



SNC • LAVALIN

**Présentation de
Pierre Duhaime
Président et chef de la direction
SNC-Lavalin**

**GÉRER LE CHANGEMENT ET RELEVER LES DÉFIS DE
LA NOUVELLE ÉCONOMIE**

Chambre de commerce du Montréal métropolitain

16 mars 2010

Seul le texte prononcé fait foi

Distingués invités de la table d'honneur,

À vous tous dans la salle aujourd'hui,

Bonjour,

Il me fait plaisir d'être ici aujourd'hui pour partager avec vous quelques propos sur SNC-Lavalin et sur comment gérer le changement et relever les défis de la nouvelle économie. Après 11 mois à la tête de la plus grande société de génie-conseil au Canada à l'aube de son centième anniversaire et face à une économie mondiale en pleines turbulences économiques, est-ce que j'en connais un peu sur la gestion du changement et des défis? Laissez-moi humblement partager avec vous ce que j'ai eu l'occasion de vivre au cours des dernières années.

Seules les entreprises capables de s'adapter rapidement à des conditions changeantes de marché peuvent survivre dans des temps économiques plus difficiles, comme en témoignent de façon éloquente les résultats annuels de SNC-Lavalin pour 2009 que nous venons de rendre publics.

D'abord, j'aimerais vous parler de la gestion du changement et ce que ce concept représente pour SNC-Lavalin.

L'histoire de SNC-Lavalin commence en 1911 dans un modeste cabinet de génie-conseil, installé sur la rue Saint-François-Xavier à Montréal, avec un premier contrat pour la Shipping Federation of Canada, qui a besoin de façon urgente d'un rapport sur l'impact d'un projet de dérivation du canal sanitaire et maritime de Chicago sur le niveau du fleuve Saint-Laurent. Fort de cette expérience, le cabinet fait rapidement son entrée dans le secteur des infrastructures et de l'énergie, puis dans celui des mines et de la métallurgie quelques décennies plus tard, pour ensuite ajouter à sa gamme d'activités les

aéroports dans les années 1960, les produits chimiques et le pétrole dans les années 1970, les concessions dans les années 1980, comme l'autoroute 407 à Toronto, et les projets en PPP à la fin des années 1990, comme la nouvelle salle de concert pour l'Orchestre symphonique de Montréal, dont la construction est en cours en ce moment même. Bref, une métamorphose complète sur un siècle pour ce cabinet de génie-conseil, fondé en 1911, qui est devenu SNC-Lavalin.

SNC-Lavalin a doublé ses effectifs en moins d'une décennie et emploie aujourd'hui près de 22 000 personnes réparties dans tous les continents.

Au cours des cinq dernières années, les acquisitions ont joué un rôle important dans la croissance de SNC-Lavalin :

- Au total, 46 compagnies ont été acquises pour
- un prix d'acquisition total de 355 millions \$ requérant
- l'intégration de 5 700 employés

Au fil des ans, SNC-Lavalin a dû s'adapter aux conditions changeantes des marchés : quelques exemples :

1. afin d'aider ses clients à trouver du financement international pour leurs projets, SNC-Lavalin a mis sur pied ses propres mécanismes de montage financier avec SNC-Lavalin Capital
2. quand les gouvernements n'avaient plus les moyens de financer des projets, SNC-Lavalin a développé des approches de type PPP, où elle conçoit, construit, détient, finance, exploite et entretient une infrastructure pendant une période donnée avant de la rendre à ses propriétaires plusieurs décennies plus tard.

En fait, SNC-Lavalin est aujourd'hui la seule société d'ingénierie en Amérique du Nord avec un savoir-faire suffisamment étendu pour réaliser toutes les étapes d'un projet, soit concevoir, construire, acquérir, exploiter et entretenir des infrastructures, ainsi que contribuer à leur financement.

La liaison rapide de transport en commun sur rail, Canada Line, en Colombie-Britannique, que nous avons mise en service en août 2009, bien à temps pour les Jeux olympiques d'hiver de 2010, et selon le budget prévu, est un exemple éloquent d'un projet qui intègre tous les volets.

La liaison Canada Line relie sur 19 kilomètres le centre-ville de Vancouver à son aéroport international ainsi qu'à la ville de Richmond. Pendant les Jeux d'hiver, elle a transporté jusqu'à 300 000 passagers par jour, soit trois fois plus que sa moyenne quotidienne habituelle. Ce mégaprojet, qui a débuté à la fin de 2005, a exigé la construction de galeries et de tunnels par forage et en tranchée ouverte, de deux ponts et d'un tunnel sous l'eau, de deux voies en élévation et de 16 gares, le tout à proximité de zones urbaines densément peuplées.

3. SNC-Lavalin est en mesure de transférer des équipes de projet d'une région à l'autre. Ainsi, l'équipe d'un projet récemment terminé à Madagascar a été affectée à un nouveau qui commence dans le Nord de la Saskatchewan, et ceci en gardant la même impulsion afin d'obtenir d'excellents résultats.

En d'autres termes, la gestion du changement chez SNC-Lavalin fait partie de notre vie de tous les jours. Notre domaine d'activité est par essence fondé sur le changement. Notre réussite est directement reliée à notre capacité à bien cerner les possibilités et à apprendre de nos erreurs, à continuer à aller de l'avant en étant plus innovateurs, plus à l'écoute des tendances de demain et plus efficaces quand nous abordons de nouveaux secteurs ou de nouvelles régions.

Gérer le changement en affaires et notamment dans nos marchés implique de se placer en plein cœur des défis de la nouvelle économie, ce que mes prédécesseurs et moi même n'avons jamais hésité à faire.

Et quels sont au juste ces défis de la nouvelle économie?

Le défi numéro un est la mondialisation.

La mondialisation a produit une création de richesse phénoménale sur la planète et une accélération soutenue de la croissance économique. En effet, depuis 1950, l'activité commerciale mondiale a cru en moyenne de 6,2 % par année et le PIB mondial de 3,8 % par année, par opposition à une tendance historique de 3,4 % pour l'activité commerciale et de 2,1 % pour le PIB, soit une croissance presque deux fois plus rapide qu'avant 1950. Tout un changement!

Quel est l'impact de la mondialisation?

- Une accélération de la croissance économique
- Une ascension sociale pour beaucoup de régions
- Un moteur d'innovation et de découverte scientifique
- Des liens plus étroits entre les pays et donc moins de conflits armés entre eux

Chez SNC-Lavalin, nous avons toujours cru que la meilleure façon pour que les pays vivent bien ensemble est de développer des relations entre eux, économiques notamment, et non pas de s'isoler. Une volonté de coopérer doit bien sûr exister de part et d'autre.

La mondialisation nous touche et elle nous touche même beaucoup. Avec des effectifs de près de 22 000 personnes et des projets dans une centaine de pays, c'est de loin le plus grand défi que nous ayons à relever.

C'est quoi travailler selon un modèle mondial pour SNC-Lavalin?

SNC-Lavalin est une société

- multi-pays
- multi-services
- multi-produits

Pour réussir dans une économie mondiale, quatre points sont particulièrement importants pour nous. Le premier de ces points est :

- **(1) Suivre une pensée mondiale avec une approche locale**
 - Aujourd'hui, il n'est plus envisageable de réaliser un projet dans un pays et de partir une fois les travaux terminés. La mondialisation nous pousse de plus en plus à nous implanter de façon permanente avec des bureaux autonomes dans des pays ciblés pour des secteurs ciblés et non plus seulement à exporter nos services à l'étranger comme par le passé.
 - Ainsi, pour un projet au Brésil, ce sont des employés brésiliens de SNC-Lavalin qui sont à l'œuvre, pour un projet en Inde, ce sont des employés indiens de SNC-Lavalin et ainsi de suite. Pour le secteur des mines et de la métallurgie, par exemple, nous sommes en train de développer un

modèle mondial d'exécution de projets où nous allons avoir la capacité de réaliser un projet n'importe où sur la planète à partir de n'importe lequel de nos bureaux permanents. Nous mettons aussi en place des centres mondiaux d'excellence qui ont la possibilité de fournir des services partout au monde et faire en sorte que plusieurs bureaux établis dans des pays différents travaillent conjointement et simultanément à un même projet, chaque bureau apportant son savoir-faire spécifique.

- Comment ça se fait?
- En faisant en sorte que tous les bureaux de SNC-Lavalin soient parfaitement intégrés et qu'ils utilisent les mêmes outils et procédures, communiquent bien entre eux et aient l'autonomie et les pouvoirs nécessaires pour prendre de l'expansion sur leurs propres marchés. En bref, une façon SNC-Lavalin de faire qui mise sur des procédures et des outils communs, des communications efficaces et du leadership.

Le deuxième de ces points est :

- **(2) Comprendre et appliquer les principes de développement durable**
 - Nous savons aujourd'hui que la légitimité des installations de nos clients dans un pays dépend grandement de notre comportement lors de la réalisation du projet.
 - Dans un projet donné, l'impact de SNC-Lavalin dans un pays ne se fait pas seulement sentir durant la conception et la construction, mais aussi, après, quand les travaux sont terminés. C'est pourquoi il est primordial d'adopter, dès le départ, une approche qui englobe la notion de durabilité et correspond aux buts à long terme de la population locale, qui aura à vivre avec les infrastructures ou les installations pour de nombreuses

- années. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous consacrons beaucoup d'efforts à développer une plateforme innovatrice en matière d'énergie verte renouvelable, car notre savoir-faire et nos compétences dans ces domaines nous permettent de faire preuve de leadership dans ce marché qui est de plus en plus convoité.
- Mais ce sont les ressources ainsi que la technologie qui mènent le développement de solutions durables, deux facteurs que nous maîtrisons bien. À titre d'exemple, le choix des matériaux pour un projet doit tenir compte des ressources locales, de même que la formation et l'embauche de main-d'œuvre sur place du fait que l'exploitation et l'entretien des installations puissent se poursuivre, une fois le projet terminé. Les équipes de projet doivent aussi veiller à instaurer et à respecter des conditions qui protègent, voire même améliorent, le milieu environnant.
 - Par exemple, vous pourrez être surpris d'apprendre que, pour un projet de nickel à Madagascar, nous construisons un pipeline en pleine forêt équatoriale, dans un écosystème fragile. Dans ce pays, vivent des espèces fauniques uniques comme le lémurien, où l'on y trouve la plus grande concentration au monde. Nous avons mis en place plusieurs plans de protection environnementale, dont un programme de conservation du lémurien qui est géré à l'interne sous la direction d'un expert international de cette espèce animale. Toute la recherche est sujette à une revue par des pairs réalisée par un comité scientifique indépendant composé de représentants locaux et internationaux. Les résultats de ce programme ont même fait l'objet de présentations à des congrès internationaux comme exemples de bonnes pratiques pour ce type de situations.
 - Nous venons tout juste d'annoncer il y a deux semaines l'octroi d'un contrat par SaskPower pour construire l'une des premières et plus

grandes centrales commerciales de captage de CO₂ au monde. Ce projet consiste à transformer complètement un appareillage vieillissant à la centrale au charbon de Boundary Dam, en Saskatchewan, en source d'électricité propre. La technologie utilisée, qui est la plus grande application commerciale de ce type jamais encore essayée, pourra capter et stocker jusqu'à un million de tonnes de CO₂ des émissions de la centrale au charbon, soit l'équivalent des émissions de 200 000 véhicules. L'expérience en conception et construction de ce type de procédés à la fine pointe que nous allons acquérir avec ce projet pourra être mise à profit ailleurs dans le monde et nous aider à développer une position de leader dans ce marché.

Le troisième point important est :

- **(3) favoriser les synergies et les façons d'intégrer les savoir-faire**
 - Le fait de travailler selon un modèle mondial implique pour SNC-Lavalin, quand elle aborde un projet, de ne pas regarder uniquement le projet, mais de tenir compte aussi des besoins du pays concerné dans son ensemble. Quels sont les autres services reliés dont le pays en question aurait besoin? Par exemple, la construction d'infrastructures, comme une autoroute, une centrale électrique ou une usine de traitement de l'eau, change la façon de vivre et de travailler des gens. Quels sont les autres enjeux créés par la suite? Et comment pouvons-nous nous y attaquer?
 - Ainsi, l'un des plus grands défis de SNC-Lavalin est non seulement de trouver et de tirer partie des synergies entre bureaux au maximum, mais aussi de travailler intelligemment de sorte que nous ne travaillons pas en silos et, qu'au contraire, les projets puissent bénéficier des compétences et des forces de tous les membres de l'équipe. Ceci est essentiel quand

nos équipes sont réparties dans une centaine de pays et parlent plus de 50 langues différentes.

Finalement, le dernier de ces points est :

- **(4) cerner les marchés prometteurs et les bonnes façons de les aborder**

- SNC-Lavalin est déjà le chef de file mondial dans le secteur des mines et de la métallurgie, et vise à le devenir dans plusieurs autres, notamment le pétrole et le gaz, l'énergie et les transports. Pour y arriver, nous allons, entre autres, concentrer nos efforts sur le développement de certaines régions ciblées, dont :

- l'Amérique du Sud, notamment le Brésil
- l'Europe de l'Est, notamment la Russie
- l'Inde
- le Moyen-Orient
- et l'Asie du Sud-est

tout en renforçant nos activités en Amérique du Nord, en Afrique et en Europe de l'Ouest, où SNC-Lavalin est déjà très bien implantée.

- Nous observons un lent changement dans les régions où nous menons nos activités. Bien que nos revenus aient augmenté de 1,5 milliards \$ en 2000 à 6,1 milliards \$ aujourd'hui, la répartition de leur provenance entre le Canada et à l'étranger est restée sensiblement la même au cours de cette période, soit 50-50. À l'heure actuelle, nous nous attendons à obtenir graduellement de plus en plus de contrats ailleurs qu'au Canada, jusqu'à 70 % dans les cinq prochaines années, au fur et à mesure que nous ouvrons de nouveaux bureaux ou acquérons de nouvelles entreprises pour desservir ces marchés dans nos secteurs d'activité.

- Pourquoi nous nous intéressons à ces pays en particulier? Les raisons de ces choix sont fondées sur le taux de croissance prévu, la taille du marché de même que sur le savoir-faire que SNC-Lavalin peut exporter tout en tenant compte des synergies possibles avec nos bureaux existants. SNC-Lavalin est déjà présente dans plusieurs de ces pays depuis des années. Maintenant que ces pays commencent à se distinguer sur la scène économique internationale, nous disposons d'une longueur d'avance sur le terrain.

En plus de ces quatre points, les éléments suivants sont d'autres facteurs de réussite importants pour nous dans une économie mondiale :

- un savoir-faire technique de calibre mondial
- un bon système de gestion des ressources humaines qui permet de cibler, de retenir, de développer, de recruter et de partager le meilleur personnel dans tous les domaines, et ce, partout dans le monde tout en assurant la relève
- une excellente communication à tous les échelons de l'entreprise
- une approche unifiée pour la gestion du risque pour le modèle d'affaires
- une bonne adaptation aux différences locales : « Think Global, Act Local »
- la valeur ajoutée de ce que l'on apporte

Parlons maintenant du deuxième défi de la nouvelle économie que nous voyons pour toute entreprise mondiale ayant son siège social au Québec : continuer à avoir accès à du personnel qualifié, ce qui doit se faire en augmentant la persévérance scolaire au Québec.

Comme plusieurs de mes collègues qui ont abordé le sujet à cette tribune, le taux élevé de décrochage scolaire au Québec est un facteur qui peut nous désavantager grandement quand il est question d'être vraiment concurrentiel. Peut-être le savez-vous déjà mais le taux de diplomation universitaire au Québec est équivalent à la moitié de celui de San Francisco, Boston ou Washington. Sans un meilleur taux de scolarisation, il sera très difficile d'assurer la croissance

économique du Québec. L'innovation et la productivité sont les mots clés de l'avenir et, honnêtement, l'innovation est essentielle à notre réussite. La compétition est forte, croyez-moi, et le Québec doit se doter des ressources et des moyens pour bien se positionner dans le monde d'aujourd'hui.

La croissance démographique et l'innovation sont les piliers de la croissance économique. Face à ce constat, comme société, deux choix s'offrent à nous, soit nous élevons le taux de diplomation postsecondaire de notre population, soit on fait une plus grande place aux immigrants qualifiés, la recette parfaite étant certainement une combinaison des deux. Chez SNC-Lavalin, nous favorisons depuis longtemps l'embauche de personnes qualifiées provenant de partout au monde. Le savoir-faire, leurs cultures et les contacts qu'elles nous ont apportés n'ont été que bénéfiques.

Le fait de pouvoir compter sur un nombre significatif de personnes scolarisées sera de plus en plus important pour le Québec à mesure que sa population vieillira. Selon l'Institut de la statistique du Québec, en 2009, l'âge moyen des Québécois est de 40,7 ans et va continuer à croître dans les années à venir. Parallèlement, les personnes de 65 ans ou plus forment aujourd'hui un huitième de notre population, part qui ira aussi en grandissant. Tout cela pour dire que le Québec a plus que jamais besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, mais plus encore SNC-Lavalin, pour assurer sa croissance et prendre la relève des baby-boomers dont je suis quand ils prendront leur retraite.

Le troisième défi de la nouvelle économie est d'encourager les gouvernements d'ici à mieux soutenir l'industrie

Si SNC-Lavalin est un moteur de mondialisation, tous les paliers de gouvernement se doivent de créer un contexte propice à cette expansion. Nous ne demandons pas de subventions mais un meilleur alignement des intérêts entre gouvernements et entreprises. Ceci exige :

- Un système social efficace
- Une économie entrepreneuriale
- L'ouverture des frontières internes
- Une plus grande flexibilité pour répondre aux changements rapides
- Un taux élevé de scolarisation et de savoir-faire
- Une politique fiscale compétitive : au Québec, les charges statutaires des employeurs sur la masse salariale sont 30 % plus élevées qu'en Ontario
- Et finalement, un gouvernement à l'écoute des entreprises

En 2009, SNC-Lavalin a réalisé 9 % de ses revenus au Québec alors qu'elle y emploie 23 % de son personnel. Force est de constater que SNC-Lavalin fait plus que sa juste part pour contribuer à l'économie du Québec.

Pour augmenter leur compétitivité, le Canada, le Québec et Montréal doivent veiller à :

- Mettre encore plus l'accent sur la productivité des entreprises
- Devenir un vrai partenaire en affaires
- Axer le système d'éducation sur les réalités du marché du travail
- Reconnaître la valeur ajoutée des entreprises locales
- et promouvoir l'innovation à tous les niveaux.

En résumé, nos défis les plus importants et ceux que toute entreprise d'une certaine taille doivent relever dans la nouvelle économie sont :

- la mondialisation et la nécessité de bien cerner, gérer et exploiter les possibilités qu'elle représente;
- le besoin vital d'augmenter la persévérance scolaire au Québec, de sorte que nous puissions continuer à jouer un rôle de leader dans nos industries respectives, et

- le fait de pouvoir compter sur des gouvernements plus soucieux des besoins des entreprises.

Et si nous relevons tous ensemble ces défis pour le Québec, nous serons en mesure de gérer le changement. Un fameux proverbe soutient que si vous ne créez pas le changement, le changement vous créera. En d'autres mots, le changement est inévitable et il est vital de savoir le gérer pour croître. Pour nous, le changement est synonyme de possibilités et je sais que SNC-Lavalin va continuer à s'appliquer à transformer les défis sur sa route en occasions à saisir pour au moins les 100 prochaines années.

SNC-Lavalin est aujourd'hui une entreprise forte et très bien positionnée sur le marché mondial, avec un bilan financier solide. L'évolution de l'entreprise au cours des années a tout simplement été remarquable grâce, entre autres, à la force de son leadership à tous les niveaux et à sa capacité d'adaptation incroyable aux besoins des marchés en constante évolution.

Le défi pour les années à venir est de pousser encore plus loin le modèle qui nous a si bien servis, car c'est la meilleure façon de nous maintenir sur la voie de la croissance, en termes de revenus et de rentabilité. L'avenir s'annonce prometteur. Le monde a besoin de plus d'infrastructures, d'énergie, d'eau et d'une réduction de notre empreinte environnementale. SNC-Lavalin est bien placée pour relever ce nouveau défi.

En faisant en sorte que SNC-Lavalin devienne une championne mondiale dans un plus grand nombre de secteurs et de régions, la Société saura poursuivre sa croissance et franchir le cap de son centième anniversaire en 2011 avec confiance vers un avenir encore plus prometteur.

Je vous remercie de m'avoir écouté.