs.

« Si votre PI n'est pas protégée, vous n'avez rien », tranche David Armstrong, président fondateur et chef de la direction de IatroQuest, puis vice-président directeur, Innovation et Affaires réglementaires.

L'entreprise en sciences des matériaux IatroQuest se servait des travaux de M. Armstrong en nanotechnologie et en biomatériaux pour créer une

technologie avancée de peau artificielle destinée au soin des plaies et à la protection contre la guerre chimique et biologique. L'expérience de M. Armstrong l'a persuadé que la protection de technologies, entre autres au moyen d'un brevet, constitue une assurance et contribue à la crédibilité.

« Avant de partir à la recherche de capital-risque privé, on doit avoir quelque chose à vendre : une propriété intellectuelle. Le fait de l'avoir protégée montre non seulement que l'on est sérieux, mais qu'elle vaut la peine de l'être. Si l'on ne peut pas faire breveter une idée, elle ne vaut probablement pas grand-chose », avance M. Armstrong.

Mettre des idées sous les verrous n'est qu'un côté de la médaille. L'autre côté consiste à connaître suffisamment le contexte technologique d'une industrie pour veiller à ce que ces idées n'empiètent pas sur les brevets des autres. Lorsqu'une idée existe déjà et qu'elle est brevetée par une autre entreprise, on peut s'éviter bien des maux de tête en le découvrant plus tôt que tard. L'Office de la propriété intellectuelle du Canada tient une base de données consultable de tous les brevets canadiens.

Mais avant même d'interroger de telles bases de données, les entrepreneurs et entrepreneures doivent en savoir le plus possible sur la place de leur innovation au sein du marché. Les angles morts, la naïveté ou l'inexpérience peuvent égarer un entrepreneur ou une entrepreneure et peuvent lui coûter cher. Les CTI peuvent mettre en lien les clients et clientes du PARI CNRC avec des gens qui, en plus de posséder de l'expérience industrielle, savent comment s'y prendre pour interroger les bases de données sur les brevets.

En outre, dans son budget de 2021, le Gouvernement du Canada a annoncé des investissements qui permettraient au PARI CNRC d'élargir ses services aux entreprises à forte croissance et à la propriété intellectuelle canadienne. Les CTI ont accès à des outils spécialisés pour aider les entreprises à protéger leur propriété intellectuelle.

Ils peuvent aussi mettre les entrepreneurs et entrepreneures en contact avec des accélérateurs d'entreprises, des incubateurs et des cabinets spécialisés en brevets. Les réseaux des CTI sont précieux parce qu'ils embrassent toutes sortes de secteurs et qu'ils contribuent à répondre aux besoins des entreprises, où qu'elles soient au pays.

Avant d'interroger des bases de données ou de mettre un entrepreneur ou une entrepreneure en contact avec leurs relations, les CTI le ou la conseillent souvent quant à la nouveauté de sa technologie. Un exemple

à ne pas suivre circule parmi les CTI; il montre l'importance, pour les entrepreneurs et entrepreneures, de comprendre leur marché, la concurrence et leurs propres idées.

L'histoire commence il y a de nombreuses années, au moment où un CTI a rencontré son premier client dans l'atelier de ce dernier, situé dans un sous-sol. Le client a montré au CTI un dispositif fixé au mur. L'objet était rectangulaire et comportait un bouton. Le client souriait fièrement en montrant sa création et en faisant tourner le bouton. L'éclairage de la pièce s'atténuait peu à peu. Puis, lorsque le client tournait le bouton dans la direction opposée, l'éclairage augmentait de nouveau.

Quelques secondes se sont écoulées dans le silence, et le CTI a demandé : « Si je comprends bien, vous avez fabriqué un variateur d'intensité? » Perplexe, le client a regardé le CTI. Il se demandait comment celui-ci pouvait être au courant de ce qu'il avait fait.

Après discussion, le CTI est venu à bout des incertitudes de son client en l'amenant à un magasin de rénovation à grande surface situé tout près. Cet exemple ne remonte pas à l'antiquité, et si ces magasins n'étaient alors pas répandus partout au Canada, ils étaient assez communs dans les grands centres.

Le CTI s'est dirigé vers le département d'éclairage du magasin. Dans l'une des allées, des douzaines de variateurs d'intensité fixés aux murs et reliés à des luminaires permettaient aux clients de les essayer. Après avoir manié plusieurs des variateurs exposés, l'homme a semblé abattu; les larmes lui montaient aux yeux.

Son idée, sa création, son plan d'avenir, tout ça s'écroulait. Son concept avait déjà été manufacturé, il avait été emballé, et on en trouvait au magasin pour un prix abordable.

Les deux hommes traversaient un instant de malaise. Mais celui-ci était nécessaire pour que l'entrepreneur potentiel ouvre les yeux. Son idée n'était pas mauvaise. Après tout, des consommateurs pourraient acheter des centaines de produits semblables à la quincaillerie. C'était le moment choisi qui posait problème. Et son examen de la concurrence.

Comparons maintenant cette expérience à celle de RAD Torque. L'invention de M. Provost existait déjà et ne partait pas de rien. Il écoutait, faisait des essais et apportait des améliorations en suivant ce que cherchait et nécessitait réellement le marché.

Cette histoire est un cas à étudier pour les entrepreneurs et entrepreneures en herbe. En plus de veiller à ce que leurs idées aient de la valeur et soient commercialisables, les entrepreneurs et entrepreneures doivent vérifier si quelqu'un les a réalisées avant eux. Dans le cas du variateur d'intensité, un temps considérable s'était écoulé depuis que d'autres y étaient parvenus.

## Apprendre à écouter

La concurrence permet d'affiner les idées. Elle cultive l'innovation. Elle est le passage dont sortent victorieuses les meilleures solutions et les plus commercialisables.

Du moins, la plupart du temps.

L'histoire est aussi jonchée de concurrents non classés, de récits où la technologie ou les idées comportaient des avantages démontrables ou qui étaient en avance sur leur temps. Avant l'ère des Google, YouTube et Facebook, il y a eu les AltaVista, MySpace et Friendster. Avant même que n'arrivent les services de diffusion en continu de musique et de vidéo, le VHS avait détrôné Betamax et les disques laser dans la course technologique pour les vidéos à domicile. Meilleurs ou non, ces joueurs avaient été écrasés sur le marché. Le marketing, les préférences des consommateurs et le temps ont mené à la mise au rancart de ces technologies, même si la solution qu'elles offraient était arrivée plus tôt et semblait meilleure.

Mais comment les entrepreneurs et entrepreneures peuvent-ils éviter une telle fin? Comme le montre l'exemple de RAD Torque, il est essentiel d'en savoir le plus possible sur le marché, y compris sur la concurrence et ce qu'elle offre, ainsi que sur les désirs et les besoins des consommateurs et consommatrices, actuels ou potentiels.

Terry Matthews, cofondateur de Mitel et fondateur de Newbridge Networks, incarne cette philosophie. Jusqu'au bout des ongles.

Selon M. Matthews, « La première règle est de toujours être très attentif à ce que veulent les clients et clientes potentiels. Quand on écoute ce qu'ils veulent, puis que l'on fabrique ce qu'ils disent vouloir, ils sont prêts à payer. »

Ça peut sembler désarmant de simplicité, mais trop souvent, les entrepreneurs et entrepreneures et les innovateurs et innovatrices procèdent dans le sens contraire. Pour M. Matthews, le fait de croire en sa « bonne idée » est un piège qui guette l'entrepreneur ou entrepreneure et que l'on se tend parfois soi-même.

M. Matthews prévient qu'il est tentant de s'empêtrer dans l'idée que l'on a eue et de fermer les yeux sur la direction que prend le marché. Les clients, une fois que l'on a appris à les écouter, « feront plus que dire exactement ce qu'ils veulent : ils en feront l'achat et ils iront jusqu'à dire combien ils sont prêts à déboursier, souligne-t-il.

« Notre premier produit, sorti en 1972 à peu près, était un dispositif récepteur de tonalité destiné aux télécommunications, raconte M. Matthews. Dans les bureaux, on avait besoin de téléphones à clavier, mais ils utilisaient tous des téléphones à cadran. Nos concurrents vendaient des combinés pour téléphones à cadran 1 500 \$ l'unité et chacun comprenait un support de 19 pouces. Nous pouvions faire entrer 18 de nos combinés dans l'un de ces supports, et nous les vendions 150 \$ l'unité. Je me sentais presque légèrement coupable, à l'époque, de demander 150 \$, parce que nous réalisions ainsi un bénéfice brut de 80 pourcent. Nous avons fabriqué un million de ces combinés. C'est l'une des premières choses que j'ai apprises en lançant une entreprise : il faut écouter ses clients. »

Après avoir acquis de l'expérience et avoir vu croître ses entreprises, M. Matthews a cessé d'être le perturbateur des géants de l'industrie pour devenir lui-même l'un de ces titans. Mais il n'a jamais perdu de vue l'importance de respecter la concurrence, quelle que soit la taille ou l'envergure des entreprises avec lesquelles il traitait. Du point de vue de l'innovation et des affaires, il estime que de toujours chercher à établir et à nourrir des relations avec les autres joueurs et joueuses de son industrie est une simple question de bon sens. On ne sait jamais si ni quand un partenariat mutuellement avantageux pourrait se matérialiser.

« Pendant les dernières années de ma première expérience avec Mitel, de 1981 à 1983 environ, j'ai veillé à entourer la société de jeunes entreprises afin de créer un écosystème complet », explique M. Matthews. Son raisonnement était que même une grande société n'a pas de fonds illimités à

consacrer à des activités comme la recherche et le développement, activités dont dépendent toujours son évolution et sa croissance constantes.

« Le budget de R et D est souvent fonction de ce que demandent les clients, de ce qu'ils souhaitent de la prochaine version, fait valoir M. Matthews. Il est toujours souhaitable de consacrer plus de ressources à des activités comme la R et D, mais avant d'en décider ainsi, il faut bien voir ce dont a besoin la clientèle. »

Dans les grandes sociétés publiques, les gens d'affaires doivent se rapporter aux actionnaires et au conseil d'administration. Ces organisations doivent être stratégiques, voire prudentes, pour protéger leur valeur aux yeux des actionnaires. Il leur est plus difficile de justifier la réallocation de budgets consacrés à des produits rentables vers le financement d'activités de R et D visant le développement de produits qui pourraient — ou non — être rentables, surtout en l'absence d'une demande de la part des clients.

Les sociétés habiles font ce qu'a fait M. Matthews auprès de Mitel : elles établissent de solides relations et créent un écosystème d'équipes qui partagent leurs vues dans un domaine identique ou complémentaire. Ces efforts mènent à la création organique d'un riche vivier de talents, d'idées et de ressources où puiser advenant l'émergence d'un besoin d'innovation ou de diversification.

« Si une entreprise partenaire fait de la R et D, cette activité fait partie de son budget, souligne M. Matthews. Si l'ADN de l'entreprise y est favorable et que l'on a établi une solide relation avec elle, alors une relation d'égal à égal s'établit dans les rapports entretenus avec ces autres entreprises. On ne peut pas leur dire : "Je suis le plus fort, donc vous faites ce que je veux", parce qu'elles ne resteront pas et que l'on perdra cet atout. En revanche, si on les traite respectueusement, que l'on développe ce partenariat, la relation deviendra symbiotique : la petite entreprise jouira de la visibilité de la grande entreprise qui, à son tour, bénéficiera de son accès à la R et D de la petite entreprise. »

Comme le souligne M. Matthews, tout n'est qu'une question de respect mutuel. Si une grande société traite avec une petite entreprise dont les activités ajoutent de la valeur, la société peut entretenir et renforcer certaines relations client au nom de la petite entreprise.

Le contraire est aussi vrai. Les petites entreprises traitent avec des clients potentiels, et elles mettent souvent de grandes sociétés sur la voie d'occasions insoupçonnées. « Les grandes sociétés ne mesurent pas toujours l'importance de créer ce type d'écosystème, mais ça compte pour beaucoup, et les avantages sont non négligeables. »

## Tabler sur différents points de vue

Au cours de sa carrière, Peter Paulson, cofondateur de Pure Technologies Ltd., une importante entreprise spécialisée dans l'évaluation de pipelines et l'inspection d'équipement, a aussi pu constater comment se joue ce type d'échanges. Il croit à la fois à la valeur de la collaboration et à celle d'une concurrence amicale. Mais comme l'ont signalé d'autres entrepreneurs et entrepreneures, et d'autres dirigeants et dirigeantes d'entreprises, il souligne aussi l'importance de rester prudent et stratégique, selon la position que l'on occupe.

« La concurrence peut être à la fois bénéfique et redoutable, estime M. Paulson. On doit apprendre à composer avec elle tout au long de sa carrière. On voit souvent des groupes entiers d'entreprises qui en cherchent activement de plus petites pour tenir à l'œil d'éventuels développements. Leurs dirigeants et dirigeantes savent qu'il est sage de s'aligner sur de jeunes développeurs et développeuses et sur d'autres chercheurs et chercheuses dont proviennent de bonnes idées, voire d'en faire l'acquisition ou d'en assumer le contrôle à l'avenir. Au départ, certaines petites entreprises peuvent se féliciter d'attirer l'attention bienveillante d'importants concurrents. Mais il n'y a rien là d'étonnant : c'est un choix stratégique. »

Ce que les entrepreneurs et entrepreneures de petites entreprises voient du point de vue de leur entreprise influence — et doit influencer — la façon dont ils prennent leurs décisions d'affaires, se lancent dans de nouveaux projets et perçoivent les concurrents potentiels.

« Un grand nombre des avancées les plus importantes de Pure ont vu le jour lorsque, après avoir constaté quelque chose sur le marché, nous sommes arrivés à proposer quelque chose de mieux encore, souligne M. Paulson. Et selon la position que l'on occupe, l'approche peut changer.

« Disons qu'une petite entreprise se spécialise en technologie et que l'on arrive avec une nouvelle idée. Supposons que son concurrent est une assez grosse entreprise : 500 employés, un important service de R et D, des développeurs sur place, des ingénieurs en logiciels et en matériel informatique, etc. Cette entreprise semble intimidante, mais elle doit composer avec une lourde bureaucratie. Une petite entreprise, elle, peut réaliser quelque chose en quelques jours. Si ça fonctionne, elle peut procéder; sinon, elle passe à autre chose. Si je dois être en concurrence, je préfère l'être avec un gros joueur. Les gros joueurs peuvent toujours remporter la mise sur le plan du marketing, mais si l'on arrive à créer un meilleur produit, plus rapidement et parfois l'offrir à meilleur prix, le problème du marketing ne se pose pas. »

Il est aussi très utile de savoir reconnaître les idées qui pourraient se tailler une place dans un segment de marché existant. Parfois, les entrepreneurs peuvent même ainsi reconnaître le chemin à suivre et celui à éviter. M. Paulson se souvient d'avoir pris une décision semblable au sujet d'une technologie que développait une université de l'Est du Canada.

« La technologie avait l'air fabuleuse et si elle avait fonctionné, elle aurait sérieusement menacé la technologie de surveillance acoustique de Pure. Mais l'arrivée de cette technologie sur le marché, de ses débuts à sa commercialisation, prenait des années à se matérialiser. Nous avons examiné leur brevet et avons décidé de la mettre à l'épreuve dans nos laboratoires, raconte M. Paulson. En menant ces tests, nous avons découvert que cette technologie ne fonctionnait pas aussi bien que la nôtre. Nous sommes arrivés à cette conclusion en moins de trois semaines, et en testant, nous avons pensé à un meilleur système encore, que nous avons breveté. Cette agilité est l'un des plus gros avantages que bride la mentalité de grandes entreprises. »

Chercher en interne est utile, mais les entrepreneurs et les gens d'affaires doivent aussi pouvoir chercher à l'extérieur de leur entreprise. Ils peuvent ainsi obtenir un portrait utile du marché ou de l'état d'un secteur et peuvent même déterminer la direction à prendre.

« En gardant la concurrence à l'œil, on se surveille aussi, fait remarquer M. Paulson. Demandez-vous toujours si vous devenez complaisant. Quelqu'un quelque part a-t-il trouvé quelque chose de mieux? Pas si c'est moi qui surveille. Se poser ces questions nous tient en mouvement, nous

garde alertes. En présence de concurrents, on doit se demander : “Que font-ils?” et “Puis-je faire mieux?” »

## Quand différence rime avec puissance

Une autre façon clé de concurrencer efficacement est de se différencier. Baisser les prix et se battre pour vendre des produits presque identiques est habituellement peine perdue. Les gens d'affaires astucieux font de leur mieux pour éviter ce genre de « qui dit mieux ».

Jacqueline Shan, cocréatrice du remède naturel contre le rhume Cold-FX et fondatrice de PBG BioPharma, voit dans de tels affrontements un jeu à somme nulle évoquant un scénario de type « océan bleu, océan rouge » marqué par la curée.

« Personnellement, je n'aime pas la compétition, lance Mme Shan. Je ne veux pas me retrouver dans un océan rouge où des requins se disputent une nourriture limitée. Je cherche un océan bleu. Je souhaite toujours créer un produit unique, en dehors d'un secteur qui me mettrait directement face à un compétiteur. »

Grâce à Cold-FX, l'entreprise de Mme Shan a tôt fait d'occuper la plus grande part de marché au pays en ce qui concerne les remèdes contre le rhume et la grippe et de créer une nouvelle catégorie de produits de santé naturels.

Sa formation comprend deux doctorats, l'un en pharmacologie et l'autre en physiologie, et elle se spécialise dans le développement de processus et de produits qui améliorent l'efficacité clinique de remèdes naturels. Cet accent sur des produits naturels validés par la science est ce qui différencie Cold-FX des autres produits contre le rhume et la grippe qui encombreront les tablettes des pharmacies, qui agissent tous de la même manière et qui se ressemblent tous.

« La compétition est toujours là, concède Mme Shan, mais nous ne voulons pas de cette concurrence sauvage. » Elle est persuadée qu'il est sage, pour tout entrepreneur en herbe, de chercher sa portion d'océan bleu.

« Les produits contre la grippe et le rhume ne manquaient pas. Ma philosophie, c'est que même en œuvrant dans le même secteur, si nous

sortons tous des produits semblables, les petites entreprises n'arriveront tout simplement pas à exister, explique Mme Shan. Il n'est pas facile pour une petite entreprise de concurrencer les gros joueurs, les Advil et Tylenol de ce monde, dans notre cas. Nous vendons plus qu'eux, pas parce que nous essayons de faire la même chose, mais grâce à un mécanisme différent, à une action différente. »

Elle a trouvé sa portion d'océan bleu. En fait, *ses* portions d'océan bleu.

Ryan Holmes, fondateur de la plateforme de gestion de médias sociaux Hootsuite, a emprunté un chemin semblable pour faire le point sur une industrie entièrement différente : celle des technologies et des médias sociaux. Il a lancé Hootsuite dès l'émergence d'une clientèle intéressée aux médias sociaux spécialisés.

« D'autres entreprises existaient déjà, mais presque toutes cherchaient à être des Power Apps ou visaient une clientèle de grands utilisateurs, plutôt que d'offrir un produit aux entreprises, raconte M. Holmes. Dès le premier jour, nous nous concentrons sur les usagers; c'était notre vision. Elle nous distinguait. Nous faisons encore concurrence à d'autres qui s'intéressaient au marché, mais ils étaient beaucoup moins nombreux.

« Et à l'époque, notre entreprise était petite et complètement auto-financée [c'est-à-dire qu'elle ne jouissait d'aucun financement ou très peu de la part de bailleurs de capital-risque qui voudraient peser sur la direction que prendrait l'entreprise]. Elle nous permettait de nous concentrer sur la production d'un produit minimal viable (PMV) et sur son lancement. Notre philosophie, "un produit lancé est mieux qu'un produit parfait", nous permettait de fonctionner. Selon ce système, on apprend à mesure que l'on sort un produit, une fois qu'il est entre les mains des usagers et que la rétroaction qu'ils donnent permet de leur donner ce qu'ils veulent. Cette souplesse est une superpuissance dont jouissent les jeunes pousses, et un luxe que certaines sociétés bien établies ne peuvent pas s'offrir. »

M. Holmes et son équipe ont permis à Hootsuite de se démarquer en se concentrant sur une clientèle choisie, en simplifiant leur procédé de développement du produit et en s'adaptant aux besoins des clients et clientes.

## Chercher des occasions à l'extérieur

En fin de compte, une bonne partie de la concurrence que se livrent les entrepreneurs et entrepreneures, ils se la livrent à eux-mêmes et c'est leur propre perspective qui est en jeu. Comme le croit David Armstrong de IatroQuest, « Les entrepreneurs cachent leur jeu, et ils ne savent pas toujours comment partager le carré de sable. »

M. Armstrong a fait ses débuts grâce à une véritable compétition. À la fin des années 1990, les Forces armées canadiennes ont lancé un appel d'offres pour de nouvelles technologies liées à la guerre biologique. La technologie mise sur pied par M. Armstrong est sortie première d'un processus d'approvisionnement très rigoureux. Il a reçu un million de dollars pour financer son entreprise et faire son entrée sur le marché.

Il a aussi été actif au sein de conseils et de groupes d'investissement providentiel dans la région de la capitale nationale du Canada. Il a vu défiler de nombreuses entreprises dans le domaine compétitif de la biotechnologie.

« Dans un véritable milieu de recherche, il faut publier ou périr, souligne M. Armstrong. Mais en entrepreneuriat, il faut apprendre à partager le carré de sable, trouver des gens avec qui collaborer, qui nous aideront à atteindre nos objectifs. On peut par exemple attirer la bonne équipe dans son entreprise pour lui confier une partie des responsabilités. On peut ainsi abattre plus de travail et respirer un peu.

« Dans le monde risqué des affaires, on n'a même pas d'entreprise s'il n'y a pas de concurrence, si personne d'autre ne pense la même chose. Et dans le monde de l'entrepreneuriat, il faut avoir une longueur d'avance sur la concurrence, mais aussi choisir judicieusement des alliances stratégiques et mettre en commun les pièces du puzzle », affirme M. Armstrong.

Il ajoute qu'il est important pour tout le monde de différencier rapidement les amis des ennemis. En matière de concurrence, les décisions consistent aussi à reconnaître ce dont profiterait la technologie d'une entreprise et les obstacles internes qui pourraient entraver la croissance de celle-ci ou l'adoption de la technologie. Mal interpréter ou ne pas voir ces signaux risque d'ouvrir la porte à un concurrent qui, plutôt que de partager le carré de sable, y sèmera le chaos.

Quant aux adversaires impitoyables, M. Armstrong est d'avis qu'ils sont plus rares que l'on croit.

« Peu de gens d'affaires avisés perdent leur temps à essayer de nuire aux autres, estime-t-il. La loi de la jungle s'applique rarement d'après mon expérience. Les gens s'emploient plutôt à construire leur entreprise et à chercher des partenariats mutuellement avantageux. À une époque, peut-être y avait-il des adversaires impitoyables, mais pas maintenant. Ce n'est tout simplement pas productif. »

Scott Phillips de StarFish Medical constate lui aussi que l'on construit plus de ponts que l'on en brûle. « La véritable compétition est rare, affirme-t-il. La réalité de l'entrepreneuriat est qu'il crée de nouvelles occasions qui n'existaient pas auparavant, grâce aux idées et à la communication. D'après mon expérience, les occasions les plus prometteuses surgissent de conversations sur les possibilités, sur ce qui peut être créé, et non de confrontations pour une parcelle du marché. »

Andrew Chau et Chris Simair, cofondateurs de l'application de livraison SkipTheDishes, abondent dans le même sens.

« Quand nous avons lancé Skip, peut-être étions-nous quelque peu aigris, en effet. Notre groupe venait des Prairies, d'une petite municipalité de la Saskatchewan, et nous voulions montrer qu'il est possible d'avoir un effet retentissant même en venant d'un petit marché, raconte M. Simair. Mais la concurrence n'est pas toujours une question d'hostilité. Quand on voit un problème à régler, le concurrent, c'est le problème à régler. Nous étions certains de pouvoir transposer Skip, cette idée de "grande ville", et la livraison de mets préparés à un petit marché. Et nous étions aussi certains qu'une gigantesque occasion se présentait de démocratiser l'innovation, de la faire sortir de Silicon Valley et des grandes villes. »

« Et la question n'est pas de battre la concurrence telle qu'elle existe aujourd'hui, ajoute M. Chau. La question est de se tailler une place, de faire croître son avantage et de mettre à profit la vitesse, la technologie et les gens que l'on a à disposition. »

Les entrepreneurs peuvent aussi être aux prises avec des attitudes dominantes sur ce qui définit la valeur. Parfois, un trait national peut même entrer en jeu, comme les croyances et modes de pensée qui prévalent au pays.

« Au Canada, on craint parfois de s'élever, parce qu'on a la croyance bien ancrée que l'on n'est pas aussi bon que les autres, que l'on est juste le petit cousin, avance Arlene Dickinson. Le rêve américain voit grand, le rêve canadien est "calme-toi, persévère, ne sois pas si arrogant, ni si agressif". La reconnaissance se confond avec les idées qui prennent leur place avec le succès, et on l'assimile parfois à l'arrogance, à l'agressivité, on la dépeint comme répugnante. »

Mme Dickinson constate les aspects positifs qui influencent les entrepreneurs au Canada et reconnaît qu'ils peuvent s'efforcer d'acquérir des identités plus stéréotypées.

« Le pragmatisme est un trait typiquement canadien. Il a un fond social. Nous nous soucions les uns des autres. Nous pensons au "nous" et non au "je". La communauté nous motive, le souci de nous assurer que l'on s'occupe de tout le monde. Ces valeurs sont au cœur de notre conscience sociale. Alors qu'aux États-Unis, tout tourne autour de son rêve à soi. Mais le juste milieu existe. Il n'est pas nécessaire d'abandonner ce que l'on veut construire pour quelque chose qui nous est étranger. »

Lorsqu'ils pensent à des façons de composer avec la concurrence, qu'elle soit intérieure ou extérieure, les entrepreneurs et entrepreneures ont intérêt à comprendre et à respecter la puissance des relations, à trouver ce qui les différencie (eux ou leur entreprise) et comment préserver leurs valeurs et leur humanité.

Quiconque se lance dans l'aventure de l'entrepreneuriat peut devoir mener des combats semblables. En veillant à ne pas voir tous les concurrents comme des gens ou des entreprises à craindre, les entrepreneurs et entrepreneures peuvent rencontrer des alliés plutôt que des obstacles.

Les obstacles inutiles peuvent distraire les entrepreneurs et entrepreneures, voire entraver l'innovation. L'énergie dépensée à tirer sur la concurrence peut se retourner contre l'entrepreneur ou entrepreneure et nuire à sa réputation. À l'inverse, interpréter la concurrence en termes larges peut offrir des possibilités et favoriser l'avancement de l'entreprise.

Avant d'exploiter une occasion ou de choisir des partenaires et des alliés, les entrepreneurs et entrepreneures doivent apprendre à connaître leur marché et les joueurs qu'il comporte. Comme l'ont indiqué des entrepreneurs et entrepreneures accomplis, il est vital de savoir écouter ses clients. Ainsi, ils et elles sauront mieux comment se développer en

se différenciant, eux, leurs innovations et leur entreprise, mieux cerner les technologies à protéger et les chemins à suivre, mieux comprendre comment diriger une entreprise conforme à leurs valeurs, en toute authenticité.

Les mêmes directives s'appliquent au PARI CNRC. Il reconnaît que le partenariat renforce son offre déjà précieuse aux entreprises et aux entrepreneures et entrepreneurs canadiens qui comprend la collaboration avec des organisations qui mettent à leur disposition des services complémentaires et que d'aucuns pourraient presque voir comme des concurrents, par exemple, des agences de développement économique de partout au pays, la Banque de développement du Canada, Affaires mondiales Canada et des partenaires étrangers.

Éliminer la compétition est rarement une bonne façon de gagner du terrain. Le PARI CNRC souhaite que les entrepreneurs et entrepreneures visent une cible plus élevée qui leur donnera un avantage sur les marchés nationaux et internationaux. Par conséquent, lorsqu'un innovateur ou une innovatrice a des visées internationales, le PARI CNRC peut l'aider à bénéficier d'occasions de co-innovation avec des partenaires étrangers et à préparer son entrée sur le marché international.

### **Prolonger le rayonnement international**

Grâce à des projets d'envergure, le PARI CNRC peut appuyer des entreprises et les propulser sur le marché international. Au départ, l'entreprise Ocean Floor Geophysics (OFG) de Burnaby était une société d'experts-conseils. Grâce au soutien du PARI CNRC, elle a transformé son système interne en un produit de détection servant à puiser des jeux de données dans les profondeurs de la mer de façon plus écologique. Lorsqu'ils sont déployés à bord de véhicules autonomes et téléguidés, les détecteurs explorent les fonds marins à la recherche de dépôts de minéraux, inspectent les pipelines sous-marins et détectent la présence de mines.

« Puisque notre petite entreprise disposait de ressources limitées, le soutien du PARI nous a donné le coup de pouce nécessaire. Il a réduit les risques techniques et a permis à notre entreprise de s'engager dans

un projet technologique sans pour autant compromettre nos services d'experts-conseils, explique Matthew Kowalczyk, président-directeur général d'Ocean Floor Geophysics. Le PARI a été d'une extraordinaire utilité pour nous permettre de développer la technologie, de rechercher des marchés et d'agrandir notre équipe. »

Le PARI CNRC investit encore dans de précieux partenariats sur la scène internationale pour favoriser la R et D en vue d'innovations en sciences et technologies.

Des universitaires, des chercheurs et chercheuses et des entreprises du Canada profitent aussi de la participation du pays à Eureka, un réseau international de collaboration axé sur le marché en R et D industriel. Ils ont ainsi accès aux économies de 45 pays, en particulier par l'entremise du CNRC, le bureau national du Canada au sein d'Eureka. L'exploitation d'Eureka et de la co-innovation s'est révélée une extraordinaire façon dont les Canadiens et Canadiennes peuvent collaborer avec des partenaires étrangers à des projets mutuellement avantageux, accélérer l'atteinte d'objectifs et accroître leur portée sur ces visions partagées.

L'exemple d'Arius Technology illustre on ne peut mieux l'avantage d'Eureka. Cette entreprise canadienne a conçu des systèmes permettant de numériser des chefs-d'œuvre par voie optique, d'en produire des représentations en 3D, puis de les restaurer de façon si détaillée que les partenaires peuvent en imprimer des répliques texturisées. Arius s'est associé à des musées et à des institutions de partout dans le monde, y compris le Musée des beaux-arts du Canada, le Mauritshuis, aux Pays-Bas, le Tate, en Angleterre, et la Société Audubon, aux États-Unis. Arius a numérisé, pour ses partenaires, des trésors artistiques de nombreux peintres célèbres, dont ceux du Groupe des Sept, de Van Gogh, de Monet et de Vermeer.

« Nos deux CTI évoluaient dans la technologie avant de travailler pour le gouvernement et savent comment passer du concept à la réalité en affaires, souligne Paul Lindahl, président-directeur général d'Arius Technology. Eureka était exactement ce qu'il nous fallait, cette collaboration nous allait comme un gant, étant donné la nature de notre entreprise et la direction que nous voulions lui donner. Notre réussite technique et les évaluations de nos programmes ont conféré de la légitimité à Arius Technology qui, à son tour, a inspiré aux investisseurs la confiance nécessaire.

« Un retour à Eureka allait de soi. Le réseau est axé sur les résultats, sur l'efficacité en matière de reddition de comptes et sur un solide financement de la R et D qui a permis à nos partenaires de consacrer leurs autres capitaux au développement des affaires et aux activités de ventes dont dépendait la survie de notre entreprise, ajoute M. Lindahl. Toutefois, la complexité supplémentaire qu'implique la protection de la propriété intellectuelle et la collaboration avec des organisations outremer rend essentielle la présence dans mon camp de quelqu'un d'aussi remarquable que mon CTI. »

Les programmes Défi du CNRC, qui comprennent des partenaires du Canada et qui sont ouverts à des participants d'autres continents, offrent eux aussi des options de collaboration internationale. Plusieurs programmes Défi portent sur des domaines d'intérêts communs, comme des matériaux associés aux combustibles propres qui pourraient être essentiels à la lutte contre les changements climatiques. D'autres domaines, comme l'intelligence artificielle et la cybersécurité, pourraient donner lieu à des technologies révolutionnaires qui joueraient un rôle important dans la création d'emplois dans des secteurs émergents, et ce, dans de nombreux pays.

Le PARI CNRC collabore de près avec des joueurs de l'écosystème qui étayent la capacité du Canada à mieux exploiter ses connaissances et innovations pour la production de solutions aux problèmes sociaux d'autres pays, en particulier ceux qui ont besoin d'une aide collective. Grâce à sa connaissance approfondie de l'écosystème canadien de l'innovation, le PARI CNRC permet une plus grande collaboration internationale en mettant l'accent sur la similitude des défis, les capacités complémentaires et les ressources disponibles et évite le dédoublement pour favoriser la réussite des efforts de collaboration.

## CHAPITRE 3

# LE TRAVAIL ACHARNÉ

Personne ne met en doute le dévouement des entrepreneurs et entrepreneures. Ils sont de célèbres bourreaux de travail qui ne craignent pas d'accumuler de longues heures de travail. On leur a appris que plus ils travaillent, plus ils ont de chances de réussir, et meilleurs sont les résultats obtenus.

Les nuits de travail et les litres de café ou de boisson énergisante font partie du cliché des leaders qui ne doivent leur réussite qu'à eux-mêmes. Imaginez ces entrepreneurs et entrepreneures travaillant d'arrache-pied à la lumière de leur écran, dans un laboratoire, un garage ou un atelier. Le fait de s'acharner jusqu'à l'épuisement est un signe d'honneur, surtout dans la culture des jeunes entreprises.

« Sans sacrifice et sans labeur, on est voué à l'échec », répète-t-on aux entrepreneurs et entrepreneures. Il est vrai qu'au moment de démarrer une entreprise, l'effort nécessaire peut parfois être accablant et quelque peu intimidant, en particulier quand on se lance seul en affaires. Dans de tels cas, les CTI entendent habituellement les entrepreneurs et entrepreneures dire qu'ils craignent plutôt de ne pas travailler assez fort que de fournir des efforts.

Les doutes incessants qui hantent l'esprit des entrepreneurs et entrepreneures en herbe comprennent souvent des notions telles que « Si seulement j'avais travaillé plus fort pour arriver plus tôt sur le marché »

ou « J'aurais dû joindre un plus grand nombre d'investisseurs aujourd'hui ».

Même si plusieurs craignent de rater leur cible, cela ne signifie pas que cette crainte est saine. Et l'idée de « travail acharné » ne se limite pas à pousser fort pour accomplir le travail, loin de là. En jetant un regard critique sur les aspects traditionnels de l'entrepreneuriat, les entrepreneurs et entrepreneures peuvent atténuer leurs soucis et s'éviter un travail excessif, à la fois inutile et contreproductif.

Ces entrepreneurs et entrepreneures peuvent s'appuyer sur une équipe chevronnée du PARI CNRC qui les guidera dans tous les aspects de leur processus d'innovation. Cette aide comprend la présence d'un ou une CTI dans leur camp pour leur proposer des solutions leur permettant de rationaliser leurs procédés et leurs efforts, sans toutefois sacrifier leur santé et leur bien-être. Les CTI, qui ont tissé des relations de longue date avec des entrepreneurs et entrepreneures, et avec des innovateurs et innovatrices, peuvent être utiles d'innombrables façons.

Il ne sera tout de même pas de tout repos de transformer une vision entrepreneuriale en réalité. On crée rarement de nouveaux produits ou services ou de nouvelles entreprises sans y mettre de l'ardeur. Mais il existe des manières de déployer à bon escient ses efforts herculéens, d'une façon productive qui suit un plan, et ce, sans se brûler.

On pourrait dire qu'il suffit de « travailler intelligemment, plutôt que de travailler fort », mais ce n'est pas si simple, car de nature, les entrepreneurs et entrepreneures donnent sans compter pour réaliser leur vision. Il n'y a aucun doute là-dessus. Toutefois, ce type de personnalité peut avancer de façon stratégique pour peu qu'elle ait consacré le temps nécessaire à mener des recherches poussées. Avant de choisir une stratégie ou une voie, il est sage de planifier en conséquence. Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices peuvent écouter des balados, lire des ouvrages et demander conseil à des gens qui ont suivi un parcours semblable ou qui sont prêts à les faire profiter de leur expérience.

Les gens qui prennent la peine de planifier, plutôt que de se précipiter et de réagir, sont mieux préparés; il se pourrait même que le processus leur soit agréable, ce qui rend le fruit de leur travail encore plus doux.

Le travail acharné ne se limite pas à un simple moyen d'atteindre des objectifs, quels qu'ils soient. Il sert aussi à montrer à tout le monde —

aux investisseurs et investisseuses, aux partenaires, aux futurs employés et employées, et aux clients et clientes — que cette entreprise ou cet entrepreneur ou entrepreneure est une force de la nature qu'il ne faut pas sous-estimer.

## Ne laisser derrière soi que de bonnes impressions

Darcy Amendt d'Arctic Spas s'est rendu de l'autre côté du monde pour réparer un bain à remous. Cela s'est même produit plus d'une fois, selon son CTI, qui raconte l'histoire suivante.

Arctic Spas était sur le point de prendre de l'expansion en conquérant d'immenses marchés. L'entreprise avait récemment ouvert un bureau de vente et de distribution européen, qu'elle avait établi au Royaume-Uni (R.-U.). L'une des premières ventes de ce bureau avait été réalisée en Europe du Nord. Ce client comptait exhiber le bain à remous lors de son anniversaire, dont la date approchait.

Malheureusement, ledit bain ne fonctionnait pas. Le personnel du nouveau centre de distribution d'Arctic Spas au R.-U. ne savait pas comment s'y prendre pour le réparer, car il ne connaissait pas encore à fond le produit. Puisque ce bain était le premier vendu et expédié à partir du R.-U., personne de ce côté de l'Atlantique ne pouvait rien faire pour aider le client. M. Amendt a donc sauté dans l'avion, s'est rendu dans le pays du client et a réparé lui-même le fameux bain.

Aux dires du CTI, le client était stupéfié. M. Amendt a trouvé le problème, il l'a réparé, et il est même resté pour fêter le client. Mais l'histoire ne s'arrête pas là, puisque l'hôte de la fête était lui-même entrepreneur, comme la plupart de ses invités. La qualité du bain a impressionné tout le monde, et le service à la clientèle qu'offrait M. Amendt aussi. Au point où presque tous les convives ont fini par s'acheter un bain à remous d'Arctic Spas.

La partie la plus intéressante de l'histoire dépasse ce résultat. Lorsqu'on a interrogé M. Amendt au sujet de cette situation, il n'était pas certain de se souvenir des détails. Les événements s'étaient bel et bien produits, mais il avait fait quelque chose de semblable à de nombreuses reprises — sauter

dans un avion pour aller régler un problème — parce qu'il n'était tout simplement pas question de laisser un problème non résolu et que personne d'autre ne pouvait s'en occuper.

M. Amendt croit que ce premier bain à remous vendu en Europe a été installé à flanc de montagne, en Norvège. Pour sa part, le CTI croit que c'était en Suède. Mais il y a aussi eu des voyages en Australie. Une fois, M. Amendt a trouvé une source pour le moins exotique à la vibration signalée par le client, au Texas : le coupable était un serpent à sonnette qui s'était glissé à l'intérieur du dispositif.

« Cette mentalité est l'une des raisons expliquant la croissance perpétuelle de notre entreprise, affirme M. Amendt. En travaillant aussi fort, on se bâtit une réputation. Une personne qui voit ce que l'on fait, comme ce client norvégien, ou ce distributeur du R.-U., en parle à ses clients, ou à ses amis. Cette personne leur dit : "Ces gens sont comme les *Marines*, ils ne laissent personne derrière." Notre publicité en parle, on se le dit sur le plancher de vente et les clients le répètent à leurs amis : "Pas de souci, ces gens s'occupent de vous". »

M. Amendt est d'avis que le chef d'entreprise doit incarner cet idéal de service, surtout s'il s'attend à ce que son personnel en fasse autant.

« On ne doit pas s'attendre à ce que nos employés fassent quelque chose que l'on ne ferait pas soi-même, déclare M. Amendt. Si l'on s'attend à ce que nos employés s'occupent des gens, nous avons intérêt à nous occuper nous-mêmes des gens. »

Un travail acharné déployé à bon escient peut faire des merveilles. Non seulement l'entrepreneure ou l'entrepreneur établit-il ainsi une bonne réputation au sein de l'industrie, mais il sert aussi d'exemple pour l'entreprise, un exemple que tout le monde peut être fier de représenter.

## Bien percevoir la situation

Tout le monde ne peut pas se rendre à l'autre bout du monde pour montrer son sérieux. L'histoire de M. Amendt montre un scénario idéal de ce à quoi on peut être prêt pour fournir l'effort surhumain qui s'impose. Mais chacun doit connaître ses limites. Quand on a la chance de collaborer

avec des partenaires dignes de confiance, on peut compter sur le fait que d'autres surveillent le travail pour que chacun y contribue dans la mesure de ses capacités.

Lorsque les partenaires de Club Penguin, Dave Krysko, Lane Merrifield et Lance Priebe n'en étaient qu'à leurs débuts, M. Krysko a pris l'initiative de jouer un rôle de soutien, alors que les deux autres travaillaient au développement. La construction d'un monde virtuel pour enfants semblait, aux yeux de M. Krysko, un jeu mieux adapté aux jeunes. Il se sentait donc plus apte à soutenir ses partenaires de toutes les façons possibles.

Il avoue être un tenant enthousiaste d'une philosophie du leadership qui bouleverse les modèles traditionnels. Dans sa version, les leaders partagent le pouvoir et font passer en premier les besoins des autres, qu'ils soient employés ou partenaires. Il a évalué ses forces et les façons dont il pourrait contribuer le mieux possible à l'entreprise, pour le bien de tous.

« J'étais plus âgé que les deux autres et ma situation me permettait d'injecter la plus importante somme d'argent quand nous avons lancé Club Penguin. Je ne connaissais pas aussi bien le produit que Lance, et je n'avais pas l'énergie de Lane, mais je leur ai dit : "Nous serons tous les trois partenaires à parts égales, mais je ne suis pas fait pour la tâche ardue. Donc je vais servir de soutien. Je vais vous soutenir tous les deux et vous aider à faire ce que vous devez accomplir, peu importe ce que c'est." Je contribuais aux grandes décisions, et tout allait très vite à l'époque, mais mon style de leadership fait en sorte que je cherche d'abord à soutenir les gens, à les aider à avancer. On ne pense pas à soi. Il faut en prendre conscience rapidement. »

Il est primordial de voir le travail acharné sous un jour positif. Chez les entrepreneurs et entrepreneures, cette attitude doit être intériorisée et commune aux clients et clientes, aux employés et employées, et aux membres de la famille; elle doit même être partagée avec les investisseurs et investisseuses. Ainsi, l'entrepreneur ou l'entrepreneure s'assure que le travail ne consumera pas tout sur son passage.

Arlene Dickinson de Venturepark et de l'émission *Dragon's Den* croit que même les entrepreneurs et entrepreneures les plus passionnés et dont la détermination est la plus féroce ont besoin de recul et d'un coup de main.

« Toute personne qui veut réussir en affaires doit être consciente d'elle-même. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire de travailler 120 heures par semaine pour être pris au sérieux, mais en même temps, je ne sais pas comment on peut réaliser sa vision sans qu'elle nous consume, avance Mme Dickinson. On ne dirait jamais à un athlète : "Sois un athlète de 9 à 5." On ne dirait jamais à un artiste : "Ne touche pas à tes pinceaux le soir." Il est dans leur nature de le faire. Quand on veut être entrepreneur ou entrepreneure, on doit vivre l'entrepreneuriat, on doit l'avoir dans la peau. Il ne faut pas punir ce genre de dévotion, mais il ne faut pas non plus en profiter. Je me suis retrouvée des deux côtés de cette médaille, une entrepreneure et une investisseuse. Maintenant, le regard que je porte est celui d'une investisseuse, et je dois faire tout en mon pouvoir pour soutenir les gens en qui j'investis.

« Il arrive que j'investisse en quelqu'un, puis que je commence à le comprendre comme personne, ajoute Mme Dickinson. Je vois les caractéristiques qui influencent ce qu'est cette personne. Et parfois, quand on voit ces gens commencer à faire de mauvais choix (par exemple se surmener, ou en prendre plus qu'ils ne le peuvent), ou quand ils n'écourent plus les conseils qu'ils reçoivent, ça peut être un signe d'arrogance, ça peut montrer qu'ils manquent de conscience de soi, qu'ils ne font pas ce qui est le mieux. »

Un manque de ce type de conscience de soi peut être une pierre d'achoppement pour les entrepreneurs et entrepreneures en herbe; des leaders bien établis peuvent eux aussi tomber dans le piège. Paul Lee, de Vanedge Capital et EA, a lui aussi vu le monde des affaires de plusieurs points de vue, de celui d'entrepreneur d'une nouvelle entreprise à celui de dirigeant d'une grande société, en passant par celui d'investisseur. À son avis, les fondateurs et fondatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures qui ne sont pas conscients de leur façon de travailler peuvent même nuire à la valeur de leur entreprise.

M. Lee considère que les entrepreneurs et entrepreneures doivent adopter une vision à long terme et garder à l'esprit que pour les investisseurs et investisseuses, les entrepreneurs et entrepreneures constituent un actif au même titre qu'une technologie ou un produit. Comme investisseur, M. Lee ne veut pas voir le dirigeant d'une entreprise s'épuiser à l'ouvrage.

« Certains entrepreneurs abordent avec bravade leur acharnement au travail, explique-t-il. Un investisseur qui finance une entreprise sait que l'entrepreneur est prêt à travailler dur. Mais l'entrepreneur doit gérer le risque de s'épuiser, parce que s'il tombe, tout le monde est cuit.

« Les investisseurs composent sans arrêt avec le risque et l'épuisement professionnel. L'attitude voulant que le surmenage "fasse partie de la vie d'entrepreneur" est nuisible. Mais elle est particulièrement fréquente lorsqu'une entreprise commence à croître. À cette étape, par définition, les entreprises augmentent la cadence, elles évoluent et se développent, mais cela ne veut pas dire que tout ce travail additionnel doit retomber sur les épaules d'une seule personne. Il faut alors savoir établir des priorités et gérer son temps », estime M. Lee.

## Urgence n'est pas synonyme d'importance

Dans ses fonctions au sein de Vanedge, M. Lee passe beaucoup de temps à accompagner des fondateurs et fondatrices d'entreprises. Il les aide à comprendre ce qui est souvent difficile à saisir pour les gens dotés d'une grande ambition.

« Je leur dis que moins, ce n'est pas moins. Ce que j'essaie de faire, c'est de rappeler aux entrepreneurs que quoiqu'ils disent et quoiqu'ils souhaitent, même ardemment, une journée ne compte véritablement que 24 heures. Le risque d'épuisement est très réel. À court terme, il se peut que l'entrepreneur gagne du temps ou économise en se poussant à ce point, mais à long terme, il risque de causer des dégâts.

« Les dirigeants doivent apprendre à établir des priorités et, ce qui est encore plus important, à distinguer ce qui est important de ce qui est urgent. L'important et l'urgent se livrent une lutte perpétuelle. Certaines tâches sont "urgentes" : elles sont régies par un échéancier ou nécessaires à l'accomplissement d'une étape essentielle. D'autres tâches sont "importantes" : elles ne font peut-être pas l'objet d'une échéance, mais elles sont tout de même valables et nécessaires. C'est le cas de plusieurs tâches, comme celles entourant l'amélioration du processus d'établissement d'un budget ou de prévisions, l'embauche de personnel, l'établissement d'un horaire, ou la "qualité". Le souci de qualité n'est pas une tâche tangible

que l'on peut considérer comme terminée, et il risque d'être négligé, puisqu'il n'est ni urgent ni associé à un échéancier. Les gens s'occupent des questions urgentes parce qu'elles doivent être gérées, mais ce faisant, ils risquent de remettre des aspects dont dépend leur réussite. »

Les solutions que propose M. Lee n'ont rien de sorcier. Elles se résument à la gestion du temps et à la délégation.

« Dès qu'une personne se sent entièrement responsable d'un projet ou d'une entreprise, on risque d'avoir des problèmes, explique M. Lee. Quand on lance une entreprise, il faut apprendre à gérer son temps. La croissance d'une compagnie comprend une transition de "petite entreprise" à "entreprise légèrement plus grande", surtout du point de vue du fondateur. Celui-ci devient peu à peu expert en tout ce qui a trait à l'entreprise. Non seulement le produit principal, mais aussi ce qui accompagne la croissance, comme l'établissement d'un budget, l'embauche et la gestion. Un dirigeant ne peut pas, à lui seul, mener toutes ces tâches à bien; il doit apprendre à déléguer, et cette capacité n'est pas toujours facile à maîtriser. »

Il peut être difficile de déléguer. L'esprit qui pousse les entrepreneurs et entrepreneures à créer une entreprise les pousse aussi à essayer de tout faire à eux seuls, à ne rien confier à d'autres. Trop souvent, ils se croient les seuls à comprendre suffisamment leur entreprise. Parfois, ils peuvent se froisser que quelqu'un d'autre se révèle plus doué qu'eux pour une tâche critique. Ces deux problèmes sont une question d'amour-propre, que l'on peut surmonter grâce à la discipline, à la conscience de soi et à une orientation efficace.

« Plusieurs entrepreneurs ont besoin d'accompagnement pour surmonter de tels problèmes, estime M. Lee. Nous leur expliquons qu'ils peuvent peut-être faire A, et puis B, et puis C aussi, mais qu'ils ne doivent pas oublier les notions de risque et de valeur. S'ils consacrent du temps à un aspect de moindre valeur, ils en consacreront moins à un autre aspect, dont la valeur est plus élevée. »

L'étape de la délégation est essentielle à l'établissement de priorités entre ce qui est urgent et ce qui est important, ce qui va de pair avec la gestion du temps. Les entrepreneurs et entrepreneures qui arrivent à mettre ces processus en pratique et à les combiner réduiront l'écart qui les sépare du succès.

## Le travail acharné se présente différemment d'une entreprise à l'autre

Le cliché des journées de 18 heures et des nuits blanches ne reflète la réalité que de certains entrepreneurs et entrepreneures, et de certains innovateurs et innovatrices œuvrant dans certains domaines.

Pour d'autres, le travail acharné prend plutôt la forme de moments qu'ils s'accordent et accumulent pendant des mois ou des années pour garder leur idée bien vivante. Il s'agit ici de courts moments consacrés de temps à autre à faire avancer un projet qui, un jour, formera la base d'une nouvelle entreprise.

Dave Leger, de Loop Energy, a consacré 11 années à s'accorder de tels moments, à s'y concentrer et à les exploiter. Un jour, ces heures de travail ont mené à ce qui deviendrait l'innovation principale sur laquelle repose une entreprise de piles à combustible révolutionnaires.

« C'était en 1998, et j'ai joui d'une certaine liberté financière pendant un moment. Cette liberté m'a permis de retourner aux études et de me soumettre à la torture d'examiner la base de données américaine sur les brevets liés à des modems à composition automatique, raconte M. Leger. En m'attaquant à la base de données, j'ai pu constater que mon idée de pile à combustible était différente de toutes les autres. J'ai lu tout ce que je trouvais sur les plaques bipolaires. Cette recherche s'est poursuivie pendant des années, un moment à la fois. J'ai toujours fait dans l'entrepreneuriat, d'une façon ou d'une autre, donc lorsque l'autre entreprise que je dirigeais a fermé ses portes, en 2009, j'ai pu me lancer à fond avec Loop. J'ai fait mon petit bonhomme de chemin et j'ai poussé mon idée en attendant que l'on me dise qu'elle ne fonctionnerait pas. Mais ça ne s'est jamais produit. »

Trop souvent, ce type de travail prolongé est passé sous silence lorsqu'on raconte la réussite d'une entreprise. Les médias traditionnels et les nouvelles plateformes médiatiques font état des sprints et des succès instantanés, pas des marathons. Ryan Holmes, fondateur et ancien président-directeur général de la plateforme de gestion de médias sociaux Hootsuite, a lui aussi connu un marathon entrepreneurial.

« Même si 20 années s'étaient écoulées entre la fondation de ma première entreprise et l'essor de Hootsuite, les gens ont parlé d'une réussite instantanée, raconte-t-il. La valeur du travail acharné réside en ce qu'il nous

montre à focaliser notre attention et à persévérer pendant d'innombrables heures. Mais l'aventure a été extraordinaire, bâtir une entreprise qui compte des milliers d'employés et des millions de clients. Elle a changé ma vie. »

Lorsqu'on travaille à construire une entreprise à partir de rien, le temps peut nous filer entre les doigts, constate Michelle Laflamme, présidente et présidente-directrice générale d'Emovi. Son entreprise, qui évolue dans le milieu médical, se spécialise dans les technologies d'aide en cas de blessure aux genoux. Les travaux initiaux ont de loin dépassé l'échéancier de départ. Même en tenant compte du fait que l'industrie des équipements médicaux a la réputation de voir s'écouler de longues périodes entre l'idée et la mise en marché, l'histoire de Mme Laflamme tient du roman-fleuve.

« Notre produit principal, le KneeKG, a été imaginé en 1994 par des chirurgiens qui souhaitaient en savoir davantage sur le mouvement du genou. Ils pensaient y parvenir en deux ans, se remémore-t-elle en riant. En 2007, nous avons préparé un plan d'affaires. Je pensais alors pouvoir lancer le produit et le commercialiser en 2013, mais il nous a fallu 10 années plutôt que 6 pour en arriver là. Il nous a fallu beaucoup de temps pour recueillir des données, trouver du financement et comprendre le marché.

« Il n'y a pas grand-chose d'autre à faire pour réduire ces délais que de se retrousser les manches et de travailler. Quelque chose prend toujours plus de temps que prévu, ou plus d'argent, ou d'autres éléments à tenir en compte font surface. Mais une fois que l'on a un bon plan, et de la conviction, on prend confiance en soi et en son projet. Et on ne lâche pas. C'est plus difficile que prévu, mais on persévère. La détermination est au cœur de toute aventure entrepreneuriale. »

Lorsque les progrès sont lents, ils peuvent sembler inexistantes. Souvent, il s'agit alors de compartimenter son rêve entrepreneurial et d'ajuster ses attentes. La vie poursuit son cours indépendamment du rêve. Les entrepreneurs et entrepreneures vont de l'avant.

« Il faut simplement attiser la flamme, estime Paul Westdal, président de TheoryMesh. Mon partenaire Don Murray et moi avons procédé ainsi pendant 10 ans avec BMW Canola, jusqu'à ce que nous trouvions un partenaire qui disposait de fonds. Il suffit d'avancer tout doucement, avec les ressources dont on dispose, d'avancer à pas de tortue, et ça prend du temps et des efforts.

« Et il faut être passionné pour vivre sur une planète où une seule autre personne a la motivation nécessaire pour continuer à avancer. Don et moi avions chacun un autre emploi et une famille, raconte M. Westdal. Le mot “adversité” serait trop fort; nous obtenions des résultats encourageants. Pendant des années, si nos résultats nous donnaient le feu vert, nous avançons. Et nous arrêtons aux feux rouges. Il faut que la passion dépasse la quête d’argent ou de récompenses. Un simple intérêt pour l’argent ne suffit pas pour surmonter les difficultés. »

## Apprendre à connaître ses forces

Scott Phillips, de StarFish Medical, rencontre deux types de leaders lorsqu’il travaille auprès d’entreprises en croissance. StarFish ne fait pas de développement de produit en soi, mais offre plutôt des services d’experts-conseils et de maître d’œuvre pour des entreprises qui cherchent à créer des dispositifs médicaux. Par conséquent, M. Phillips a passé beaucoup de temps à côtoyer des entreprises en croissance ou toutes nouvelles.

« Il y a les innovateurs et les exécutants, explique-t-il. C’est-à-dire des gens qui lancent des projets, et des gens qui les mènent à terme.

« Les innovateurs mettent des projets en marche. Ils ont des idées nouvelles. Ils sont capables de cerner le type de problème qu’ils résoudront et de définir en quoi leur approche est différente de celle des autres. Ils posent des questions. Ils examinent la nature du problème. Et ils détestent les contraintes.

« Prenons l’exemple d’une entreprise de haut-parleurs, poursuit M. Phillips. L’innovateur sait d’instinct pourquoi il a choisi ce secteur. Il voit ce qui distingue sa technologie et en quoi son produit répondra au problème que pose le matériel audio existant. Voilà ses forces.

« Les exécutants, eux, sont ceux qui mènent le projet à terme. Ils découpent le problème en morceaux et posent des questions jusqu’à les éradiquer. Ils cherchent le détail. Pour eux, les contraintes servent de guides; elles leur sont nécessaires, explique M. Phillips. Pour reprendre l’exemple des haut-parleurs, un exécutant posera des questions sur la tension électrique, sur la hauteur, sur le poids, le réglage du volume, les prix.

Il demandera combien on souhaite en fabriquer et cherchera à clarifier ce que le haut-parleur devra faire et à quoi il devra ressembler. »

Pour suivre le conseil de M. Phillips, les gens doivent reconnaître, parmi ces deux types, celui qui leur correspond le mieux. Ceux qui se perçoivent comme des innovateurs ou des innovatrices auront probablement besoin d'aide pour définir les détails d'un projet pour lui donner une forme utilisable. Par contraste, ceux qui se perçoivent plutôt comme des exécutants ou des exécutantes sont probablement des prodiges lorsque vient le temps de concevoir un plan de production. Mais ces exécutants et exécutantes ont probablement du mal à définir la proposition en matière de valeurs ou à décrire la clientèle idéale.

Que l'on soit innovateur ou innovatrice, exécutant ou exécutante, le fait de connaître ses forces ne résout qu'une partie du casse-tête. Il faut aussi trouver quelqu'un qui complète ses compétences naturelles ou innées.

« Pour réussir, les deux côtés sont vraiment nécessaires, affirme M. Phillips. Il ne faut jamais laisser l'exécutant commencer, ni l'innovateur terminer. Ces deux types peuvent aussi s'affronter, si l'on n'y prend pas garde. Les exécutants peuvent trouver que les innovateurs sont peu fiables; les innovateurs peuvent trouver les exécutants étouffants. Mais avec un bon équilibre, on peut accomplir beaucoup de choses. »

## Derrière le tour de magie

Ce qui distingue les innovateurs et innovatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures est leur indéfectible volonté de travailler fort et de mener le projet à bien. D'autres se satisferaient du strict minimum, s'ils pouvaient s'en tirer sans faire plus. De ce point de vue, le travail acharné est une sorte de superpouvoir dont disposent les gens qui sont prêts à s'atteler à la tâche quand d'autres ne seraient pas prêts à le faire. Si une grande partie de ce chapitre traite de façons de modérer ou de rationaliser le travail, dans certains cas, un travail acharné est la seule solution.

La meilleure manière d'illustrer ce genre de situation est d'évoquer le tour de cartes d'un magicien. Celui-ci demande à un volontaire deux choses très simples : choisir une carte, puis choisir une sorte de thé. Tirer

une carte d'un jeu est un point de départ classique pour un magicien; il n'y a rien là d'exceptionnel. Ici, le choix de la carte peut sembler aléatoire, mais il n'en est rien. Le magicien utilise une astuce qui pousse le volontaire à choisir « au hasard » une carte précise. C'est dans le reste du tour que se situent la performance, le métier et le travail acharné.

Une fois que le volontaire a tiré la carte, le magicien lui demande de choisir une enveloppe de thé parmi une vaste sélection de boîtes de thé toutes neuves et encore scellées. Le volontaire peut choisir le thé qu'il veut. Il développe la boîte, l'ouvre, puis en tire un unique sachet encore scellé. Le moment fort du tour de magie se produit lorsqu'il ouvre l'enveloppe du sachet de thé et trouve la carte qu'il a tirée à l'intérieur.

Comment a fait le magicien? S'agit-il d'un tour de passe-passe, ou de vraie magie? En fait, il y est arrivé au prix d'un travail acharné. Avant de faire ce tour, le magicien a passé des heures à ouvrir chaque boîte, ainsi que chaque sachet de thé, à y placer une copie de la carte prédéterminée, puis à resceller le tout. Comparé au travail de préparation accompli au préalable pour créer ce moment d'enchantement, le travail effectué en compagnie du volontaire compte à peine.

Lorsque les innovateurs et innovatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures cherchent à transformer leur rêve en réalité, ils souhaitent que le sens de leur labeur soit durable. Plus durable que l'espace d'un tour de magie, mais la leçon est la même. Pour créer de la magie, il faut y mettre les efforts.

## Surmonter les inconvénients du travail acharné

Dans de nombreux secteurs, la culture de jeune entreprise et la vie d'entrepreneur ou d'entrepreneure comportent encore certains aspects toxiques qui peuvent remonter à la surface. Même si l'on reconnaît de plus en plus les comportements stéréotypés et malsains qui mènent au surmenage et à l'épuisement professionnel, nombreuses sont encore les personnes ambitieuses qui se poussent jusqu'à atteindre ou à dépasser leurs limites.

Il n'existe aucune donnée solide sur la somme de travail que déploie un fondateur ou une fondatrice d'entreprise « typique ». Toutefois, on peut facilement parler de plus de 60 heures par semaine, si l'on se fie aux données anecdotiques, aux recherches menées au sein de l'industrie, aux discussions

en ligne et aux observations menées par des CTI auprès de fondateurs et de fondatrices. Certains affirment même qu'ils dépassent la centaine d'heures par semaine. Selon certaines recherches, les fondateurs et fondatrices d'entreprise consacrent 75 pourcent d'une semaine au travail. Il ne leur reste plus que 25 pourcent de leur temps à consacrer à des activités essentielles non liées au travail, comme dormir, manger, faire des courses et passer du temps entre amis ou avec la famille.

Plusieurs personnes qui voient leurs proches s'imposer un tel déséquilibre se disent qu'ils ne commettront pas la même erreur et choisissent d'éviter toute aventure entrepreneuriale. Mais qu'arrive-t-il si une petite voix dans leur tête les pousse tout de même dans cette direction? Ces fondateurs et fondatrices ont alors tendance à choisir délibérément d'imposer des limites strictes à leurs efforts et à mettre l'accent sur leur famille et sur leur bien-être personnel.

« Quand j'étais enfant, mon père était un entrepreneur, raconte Amanda Rhyno, fondatrice de Nourished Magnesium. Il travaillait si fort que la plupart du temps, nous ne le voyions tout simplement pas. Il n'arrivait pas à se séparer du travail et ça avait un effet sur moi. Je n'ai jamais voulu exploiter ma propre entreprise lorsque j'étais enfant. Évidemment, il a lancé son entreprise il y a 40 ans; c'était une autre époque, c'était très différent. Si je peux, moi, lancer quelque chose sur les médias sociaux et atteindre un public, il devait, lui, aller frapper aux portes.

« J'ai pris la décision d'emprunter un chemin peu fréquenté. Mon souhait le plus ardent est d'être présente comme mère et d'élever ma fille de façon très consciente, pas de l'expédier constamment dans différentes garderies, dans différents foyers et entre différentes mains, affirme Mme Rhyno. J'observe les fondateurs de ma communauté qui ont commencé en même temps que moi. Plusieurs de ces entreprises se sont développées plus que la mienne, parfois de façon fulgurante. Mais nombre de ces fondateurs travaillent de 12 à 15 heures par jour, chaque jour. Peut-être n'ont-ils pas vu leurs enfants depuis deux semaines. Je ne veux pas de ça.

« Parfois, les gens ne voient pas du même œil les entrepreneurs qui font de tels choix. On en finit par se demander : "Pourquoi ne puis-je pas fournir plus d'efforts? Devrais-je participer à plus d'activités, concevoir plus de produits?" Mais cette voie est celle que j'ai choisie. Il y a un ou

deux ans, je m'en faisais plus à ce sujet que maintenant. Les gens qui jugent ne comprennent habituellement pas ce que comporte ce mode de vie, ajoute Mme Rhyno. On fait tout seul : gérer une entreprise, élever un enfant, préparer les dîners, créer des produits. On ne peut pas toujours prendre tous les appels ou participer à toutes les activités. Les autres tirent leurs propres conclusions, et on ne peut pas constamment raconter notre histoire à tout le monde. J'ai la conviction d'avoir choisi la voie qui me convient le mieux, à moi. »

Les entrepreneurs et entrepreneures doivent reconnaître que le travail acharné prend une forme différente d'une personne à l'autre. Lancer une entreprise exige des efforts, mais faire face à ses obligations au quotidien aussi. Même sans compter les obligations concurrentes liées aux affaires, il n'est pas de tout repos d'élever un enfant, de s'occuper de parents vieillissants ou de payer son prêt hypothécaire. Mme Rhyno a mentionné à quel point il peut être difficile de faire fi du jugement que portent les autres ou de le vaincre. Cette difficulté pèse sur les fondateurs et fondatrices d'entreprise qui se mesurent à leurs pairs ou à leurs propres attentes, lorsqu'elles sont élevées. Il est donc essentiel pour chaque entrepreneur ou entrepreneure de tracer la voie qui lui convient, comme l'a fait Mme Rhyno.

## Comprendre le prix à payer pour réaliser ses rêves

Lorsque Disney a fait l'acquisition de Club Penguin, Lane Merrifield s'est vu propulsé en position de leadership au sein de l'une des plus grandes sociétés de divertissement au monde. Le temps et l'attention qu'exigeaient ses nouvelles fonctions ont atteint des sommets jusqu'alors inimaginables. Avec le recul, il constate que sa vie professionnelle ou sa vie familiale ont parfois dû passer au second plan.

À l'apogée du succès de Club Penguin, M. Merrifield se souvient d'avoir dû choisir où concentrer son attention : ses enfants ou des millions d'autres. « J'aime croire que je m'en suis bien sorti, mais j'ai aussi trébuché, comme tout le monde. Il faut s'apprêter à peser ces facteurs et y réfléchir en temps réel. On tente parfois de choisir des sacrifices personnels qui

préservent l'intérêt de tout le monde, comme assister au concert des enfants puis les mettre au lit, avant de retourner au bureau pour y travailler toute la nuit. On fait de son mieux pour manœuvrer. En fin de compte, j'ai parfois pu mettre mes enfants à l'avant-plan, et parfois non, malheureusement. J'ai dû leur présenter mes excuses et leur demander pardon. Je ne pouvais tout simplement pas être partout à la fois.

« Le chemin est parsemé de sacrifices nécessaires. J'ai pris la décision de ne jamais m'absenter plus de quelques jours à la fois. Parfois, cette décision pouvait entraîner 18 heures de vol, je pouvais passer plus de temps dans les airs que sur la terre ferme, en Australie, ou à Londres, partout dans le monde.

« Ai-je été parfait? Non. Mais ai-je fait de mon mieux? Certainement. Je sais que je peux regarder mes enfants dans les yeux et leur affirmer que j'ai pris les meilleures décisions que je pouvais prendre. Ils ont parfois gagné et ils ont parfois perdu, mais dans mon for intérieur, je suis persuadé d'avoir fait ce qu'il fallait. Et c'est le mieux que l'on peut espérer. »

On ne doit pas craindre que le travail acharné fasse nécessairement partie du parcours entrepreneurial vers la réalisation d'une vision. Ce qui compte, c'est que les choix que fait chaque entrepreneur ou entrepreneure lui conviennent, pour son bien et pour celui de son entourage.

Mais des compromis seront toujours nécessaires : comme le dit Paul Lee, chaque journée ne compte que 24 heures. Et si l'on ne peut pas être physiquement à plus d'un endroit à la fois, les technologies vidéo et le wifi aident de plus en plus d'entrepreneurs et d'entrepreneures à combler l'écart entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

En faisant une présentation à un investisseur ou une investisseuse depuis son domicile, un entrepreneur ou une entrepreneure peut se rendre disponible l'après-midi même pour accompagner un proche à un rendez-vous. De même, un entrepreneur ou une entrepreneure peut, grâce au clavardage vidéo et aux réseaux sociaux, converser rapidement avec un conjoint ou une conjointe, un parent, un ou une enfant, ou un ami ou une amie avant de se présenter à une réunion d'affaires à l'autre bout du monde.

À chaque étape de leur carrière, quelle que soit la taille de l'entreprise, les entrepreneures ou entrepreneurs ambitieux et dévoués doivent

apprendre à établir des priorités, à choisir ce qui est important plutôt que ce qui est urgent, et ce qui correspond le mieux à leur plan d'affaires et à leurs besoins personnels. Ce faisant, ils peuvent compter sur des CTI qui ont établi avec eux des relations durables et qui sont déterminés à les épauler dans la recherche de moyens qui optimiseront leur parcours entrepreneurial.

Les entrepreneurs et entrepreneures doivent aussi s'efforcer d'apprendre à mieux déléguer et à rationaliser leurs efforts afin d'atteindre une saine charge de travail, tant pour eux-mêmes que pour leur équipe. Lors d'un sprint, comme lors d'un marathon, de tels choix peuvent mener à une vie professionnelle active, mais enrichissante, ou à la menace très réelle d'un épuisement.

La façon dont ces entrepreneurs et entrepreneures, et ces innovateurs et innovatrices réconcilient leurs choix, quels qu'ils soient, les définit en tant que personnes. En définitive, loin d'être intrinsèquement destiné à un surmenage inconditionnel, l'entrepreneur ou entrepreneure doit, par son travail acharné, viser des objectifs clairs.

## CHAPITRE 4

# NE PAS PERDRE SON TEMPS

Lorsqu'ils planchent sur une innovation ou sur leur entreprise, certains entrepreneurs et entrepreneures, et certains innovateurs et innovatrices semblent porter des œillères : ils n'ont d'yeux que pour leur projet. Ils peuvent négliger leur vie personnelle, se priver d'aller prendre l'air, oublier de bien s'alimenter ou de faire de l'exercice et mettre tout le reste en veilleuse. Tout moment passé à autre chose qu'à écrire du code, à construire un prototype ou à réseauter est perçu comme une perte de temps.

S'il est vrai que travailler fort n'est pas toujours utile, il est aussi vrai que perdre son temps n'est pas toujours mauvais. L'entrepreneur ou entrepreneure doit trouver un équilibre entre les deux, et la tâche n'est pas aisée pour les gens motivés qui se sentent responsables du succès de leur entreprise. Parfois, la meilleure façon de prendre du recul et de se ressourcer est de faire une pause et de changer d'activité avant de retourner au travail pour résoudre un problème ou développer une affaire.

Une activité que certains voient comme une perte de temps peut sembler essentielle à d'autres, aux investisseurs et investisseuses, ou à d'éventuels partenaires d'affaires, par exemple. Il peut être tentant pour les innovateurs et innovatrices de se concentrer sur des tâches qu'ils préfèrent ou voient comme prioritaires, mais ils ne peuvent pas consacrer tout leur temps à résoudre des problèmes et à perfectionner leurs créations.

Les CTI s'efforcent d'acquérir une compréhension complète ou globale de l'entreprise de leurs clients et clientes, et de leurs stratégies d'affaires. Ils peuvent ainsi offrir une expertise qui aide leur clientèle à se concentrer sur les aspects qui nécessitent la plus grande attention.

Pour les entrepreneurs et entrepreneures, et pour les innovateurs et innovatrices, prendre ses affaires en main peut exiger qu'ils recrutent de nouveaux talents pour élargir le champ de compétences de l'équipe, planifier la gestion des produits, faire connaître l'entreprise et ses innovations, mener des activités telles que la recherche d'investissements, voire prendre soin d'eux-mêmes.

Les innovateurs et innovatrices se butent à un obstacle lorsqu'ils n'arrivent pas, faute de compétences ou de motivation, à élargir leurs habiletés et à porter leur attention sur quelque chose d'autre. Les gens qui ne s'intéressent qu'à une seule technologie ou à un seul produit feraient mieux de s'en tenir à une carrière en R et D que de se lancer dans l'entrepreneuriat. Celui-ci exige en effet plus de temps et des compétences plus diverses pour porter une idée de génie à travers les nombreuses étapes de réalisation et d'adaptation qui lui permettront de percer un secteur ou de se retrouver sur les tablettes d'un magasin.

« L'entrepreneuriat est la meilleure école de type MBA. On y apprend tout : la finance, la pensée à long terme, comment tisser des liens avec les gens, comment apprendre d'eux, explique Martin Basiri, président-directeur général d'ApplyBoard. Égoïstement, je considère que ma croissance personnelle est l'aspect le plus stimulant de l'entrepreneuriat. Le fait que je peux apprendre des choses dont je n'aurais même jamais imaginé l'existence. Je peux maintenant penser en termes très larges et souvent, je tombe pile, je peux gager dessus et gagner. C'est une vie de rêve. »

Né en Iran, M. Basiri voulait faire une maîtrise au Canada. Il ne savait pas par où commencer pour soumettre des demandes dans des universités canadiennes et avait besoin d'aide pour distinguer l'information et les personnes dignes de confiance. ApplyBoard est le fruit de son expérience : des difficultés qu'il a dû surmonter et des leçons qu'il a tirées de son parcours. Cette plateforme technologique met en lien des universités, des étudiants et des partenaires en recrutement en facilitant le repérage, le processus de demande et l'entrée dans des programmes d'études à l'étranger. M. Basiri a bel et bien décroché une maîtrise en génie mécatronique de

l'Université Waterloo, mais pour lui, l'entrepreneuriat est un bouillon de culture qui permet de s'initier à tous les aspects des affaires.

Pour réussir, les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices doivent maîtriser la vision à 360 degrés qu'exige la gestion d'une entreprise et s'en servir aisément. Dom Kwong, cofondateur et chef de l'exploitation de Damon Motors, abonde dans le même sens. Pour développer les motocyclettes entièrement électriques de son entreprise, il doit bien entendu s'y connaître en fabrication écotكنولوجique et en technologies intelligentes, comme l'intelligence artificielle, la robotique et les capteurs, mais il consacre aussi du temps à sa croissance professionnelle.

« J'apprends encore à être entrepreneur. Je n'y suis pas encore. J'aborde chaque journée comme une occasion exceptionnelle de m'entretenir avec des gens qui sont de vrais entrepreneurs, confie M. Kwong. À mon avis, pour avoir du succès, tout entrepreneur doit être capable d'écouter très attentivement et de demander conseil. On peut se sentir seul comme entrepreneur, mais il faut savoir que l'on n'est pas seul. Plusieurs personnes traversent les mêmes épreuves que nous. »

## Élargir ses horizons pour aiguiser son sens des affaires

« Il est toujours bon de s'entourer de scientifiques brillants, estime Haig Farris de Fractal Capital, D-Wave Systems et autres jeunes pousses et fonds industriels. Mais ce ne sont pas des entrepreneurs. » Du moins, pas nécessairement.

M. Farris le sait bien. Il cumule cinq décennies d'expérience dans le financement d'entreprises risquées, dans des postes de consultation au sein de grandes jeunes entreprises et dans l'enseignement de cours universitaires où des innovateurs et innovatrices techniques apprennent à bien gérer une entreprise.

Lorsqu'il cherche à cerner les compétences d'un entrepreneur ou d'une entrepreneure, M. Farris ne s'arrête pas à l'expertise qu'ils possèdent dans leur domaine. Il cherche plus loin, pour comprendre ce qui les motive. Il explore des champs d'intérêt qui peuvent sembler des pertes de temps aux entrepreneures et entrepreneurs obsessifs axés sur l'objectif.

« Je veux savoir où se voit la personne dans le monde et découvrir ses motivations personnelles; je ne veux pas m'en tenir à son idée brillante, explique M. Farris. Je cherche la curiosité. Je lui demande ce qu'elle a lu récemment. Un jour, j'ai interviewé un étudiant qui travaillait dans un laboratoire de physique, à Vancouver. J'ai découvert qu'en dehors du travail, il vivait dans un immeuble en copropriété dont le conseil d'administration représentait un énorme problème. Ce jeune a vu ce qui se passait. Il s'est fait élire au conseil et a réglé le problème. En voyant ça, je me suis dit : "Voilà un jeune qui pourrait probablement gérer une entreprise." Et c'est ce qu'il a fait. Il est devenu PDG, et il a très bien réussi.

« Comparez ça avec le type scientifique, ajoute M. Farris. Toutes les grandes sociétés disposent de gens brillants. Imaginez que vous êtes chez Intel et qu'une nouvelle puce comporte un grave problème. Vous irez trouver votre scientifique, celui que vous gardez à proximité pour ce qu'il sait faire dans ces cas-là. »

Voilà pourquoi M. Farris cherche des gens qui possèdent des compétences variées. « J'essaie de trouver des esprits compétitifs. Les athlètes aiment gagner; ils savent ce qu'exige la victoire. Je pose aussi des questions sur la musique. Plusieurs personnes talentueuses jouent un instrument. J'aime rencontrer des gens dont l'esprit va dans toutes les directions. »

Il peut être rentable d'être motivé et axé sur la réussite, mais l'amplitude d'habiletés et de caractère est, elle aussi, avantageuse. Souvent, les gens les plus étonnants, ceux qui réussissent le mieux, apportent des compétences auxquelles personne d'autre n'aurait pensé. Ou alors ces gens sortent du cadre traditionnel et trouvent de nouvelles possibilités dont personne d'autre ne soupçonnait l'existence.

## **Des pommes de terre à la prébiotique en deux petites étapes**

Derek et Earl McLaren sont deux frères qui ont fait leurs débuts dans la culture traditionnelle des pommes de terre. Selon leurs dires, ils n'étaient que deux hommes de la campagne manitobaine, mais ils étaient dotés d'un inépuisable esprit entrepreneurial. Ils cultivaient ce tubercule depuis 23 ans et leur entreprise était devenue l'un des plus grands producteurs

de pommes de terre au Canada. Pendant cette période, ils avaient aussi envisagé d'aborder d'autres domaines, comme la fabrication d'équipement. Pour beaucoup de gens, ce type de croissance et de succès à long terme aurait semblé suffisant. Pas pour les frères McLaren.

« Chaque producteur de pommes de terre doit être une sorte d'entrepreneur, explique Earl McLaren. Il me semble que ça fait naturellement partie du parcours d'agriculteur. On a beaucoup de terre, beaucoup d'équipement, et souvent, nos besoins sont si uniques que l'on ne trouve pas ce dont on a besoin dans le commerce. Nous avons toujours gardé l'œil sur des améliorations possibles. Puis, en 2002, l'occasion s'est présentée, comme elle le fait souvent à la campagne, je suppose, d'acheter la propriété voisine. »

Cette occasion ne consistait pas simplement à acheter une autre parcelle de terre où faire pousser encore plus de pommes de terre. Leur nouvelle propriété était en fait les installations de Manitoba Starch Products toujours en activité. L'entreprise y transformait un coproduit de l'industrie de la pomme de terre en composés d'amidon isolés qu'elle revendait ensuite. Les frères McLaren ont fait le saut alors que d'autres auraient préféré s'en tenir au domaine qu'ils maîtrisaient. Les McLaren ont reconnu que ce changement de voie vers un tout nouveau domaine n'était ni une simple distraction ni une perte de temps.

Il est vite devenu évident que les frères consacraient le plus gros de leur attention à cette nouvelle possibilité. Ils ont aussi compris que leur intérêt pour ce domaine dépasserait les applications industrielles pour lesquelles les installations nouvellement acquises avaient été construites. Ils ont envisagé le potentiel croissant qu'offraient les applications de ces produits amylicés dans l'alimentation humaine et animale. Ils ont commencé par viser les animaux. Une de leurs marques, le MSP[RS], fournit aux éleveurs de porcs des compléments alimentaires qui, semble-t-il, favorisent la santé du cheptel et réduisent le recours aux antibiotiques. L'entreprise crée aussi des produits destinés à la consommation humaine qui auront pour but d'améliorer la santé digestive et de combattre la maladie rénale.

Un changement aussi substantiel comporte des risques. Comme d'autres entrepreneurs et entrepreneures, et d'autres innovateurs et innovatrices avant eux, les McLaren avaient accès au PARI CNRC pour atténuer une

partie de ces risques. En l'absence d'une stratégie, de soutien et d'un savoir-faire adéquat, les frères auraient pu perdre beaucoup de temps et d'argent à passer de la culture de pommes de terre à la transformation de sous-produits amylacés industriels, puis au développement de prébiotiques et de suppléments de fibres alimentaires. Mais les frères McLaren n'étaient pas seuls : ils pouvaient compter sur le PARI CNRC.

Le CTI des frères McLaren les a guidés depuis leurs premiers projets jusqu'aux essais cliniques appuyés par le PARI CNRC à l'Hôpital de Saint-Boniface. Ils s'estiment chanceux que leur CTI ait su quelles questions ils devaient poser et quelles réponses ils devaient obtenir. Et pas seulement pour les projets. Cette habileté à poser les bonnes questions s'est également avérée utile pendant leurs séjours à l'étranger, toujours avec le soutien du PARI CNRC, alors qu'ils tentaient de cerner l'équipement et les procédés nécessaires pour atteindre et conserver un avantage concurrentiel.

Grâce à des partenaires ou à des pairs au fait de la nouvelle industrie et à une conscience de leurs propres limites, les entrepreneures et entrepreneurs avisés peuvent repérer de nouvelles occasions. Les frères McLaren sont des gens d'affaires qui savent que les occasions qui se présentent le font parfois très discrètement; il faut être à l'affût et savoir réagir.

Les McLaren se sont réinventés. L'expression « se réinventer » est devenue courante pendant la pandémie de COVID-19, mais l'idée existait dans le secteur de la technologie. Lorsqu'une jeune entreprise se met à vaciller ou semble engagée dans un cul-de-sac, ses fondateurs et fondatrices, ou ses dirigeants et dirigeantes choisissent souvent de se réinventer; alors, il arrive que les entreprises se détournent simplement de leur trajectoire originale sans trop savoir ce qu'elles font et choisissent une direction totalement différente, qui échappe en grande partie à l'expertise de l'équipe. Il arrive aussi que ce changement de cap propulse l'expertise, la technologie ou les produits de l'entreprise vers un nouveau secteur, où elle apporte une nouvelle perspective. L'entreprise peut ainsi percer dans un marché pourtant stagnant ou saturé et atteindre une plus large clientèle grâce à une solution novatrice.

Réfléchissons de nouveau aux façons concurrentes de passer son temps. Une planification inadéquate peut mener les entrepreneurs et entrepreneures à consacrer beaucoup de temps et de ressources à une activité stérile. Toutefois, ils peuvent également consacrer du temps à

chercher de nouvelles directions offrant de meilleures occasions. Au départ, les pessimistes pourraient voir cette recherche comme une perte de temps.

Voyons un exemple : en 2001, plusieurs personnes ont remis en doute la décision d'Apple de lancer l'iPod. Le géant de la technologie profitait déjà d'une reprise après des décennies de ralentissement économique, mais les sceptiques, notamment certains adeptes de la société, remettaient en doute la décision d'Apple de consacrer temps et argent au développement de cet appareil. À l'époque, la plupart des gens n'y voyaient rien de plus qu'un onéreux lecteur de fichiers au format MP3. Le temps et un chiffre d'affaires calculé en milliards ont montré qu'Apple avait vu juste. Peut-être l'iPod aurait-il été une perte de temps si l'entreprise n'avait pas disposé d'une vision, d'une planification et d'une exécution adéquates. Le nouvel appareil a fondamentalement changé la façon dont les consommateurs utilisent la technologie.

Parfois, la réinvention ne mène pas une entreprise à trouver une nouvelle direction; elle mène plutôt le fondateur ou la fondatrice, ou l'innovateur ou l'innovatrice à découvrir un tout nouveau parcours professionnel.

C'est ce qui s'est produit pour Alan Winter, qui avait consacré deux décennies à une carrière dans les télécommunications, y compris dans le développement d'un système d'identification du lieu d'accident auquel fait référence le chapitre 1. M. Winter a contribué à la fondation, à la gestion et à la réorientation d'un grand nombre de sociétés de télécommunications. À la fin des années 1990, le projet du génome humain, qui en était à ses débuts, a attiré l'attention de M. Winter. Ce vaste effort scientifique multinational avait pour mission d'établir le séquençage du génome humain dans son entier. M. Winter s'est retiré un moment des télécommunications pour faire un séjour aux États-Unis et s'y renseigner sur le projet. Il a rencontré des intervenants et a discuté avec eux de leur travail. Rapidement, il a trouvé d'importants recoupements entre ses connaissances en génie et le séquençage génétique.

« Je me suis entretenu avec certains des biologistes qui géraient ce projet. Séquençer le génome s'avérait très difficile, raconte M. Winter. J'ai abordé le travail que l'on faisait de mon point de vue et je me suis rendu compte que le projet du génome humain ne mettait pas à profit,

à l'époque, certaines des techniques que j'avais employées en génie des télécommunications, y compris la correction d'erreurs. »

Le rapport qu'entretenait M. Winter avec le projet a dépassé la simple curiosité, et l'entrepreneur a glissé du secteur des télécommunications à celui des sciences de la vie. Il est devenu PDG de Genome BC, un regroupement sans but lucratif qui appuie la recherche génomique en Colombie-Britannique et partout dans le monde.

« Chez Genome BC, nous financions de nombreux projets qui employaient des codes de correction et qui, par conséquent, arrivaient beaucoup plus rapidement à un séquençage exact, explique M. Winter. Nous avons aussi contribué à accroître la capacité de la British Columbia Cancer Agency, ce qui a mené à la création de l'un des meilleurs nœuds de séquençage de l'ADN au Canada et a ainsi favorisé le développement des connaissances en cancérologie personnalisée. »

M. Winter a exploré un centre d'intérêt et y a décelé une compatibilité avec ses compétences. Fort de cette information, il a entamé une nouvelle étape de sa carrière dans l'espoir d'améliorer le traitement des cancers et de favoriser une meilleure connaissance scientifique de l'ADN humain. Ce n'est pas exactement ce que l'on pourrait qualifier de perte de temps.

## Cap sur la mine aux meilleures idées

Parfois, on trouve l'inspiration et des réponses aux endroits et au moment les plus inattendus. Mais lorsqu'une entreprise ou une personne se cantonne dans un domaine d'enquête, elle risque de passer à côté d'idées potentielles et d'inspirations croisées. Des perspectives nouvelles peuvent se déployer hors du champ de vision habituel d'un domaine d'expertise ou d'un secteur connu. L'entrepreneur ou l'entrepreneure peut s'inquiéter que tout écart par rapport à son objectif immédiat ne soit qu'une distraction, qu'il le mène à de fausses pistes, à des reculs et à des pertes de temps, voire d'argent. Mais la pensée exploratoire est le fondement de l'innovation.

« Plusieurs personnes et entreprises n'aiment pas se lancer sur des pistes inconnues, estime Dave Leger, de Loop Energy. Mais c'est ainsi

que l'on met le cap sur l'innovation. Et c'est ce que nous avons fait, chez Loop. Nous passions des heures à discuter d'idées qui ne semblaient pas directement liées à notre objectif principal et à les explorer. Plusieurs personnes évitent de le faire parce qu'elles ont l'impression de perdre ainsi leur temps. Mais mon cerveau à moi, c'est comme ça qu'il fonctionne. Je recueille des variables, puis j'en parle et j'essaie de nouvelles choses. Notre entreprise s'est toujours surpassée grâce à ses réussites, et à mon avis, c'est parce que nous avons toujours attiré des gens qui souhaitaient explorer avec nous. »

Sean MacKinnon, scientifique en chef chez Loop Energy, travaille dans le domaine des piles à combustible depuis plus de 20 ans. Loop Energy l'a embauché pour qu'il valide des données et des idées amassées au cours des premières années de l'entreprise. M. MacKinnon avait travaillé pour Ballard Power Systems et General Motors en début de carrière, puis dans un laboratoire de recherche du CNRC, à Boucherville, au Québec.

Alors que M. MacKinnon était au CNRC, un CTI a appelé ce laboratoire de Boucherville au hasard pour Loop Energy. Le CTI savait que le laboratoire avait déjà fait la démonstration d'un mode de fabrication de plaques bipolaires. M. MacKinnon s'est joint à l'appel au nom d'un collègue et a commencé à poser des questions sur le design de Loop en matière de champ de propagation et sur les données que l'on y avait colligées. Ses questions ont mené à la première de deux revues par les pairs, puis M. MacKinnon s'est joint à Loop à temps plein pour participer au développement de la technologie avec pour objectif de la faire accepter dans le marché.

« Du point de vue d'un scientifique, notre rôle est de poser les questions susceptibles de mener à une explication de ce qui est inconnu, explique M. MacKinnon. Il est naturel pour un scientifique de faire preuve de curiosité et de tenter de comprendre ce qui est inconnu. Nous les scientifiques, nous voulons continuellement demander "pourquoi", jusqu'à ce que nous comprenions tout. Ces questionnements peuvent mener à des expérimentations sans fin. Lorsque je suis entré dans le monde des entrepreneurs, j'ai dû laisser de côté mes "pourquoi" continuels pour me demander plutôt "qu'est-ce qui devrait être vrai" lorsque nous tentions d'atteindre la commercialisation. »

C'est ce mode de pensée partagé qui a permis à M. Leger, à M. MacKinnon et au reste de Loop d'explorer différentes idées et de suivre des pistes que d'autres auraient tendance à éviter pour tenter de comprendre précisément comment et pourquoi le design de M. Leger fonctionne. Ce dernier avait favorisé cet environnement pendant les longues séances qui commençaient, selon son habitude, par un « Dites donc, simple curiosité... ». Ce faisant, M. MacKinnon pouvait laisser sa pensée scientifique obliquer vers une piste qui menait à « qu'est-ce qui devrait être vrai ». On forme rarement les scientifiques à penser dans un cadre commercial, puisque la science est de nature exploratoire et expérimentale. Mais un entrepreneur ou une entrepreneure doit adopter une optique d'affaires.

« La méthode scientifique traditionnelle exige l'élaboration d'une hypothèse dont découlent des expériences visant à la comprendre, explique M. MacKinnon. Quand le scientifique produit du savoir, il ne se demande pas, normalement, comment transformer cette connaissance en occasion d'affaires. Quand on est scientifique, on a plutôt tendance à creuser davantage pour en savoir un peu plus. Pourtant, nous avons trouvé suffisamment de données pour comprendre que cette technologie devait être commercialisée. »

« Lorsque Dave a eu cette idée, en 1998, je commençais ma carrière, raconte M. MacKinnon. Et s'il avait travaillé pour une grande société à l'époque, tout ça serait sans doute tombé dans l'oubli. L'idée avait une décennie d'avance sur son temps. Les problèmes que nous réglions à l'époque n'avaient rien à voir avec ce que faisait Dave. Une grande société n'aurait jamais permis que l'on perde du temps à explorer cette voie. »

Si M. Leger avait toujours eu la conviction d'être sur la piste de quelque chose d'important, il a fallu que le PARI CNRC reconnaisse que l'idée valait la peine que l'on « perde son temps » à l'explorer et que des gens comme M. MacKinnon soient disposés à en apprécier la valeur et à se lancer eux aussi. Parfois, tout ce qu'il faut, c'est qu'un copilote nous accompagne et qu'un collègue de confiance ou l'un de nos pairs nous signale qu'il vaut la peine de se demander « ce qui arriverait si... » et de regarder au-delà des idées existantes et des applications connues.

## De la valeur de peaufiner sa présentation

Plusieurs personnes croient qu'une bonne idée se vend sans effort. Presque autant d'innovateurs et d'innovatrices découvrent sur le tard que c'est loin d'être le cas.

Habituellement, les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices préfèrent l'action à la discussion. Ils sont comme ça. Faire plutôt qu'expliquer, car leur temps est précieux. Les innovateurs et innovatrices qui connaissent le succès se rendent toutefois compte que passer une partie de son temps à préparer et à raconter son histoire n'est pas une perte de temps. Au contraire : c'est un investissement judicieux. Ce récit fait partie intégrante du recrutement d'alliés de recherche et d'affaires, de l'établissement de partenariat et de la recherche d'appuis.

Il est essentiel de pouvoir communiquer la valeur d'une idée ou d'un produit, expliquer en quoi l'idée ou le produit sera utile au public cible ou aux consommateurs.

L'instinct d'un esprit novateur le pousse à s'empêtrer dans une idée et à se laisser englober par un produit ou une percée. Mais cet instinct est malavisé lorsque les innovateurs et innovatrice se laissent absorber par une idée au point où ils n'arrivent plus à prendre de recul et à jeter sur un projet, une technologie ou une idée, un regard autre que le leur.

Il est quasi impossible d'expliquer clairement son travail lorsqu'on se perd dans les détails d'une technologie ou d'une science, ou lorsqu'on perd de vue les demandes des consommateurs et du marché. Même les produits les plus remarquables nécessitent de solides argumentaires de vente. Des argumentaires faciles à comprendre de l'extérieur de l'entreprise et qui ne nécessitent aucune expertise particulière pour bien saisir l'intérêt du produit ou de la technologie.

Les meilleurs entrepreneurs et entrepreneures prennent le temps de réfléchir et d'apprendre à raconter l'histoire de leur travail de façon à ce que tout le monde, de toutes les générations et de tous les milieux, puisse la comprendre.

Expert en entreprises, jeunes pousses et entrepreneuriat, Haig Farris s'appuie sur son expérience chez D-Wave et auprès du cofondateur Geordie Rose pour fournir l'illustration suivante.

« La capacité d'expliquer simplement des problèmes complexes vient naturellement à certaines personnes, explique M. Farris. D'autres doivent puiser profondément en eux-mêmes pour y accéder. D'autres encore ne l'ont tout simplement pas, doivent s'en rendre compte et trouver quelqu'un qui pourra le faire à leur place. Avec Geordie chez D-Wave, sa capacité d'expliquer la mécanique quantique et la façon dont l'informatique s'y intègre était magnifique à voir. Un jour, je lui ai demandé de faire un exposé sur ce sujet dans le cadre d'un cours à l'Université de la Colombie-Britannique. Il s'est levé, a fait son exposé, et tout le monde est sorti de la classe avec une idée de ce qu'est la mécanique quantique. Pour connaître du succès, tout entrepreneur ou toute entrepreneure a besoin de cette capacité de communication. On y arrive quand on cesse de renseigner les gens sur une idée pour plutôt leur en montrer la valeur réelle. »

Voilà qui n'est pas facile à faire chez D-Wave, puisque l'entreprise est pionnière en informatique quantique, dont la puissance de calcul dépasse celle des ordinateurs traditionnels. D-Wave a été la première société dans le monde à commercialiser l'informatique quantique, et Lockheed Martin, Google (en partenariat avec la NASA) et le Los Alamos National Laboratory ont compté parmi ses premiers clients. M. Farris a cofondé la société en 1999 avec trois partenaires, dont Geordie Rose, qui avait suivi un cours sur les affaires et l'entrepreneuriat que donnait M. Farris à l'Université de la Colombie-Britannique.

Comme le souligne ce dernier, la capacité de traduire des idées complexes en une information digeste n'est pas naturelle pour tout le monde. Elle est pourtant essentielle pour les innovateurs et innovatrices. Un public qui écoute un argumentaire de vente ne sera pas nécessairement réceptif à un exposé scientifique qui présente en détail les mécanismes d'un produit et les technologies qu'il recèle. Il sera toutefois ouvert à une explication claire et convaincante du produit, de ce qu'il fait et des avantages qu'il peut en tirer.

Les meilleurs argumentaires sont courts; on les appelle souvent « présentations d'ascenseur ». Ils fournissent des explications claires sur une idée ou un produit en trois phrases ou moins, ou dans le temps que prend un trajet d'ascenseur sur quelques étages. Les entrepreneurs et entrepreneures doivent préparer et mémoriser une explication d'une minute sur la valeur de leur innovation.

Les CTI encouragent les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices à préparer une explication à laquelle pourront s'identifier non seulement les représentants et représentantes de l'industrie ciblée, mais aussi les consommateurs et consommatrices, les investisseurs et investisseuses, des gens d'autres secteurs et le grand public. Ils doivent apprendre à discuter avec aisance de leur entreprise, de leur produit, voire de leur technologie, et à répondre aux questions sans recourir à des termes techniques.

Les idées brillantes doivent être communiquées en termes simples. Si les théories d'Einstein peuvent s'expliquer en quelques pages à peine malgré leur complexité, tout travail devrait être compréhensible sans l'appui d'un livre blanc de 30 pages. Au fil des décennies passées à épauler des entrepreneurs et entrepreneures et de brillants fondateurs et fondatrices, les CTI ont rencontré beaucoup de gens à qui ce travail de simplification d'un argumentaire semble inutile et vain. Pourtant ceux qui se donnent la peine de maîtriser cette compétence sont normalement ceux qui supplantent la concurrence.

## Éviter les pertes de temps grâce au bon état d'esprit

Il peut être difficile de confier du travail aux autres. Les entrepreneurs et entrepreneures sont peu enclins à le faire. Trop souvent, ils ont l'impression de perdre leur temps lorsqu'ils abandonnent un produit et cessent de travailler, même pour un instant. Pourtant, lorsqu'il est question de commercialisation, il est essentiel de confier le produit ou la technologie à d'autres intervenants ou intervenantes qui effectueront une étude de commercialisation, feront du dépannage ou mèneront à des initiatives collaboratives ou encore à des groupes de discussion. Régulièrement, l'expérience qu'ont les consommateurs et les partenaires commerciaux ne correspond pas à celle qu'attendent les créateurs et créatrices.

Lorsqu'ils agissent seuls, les entrepreneurs et entrepreneures peuvent se retrouver prisonniers d'une boucle sans fin. « Si je ne travaille pas au projet, il n'avancera pas. Et s'il n'avance pas, il ne sera jamais terminé. Il ne sera jamais terminé si je n'y travaille pas. » Et ainsi de suite.

Pour arriver à créer le meilleur produit qui soit pour une industrie ou une clientèle, l'entrepreneur ou l'entrepreneure doit savoir ce que recherchent les consommateurs. Même s'il a créé la solution parfaite à un problème, il est possible que les gens ne recherchent pas vraiment la perfection. Il se peut que les consommateurs et consommatrices préfèrent la solution la plus rapide, la plus facile, ou la plus économique.

« On doit aborder chaque étape dans le bon état d'esprit, estime Ryan Holmes, fondateur d'Hootsuite. Même quand on échoue après s'être investi dans quelque chose, on n'a pas perdu son temps. Cet échec permet de peaufiner le produit et de l'amener plus près du but. On peut se perdre en cherchant la perfection sans consulter le marché ou les consommateurs. Quand une invention reste cantonnée au laboratoire, elle ne peut faire l'objet d'aucun commentaire. Comme entrepreneur, il faut comprendre que le fait de "sortir un produit" ne met pas fin à son cheminement, surtout dans le secteur de la technologie. L'offrir aux consommateurs n'est qu'une étape du parcours. Le produit se raffine constamment. Le lancement d'un produit permet d'obtenir une masse critique de commentaires et de tirer des leçons très précieuses pour la création du meilleur produit qui soit. »

Comme le dit M. Holmes, « Chaque "perte de temps", chaque échec représente une occasion d'améliorer l'entreprise. Ou de s'améliorer soi-même. »

## **Combattre sa tendance à s'attaquer à tout**

Dans tous les aspects de l'entrepreneuriat, il faut établir des priorités. Les entrepreneures et entrepreneurs avisés savent que même s'ils sont les plus talentueux ou les plus érudits au sujet de leur projet, ils ne sont pas nécessairement les mieux placés pour effectuer une tâche en particulier. Une personne motivée prendra instinctivement les choses en main lorsqu'elle remarquera quelque chose à faire. Mais il est aussi bon, parfois, de prendre du recul et d'admettre que son temps serait mieux investi ailleurs, autrement.

« À partir du moment où l'on embauche et rémunère une première personne, le décompte commence, et l'argent se met à fondre, explique Ajay Agrawal, fondateur du célèbre Creative Destruction Lab (CDL)

de l'Université de Toronto. On n'a pas le temps de dévier du plan et de se concentrer sur ce qui ne le mérite pas. Il faut dès le premier jour créer de la valeur pour l'entreprise. Il faut savoir établir des priorités. »

Selon M. Agrawal, le temps passé à des tâches pour lesquelles on est inapte serait mieux investi s'il était consacré à des tâches prioritaires. L'inaptitude peut concerner la gestion de budget, l'embauche de personnel, le démarchage ou toute autre tâche qui échappe à nos connaissances. En d'autres termes, même lorsque les innovateurs et innovatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures sont occupés, parfois même très occupés, ils perdent leur temps. Chaque heure consacrée à une tâche qu'ils auraient dû déléguer ou sous-traiter, ou pour laquelle ils auraient dû demander de l'aide, est une heure pendant laquelle ils auraient pu créer de la valeur.

Ils doivent bien entendu être au courant des différentes activités de leur entreprise, mais il vient un moment où ils devraient éviter de s'occuper de tout eux-mêmes. Lorsque M. Agrawal a lancé le CDL et qu'il a rencontré des entrepreneurs et entrepreneures à différentes étapes de leur entreprise, il a découvert qu'ils partageaient plusieurs forces. Cependant, ce sont leurs faiblesses et leur façon de les gérer qui distingueraient ceux qui réussiraient.

« Chaque personne que je rencontrais était travaillante, et personne ne manquait d'intelligence, raconte M. Agrawal. Tout le monde venait de domaines comme le génie, l'informatique, la médecine ou la technologie, et tous avaient une maîtrise ou un doctorat. Le problème, c'est que même s'ils étaient très doués dans leur domaine, la plupart n'avaient aucune expérience en création de valeur pour une entreprise.

« Dès que sa journée commence, l'entrepreneur a toujours des milliers de choses à faire, mais il lui est impossible de tout faire. Sans un certain jugement propre aux affaires, il est difficile d'examiner la liste des tâches à accomplir et de choisir celles qui conviennent d'être réalisées. On peut perdre des mois à se dépenser où on ne devrait pas, ajoute M. Agrawal. Je revoyais le même cycle se reproduire. Ces gens arrivaient à court de temps, d'argent, d'énergie, voire de santé mentale, puis leur entreprise s'effondrait. L'expérience — et les statistiques — me montrait que ce résultat était le plus probable. »

M. Agrawal estime que la solution consiste à trouver les ressources adéquates qui allégeront les tâches de l'entrepreneur ou entrepreneure et mèneront le travail à bien.

« Plusieurs entrepreneurs et fondateurs d'entreprises à Silicon Valley ont travaillé pour des entreprises qui sont passées de 2 employés à 5, puis de 5 à 10, puis à 100, puis à 500, voire à 1 000 ou 10 000. Ces environnements leur ont montré ce qu'il faut avoir et comment aborder le travail. Ensuite, ils emportent ces connaissances vers une nouvelle entreprise et contribuent à aplanir la courbe d'apprentissage et à accroître les chances de succès », affirme M. Agrawal.

Ces leçons sont valides pour toute personne qui fonde une entreprise, quelle qu'elle soit. Il suffit d'être prêt à évaluer honnêtement ses compétences, ses aptitudes et ses capacités, puis d'employer son temps et ses talents à accomplir le travail en question et de demander de l'aide pour le reste. On peut ainsi éviter de s'éreinter et se concentrer sur ses priorités ou sur ce que l'on est seul à pouvoir faire.

## Prendre du recul pour trouver l'équilibre

L'idée de l'hyperactivité et du labeur n'est pas près de disparaître, mais la plupart des clientèles, des secteurs d'activité et des milieux sont plus ouverts qu'avant aux efforts visant un meilleur équilibre au travail.

Tant les employeurs, que le personnel, les inventeurs et les inventrices, et les consommateurs et consommatrices comprennent qu'il n'est ni sain ni durable de travailler 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Et qu'ils l'admettent ou non, ils savent aussi que tout le monde doit se détacher du travail de temps à autre pour préserver sa santé mentale. Même les fondateurs et fondatrices les plus passionnés, les plus infatigables et les plus dévoués doivent dormir, et un après-midi de relaxation ou un dîner en famille ou entre amis peut leur être bénéfique.

« Il faut un certain équilibre dans la vie, affirme David Armstrong, président fondateur et chef de la direction de IatroQuest. Et de nos jours, quand on parle à des sociétés d'investissements bancaires directs ou de services bancaires institutionnels, on constate une certaine compréhension des questions de santé mentale en entrepreneuriat; on y est beaucoup plus familier avec ce domaine qu'il y a 20 ans, ou même 10 ans. Les gens qui fournissent des fonds comprennent qu'un équilibre est nécessaire. S'ils ne font que pousser toujours plus loin, ils se

rendront compte que leur investissement s'essouffle. La poule aux œufs d'or tombera d'épuisement. »

Certaines des personnes qui ont le mieux réussi dans le monde ne jurent que par la stratégie du calendrier vide.

« Un jour, un reporter a demandé à Charlie Munger comment Warren Buffett pouvait avoir autant de succès, raconte Paul Lee, associé directeur du fonds industriel Vanedge Capital. Sa réponse était simple : "il prend le temps de réfléchir". » M. Buffett ne remplit pas ses journées de réunions. La direction stratégique d'une société dépend de son chef de direction, mais s'il s'implique constamment dans d'autres domaines et s'il participe à d'autres tâches, il s'éparpillera dans trop de directions à la fois.

« C'est pareil au baseball. Si l'on est arrêt-court et que l'on va trop vite aider au deuxième but, qu'arrivera-t-il si la balle tombe avant le coussin? Il faut assurer sa position avant d'aller ailleurs, explique M. Lee. Et la fonction première d'un fondateur, d'un PDG ou de tout autre dirigeant d'entreprise est de cerner la direction stratégique de l'entreprise au sein de son secteur et de manœuvrer pour qu'elle y soit. »

Cette analyse rejoint celle de M. Lee, exposée plus haut : moins n'est pas moins. Pour s'épanouir et croître, les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices ont besoin de l'espace et du temps nécessaires pour permettre au génie qui leur a permis d'arriver là où ils sont de continuer à s'exprimer.

« Tous les entrepreneurs travaillent jour et nuit, lance M. Lee. Même s'il ne s'agit pas de travail à proprement parler, on y pense toujours, à la maison, au restaurant. Ça n'a pas de fin. Mais la plupart des meilleures idées et des percées les plus importantes surviennent de façon imprévue. Il faut se garder du temps pour produire de telles idées, car la prochaine pourrait être encore plus rentable. »

Les vieux routiers de l'industrie, les innovatrices et innovateurs prometteurs et les CTI reconnaissent que les entrepreneurs et entrepreneures doivent s'accorder un temps de recul, une soirée de lecture, ou de cinéma, aller à une séance de yoga ou participer à quelque autre activité qui leur permettra de refaire le plein d'énergie. L'incitatif dépasse l'avantage immédiat de ces activités : ce temps investi judicieusement peut nourrir la productivité et la créativité à venir.

On peut avoir une idée de génie qui marque le début d'un parcours entrepreneurial. Mais si l'on est trop occupé pour s'accorder le temps de réfléchir, on nuit à sa capacité de rêver à la prochaine idée.

Travail acharné et temps de loisir ne doivent plus être perçus comme étant opposés. Ils sont interconnectés et peuvent se nourrir l'un l'autre, ou s'entraver l'un l'autre. Voilà bien une raison de plus pour que les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices évaluent leurs propres compétences, examinent leurs priorités, fassent appel aux autres et choisissent où et comment investir leur temps.

## CHAPITRE 5

# L'ARGENT

Tous les aspects d'une affaire comportent des coûts. Qu'il s'agisse de créer un nouveau produit, d'embaucher un talent de haut niveau, d'amener une jeune pousse à franchir les étapes de sa croissance, d'accepter une offre d'acquisition ou de vendre son entreprise pour prendre sa retraite, rien n'est gratuit.

Il peut être terrifiant de demander et de trouver de l'argent, et de le gérer efficacement. Difficile ou non, il faut des capitaux pour qu'une idée atteigne le marché. Arlene Dickinson de Venturepark et de l'émission *Dragon's Den* diffusée à la CBC encourage les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices à « embrasser sans crainte les difficultés ».

Mme Dickinson suit son propre conseil. Après des décennies d'expérience en affaires, elle a décidé, dans la cinquantaine, de se faire entrepreneure. Les secteurs de la santé et de l'agriculture lui semblaient négligés au Canada. Elle a vu que ces « excellents ingrédients bruts » manquaient du soutien nécessaire pour qu'ils se taillent une place de choix dans le milieu des affaires à titre de valeur ajoutée pour les marchés de l'alimentation et du bien-être. Plutôt que de se plaindre de ce qui manquait, elle a fondé un accélérateur d'entreprise et un fonds industriel pour combler cette lacune.

Puisqu'elle s'aventurait sur le terrain inconnu de l'entrepreneuriat, Mme Dickinson a sollicité l'aide du PARI CNRC pour réaliser sa vision.

Les entreprises issues de cette aventure, Venturepark Labs et District Ventures Capital, lui ont depuis permis d'engranger de vertigineux profits. Un rapport de mai 2022 fait état d'analyses sur l'impact économique de l'accélérateur d'entreprises et du fonds industriel de Mme Dickinson.

Les 101 entreprises soutenues par Venturepark de 2015 à 2021 ont mené à la création directe d'emplois : de 25 en 2015 à 1 050 en 2021. Ces entreprises ont généré des rendements de 1,6 milliard de dollars, qui se traduisent en 577 millions de dollars en produit intérieur brut. Elles ont aussi contribué aux revenus directs et indirects de l'État à la hauteur de 139 millions de dollars. De plus, 21 de ces entreprises soutenues par Venturepark comptaient parmi les 38 financées par capital-risque qui ont profité des investissements de District Capital Ventures.

C'est ce que l'on appelle avoir un impact.

« La valeur que nous avons injectée dans l'économie, notre contribution à la vie des gens, aux milliers d'emplois créés, aux communautés qui ont été épaulées, à l'exportabilité d'entreprises qui peuvent désormais vendre leurs produits partout dans le monde, tout ça, c'est parce qu'au PARI, on a accepté de me rencontrer, de m'écouter expliquer ma vision de cet accélérateur et de m'appuyer, affirme Mme Dickinson.

« Et si ça ne s'était pas produit, vous savez, j'avais investi mes propres capitaux. J'avais d'autres appuis, mais le moment décisif a été celui où l'on m'a dit, au PARI : "Nous allons vous aider à y arriver. Nous ne procédons pas ainsi habituellement, mais nous allons le faire cette fois" », ajoute-t-elle.

## **Demander de l'aide**

Mme Dickinson savait qu'elle devait demander de l'aide. Pourtant, le mythe des gens d'affaires qui ne doivent leur réussite qu'à eux-mêmes perdure. Il auréole le génie solitaire ou l'industrie rebelle autofinancée, les gens qui ne se contentent pas de rêver un nouveau produit ou service ou une nouvelle entreprise, mais qui surmontent aussi tous les obstacles en refusant la moindre offre de soutien. Dans les faits, peu de gens arrivent à percer un marché en solitaire.

Malheureusement, ce mythe laisse aux innovateurs et innovatrices, et aux entrepreneurs et entrepreneures l'impression erronée qu'en acceptant

de l'aide — même financière — pour lancer leur entreprise ou leur idée, ils trahissent leur don, leur vision ou leur travail. Cette pression est inutile, surtout étant donné les nombreuses sources de soutien qui existent d'un océan à l'autre. Un plus grand nombre d'entreprises et de personnes novatrices ont connu le succès après avoir demandé et accepté de l'aide que ceux qui, au contraire, ont choisi de faire cavalier seul.

L'une des options est le partage des coûts. Le Gouvernement du Canada a facilité l'embauche de jeunes stagiaires au sein de petites et moyennes entreprises grâce à un Programme d'emploi des jeunes offert par le PARI CNRC. Les entreprises qui ont besoin d'aide pour mener leurs activités de R et D, voire de développement des affaires ou de marché, peuvent proposer un projet dans le cadre duquel elles souhaitent embaucher un étudiant ou une étudiante de moins de 31 ans. Si la demande est acceptée, le PARI CNRC peut assumer une partie du salaire du ou de la stagiaire pendant un maximum d'un an.

Pendant la pandémie de COVID-19, le PARI CNRC a ainsi accordé plus de 370 millions de dollars en subventions salariales fédérales à de petites et moyennes entreprises, comme Guardian Chemicals, pour les aider à conserver les emplois essentiels de jeunes talents, en dépit du ralentissement économique. Ces subventions salariales ont soutenu plus de 2 200 entreprises. Au-delà de la pandémie, le PARI CNRC soutient les ambitions de croissance des entreprises en offrant du financement, des conseils d'affaires et des conseils techniques et en les mettant en lien avec des acteurs du milieu. Le PARI CNRC peut même introduire les petites et moyennes entreprises canadiennes au sein de chaînes de valeur internationales.

Il existe des programmes fédéraux, comme le Service de croissance accélérée, qui aident les entreprises et les entrepreneurs et entrepreneures à accéder au soutien dont ils ont besoin pour assurer leur croissance. De plus, les innovateurs et innovatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures peuvent bénéficier de l'appui supplémentaire de programmes territoriaux et provinciaux, ainsi que de prêts, de contributions et de subventions offerts par les gouvernements.

En plus des appuis gouvernementaux directs, certains organismes, comme Mitacs et Futurpreneur Canada, ont financé des dizaines de milliers de projets d'innovations ou jumelé de jeunes talents à des

entreprises en démarrage ou à de petites ou moyennes entreprises. Il existe aussi des fonds axés sur des groupes précis, comme Femmessor, destiné aux femmes entrepreneures du Québec, ou l'Association nationale des sociétés autochtones de financement, destinée aux entrepreneurs autochtones d'un océan à l'autre.

## L'investissement privé au Canada

En dépit d'une main-d'œuvre parmi les plus scolarisées du monde, d'universités et de centres de recherche réputés, certains fondateurs et certaines fondatrices d'entreprises trouvent difficile d'accéder à des investissements en capital ou à du financement d'entreprises risquées. Les raisons de ces difficultés, lorsqu'elles sont concrètes, varient. Ce ne sont pas les tentations pécuniaires qui manquent dans la Silicon Valley ou dans un pôle technologique comme Boston. Si l'argent constitue une tentation, les entrepreneures et les entrepreneurs canadiens sont fiers de leurs innovations canadiennes et veulent les garder au pays. Ils peuvent trouver démoralisant d'attirer des investisseuses et des investisseurs américains ou d'en avoir besoin.

Selon la Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA), les capitaux privés ont fourni plus de 242 milliards de dollars en financement depuis 2013. En comparaison, selon PitchBook et la National Venture Capital Association, les jeunes pousses américaines ont attiré presque autant d'investissements en une seule année, les investissements privés américains s'élevant à 238 milliards de dollars en 2021 seulement. Gardons toutefois à l'esprit que ces investissements sont allés à un plus grand nombre d'entreprises et qu'ils provenaient des États-Unis, où la population est plus importante qu'au Canada, et les investisseuses et investisseurs, plus nombreux.

La CVCA rapportait qu'en 2021, les investissements en capital privé avaient atteint 14,2 milliards de dollars au Canada. Ces fonds ont été dirigés vers des entreprises canadiennes grâce à un nombre record de 752 ententes, en hausse par rapport au record prépandémique de 539 accords atteint en 2019.

Le rapport de 2021 publié par la CVCA a ajouté à ce portrait encourageant, car les résultats faisaient état d'entreprises, de leurs débuts jusqu'à leurs premiers appels publics à l'épargne sur le marché boursier. Lorsque Coveo Solutions, une entreprise qui se sert de l'intelligence artificielle pour alimenter sa plateforme de commerce électronique et autres applications numériques, s'est inscrite à la Bourse de Toronto, elle comptait parmi les plus importantes transactions cotées en bourse en 2021.

« Un nouveau type d'économie émergera de la monétisation de notre propriété intellectuelle, prédit Louis Têtu, président et chef de direction de Coveo. Il est vraiment important de créer des leaders qui laisseront aussi des écosystèmes dans leur sillage et qui contribueront à conserver les talents et la création de richesse qui les accompagne. »

En 2021, près de 550 sociétés privées d'investissement et de capital de risque étaient établies au Canada, dont au moins une dans chaque province. Elles géraient des centaines de fonds industriels qui ont contribué aux activités de milliers d'entreprises canadiennes. Le soutien qu'accorde le PARI CNRC à sa clientèle finit souvent par susciter l'intérêt du capital de risque et des investisseuses et investisseurs providentiels.

De plus, dans son budget de 2022, le gouvernement fédéral a annoncé le lancement du Fonds de croissance du Canada pour attirer des capitaux privés qui investiront dans la création d'une économie florissante et durable au Canada.

Il reste toutefois des défis à surmonter. Par exemple, le niveau de soutien et d'investissement privé et gouvernemental offert varie selon les secteurs. Arlene Dickinson a dû elle-même composer avec cette situation.

« Ça peut être problématique, constate-t-elle. On verse beaucoup d'argent dans des fonds d'innovation technologique, mais pour l'entrepreneur actif dans l'industrie alimentaire qui cherche des fonds de capital de risque, il n'existe que trois sources canadiennes axées sur ce secteur, et c'est ridicule. Notre pays se définit par son expertise en agriculture et en santé. Le plus gros de l'emploi au pays vient des secteurs de l'énergie, de la santé et de l'agriculture, et nous avons des capitaux à investir dans l'énergie et la technologie, mais pas pour le secteur de la santé et de l'agroalimentaire? Comment ces entreprises peuvent-elles croître? Elles

doivent se tourner vers les États-Unis pour trouver du financement, ou elles finissent par s'essouffler faute d'avoir trouvé le soutien nécessaire.

« Cette responsabilité nous incombe comme nation. Un entrepreneur cherche tout simplement à se développer. Quand il est contraint de choisir entre chercher du financement à l'étranger ou fermer boutique, ce n'est pas une trahison, c'est une honte », tranche Mme Dickinson.

Ce manque de culture de l'investissement au sein de l'un des plus grands secteurs du pays a largement contribué à sa décision de lancer District Ventures Capital. La situation s'améliore, mais à son avis, même au sein de secteurs sous-représentés, les entreprises ont accès à beaucoup de capitaux au Canada.

« Il y a beaucoup d'argent disponible : le capital de risque, les fonds de pension, l'investissement en capital et les gouvernements, y compris le PARI. Certaines sources de financement sont plus prudentes que d'autres, surtout en ce qui concerne les sociétés en développement initial, nuance Mme Dickinson. D'aucuns pourraient dire que l'on manque de capitaux de croissance au Canada, qu'ils sont insuffisants pour les entreprises qui cherchent à se développer au-delà d'un certain niveau. Mais les entreprises en démarrage ont accès à beaucoup d'argent. Si vous êtes à la tête d'une telle entreprise et que vous ne trouvez aucune source de financement, continuez à chercher, ou demandez-vous si vous devez modifier votre idée ou votre argumentaire pour mieux attirer des capitaux existants. »

Haig Farris de Fractal Capital a conseillé et appuyé des entreprises à l'étape du financement pendant des dizaines d'années, et il abonde dans le même sens : « L'argent ne manque vraiment pas. La question est de savoir comment y avoir accès. »

Il suggère de réfléchir à son domaine d'activité et à ce qui compte aux yeux d'éventuels investisseurs et investisseuses, puis de peaufiner ses stratégies de recherche de financement.

« Le produit a-t-il du potentiel? L'entreprise compte-t-elle des gens capables de la gérer? L'entrepreneur a-t-il une stratégie en matière de propriété intellectuelle? Les questions à régler sont sans fin, mais toutes ont une réponse. Quand on y répond, on arrive à trouver de l'argent », estime M. Farris.

Il montre peu d'indulgence pour les gens qui excluent le Canada comme source d'investisseurs et d'investisseuses, et qui tombent dans la

généralisation sur l'attrait des règles fiscales en vigueur aux États-Unis. À son avis, il existe des « façons de trouver du financement non dilué au Canada » et pour lui, les gens qui se plaignent le plus à ce sujet sont ceux « qui ne devraient pas faire des affaires de toute manière ». Il conseille plutôt de poursuivre les recherches pour trouver les bonnes personnes.

« Les gens qui peuvent agir rapidement, qui possèdent une vision et qui discutent avec différentes personnes trouvent des ressources qu'ils ne connaissaient pas. Il faut trouver des gens à la tête de jeunes pousses, des gens qui sont passés par là et qui peuvent ouvrir des portes et mener aux bons contacts. Développer une entreprise est une tâche complexe, et les entrepreneurs doivent trouver des mentors qui leur permettront de voir à tous les détails », affirme M. Farris.

## Apprendre à parler d'argent

L'argent est encore un sujet tabou dans certains milieux. Pour de nombreuses cultures, générations et grandes entreprises, il est impoli de parler salaire. Au restaurant, on présente l'addition face contre table ou dans un étui pour dissimuler « les dégâts ». Les boutiques et restaurants haut de gamme fournissent les listes de produits ou des menus qui ne font aucune mention des prix.

Pour réussir en affaires, les entrepreneurs et entrepreneures doivent se débarrasser de l'idée qu'il ne faut pas parler d'argent.

Les investisseuses et investisseurs canadiens forment une communauté accueillante. L'argent est disponible, mais les entrepreneurs et entrepreneures doivent savoir où chercher. Certaines organisations ont pour but de soutenir les jeunes entreprises prometteuses et de mettre fin à la stigmatisation entourant les demandes d'argent : des sociétés d'État comme la Banque de développement du Canada et Exportation et développement Canada, ainsi que des agences d'évaluation du crédit, des succursales bancaires et des organismes sans but lucratif, entre autres.

Haig Farris recommande aux entrepreneurs et entrepreneures d'établir de nouvelles relations, de poser des questions et de se trouver des mentors. Au Canada, la communauté des entrepreneurs et entrepreneures est généreuse et serviable. Les entrepreneures et entrepreneurs disposés à

faire le nécessaire trouvent toujours quelqu'un qui les mettra sur la bonne piste. Les conseillers et conseillères du PARI CNRC possèdent de vastes connaissances et les ressources nécessaires à l'élaboration de stratégies de financement et à la recherche de fonds. Ils accompagnent leurs clients et clientes et exploitent leur réseau professionnel de contacts pour mettre les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices en lien avec les personnes les mieux placées pour les aider, directement ou non.

Cette aide est importante. On le constate lorsque les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices apprennent à évaluer leur situation financière de façon impartiale et en toute honnêteté. À partir du moment où ils lancent une nouvelle affaire, les entrepreneurs et entrepreneures puisent dans leurs fonds personnels pour couvrir diverses dépenses : espace de bureau ou de laboratoire, équipement et matériel, salaires et assurances, expédition et commercialisation, voyages et permis d'exploitation, sites web et services professionnels, etc.

À mesure que les dépenses prennent de l'ampleur, les entrepreneurs et entrepreneures doivent surveiller de près leurs finances et les résultats. Pour que leur entreprise continue de prospérer, ils doivent en mesurer exactement les coûts d'exploitation, savoir à combien s'élèveront les dépenses nécessaires et veiller à ce qu'il reste des fonds pour parer aux imprévus. Ils doivent aussi comparer ces dépenses aux entrées.

## Aide et engagements

Le financement a beau être essentiel, les entrepreneurs et entrepreneures doivent aussi comprendre que l'aide d'investisseurs et investisseuses est accompagnée de conditions. Pour recevoir cette aide, les entrepreneurs et entrepreneures ont dû convaincre quelqu'un — client ou cliente, banque, membre de leur famille, investisseuse ou investisseur providentiel, bailleur ou bailleuse de capital-risque ou représentant ou représentante d'un autre organisme — de se départir de ces fonds, dans l'espoir, idéalement, d'obtenir une valeur quelconque.

Différentes techniques conviennent à différents publics. Les consommateurs et consommatrices cherchent un produit ou un service tangible et utile qui améliore leur vie d'une façon ou d'une autre. Les

entrepreneurs et entrepreneures ne vendront rien s'ils n'arrivent pas à communiquer clairement la valeur de leur produit aux clientes et clients éventuels. Pour leur part, les investisseurs et investisseuses, comme les institutions financières, les sociétés de financement par capitaux propres et les fonds industriels, cherchent des garanties que leur investissement sera rentable, sous forme de gains ou d'intérêts.

Certains proches peuvent prêter de l'argent simplement pour donner un coup de main, pourvu qu'ils puissent compter être remboursés un jour. Quel que soit le type d'investisseur ou d'investisseuse avec lequel traite l'entrepreneure ou entrepreneur, celui-ci doit être clair et ouvert quant à ses plans de développement et respecter ses engagements.

Certains entrepreneurs et entrepreneures n'arrivent à traiter avec des investisseurs et à discuter avec eux de questions financières qu'au prix d'efforts et au fil du temps. Certains consacrent des années à perfectionner cette compétence avant de pouvoir enfin en discuter avec aisance. Lorsqu'ils parviennent à inspirer confiance en discutant de finances, les entrepreneurs et entrepreneures améliorent leurs chances d'obtenir des investissements.

Il est délicat de faire preuve de conviction dans ces cas, étant donné la charge émotive qui accompagne un investissement important, susceptible d'assurer l'avenir de l'entreprise, ou d'entraîner sa chute. Le fondateur d'Hootsuite, Ryan Holmes, a vécu ces étapes, et son expérience lui a permis d'affiner son point de vue.

« On se laisse facilement prendre au jeu de la vanité entourant le capital de risque, prévient M. Holmes. On se sent bien entendu validé de recueillir un million de dollars, mais il faut rester objectif et ne pas trop s'emballer. Les conséquences de ce financement sont multiples et se superposent. Il faut mettre son égo de côté et évaluer s'il correspond bien aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à ses propres besoins. Le choix est très personnel; il est donc d'autant plus important d'y réfléchir de façon critique avant de prendre quelque grande décision que ce soit. »

Le processus de financement motive même certaines personnes à créer les ressources et l'aide dont elles auraient aimé disposer au début de leur carrière d'entrepreneur. Prenons le cas de Michelle Laflamme, présidente et présidente-directrice générale d'Emovi, une entreprise de technologies médicales. Lorsqu'elle a lancé son entreprise, Mme Laflamme déplorait

le manque d'accompagnement à l'étape de l'investissement. Elle a choisi de faciliter la tâche de ceux et celles qui suivraient ce sillon en créant une communauté.

« Quand on tente de trouver des fonds, on se tourne vers des organismes locaux : la BDC, les investisseurs providentiels, etc. Chacun d'eux applique ses critères pour décider d'investir ou non, et on ne peut pas plaire à tout le monde et à son père, explique Mme Laflamme. On essaie de déterminer où se trouve la meilleure occasion, mais une foule de questions émergent : “Quelle direction choisir?”, “À qui parler?”, “Devrais-je me concentrer sur des financements privés, sur des investisseurs providentiels, sur des banques?”, “Comment devrais-je me structurer?”

« On parle à tout le monde. On crée de multiples plans d'affaires. Nous en avons huit ou neuf en tout. Et on crée des cases où faire entrer son entreprise pour que les investisseurs la comprennent. En essayant de plaire à tout le monde, on modifie sa vision de l'entreprise ainsi que le parcours qui pourrait être le meilleur en fin de compte. Il me semblait que la meilleure façon d'améliorer la situation serait de changer cette culture », ajoute Mme Laflamme.

Cette volonté est ce qui l'a poussée à fonder PME MTL, un réseau de soutien qui offre du financement, de la formation et de l'accompagnement aux entreprises. L'organisation compte maintenant six centres à Montréal; chacun met des entrepreneurs et entrepreneures en contact avec des mentors et mentores, et avec des ressources pour les aider à lancer et à développer leur entreprise.

« La culture, du moins au Québec, où j'ai lancé mon entreprise, devait évoluer. Voilà pourquoi j'ai participé à divers groupes, trouvé des partenaires, mis en place des appuis adéquats et commencé à harmoniser divers organismes pour qu'ils s'entendent sur ce qu'ils attendaient d'un entrepreneur. Chaque investisseur évolue dans un créneau qui lui est propre, mais ce n'est écrit nulle part. Parfois, le moment n'est pas propice, ou les critères sont différents », fait valoir Mme Laflamme.

« Il faut apprendre à établir des relations. Les occasions d'affaires se manifestent quand on tisse des liens, parfois même avec des investisseurs qui avaient d'abord refusé une demande. On renforce cette relation, puis un an ou deux plus tard, l'investisseur dit : “Je t'aime bien, toi. J'aime ce que tu fais. Je suis prêt à investir.” Quand j'ai commencé,

il n'existait pas de livre expliquant la direction exacte à prendre. Je voulais bâtir quelque chose qui aiderait les entrepreneurs à s'orienter », ajoute-t-elle.

Mme Laflamme représente un exemple caractéristique de la communauté collaborative et bienveillante que composent les innovateurs et innovatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures, où les nouveaux venus et aspirants gens d'affaires recevront l'information dont ils ont besoin pour trouver leurs assises dans un milieu rempli de défis.

## Se glisser dans la peau des investisseurs

Lorsque les fondateurs et fondatrices d'une petite entreprise cherchent du financement, ils sont les plus éminents experts de leur invention, quelle qu'elle soit, et ils veulent la faire connaître au monde entier. Ce qu'ils ne comprennent peut-être pas, toutefois, c'est ce qu'il se passe dans la tête de la personne qui pourrait fournir les fonds nécessaires aux années de R et D qui permettront d'accéder au marché.

Cet ouvrage mentionne de nombreuses entrepreneures canadiennes et de nombreux entrepreneurs canadiens qui sont eux-mêmes devenus investisseurs et investisseuses. Ils ont connu les deux côtés de l'histoire : avoir besoin d'argent et décider à qui en donner. Ce double point de vue leur permet de faire la lumière sur ce que les innovateurs et innovatrices en devenir doivent savoir pour mettre toutes les chances de leur côté et entrer en relation avec un investisseur ou une investisseuse à l'esprit ouvert ou qui partage leurs intérêts. Ou, ce qui est encore mieux, transformer une investisseuse ou un investisseur hésitant en partenaire.

La clé qui permet de tisser de tels liens est une compréhension de ce que cherchent les investisseurs et investisseuses chez les entrepreneurs et entrepreneures, ou chez les innovateurs et innovatrices qui sollicitent leur appui. La confiance en soi, la conscience de soi et la préparation peuvent mener loin.

Pour commencer, les entrepreneurs et entrepreneures peuvent s'examiner du point de vue des investisseurs et investisseuses. En pensant comme eux, ils verront plus clairement comment préparer un argumentaire à leur intention. Quand on rencontre une investisseuse ou un

investisseur providentiel ou quelqu'un qui œuvre en investissement en capital ou en capital de risque, il n'est pas déplacé de lui demander des fonds. Même si l'on peut avoir cette impression au départ. Investir de l'argent est littéralement ce que font ces gens dans la vie.

« Lorsqu'ils cherchent du financement, beaucoup de gens vont voir un investisseur, quelqu'un de très futé, et le regarde comme s'il leur accordait une faveur en les rencontrant, signale Ryan Holmes d'Hootsuite. Les entrepreneurs s'empêchent dans cette idée et je les mets souvent au défi de regarder les choses autrement : ils lui offrent une occasion d'affaires. Ça fonctionne dans les deux sens. Vous lui rendez service à lui aussi. Trop peu d'entrepreneurs pensent en ces termes. »

M. Holmes renforce cette idée en soulignant que les investisseurs et investisseuses qui n'investissent aucun argent sont de « piètres investisseurs ». Ils ne sont prospères que lorsqu'ils investissent, et qu'ils le font bien.

« En les rencontrant, l'entrepreneur valide ce qu'ils font, leur permet d'accomplir ce qu'ils ont décidé de faire : investir dans une entreprise. Il faut toutefois choisir son partenaire stratégiquement. Il faut s'informer. Il faut trouver une personne qui correspond à ce que l'on fait, dont les aspirations et les échéances sont semblables, qui est très respectée dans le milieu, tout ça, énumère M. Holmes. La bonne nouvelle, c'est qu'il y a plus d'investisseurs et de capitaux à investir que jamais auparavant. Lorsque nous avons lancé Hootsuite, nous n'avions accès à rien d'autre que le financement en série A et des investisseurs providentiels. Maintenant, on trouve du financement d'amorçage, du financement de préamorçage, plusieurs tours, une plus grande granularité dans les véhicules d'investissement offerts, différentes façons de se structurer. Notre époque est l'une des meilleures pour solliciter des fonds. »

Les gens d'affaires peuvent faire beaucoup pour structurer leur entreprise de façon à gagner la confiance des investisseurs et investisseuses à mesure qu'elle se développe. Si l'entreprise prend de l'ampleur et commence à mettre sur pied une infrastructure de leadership et de financement plus structurée, Terry Matthews, de Mitel et de Newbridge Networks, a des conseils à lui offrir. Il comprend ce qui, aux yeux des investisseurs et investisseuses, constitue des indicateurs importants et ce qu'ils recherchent chez les fondatrices ou fondateurs désireux d'attirer des talents et de mettre en place les gens et les systèmes qui conviennent.

« Que l'entreprise soit grande ou non, publique ou privée, quand on souhaite constituer un conseil d'administration, le choix de sa composition influence la visibilité de l'entreprise et son profil, affirme M. Matthews. Il faut bien réfléchir à la personne qui occupera la présidence du comité de vérification. Si possible, on peut pressentir une personne qui a travaillé pour un grand cabinet de vérification, par exemple Deloitte, ou un ancien cadre supérieur d'une grande entreprise torontoise, parisienne ou new-yorkaise. Ces personnes siègent souvent à des conseils d'administration. Leur réseau est excellent.

« Prenons par exemple une personne retraitée depuis deux ans de Deloitte ou PwC [l'ancien PricewaterhouseCoopers]. On peut offrir à cette personne de siéger au conseil ou de présider le comité de vérification. Son nom garantit la crédibilité des rapports financiers que produit une entreprise. Sa réputation est précieuse. Et les investisseurs remarquent la présence de telles personnes », ajoute M. Matthews.

Quelle que soit leur étape de développement, toutes les entreprises peuvent améliorer le regard que jettent sur elles les investisseuses ou investisseurs potentiels. En plus de faire preuve de confiance en soi, les entrepreneurs et entrepreneures doivent mener des recherches sur chaque investisseuse ou investisseur et chercher des points communs entre leur entreprise et les objectifs de ce dernier. Avant de pressentir un investisseur ou une investisseuse, tous les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices doivent choisir stratégiquement l'impression qu'ils veulent créer et les gens à qui ils offriront des postes importants au sein de l'entreprise. Les investisseuses et investisseurs judicieux doivent rarement à la chance les millions de dollars qu'ils sont en mesure d'investir. Ils le doivent au travail préparatoire qu'ils ont accompli et à celui qu'ils continueront d'accomplir. Les entrepreneurs et entrepreneures aussi doivent faire le leur.

## Rester authentique

Les stratégies personnelles et les stratégies d'affaires varient quant au moment de reprendre ses billes. Une fondatrice ou un fondateur peut choisir de rester où il est jusqu'à la retraite. Un ou une autre peut chercher

les sensations fortes que lui procure le lancement d'une nouvelle idée, mais n'avoir aucun intérêt pour le développement de l'entreprise même. Une offre de fusion ou d'acquisition venant d'une bonne société peut aider une petite entreprise à entrer dans une plus grande ligue de consommateurs ou de marchés. Chacun réagit à sa façon, selon ses opinions, ses plans, ses rêves et ses dispositions.

Certains entrepreneurs ou entrepreneures aiment mettre des affaires sur pied, puis les vendre. Ils ont une idée et la pousse aussi loin qu'elle peut aller. Puis, lorsqu'une acheteuse ou un acheteur éventuel semble s'y intéresser, ils voient tout naturellement s'ouvrir devant eux la porte de sortie. Et ils passent à la prochaine idée. Ces entrepreneurs et entrepreneures ne s'intéressent pas à la gestion et au développement d'entreprises établies. Ils exploitent leurs forces.

D'autres entrepreneurs et entrepreneures sont attachés à leurs idées et à ce qu'ils ont créé au sein de leur entreprise. Ce type de fondatrice ou de fondateur est peu disposé à se laisser tenter par des offres lucratives, malgré les efforts répétés d'acheteuses ou d'acheteurs potentiels. Il peut considérer l'entreprise qu'il a créée et développée comme son bien propre et ne vouloir la partager avec personne. Personne n'arrivera à l'en séparer.

D'autres entrepreneurs et entrepreneures encore ne savent toujours pas où ils veulent aller, ce qu'ils veulent faire et ce qui convient le mieux pour l'entreprise. S'ils n'arrivent pas à mettre le doigt sur ce qu'il faut faire, leur indécision peut les mener à s'accrocher à une situation qui ne leur convient plus. Il est aussi important de savoir quand prendre du recul ou quand se retirer que de pouvoir effectuer le travail.

Lorsque Dave Krysko, Lane Merrifield et Lance Priebe étaient en train de vendre Club Penguin à Disney, chacun jetait un regard personnel sur l'acquisition et chacun a assumé un rôle différent après coup. Le point de vue de M. Krysko lui venait de sa longue expérience des affaires : il connaissait ses forces, et sa vision d'avenir lui apparaissait clairement.

« Nous avons pris la décision de vendre à Disney parce que nous savions jusqu'où nous pouvions mener l'entreprise, raconte-t-il. Il nous fallait quelqu'un d'autre pour l'amener plus loin. Nous nous lançons dans des marchandises, jouets et produits hors-ligne. Il nous fallait pouvoir développer l'offre dans d'autres langues. Sur le plan technique, en ce qui a trait au serveur, peu d'entreprises faisaient la même chose que nous, et lorsque nous

branchions plus de 100 000 personnes à un serveur, toutes en interaction, nous avons besoin d'aide pour gérer les fichiers de données et les plafonds techniques. La croissance de l'entreprise dépassait nos capacités.

« On doit savoir ce que l'on peut faire et ce pour quoi l'on est vraiment doué. Il faut être honnête à ce sujet et laisser son égo de côté. La réussite est une cible en mouvement. Il y a 25 ans, je définissais la réussite par ma capacité à passer ma carrière entière dans les affaires. Après Club Penguin et son acquisition par Disney, ça a changé, confie M. Krysko. Il faut qu'un plan tienne compte du niveau de confort de chacun, et ce niveau est changeant. Lorsqu'une entreprise croît à ce point, quelqu'un doit être en mesure de porter la marque. Parfois, c'est le fondateur; parfois, c'est quelqu'un d'autre. J'avais le sentiment que Lance et Lane étaient capables de le faire; ils l'ont portée pour nous. Je n'y voyais aucun inconvénient. J'étais content de m'effacer. »

Il arrive aussi qu'une entreprise ait évolué au point où son fondateur ou sa fondatrice n'est plus la personne la plus apte à la diriger. Certains entrepreneurs et entrepreneures apprennent à la dure à reconnaître le moment où il est préférable de se retirer pour le bien de l'entreprise.

« Le dirigeant d'une entreprise peut posséder les compétences nécessaires pour une étape du travail, disons le développement de produits, mais ne rien savoir du développement ou de la gestion d'une entreprise, explique Haig Farris de Fractal Capital. Il peut avoir toutes sortes d'idées merveilleuses pour la création de ceci et de cela. Et il peut être le choix idéal pour "maintenant", mais dès que l'entreprise doit entamer une autre étape, il est dépassé. Pour certains, ce n'est pas facile. On ne peut pas toujours sermonner les gens doués : ils croient avoir raison, même lorsqu'ils ont tort. Mais d'autres comprennent tout de suite et savent que le temps est venu de passer le flambeau.

« J'ai toujours mis l'accent là-dessus quand je donnais des cours universitaires sur les affaires à l'intention des inventeurs. Les étudiants commençaient à se rendre compte que les gens très doués ont des compétences très différentes et qu'il faut pouvoir les exploiter ou regrouper ces gens correctement pour qu'une entreprise réussisse. Par exemple, certains sont très doués pour faire des présentations, mais ne peuvent rien gérer faute d'organisation. Pour réussir, il faut pouvoir reconnaître sa place dans le monde et comprendre ses motivations », affirme M. Farris.

## Les motivations

Très tôt, les fondateurs et fondatrices d'entreprises doivent se demander pourquoi ils se lancent en affaires. En créant une entreprise ou un produit, le font-ils pour eux-mêmes ou pour le monde? Souhaitent-ils montrer leur potentiel comme innovateur ou innovatrice, ou jouer un rôle fondamental dans le secteur au sens large? Une fois qu'ils ont répondu à ces questions, les entrepreneurs et entrepreneures sont plus aptes à décider si les offres d'investissement ou d'acquisition leur conviennent ou si le moment est propice.

Lorsqu'on réussit à bâtir une entreprise ou à concevoir une nouvelle technologie recherchée, d'autres sont naturellement attirés par ce succès. Certains entrepreneurs et entrepreneures peuvent avoir l'impression d'être entourés d'acquéreuses et d'acquéreurs potentiels, qui cherchent à investir, à établir des partenariats ou à tout acheter. Selon qu'une personne aspire à bâtir une entreprise ou non, ce type d'attention peut être une bénédiction ou une source indésirable de distractions.

« Tous les mois environ, quelqu'un nous offre de nous acheter ou de réaliser une transaction quelconque avec nous. Le dire comme ça accorde un peu trop d'importance à ces démarches. Parfois, il s'agit simplement d'établir une relation, et puis une tonne d'agents d'affaires cherchent des personnes disposées à vendre leur entreprise. Je ne veux pas vendre, tranche Scott Phillips de StarFish Medical. Personnellement, je n'ai pas besoin de plus d'argent; ça ne changerait rien à ma vie. Mon travail ici est gratifiant en soi. Créer une entreprise où l'on veut travailler, c'est aussi créer sa vie; ça ne se résume pas à créer un avantage concurrentiel mesurable en unités monétaires. »

M. Phillips aborde avec beaucoup de philosophie la réalité de gérer une entreprise prospère tout en se frayant un chemin dans un climat commercial qui peut être concurrentiel ou axé sur la maximisation des profits. Comme lui, d'autres entrepreneurs et entrepreneures peuvent trouver leur motivation ailleurs que dans une éventuelle richesse. Certains bâtissent une entreprise pour créer les services qu'ils aimeraient trouver sur le marché. D'autres le font pour montrer que l'on peut découvrir de la valeur partout, quel que soit l'endroit où une entreprise a établi son siège social.

« Lorsque nous cherchions à financer SkipTheDishes, nous n'avions jamais rien fondé auparavant et personne ne nous connaissait, raconte Andrew Chau. Quand nous allions à Silicon Valley ou à New York, on nous disait : "Pourquoi ne pas vous établir à Toronto, à Silicon Valley, ou à New York? Pourquoi les Prairies?" Nous avons essuyé beaucoup de refus à cause de ça. Nous avons pris ces commentaires et les avons assimilés. Nous avons compris notre différence. Nous croyions et voulions prouver que l'on peut bâtir une entreprise de valeur au Canada, en dehors de Toronto, de Vancouver ou d'autres grandes villes. »

Pour les entrepreneurs et entrepreneures qui bâtissent le type d'entreprise de valeur dont parle M. Chau, préserver son indépendance est un objectif à long terme. Souvent, une partie de cet objectif consiste à développer l'entreprise au point de pouvoir offrir du mentorat à de petites entreprises récentes, voire d'y investir. On observe souvent ce phénomène dans des secteurs canadiens qui ne comptent pas beaucoup d'entreprises bien établies ou dont l'envergure varie. Dans le domaine des technologies médicales, Brian Ward de Medicago et Armen Bakirtzian d'Intellijoint abondent dans le même sens.

« Nous devons montrer aux Canadiens à dépasser le stade des bonnes idées et leur donner les connaissances nécessaires pour faire avancer leur entreprise, affirme M. Ward. Quand une entreprise se développe au Canada, elle crée des emplois de qualité au pays et celui-ci profite aussi des impôts sur les profits. Voilà deux avantages importants. Collectivement, nous ne sommes pas arrivés à rassembler tous les éléments nécessaires pour bâtir une industrie ici, de l'innovation au produit fini, en passant par la commercialisation.

« Malheureusement, la possibilité que l'entreprise quitte le pays en raison d'une acquisition ou du manque d'investissement existe toujours. Medicago est l'une des quelques entreprises qui sont restées au Canada. Les parties prenantes doivent être disposées à assurer la viabilité à long terme des entreprises. Un jour, les crédits d'impôt du Canada et nos investissements en formation, en science et en fabrication attireront le lobby pharmaceutique, mais nous sommes encore à compléter le casse-tête », explique-t-il.

Fondateur d'une jeune entreprise, Armen Bakirtzian jette sur le sujet le regard de celui qui a récemment travaillé à financer les premières étapes d'une entreprise.

« Nous n'avons pas encore, au Canada, l'infrastructure et les investisseurs nécessaires pour conserver de grands fabricants de matériels médicaux. À l'heure actuelle, l'écosystème est conçu pour lancer des entreprises, puis les vendre, déplore M. Bakirtzian. Je constate que beaucoup de ceux qui financent notre secteur ne sont pas assez patients pour laisser les entreprises se développer au point où elles pourront en acquérir de petites, ou y investir, plutôt que de se faire acquérir elles-mêmes. Il faut être très patient. Il me semble que l'on manque de vision au chapitre des acquisitions. Et les investisseurs peuvent finir par donner l'impression qu'il faut bâtir avec l'intention de vendre. »

Pour M. Bakirtzian, cette façon de voir les choses est « regrettable ». Il souhaite que les entrepreneurs et entrepreneures disposent de multiples options ou itinéraires possibles pour leur entreprise. Ils seraient ainsi plus à même de bâtir leur vision et de s'ajuster aux investisseurs et investisseuses susceptibles de les aider à la concrétiser.

« J'espère contribuer à la création de cet écosystème qui regroupe des capitaux et des investisseurs plus patients, pour aider un plus grand nombre d'entreprises à atteindre le stade de la "mégacapitalisation boursière". J'ai l'intention de préserver l'indépendance de mon entreprise et de l'amener au point où elle comptera parmi les gros joueurs canadiens capables d'aider un plus grand nombre d'entrepreneurs et d'entreprises à prospérer ici », affirme M. Bakirtzian.

Pour certains innovateurs et certaines investisseuses, ce qui compte par-dessus tout, c'est que la technologie qui se trouve au cœur de leur entreprise se perpétue. À leurs yeux, les motivations pragmatiques telles que la réussite commerciale et la croissance comptent moins que la longévité de leur technologie. Universitaire dans l'âme avant de se faire entrepreneure, Stephanie Willerth, cofondatrice et présidente-directrice générale d'Axolotl Biosciences, met la science au premier plan.

« Laissée à moi-même, je me consacrerai entièrement à la science, affirme-t-elle. Si une grande société voulait acquérir notre entreprise, si elle disposait des installations nécessaires pour accélérer la production et produire les encres à la chaîne, si elle était une partenaire de qualité, nous pourrions accepter de nous départir de la technologie. Notre position en matière de propriété intellectuelle est très solide, ce qui

permettrait de diffuser la technologie auprès du plus grand nombre de personnes possible.

« J'essaie de ne pas trop me laisser guider par mes émotions à ce sujet. En tant que professeure, mon objectif est de concevoir du tissu nerveux. Axolotl optimise ce qui sera le plus rentable. Nos encres servent dans le cadre de processus élargis, ce sont des réactifs. Ce à quoi je suis attachée, c'est ce processus élargi qui régit la conception du tissu nerveux », explique Mme Willerth.

## Accorder de la valeur à ce qui en vaut la peine

Les Canadiens et Canadiennes sont réputés pour leur créativité et leurs innovations, mais certains considèrent que l'on réussit moins bien ici qu'ailleurs à commercialiser les innovations. Cette perception peut nuire au financement que pourraient recevoir les jeunes entreprises. À titre de fondatrice d'Emovi et d'intervenante auprès d'entrepreneurs et entrepreneuses par l'entremise de PME MTL, Michelle Laflamme est consciente de ces défis et du travail nécessaire pour surmonter les hésitations des investisseurs et investisseuses et leurs faibles estimations.

« J'ai parfois l'impression qu'il y a moins d'argent au Canada qu'ailleurs, mais la situation s'améliore, et il existe aussi de très bons projets, estime Mme Laflamme. Au Québec, et au Canada en général, nous sommes bons pour développer de nouvelles technologies et faire preuve d'innovation, mais nous sommes moins doués pour la vente et la commercialisation. Les résultats de l'investissement régional par brevet d'invention sont plus bas ici que dans d'autres pays. Nous devons nous améliorer sur le plan de la commercialisation. Les investisseurs prospères seront ainsi plus motivés à appuyer d'autres entrepreneurs.

« À produit, main-d'œuvre et technologie semblables, les évaluations d'entreprises sont plus élevées aux États-Unis qu'ici. J'ai joué cette carte dans mes négociations avec des investisseurs d'ici. Pour éviter de voir son financement se dissiper, l'entrepreneur doit analyser le marché, voir ce qui existe et discuter avec des investisseurs de partout afin de connaître la position qu'ils accordent à son entreprise et de jauger leur appétit à son

égard. L'entrepreneur recueille ainsi toute l'information dont il a besoin pour appuyer ses décisions », estime Mme Laflamme.

La fondatrice d'Emovi souligne par ailleurs que les investisseurs et investisseuses négocient tous les aspects de façon à maximiser leurs avantages. Elle tend à enseigner aux entrepreneurs et entrepreneures à négocier, eux aussi. Comment procéder?

« En créant des réseaux et en tissant des liens qui permettront aux fondateurs d'apprendre de ceux qui sont passés par là, puis de transmettre ces connaissances : comment trouver des renseignements exacts, comment obtenir une juste évaluation d'entreprise, ce genre de choses, explique Mme Laflamme. Même comme avocate, profession que j'exerçais au départ, je n'étais pas consciente de l'importance de tout ça au quotidien. Ces connaissances doivent être transmises aux entrepreneurs qui s'engagent sur cette voie. »

Par le biais du CDL, Ajay Agrawal peut observer le développement de relations entre de jeunes pousses, des mentors et mentores, et d'éventuels investisseurs ou investisseuses, de leur tout début jusqu'au lancement d'entreprises prospères. Ce sont ses recherches doctorales au MIT qui l'ont, en partie, motivé à fonder CDL.

« Ma question de recherche portait sur les écarts qui existent dans la commercialisation d'inventions issues du MIT, raconte M. Agrawal. La question que je me posais était essentiellement : "Pourquoi certaines remportent-elles tant de succès par rapport à d'autres? Est-ce parce que leur technologie est meilleure, ou pour une autre raison?" Le rôle de l'inventeur a commencé à attirer mon attention. »

À partir de cette prémisse, l'examen de la réussite ou de l'échec de technologies diverses, M. Agrawal a découvert une interaction plus complexe. Elle impliquait des éléments comme la force des idées, les attitudes et les intentions des entreprises d'investissement et, ce qui pesait le plus lourd, l'engagement des inventeurs et inventrices mêmes.

« À l'époque, il était fréquent qu'un chercheur-inventeur soumette son idée au bureau d'émission de licences de la technologie de l'université. Les sociétés venaient au bureau, et y magasinait des idées comme au bazar : "Celle-ci a l'air bien. Celle-là aussi. Peut-on les breveter?" Puis les sociétés partaient et tentaient de commercialiser ces idées », raconte M. Agrawal.

Lorsqu'une société cherche à utiliser une technologie pour la commercialiser, elle doit toutefois l'amener à faire quelque chose d'autre que ce à quoi l'avait destinée l'innovateur ou l'innovatrice. Ou alors, elle doit employer des composantes différentes. M. Agrawal a compris qu'il n'est pas facile d'apporter de tels ajustements à une technologie sans l'aide de l'innovateur ou de l'innovatrice qui est à l'origine de l'idée et qui en connaît tous les rouages sur le plan scientifique et conceptuel.

« Je découvrais que les inventions étaient intimement liées à leur inventeur. En d'autres termes, une grande partie de l'écart que j'observais tenait au fait que l'inventeur avait suivi l'idée au sein de la société, alors que les autres sociétés n'avaient pris que l'idée. L'inventeur possède une telle connaissance de l'idée qu'il peut l'adapter en fonction des changements nécessaires à sa commercialisation », explique M. Agrawal.

Certains investisseurs et investisseuses, et certaines sociétés font l'acquisition de nouvelles technologies ou de jeunes pousses aux seules fins de se porter acquéreurs de leurs brevets ou contrats de licence. Mais comme l'a découvert M. Agrawal, la réussite est plus probable lorsque l'inventeur ou l'innovatrice peut leur prêter mainforte. Plusieurs sociétés et investisseurs ou investisseuses commencent à s'en rendre compte.

M. Agrawal exhorte les entrepreneurs ou entrepreneures, et les innovateurs ou innovatrices à garder ses conclusions à l'esprit lorsqu'ils voient poindre la possibilité d'une acquisition ou d'une émission de licence de leur technologie et qu'ils doivent peser le pour et le contre d'une entente. L'attitude d'un investisseur ou d'une investisseuse face aux entrepreneurs et entrepreneures, et aux innovateurs et innovatrices et à leurs idées, et face au lien qui les unit souvent, peut indiquer le succès. Ils peuvent également s'en servir pour éclairer leurs décisions en matière d'investissement.

## Ratisser plus large

Il arrive aussi qu'une entreprise ne puisse tout simplement plus progresser sans l'apport d'un financement extérieur, et ce, même si elle puise autant que faire se peut dans ses « fonds de tiroir », comme le dit Paul Westdal, cofondateur et président de TheoryMesh. Avant qu'un produit ne soit commercialisé pour le grand public, la plupart des entreprises

auront besoin de plus d'argent que ne pourrait investir personnellement l'entrepreneure ou l'entrepreneur le plus prospère.

« Nos fonds de tiroir nous avaient menés aussi loin qu'ils le pouvaient, explique M. Westdal. Les étapes suivantes étaient trop substantielles pour continuer ainsi. Nous sommes entrés en contact avec la communauté d'affaires de notre secteur à Winnipeg, et l'intérêt et le soutien ne manquaient pas, mais les ressources nécessaires oui : environ deux millions de dollars à la fin des années 1990. On ne peut pas entamer ce type d'étapes si l'on se ferme à l'idée d'établir des partenariats.

« Je comprends la méfiance que peuvent susciter les fusions et consolidations avec des entreprises venues d'ailleurs. L'un des facteurs de motivation était de bâtir ici, à Winnipeg, dans notre secteur, puisqu'une poignée d'entreprises à peine occupent cet espace. Mais on ne peut pas porter seuls une telle affaire. Nous étions heureux d'obtenir des soutiens extérieurs », affirme M. Westdal.

Un soutien supplémentaire est essentiel, non seulement sur le plan financier, mais aussi pour la réputation et la santé mentale de l'entrepreneur ou entrepreneure. Une fois que ce dernier se fait à cette idée, il conçoit la vente autrement. Que l'entrepreneur ou entrepreneure accepte l'investissement de tiers ou l'acquisition et un rachat par une autre société, recevoir une confirmation externe de la valeur de son entreprise compte parmi les aspects les plus gratifiants de l'entrepreneuriat.

Wade Barnes voit les deux côtés de la médaille. Cofondateur de Farmers Edge, une entreprise en agriculture de pointe, il accorde de l'importance à l'indépendance de son entreprise et comprend que l'on doit satisfaire ceux qui prêtent leur appui.

« Les investisseurs, ceux qui financent une entreprise, ce sont eux qui mènent, estime-t-il. Si l'on veut garder leur soutien, il faut les mettre à l'aise. Il faut qu'ils soient persuadés d'avoir misé sur le bon cheval. On doit créer des produits qui suscitent l'enthousiasme et qui laissent leur marque, tant du point de vue de l'équipe que de celui d'un investisseur. Nos premiers investisseurs brûlaient d'envie de nous sortir du Manitoba pour nous emmener à Silicon Valley. Nous avons dû nous battre pour rester là où nous sommes.

« À l'heure qu'il est, nous aurions pu nous faire acheter et vendre une quinzaine de fois. Quand on connaît du succès, il se trouve toujours

quelqu'un pour vouloir nous acheter. Et l'idée que l'on veuille acheter notre entreprise ou nous offrir une énorme somme d'argent a quelque chose de vivifiant. Mais en fin de compte, il faut prendre seul sa décision. Une fois l'entente d'acquisition conclue, on est forcé d'entrer dans une grande société, et personnellement, j'ai l'impression que nous ne pourrions plus laisser la même marque dans l'univers que nous laissons peut-être en restant là où nous sommes. Pour le moment du moins, nous gardons notre indépendance », déclare M. Barnes.

Comme le souligne M. Barnes, pour se frayer un chemin dans les méandres du financement d'une entreprise prospère, il faut rechercher l'équilibre entre la réalité concrète des résultats financiers et la motivation personnelle et les valeurs organisationnelles.

Tout repose sur les épaules de l'entrepreneur ou entrepreneure, mais celui-ci ne doit pas sentir qu'il doit tout faire seul. Il doit continuer à tisser des liens pour établir des relations et les renforcer, y compris en dehors de son réseau immédiat. Quelqu'un d'autre, comme un ou une CTI, pourrait l'informer d'une nouvelle source de financement. Une personne n'appartenant pas à son réseau immédiat pourrait lui ouvrir des portes menant à d'autres investissements. Un investisseur ou une investisseuse qui a déjà refusé de prêter son appui pourrait finir par reconnaître la valeur d'un produit, d'un service, d'une technologie ou d'une entreprise.

Au bout du compte, il appartient à l'innovateur ou innovatrice, ou à l'entrepreneur ou entrepreneure de chercher et de creuser les sources de financement possible pour repérer celles qui conviennent le mieux aux besoins de son entreprise et à ses motivations personnelles. Même s'il semble difficile de demander de l'argent, l'entrepreneur ou entrepreneure doit solliciter des investissements de qualité en se fondant sur une évaluation de sa propre valeur et de celle de son entreprise. Souvent, les entreprises soutenues par le PARI CNRC sont en mesure d'attirer des investissements supplémentaires à mesure qu'elles gagnent en maturité. Voilà qui montre bien la rigueur des vérifications d'usage menées par le programme.

Avant de s'engager avec un investisseur ou une investisseuse, l'entrepreneur ou entrepreneure doit se glisser dans la peau de celui-ci et cerner ses attentes. Il est ainsi mieux à même de se frayer un chemin parmi les forces financières en présence et d'en préserver l'équilibre. En effet, toute

entreprise doit, quel que soit son secteur d'activité, faire le bonheur des investisseurs et investisseuses qui ont accepté de lui prêter leur appui. Cela vaut pour les banques et les sociétés de capital de risque comme pour la famille, les amis, les organismes sans but lucratif, les investisseurs et investisseuses privés, dont les investisseuses ou investisseurs providentiels, ou les organismes gouvernementaux.

Il faut aussi tenir compte des intérêts d'autres joueurs : les conseils d'administration, les entreprises partenaires, la clientèle et le personnel. De nombreux entrepreneurs, entrepreneures, innovatrices et innovateurs canadiens soulignent l'importance de satisfaire les besoins des investisseurs et investisseuses tout en restant fidèle au système de croyances de leurs équipes et aux principales forces de l'entreprise. Ils insistent sur le fait que les entrepreneurs et entrepreneures doivent apprendre quand céder du terrain et quand défendre leur position. Et ceux qui ont défini leur source de motivation et qui ont calculé leurs coûts réels, ceux qui s'appuient sur leurs forces et savent reconnaître ce qui a de la valeur sont en meilleure posture pour défendre cette position.

C'est ainsi que les entrepreneurs et entrepreneures se préparent à relever les défis qui se présenteront. Leur entreprise deviendra-t-elle une société multimillionnaire cotée en bourse qu'ils continueront de diriger? Vendront-ils leur propriété intellectuelle à une autre entreprise canadienne et accepteront-ils d'innover encore pour elle? Céderont-ils leur entreprise à un acquéreur ou une acquéreuse et en lanceront-ils une autre? Passeront-ils le relai à un ou une PDG ou à un président ou à une présidente qui possède d'autres compétences qu'eux pour assumer plutôt la direction de la technologie ou la vice-présidence, ingénierie? Un cofondateur assumera-t-il les commandes, et prendra-t-il sa retraite pour consacrer plus de temps à ses proches ou aux voyages?

Quelle que soit l'option de financement que choisit l'entrepreneur ou l'entrepreneure, il ne doit porter aucune attention aux voix de ceux et celles qui l'accuseront d'avoir trahi ses principes. Et c'est aussi vrai si l'une de ces voix est la sienne. Il doit être fidèle à lui-même et faire le nécessaire pour financer sa vision.

## CHAPITRE 6

# SURMONTER L'ADVERSITÉ

Les défis sont omniprésents dans la vie de toute entreprise et de tout entrepreneur ou entrepreneure, et de tout innovateur ou innovatrice. Cette réalité est difficile à entendre pour les jeunes entrepreneurs et entrepreneures et ceux qui aspirent à le devenir. Quiconque s'investit dans l'exploration d'une idée susceptible de changer l'industrie ou de résoudre un problème mondial consacre probablement tous ses efforts et toutes ses ressources à atteindre son objectif. Pourtant, aux premières étapes qui mèneront à la concrétisation d'une idée d'affaires, quelle qu'elle soit, la souplesse et l'adaptabilité demeurent importantes. C'est peut-être la capacité de certains entrepreneurs et entrepreneures de surmonter un défi, puis à ajuster le tir au besoin, qui explique avant toute autre raison leur succès là où d'autres échouent.

Les CTI du PARI CNRC savent que les défis et les revers font partie de la commercialisation de produits et de services nouveaux et supérieurs. Les CTI ont consacré leur carrière à aider les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices à surmonter certains des importants défis qu'ils rencontraient en cours de route. Peu importe leur nature ou leur fréquence, le PARI CNRC s'engage à aider ses clients et clientes à surmonter en partie l'adversité inhérente au parcours entrepreneurial.

La plupart des CTI conviendraient qu'un thème se dégage au fil des décennies : les entrepreneurs se montrent constamment à la hauteur des

défis qu'ils rencontrent, et ce, dans tous les secteurs. Les CTI savent que chaque défi et chaque revers inculque aux entrepreneurs et entrepreneures des leçons et des connaissances qui leur permettront de mieux se positionner pour réaliser leurs plus grandes réussites.

Il arrive qu'un entrepreneur ou qu'une entrepreneure comprenne, avec le recul, que son premier revers important s'explique par le fait que l'idée n'était pas adaptée à un marché précis. Parfois en prenant une nouvelle direction, ils peuvent acquérir de nouvelles compétences bien nécessaires. Les CTI sont déterminés à communiquer aux entreprises l'information dont ils ont besoin, en temps opportun, pour les aider à trouver des solutions, à surmonter les obstacles et à poursuivre leur progression. Même si cela n'atténue en rien la douleur d'un revers, il importe de savoir que l'adversité est indissociable de l'entrepreneuriat, et que surmonter cette adversité fait partie de l'aventure.

## Apprendre au fil des essais

Par flexibilité et adaptabilité, la plupart des leaders entendent la capacité de surmonter les obstacles et de travailler à leur trouver une solution. Dans le domaine de la recherche, en particulier, on comprend que pour prouver une hypothèse, on doit multiplier les essais. Après tout, les entrepreneurs et entrepreneures qui ont débuté comme inventeurs ou inventrices, ou comme savants ou savantes savent que l'on peut consacrer des jours, des semaines, des mois ou des années à un travail qui mène à un cul-de-sac. Puis on repart à zéro. C'est par leur capacité à s'interroger sur ce qui achoppe et à trouver une autre façon de procéder, puis à répéter ce processus aussi souvent qu'il le faut, que certains entrepreneurs et entrepreneures ont connu le succès.

Cofondateur et premier vice-président, ingénierie, chez Kraken Robotics, Dave Shea puise dans son passé dans le domaine des sciences pour illustrer en quoi l'échec est souvent plutôt un avantage qu'un obstacle.

« Je viens du domaine du génie électrique et de la mécatronique, explique M. Shea. C'est là que j'ai compris que l'on apprend beaucoup plus de ses échecs que de ses réussites. Lorsqu'un essai est couronné de

succès, surtout au tout début d'un travail, ce succès valide une donnée. Mais lorsque quelque chose ne va pas, on passe beaucoup plus de temps à chercher le pourquoi et le comment. On passe tout au peigne fin. C'est le parcours naturel que l'on suit en génie. »

D'autres entrepreneurs et entrepreneures tournés vers la science abondent dans le même sens.

« Échouez tôt et dans les petites choses », conseille Paul Westdal de TheoryMesh, persuadé qu'il est préférable d'apprendre de ses erreurs en début de parcours, avant que les enjeux ne soient trop importants. Sean MacKinnon de Loop Energy confirme et reconnaît que « comme scientifique, on ne veut pas échouer : on veut progresser. Mais avec l'agilité nécessaire et la capacité de bouger rapidement, on apprend à contourner les “non” à mesure qu'on les rencontre. »

Doyenne de la faculté d'ingénierie de l'Université de Victoria, Mina Hoorfar invite ses étudiants à appliquer une approche entrepreneuriale à la recherche universitaire. Elle encourage les gens qui travaillent dans ses laboratoires à garder leur point de vue et à ne pas abandonner trop vite.

« Comme innovateurs, nous savons où trouver les lacunes lorsque les choses ne fonctionnent pas. Nous devons donc être honnêtes avec nous-mêmes. Certains sont paralysés par leur premier échec; ils n'arrivent plus à avancer. Je crois en la vertu de donner aux gens le droit à l'erreur et l'occasion d'apprendre que l'échec est utile et qu'il s'agit ensuite de recommencer, au besoin, explique Mme Hoorfar. Ils finissent par me remercier et me confier : “Si vous ne m'aviez pas laissé traverser ces épreuves, je n'aurais pas obtenu mon diplôme”. En plus, après un échec, on ne recommence pas vraiment à zéro. On sait ce qui ne fonctionne pas et on sait que ce n'est pas la fin : il reste des améliorations à apporter, des choses à faire pour aller plus loin. »

Chez Emovi, l'avocate Michelle Laflamme s'est vue fonder une entreprise de matériels médicaux. Elle devait donc mettre en application dans un domaine les apprentissages issus d'un autre domaine en suivant un parcours itératif et constructif semblable.

« Il faut beaucoup de motivation pour passer d'une simple idée à sa concrétisation. Et lorsqu'on entend un “non”, on peut être tenté de tout arrêter et de passer à autre chose, mais il faut continuer à créer et à établir des relations, même lorsque la réponse que l'on reçoit n'est pas celle que l'on

souhaitait. Lorsqu'une personne est déterminée à fonder une entreprise, il ne s'agit d'abord que d'un rêve. Ce n'est pas facile. Il y a des sacrifices à faire. J'ai vu une statistique selon laquelle seulement 17 pourcent des gens qui ont une idée d'entreprise vont de l'avant. C'est même plus bas dans certaines régions. Certains n'y arrivent tout simplement pas, et nous devons apprendre comment améliorer et optimiser nos taux de succès.

« Devant un obstacle, l'instinct nous pousse à abandonner cette voie ou à changer d'idée. Mais malgré ses doutes, une personne pourrait tout de même être une excellente entrepreneure. Culturellement, nous devons donc donner à ces gens l'occasion d'aller de l'avant et de passer à autre chose, estime Mme Laflamme. Trop longtemps au Québec, une personne qui échouait à titre d'entrepreneur ou qui faisait faillite rentrait simplement dans le rang, et ses expériences étaient perdues; personne ne pouvait en tirer de leçons. Nous ne tirions pas parti des connaissances de ceux qui étaient passés par le processus.

« Il est essentiel de savoir qu'un échec ne met pas fin à l'histoire », ajoute-t-elle.

Le collègue de Mme Laflamme, Alex Fuentes, qui est scientifique en chef chez Emovi, fournit un exemple précis pour illustrer ce propos.

« Le stéthoscope a été adopté 75 ans après sa création, et maintenant tous les médecins en ont un autour du cou. Au début du parcours, il faut savoir que le changement ne s'opère pas facilement. Il faut du temps. Le doute sera présent chaque jour. Mais il faut faire confiance à son instinct et avoir la détermination nécessaire pour poursuivre le travail. »

## Garder le cap

L'impulsion de suivre le rythme est apprise, selon de nombreux entrepreneurs et entrepreneures. Et devant des défis, il n'est pas aisé de rester motivé.

Associé directeur chez Vanedge Capital, Paul Lee a vu beaucoup de choses au cours de sa carrière — depuis une petite entreprise indépendante de l'industrie du jeu active à Vancouver, jusqu'à son travail auprès de jeunes entreprises en pleine ascension dans le milieu des capitaux de risque, en passant par la présidence d'EA.

« J'ai lu un sondage, il y a longtemps. On avait interviewé un groupe de multimillionnaires à qui on avait demandé quel avait été l'emploi le plus important de leur carrière. Eh bien, 40 pourcent de ces gens avaient répondu "la vente", raconte M. Lee. Dans le domaine de la vente, on apprend à prendre le téléphone et à appeler des gens et on s'habitue à s'entendre dire "non". Habituellement, les personnes les plus douées n'ont jamais vraiment connu d'échec. Leur plus grande difficulté est de s'ajuster à avoir tort, alors qu'ils n'ont jamais eu tort. Et ça, ça empêche ces gens pourtant très doués de se risquer à lancer quelque chose.

« Prenez Google. Le modèle d'affaires consiste à vendre des publicités, une quantité immense de publicités. De toutes ces publicités, seulement une fraction d'un pourcentage est couronnée de succès, et pourtant, Google représente une entreprise immensément prospère, illustre M. Lee. Appliquez ce modèle au vendeur. Il sait qu'en faisant 100 appels, il décrochera peut-être une vente, peut-être deux, ou trois. Donc il prend le téléphone. S'il le fait et qu'on lui dit "non", ce n'est pas un échec : c'est un "non" sur 100 appels. Et il continue à appeler. Au 100<sup>e</sup> appel, il réalise une vente de 500 \$. En y regardant de plus près, on constate que chaque appel lui a rapporté 5 \$. Il fait le calcul et regarde la situation dans son ensemble. »

En entrepreneuriat, les exemples dont on fait le plus souvent grand cas sont les phénomènes et les succès instantanés, qui constituent pourtant l'exception à la règle. Le parcours d'un entrepreneur ou d'une entrepreneure ressemble plutôt à une suite de virages, de pentes raides, de pas de côté et de reculs. L'ascension s'effectue un pas à la fois, parfois petit, parfois grand et parfois en terrain escarpé. Et l'un après l'autre, ces pas donnent des résultats. Ils sont parfois si petits que la progression est indétectable; ils donnent même parfois l'impression d'un recul. Les entrepreneurs et entrepreneures chevronnés disent souvent que seule une persévérance constante mène au sommet. Ils soulignent aussi que plus les dirigeants et dirigeantes doivent surmonter de défis, plus ils les abordent avec aise.

« Très tôt dans ma carrière, j'ai appris quelque chose de mon père au sujet de l'échec, raconte Haig Farris de Fractal Capital. Mon père était avocat. Un jour, il représentait une société qui menait un important chantier de gaz naturel en Colombie-Britannique. Il devait participer aux audiences et obtenir la permission de chacune des municipalités de

la province. Mon père m'a raconté que chaque fois qu'il essayait un refus, il appelait son client (un important PDG et un redoutable entrepreneur). Il préparait ce qu'il lui dirait, comme "Nous avons perdu cette bataille, et voici pourquoi". Son client rappelait, et sa réponse était invariablement : "C'est la meilleure chose qui pouvait se produire. Voici ce que nous allons faire." Ce PDG avait toujours un plan pour aller de l'avant. Ce qu'il faut apprendre, c'est transformer les échecs en occasions. »

« Il ne faut jamais baisser les bras, tranche Terry Matthews, de Mitel et Newbridge Networks. Peu importe que la situation semble désespérée, on ne doit jamais baisser les bras. Je suis la personne la plus persévérante que l'on puisse imaginer.

« Disons qu'un entrepreneur dirige une entreprise de technologie et vend un produit quelconque. Il répond à un appel d'offres, mais ne décroche pas le contrat. L'entrepreneur doit tout de même rester en contact avec l'acheteur. Souvent, le produit que l'on croyait acheter ne se matérialise pas ou ne fonctionne pas aussi bien que l'on souhaitait, et dans ce cas, cet entrepreneur est le premier que l'on appelle. On ne doit pas se fermer aux occasions futures en raison d'un seul échec survenu dès le départ », affirme M. Matthews.

Tout cheminement de carrière comporte ses hauts et ses bas, ses moments de gloire et ses bouleversements. Le cheminement d'entrepreneur ou d'entrepreneure exige de la persévérance.

## S'investir pleinement

Brad Thompson a commencé à étudier les technologies de transfert génétique en 1973. Au cours des 50 dernières années ou presque, il a été actif au sein de plus de 20 entreprises : il en a fondé ou cofondé, a siégé à leur conseil et contribué à leur développement. Sa première entreprise était Synsorb Biotech. Celle où il est resté le plus longtemps : Oncolytics Biotech, une entreprise installée à Calgary qui conçoit des virus artificiels pour combattre le cancer.

Chaque domaine comporte des défis qui lui sont uniques. Au fil des chapitres précédents, des entrepreneurs et entrepreneures en biotechnologie ont souligné combien l'exigeant parcours menant de l'idée au

produit, en passant par son approbation réglementaire et sa conception, peut mettre à l'épreuve même la plus prometteuse des entreprises.

M. Thompson a pu constater par lui-même à quel point les PDG de jeunes entreprises de biotechnologie peuvent s'investir dans ce parcours du combattant. « On se lance dans le processus, et malgré l'absence totale de preuve soutenant ce que l'on fait, on y croit. Il le faut.

« La première fois qu'un essai clinique randomisé ne donne pas les résultats souhaités, pour quelque raison que ce soit, c'est, comment dire, "dévastateur" est le meilleur mot qui me vient à l'esprit. L'étape suivante consiste à fouiller les données. La question est alors : "Pourquoi l'essai n'a-t-il pas fonctionné?" »

Un exemple saillant d'un tel échec est survenu au début de la carrière de M. Thompson au sein de sa première entreprise, Synsorb. On y étudiait alors un traitement pharmaceutique possible pour une variante précise d'*E. coli*, une bactérie toxique que contient souvent le bœuf haché cru ou insuffisamment cuit (on l'appelle d'ailleurs souvent la « maladie du hamburger »).

« Lorsqu'un enfant ou une personne âgée contracte cette maladie, une crise se développe dans environ 20 pourcent des cas. Notre objectif était de réduire ce nombre à 10 pourcent. Nous avons obtenu ce résultat lors des essais de phase II, puis nous avons mené les essais de phase III en Argentine. À l'époque, l'Argentine déplorait un taux incroyablement élevé de cas. La viande hachée crue y était l'un des premiers aliments utilisés traditionnellement pour sevrer les bébés allaités. Mais en même temps, le taux de crise au sein de la population était bien inférieur à 20 pourcent : il n'était que de 4 pourcent. »

Les essais n'ont pas mené au résultat qu'espérait M. Thompson au départ. Mais l'examen des raisons de cet échec et de ce qui différenciait le traitement des patients argentins des autres, et qui pourrait expliquer cet important écart, a mené à une autre percée.

« Ce que nous avons découvert, c'est qu'en Argentine, chaque enfant traité pour cette infection recevait la même thérapie liquidienne que les patients atteints du choléra : une perfusion de soluté physiologique. Et ce traitement s'est avéré grandement bénéfique. Mais nos essais ont échoué, et nous n'obtiendrions plus de fonds. Les essais visant des maladies infectieuses coûtent des milliers de dollars par patient, et nous avons déjà

dépensé 50 millions de dollars. Personne n'est prêt à financer une deuxième série d'essais lorsque la première a échoué.

« Le cycle de développement du produit s'est soldé par un échec, mais a mené à une nouvelle norme de soins aux patients. La thérapie liquidienne est la nouvelle norme, et une simple perfusion réduit le taux de cas critiques de 20 pourcent à 4 pourcent. »

Bien que ces essais n'aient pas obtenu de résultats concluants, les travaux de M. Thompson et de son équipe sauvent des vies, et leurs retombées générales se sont manifestées de nombreuses manières.

« Une société pétrolière nous a achetés puis, peu de temps après, nous avons reçu l'appel d'une société de capital-risque californienne qui souhaitait acquérir notre technologie, ce qu'elle a fait. Plus tard, une grande société s'est retrouvée avec une bactérie très infectieuse qui touche les hôpitaux et en a tiré un produit qui traite le *C. difficile*. »

Il peut être déroutant et décourageant de constater que son entreprise ne suit pas la trajectoire prévue vers un résultat positif. Pour aller de l'avant, ses dirigeants et dirigeantes doivent être prêts à porter un regard lucide sur les échecs, sur les facteurs qui ont mené à des résultats inattendus, et trouver moyen de sortir de l'impasse.

Comme entreprise, Synsorb devait sa réussite au discernement de ses dirigeants et à leur capacité à prendre une nouvelle direction. Brad Thompson a indirectement joué un rôle dans cette réussite. Il avait occupé une place de premier plan au sein de plusieurs entreprises de biotechnologie et il en a vu d'autres obtenir des résultats inattendus.

« À Edmonton, il y avait une société active dans la sucrochimie, et sa technologie avait tout pour faire le tour du monde », raconte M. Thompson. Mais cette société, qui dépendait d'une unique source de financement, n'a pas cherché à trouver d'autres fonds.

« Certaines entreprises reçoivent trop de fonds d'aide gratuite; un tel financement intégral ne fait rien pour encourager l'autonomie. Le rôle du gouvernement devrait vraiment être d'offrir des programmes comme le PARI, du financement partiel qui aide les entreprises, mais qui encourage aussi l'esprit d'entrepreneuriat », ajoute M. Thompson.

La source de financement de cette société s'est tarie et elle a dû fermer boutique. M. Thompson se souvient d'avoir dû mettre à pied une

centaine de personnes et de leur dire en passant le seuil de la porte : « Je suis ici pour fermer l'entreprise ».

« Cette société était le parfait exemple de celles qui disposent d'une technologie extraordinaire, mais d'une piètre gestion. La dépendance de cette société envers la facilité que lui offrait un mode unique de financement a signé son arrêt de mort. Et sur les cendres de cette entreprise, dont personne ne voulait, nous avons bâti Synsorb », conclut M. Thompson.

Ce cycle de développement, d'effondrement et de renaissance est non seulement emblématique du milieu de l'innovation scientifique ou de la biotechnologie, mais aussi de l'entrepreneuriat en général. Tout se construit sur la base de ce qui a précédé. Chaque succès est le fruit d'un grand nombre d'essais qui ont tracé la voie. Parfois, la personne ou l'entreprise qui a franchi les premières étapes d'une innovation jette les bases nécessaires pour qu'une autre l'amène au prochain niveau.

« On aime beaucoup savoir que la technologie fonctionne, concède M. Thompson, mais le fait qu'elle ait fonctionné pour quelqu'un d'autre nous irrite jusqu'à notre dernier souffle. Une de mes façons de composer avec ça est de ne jamais abandonner. Le produit contre le *C. difficile* qu'a fabriqué quelqu'un d'autre à partir de nos travaux est sur le marché, c'est vrai, mais il n'est pas parfait. Il s'accompagne d'effets secondaires qui touchent les personnes qui ont le plus besoin du médicament, et je continue à chercher une solution à ces problèmes au sein d'une des entreprises que je dirige maintenant.

« Chez Oncolytics, il y a huit ans, nous avons obtenu d'étranges résultats lors d'essais de phase III pour un traitement du cancer cervico-facial, et personne ne s'est occupé de fouiller la question. Ça m'est resté en tête sans que j'y pense trop, puis un jour, je me suis réveillé avec une révélation. Maintenant, je poursuis les travaux sur la technologie qui avait échoué.

« Lors d'un échec, je suppose que les choses auraient dû fonctionner. Et si elles ne fonctionnent pas, ça m'embête et ça ne me quitte plus. Ou alors, ça m'embête de seulement trouver la solution huit ans plus tard, avoue M. Thompson. Pour réussir, il faut mettre de côté sa reconnaissance du fait que l'on craint l'échec. Devant l'échec, la réponse humaine normale est la fuite. On veut se dérober. Mais il faut plutôt s'efforcer de combattre. »

## Trouver les gens capables de diriger les prochaines étapes

Les dirigeants et dirigeantes qui ne craignent pas d'entendre les mauvaises nouvelles et de prendre les décisions difficiles ont plus de chances que les autres de s'en tirer et de s'épanouir. C'est du moins l'opinion de nombreux entrepreneurs et entrepreneures, qui insistent sur l'importance d'accepter ses responsabilités et de prendre les décisions difficiles qui s'imposent.

David Armstrong de IatroQuest raconte ainsi son expérience à titre de PDG.

« Notre société a commencé à attirer beaucoup d'attention médiatique; elle a reçu un million de dollars de la CIA. Tout s'accélérait, se souvient M. Armstrong. Quand le capital de risque est arrivé, j'ai dû me soumettre à l'évaluation d'un psychologue du travail et des organisations qui me comparerait aux PDG des 500 sociétés de la revue Fortune. On m'a posé des questions sur l'éthique, sur la façon dont je gèrerais de multiples crises à la fois, ce genre de choses.

« Je venais alors du monde des affaires, mais je sentais que le temps était venu pour notre société de passer à l'étape suivante. De mon plein accord, nous avons recruté un PDG qui avait évolué à un plus haut niveau hiérarchique que moi sur le marché des produits de diagnostic.

« Comme entrepreneur, il faut parfois savoir reconnaître que le temps est venu de passer le flambeau à un autre dirigeant, qui mènera l'affaire à un autre niveau, explique M. Armstrong. L'entreprise nous appartenait peut-être en propre au départ, mais c'est comme être parent : l'enfant grandit. »

M. Armstrong a reconnu que même si cette décision a été difficile à prendre, il était préférable qu'il se retire et qu'il quitte les commandes de l'entreprise qu'il avait lancée pour l'avenir de celle-ci. Il comprend, comme plusieurs grands dirigeants et dirigeantes, qu'il faut faire le nécessaire pour franchir la ligne d'arrivée.

Ancien commissaire à l'Innovation de la Colombie-Britannique et PDG de MPR Teltech et de Genome BC, Alan Winter a pu constater l'effet dévastateur que peut avoir sur les gens et les entreprises le non-respect des deux idéaux suivants : obtenir des renseignements exacts et les utiliser avec flegme.

« Seulement une ou deux entreprises technologiques sur dix arrivent à prospérer. Tôt dans ma carrière, j'ai appris de l'un de mes mentors que dans ce domaine, les PDG qui avaient participé aux débuts des jeunes entreprises qui réussissent, en particulier, deviennent directeurs ou directrices de la technologie après trois ou quatre ans, explique M. Winter. Ils comprennent la nécessité de recruter un ou une PDG qui sait gérer des marchés en croissance. Cette prise de conscience est importante pour un entrepreneur ou une entrepreneure.

« Ou alors, dans les entreprises qui ne réussissent pas, ce qui pose un problème, c'est que les dirigeants, habituellement le PDG, ne disposent d'aucun mécanisme de rétroaction lorsqu'ils doivent prendre d'importantes décisions. Les entreprises peuvent battre de l'aile faute de traiter les problèmes pour ce qu'ils sont — des problèmes —, parce que le PDG ne les perçoit pas comme tels, ajoute-t-il. Maintenant, à titre de mentor ou d'investisseur, je vérifie toujours si le contexte comporte un canal qui permet ce type de rétroaction honnête, parce que sans lui, les entreprises peuvent mal finir. »

## Moissonner le grain parmi l'ivraie

« Tout le monde traverse des hauts et des bas, affirme M. Winter. Les épreuves du feu sont bien réelles : booms technologiques et effondrements subséquents, la récession de 2008, voire la pandémie de COVID-19. Ces périodes imposent un énorme stress aux entreprises, mais celles qui s'adaptent et résistent en sortent plus fortes. »

Peter Paulson est entrepreneur de longue date et il a traversé des périodes d'essor et d'effondrement. Le Programme énergétique national du Canada a sonné le glas de l'une de ses entreprises. Paulson a connu des fluctuations avec toutes les entreprises qu'il a fondées.

« Au début des années 1970, mon frère a remporté un tournoi de badminton du Commonwealth. À peu près à la même époque, je terminais mes études de cycle supérieur tout en travaillant au sein de l'industrie légère, raconte M. Paulson. Mon frère m'a demandé si je pouvais fabriquer des volants de badminton, car le principal fabricant était passé au

feu, ce qui avait entraîné une pénurie. J'ai dit "bien sûr", parce que ça ne devait pas être bien difficile.

« J'ai entrepris de produire des volants bien ordinaires et j'ai même reçu l'aide d'un programme lié au PARI. J'ai rapidement décroché des contrats pour la fabrication de millions de volants, ajoute M. Paulson. C'est alors que l'autre fabricant a repris ses activités, et malgré une nouvelle entente conclue avec un fournisseur d'équipement de sport renommé, nous ne faisons plus d'argent. J'ai donc tout arrêté. Nous sommes passés à autre chose. Ça arrive.

« Entre les années 1970 et 1990, nous avons lancé deux ou trois autres entreprises, dans les technologies de production de champs pétroliers. Nous cherchions à améliorer l'exploitation. Nous avons créé de nombreux produits qui contribuaient aux économies d'énergie, mais ils suscitaient peu d'intérêt. Nous avons rencontré un fournisseur d'énergie du Sud de l'Alberta qui cherchait à installer des entraînements de pompe plus petits et plus efficaces. Le problème, c'est qu'ils ne cherchaient pas à économiser l'énergie, mais à en vendre, explique M. Paulson. Puisque notre technologie permettait des économies d'énergie, 100 mégawatts par champ de pétrole, le client s'est mis à exporter l'énergie excédentaire, qui n'était pas utilisée en Alberta. Pour lui, c'était une excellente source de revenus. Nous étions fautifs : notre étude de marché laissait à désirer et notre idée en est morte. »

M. Paulson explique qu'il a toujours cherché un moyen d'appliquer à ses nouvelles idées le travail qu'il avait consacré à d'autres projets.

« On essaie de transitionner du mieux que l'on peut. En 1993, une société de construction travaillait à l'érection d'un gratte-ciel au centre-ville de Calgary, mais elle a déclaré faillite peu après le début des travaux. La conception d'immeubles de cette taille exige la présence de câbles à haute tension qui, exposés aux éléments, sont sujets aux défaillances; toutefois, cette détérioration est invisible à l'œil nu. Nous avons conçu une technique permettant d'utiliser des capteurs acoustiques pour surveiller les câbles et détecter toute défaillance. En partant de là, nous avons appliqué notre technologie aux structures de stationnement, à d'autres gratte-ciel, et nous nous sommes développés peu à peu. Puis nous avons compris que cette technologie pouvait s'appliquer à d'autres structures, comme des ponts, des conduites d'eau et d'eaux usées. Nous

sommes donc passés du secteur de la construction et des infrastructures à celui de l'eau et des conduites, et c'est ce secteur qui nous a vraiment permis de croître.

« Cette entreprise, Pure Technologies, s'est développée jusqu'à compter 50 millions d'actions, et des actionnaires de partout au Canada, raconte M. Paulson. Et lorsque nous l'avons quittée, Xylem en a fait l'acquisition pour plus de 500 millions de dollars. C'est certainement notre plus grande réussite, mais elle ne s'est pas produite sans que nous ayons surmonté un nombre incalculable de problèmes en cours de route. »

L'expérience de Jacqueline Shan, de Cold-FX et PBG BioPharma, est semblable. Elle garde un souvenir très clair des obstacles qu'elle a rencontrés et des solutions qu'elle a trouvées pour les contourner.

« Nous avons souvent senti que notre produit était excellent, mais que nous manquions peut-être d'expertise en marketing et en vente au moment de discuter avec des investisseurs. Quand on est jeune, on peut voir sa confiance ébranlée, et on s'inquiète de la survie de l'entreprise, mais il faut se retrousser les manches et poursuivre le travail. On trouve le moyen.

« Nous avons décidé que nous ne pouvions plus essayer refus après refus et voir fondre nos finances chaque mois. Nous avons donc décidé d'y arriver seuls, raconte Mme Shan. Nous avons commercialisé notre produit et l'avons lancé sur le marché plutôt que d'obtenir une licence et de laisser à d'autres le soin de le vendre et d'en faire la promotion. En fin de compte, nous avons bien tiré notre épingle du jeu en nous en occupant nous-mêmes. »

« Quand on apprend à faire de la voile, la première manœuvre à laquelle on s'exerce, c'est de faire chavirer le voilier, puis de le remettre à l'endroit, illustre Dave Krysko, cofondateur de Club Penguin. Cet exercice permet de surmonter la peur, car la pire chose à faire dans une telle situation, c'est paniquer. On pratique cette manœuvre encore et encore. C'est la même chose dans le monde des affaires.

« Personnellement, j'ai surmonté cette peur, parce que la vie continue. Et au fil du temps, la peur s'estompe, assure M. Krysko, au fil des échecs que l'on rencontre en cours de route, quelle que soit leur ampleur. »

Comme le soulignent ces exemples, les entrepreneures et entrepreneurs canadiens rencontreront des défis tout au long de leur carrière. Ce qui les distinguera, quel que soit leur secteur d'activité, sera leur capacité

de surmonter ces défis à mesure qu'ils se présenteront et à s'adapter selon les besoins. De temps à autre, les innovateurs et innovatrices, et les entrepreneurs et entrepreneures doivent se donner le droit à l'erreur, pourvu qu'ils en tirent des leçons. Souvent, ils appliqueront ces nouvelles connaissances à d'autres entreprises, ou ils réorienteront un produit existant vers un marché qui lui convient mieux.

S'ils apprennent en cours de route, ils iront loin. Pour se dépasser, les entrepreneurs et entrepreneures doivent faire preuve de persévérance et rester motivés. Même en cas de revers, les entrepreneurs et entrepreneures qui ont du succès prennent leur courage à deux mains, vont de l'avant et font les choix qui s'imposent. Grâce à leur souplesse et à leur adaptabilité, ils surmontent l'adversité. Pour eux, les défis peuvent représenter des coups de semonce et des occasions d'apprentissage, mais jamais ils ne mettent un terme à leurs projets.

Les entrepreneures et entrepreneurs canadiens se relèvent, plus forts que jamais. Nombreux sont ceux qui répéteront ce processus jusqu'à ce que leur jeune entreprise se soit développée au point de nécessiter des compétences de gestion qu'ils ne possèdent pas. Après avoir vu leur entreprise traverser les épreuves et connaître le succès, peut-être les entrepreneurs et entrepreneures passeront-ils les commandes à un autre dirigeant ou une autre dirigeante, et peut-être se libéreront-ils ainsi suffisamment pour entreprendre de nouveaux défis, explorer de nouvelles façons d'innover et lancer d'autres projets d'entrepreneuriat.

## CHAPITRE 7

### LA PEUR

Mettre à profit une occasion, se lancer dans une affaire, prendre de l'expansion et même connaître le succès peut susciter de l'insécurité. C'est pourquoi la peur est un thème récurrent des récits et des expériences présentés au fil des chapitres précédents.

Très jeune, on apprend à craindre l'échec dans les sports et à l'école. Trop souvent, ces craintes subsistent jusqu'à l'âge adulte et se manifestent dans le monde des affaires.

Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices peuvent craindre de perdre ce qu'ils ont mis en jeu pour leur entreprise ou leur innovation, de livrer concurrence à des multinationales ou de décevoir ses proches, de demander de l'argent ou de transiger avec des gouvernements, de surmonter l'adversité ou de rencontrer des gens qui possèdent une plus grande expérience que soi, ou de prendre congé pour réfléchir, se ressourcer et revoir ses priorités.

Pourtant, les gens qui connaissent le succès savent que la peur a elle aussi son utilité. Elle aiguise les sens et prévient des dangers. Une personne consciente des dangers peut réévaluer sa façon de procéder ou planifier une façon de surmonter les obstacles qui se trouvent sur son chemin.

Quel que soit le succès que remporte une personne, il est peu probable qu'elle arrive un jour à ne plus craindre rien. Les plus hauts cadres d'un secteur ont à cœur de rester pertinents dans leur marché, de conserver

leurs clientèles les plus précieuses, de devancer ou de suivre les fluctuations technologiques et de surveiller l'émergence d'entrepreneurs ou entrepreneures, ou d'innovateurs ou innovatrices en pleine ascension, dont les idées pourraient contribuer aux parts de marché ou les menacer.

Puisqu'il est impossible de se mettre à l'abri de la peur, on n'a d'autre choix, comme innovateur ou innovatrice, ou comme entrepreneur ou entrepreneure, que de l'accepter comme compagne de voyage afin de persévérer et de s'épanouir. Lorsqu'on doit surmonter une crainte majeure, il peut être bon d'avoir un ou une CTI à son côté. Ces conseillers et conseillères dignes de confiance rattachés au PARI CNRC peuvent soulager certaines craintes grâce à leurs conseils sur le plan technique et en matière de cybersécurité et d'affaires. Ils appuient l'innovation dans des domaines comme l'intelligence artificielle, les technologies propres et autres champs d'activité émergents. Ils ne se dérobent pas devant la peur, car le PARI CNRC, qui soutient l'innovation canadienne depuis 75 ans, doit une partie de son évolution et de sa réussite à son ouverture aux risques et à de nouvelles façons de faire les choses.

La meilleure option est de transformer la peur en alliée méfiante et d'en comprendre l'utilité tout en sollicitant le soutien de personnes qui ont emprunté des parcours semblables ou repoussé les frontières de l'entrepreneuriat et de l'innovation technique.

Même si la peur est une constante dans toute carrière entrepreneuriale, il est inutile, pour l'entrepreneur ou l'entrepreneure, de la laisser régner sur ses plans ou sur son attitude. Grâce au mentorat et au réseau de soutien, les CTI et d'autres pairs peuvent aider les entrepreneurs et entrepreneures à tolérer la peur et à la dépasser.

## Comprendre et désamorcer la peur

Il peut être utile d'examiner et d'évaluer ce qui définit la peur et ce qui la nourrit.

La peur est comme un prédateur solitaire : maligne, mais limitée. Elle tente d'abord d'isoler sa proie et de l'éloigner de tout abri ou de la protection des autres. En contexte entrepreneurial, la peur peut s'imposer entre

l'entrepreneur ou l'entrepreneure et les gens de son réseau professionnel et personnel qui pourraient le soutenir et l'encourager.

Il en est de même de la peur : lorsqu'elle pousse une personne à s'isoler, ce peut être pour elle le début de la fin, puisqu'elle risque de retarder ou de précipiter ses décisions ou de choisir de piètres options. Une fois isolés, les gens subissent plus facilement l'influence de leur voix interne, remplie de craintes, qui les exhorte à baisser les bras ou à prendre des décisions sans bien y réfléchir.

Au fond, la peur en elle-même est inoffensive pour les entrepreneurs et entrepreneures, et pour les innovateurs et innovatrices, sauf s'ils la laissent causer des dégâts. Si elle semble être aux commandes, elle n'a en fait que les pouvoirs que l'on veut bien lui accorder. Pour déposséder la peur de ses pouvoirs, on doit la désarmer grâce au mentorat, au soutien et, simplement, aux relations que l'on se crée.

Les conseils que l'on demande et le soutien dont on bénéficie sont des antidotes naturels à la peur. Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices qui s'entourent de mentors et de mentores qui ont surmonté des épreuves semblables peuvent apprendre d'eux à composer avec les difficultés qu'ils pourraient rencontrer. Leurs guides peuvent les persuader qu'ils sont capables de surmonter tout obstacle.

Les proches et les pairs peuvent aussi épauler l'entrepreneur ou entrepreneure en le ou la soulageant partiellement du fardeau que représente la gestion d'une entreprise. Lorsque la peur crée l'illusion d'une impasse, ils peuvent atténuer les craintes que suscitent les obstacles. Cofondateur de Club Penguin, Dave Krysko a bénéficié d'un tel soutien lors de l'ascension rapide de son entreprise.

« La peur est omniprésente, affirme M. Krysko. On ne peut pas s'en sauver; tout l'art consiste à savoir quoi en faire. Ce qui jouait en notre faveur, c'est que nous pouvions compter l'un sur l'autre, Lane, Lance et moi. Nous étions tissés serrés et j'avais une confiance immense en chacun d'eux. À trois, nous pouvions neutraliser nos peurs, plutôt que d'en porter seuls le fardeau. »

À l'aide de tels soutiens fondamentaux, on est mieux à même de faire face aux situations qui nous effraient et de les dépasser. Il est aussi rassurant de savoir que ces soutiens resteront en place, quel que soit le résultat.

« Quand j'étais petit, mon grand-père me disait quelque chose lorsque j'avais peur de me lancer dans une quelconque aventure effrayante, raconte Darcy Amendt, fondateur d'Arctic Spas. Ça pouvait être partir en excursion équestre ou faire quelque chose que ma mère risquait de voir d'un mauvais œil. Il me disait : "De quoi as-tu peur? Ils ne peuvent quand même pas t'enlever ton anniversaire." Ce qui compte sera toujours là, et c'est ainsi que j'ai mené ma vie. Depuis, je n'ai jamais craint grand-chose. Je suis toujours à lancer des aventures, à pousser mes amis à faire de l'autostop en Afrique, par exemple, des choses comme ça. La peur ne fait pas partie de ma liste. »

Une fois prêts à apprendre et à accepter que des périodes de crainte ponctueront leur carrière, que c'est le prix à payer dans le monde des affaires, les entrepreneurs et entrepreneures prennent confiance en leur capacité de surmonter les difficultés qu'ils pourraient rencontrer.

## Se trouver ou se créer des refuges

Les entrepreneurs et entrepreneures qui connaissent le succès ont souvent pour objectif principal de créer des refuges et des ressources pour ceux et celles qui suivront. Nous avons déjà abordé les initiatives qu'ont lancées Michelle Laflamme et Lane Merrifield pour soutenir et encourager de nouveaux entrepreneurs, comme PME MTL et Accelerate Okanagan.

Il importe aussi de créer, au sein de l'entreprise même, des environnements sûrs qui atténueront les craintes naturelles pouvant survenir lors de ses activités normales. C'est d'autant plus vrai lors de moments difficiles, comme une fusion, un ralentissement économique ou un changement de dirigeant ou de dirigeante.

Terry Matthews, de Mitel et de Newbridge Networks, croit qu'il est important de laisser les gens poser des questions délicates, voire de les encourager à le faire.

« J'emploie parfois certaines astuces pour préserver la confiance des gens et les mettre à l'aise, confie M. Matthews. Lorsqu'une entreprise traverse des périodes difficiles, tout le monde en est bien conscient, mais personne n'ose dire quoi que ce soit, ni poser des questions. J'aime donc encourager ou même pousser les gens à poser des questions délicates. Par exemple,

lors d'une réunion à laquelle participerait l'ensemble du personnel, disons que quelqu'un se lève pour dire : "Je pensais que l'on obtiendrait ce gros contrat au dernier trimestre. Que s'est-il passé?" Ça prend du cran pour poser une telle question sur quelque chose qui a mal tourné. Donc, je veille à immédiatement accueillir ces questions, à remercier ceux qui les posent et à pousser plus loin encore. Ça peut être par une reconnaissance plus importante, un petit cadeau, n'importe quoi. On renforce ainsi un geste courageux, on établit des relations et on encourage la communication avec nos gens, à tous les niveaux. Quand on encourage les gens, ils se sentent bien, ils n'ont pas peur et ils travaillent d'arrache-pied.»

Le fait de maintenir une communication ouverte peut faire des miracles pour la culture d'entreprise et atténuer la peur ambiante. La communication ouverte est aussi pertinente dans le rôle que joue le mentorat dans les relations externes. La transmission de leur savoir accumulé est l'un des gestes les plus importants et les plus généreux que puissent accomplir les entrepreneurs et entrepreneures d'expérience qui ont connu le succès pour aider la génération suivante. Et les innovateurs et innovatrices, et les fondateurs et fondatrice en devenir tirent souvent de précieuses leçons des propos de leurs prédécesseurs.

Haig Farris de Fractal Capital accorde la plus haute importance à cet aspect de sa carrière, qui tire à sa fin. Lors d'une entrevue accordée à 82 ans, il a déclaré qu'il était plus occupé que jamais auparavant. Il n'a pas le temps de s'ennuyer, car il savoure les occasions qui se présentent de rencontrer de nouveaux entrepreneurs et de leur servir de mentor.

«Mentorer des jeunes est important, et c'est ma foi très agréable, avoue M. Farris. Il y a tant de jeunes gens brillants qui tentent de s'y retrouver dans la complexité du monde qui les entoure. Il est très important de faire profiter les générations suivantes de son expertise et de ses connaissances. Ça crée des liens durables. Cette transmission existe depuis des siècles dans le monde artistique : les grands compositeurs et compositrices, violonistes et pianistes transmettent leur art à la génération suivante. Mais cela ne s'est pas vraiment produit dans le monde des affaires.

«Ce genre de mentorat crée des réseaux très intéressants et permet l'émergence de capacités qui pourraient donner lieu à de nouvelles occasions d'affaires. Par exemple, une personne que j'avais mentorée il y a 10 ans a récemment communiqué avec moi pour m'offrir une occasion

d'investir, illustre M. Farris. J'estime aussi que nous avons la responsabilité culturelle de transmettre ce que nous savons. Toute personne qui fait beaucoup d'argent doit se souvenir de ce qui lui a permis de réussir, et elle a intérêt à s'assurer qu'une partie de sa richesse retourne aux gens et aux organismes qui l'ont aidée en cours de route.»

Pour M. Farris, la notion de mentorat est importante. Elle évoque l'objectif immémorial de l'apprentissage et des guildes de métiers. Ces institutions et traditions ne font pas que défendre et célébrer les métiers spécialisés : elles assurent aussi une succession à ceux qui les exercent et elles l'entretiennent. Les grandes sociétés bien établies consacrent souvent des ressources à leur plan de relève; les notions de mentorat et de succession sont aussi vitales en entrepreneuriat.

De telles relations réduisent les craintes, et ce, à toutes les étapes d'une carrière : que l'on reçoive l'aide d'un mentor ou d'une mentore ou que l'on agisse soi-même à ce titre.

## La seule issue : traverser le pont

Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices savent que la peur cache tout ce que l'on peut apporter de nouveau et d'unique au monde. Derrière leur peur du rejet, peut-être verront-ils leurs idées acceptées. En surmontant leur peur de perdre ou de connaître la défaite, peut-être permettront-ils à leur entreprise de se tailler une place au sein d'un marché concurrentiel? L'anxiété que suscitent d'éventuelles déceptions ou défaites ne représente qu'un côté de la médaille; de l'autre côté se trouve la validation personnelle que l'on reçoit comme innovateur ou innovatrice, ou comme dirigeant ou dirigeante.

Si l'on n'agit pas, on ne peut surmonter ces difficultés et franchir le fossé qui nous sépare de la destination. La plupart des entrepreneurs et entrepreneures qui ont connu le succès, à un moment ou à un autre, ont agi malgré la peur qu'ils et elles ressentaient. Ils et elles ont ensuite pu récolter les fruits de leur effort.

Certains entrepreneurs et entrepreneures n'éprouvent aucune crainte au début de leur parcours; leurs craintes se manifestent ou se développent

avec le temps, au fil des défis. Le point de vue de Jacqueline Shan, de Cold-FX et de PBG BioPharma, s'est transformé peu à peu.

« Au début, je n'avais peur de rien, confie-t-elle. Puis, au cours des cinq premières années, certaines sources d'inquiétude se sont manifestées. L'inconnu s'est avéré être ce que je craignais le plus. Et le monde des affaires dans le domaine des sciences s'est révélé plein d'inconnu. Les responsabilités s'accroissent au fil du temps. Une entreprise est composée de gens qui dépendent de nous, ou les risques financiers que l'on prend n'impliquent pas que nous : ils touchent aussi les investisseurs et investisseuses, et l'entreprise même. Plus tard, avec la croissance de l'entreprise, on se met à craindre pour sa réputation. Tous ces risques ont de quoi effrayer, et ils peuvent nuire à la vie personnelle.

« L'essentiel est de s'entourer d'excellents conseillers, de trouver un conseil qui nous appuie et qui atténuera le risque, et d'élargir son réseau de gens qui sont déjà passés à travers tout ça, explique Mme Shan. Il faut trouver un équilibre. Comme entrepreneur ou entrepreneure, on porte la responsabilité ultime des décisions. C'est l'entrepreneur qui décide. On peut se sentir isolé et seul. On peut craindre d'avoir épuisé les options disponibles. Et ça, ce n'est pas sain. Il faut préserver sa santé physique et mentale et s'entourer d'un réseau de soutien formé de gens d'affaires, de pairs et de proches. »

Pouvoir compter sur la protection d'autres personnes est particulièrement important lorsque l'entreprise doit concurrencer des sociétés dont l'envergure dépasse grandement la sienne. Dave Shea, premier vice-président, ingénierie, chez Kraken Robotics, explique en quoi un réseau de collaborateurs et de collaboratrices peut aider une entreprise, quelle qu'en soit la taille, à tenir tête aux rivaux les plus grands, les plus imposants et les plus terrifiants. Kraken fabrique des véhicules sous-marins autonomes, et pour décrocher des contrats avec les gouvernements ou l'armée, l'entreprise livre souvent concurrence à certains des plus imposants fabricants de matériel militaire de la planète.

« La collaboration est essentielle au sein de nos bureaux, avec la clientèle et même avec les autres sociétés, assure M. Shea. Il n'existe pas véritablement de monopole dans ce secteur; les joueurs sont peu nombreux, malgré son envergure. Je peux compter sur les doigts d'une main

le nombre de sociétés dont les activités sont semblables aux nôtres dans les technologies de sonar à ouverture synthétique.»

Selon M. Shea, une part importante des recettes de Kraken provient de ce secteur technologique. Par comparaison, ces recettes peuvent ne pas dépasser une simple erreur d'arrondi dans le bilan de ses principaux concurrents, qui sont fortunés et qui disposent de nombreuses sources de revenus. Il n'est donc pas étonnant que M. Shea se sente parfois intimidé.

«Ainsi, pour présenter une soumission auprès d'une entreprise danoise, nous avons dû entrer en partenariat avec une société qui disposait des capitaux que nous n'avions pas. Notre technologie se compare aux autres dans le monde et nous pouvons affronter n'importe quel gros joueur à ce chapitre, mais quand on évolue à ce niveau, il peut être terrifiant d'agir seul, concède-t-il.

«Voilà pourquoi nous établissons des partenariats soit avec d'autres sociétés, soit avec un groupe, comme le PARI, qui fournit du financement, mais aussi des appuis. La contribution de ces partenaires peut toucher les plans d'affaires et l'aspect technologique. Lorsque nous avons développé notre sonar à ouverture synthétique, récemment, notre CTI du PARI a résolu un de nos problèmes techniques de connectivité, qui tombait dans son domaine de compétence, ajoute M. Shea. Le soutien financier est lui aussi inestimable. Lorsqu'un organisme comme le PARI investit, ça n'élimine pas la peur du risque, mais ça contribue à la confiance que l'on a en soi, ça atténue les craintes et ça permet d'atteindre l'objectif plus rapidement.»

Malgré cette confiance et ces soutiens supplémentaires, on n'échappe pas à la peur en affaires. Earl McLaren de MSP Starch Products Inc. est d'avis que même en présence de craintes, la fougue et l'intuition de l'entrepreneur ou entrepreneure jouent un rôle important.

«On retourne toujours à la question de base : que dicte notre instinct?, explique M. McLaren. Il faut pouvoir dormir la nuit quand on prend des risques, et connaître sa tolérance au risque. Il faut continuer à apprendre et à échanger avec des gens, mais on arrive toujours ailleurs à un autre moment pour franchir la prochaine étape. Mais on ne doit pas se lancer dans un casse-tête de dix morceaux et espérer en trouver neuf quand on n'a qu'une seule pièce en main. On fait l'impossible pour partir avec neuf morceaux, et n'avoir plus qu'à chercher le dernier.»

L'une des choses les plus terrifiantes est peut-être d'entamer des étapes sans savoir où elles mènent. Même lorsqu'on craint le résultat ou que celui-ci semble incertain, tout ce que l'on peut faire, souligne M. McLaren, c'est de veiller à rassembler toute l'information et tous les appuis possibles pour étayer sa position avant de s'élancer. Rien n'est garanti, mais on prévoit les « meilleurs » coups possibles en faisant le travail de préparation et tout ce qui est possible dans le moment présent.

## Trouver la confiance nécessaire pour tolérer la peur

Lorsque les gens expriment leurs inquiétudes, il peut être difficile pour l'entrepreneur ou l'entrepreneure de rester calme et de limiter l'influence de la peur. À n'en pas douter, la décision de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale peut avoir d'importantes répercussions qui vont bien au-delà de la vie des entrepreneurs ou entrepreneures, ou des innovateurs ou innovatrices mêmes : elles peuvent atteindre leur entourage.

« Tout le monde s'inquiétait de savoir comment j'assurerais ma subsistance, raconte Amanda Rhyno, fondatrice de Nourished Magnesium, même si les commentaires que je recevais étaient positifs et même si pour la première fois de ma vie, ce que je faisais me remplissait de joie et de satisfaction. »

Il peut aussi être difficile de séparer les craintes liées aux affaires de sa vie personnelle, surtout lorsque des rappels soudains remettent le risque en évidence.

« Très tôt, quelques mois après que j'ai lancé mon entreprise, j'ai assisté à une partie de hockey dans notre petite localité tissée serrée, raconte Wade Barnes, cofondateur de l'entreprise d'agriculture de pointe Farmers Edge. Un agriculteur qui nous connaissait depuis toujours, ma famille et moi, a confié à mon père : « On a fait la même chose que lui, il y a des années, et ça n'a pas marché. » Mon père s'est inquiété et m'a demandé si je voulais vraiment m'engager sur cette voie.

« Ce n'était pas facile. Lorsque je rencontrais ces exploitants, dans la région, je devais les convaincre que nous avions trouvé des solutions à ce qui n'avait pas fonctionné auparavant. Parmi ces exploitants, nombreux sont ceux qui sont devenus d'excellents clients, et leurs familles aussi. Il

faut s'efforcer de rétablir la confiance des gens lorsque quelque chose n'a pas fonctionné la première fois et qu'ils ont été échaudés. Tout ça fait partie de l'art de bâtir des relations, explique M. Barnes. Il est intimidant et terrifiant de constater que les gens doutent du succès de son entreprise, mais il n'y a rien d'aussi gratifiant que de voir revenir ceux qu'une expérience avait rebutés, puis de bâtir à partir de là. On gagne ainsi la confiance d'autres gens. Ils regardent les autres revenir et se disent : "Bon, s'ils sont de retour, c'est que ça doit vraiment être quelque chose." Et ils ont raison.

« Quand on tombe de cheval, on doit remonter en selle. Ce n'est pas facile pour tout le monde. Mais l'entrepreneuriat n'est pas le bon mode de vie pour ceux qui n'ont pas la ténacité nécessaire pour se reprendre. »

Cette question d'attitude fait souvent surface. Certains sont naturellement déterminés; d'autres apprennent à l'être. Michelle Laflamme d'Emovi puise dans ses forces pour surmonter ses peurs.

« La peur ne fait pas long feu chez moi. Lorsque j'ai lancé Emovi, j'étais tellement certaine de faire la bonne chose, mais parfois, une petite voix me disait : "As-tu vraiment raison de faire ce que tu fais?" Je n'écoutais pas ces craintes, parce que lorsqu'on les écoute, elles peuvent nous paralyser, explique Mme Laflamme. Pour réussir comme entrepreneur, il faut se faire confiance. Même lorsqu'on n'a pas toutes les réponses, il faut se laisser guider par sa vision, par sa détermination et par sa conviction d'être sur la bonne voie. Il faut y croire et persévérer, quels que soient les obstacles que l'on rencontre en cours de route.

« C'est écrit en toutes lettres dans le nom de notre entreprise : émotion, mouvement et vision [e-mo-vi]. On lâche prise et on met ses craintes de côté, on continue d'avancer et de suivre sa vision. Il y aura toujours des émotions difficiles à vivre, donc même aux prises avec la peur, on apprend à garder le cap, sachant que c'est ainsi que l'on avance, que l'on apprend et que l'on croît. »

Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices peuvent faire de leur peur un outil comme les autres, et l'inclure dans leur coffre à outils. Faire entrer en ligne de compte les éléments d'une peur peut mener des innovateurs et innovatrices à examiner leurs options avec prudence, puis à choisir ce qui leur convient, à eux, et à leurs objectifs.

« Mon premier comptable m'a fait part du conseil que lui avait formulé son père : "Aie peur. Aie peur lorsque tu prends des décisions. Tu y penseras alors à deux et trois fois avant de faire quelque chose", souligne Dan Provost de RAD Torque. Il faut penser en termes larges et penser grand, et ne pas craindre d'avoir peur. Il faut penser aux ramifications de tout ce que l'on fait.

« Il faut être fort et avoir peur, mais aussi éviter de se cacher sous la couverture. Il faut être déterminé, motivé et savoir ce que l'on veut faire. Je ne suis rien qu'un vendeur qui n'a jamais su dire "non", mais j'ai toujours été motivé par ce en quoi je croyais. Je n'ai jamais laissé la peur que je ressentais se mettre en travers de mon chemin. Mon parcours n'a pas été facile, mais je ne me suis vraiment pas ennuyé », laisse tomber M. Provost.

La peur peut être porteuse d'un certain plaisir. Ce n'est pas pour rien que les vieux films d'horreur existent encore, et que l'on en produit de nouveaux, sur les zombies, les vampires, les monstres et autres créatures terrifiantes. En tant qu'êtres humains, nous aimons intensifier légèrement nos émotions et sentir l'euphorie qui accompagne les sensations fortes. Il est aussi vrai que la compagnie améliore l'expérience que peut procurer un film effrayant. Lorsqu'on est dans une salle pleine de gens qui partagent nos émotions, l'expérience est moins lourde, on se sent moins isolé et on a moins peur. Il est presque rassurant de partager cette expérience, contrairement à la terreur décuplée que l'on peut ressentir en regardant seuls de tels films.

L'expérience de l'entrepreneuriat est semblable à bien des égards. Elle peut paralyser certaines personnes qui l'entament seules, alors qu'elle peut en motiver d'autres à trouver des appuis et tirer profit de leurs compétences. Le fait de surmonter leurs peurs ensemble peut même revigorer l'esprit entrepreneurial de certains.

Les entrepreneurs et entrepreneures dont le présent ouvrage raconte le parcours ont librement fait part de leurs expériences de la peur. S'ils se sont confiés ainsi, c'est parce qu'ils reconnaissent qu'ils font partie d'une communauté soit dans leur secteur, soit dans le monde de l'entrepreneuriat en général. Ils se sentent liés aux entrepreneurs et entrepreneures, et aux innovateurs et innovatrices en devenir, ces gens qui pourraient quitter une carrière traditionnelle pour prendre un

risque. Chaque entrepreneure ou entrepreneur chevronné était lui aussi, un jour, une personne qui a osé faire quelque chose de terrifiant, qui avait un rêve et souhaitait le réaliser.

En racontant leur histoire, les protagonistes de cet ouvrage montrent aux autres entrepreneurs et entrepreneures qu'ils ne sont pas seuls. Même s'ils ne le savent pas encore, ils font partie d'un groupe de gens d'expériences et faisant preuve de dévouement. Ces protagonistes ont raconté leur histoire pour aider d'autres personnes à comprendre que même lorsque la peur tente de leur couper les ailes ou de les éloigner de leurs rêves, quelqu'un sera toujours là pour leur apprendre à dépasser cette peur.

Grâce aux services et programmes du PARI CNRC, de nombreuses personnes sont en mesure d'aider les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices. Le PARI CNRC s'est développé de façon à répondre aux besoins de ces groupes. Ils les aident à surmonter leurs peurs et à trouver refuge afin que de petites et moyennes entreprises canadiennes puissent mettre en marché des produits inédits. Les entrepreneurs et entrepreneures, les innovateurs et innovatrices, leurs équipes et leurs clientèles, investisseurs et investisseuses, et leurs partenaires connaissent peut-être eux aussi la peur de l'inconnu, et peut-être craignent-ils, eux aussi, les risques associés à l'aventure entrepreneuriale. Voilà une raison de plus de se rassembler pour surmonter ensemble cette peur et de garder ouvertes les voies de communication que comportent les réseaux professionnels et personnels et qui les relie entre eux.

## CONCLUSION

Tout le monde n'a pas l'ambition de lancer une entreprise lucrative à partir d'une simple idée ou de mettre en marché une découverte réalisée en laboratoire. Après tout, on peut très bien faire carrière dans des secteurs traditionnels ou modernes, dans le monde universitaire, ou au sein d'un organisme sans but lucratif ou du gouvernement. Mais ceux et celles qui veulent construire une entreprise à partir de rien doivent avoir une vision leur permettant d'examiner ce qui existe déjà, de s'interroger sur les étapes qui pourraient suivre et sur des améliorations possibles, puis chercher une réponse à ces questions.

Il n'est pas nécessaire d'avoir déjà lancé une entreprise pour aller jusqu'au bout d'une vision. Comme l'explique Terry Matthews de Mitel et Newbridge Networks, « Dans la vie, le facteur temps revêt une importance capitale. » Et le facteur temps pourrait, en ce moment même, être favorable.

Il existe tant de petites et moyennes entreprises au Canada que cet ouvrage doit se limiter à donner un aperçu de ce en quoi peut consister un parcours entrepreneurial. Les chapitres s'organisaient autour de préoccupations courantes, comme le risque, la concurrence, le travail acharné, l'emploi du temps, l'argent, l'adversité et la peur. Le livre fait la lumière sur diverses façons dont les gens composent avec ces préoccupations et les tournent à leur avantage.

## La contribution du PARI CNRC

Le PARI CNRC cultive et encourage l'innovation en accompagnant sa clientèle canadienne composée de particuliers et d'entreprises. En plus d'un soutien financier, son personnel assure une palette complète de services, tant sur le plan technique que celui de l'innovation en affaires.

Les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovatrices et innovateurs canadiens assimilent souvent le PARI CNRC à de précieux services gouvernementaux. Cette réputation enviable s'étend partout dans le monde, selon Tom Jenkins, fondateur de la plus grande société de génie logiciel du pays, OpenText Corporation, et président de son conseil d'administration.

« Ne minimisons pas l'importance du PARI pour le Canada. C'est l'un de ses fleurons, affirme-t-il. J'ai fait le tour du monde et des chefs d'État m'ont demandé, l'un après l'autre, le secret du PARI. Ils m'ont demandé pourquoi le Canada produit autant de jeunes entreprises comparativement à son produit intérieur brut et aux autres pays. Nous les battons vraiment à plate couture, et c'est en grande partie grâce au PARI. »

M. Jenkins est bien placé pour le savoir. À son impressionnante biographie professionnelle s'ajoute le titre d'Officier de l'Ordre du Canada, qu'il a reçu pour sa contribution à l'innovation et à la formation universitaire au Canada.

De nombreuses entreprises se développent et s'épanouissent grâce aux conseils compétents et à l'aide financière que leur accorde le PARI CNRC en puisant à même la force combinée que lui procurent des experts bien établis dans divers secteurs et son envergure nationale.

Au cours des 75 dernières années, le PARI CNRC s'est montré progressiste et de plus en plus inclusif en faisant de la diversité une priorité. Pour l'organisation, la diversité en innovation est prioritaire.

Lorsqu'Arlene Dickinson est arrivée à l'émission *Dragon's Den* de la CBC, elle était la seule femme : les quatre autres dragons étant des hommes blancs. Elle a pu constater de première main l'évolution qui s'opère peu à peu au Canada, à mesure que les gens s'engagent à recruter parmi des communautés diverses ceux et celles qui assureront leur succession au sein d'équipes de direction et de conseils d'administration.

« Il est très encourageant de voir émerger des initiatives comme BlackNorth et de constater que de grandes sociétés s'engagent à soutenir des entrepreneurs et entrepreneures de la diversité et à leur permettre de gravir les échelons, estime Mme Dickinson. C'est une première étape cruciale et un signe tangible témoignant de leur engagement à faire en sorte que des entrepreneurs et entrepreneures issus de tous les milieux seront financés et promus. Ce mouvement me rappelle celui qui a touché les femmes entrepreneures, il y a une vingtaine d'années. Ces femmes existaient, mais on laissait tout simplement dans l'ombre celles qui bâtissaient des empires. »

### Une évolution

Les priorités, les technologies, les gens et les entreprises changent avec le temps; il en va de même avec le PARI CNRC. C'est ainsi qu'il a ajouté à son offre de nouveaux services qui correspondent aux besoins d'aujourd'hui. Par exemple, il offre maintenant des séances d'information sur la cybersécurité et des services pointus connexes, il assure à sa clientèle une aide en matière de propriété intellectuelle, il gère la participation du Canada à des initiatives telles qu'Eureka, qui vise la co-innovation et la collaboration internationale, il a versé des subventions salariales fédérales et assuré des services connexes pendant et après la pandémie de COVID-19 et il contribue à atténuer l'écart entre l'environnement et la croissance économique.

Le PARI CNRC fait en sorte d'offrir ses services principaux à un plus grand nombre de petites et moyennes entreprises que jamais auparavant et investit dans des technologies émergentes. Selon le rapport annuel de 2021-2022 du CNRC, 9 078 entreprises clientes ont profité des services du PARI CNRC. De 2018 à 2020, le taux de croissance annuel composé moyen des entreprises clientes était de 32 pourcent au chapitre des recettes, et de 18 pourcent au chapitre de l'emploi. Ce rendement témoigne de la capacité du personnel du PARI CNRC à évaluer les entreprises et à repérer celles qui offrent un fort potentiel de croissance.

S'appuyer sur une équipe peut simplement vouloir dire profiter des ressources du PARI CNRC et du secteur canadien de l'innovation en

général, qui est disposé à soutenir et à guider les entrepreneurs et entrepreneures, et les innovateurs et innovatrices, et à les mettre en contact les uns avec les autres.

Aucun entrepreneur ne doit s'isoler pour suivre son parcours. Terry Matthews encourage quiconque rêve d'entrepreneuriat de se doter des trois éléments clés du succès : « Une équipe, une équipe et une équipe ».

Les cas exposés dans cet ouvrage ne représentent pas toutes les innovatrices et tous les innovateurs canadiens, mais ils témoignent de certains exemples montrant la motivation et l'ingéniosité que recèle ce pays. Les cas choisis ici sont en rapport avec des partenaires, des collaborateurs et collaboratrices, des clients et clientes du PARI CNRC. Les leçons, les expériences et les conseils d'entrepreneurs et entrepreneures dont fait état chacun des chapitres montrent que la réussite est possible, et ce, malgré les incertitudes, les défis et le scepticisme que l'on peut rencontrer.

Chaque jour, au Canada, des idées naissent. Peut-être qu'au Yukon, certaines, à peine formées, sont reléguées à l'arrière-plan dans la tête de quelqu'un; peut-être d'autres sont remises dans un fichier d'ordinateur quelque part en Saskatchewan ou, au Québec, dans le téléphone intelligent d'un nouvel arrivant, ou peut-être qu'elles sont consignées dans le carnet de quelqu'un au Nunavut. Il est temps de mettre ces idées au grand jour.

Collectivement, nous disposons d'une ingéniosité suffisante pour explorer pleinement le potentiel de ces idées. Toutes les idées ne seront pas gagnantes, mais le Canada ne pourra repérer celles qui pourraient transformer et résoudre d'importants défis que si elles sont révélées, puis étoffées. Imaginez que chacune de ces idées puisse ouvrir la voie et faire en sorte que chaque personne ait accès à l'eau potable, à des aliments sains et abordables, à un logis, à un emploi rémunérateur, à de nouvelles façons de prévenir ou de traiter des maladies, à Internet et à des communications numériques sécuritaires, à des sources d'énergie durables, à de véritables solutions aux changements climatiques et à la liberté de vivre, de travailler et d'élever sa famille dans des communautés inclusives et diverses partout au pays.

Lorsque des industries s'épanouissent, les communautés où elles sont situées prospèrent de diverses manières et profitent à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes d'un bout à l'autre du pays. Tout le monde

## CONCLUSION

gagne lorsque le pays innove et lorsque les entrepreneurs et entrepreneures et leurs entreprises connaissent le succès.

Il faut plus qu'une seule personne pour y arriver, et plus qu'une seule idée, mais ensemble, cette nation et le contexte d'innovation qu'elle recèle peuvent entretenir son élan entrepreneurial et mener à des innovations porteuses des solutions nécessaires. N'en doutez pas : le PARI CNRC sera là. Fidèle à ses racines, il apportera une aide précieuse aux petites et moyennes entreprises, aux entrepreneurs et entrepreneures, et au Canada.

Les pionniers et pionnières reconnaissent la valeur du PARI CNRC. « Je ne peux qu'imaginer les retombées économiques qu'a eues le PARI CNRC en 75 ans. Mais ce doit être plusieurs milliers de milliards », lance Arlene Dickinson.

Souhaitons-nous 75 autres années encore.



## RÉFÉRENCES

- Agrawal, Ajay. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 25 février 2021.
- Amendt, Darcy. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 4 février 2021.
- Armstrong, David. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 février 2021.
- Bakirtzian, Armen. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 4 février 2021.
- Barnes, Wade. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 février 2021.
- Basiri, Martin. Communication personnelle, le 24 mai 2022.
- Chau, Andrew. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 février 2021.
- Coderre, William M. (2011). *Inside IRAP 1962-1992: Inspiring industrial innovation in Canada*. Blurb Publishing Canada.
- Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (2022a). *De l'argent du PARI CNRC pour embaucher de jeunes diplômés* [en ligne]. Consulté sur : <https://nrc.canada.ca/index.php/fr/soutien-linnovation-technologique/largent-pari-cnrc-embaucher-jeunes-diplomes>.
- Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (2022b). *Les gens au cœur de la recherche : Rapport annuel 2021-2022* [en ligne]. Consulté sur : <https://nrc.canada.ca/fr/organisation/planification-rapports/gens-au-coeur-recherche-rapport-annuel-2021-2022>.

- Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (2021a). *Programmes Défi* [en ligne]. Consulté sur : <https://nrc.canada.ca/fr/recherche-developpement/recherche-collaboration/programmes/programmes-defi>.
- Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (2021b). *Eureka* [en ligne]. Consulté sur : <https://nrc.canada.ca/fr/soutien-linnovation-technologique/eureka>.
- Conseil national de recherches du Canada (CNRC) (2019). *Organisation / Historique* [en ligne]. Consulté sur : <https://nrc.canada.ca/fr/organisation/historique/100-ans-dinnovation-canada>.
- Dickinson, Arlene. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 décembre 2020.
- Farris, Haig. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 21 janvier 2021.
- Fuentes, Alex. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 4 février 2021.
- Gilmour, Drew. Communication personnelle, le 26 novembre 2018.
- Gouvernement du Canada. (2022). Budget de 2022 : *Un plan pour faire croître notre économie et rendre la vie plus abordable* [en ligne]. Consulté sur : <https://www.budget.canada.ca/2022/home-accueil-fr.html>.
- Gouvernement du Canada. (2021). Budget de 2021 : *Une relance axée sur les emplois, la croissance et la résilience* [en ligne]. Consulté sur : <https://www.budget.canada.ca/2021/report-rapport/toc-tdm-fr.html>.
- Hall, Amanda. Communication personnelle, le 24 mai 2022.
- Holmes, Ryan. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 2 février 2022.
- Hoorfar, Mina. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 21 janvier 2021.
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2021). *Service de croissance accélérée* [en ligne]. Consulté sur : <https://ised-isde.canada.ca/site/service-croissance-acceleree/fr>.
- Jenkins, Tom. Communication personnelle, le 24 mai 2022.
- Kowalczyk, Matthew. Communication personnelle, le 4 mai 2017.
- Krysko, Dave. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 18 janvier 2021.
- Kwong, Dom. Communication personnelle, le 24 mai 2022.
- Laflamme, Michelle. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 février 2021.
- Lee, Paul. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 3 février 2021.

## RÉFÉRENCES

- Le Forum économique mondial. (2020). *The history of the gaming industry in one chart* [en ligne]. Consulté sur : <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/gaming-games-consels-xbox-play-station-fun/>.
- L'Encyclopédie canadienne. (2020). *Ampoule Woodward et Evans* [en ligne]. Consulté sur : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/ampoule-woodward-et-evans>.
- L'Encyclopédie canadienne. (2015). *C.D. Howe* [en ligne]. Consulté sur : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/clarence-decatur-howe>.
- Leger, Dave. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 janvier 2021.
- Lindahl, Paul. Communication personnelle, le 25 mai 2018.
- MacKinnon, Sean. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 janvier 2021.
- Matthews, Terry. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 26 janvier 2021.
- McLaren, Derek. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 janvier 2021.
- McLaren, Earl. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 janvier 2021.
- Merrifield, Lane. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 février 2021.
- National Inventors Hall of Fame (2022). *How Gideon Sundback Perfected the Zipper* [en ligne]. Consulté sur : <https://www.invent.org/blog/inventors/gideon-sundback-zipper>.
- Paulson, Peter. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 22 janvier 2021.
- Phillips, Scott. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 3 février 2021.
- Provost, Dan. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 décembre 2020.
- Rhyno, Amanda. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 11 février 2021.
- Russell, Dave. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 décembre 2020.
- Shan, Jacqueline. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 12 février 2021.
- Shea, Dave. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 1<sup>er</sup> février 2021.
- Simair, Chris. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 février 2021.
- S.S. Grimley. (1993). *IRAP Chronology*. Published [CITY]. Le 2 mars 1993.
- Statistique Canada. (2022). *StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur* [en ligne]. Consulté sur : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00043-fra.htm>.
- Têtu, Louis. Communication personnelle, le 24 mai 2022.
- The Dictionary of Canadian Politics (2022). *C.D. Howe* [en ligne]. Consulté sur : <https://parli.ca/c-d-howe/>.

Thompson, Brad. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 15 décembre 2020.

Waitman, Andrew. Communication personnelle, le 1<sup>er</sup> décembre 2016.

Ward, Brian. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 5 février 2021.

Westdal, Paul. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 22 décembre 2020.

Willerth, Stephanie. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 26 janvier 2021.

Winter, Alan. Entrevue. Menée par Liam Dynes, le 3 février 2021.

# INDEX

- adversité. *Voir* surmonter l'adversité
- Agrawal, Ajay  
    et commercialisation, 100-101  
    et priorités, 76-78
- alliances. *Voir* collaboration
- Amendt, Darcy  
    et la peur, 122  
    en tant qu'innovateur, xv-xvi  
    et travail acharné, 48-49
- ampoule incandescente, xiv
- ApplyBoard, 64
- apprentissage, par l'entrepreneuriat,  
    64-65
- appui pour les entrepreneurs, 6-7
- Arctic Spas, xv-xvi, 48-49
- argent  
    aide financière, 82-84, 88-90, 102, 103  
    commercialisation des innovations, 99-101  
    conditions liées à, 88  
    « fonds de tiroir » et investissements personnels, 19-20, 101-2  
    fonds et programmes du gouvernement, 83-84  
    impact, 81-82  
    investissement privé au Canada, 84-87  
    motivations pour les entreprises, 96-99  
    négociations pour, 99-100  
    et PARI, xxi, 81-82, 83, 88  
    parler d'argent, 87-90  
    point de vue des investisseurs, 91-93, 103-4  
    ratisser plus large, 101-4  
    stratégies pour l'avenir, 93-95, 104
- argumentaires de vente, 73-75, 91-92
- Arius Technology, 44
- Armstrong, David  
    et concurrence, 40-41  
    et équilibre au travail, 78-79

- et leadership, 114-15  
 et propriété intellectuelle, 30-31  
 Aspect Biosystems, 23  
 Assent Compliance, xx  
 l'avenir, stratégies pour, 93-95, 104  
 Axolotl Biosciences, 12-13, 22-23, 98-99
- bains à remous chauffés, xv
- Bakirtzian, Armen  
 et concurrence, 27-28  
 et entreprises au Canada, 97-98  
 et le risque, 10-11
- Barnes, Wade  
 et l'argent, 102-3  
 et la peur, 127-28
- Basiri, Martin, et apprentissage, 64-65
- Blockbuster Video, 4
- brevets, 31
- Buffett, Warren, et équilibre au travail, 79
- Canada  
 capitaux privés et capital de risque, 84-85  
 croyances en tant que problème, 41-42  
 entreprises au, 97-98  
 innovation au, xiii-xiv  
 investissement privé, 84-87
- Canadian Venture Capital & Private Equity Association (CVCA), 84-85
- capitaux privés et capital de risque, au Canada, 84-85
- C.D. Howe Co., xviii
- Chau, Andrew  
 et l'argent, 97  
 et concurrence, 41, 97
- Club Penguin  
 acquisition par Disney, 94-95  
 et le risque, 1, 3  
 et travail acharné, 50, 60-61
- CNRC (Conseil national de recherches du Canada)  
 Programme d'aide à la recherche industrielle (*Voir PARI*)  
 services information et services-conseils dans l'après-guerre, xviii-xix
- Cold-FX (remède contre le rhume), 38
- collaboration, et concurrence, 23, 24-25, 26, 33-36, 41, 42-43, 125-26
- comité de vérification, présidence du, 93
- commercialisation, 99-101
- concurrence  
 amélioration des produits, 36-38  
*vs* collaboration, 23, 24-25, 26, 33-36, 41, 42-43, 125-26  
 connaissance du marché et écoute des clients, 33-36  
 et croissance, 24-26  
 et CTI, 21-22, 30  
 et demander de l'aide, 24-25  
 description et exemples, 21-24  
 différence en tant que puissance, 38-39  
 « meilleur » comme but, 28-30  
 et la peur, 27-28  
 possibilités et occasions, 40-43

## INDEX

- protection des actifs de la
  - propriété intellectuelle, 30-33
  - rayonnement international, 43-45
- confiance en soi, 6-7
- conscience de soi, 51-52
- conseil d'administration, et argent, 93
- conseillers en engagement de la
  - clientèle au PARI, *xxi*
- conseillers et conseillères en
  - technologie industrielle. *Voir* CTI
- Conseil national de recherches du
  - Canada (CNRC). *Voir* CNRC
- COSPAS-SARSAT (système), 14-15
- Coveo Solutions, 85
- COVID-19, pandémie de, 83
- Creative Destruction Lab (CDL),
  - 100
- CTI (conseillers et conseillères en
  - technologie industrielle)
  - et argumentaires de vente, 75
  - et concurrence, 21-22, 30
  - défis et revers des entrepreneurs,
    - 105-6
  - expertise pour les clients, 64
  - et ne pas perdre son temps, 68, 71
  - et la peur chez les entrepreneurs,
    - 120
  - et propriété intellectuelle, 31-32
  - et le risque, 2, 6, 20, 120-21
  - rôle au PARI, *xx-xxi*, 20, 47, 64
- Défi du CNRC (programmes), 45
- défis. *Voir* surmonter l'adversité
- délégation des tâches, 53, 62
- demander de l'aide, 24-25
- Dickinson, Arlene
  - et l'argent, 81-82, 85-86
  - et concurrence, 22, 42
  - conscience de soi et travail acharné,
    - 50-51
  - et diversité, 132-33
  - et PARI, 135
  - perception d'entrepreneure, 4-5
  - et le risque, 4-6
- différence en tant que puissance,
  - 38-39
- District Ventures (DV), 5-6
- District Ventures Capital, 82, 86
- diversité, 132-33
- D-Wave, 73-74
- échecs
  - rester motivé et motivation, 108-
    - 10, 113
  - en tant qu'avantage, 106-8
- échecs dans le monde des affaires, et
  - risque, 4
- Electronic Arts (EA), 25-26
- Emovi, 89-90, 128
- employés, tests utilisés, 7
- entrepreneuriat
  - compétences et tâches, 64, 65-66,
    - 77-78
  - et confiance en soi, 6-7
  - défis et revers en tant que réalité,
    - 105-6
  - exemples au Canada, *xiv*
  - et mentorat, 123-24
  - objet principal de, 63-64, 70
  - occasion pour apprendre, 64-65

- peur de, 127  
 et le risque, 1-4, 6-7, 12-15, 19-20  
 en tant que parcours ou carrière,  
 4-5, 131  
 valeur et utilité, 83, 85-86  
 et vulnérabilité, 24  
*Voir aussi les sujets reliés*  
 entreprises au Canada, 97-98  
 épuisement professionnel, 51-52  
 équilibre au travail, 78-79  
 équipe au travail, 133-34  
 état d'esprit pour la croissance, 75-76  
 États-Unis, capital privé pour  
 entreprises en démarrage, 84  
 Eureka (réseau), 44, 45  
 Evans, Mathew, xiv  
 exécutants *vs* innovateurs, 56-57
- Farris, Haig  
 et l'argent, 86-87, 95  
 et mentorat, 123-24  
 et ne pas perdre son temps, 65-66,  
 73-74  
 et rester motivé, 109-10  
 fermeture à glissière ou fermeture  
 éclair, xiv-xv  
 financement. *Voir* argent  
 Fonds de croissance du Canada, 85  
 « fonds de tiroir », 19-20, 101-2  
 Fuentes, Alex, et échecs en tant  
 qu'avantage, 108
- Genome BC, 70  
 gens d'affaires, mythe de la réussite,  
 82-83  
 Gilmour, Drew, 6
- gouvernement(s)  
 exemples de risque, 14-15  
 fonds et programmes pour les  
 petites et moyennes entreprises,  
 83, 85-86
- Hall, Amanda, 2  
 Holmes, Ryan  
 et l'argent, 89, 92  
 et différence, 39  
 état d'esprit pour la croissance, 76  
 et travail acharné, 54-55
- Hoorfar, Mina  
 échecs en tant qu'avantage, 107  
 et le risque, 18-19
- Hootsuite, 39, 54  
 Howe, C.D., xvii-xviii  
 Hummingbird Chocolate, 6
- IatroQuest, 30-31  
 idées  
 communication des, 73-75  
 pensée exploratoire, 70-72  
 importance *vs* urgence, 52-53  
 information, importance de, 114  
 innovateurs  
 description, 56-57  
*vs* exécutants, 56-57  
 et ne pas perdre son temps, 63-64
- innovation  
 exemples au Canada, xiv-xvi  
 manifestations, xiv-xv  
 et PARI, xiii, xix-xx, 68, 133-34,  
 135  
 en tant qu'écosystème canadien, xiii  
 en tant que parcours imprévisible,  
 xvi-xvii

- instinct, 16
- Intellijoint, 10
- intuition, et le risque, 17
- inventeurs, et commercialisation, 100-101
- investisseurs, point de vue des, 91-93, 103-4
- iPods, 69
- Jenkins, Tom, et PARI, 132
- jeux vidéos, croissance du secteur, 25-26
- Kowalczyk, Matthew, et PARI, 44
- Kraken, 125-26
- Krysko, Dave
  - et l'argent, 94-95
  - et la peur, 121
  - et rencontrer les défis, 117-18
  - et le risque, 3
  - et travail acharné, 50
- Kwong, Dom, et ne pas perdre son temps, 65
- Lafamme, Michelle
  - et l'argent, 89-90, 99-100
  - échecs en tant qu'avantage, 107-8
  - et la peur, 128
  - et travail acharné, 55
- leaders, types de, 56
- leadership, pour les prochaines étapes, 114-15
- Lee, Paul
  - et concurrence, 25-26
  - conscience de soi, 51-52
  - équilibre au travail, 79
  - et priorités, 52-53
  - et rester motivé, 108-9
- Leger, Dave
  - et pensée exploratoire, 70-71, 72
  - en tant qu'innovateur, xv
  - et travail acharné, 54
- « licorne », statut de, xx
- Lindhahl, Paul, 44-45
- Loop Energy, xv, 70-72
- Mackenzie, C.J., et origine du PARI, xvii-xviii
- MacKinnon, Sean
  - échecs en tant qu'avantage, 107
  - et pensée exploratoire, 71-72
- Matthews, Terry
  - et l'argent, 92-93
  - et concurrence, 33-36
  - et l'équipe, 134
  - et la peur, 122-23
  - et rester motivé, 110
  - et le risque, 9-10, 20
- McLaren, Derek, et ne pas perdre son temps, 66-68
- McLaren, Earl
  - et ne pas perdre son temps, 66-68
  - et la peur, 126-27
- « meilleur », comme but, 28-30
- mentorat, 123-24
- Merrifield, Lane
  - et l'argent, 94
  - et le risque, 1, 3
  - et travail acharné, 60-61
- milieu universitaire, et le risque, 12-13, 18-19
- motivation et rester motivé, lors d'échecs, 108-10, 113

- Murray, Don, 19, 55-56
- Myspace, 4
- mythe de la réussite des gens  
d'affaires, 82-83
- ne pas perdre son temps  
communication des idées, 73-75  
et CTI, 68, 71  
état d'esprit approprié, 75-76  
exemples, 65-70  
gestion d'entreprise, 64, 65-66  
pensée exploratoire, 70-72  
prendre du recul pour trouver  
l'équilibre, 78-79  
et réinvention, 68-70  
*vs* temps perdu, 63, 69, 76  
tendance à s'attaquer à tout, 76-78
- Ocean Floor Geophysics (OFG), 43-44
- Office de la propriété intellectuelle du  
Canada, 31
- PARI (ou PARI CNRC / Programme  
d'aide à la recherche industrielle  
du Conseil national de recherches  
du Canada)  
et l'argent, xxi, 81-82, 83, 88  
conseillers en engagement de la  
clientèle, xxi  
contribution à la confiance, 126  
description et rôle, xix-xxi, 132,  
133-34  
évolution de, 133-35  
experts au (*Voir* CTI)  
et innovation, xiii, xix-xx, 68, 133-  
34, 135  
et marchés internationaux, 43-45
- et ne pas perdre son temps, 67-68  
origine, xvii-xix  
et partenariats, 43  
et la peur, 130  
et propriété intellectuelle, 31-32  
réputation, 132  
ressources et services offerts, xix-  
xx, 133-34  
réussite de, xi  
stagiaires et subventions salariales,  
83  
partage des coûts, 83  
partenariats. *Voir* collaboration  
Paulson, Peter  
et concurrence, 36-38  
périodes d'essor et d'effondrement,  
115-17  
pensée exploratoire, 70-72  
perdre son temps. *Voir* ne pas perdre  
son temps  
périodes d'essor et d'effondrement,  
115-17  
petites et moyennes entreprises, fonds  
et programmes, 83, 85-86  
peur  
comprendre et désamorcer la peur,  
120-22  
et concurrence, 27-28  
description et options, 119-21  
refuges, 122-24  
soutien contre, 121-22  
surmonter la peur, 124-27  
vivre avec et tolérer la peur, 127-30  
Phillips, Scott  
et concurrence, 41  
leaders et leurs forces, 56-57

- et le risque, 17
- vente d'une entreprise, 96
- piles à hydrogène, xv
- planification, en tant qu'avantage, 47
- plans d'affaires, et concurrence, 22
- PME MTL, 90
- « présentations d'ascenseur », 74
- présidence du comité de vérification, 93
- Priebe, Lance
  - et l'argent, 94
  - et le risque, 3
- priorités
  - et ne pas perdre son temps, 76-78
  - et travail acharné, 52-53, 62
- Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC. *Voir* PARI
- Programme d'emploi des jeunes offert par le PARI CNRC, 83
- propriété intellectuelle (PI)
  - protection des actifs, 30-31, 32-33
  - services de PARI et des CTI, 31-32
- Provost, Dan
  - et concurrence, 28-30
  - et la peur, 129
  - et le risque, 11-12
- Pure Technologies, 36, 117
- Québec, et capital, 90
- RAD Torque, 11, 28-30
- réinvention, description et exemples, 68-70
- réussite
  - compétences, xi
  - en tant que piège, 4
- Rhyno, Amanda
  - demander de l'aide, 24-25
  - et la peur, 127
  - et travail acharné, 59-60
- risque
  - appétit et tolérance pour, 7-9
  - et CTI, 2, 6, 20, 120-21
  - description et exemples, 1-3
  - et entrepreneuriat, 1-4, 6-7, 12-15, 19-20
  - inévitabilité et nécessité de, 4-7
  - information et équilibre, 9, 15-16
  - prévision et conscience du risque, 9-12
  - vs* récompenses, 16, 17-20
  - en tant qu'occasion, x
- Rose, Geordie, 73-74
- Russell, Dave, et le risque, 8-9
- Russell NDE, 8
- Seconde Guerre mondiale, xvii
- Service de croissance accélérée (programme), 83
- Service d'information technique du CNRC, xviii-xix
- Shan, Jacqueline
  - et concurrence, 38-39
  - et la peur, 125
  - rencontrer les défis, 117
  - et le risque, 13
- Shea, Dave
  - échecs en tant qu'avantage, 106-7
  - et la peur, 125-26
- Simair, Chris, et concurrence, 41
- SkipTheDishes, 41, 97
- stagiaires, 83

- StarFish Medical, 56
- Stevenson, Harry, 14
- subventions salariales du PARI  
CNRC, 83
- Summit Nanotech, 2
- Sundback, Gideon, xiv-xv
- surmonter l'adversité  
échecs en tant qu'avantage, 106-8  
et s'investir pleinement, 110-13  
omniprésence de l'adversité, 105-6  
et périodes d'essor et  
d'effondrement, 115-17  
pour les prochaines étapes, 114-15  
rencontrer les défis, 117-18  
rester motivé, 108-10
- Synsorb, 111-13
- temps perdu *vs* ne pas perdre son  
temps, 63, 69, 76
- tests de personnalité et  
d'autoévaluation, 7-8
- Têtu, Louis  
et l'argent, 85  
et le risque, 20
- Thompson, Brad, et s'investir  
pleinement, 110-13
- travail acharné  
et bonnes impressions, 48-49  
description et comme but, 46-47,  
58-59  
différences dans, 55, 59-60  
forces des entrepreneurs, 56-57  
inconvénients, 58-60  
et perception de la situation, 49-52  
prix à payer pour réaliser ses rêves,  
60-62
- en tant que solution, 57-58  
urgence *vs* importance, 52-53  
universités, et le risque, 12-13, 18-19  
urgence *vs* importance, 52-53
- vente d'une entreprise, 96
- Venture Communications, et défis dûs  
aux inondations, ix-x
- Venturepark, 5
- Venturepark Labs, 82
- vidéos (jeux), croissance du secteur,  
25-26
- vision, 5, 6-7
- voie la plus sûre, en tant que  
problème, x
- vulnérabilité, dans l'entrepreneuriat, 24
- Waitman, Andrew, à propos de PARI, xx
- Ward, Brian, et entreprises au  
Canada, 97
- Westdal, Paul  
et l'argent, 101-2  
échecs en tant qu'avantage, 107  
et le risque, 19  
et travail acharné, 55-56
- Willerth, Stephanie  
et l'argent, 98-99  
et concurrence, 22-23  
et le risque, 12-13
- Winter, Alan  
et leadership, 114-15  
périodes d'essor et d'effondrement,  
115  
et réinvention, 69-70  
et le risque, 14-15
- Woodward, Henry, xiv











