

BÂTIR UNE MULTINATIONALE AUJOURD'HUI AU QUÉBEC : RÉALISABLE OU UTOPIQUE ?

Allocution
de
M. André Leroux
Président du conseil et chef de la direction
Noveko International inc.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain
Déjeuner-causerie Desjardins

Le mardi 12 mai 2009
Palais des congrès de Montréal

Mesdames et messieurs,
Distingués invités,
Chers amis,
Chers collègues,
Bonjour,

Tout d'abord un grand merci à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour m'avoir invité à titre de conférencier à ce déjeuner-causerie.

M. Kenniff, je vous remercie beaucoup pour la généreuse présentation que vous venez de faire. Je suis honoré et très heureux d'être ici aujourd'hui.

Avant de débiter mon allocution comme tel, j'aimerais profiter de cette tribune exceptionnelle pour faire un petit message commercial. Comme la très grande majorité d'entre vous, j'appuie plusieurs œuvres caritatives ; je pense que c'est notre devoir à nous qui sommes parmi les plus favorisés de la société.

Je consacre toutefois un peu plus d'énergie à certaines d'entre elles, comme à la Fondation de l'UQAM, mon alma mater, la Fondation de l'Hôpital Pierre-Boucher, où on m'a tiré d'impasse à quelques reprises, les Fondations des Hôpitaux Sainte-Justine et Montreal Children qui soulagent nos très chers enfants et enfin, la Fondation des Auberges du Cœur, qui se préoccupe davantage des jeunes en détresse. Voilà pour cette petite «pub» gratuite – ça ne peut pas nuire.

Je m'adresse donc à vous aujourd'hui avec un sujet pour le moins substantiel et sur lequel on pourrait longuement s'attarder. Cependant, je vous promets d'être concis afin de réussir à vous livrer – entre l'entrée et le plat principal – les grandes lignes de ma réponse à cette question : **bâtir une multinationale aujourd'hui au Québec, est-ce réalisable ou utopique ?**

Bien loin de moi l'idée de faire un cours ou un savant exposé sur les défis que représente la mondialisation.

La question que je pose, en est une que plusieurs entrepreneurs de chez nous se posent sans doute assez régulièrement, mais à laquelle, plus souvent qu'autrement, ils se refusent de répondre, et ce, pour toutes sortes de raisons – certaines très valables, d'autres peut-être moins.

Et je sais aussi que plusieurs observateurs de la scène économique se la posent également.

Je vais donc tenter d'apporter quelques éléments de réponse à cette question que certains pourraient qualifier de présomptueuse. Je le ferai très simplement à la lumière de notre expérience et des multiples défis quotidiens qui se présentent à nous.

C'est sans doute en puisant dans la riche expérience des entreprises les plus avancées dans le processus de mondialisation – je pense bien sûr à Bombardier, CGI, le Cirque du soleil, etc. – qu'on peut bien comprendre les défis qu'ont à relever les entreprises de plus petite taille.

Par comparaison, Noveko International fait partie des très jeunes et très petites multinationales. Cependant, je vous garantis que nous sommes tous les jours confrontés aux défis d'une mondialisation accélérée — et de ce point de vue, dans le feu de l'action, je peux vous dire humblement que nous apprenons vite et que nous commençons à bien maîtriser le sujet.

Personnellement, je suis de nature optimiste et audacieuse et d'emblée, je répondrai : OUI, c'est réalisable de bâtir aujourd'hui une multinationale au Québec !

To begin with, I must say that I started my professional career at Leroux Steel in 1974. Our annual sales were then \$2 M. I was the 12th employee in the company and we were operating in a small tiny place. When I retired and sold my participation to one of my brothers at the end of 1999, the company had 26 different locations in North America, over 1200 employees and revenues of \$ 600 M. At the time, in '74, our dream was to eventually serve the entire province of Quebec... It wasn't because we were not daring enough, on the contrary, but in the 70's, and even the 80's, we could simply not figure out the meaning of the words «foreign markets» and «globalisation» . As we grew, our vision broadened!

Ce même constat peut sans doute se faire dans le cas d'une entreprise comme Bombardier, par exemple. Il est à parier que cet homme ingénieux et persévérant qu'était Armand Bombardier ne visait pas vraiment le marché mondial à l'époque.

L'une des grandes différences entre hier et aujourd'hui, c'est l'accès aux outils et aux réseaux... grâce, entre autres, à la révolution numérique. Une entreprise se doit d'être en phase avec le monde dans lequel elle évolue.

Les règles du jeu ont radicalement changé. Noveko International fait partie des entreprises « *Born Global* » – qui, dès leur création, font affaire dans différents pays. La distinction se fait à la mesure du rayon d'action plutôt qu'à celle du nombre d'employés. La nature du commerce, national ou international, ne dépend pas de la taille de l'entreprise, mais bien de la taille du marché.

Cela peut paraître surprenant qu'au XXI^e siècle, cette catégorie de PME multinationales est encore peu importante en nombre. Elle représente encore un faible pourcentage des PME. Alors pourquoi ?

Si vous permettez – à mon idée, l'un des premiers éléments de réponse pourrait être qu'au départ, il manque un ingrédient essentiel. Un ingrédient qui est plutôt du domaine de l'irrationnel, c'est-à-dire **le rêve**. Le pire handicap que peut avoir un entrepreneur est l'incapacité de rêver, ou, dans bien des cas, la retenue volontaire de laisser libre cours à ses rêves.

Car, vous le savez, c'est du rêve qu'émerge **une vision d'entreprise**. Et par définition, sans vision, l'horizon risque d'être très limité. C'est la vision qui nous insuffle l'audace, l'énergie et qui nous guide dans l'aventure.

Évidemment, **le type de produit ou de service** qu'offre une entreprise est également un élément essentiel au développement et à la réalisation de la vision. Certains produits de masse imposent d'élargir les horizons.

Un exemple très simple, l'automobile : dessinée en Italie ou ailleurs, conçue au Japon, montée aux Indes, et vendue partout dans le monde. C'est un produit « planétaire ».

Dans le cas de Noveko International, nos solutions novatrices destinées à la protection de la santé et de l'environnement sont aussi des produits de type planétaire. Et ils commandent un marché planétaire si nous voulons assurer notre croissance à long terme. Je reviendrai sur nos produits et nos marchés dans quelques instants.

The nature of our products is not that obvious and easy as it looks like : it involves innovation, differentiation, well organized R&D structure, market diversification, clientele targeting, distribution networking, local and foreign outsourcing, strategic alliances for production and marketing, and so on, and so on...

Nos activités ne se limitent pas à l'exportation, nous élargissons et coordonnons celles-ci à l'échelle mondiale. **Nous avons à internationaliser notre espace de fonctionnement.**

Et l'un des premiers grands défis pour y parvenir, est de **procéder à la fois par étape et de manière synchronisée.** Cela peut paraître deux façons contraires de procéder, mais les contraires ne sont pas toujours contradictoires. Je m'explique.

Procéder par étape, c'est tout simplement établir certaines grandes priorités et s'y tenir. Il n'y a pas de recette magique. Au début, tout est prioritaire : se faire connaître, produire, développer des réseaux, vendre, continuer d'innover, établir des alliances, trouver du financement et faire plaisir aux actionnaires. C'est très emballant mais c'est également un véritable piège.

L'on s'aperçoit très vite qu'il faut planifier rigoureusement nos actions, quitte à en décevoir certains – tout en ayant une stratégie proactive et en demeurant très ouverts si l'on ne veut pas passer à côté de certaines opportunités. Une sorte d'équilibrisme en fait. Certes, il y a des ratés, mais l'important est de se replacer rapidement.

Outre la capacité de rêver, de se forger une vision et également de la faire partager par son entourage, les autres éléments majeurs de la recette vers la réussite sont la capacité de se procurer et de gérer les deux ressources essentielles à toute entreprise, peu importe la nature de ses activités, c'est-à-dire les ressources humaines et les ressources financières, et de faire en sorte de les avoir en même temps. Et je peux dire que nous avons été chanceux à cet égard, en réalisant rapidement plusieurs financements, et en mettant sur pied une équipe solide et compétente.

Of course, it also requires some other ingredients to become successful more or less rapidly. You need to be tactful, to have intuition, a good capacity to convince and foresee outcomes. And also, lots of enthusiasm to share with people, but not necessarily with everyone: towards some groups, it is important to show some reservations and not to create too many expectations: quite a task.

Je dois reconnaître à cet effet que nous avons déçu certains actionnaires qui espéraient des résultats plus rapides. Et les déceptions n'améliorent évidemment pas la courbe boursière.

Il est vrai que nous avons nous-mêmes participer à créer ces attentes, alors que nous ne pouvions pas imaginer toutes les barrières administratives que nous avons dû surmonter pour compléter certaines acquisitions, ou pour faire homologuer certains produits ou obtenir des certifications, telle que celle de la FDA. Soit dit en passant, nous sommes toujours en ligne pour la FDA, et cela démontre la validité de nos propriétés intellectuelles.

Donc, je peux vous dire que chaque jour a son lot de défis et ils sont toujours différents, ce qui ne manque pas d'intérêt.

Un autre défi de taille est **l'intégration efficace de nos filiales, étrangères ou locales.** Dans une optique de croissance à long terme et de développement international, ces deux dernières années, nous avons procédé à plusieurs acquisitions dans des secteurs d'activités connexes ainsi qu'à des créations de filiales – tout en établissant des alliances stratégiques avec des fabricants et des distributeurs dans différents pays.

Il est certain que l'acquisition, la création et l'intégration de ces entités ont mobilisé une large part de nos ressources. Et de ce point de vue, la mondialisation est un vrai défi que l'on peut relever seulement au moyen de **nouveaux processus de gestion.**

De plus, il est également important de pouvoir ajuster ces processus et de faire des compromis et des concessions en raison des façons de faire différentes des gens à travers tout le groupe Noveko. On se doit alors de parler d'une **multiculture** plutôt que d'une culture d'entreprise. Soit dit en passant, certains de nos membres ont une notion plus avancée de la mondialisation que d'autres, comme nos amis chinois par exemple, qui peuvent nous appeler à des heures vraiment étranges...

If you allow me, I would like to take a moment to introduce our line of products, so you can judge for yourself their global reach.

Let us start with the very first products that Noveko got in business with: the portable ultrasound scanners, now being exclusively developed and commercialised by ECM, our French subsidiary, which is already the world leader in veterinarian applications. We hope to become as much successful with our newly launched equipments for human medicine.

Notre gamme de produits aseptisants Azuro gagne en popularité. Nous avons établi des ententes de distribution avec plusieurs partenaires d'importance, autant pour la distribution au détail qu'institutionnelle et ce, au Québec, ailleurs au Canada et également dans certains autres pays.

Quelques mots maintenant sur une gamme de produits qui est tout à fait d'actualité : **les masques antimicrobiens Noveko**.

Ces masques sont uniques au monde. Ils sont issus de notre technologie de filtration antimicrobienne brevetée mondialement, qui leur donne la propriété de stopper en surface et de neutraliser les bactéries et les virus.

Nous avons obtenu la licence de Santé Canada, la certification internationale ISO 13485, le marquage CE – ce qui nous ouvre la voie aux marchés de l'Europe et de la plupart des pays africains et du Moyen-Orient.

Nous sommes en processus de certification 510(K) de la FDA. Cette certification nous permettra l'accès aux établissements de santé aux États-Unis. À cet égard, nous demeurons optimistes.

Nous avons signé différentes ententes de commercialisation. Cependant, il est évident que la mise en place des standards, des contrôles et de tests rigoureux à tous les stades de la production de ces masques ont initialement ralenti leur commercialisation à grande échelle.

Et même si nous avons déjà placé beaucoup d'efforts dans cette commercialisation – nous n'en sommes qu'au tout début, compte tenu de l'immense potentiel du marché. Car il faut dire que, même sans pandémie, le marché mondial des masques est actuellement estimé à 6,5 milliards \$ par année.

Dans les dernières semaines, le virus de la grippe A-H1N1 nous a révélé que nous étions déjà beaucoup plus connus que ce que nous pensions. Le défi principal est de répondre à la demande. Mais tout s'organise et nous sommes confiants de progresser dorénavant de façon accélérée. En fait, notre objectif est de vendre éventuellement notre technologie brevetée sur les marchés mondiaux.

Quant aux filtres à air, c'est véritablement là que se situe notre plus fort potentiel de revenus. Rappelons que le marché actuel mondial pour les humains, tous secteurs confondus, est estimé à 45 milliards \$ par année. Les marchés récemment créés pour la filtration agricole et animale se situent quant à eux à environ 15 milliards \$ par année, ce qui représente un marché total potentiel de l'ordre de 60 milliards \$.

Il nous faut donc établir un pourcentage comme cible réaliste dans ce marché, et surtout la répartition entre les ventes que l'on effectuera directement nous-mêmes et celles qui se feront par des manufacturiers utilisant nos licences de propriété intellectuelle en nous payant des royautés.

Outre les filtres à air antimicrobiens destinés au marché agricole, dont les ventes ont débuté à l'été dernier et qui vont en s'accélégrant, nous sommes à développer et commercialiser des filtres pour les industries ferroviaire, aéronautique et automobile, de même que pour les édifices commerciaux, industriels et résidentiels. Comme vous pouvez le constater, ce n'est pas le potentiel qui manque.

Étant donné la nature de nos activités et de nos marchés – et l'époque dans laquelle nous vivons – nous sommes une PME multinationale mutante, qui évolue rapidement.

La mondialisation est un phénomène dynamique et nous y sommes pleinement à l'aise. Il est faux de penser qu'il faille être gros pour soutenir la concurrence. Nous avons des avantages comme PME : nous pouvons nous adapter rapidement à l'évolution des marchés, bien différencier nos produits et fabriquer aussi à la demande.

L'une de nos forces est certainement notre personnel, son ouverture et ses compétences. Plusieurs membres de notre équipe sont ici aujourd'hui et je tiens à souligner leur contribution inestimable à notre entreprise.

Je tiens à souligner, en particulier, l'association dynamique que j'ai la chance de vivre au quotidien avec Alain Bolduc, président et chef des opérations. Je profite de cette occasion pour lui dire MERCI publiquement pour son engagement, sa créativité, sa détermination de tout instant, son optimisme et sa persévérance. Merci Alain.

Parce qu'en effet, de la créativité et du courage, il en faut – mais je tiens à vous assurer que nous avons aussi beaucoup de plaisir à faire ce que l'on fait.

Un autre ingrédient, si je peux m'exprimer ainsi, indispensable pour bâtir une entreprise qui fait affaires dans le monde, c'est le soutien familial – c'est essentiel et très stimulant. À ce propos, je veux dire aussi un merci très sincère à ma famille et à ma tendre épouse, Sylvie, ici présente.

En résumé donc, chers amis, bâtir une multinationale aujourd'hui au Québec est tout à fait réalisable, et je dirais même facile, à la condition :

- d'être capable et de vouloir rêver,
- d'établir une vision claire et rigoureuse même si elle est modifiable en cours de route,
- de réunir certaines qualités qui permettent à des entrepreneurs de se démarquer,

- de développer et commercialiser des produits qui s'adressent à un marché planétaire,
- de se procurer les ressources humaines et financières adéquates et de façon synchronisée,
- d'obtenir le support de son entourage, de sa famille et de ses actionnaires,
- de ne pas compter les heures de travail,
- et surtout, de garder le sens de l'humour.

Voilà, c'est pas plus compliqué que ça.

Merci de votre patience et je vous souhaite un bon appétit et une bonne fin de journée.