

direction nord

Le point de vue d'EY
sur l'innovation



Créer l'avenir, une ville canadienne à la fois

Les chefs de la direction au Canada se montrent résolument optimistes face à l'avenir, et, dans tous les bureaux d'EY, nous partageons cet enthousiasme.

Télesat Lightspeed

Dan Goldberg guide le secteur canadien des technologies vers l'émergence d'une nouvelle souveraineté nationale.

NUMÉRO

01



NOTRE GROUPE D'EXPERTS :
UNE NOUVELLE ÈRE DE
PROJETS STRUCTURANTS
AU CANADA

100, Adelaide Street West, Toronto (Ontario) M5H 0B3

416-864-1234 • pointingnorth@ca.ey.com • ey.com/fr_ca/pointing-north

CADRES RESPONSABLES, EY		
Alycia Calvert	Linda Williams	Warren Tomlin
RESPONSABLES, DIRECTION NORD, EY		
Arryn Blumberg	Erin Reinecke	Skyler Schipper
PLANIFICATEUR DE CONTENU	CONCEPTRICE- RÉDACTRICE	CORRECTRICE D'ÉPREUVES
Julian Jasniewski	Amanda Olliver	Susan McKevitt
CONCEPTEURS GRAPHIQUES		
Colin Elliott	Chris Bond	
RÉDACTION		
Shane Schick	Nathan Drescher	Jon E. Kastikainen
TRADUCTION		
Chantal Audette, André Barnard, Émilie Berthelet, Émilie Bouliane Lapointe, Sophie Cordon, Jennifer Coronel, Fabiola Fournon, Mireille Guitard, Franciska Jean, Jade Largerie, Francine Legendre, Raynald Martinet, Eve Messier, Liliane Nicolas, Hélène-Andrée Racine, Jana Roummah, Geneviève Tessier, Nadine Tremblay		
POUR L'OTTAWA BUSINESS JOURNAL		
Michael Curran	Tanya Connolly-Holmes	
COLLABORATEURS		
Pamela Achenbach, Biren Agnihotri, Albert Anelli, Karleen Batty, Cathy Bennett, Ben Bergen, Susan Bishop, Arryn Blumberg, Alycia Calvert, Daniela Carcasole, Lokesh Chaudhry, Richard Chenier, Caroline Colongo, Matt Cooper, Steve Currie, Shane Dunn, Mohannad El-Barachi, Zahid Fazal, Dharmesh Gandhi, Sylvain Golsse, Dan Goldberg, Janice Horne, Vean Hung, Stuart Hutchinson, Hyong Kim, Vincent Le, David Li, Massimo Marinelli, Steven Maynard, Lucas McCarthy, Dr. Lance Mortlock, Sid Nair, Michael Nelson, Jack Newton, Brian Peterson, Tim Rollins, John Ruffolo, Marwah Serag, Sonya Shorey, Shawn Sigesmund, Richard Skippon, Aaron Smith, Charlotte Sobolewski, Evan Soloman, François Tellier, Warren Tomlin, Paul Tucker, Cecile Van Niekerk, Tyler Vasselin, Jean Simon Venne, Linda Williams et Mauricio Zelaya		



Découvrez les perspectives qui façonnent le programme d'innovation du Canada

EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

EY est *All in* pour façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com.

© 2026 Ernst & Young S.r.l./S.E.N.C.R.L. Société membre d'Ernst & Young Global Limited. Tous droits réservés.

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour discuter de votre propre situation. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation de renseignements contenus dans la présente publication.

ey.com/fr_ca



POURQUOI PRENDRE LA DIRECTION NORD?

Une boussole qui indique le nord fait une chose toute simple. Elle nous ramène à ce qui est vrai : une direction constante, même quand le monde ne cesse de tourner.

Dans un contexte où les marchés mondiaux fluctuent, où les rapports de force évoluent et où la certitude s'érode, prendre la direction nord devient à la fois un repère et une aspiration. Pour le Canada, le « Nord » est d'abord une réalité concrète. Il s'agit de notre emplacement géographique. Il est aussi symbolique : un rappel de nous concentrer sur ce qui fait avancer notre propre économie, et non celle des autres.

Si nous misons sur la productivité, l'innovation, l'entrepreneuriat et la croissance – avec constance et détermination – le monde verra le Canada non pas comme un participant discret, mais comme une véritable référence.

Un chef de file. Un bâtisseur. *Direction nord*, c'est notre façon de dire qu'il n'y a qu'une seule direction qui compte : vers le haut. Et que l'avenir du Canada est entre nos mains.

La clarté est un point de départ. L'action, la seule suite logique : transformer les convictions en capacités, l'intention en résultats, et garder le cap – même lorsque le contexte est incertain, et faire coïncider nos valeurs avec notre manière de faire.

UN NOUVEAU NORD POUR L'INNOVATION CANADIENNE

Le Canada a tout ce qu'il faut pour reprendre les rênes : des talents, de la stabilité, de la diversité, des institutions dignes de confiance, une crédibilité mondiale, un système d'éducation solide et une génération de fondateurs qui ne voient plus l'envergure mondiale comme l'apanage d'un autre pays, mais comme une possibilité canadienne.

Le défi – et l'occasion – est maintenant d'aligner ces forces sur une nouvelle ambition. La volatilité à l'étranger a, à certains égards, eu un effet positif en suscitant une prise de conscience ici, chez nous. Jouer du coude a peut-être été notre première réaction. Alors que se précise une nouvelle orientation, nous passons de la défensive à l'offensive.

Pour le Canada, la direction nord est une prise de position contre la force d'attraction qui freine la croissance de tant d'entreprises canadiennes, sans jamais renoncer à l'humilité ni aux valeurs qui façonnent notre identité.

ALYCIA CALVERT

PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION, EY CANADA

#bebold #truenorthstrongandfearless #aheadbyacentury

De la défensive à l'offensive



LE CANADA À SON MEILLEUR

En 1995, en entrant chez Corel comme jeune chef de produit, je ne savais pas encore que le monde était sur le point de changer. Cet été-là, Windows 95 voyait le jour, avec en coulisses une révolution tranquille : l'Explorateur Windows. Depuis longtemps, professeurs et passionnés exploraient déjà le Web, mais lorsque le navigateur est devenu partie intégrante du système d'exploitation, Internet a quitté les couloirs des universités pour s'installer autour des tables de cuisine.

Chez Corel, j'ai vu le Canada à son meilleur : audacieux, inventif, et d'une assurance peu commune. Puis, chez Nortel, nous travaillions sur des prototypes des premiers produits Internet en nous posant une question simple : que voulons-nous que soit Internet? Un peu plus loin sur l'autoroute 401, à Waterloo, Research In Motion développait discrètement l'invention canadienne qui allait transformer les communications mobiles à l'échelle mondiale : le BlackBerry.

L'espace d'un instant, le Canada semblait être l'épicentre de l'innovation – un chef de file en logiciels, en télécommunications et en appareils connectés. Pourtant, malgré le caractère emblématique de ces technologies et l'admiration mondiale qu'elles ont suscitée, leur mise à l'échelle est demeurée un défi. En tant que Canadiens, nous avons joué du coude, adoptant une posture défensive et protectrice, faisant preuve de retenue – même lorsque la croissance et l'expansion exigeaient que nous nous imposions. Ailleurs dans le monde, notamment au sud de la frontière, nos pairs jouaient plutôt à l'offensive, saisissant les occasions avec urgence, agressivité et une ambition assumée.

UNE NATION À LA CROISÉE DES CHEMINS

Aujourd'hui, le Canada se retrouve dans une situation étrangement familière, semblable à celle que j'ai connue en 1995 : il a les cartes en main, mais peine à réaliser ses ambitions à grande échelle.

Or, quelque chose a changé. Nous sommes entrés dans une période soudaine d'imprévisibilité géopolitique. Le Canada ne peut plus bâtir son avenir économique en réagissant aux politiques ou aux décisions d'un autre pays.

C'est ce qui nous amène à *Direction nord*, le titre de cette publication : une métaphore symbolique de la direction que le Canada doit prendre dans l'avenir.

WARREN TOMLIN

ASSOCIÉ DIRECTEUR, TECHNOLOGIES, MÉDIAS, DIVERTISSEMENT ET TÉLÉCOMMUNICATIONS, EY CANADA

Contenu

A		ARTICLES		technologiques à forte croissance émergent et prennent de l'expansion, le changement de mentalité qui doit s'opérer chez les fondateurs pour accélérer la croissance, et les appuis nécessaires au sein de l'écosystème pour réaliser notre potentiel		DIRECTION NORD	
6 De la confiance à l'action Explorez les transactions, les transformations et d'autres occasions stratégiques qui se présentent sur la scène mondiale, alors que l'IA, la réglementation et le contexte géopolitique évoluent				30 La dimension humaine du travail numérique Explorez la transformation centrée sur l'humain, l'investissement axé sur les compétences et les nouveaux modèles de main-d'œuvre qui permettront de distinguer les leaders à l'ère de l'IA		Le Nord sans compromis Apprenez comment le budget fédéral de 2025 donne aux innovateurs les moyens de transformer l'IA, l'informatique quantique, la propriété intellectuelle et les capacités de calcul à l'échelle nationale en piliers d'une économie technologique souveraine	
10 Quand il ne s'agit pas seulement de la technologie Comprenez pourquoi le défi que posent les technologies émergentes ne réside pas dans les outils en eux-mêmes, mais dans notre capacité à les déployer à grande échelle en entreprise							
		46 Une façon de penser différente Un appel à l'action invitant la communauté technologique du Canada à saisir cette occasion de réaliser une expansion stratégique et audacieuse, fondée sur un ancrage judicieux sur le plan géographique, une clarté réglementaire et une compréhension approfondie des règles internationales		34 “L'avantage canadien se situe au point de rencontre entre les capacités approfondies en science et l'intérêt public, notamment en IA, en informatique quantique, en innovation, en santé et en technologies propres. L'HONORABLE EVAN SOLOMON Ministre de l'Intelligence artificielle et de l'Innovation numérique du Canada		82 Les quatre horizons de préparation à l'IA Voyez en quoi consiste réellement la préparation à l'IA pour les dirigeants	
14 À suivre de près Prenez le pouls du secteur des technologies au Canada à l'aide de six indicateurs clés, et découvrez des mesures, des classements et des indices qui illustrent la trajectoire du pays vers une compétitivité accrue		54 Innover à un rythme fulgurant Découvrez comment Dan Goldberg dirige Télésat dans une nouvelle ère de souveraineté numérique en façonnant un avenir où le Canada rayonne à l'échelle mondiale		64 Innovation canadienne Découvrez comment les leaders de l'écosystème de l'innovation au Canada misent plus que jamais sur des partenariats, des talents et des récits d'ici pour renforcer l'image du pays en matière d'innovation		72 Vents contraires et vents favorables De la planification axée sur l'avenir aux stratégies de financement adaptatives, en passant par la collaboration créative, adoptez l'état d'esprit dont les fondateurs ont besoin aujourd'hui	
						direction nord	



DE LA CONFIANCE À L'ACTION

Si vous pensez que le moment est venu de vous lancer dans les opérations de fusions et acquisitions (F et A), vous n'êtes pas seul. Nous avons interrogé Hyong Kim d'EY sur la situation mondiale et la façon d'en tirer parti.

HYONG KIM

LEADER, TECHNOLOGIES, MÉDIAS,
DIVERTISSEMENT ET TÉLÉCOMMUNICATIONS,
RÉSEAU MONDIAL EY ET EY AMÉRIQUES

hyong.kim@ey.com





HYONG KIM

Leader, Technologies, médias, divertissement et télécommunications,
réseau mondial EY et EY Amériques

D’un point de vue mondial, y a-t-il des tendances en matière d’opérations de F et A qui peuvent susciter de l’optimisme pour 2026?

Je m’attends à ce que les secteurs des technologies, des médias, du divertissement et des télécommunications (TMT) soient plus dynamiques en 2026. Cette poussée sera très probablement portée par les infrastructures technologiques et d’intelligence artificielle (IA), ainsi que par la transformation des secteurs des médias, du divertissement et des télécommunications. Selon notre baromètre des transactions d’EY de 2025, le volume des opérations de F et A aux États-Unis devrait augmenter d’un autre 3 % en 2026, tandis que la valeur des transactions devrait dépasser les 2 billions de dollars. Cela montre que, malgré les incertitudes économiques et les signaux divergents, les conditions restent favorables à une croissance des opérations stratégiques de F et A cette année.

Différents facteurs soutiennent cette progression. Parmi les principaux moteurs, on peut citer ceux-ci :

- **Supercycle de l’infrastructure d’IA** : L’actuel supercycle de l’infrastructure d’IA stimule considérablement les secteurs des TMT. Cette tendance favorise les flux de capitaux et incite les entreprises à explorer les opérations de F et A afin d’accélérer la mise en marché, de renforcer leurs capacités technologiques et de protéger leur clientèle.
- **Contexte économique favorable** : Un cycle de baisse des taux d’intérêt semble se profiler, soutenu par des mesures de relance budgétaire et monétaire. Ces conditions économiques créent un environnement favorable aux opérations de F et A, la diminution des taux réduisant le coût du capital et rendant les transactions de financement plus intéressantes.
- **Intérêt croissant pour les mégatransactions** : Sur le plan réglementaire, on observe une nette augmentation des mégatransactions, les conseils d’administration se montrant de plus en plus enclins à réaliser des transactions transformatrices. Par ailleurs, des lignes directrices réglementaires et antitrust plus claires instaurent un cadre plus prévisible pour les fusions à grande échelle, ce qui contribue à réduire les risques perçus liés à ces transactions.

En 2025, plusieurs mégatransactions ont en effet eu lieu, notamment Google et Wiz, ainsi que Salesforce et Informatica. Dans le cadre de ces transactions, les acheteurs ont investi dans des logiciels et des infrastructures d’IA afin d’élargir leur portée et d’améliorer leur efficacité. Les indicateurs laissent entendre que tant que les entreprises sont prêtes à prendre des mesures audacieuses et réfléchies pour assurer une croissance durable à long terme, une occasion reste à saisir.

Cependant, les transformations et regroupements que nous observons dans les secteurs des médias et du divertissement, ainsi que dans celui des télécommunications, diffèrent considérablement. Les médias évoluent vers une consolidation, avec les services de diffusion et les producteurs qui réduisent leurs coûts et cherchent à se développer, tandis que les télécommunications se concentrent principalement sur la restructuration de leur bilan.

Cela comprend la monétisation des tours de télécommunications, de la bande de fréquences ou des actifs de gros, ainsi que la recherche de partenariats visant à financer la 5G, ainsi que les dépenses d’investissement en informatique en périphérie et en IA.

Les données du sondage sur les perspectives des chefs de la direction d’EY-Parthenon de l’automne 2025 témoignent de cette réalité. Les principales tendances émergentes laissent entrevoir un certain optimisme pour 2026.

Points saillants du sondage :

- une confiance accrue des chefs de la direction, qui pourrait se traduire par des investissements plus stratégiques et des partenariats favorisant la croissance;
- une meilleure capacité des entreprises à composer avec les enjeux réglementaires;
- des transactions qui s’articulent autour d’objectifs de transformation à long terme, plutôt que viser la réalisation de gains immédiats;
- une activité soutenue des opérations de F et A dans des secteurs clés tels que les technologies, les sciences de la vie et l’énergie propre;
- une intensification des opérations de F et A dans des régions comme la Chine, tandis que des marchés comme les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon et le Canada suscitent un intérêt marqué;
- une dynamique d’innovation qui incite les entreprises à établir des partenariats améliorant leurs capacités et accélérant le développement de nouveaux produits.

Observez-vous des transactions transfrontalières, des changements réglementaires ou des initiatives dans l’écosystème qui témoignent de la capacité des marchés à déployer des solutions créatives pour générer de la valeur?

Depuis le début de l’année 2026, le marché transfrontalier des opérations de F et A connaît un réalignement majeur, stimulé par des structurations innovantes, une urgence stratégique et des changements de cadres réglementaires et économiques visant à libérer la valeur. Ce changement redéfinit la manière dont les entreprises abordent les opérations de F et A et les partenariats stratégiques, en particulier à l’égard de trois enjeux clés : la course aux capacités d’IA, la complexité des contextes géopolitiques et réglementaires, ainsi que l’intégration de technologies diverses dans des écosystèmes.

La course aux talents, à la propriété intellectuelle et aux infrastructures liée à l’IA constitue le principal moteur des opérations de F et A transfrontalières stratégiques. Les entreprises acquièrent des sociétés innovantes de plus petite taille afin d’intégrer des capacités d’IA complètes, dépassant la simple automatisation pour adopter une IA générative et agentic. Cette tendance se manifeste à l’échelle mondiale, avec une activité soutenue aux États-Unis, en Europe et en Asie.

De plus, la convergence des secteurs des télécommunications et des technologies entraîne un afflux de capitaux privés transfrontaliers, notamment des fonds de capital-investissement et de dette, investis massivement dans les infrastructures de télécommunications, en particulier dans la fibre optique, les centres de données et les actifs liés aux tours de télécommunications.

Ces investissements sont considérés comme des occasions stables et durables, essentielles pour soutenir le réseau 5G, l’IA et les services infonuagiques à l’échelle mondiale. Toutefois, le financement de ces déploiements d’envergure requiert des structures transactionnelles innovantes.

Il va sans dire que certaines transactions ont pour objectif de renforcer la résilience face aux risques géopolitiques et commerciaux. Cela inclut l’acquisition d’actifs secondaires afin d’optimiser les opérations, ainsi que l’expansion vers de nouveaux marchés à faible risque pour diversifier les chaînes d’approvisionnement et la clientèle. Plus particulièrement, les investisseurs de la région Asie-Pacifique augmentent leurs investissements dans les Amériques, tandis que les géants asiatiques des puces électroniques commencent à implanter leurs infrastructures aux États-Unis.

Parallèlement, les régimes de transfert transfrontalier de données en pleine évolution, comme la Chine et l’Union européenne, incitent les entreprises à investir dans des technologies de protection des renseignements personnels et des cadres de sécurité liés à l’IA, générant ainsi de la valeur en limitant les risques juridiques futurs et en optimisant les flux de données.

Par ailleurs, le renforcement de la surveillance des transactions à grande échelle, notamment dans les grandes entreprises technologiques et du secteur des télécommunications, pousse les entreprises à adopter des structures transactionnelles ingénieuses.

Quels conseils donneriez-vous aux leaders technologiques et industriels mondiaux pour maintenir la concentration et l’optimisme de leurs équipes face à une incertitude persistante?

Je tiens à rappeler que la technologie est le moteur du changement. Si nous percevons souvent ce changement comme une source de disruption et d’incertitude, il est aujourd’hui devenu la nouvelle réalité, voire la norme. Les secteurs des TMT sont intrinsèquement tournés vers l’innovation et l’avenir. S’attendre à une stabilité dans ces secteurs serait une erreur. Je dirais donc qu’il ne faut pas se concentrer sur la stabilité, mais plutôt sur la capacité à s’adapter rapidement.

Le secteur mondial des technologies a déjà connu des périodes de ralentissement. Quelles leçons tirées des cycles passés estimez-vous particulièrement pertinentes dans le contexte actuel?

Je pense qu’il est essentiel de souligner que de nombreuses entreprises technologiques publient des bénéfices records, ce qui rend inexacte, voire injuste, la qualification du secteur des technologies mondial comme étant en déclin. Nous traversons plutôt une phase de rééquilibrage, marquée par une inquiétude manifeste que le marché ait surestimé les valorisations liées à l’IA. Par ailleurs, les incertitudes liées aux tensions géopolitiques et aux droits de douane ont freiné les opérations de F et A ainsi que les premiers appels publics à l’épargne (PAPE) au début de 2025. Néanmoins, de nombreuses entreprises technologiques ont su faire preuve d’une grande résilience en maîtrisant efficacement les risques commerciaux.

Nous savons par expérience que le secteur des technologies progresse par cycles successifs et que, malgré les phases de ralentissement, chaque cycle atteint un niveau supérieur au précédent. La grande différence dans le cycle actuel réside dans la réalité de l’IA, qui agit à la fois comme un perturbateur de la productivité et de l’efficacité, et comme un innovateur générateur de revenus. Nous devons considérer l’IA non seulement comme un nouvel outil, à l’instar des cycles technologiques précédents, mais aussi comme un changement fondamental.

Quand il ne s'agit pas seulement

DE LA TECHNOLOGIE

Des initiatives de modernisation isolées
ne transformeront pas à elles seules les dernières
tendances technologiques en valeur durable.
Les chefs d'entreprise canadiens qui veulent exploiter
pleinement la technologie gagnent à faire preuve
d'une bonne capacité d'adaptation.

Point de vue d'EY Canada par



LINDA WILLIAMS
Associée directrice, Clients et secteurs,
EY Canada
linda.williams@ca.ey.com



ALBERT ANELLI
Associé directeur, Talents,
EY Canada
albert.f.aneli@ca.ey.com

Le principal défi que posent les technologies émergentes ne réside pas dans les technologies en elles-mêmes, mais dans notre capacité à saisir leur potentiel et à tolérer un environnement opérationnel en constante évolution.

« En 2026, qu'est-ce qui *n'est pas* technologique? » a déclaré Albert Anelli, associé directeur, Talents, EY Canada. Pour réussir à intégrer une telle quantité de technologies aujourd'hui, il faut revenir à l'essentiel, tout en acceptant que ces outils soient à la fois nouveaux et en évolution, même au moment de leur mise en œuvre. »

Albert Anelli dirige un groupe national de conseillers qui explorent à fond l'ADN d'une organisation. Grâce à ces connaissances, ils accompagnent leurs clients dans la conception de stratégies de transformation numérique, favorisant une réinvention authentique, centrée sur la technologie.

« La rapidité de l'accès au marché est aujourd'hui essentielle. Toute organisation souhaitant adopter des technologies émergentes doit d'abord accepter qu'elles soient, par nature, émergentes. Elles continueront à évoluer, déclare Albert Anelli. Le succès reviendra à l'entreprise qui maîtrise les bases de la transformation. Cela sous-entend une capacité d'adaptation et de réaction rapide sans prendre de risques excessifs, à tester de nouvelles technologies et à faire évoluer ses méthodes au fil du temps. »

Il en va de même pour l'évolution du cadre réglementaire. Ce n'est pas seulement la technologie qui change; les cadres de gouvernance et les exigences de conformité qui soutiennent les technologies de pointe se définissent aussi presque en temps réel, ce qui renforce la nécessité de tolérer l'inconnu.

« L'incidence des technologies émergentes ne sera pas celle que nous croyons », affirme Linda Williams.

À titre d'associée directrice, Clients et secteurs, EY Canada, elle siège au comité de direction des services professionnels de la Société. Forte de plus de 30 ans d'expérience dans les transformations technologiques, Linda Williams joue un rôle clé dans l'approche « client zéro » d'EY à l'égard de l'adoption de l'intelligence artificielle (IA) depuis 2023.

« Plus nous serons habiles à nous adapter aux technologies émergentes et à les tester avec confiance, plus nos organisations pourront relever les défis de demain, affirme-t-elle. Cette agilité sera un facteur déterminant dans la valeur qu'une entreprise tirera ultimement de l'adoption des technologies émergentes. »

À l'approche de 2025, EY a désigné la capacité à traduire le potentiel de l'IA en revenus réalistes comme fil conducteur de son rapport sur les dix principales possibilités pour

les entreprises technologiques. EY recommandait alors aux entreprises technologiques de cesser de percevoir l'IA comme une capacité appliquée aux processus d'affaires traditionnels, mais plutôt de revoir radicalement et de réinventer leurs activités afin de les exercer dans une ère dominée par l'IA.

Linda Williams soutient que cette théorie est toujours valable aujourd'hui. Or, cela ne concerne pas que les entreprises technologiques ou l'IA.

« Les entreprises canadiennes doivent voir l'IA et les technologies émergentes dans une perspective plus large, explique-t-elle. C'est l'occasion de réfléchir à la façon dont l'IA, comme outil, peut nous aider à améliorer notre productivité, dans les organisations, et dans l'ensemble du pays. En 2026, nous devons nous poser ces grandes questions de transformation par l'IA, puis agir en conséquence. C'est de cette façon que nous pouvons tirer parti de tout le potentiel des technologies avancées et émergentes dès leur apparition.

Pour Linda Williams, cela signifie de voir *au-delà* de l'IA et même de l'IA agentive. Quelle est la prochaine étape?

Albert Anelli partage cet avis. « Qu'il s'agisse d'améliorer les compétences des différentes générations au sein de l'entreprise, de modifier la manière dont nous intégrons les nouveaux diplômés, ou de renouveler la gestion des produits dans son ensemble... tout cela a une incidence interne et externe que nous devons prendre en considération. »

Linda Williams donne comme exemple probant l'adoption de l'IA par EY. Depuis l'impulsion donnée à l'adoption de l'IA, y compris des possibilités de perfectionnement à grande échelle et d'importants investissements pour mettre en place une plateforme d'IA interne, la Société a enregistré des gains de productivité exponentiels au cours des dernières années. Environ 83 % des membres du personnel de la Société ont suivi une formation de base en IA, et 81 % utilisent la plateforme EY.ai EYQ.

« Adopter les technologies émergentes et en tirer un rendement du capital investi repose sur une culture d'expérimentation, explique-t-elle. La culture est un facteur clé pour assurer une adoption à grande échelle et durable. Il est essentiel d'instaurer une culture qui favorise l'expérimentation pour une utilisation pérenne de l'IA et qui soutient la productivité des Canadiens. Cela permet à chacun de bénéficier d'une meilleure expérience professionnelle et de changer ses comportements au fil du temps. Une telle culture constitue la première étape essentielle pour atteindre pleinement le potentiel de l'IA. »



**ERIC NAAMAN -
DAMOTECH INC.**

Entrepreneur de l'année d'EY 2025
de la région de l'Est

En 2017, Eric est devenu l'unique propriétaire de son entreprise et l'a bâtie en se posant la question suivante : l'innovation peut-elle améliorer la sécurité au travail?

Il a consacré un montant supérieur à son chiffre d'affaires annuel à l'aménagement d'une installation certifiée LEED à la fine pointe de la technologie. Cette décision audacieuse a marqué le début d'une nouvelle ère pour Damotech. Sous la direction d'Eric, l'entreprise est passée de fabricant de composantes à fournisseur de solutions complètes de sécurité fondées sur la technologie. Adoptant une mentalité axée sur le secteur, il a intégré des services d'ingénierie, des logiciels exclusifs et des partenariats stratégiques pour faire de Damotech le chef de file nord-américain de la sécurité des palettiers.

Spécialisée dans les solutions innovantes de réparation, de protection et d'inspection, Damotech compte parmi ses clients des centaines de sociétés inscrites au palmarès Fortune 500, dont Amazon, Target, Home Depot et Lowe's.

Axée sur la collaboration, l'engagement et la collectivité, Damotech a récemment réalisé un investissement de 10 millions de dollars dans l'automatisation, ce qui lui a permis de tripler sa capacité de réparation, et ce, sans accroître l'empreinte environnementale de son installation.

**Hommage
aux entrepreneurs
technologiques
du Canada**



5 200 mises en candidature
3 400 finalistes
1 540 lauréats
32 ans
1 écosystème entrepreneurial
connecté à un solide réseau

**Le Grand Prix de l'Entrepreneur^{MD}
d'EY du Canada**

Nous mettons à l'honneur des entrepreneurs qui, poussés par leur ambition sans limites, innovent et contribuent à la croissance et à la prospérité, transformant ainsi le monde.



▲ CHARLES L'ECUYER (centre) - CES CORPORATION

Entrepreneur de l'année d'EY 2025 de la région des Prairies

Alors que l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs et le calcul haute performance devenaient essentiels pour les entreprises en Amérique du Nord, Charles s'affairait à ouvrir une nouvelle voie pour alimenter le progrès. Guidés par les principes du développement durable, les procédés de fabrication mis en place par Charles génèrent peu de déchets et produisent des systèmes écoénergétiques qui réduisent les émissions. À l'origine de centaines d'emplois au Canada et aux États-Unis, son entreprise travaille en partenariat avec les collectivités, les gouvernements locaux et les leaders du secteur pour harmoniser ses objectifs commerciaux avec ses ambitions économiques et environnementales plus larges. Grâce aux solutions novatrices de Charles, les entreprises peuvent déployer plus rapidement que jamais des environnements informatiques évolutifs à la fine pointe de la technologie.

À SUIVRE DE PRÈS

Qu'en est-il aujourd'hui de la compétitivité technologique au Canada? Comment les entreprises technologiques sont-elles prêtes à progresser dans les années à venir? Il n'y a pas que les questions qui comptent, mais également les réponses.

Alors que les parties prenantes cherchent à mieux comprendre la situation de la technologie au Canada, nous avons compilé six indicateurs et mesures clés du secteur technologique à suivre de près.

Point de vue d'EY Canada par



DHARMESH GANDHI
Associé, RS et DE, incitatifs et investissements en capital,
EY Canada
dharmesh.gandhi@ca.ey.com



VINCENT LE
Associé et leader, Technologies, médias, divertissement et télécommunications,
EY-Parthenon Canada
vincent.le@parthenon.ey.com

RÉSEAU DU PROGRAMME DE CLIENTS CIBLES : tapnetwork.ca Sondage annuel sur les salaires et la rémunération globale du secteur des technologies

La rémunération a une incidence considérable sur la capacité d'attirer et de fidéliser les talents recherchés qui stimulent la compétitivité du Canada.

- Le salaire médian a augmenté de 3,5 %.
- Les secteurs des technologies financières et de la conception de matériel, du développement et de la fabrication ont connu une hausse bien plus importante.
- Les organisations prévoient une croissance moyenne des effectifs de 13 % et des budgets d'augmentation salariale de 3,6 %.

Taux de rotation moyen de

8 %

en baisse par rapport à un sommet de 13 % en 2022

Ces résultats suggèrent que le secteur technologique est en voie de trouver son équilibre après des années de croissance rapide et d'ajustement. Les organisations qui réussiront seront celles qui combineront judicieusement une rémunération concurrentielle à des avantages significatifs et à des modalités de travail flexibles.

02

INITIATIVE DU SIÈCLE : centuryinitiative.org Guide de croissance du Canada : tableau de bord national de 2025

Produit annuellement, ce rapport regroupe les données de tiers provenant de sources variées. Le titre du rapport de cette année est « Le moteur de la croissance du Canada est au point mort ».

- Le Canada s'est hissé au 4^e rang en matière d'entrepreneuriat au stade de démarrage selon l'évaluation de l'ensemble de l'activité entrepreneuriale du Global Entrepreneurship Monitor.
- Les dépenses en R et D des entreprises représentent 1,07 % du PIB, selon les données de 2024.
- Le Canada se classe au 14^e rang du Global Innovation Index.

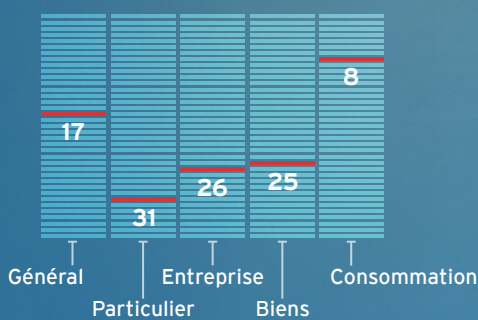
12 Classement du Canada parmi 17 pays de l'OCDE en matière de productivité

Sans une innovation, des investissements et une croissance des entreprises plus importants, le Canada risque de voir le PIB réel par habitant continuer de diminuer et l'assiette fiscale s'éroder pour financer les soins de santé, les infrastructures et les revenus de retraite à mesure que la population vieillit. Pour combler cet écart, il faut des changements structurels : plus d'incitatifs à la R et D et à la concurrence, un soutien accru aux entreprises en expansion et des politiques qui permettent de mieux mettre en relation les systèmes d'éducation et de formation du Canada, et les possibilités d'emploi à forte valeur ajoutée.

FONDATION DE LA FISCALITÉ : taxfoundation.org
Indice de compétitivité fiscale internationale

Produite annuellement, l'étude révèle comment des politiques et des pratiques efficaces s'harmonisent avec un développement économique fort.

Compétitivité fiscale du Canada dans 38 pays de l'OCDE



En 2024, le Canada a commencé à éliminer progressivement la passation en charges intégrale de la machinerie et l'incitatif à l'investissement accéléré pour les bâtiments, et a adopté une taxe sur les services numériques. En faisant passer le taux d'inclusion des gains en capital de la moitié aux deux tiers, le Canada a également augmenté son taux des gains en capital le plus élevé, qui est passé de 26,7 % à 35,8 %.

CONSEIL DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (CTIC) : ictc-ctic.ca
Pouls de l'économie numérique

Le CTIC est un spécialiste de la collecte de données sur le marché du travail pour la communauté technologique. Ce rapport examine les tendances en matière de productivité et d'emploi qui sont directement liées à la productivité.

- La productivité du secteur des TIC est supérieure de 45 % à la moyenne nationale.
- Les entreprises de l'économie numérique canadienne font état d'un chiffre d'affaires plus élevé et d'une plus grande confiance dans la croissance future que les entreprises de l'économie en général.
- Les employeurs du secteur des TIC déclarent être à la recherche d'une main-d'œuvre de niveau intermédiaire ou de niveau senior possédant des compétences spécialisées et de l'expérience.

Postes recherchés dans le domaine des TIC :
ingénieurs logiciels
scientifiques des données
gestionnaires de systèmes informatiques et de systèmes d'information
spécialistes en cybersécurité

L'économie numérique a continué de croître, son rythme revenant à ses niveaux d'avant la pandémie. Les entreprises de l'économie numérique ont généré de meilleurs résultats sur le plan de la croissance et de la productivité que celles de l'économie générale.

ROBERT HALF : roberthalf.com
Former des équipes technologiques d'avenir

Robert Half est recruteur, mais ses recherches jettent un regard sur les lacunes en matière de compétences et les besoins en talents ainsi que d'autres indicateurs clés de performance qui influent sur la compétitivité.

- 53 % des leaders en technologie ont mentionné la « dette technique » – soit le nombre d'anciens systèmes ou de systèmes existants qu'ils continuent d'utiliser et de tenir à jour – comme un obstacle à la réalisation de leurs priorités stratégiques.
- 42 % ont vu leurs défis en matière de dotation en personnel nuire aux projets.
- 47 % mentionnent le coût comme un obstacle pour mettre en œuvre de nouvelles technologies.

56 %
des leaders en technologie affirment que le déficit de compétences est évident en IA et en apprentissage machine

Alors que tous ces facteurs soulignent l'urgence pour les organisations de se transformer sur le plan numérique, la réalité veut que les changements fondamentaux – où les entreprises privilégient l'infonuagique, et sont axées sur l'IA et les données – peuvent prendre des années à se réaliser. Au bout du compte, les transformations ne cessent jamais, car les technologies et l'environnement des affaires font constamment évoluer les possibilités d'emploi.

INOVIA : inovia.vc
Rapport sur l'état des logiciels au Canada

Les logiciels ne sont qu'un aspect du secteur de la technologie, mais ils représentent le cadre où de nombreuses entreprises en démarrage rivalisent avec leurs concurrents aux États-Unis et ailleurs.

- L'activité de capital de risque a augmenté de 25 % en 2024, stimulée par les rondes auxquelles ont participé des sociétés comme Clio, Hostaway et Cohere.
- Le nombre de transactions annoncées en 2024 a chuté en deçà des niveaux de 2023, mais la taille moyenne des transactions a considérablement augmenté, avec une hausse de 10 % à 15 % du flux de transactions admissibles. aux étapes du risque et de la croissance.
- Le financement total par capital de risque a diminué pour s'établir à 2,3 G\$ en 2024, en baisse de 21 % par rapport à l'exercice précédent, et près de 70 % du capital était concentré dans seulement trois fonds.

4^e
au classement mondial du Canada en matière d'IA générative par habitant et chef de file en matière de concentration de talents en IA

Dans le contexte de la stabilisation des marchés à l'échelle mondiale et des politiques commerciales américaines en évolution, les entreprises technologiques canadiennes sont apparues plus fortes... un optimisme renouvelé et un air de reprise se font sentir alors que les sociétés canadiennes à une étape avancée se positionnent pour des activités de F et A, des placements sur le marché secondaire et des PAPE, ce qui pourrait entraîner une recrudescence des cycles de liquidité et de réinvestissement qui pourrait stimuler la croissance pendant des années.

49° 16' 48" N

VANCOUVER

WELLSTAR ET
LA NUMÉRISATION
DES SOINS DE SANTÉ

CLIO PROPULSE
LE SECTEUR JURIDIQUE VERS
L'INFONUAGIQUE ET L'IA

GENE BIOMEDICAL
OUVRE LA VOIE
EN SANTÉ PUBLIQUE

NOVARC TECHNOLOGIES
FAIT DE L'IA ET
DE LA ROBOTIQUE
UNE RÉALITÉ
QUOTIDIENNE

Q : Pourquoi Vancouver, pourquoi maintenant?

R : Vancouver est un terreau d'innovation de toutes sortes. Les organisations accélèrent le déploiement de l'IA appliquée et commercialisent les cas d'utilisation liés à l'identité, aux services juridiques et au marketing. Le Web Summit Vancouver a généré des milliers d'occasions d'affaires, et je suis ravi du retour de cet événement en 2026. Aux dires de certains, la collaboration entre les écosystèmes s'est essoufflée depuis le recul postpandémique du financement des entreprises en démarrage. Cependant, l'accélération rapide de l'IA donne aux fondateurs sans profil technique les moyens de faire équipe tous secteurs confondus, la technologie devenant à la fois un secteur et une compétence.

“
Vancouver apparaît clairement comme
un lieu où les idées novatrices convergent et
où des progrès significatifs prennent forme.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient à Vancouver et pourquoi est-ce prometteur?

R : Vancouver fait des technologies climatiques et des technologies propres une priorité. Au fil de l'évolution de la politique gouvernementale et des enjeux ESG, la réduction de l'empreinte carbone, l'hydrogène et l'énergie propre gagnent en importance. En tant que pôle en biotechnologie, en génomique et en santé numérique, l'écosystème de Vancouver devrait à mon avis poursuivre sa croissance dans les domaines de la santé numérique et des sciences de la vie. Par exemple, des entreprises de logiciels-services reconnues et des entreprises en démarrage lancent activement de nouvelles applications d'IA ici même. J'espère que cette tendance se poursuivra.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : En cherchant à acquérir un avantage concurrentiel en réseautage quantique, le gouvernement contribue à soutenir l'écosystème. Le Canada en fait autant en redoublant d'efforts en matière de défense.

Questions et réponses avec...

LOKESH CHAUDHRY

ASSOCIÉ DIRECTEUR DE BUREAU -
COLOMBIE-BRITANNIQUE, EY CANADA

lokesh.chaudhry@ca.ey.com





Propulser le secteur juridique vers l'avenir

Jack Newton, fondateur de Clio, sur la façon de propulser le secteur juridique vers l'infonuagique et l'IA

Cette évolution, de concert avec la décision de Clio d'acquérir en juin 2025 vLex, fournisseur d'intelligence juridique, a permis à Jack Newton et à son équipe de faire croître la société dans le segment des services juridiques d'entreprise et de déployer des capacités d'IA avancée. Au même moment, Clio est restée attentive aux nuances qui incitent les cabinets d'avocats à la prudence à l'égard de la technologie.

« Les avocats ont une obligation fiduciaire très stricte envers leurs clients de conserver le caractère confidentiel des données et d'assurer une protection adéquate des renseignements personnels. La barre est donc très haute pour les avocats, dit-il. S'ils ne respectent pas ces exigences, ils peuvent être sanctionnés par leur ordre professionnel ou le barreau ou, pire encore, être radiés et potentiellement faire l'objet d'une poursuite judiciaire. »

Au-delà des questions de sécurité ou de confidentialité des données, les cabinets d'avocats sont aussi préoccupés par les hallucinations potentielles de l'IA. Jack Newton concentre ses efforts sur l'éducation du marché, comme il l'a fait dans les premiers temps de l'infonuagique, en aidant ses clients à tirer avantage des innovations qui peuvent accroître la valeur pour les clients.

« Nous disposons de plateformes extrêmement puissantes qui peuvent transformer radicalement la façon d'exécuter le travail juridique, indique-t-il. L'infonuagique est maintenant considérée comme une pratique incontournable pour tout avocat, et l'IA deviendra rapidement un enjeu au travail pour tout cabinet d'avocats qui veut être concurrentiel. »

Si vous essayez de persuader des avocats d'investir dans une nouvelle technologie, Jack Newton sait par expérience qu'il vaut mieux avoir de solides arguments.

Depuis qu'il a cofondé Clio en 2008, Jack Newton a contribué à moderniser le secteur juridique en mettant à disposition des logiciels et des outils permettant aux équipes d'accéder de partout à leur système de gestion et de collaborer en toute simplicité. Cette évolution a exigé un changement de mentalité au sein du secteur.

« En 2008, lorsque vous parliez de déployer une solution d'infonuagique avec le chef de l'information d'un grand cabinet, il vous répondait quelque chose comme "il faudra me passer sur le corps", se rappelle-t-il. À partir de 2020, on a observé un renversement complet de cette attitude. »

RENFORCER NOTRE ÉCOSYSTÈME DE SOINS DE SANTÉ UN TEST À LA FOIS

La détection précoce peut avoir une incidence majeure sur le traitement et les résultats pour le patient. Gene Bio Medical accélère le processus et le rend plus accessible à la population canadienne.

L'offre de services de Gene Bio Medical comprend des technologies exclusives de détection de biomarqueurs d'ARN et d'ADN qui permettent d'identifier des molécules indiquant la présence d'une maladie. Ses technologies sont efficaces, même à de faibles concentrations. Ces fonctionnalités permettent une détection en quelques minutes dans une pharmacie ou une clinique, évitant d'attendre plusieurs heures les résultats d'un laboratoire centralisé.

« Les soins de santé commencent par une information fiable, affirme Jessica Hu, chef de la direction de Gene Bio Medical. Notre objectif est simple : rendre les tests

de haute qualité accessibles partout et en tout temps. »

Pendant la pandémie, Gene Bio Medical a lancé SwiftSwab, la première et la seule marque d'autotest de classe IV approuvée et distribuée à l'échelle nationale au Canada.

« Nous avons dû composer avec le niveau d'approbation réglementaire le plus élevé de Santé Canada, veiller à ce que les pharmaciens aient confiance en l'exactitude d'un produit d'origine locale et gérer la distribution à grande échelle », explique Jessica Hu.

Même si Gene Bio Medical a étendu ses activités avec des installations au Vietnam, la société demeure attachée à une approche « fabriquée au Canada ».

« Grâce à une production à l'échelle locale, nous garantissons la sécurité de la chaîne d'approvisionnement, créons des emplois au Canada et veillons à ce que

“

Notre objectif est simple : rendre les tests de haute qualité accessibles partout et en tout temps.

JESSICA HU

Chef de la direction de Gene Bio Medical

le Canada conserve sa souveraineté sur les technologies de santé essentielles », dit-elle.

Jessica Hu fait appel au modèle « du marché au laboratoire » centré avant tout sur les besoins des patients, des pharmaciens et des fournisseurs de soins de santé afin de faire le pont entre l'innovation et le caractère pratique. « Il ne s'agit pas seulement de fournir des tests. Nous façonnons l'infrastructure de santé publique du Canada. »

49° 16' 48" N



CE N'EST PAS UNE ILLUSION

Pour les entreprises à la recherche d'une solution de soudage, Novarc Technologies fait de l'IA et de la robotique une réalité quotidienne.

Si vous pensez que le soudage consiste seulement à avoir le bon outil en main, faites-en l'essai sur une surface arrondie, comme un tuyau. Il faut doser la chaleur et la pression et opter pour la bonne méthode en fonction du matériau. Pour un tel travail, mieux vaut avoir un expert aux commandes, voire un assistant robotique.

Depuis 2014, Novarc Technologies se spécialise dans le développement de solutions robotiques de pointe pour l'industrie du soudage qui améliorent à la fois l'efficacité et la qualité. Parmi celles-ci, l'outil, ou robot collaboratif, SWR-TIPTIG, qui est conçu spécialement pour les tuyaux, les appareils sous pression et les pièces cylindriques.

Il souligne qu'il s'agit d'un processus constant de validation de ce que Novarc peut offrir à son marché cible.

L'équipe a récemment lancé NovEye Autonomy (Gen 2), puis SWR+TIPTIG Autonomy, deux outils qui ouvrent la voie à un soudage TIG de haute précision entièrement autonome.

Selon Soroush Karimzadeh, la présentation de la solution à une conférence sectorielle a permis d'entrevoir dans quelle mesure l'IA donnera aux soudeurs les moyens de se concentrer sur des tâches plus complexes.

« Nous faisons du soudage à la conférence pour démontrer que l'opérateur pouvait laisser l'outil prendre le relais, dit-il. Notre secteur a besoin de le voir pour y croire. »

Le remède dont a besoin la numérisation du secteur des soins de santé au Canada

Le travail en arrière-plan est indispensable pour la prestation de soins de santé de première ligne. WELLSTAR comble l'écart afin d'intégrer le système et de réduire l'épuisement des fournisseurs de soins de santé.

L'entreprise de Vancouver offre des solutions de santé numérique conçues pour simplifier les flux de travail cliniques et réduire les frais administratifs. Parmi celles-ci, on trouve les applications reposant sur l'IA qui favorisent la prise en charge des patients, la saisie de notes et l'aide à la décision clinique, la messagerie sécurisée, la réservation en ligne, les outils de prise en charge et bien d'autres.

Selon le chef de la direction de WELLSTAR, Amir Javidan, il est nécessaire que la solution ait une vaste portée, puisque l'entreprise offre des services à tous les acteurs du secteur, des cliniques indépendantes aux grands systèmes de santé partout au Canada. Qu'ont-ils en commun? Les fournisseurs sont occupés et ne sont pas nécessairement des experts dans des domaines qui risquent de détourner leur attention des soins aux patients. « La facturation est assez complexe. Non seulement il y a beaucoup de codes, de règles et de règlements qui régissent la façon de la soumettre au gouvernement, mais ils diffèrent d'une province à l'autre, explique-t-il. Les médecins ne prendront pas en compte tous les détails et ne récupéreront pas tous les montants auxquels ils ont droit. »



De même, les médecins et leurs équipes pourraient ne pas être au fait des dernières variantes des rançongiciels. Avec les services de cybersécurité de WELLSTAR, ils peuvent exercer leurs activités avec l'assurance que les données des patients sont protégées de manière adéquate.

La santé est un secteur où les systèmes de TI pourraient avoir été configurés sans tenir compte de la nécessité d'une connexion entre eux et où les technologies traditionnelles, comme les télécopieurs, demeurent la norme. Amir Javidan a déclaré que WELLSTAR s'appuie sur les normes les plus récentes pour orchestrer divers éléments de la pile technologique des soins de santé et assurer une performance fluide.

« Nos solutions offrent des capacités essentielles pour la prestation de soins, a-t-il déclaré. C'est génial d'être en mesure de redonner du temps aux médecins afin qu'ils voient plus de patients ou établissent une pratique durable. »



Comment l'écosystème entrepreneurial du Canada peut-il miser davantage sur son propre potentiel?

Démarrez. Évoluez. Démarquez-vous.

Les licornes sont rares. Elles sont toutefois plus courantes, quoi qu'en pensent les Canadiens. Au cours des dix dernières années, le Canada a connu une hausse des entreprises qui atteignent le statut de licorne au seuil de valorisation d'un milliard de dollars qui appelle à une croissance d'une tout autre ampleur et des possibilités d'avenir. Shopify a atteint ce jalon en 2013, soit une décennie après s'être établie à Ottawa dans le sillage de la bulle technologique. Aujourd'hui, le géant technologique se targue d'être « la solution tout-en-un », invitant les clients potentiels à explorer ses offres et à « devenir la prochaine grande sensation ».

Cette possibilité trouve écho chez de plus en plus d'entrepreneurs canadiens. En 2025, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) a conclu que les fondateurs étaient de plus en plus intéressés par l'entrepreneuriat. En effet, les plus récentes données de GEM révèlent une plus grande sensibilisation à l'entrepreneuriat et une amélioration de la confiance au Canada. Contrairement aux stéréotypes anecdotiques, GEM affirme que le Canada est au même point que les États-Unis sur le plan « de la sensibilisation, ainsi que des activités et aspirations entrepreneuriales ».

Jetez un coup d'œil au marché : le fait est avéré. La plateforme de robots-conseillers et d'opérations sur titres Wealthsimple a vu le jour à Toronto en 2014. L'entreprise a obtenu le statut de licorne seulement six ans plus tard. Le fournisseur de solutions d'immobilisation Figment y est parvenu en trois ans. D'un océan à l'autre, ces noms sont de plus en plus connus. Hopper. FreshBooks. Benevity.

Ces entreprises se sont établies au Canada et y ont pris de l'expansion. Cela dit, même si elles ont prouvé qu'il était possible de le faire, des barrières subsistent. Le même rapport de GEM indique que la peur de l'échec continue de freiner les entreprises en démarrage, malgré les indicateurs positifs. Et cette vive inquiétude est plus élevée au Canada qu'aux États-Unis, en Allemagne ou en Italie.

Darryl Margaux le comprend. Il a démarré une entreprise de publicité en ligne, SearchKings, à Scarborough (Ontario), il y a 15 ans. Depuis, son entreprise est passée de 3 à 135 employés et génère, en moyenne, un revenu de 40 millions de dollars à 50 millions de dollars.

« Il y a cet état d'esprit qui nous pousse à nous demander si l'investissement en vaut la peine. Et aujourd'hui, je vois que l'on reste figé là, a-t-il affirmé. Pour passer de 500 à 800 clients, il faut investir. »

SID NAIR, D'EY CANADA, est optimiste. Non seulement les Canadiens peuvent surmonter cet obstacle pour fonder davantage d'entreprises ici, ils peuvent aussi contribuer à leur essor. Tout comme Darryl Margaux, il reconnaît que cette façon de voir nécessite un changement de paradigme.

« Toute entreprise en démarrage doit être imparfaite et agile, a affirmé Sid Nair, leader national du groupe F et A en technologie d'EY. Une expansion requiert un certain degré de maturité, parce que vous allez faire affaire avec des clients plus complexes et le risque d'erreur est certainement plus élevé. »

Il soutient qu'un changement de mentalité doit s'opérer chez les leaders technologiques qui souhaitent une expansion. « Les fondateurs doivent d'abord penser comme des bâtisseurs puis devenir des ambassadeurs. Ils doivent aussi réfléchir à ce que signifie l'expansion. Oui, certes, on parle de croissance. Cependant, dans cet environnement ambigu, les fondateurs devront aussi inscrire "l'expansion" dans un contexte de diversification des marchés et des utilisateurs finaux. C'est une façon de plus de gérer le risque. »

Ce nouvel angle met l'accent sur une autre dynamique : l'expansion comme levier d'indépendance, de développement, voire de souveraineté dans certains cas. « Tout est lié, et l'expansion prend un tout autre sens dans ce contexte », a ajouté Sid Nair.

Cela étant dit, l'adoption d'une culture d'expansion au Canada exigera bien plus que de la simple détermination. Pour Sid Nair, cela sous-entend une collaboration des parties prenantes publiques et privées pour mettre en place un écosystème qui favorise la réussite des entrepreneurs. En misant sur les forces locales, le Canada peut aussi ancrer la stabilité, attirer les capitaux et permettre aux fondateurs d'innover et d'élargir leurs activités en ces temps difficiles.

Une expansion potentielle signifie aussi que les clients locaux doivent vouloir miser sur une entreprise émergente. Et par client, on entend aussi les grandes entreprises (comme les grandes banques canadiennes), les organismes d'État et les ministères.

« Tout le monde doit y mettre du sien. Nous devons travailler ensemble et nous entraider pour que les entreprises canadiennes puissent avoir tout ce dont elles ont besoin pour accroître leurs activités ici même. Les fondateurs ne sont pas les seuls responsables. C'est à nous tous de mettre la main à la pâte et d'établir le Canada comme premier écosystème entrepreneurial au monde, soit un endroit où l'on peut fonder une entreprise et étendre les activités d'une entreprise prospère. C'est ça, les projets de développement national. »

KAREN HASTIE, fondatrice de l'application Chamber Perks, voit aussi ce potentiel. Son entreprise est le fruit d'un effort local à aider une chambre de commerce à soutenir ses membres d'affaires. Depuis, l'application est devenue une plateforme Web canadienne qui soutient plus de 20 000 entreprises. Même avec cette réussite, elle sait que l'expansion n'est pas gagnée d'avance.

Elle a démarré son entreprise à Sudbury. Or, c'est de plus en plus difficile de penser « local ». Être à l'extérieur d'un grand centre technologique limite l'accès aux talents et aux partenaires disponibles et même à l'exposition médiatique.

« Si vous voulez des entreprises comme celles du Fortune 500 au Canada, vous devez aussi voir l'état d'esprit du Fortune 500 chez les Canadiens. Les fondateurs d'entreprises en démarrage situées dans des petites villes doivent avoir accès à des mentors, à des occasions

“
Quelques-uns des indicateurs de base comprennent le nombre d'emplois créés au Canada, le potentiel de croissance par les exportations et la commercialisation grâce à des brevets. Il y a aussi des effets en amont à prendre en considération. Vous pouvez certes être en train d'implanter votre entreprise au Canada, mais avez-vous aussi recours à des prestataires locaux?

AARON SMITH
Associé, Consultation, Santé,
Gouvernement et secteur public, EY Canada

de croissance et à des plateformes qui leur permettraient de voir grand et de sortir de leur zone de confort. »

De son avis, cela relève en partie du gouvernement. « Plus de programmes gouvernementaux pour les entreprises en expansion sont nécessaires, pas que pour les entreprises en démarrage. Cela peut prendre la forme de subventions ou d'un accès à un réseau de plus grands fournisseurs et prestataires. »

OR, SID NAIR EST D'AVIS que ce concept va dans les deux sens. Des programmes comme les encouragements fiscaux à l'innovation en recherche scientifique et développement expérimental et le Programme d'aide à la recherche industrielle pour l'innovation technologique existent depuis des années. Cependant, les dirigeants d'entreprise doivent comprendre les critères d'évaluation, selon Aaron Smith, associé, Consultation, Santé, Gouvernement et secteur public, EY Canada.

« Quelques-uns des indicateurs de base comprennent le nombre d'emplois créés au Canada, le potentiel de croissance par les exportations et la commercialisation grâce à des brevets. Il y a aussi des effets en amont à prendre en considération. Vous pouvez certes être en train d'implanter votre entreprise au Canada, mais avez-vous aussi recours à des prestataires locaux? »

Étant donné que les projets de développement national prioriseront un approvisionnement provincial et national, des occasions vont manifestement émerger pour les entreprises canadiennes, peu importe l'étape de leur parcours de croissance. Or, cet angle d'entreprise à entreprise demeurera essentiel.

Le programme Femmes entrepreneures gagnantes d'EY permet de repérer des entrepreneures ambitieuses et de leur fournir les ressources, le réseau et les accès dont elles ont besoin pour libérer leur plein potentiel. En 2025, quatre entreprises canadiennes en démarrage ont été accueillies dans la catégorie Amérique du Nord du programme.

« D'une entreprise biotechnologique spécialisée en diagnostics moléculaires de nouvelle génération au modèle de réflexion conceptuelle axée sur l'humain, en passant par des événements d'expérience thérapeutique avec

des chiots, à une entreprise de bien-être et à un groupe de services vétérinaires optimisés par l'IA : la cohorte d'entrepreneures canadiennes de cette année bouleverse des secteurs entiers, a affirmé Vean Hung, coleader du programme Femmes entrepreneures gagnantes, EY Canada. Ce qui est unique avec ce programme c'est qu'il va au-delà de la reconnaissance. Il met en relation des entrepreneures à haut potentiel avec le réseau et les ressources d'affaires dont elles ont besoin pour atteindre cet échelon d'une croissance réussie. »

Grâce à ces ressources qui permettent de faire preuve d'audace, de procéder à une expansion de façon durable et de croître à son plein potentiel, ce programme est un élément clé d'un écosystème performant, selon Vean Hung. La coleader du programme, Cecile Van Niekerk, indique qu'EY applique un modèle similaire pour stimuler la croissance canadienne.

« Le programme Femmes entrepreneures gagnantes d'EY et aussi, de façon plus générale, notre Réseau Accès-entrepreneurs et Le Grand Prix de l'Entrepreneur d'EY sont tous interreliés pour bâtir des ponts, a déclaré Cecile Van Niekerk. Je crois vraiment que c'est essentiel. Pour procéder à une expansion, les entrepreneurs doivent compter sur de solides réseaux au sein de la communauté de fondateurs, tout comme sur d'autres entreprises, des gouvernements et des clients potentiels. Lorsque nous relierons ces points, nous pouvons progresser de façon exponentielle. »

Le genre de progression qui transforme les idées canadiennes en licornes sur la scène mondiale.

Point de vue d'EY Canada par

 **SID NAIR**
Directeur général, EY-Parthenon Canada
Financement d'entreprise
sid.nair@parthenon.ey.com

 **AARON SMITH**
Associé, Consultation, Santé, Gouvernement
et secteur public, EY Canada
aaron.smith@ca.ey.com

51° 02' 40" N

CALGARY

PURPOSEMED UNIFORMISE
LES RÈGLES DU JEU

FAVORISER LE BIEN-ÊTRE
FINANCIER GRÂCE À **ZAYZON**

SHOWPASS
REDÉFINIT L'EXPÉRIENCE
ÉVÉNEMENTIELLE

Q : Pourquoi Calgary, pourquoi maintenant?

R : L'innovation dans les technologies propres est assurément une priorité dans cette partie de notre pays. Alors que plusieurs entreprises de Calgary reçoivent une reconnaissance mondiale pour leurs innovations en technologies propres, la ville continue d'attirer des talents inspirés par ces réussites locales. Les technologies financières sont un autre domaine où Calgary favorise l'innovation et s'illustre à l'échelle mondiale. En misant sur la modernisation des processus de paiement et l'efficacité accrue, Calgary s'affirme comme un chef de file de l'innovation dans le secteur des services financiers.

“

L'alliance entre Alberta Innovates et Platform Calgary est un autre signe très positif que la ville et la province sont déterminées à devenir une destination de choix pour les entrepreneurs du secteur technologique.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient à Calgary et pourquoi est-ce prometteur?

R : Notre esprit entrepreneurial est bien soutenu par des organisations comme Platform Calgary, Creative Destruction Labs et Plug and Play Alberta, ainsi qu'Innovate Calgary de l'Université de Calgary. Ces organisations investissent dans la programmation et le mentorat à l'intention de la communauté de fondateurs calgariens et ouvrent de nouvelles avenues de collaboration. Des groupes des secteurs privé et public peuvent nouer des alliances avec des universités et des organisations comme celles-là pour créer des solutions canadiennes à Calgary.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : Calgary est bien positionnée pour soutenir la prochaine ère de projets structurants au Canada. C'est le berceau de grands penseurs et bâtisseurs du secteur de l'énergie, de l'électricité et des services publics. Ces innovateurs peuvent contribuer à assurer la souveraineté du Canada en mettant en valeur les ressources naturelles de manière à bâtir un avenir meilleur et plus propre. Nous devons tabler sur nos forces.

Questions et réponses avec...

KARLEEN BATTY

ASSOCIÉE DIRECTRICE DE BUREAU - CALGARY,
EY CANADA

karleen.batty@parthenon.ey.com





Un billet pour la réussite

Lucas McCarthy et Tyler Vasselin, de Showpass, redéfinissent l'expérience événementielle

Tout commence par un billet : admirer une pièce de théâtre de renommée mondiale; mourir de rire à écouter un humoriste; chanter en chœur lors d'un concert inoubliable.

En coulisse, toutefois, il y a toujours une équipe qui veille à ce que chaque aspect de l'expérience se déroule comme prévu. Showpass aide de telles équipes à y arriver en leur fournissant ce que l'entreprise appelle un « système d'exploitation d'événement », qui est désormais utilisé par plus de 200 000 événements en Amérique du Nord.

Au-delà de l'offre d'un système de billetterie, l'entreprise a ajouté des fonctions comme Showpass Connect pour la distribution à grande échelle. Selon le fondateur et chef de la direction, Lucas McCarthy, l'entreprise a évolué de façon semblable à des géants comme Shopify, qui avait débuté en tant que fournisseur de transactions de commerce électronique, mais qui prend désormais tout en charge, de la création de sites Web à la gestion des stocks.

« Nous abordons tous les détails de chaque point névralgique de l'entreprise, des finances aux opérations et tout ce qui se situe entre les deux, explique-t-il. Nous faisons part des résultats à l'équipe produit, puis nous enchaînons en disant : "Voici l'un des plus gros problèmes auxquels nos clients font face. Créons une solution et présentons-la à nos milliers de clients, nous serons ensuite en mesure de la rentabiliser." »

L'expertise de Showpass n'est pas que technologique. L'entreprise de Lucas McCarthy exploite une division événementielle dont la feuille de route compte des événements qu'elle a créés et lancés et qui ont été couronnés de succès. L'entreprise a également conçu un outil financier qui offre des évaluations économiques et des rapports d'incidence.

L'outil permet de déterminer en quoi Showpass peut être utile et de préciser certaines considérations, comme le niveau de sécurité qu'un événement pourrait nécessiter.

Selon Tyler Vasselin, chef des finances de Showpass, l'entreprise souhaite élargir l'étendue des possibilités offertes aux organisations qui ne pourraient autrement participer.

« La pression exercée sur les organisations pour qu'elles créent des événements réussis est immense en ce moment. C'est comme enfiler une aiguille, explique-t-il. Tout doit être aligné à la perfection pour que la rentabilité soit au rendez-vous, particulièrement si vous n'obtenez pas de subvention. Et c'est vraiment l'une des missions qui nous motivent : si les organisateurs d'événements du marché intermédiaire n'ont pas les outils pour être concurrentiels, il n'y a pas de marché intermédiaire, ni de véritable présence artistique et culturelle. »

Fonder l'entreprise à Calgary a été une décision délibérée, selon Lucas McCarthy, malgré le risque d'être boudé par les premiers investisseurs et clients. Ce risque a motivé une décision de rester ancré dans une vision à long terme et d'adopter une stratégie rigoureuse en matière de croissance.

« Si nous avions créé l'entreprise dans la Silicon Valley ou à New York, il y en aurait eu 14 autres comme nous à faire la même chose, et il aurait été difficile de percer, affirme-t-il. C'est un sentiment incroyable de savoir qu'on vous sous-estime et, d'une certaine façon, c'est à l'origine de notre capacité à devenir un des principaux concurrents dans ce marché. »

“
Si nous avions créé l'entreprise dans la Silicon Valley ou à New York, il y en aurait eu 14 autres comme nous à faire la même chose, et il aurait été difficile de percer.

LUCAS MCCARTHY

Fondateur et chef de la direction de Showpass

Comblent l'écart pour ceux qui vivent d'un chèque de paie à l'autre

Il faut faire le plein d'essence, mais il faut également faire l'épicerie. Il n'y a pas assez pour faire les deux. C'est à ce moment que certains peuvent envisager l'obtention d'un prêt d'urgence. Darcy Tuer leur offre une autre option.

Darcy Tuer et les cofondateurs de ZayZoon permettent aux employés de retirer une partie du salaire gagné à tout moment plutôt que d'attendre le prochain cycle de paie normal.

« Nous constatons que des personnes n'ont rien à manger parce que la paie ne sera versée que la semaine suivante, explique-t-il. Une grande motivation pour nous est de leur donner une flexibilité dans la façon d'obtenir les liquidités dont elles ont besoin. »

ZayZoon s'associe à des employeurs qui intègrent la plateforme à leur système de paie, et ce, sans frais. La société cible des entreprises dont les activités reposent sur une main-d'œuvre rémunérée à l'heure, dans les domaines de la restauration rapide, du transport ou de la fabrication. Selon Darcy Tuer, ZayZoon aide les employeurs à surmonter les difficultés traditionnelles liées à la rétention des employés.

« Nombre de ces employeurs reçoivent des demandes de fonds de leurs employés, affirme-t-il. Les employés disent ne pas pouvoir payer leur loyer ou leurs assurances. Alors, lorsque nous abordons un employeur, l'argumentaire est assez facile. »

UNE TÉLÉSANTÉ PLUS HUMAINE

PurposeMed uniformise les règles du jeu en matière d'accès à des services de santé essentiels

Freddie, Frida et Foria facilitent l'accès aux soins de santé pour tous.

Pour prévenir l'infection par le VIH, les patients peuvent passer par GoFreddie.com afin de consulter un professionnel, en ligne ou en personne, pour obtenir la PrEP. Frida offre des services semblables pour les personnes à la recherche d'un diagnostic ou d'un traitement pour le TDAH. La clinique Foria permet de trouver des soins spécialisés dans l'affirmation de genre et d'avoir accès à de l'hormonothérapie.

Les trois marques appartiennent à PurposeMed qui les exploite et qui a à cœur l'amélioration de l'accès aux soins pour les communautés mal desservies. Pour le cofondateur et chef de la direction Pete MacLeod, l'accès signifie aussi l'offre d'une bonne expérience patient.

« Les gens ne parlent pas de notre technologie, explique-t-il. Ils ne parlent pas de l'ingéniosité du produit. Ils parlent de l'expérience significative qu'ils ont eue quand une personne les a écoutés, a entendu leurs préoccupations et a créé un lien de confiance avec eux. »

Pete MacLeod souligne que l'accès aux soins peut varier grandement en fonction de facteurs comme l'identité de genre, le statut social, le revenu, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou l'incapacité. PurposeMed offre une plateforme conçue pour éliminer les points de friction dans la démarche liée aux soins de santé, de sorte que les cliniciens aient moins



de paperasse à remplir et puissent se concentrer sur les soins.

« Les soins virtuels ne peuvent fonctionner que s'ils demeurent profondément humains, affirme-t-il. Nous avons conçu notre technologie et les expériences qu'elle procure pour que le lien entre le patient et le professionnel demeure au premier plan. »

Selon Pete MacLeod, le fait que PurposeMed a été créée de peine et de misère a permis à l'équipe d'accorder une plus grande attention aux résultats, comme au nombre de personnes que l'entreprise a aidées à obtenir la PrEP ou de cas d'infection au VIH qu'elle a permis de prévenir.

« Faire évoluer une entreprise de soins de santé n'est jamais une question axée uniquement sur la croissance, explique-t-il. C'est aussi une question d'amélioration de la qualité et de la conformité comme de renforcement de notre culture. »



ZayZoon offre déjà ses services à des dizaines de milliers de personnes au Canada et aux États-Unis et s'apprête à devenir une plateforme de gestion financière plus générale. Cette évolution comprend le lancement d'un programme d'avantages, Perks Marketplace, qui permet aux employeurs d'offrir à leurs effectifs des rabais et des outils en matière d'assurance, des cartes-cadeaux de détaillants populaires et des services en santé mentale.

« On nous fait confiance, parce que nous tentons vraiment d'aider, explique Darcy. Et nous offrons désormais davantage de services pour aider les employeurs à créer de meilleurs liens, et ce, de façon plus authentique et utile, avec leurs ressources les plus importantes, leurs employés! »

“

Les organisations doivent adopter une approche de travail numérique résolument axée sur les employés, en gardant les gens au centre et en répondant d'abord et avant tout à leurs besoins et à leurs aspirations.

CHARLOTTE SOBOLEWSKI

Associée, leader en IA, Produits de consommation, Commerce de détail et Sciences de la vie, EY Canada

La dimension humaine

DU TRAVAIL NUMÉRIQUE

La transition vers le travail numérique déjà amorcée est sur le point de connaître un moment charnière. Son succès dépend de notre capacité collective à garder l'humain au cœur du changement, même si l'IA agentive et les employés numériques redéfinissent l'écosystème de la prestation de services.

Lorsque les plus éminents directeurs de la fiscalité du Canada se sont réunis à Montréal le printemps dernier, l'engouement pour le travail numérique était déjà très marqué. Seuls 19 % des directeurs de partout au pays présents au Forum annuel des leaders de la fiscalité ont mentionné que l'IA était déployée et fonctionnelle à grande échelle dans leur entreprise. La grande majorité s'est limitée aux premières étapes de l'IA ou l'utilise de façon ciblée. Un nombre encore plus restreint avait commencé à explorer l'IA agentive.

Cette situation n'a pas tempéré leur enthousiasme.

Les participants sont restés investis lors de démonstrations en direct qui illustraient comment l'agent fiscal créé par EY pouvait être adapté pour fournir des informations exactes sur un sujet donné, comme la législation fiscale fédérale canadienne, ou pour s'intégrer à l'équipe de fiscalité en complément du travail humain sans ajout d'effectifs.

Les participants se sont demandé comment adapter leur propre main-d'œuvre pour refléter un modèle de plus en plus hybride qui combine les employés humains et les employés numériques.

« Alors que les organisations commencent à intégrer l'IA agentive à leurs flux de travail quotidiens, cette transition d'importance reconnaît que les humains et les agents y contribuent de façon fondamentalement différente, déclare Charlotte Sobolewski, associée, leader en IA, Produits de consommation, Commerce de détail et Sciences de la vie, EY Canada. C'est le fait de tenir compte de cette différence lorsque nous mettons en place nos processus qui permet de former une main-d'œuvre véritablement mixte et de créer une valeur à long terme. »

En misant sur son expérience comme entrepreneure ayant fondé, déployé et vendu une entreprise en technologie, Charlotte Sobolewski aide désormais les clients à mettre en œuvre les plateformes créées par EY qui activent les flux de travail agentifs et la collaboration entre l'humain et l'agent à grande échelle. Ces plateformes activent les flux de travail agentifs et permettent une collaboration entre l'humain et l'agent.

Elle affirme que le genre d'enthousiasme qui a émergé lors d'événements comme le forum d'EY est de plus en plus répandu à l'échelle des secteurs et des fonctions d'affaires. Alors que les types d'équipes souhaitant intégrer les employés numériques varient, Charlotte Sobolewski est d'avis que la réussite de cette transition dépendra de la façon dont les organisations adoptent un ensemble commun de principes directeurs et comprennent les différences que cette transition entraînera.

28 %

des organisations sont en mesure de transformer le déploiement de l'IA en résultats à forte valeur



Près de neuf employés sur dix utilisent désormais l'IA au travail

“

Les dirigeants s'appuient sur cinq capacités stratégiques qu'ils mettent en corrélation pour qu'elles s'amplifient mutuellement. Ils s'appuient sur les défis technologiques que les retardataires ont tendance à éviter et les traitent de façon proactive.

RICHARD SKIPPON

Leader, Consultation - Gens, EY Canada

« La gestion du changement doit être la priorité, explique Charlotte Sobolewski. Les talents ont besoin de comprendre ce que leur réserve [le travail numérique]. Les organisations doivent adopter une approche de travail numérique résolument axée sur les employés, en gardant les gens au centre et en répondant d'abord et avant tout à leurs besoins et à leurs aspirations. »

Une étude réalisée conjointement par la Saïd Business School de l'Université d'Oxford et EY a révélé de façon récurrente qu'une méthode à la fois flexible et centrée sur les gens augmente les chances de réussite des programmes de transformation, comme la transition vers une main-d'œuvre de plus en plus numérique.

Par exemple, 96 % des programmes de transformation dans leur ensemble rencontrent des difficultés qui donnent lieu à au moins un « moment charnière », où les progrès peuvent stagner ou dérailler. Composer avec ces moments en plaçant les humains au centre peut doubler la probabilité qu'une transformation dépasse ses ICP (1,9x) et ses objectifs de rapidité de progression (2,1x). Par exemple, le fait d'articuler les plans autour des gens peut considérablement stimuler les chances de réussite de la transformation et multiplier par 12 les performances de la transformation.

Cette stratégie centrée sur l'humain est essentielle pour favoriser une culture de la main-d'œuvre et du milieu de travail en mesure de soutenir l'adoption de l'IA. En décembre 2025, la Chambre de commerce canadienne a indiqué que l'IA elle-même devient une affaire de compétences, la relation entre la formation et l'adoption de l'IA s'étant renforcée au cours des 12 derniers mois.

Cela signifie que les bénéfices se concentreront là où se trouvent les compétences. L'analyse trimestrielle Perspectives d'affaires de la Chambre, basée sur les réponses de 15 000 employeurs canadiens, a également révélé que la modernisation l'emportait sur le repli. Jusqu'à présent, les sociétés canadiennes mentionnent les changements de flux de travail liés à l'IA et la formation beaucoup plus souvent que les pertes d'emploi.

Mais ce n'est qu'une pièce du casse-tête. Les organisations doivent voir au-delà de l'adoption de l'IA et créer un écosystème de services numériques dans lequel les gens se sentent à l'aise de travailler de façon harmonieuse avec des employés numériques qui jouent le rôle de collègues humains. Voilà ce qu'on entend par travail numérique.

« Les entreprises au Canada devront mener à bien cette transition initiale, explique Massimo Marinelli, ancien associé directeur, Talents d'EY Canada qui a dirigé la stratégie globale en matière de talents de la société pour plus de 8 000 employés multidisciplinaires. Nous avons besoin d'une approche à court, à moyen et à long terme. Tout en devant aider leurs gens à adopter la technologie de pointe comme l'IA, les sociétés doivent parallèlement préparer la main-d'œuvre et la culture en vue d'intégrer ce concept plus récent d'employés numériques. »

Cela deviendra d'autant plus important que les plateformes faciles à utiliser permettent de plus en plus aux gens possédant une faible expérience ou aucune expérience en développement d'apprendre à créer des agents conversationnels intelligents, des flux de travail agentifs et plus encore.

« Que signifie promouvoir la démocratisation de la technologie, lorsque les équipes se mettent à développer leurs propres agents? rajoute Massimo Marinelli. Favoriser ce potentiel nécessitera une discussion axée sur l'entreprise en partenariat avec les RH.

“

Tout comme nous accordons beaucoup d'attention au recrutement et à l'intégration, le travail numérique nous obligera à réfléchir à l'intégration d'agents d'IA et à des expériences similaires pour garantir le succès de toute l'équipe.

MASSIMO MARINELLI

Leader mondial, Certification, EY Canada

Les organisations devront prendre en compte les capacités et l'utilisation responsable de la technologie et responsabiliser les employés dans le cadre d'une main-d'œuvre plus vaste où les employés humains et numériques interagissent efficacement dans une culture fondée sur la confiance. »

Alors que la main-d'œuvre se transforme, il suggère de redéfinir les agents comme un nouveau type d'employé doté de ses propres nuances de besoins. « Tout comme nous accordons beaucoup d'attention au recrutement et à l'intégration, le travail numérique nous obligera à réfléchir à l'intégration d'agents d'IA ou d'employés numériques et à des expériences similaires pour garantir le succès de toute l'équipe. »

Naturellement, le recours important au travail numérique redéfinira probablement la productivité et la performance au travail. Les employeurs devront voir au-delà des impacts les plus évidents comme les échéanciers réduits par l'IA et les délais de livraison plus courts pour redéfinir la productivité en dehors du volume ou de la vitesse.

Par exemple, dans quelle mesure les humains et les machines collaborent-ils pour créer une valeur importante et durable? Quelles pourraient en être les répercussions sur le déroulement, la priorisation et les attentes en matière de performance? Et comment pouvons-nous aider les gens à non seulement assimiler ce changement, mais également à rester mobilisés à plus long terme?

Ces défis figurent en tête de liste dans le sondage sur le travail réinventé qu'EY a réalisé en 2025. Le rapport indique que près de neuf employés sur dix utilisent désormais l'IA au travail, mais que seulement 28 % des organisations sont en mesure de transformer le déploiement de l'IA en résultats à forte valeur. Pourquoi? Lorsque l'implantation de nouvelles technologies repose sur une assise fragile sur le plan des talents – culture faible, formation insuffisante, stratégie de rémunération peu adéquate –, les gains de productivité reculent de plus de 40 %.

« Dans ces situations, il se peut que les employés gagnent un peu de temps, mais sans changements fondamentaux dans la façon dont le travail est effectué ou dans la façon dont l'entreprise fonctionne, les avantages ont tendance à s'annuler », déclare Richard Skippon.

Associé chez EY, Richard Skippon dirige le groupe Conseils en main-d'œuvre de la Société à l'échelle nationale. Il affirme que les organisations de premier plan ne choisissent pas entre l'IA et les gens. Elles priorisent les deux. « Les dirigeants s'appuient sur cinq capacités stratégiques qu'ils mettent en corrélation pour qu'elles s'amplifient mutuellement.

Ils s'appuient sur les défis technologiques que les retardataires ont tendance à éviter et les traitent de façon proactive. »

Dans cet objectif, le sondage d'EY révèle que les organisations qui atteignent des résultats transformationnels se concentrent sur les aspects suivants :

1. Adopter la bonne approche pour recruter et fidéliser les talents
2. Favoriser l'adoption de l'IA à grande échelle
3. Intégrer l'apprentissage continu dans les activités quotidiennes
4. Remodeler la culture et les normes du lieu de travail
5. Réaligner la rémunération sur de nouveaux comportements et résultats

« C'est l'aboutissement de ces efforts conjugués qui permet de renforcer les technologies de pointe et la solidité des capacités humaines. Voilà comment vous commencez à créer un avantage durable dans une entreprise agentive qui soutient les employés humains et numériques dans leur réussite », ajoute Richard Skippon.

En accompagnant les gens dans cette transition de cette façon, les employés numériques peuvent aider à transcender même les objectifs les plus ambitieux.

« Les organisations qui connaîtront du succès avec le travail numérique ne seront pas celles qui ont le plus recours à l'automatisation, ajoute Charlotte Sobolewski. Ce seront celles qui redéfinissent le travail de sorte que les humains et les agents se renforcent mutuellement, de façon responsable et à grande échelle. C'est l'alliance de la technologie et des gens qui peut créer ce résultat incroyablement puissant. »

Point de vue d'EY Canada par



MASSIMO MARINELLI

Leader mondial, Clients et secteurs, Certification, EY Canada

massimo.a.marinelli@ca.ey.com



RICHARD SKIPPON

Leader, Consultation - Gens, EY Canada

richard.skippon@ca.ey.com



CHARLOTTE SOBOLEWSKI

Associée, leader en IA, Produits de consommation, Commerce de détail et Sciences de la vie, EY Canada

charlotte.sobolewski@ca.ey.com



LE NORD SANS COMPROMIS

(Désolé, mais pas vraiment)

De l'idéation à l'innovation, une nouvelle ère
de projets structurants s'ouvre au Canada.
Comment la technologie peut-elle ouvrir la voie?

Cette causerie a été rédigée à partir d'un ensemble d'observations soumises par écrit et de conversations en direct. Certaines citations ont été abrégées ou modifiées par souci de concision et de clarté.

Les chiffres sont impressionnants. Le budget fédéral de 2025 du Canada prévoit un investissement de 343,3 millions de dollars pour renforcer l'écosystème quantique du pays au cours des cinq prochaines années. En quelques semaines, le gouvernement fédéral a annoncé le lancement de la première phase du Programme des champions quantiques canadiens, qui est conçu pour maintenir au pays les principales entreprises des technologies quantiques et les talents du domaine. Et ce n'est qu'un des nombreux éléments du budget qui font de l'innovation locale un levier clé dans des projets structurants canadiens.

À compter de 2026, la Banque de développement du Canada administrera l'Initiative de catalyse du capital de risque et de croissance d'une durée de trois ans et dotée d'une enveloppe d'un milliard de dollars. L'écosystème de l'innovation au Canada bénéficiera d'un apport supplémentaire de 180 millions de dollars dans le cadre d'un programme de propriété intellectuelle (PI) dans une optique de protection, de commercialisation et de déploiement des solutions canadiennes à l'échelle mondiale. Le nuage souverain canadien pour l'IA bénéficiera d'un financement

de 925,6 millions de dollars pour soutenir une stratégie canadienne sur la capacité de calcul souveraine.

La technologie figure clairement parmi les projets structurants prioritaires. La souveraineté, notamment la souveraineté numérique, l'IA, les capacités quantiques ainsi que les infrastructures qui soutiennent ces domaines d'intérêt ont tout à gagner. Si la réaction a été essentiellement positive, certains groupes sectoriels souhaitent obtenir des éclaircissements à propos de cette vision globale.

POUR APPROFONDIR cette vision, Warren Tomlin, associé directeur, secteur des Technologies, médias, divertissement et télécommunications, Steven Maynard, associé directeur, Gouvernement et secteur public, EY Canada ainsi que Janice Horne, leader, Services au gouvernement fédéral d'EY et associée, Marchés, Gouvernement et secteur public, ont échangé avec trois leaders qui contribuent à façonner l'avenir de cet écosystème et à donner aux organisations canadiennes les moyens de tirer pleinement parti du tournant technologique majeur dans les grands projets structurants.

L'honorable Evan Solomon est le tout premier ministre de l'Intelligence artificielle et de l'Innovation numérique. Il a aussi mené une carrière entrepreneuriale dynamique pendant une dizaine d'années, en plus de fonder et de diriger une entreprise faisant le pont entre la technologie et les médias afin de créer des liens avec les Canadiens.

Benjamin Bergen a été président du Conseil canadien des innovateurs (CCI) pendant presque une dizaine d'années et occupait ce poste au moment de notre discussion. Il est devenu chef de la direction de l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement (CVCA) au début de 2026. Auprès de la CVCA, M. Bergen a contribué à structurer une enveloppe de financement de 750 millions de dollars pour les entreprises au premier stade de croissance annoncée dans le budget de 2025.

Susan Bishop est à la tête du groupe Incitatifs fiscaux pour les entreprises d'EY à l'échelle nationale. Elle est membre de plusieurs comités consultatifs dans le cadre du programme d'encouragements fiscaux pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS et DE) du gouvernement fédéral.

WARREN TOMLIN Qu'est-ce qu'on entend exactement par la construction d'un écosystème d'IA à l'échelle nationale? Comment cela se traduit-il dans la pratique au fil du temps?

EVAN SOLOMON Il s'agit en fait de tisser une trame nationale d'innovation et de relier l'ingéniosité sociale à l'ingéniosité technique. Il faut donc créer des liens entre la recherche de pointe menée par Mila, Amii et Vector et les entreprises situées à Calgary, à Halifax et à Saskatoon. Le but n'est pas simplement de mettre sur pied des centres d'excellence à l'échelle mondiale. Il faut faire en sorte que chaque région puisse prendre part à l'économie numérique. Des projets structurants, ça veut dire permettre à la prochaine grande société d'IA ou de technologies propres d'émerger de partout, pas uniquement à Toronto, à Montréal ou à Vancouver.

BENJAMIN BERGEN Les entreprises sont le moteur de l'économie. C'est là que l'innovation prend forme et, ultimement, que la richesse est créée. Même si le Canada a démontré une grande maîtrise dans l'invention et la création d'idées, il peine à commercialiser ces idées et à les transformer en produits et services pouvant être vendus ici et à l'échelle mondiale. Dans ce domaine, le rôle du gouvernement consiste à réunir les conditions gagnantes pour assurer le succès des entreprises et à placer les entreprises canadiennes au cœur de la réussite du Canada.

SUSAN BISHOP L'accès aux capitaux et l'accès aux marchés sont les deux principaux obstacles auxquels les entreprises canadiennes sont confrontées. Il ne suffit pas d'inciter les sociétés technologiques à mettre au point des technologies, il faut aussi encourager les sociétés canadiennes et les gouvernements à les adopter et à les intégrer, afin qu'elles puissent évoluer et croître au Canada. Une telle capacité d'évolution permettra aussi aux entreprises de faire la démonstration de leurs technologies et de générer des revenus, réduisant ainsi le risque pour

“
L'avantage canadien se situe au point de rencontre entre les capacités approfondies en science et l'intérêt public, notamment en IA, en informatique quantique, en innovation, en santé et en technologies propres.

L'HONORABLE EVAN SOLOMON
Ministre de l'Intelligence artificielle et de l'Innovation numérique

Façonner l'avenir du Canada

BENJAMIN BERGEN, chef de la direction, Association canadienne du capital de risque et d'investissement et ancien président du Conseil canadien des innovateurs

L'HONORABLE EVAN SOLOMON, ministre de l'Intelligence artificielle et de l'Innovation numérique

SUSAN BISHOP, leader, Incitatifs fiscaux pour les entreprises, EY Canada, présidente du comité consultatif sur la RS et DE de CPA Canada et membre du groupe consultatif de fiscalité de CPA Canada

les investisseurs et facilitant l'accès aux capitaux nécessaires.

STEVEN MAYNARD De nombreuses annonces au cours des derniers mois ont porté sur ces composantes essentielles. Pourtant : où est l'avantage canadien?

ES L'avantage canadien se situe au point de rencontre entre des capacités scientifiques de pointe et l'intérêt public, notamment en IA, en informatique quantique, en innovation, en santé et en technologies propres. Ce sont des domaines dans lesquels le Canada est déjà un chef de file mondial en recherche et qu'il peut transformer en atouts économiques concrets. Notre approche est simple : bâtir des entreprises concurrentielles à l'international capables de faire rayonner notre expertise, tout en veillant à ce que les infrastructures critiques, des données sur la santé aux capacités de calcul, demeurent sous contrôle canadien. C'est notre façon de trouver un équilibre entre les possibilités à l'échelle mondiale et les retombées au pays.

Faire croître nos entreprises à grande échelle exige trois choses : la capacité de calcul, le capital et la confiance. La capacité de calcul, parce que l'innovation aujourd'hui repose sur les infrastructures. Le capital, parce que beaucoup d'entreprises canadiennes peinent à soutenir l'expansion. Et la confiance, parce que nous devons être les premiers clients de notre propre innovation. Grâce à des initiatives comme le Fonds d'accès à une capacité de calcul pour l'IA de 300 millions de dollars, l'Initiative régionale en matière d'intelligence artificielle de 200 millions de dollars et les investissements axés sur l'IA dans nos Grappes d'innovation mondiales, l'écart se resserre. Mais nous ne pouvons pas nous arrêter là : nous devons continuer d'attirer et de retenir les talents et veiller à ce que chaque région ait accès aux mêmes débouchés.

Ce n'est pas seulement un projet gouvernemental, c'est un effort national. Tous ont un rôle à jouer : les entreprises en démarrage, les instituts de recherche,

les communautés autochtones, les grands acteurs de l'industrie et la société civile. Les Grappes d'innovation mondiales sont l'exemple parfait de ce qui fonctionne : elles relient les régions, les secteurs et les idées.

JANICE HORNE Chez EY, nous mettons souvent en avant l'importance de la collaboration entre les secteurs public et privé comme moteur du progrès. Qu'il s'agisse de résoudre la pénurie de logements au Canada ou de bâtir l'écosystème entrepreneurial; la collaboration est essentielle. Quels autres facteurs doivent être mis en place pour amener la technologie canadienne plus loin?

BB Il existe au pays un grand nombre d'organisations et de structures qui mènent des travaux de recherche de grande qualité, mais les idées émanant de ces travaux se retrouvent la plupart du temps au sud de la frontière ou à l'étranger. Vient ensuite la question de la commercialisation de la PI : peut-on transformer chaque dollar investi dans la recherche en dix dollars de chiffre d'affaires?

L'autre défi réside dans le fait qu'environ 50 % de chaque dollar investi dans la RS et DE est versé à des multinationales étrangères qui ne sont canadiennes que de nom, si bien que nous subventionnons de grandes entreprises étrangères à hauteur de milliards de dollars par année. Si l'on pose la question, « est-ce que cela conduit à la création de PI? » La réponse est oui. Mais cette PI reste-t-elle ici au Canada? La réponse est non. Nous ne sommes pas les États-Unis et il nous arrive parfois de nous méprendre à cet égard, en raison de notre grande proximité.

SB Nous devons aussi stimuler davantage l'investissement en recherche et développement (R et D). À l'heure actuelle, les sociétés canadiennes investissent moins qu'avant en R et D. Le programme pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS et DE), conçu pour encourager la R et D au Canada,

a joué un rôle crucial dans la croissance du pays jusqu'à présent, mais l'évolution des tendances technologiques et la mondialisation signifient que le programme doit changer. La RS et DE nécessite des améliorations pour stimuler une activité accrue. La R et D doit demeurer une priorité à court terme pour le gouvernement. Sur le plan personnel, j'aimerais que le gouvernement augmente les crédits d'impôt pour la RS et DE et la remboursabilité pour assurer la compétitivité à l'échelle mondiale. Le Canada a déjà été un endroit attrayant pour les activités de R et D. Avec les bons incitatifs, il pourrait le redevenir.

ES Nous avons des chercheurs et des jeunes entreprises de renommée mondiale, mais nous accusons encore un retard en matière d'adoption et les gouvernements travaillent de concert avec l'industrie à cet égard. Les entreprises canadiennes doivent savoir que leur gouvernement les soutient et les aide à établir des liens entre elles. Nous avons également besoin d'infrastructures, notamment la capacité de calcul, l'énergie et les systèmes de données sécurisés, qui permettent à ces entreprises de prendre de l'expansion ici, au pays.

WT On a certainement vu le gouvernement donner un élan décisif grâce aux initiatives qui ont été lancées au cours des douze derniers mois. Quelles autres mesures législatives pourraient être importantes?

“
Nous savons que l'innovation est essentielle pour permettre aux organisations de prospérer dans un contexte mondial dynamique et complexe...”

SUSAN BISHOP

Leader, RS et DE et Encouragements fiscaux pour les entreprises, EY Canada

BB L'une de ces conditions est de savoir si les investissements ou les politiques du gouvernement se traduisent par la création de propriété intellectuelle. Par exemple, le Danemark continue d'afficher une croissance record dans l'UE en raison de décisions judicieuses prises au cours des 20 dernières années. Les Danois se sont dit : « Nous voulons être un leader mondial en biopharmaceutique. Être un leader mondial dans ce domaine permettra d'améliorer la santé de nos citoyens. Nous savons que ces produits peuvent être vendus de manière stratégique partout dans le monde ». C'est le type d'approche stratégique nécessaire pour une collaboration étroite entre le gouvernement et l'industrie.

SB Je pense que la clarté entre également en jeu. Les indications sectorielles sont essentielles. Les directives de l'ARC en matière d'admissibilité ne sont pas alignées sur les activités actuelles de R et D, dont l'IA, l'apprentissage machine et les projets transfrontaliers. Le gouvernement parle aussi beaucoup de réduire le fardeau administratif et je suis entièrement d'accord. Pour les innovateurs en technologie, ce changement doit s'opérer rapidement. Le processus de demande pour la RS et DE est fastidieux et l'examen des demandes par l'ARC peut être très long. Des idées audacieuses en vue de simplifier

le processus ont été proposées et adoptées avec succès dans d'autres pays, y compris une méthode simplifiée pour réclamer les coûts de main-d'œuvre ainsi qu'un processus d'approbation préalable contraignant. Le Canada doit apporter des changements sans tarder.

SM Il est fascinant d'observer l'évolution des habitudes d'achat des consommateurs canadiens qui, par leur choix, ont cherché à soutenir l'intérêt national au cours de la dernière année. Dans une perspective globale, de quelle façon l'approvisionnement gouvernemental peut-il contribuer à l'essor de l'écosystème technologique au Canada?

ES L'approvisionnement est l'un des outils les plus puissants du gouvernement et nous avons un plan pour l'utiliser de façon plus stratégique. En devenant le premier client de l'innovation canadienne, le gouvernement aide les entreprises en démarrage à traverser ce qu'on appelle la « vallée de la mort ». Notre politique d'approvisionnement Achetez canadien permet au gouvernement de passer de la parole aux actes et de montrer l'exemple.

SB Le gouvernement devrait également envisager des incitatifs qui encouragent les grandes entreprises canadiennes à sous-traiter régulièrement à de petites entreprises canadiennes plus agiles ainsi qu'à les soutenir dans la mesure

du possible, au moyen de contrats de R et D, d'initiatives de premier client ou des investissements en capital. Il pourrait aussi revoir le processus d'approvisionnement gouvernemental, soit les hôpitaux, la défense, les technologies à double usage, pour favoriser la technologie canadienne. L'investissement des régimes de retraite public dans la technologie canadienne pourrait également montrer l'exemple.

JH Nous avons souvent parlé des paramètres de succès. La question du talent représente, pour moi, une source d'interrogation. Comment s'assurer que l'écosystème bénéficie des talents dont il a besoin pour prospérer?

ES L'écosystème d'IA au Canada est de calibre mondial. Plus de 2 500 entreprises mettent au point des solutions d'IA et nous avons tissé des liens solides grâce à nos instituts et à nos grappes d'innovation. Nous donnons de l'ampleur à des initiatives, comme le programme FastLane de l'Institut Vector, le Lab d'entrepreneuriat Mila et AI Startup Pitchbook d'Amii, qui aident les entreprises en démarrage à trouver des clients et des investisseurs. Nous renforçons également l'infrastructure grâce à la Stratégie sur la capacité de calcul souveraine pour l'IA, un plan doté d'un financement de 2 milliards de dollars qui vise à accroître la capacité de calcul, à mettre en place des installations

publiques de calcul informatique de pointe et à rendre les ressources en IA abordables pour les chercheurs et les entreprises. Le talent constitue la prochaine étape, avec le soutien des Chaires en IA Canada du CIFAR et des instituts à l'échelle nationale, puisque la capacité de calcul et les capitaux n'ont aucune valeur si personne ne les utilise.

SB Les Canadiens ont toujours excellé dans la conception d'idées et les premières phases de développement. Notre main-d'œuvre instruite et notre solide culture en recherche universitaire stimulent les avancées en technologie. Faire croître les entreprises technologiques au Canada et les garder au pays a toujours représenté un défi. L'accès au capital financier et humain est une condition essentielle à une expansion réussie.

Améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises repose non seulement sur la conception et l'adoption de technologies novatrices, mais aussi sur la présence au pays d'une main-d'œuvre formée et instruite. Il est essentiel d'attirer et de retenir les talents en technologie dans le contexte actuel de concurrence mondiale et d'évolution rapide, surtout compte tenu du vieillissement de la population et des objectifs de croissance du pays. Les incitatifs existants à l'embauche et à la formation devraient être revus pour en évaluer l'efficacité et y apporter des améliorations.

WT Qu'en est-il de la collaboration au-delà des frontières? Le Canada peut-il exercer un leadership en misant sur la collaboration?

ES Être souverain, ce n'est pas s'isoler. Nous continuerons de travailler en partenariat à l'international, mais nous devons maintenir une capacité nationale pour la majorité de nos infrastructures numériques essentielles. C'est pourquoi la Stratégie sur la capacité de calcul souveraine pour l'IA est si importante : elle donne aux entreprises et aux chercheurs canadiens les moyens de concevoir et d'entraîner les modèles ici au pays. La souveraineté numérique n'est pas possible sans infrastructure physique. C'est pourquoi nous élaborons une stratégie de nuage souverain et modernisons les lois sur la protection des renseignements personnels afin de protéger les données des Canadiens et de conserver leur confiance.

L'innovation canadienne devrait avoir une portée mondiale, mais cela doit commencer au pays.

En novembre 2025, nous avons tenu un sprint de consultation nationale afin d'orienter notre stratégie en matière d'IA; des fondateurs, des universitaires et des leaders de la société civile se sont réunis pour définir ce que signifie réellement « l'IA pour tous ». La vision est simple : bâtir des entreprises concurrentielles à l'échelle mondiale qui prennent racine au Canada et sont portées par les valeurs canadiennes.

343,3 M\$
Prévus dans le budget
de 2025 du Canada pour renforcer
l'écosystème quantique

1 G\$
Pour l'Initiative de catalyse
du capital de risque et
de croissance sur une période
de trois ans (par l'intermédiaire
de la BDC)

180 M\$
Pour le programme
de propriété intellectuelle

925,6 M\$
Pour le nuage souverain canadien
fondé sur l'IA afin de soutenir
une stratégie nationale sur
la capacité de calcul souveraine

“
L'autre défi réside dans le fait qu'environ 50 % de chaque dollar investi dans la RS et DE est versé à des multinationales étrangères qui ne sont canadiennes que de nom, si bien que nous subventionnons de grandes entreprises étrangères à hauteur de milliards de dollars par année.

BENJAMIN BERGEN
Chef de la direction, Association canadienne
du capital de risque et d'investissement

JH Des idées sur ce que le reste du monde peut nous apprendre?

BB Nous devons cibler les domaines dans lesquels nous pouvons nous imposer et où nous disposons d'un avantage naturel, pour ensuite mettre en place les bons mécanismes qui nous permettront d'en tirer de la valeur. Car on sait que c'est là que se trouvent les vraies occasions. Le Danemark a aussi massivement investi dans l'informatique quantique, car cette technologie va transformer profondément la biopharmaceutique.

SM Finalement, comment saurons-nous si ces mesures fonctionnent?

ES La réussite sera mesurée par des résultats tangibles : le nombre d'entreprises canadiennes en croissance, la proportion des PI d'ici qui demeurent au Canada, la création d'emplois dans des régions qui étaient exclues par le passé ainsi que le rendement réel sur les investissements publics. Nous voulons un Canada qui ne se contente pas de participer à l'économie numérique, mais qui la définit en partie. C'est ainsi qu'on mesure la compétitivité réelle.

SB Nous savons que l'innovation est essentielle pour permettre aux organisations de prospérer dans un contexte mondial dynamique et complexe et de créer une valeur future durable pour les Canadiens et les générations à venir. L'accélération de la création d'emploi dans le secteur des technologies, la mobilisation de capitaux par des entreprises qui demeurent au Canada ainsi que la création d'autres PI canadiennes indiquent que nous avançons dans la bonne direction.

WT Dites-moi, que souhaite accomplir *Direction nord* pour l'écosystème technologique du Canada pour cette année et à long terme?

ES Quand j'ai fondé le magazine *Shift* au début de ma carrière, il s'agissait de traduire de grandes idées technologiques en des solutions concrètes qui sont utiles et dignes de confiance. C'est aussi représentatif de l'histoire du Canada, nous avons toujours eu des idées incroyables, mais l'enjeu consiste à les commercialiser. L'expérience m'a appris que l'innovation n'est pas qu'une simple question d'invention, c'est aussi une question de récit, d'adoption et de rayon d'action. Le Canada doit mettre en place les conditions propices à l'essor de nos entrepreneurs : l'accès aux capitaux, l'accès aux clients et la confiance dans la capacité de nos produits à rivaliser à l'échelle mondiale.

Point de vue d'EY Canada par

 **WARREN TOMLIN**
Associé directeur, Technologies, médias, divertissement
et télécommunications, EY Canada
warren.tomlin@ca.ey.com

 **STEVEN MAYNARD**
Associé directeur,
Gouvernement et secteur public
steven.maynard@ca.ey.com

 **JANICE HORNE**
Leader, Services au gouvernement fédéral d'EY | Associée,
Marchés, Gouvernement et secteur public, EY Canada
janice.horne@ca.ey.com

43° 28' 26" N

RÉGION DE WATERLOO

GRAPHITE VENTURES
INVESTIT DANS
DES ENTREPRISES
QUI TRANSFORMENT
LE SECTEUR

INTELLIJOUNT
SURGICAL
ALLIE PRÉCISION
ET QUALITÉ

UN NOUVEL ÉLAN POUR
LES TECHNOLOGIES
MÉDICALES À WATERLOO

Q : Pourquoi Waterloo, pourquoi maintenant?

R : Les incubateurs d'innovation créent des possibilités. Beaucoup sont liés au secteur de la santé et des technologies médicales. Une crise de l'abordabilité des soins de santé se dessine au Canada. La nécessité d'y remédier offre d'incroyables occasions de collaboration en soins de santé axées sur l'innovation entre l'Université de Waterloo, le Waterloo Regional Health Network, l'hôpital Cambridge Memorial et des innovateurs comme Medical Innovation Xchange, Velocity, Communitech, KW4, les équipes Santé Ontario de Cambridge-North Dumfries et le Réseau de santé CAN. Comme le reste du pays, la région de Waterloo bénéficie de l'adoption rapide de l'IA. Comme l'a exprimé le nouveau chef de la direction de Communitech, Sheldon McCormick : « ... nous disposons d'un écosystème technologique incroyablement diversifié et des talents pour aller plus loin. » C'est un atout majeur pour les organisations qui cherchent à stimuler l'innovation canadienne en collaboration avec des partenaires et des parties prenantes qui partagent une même vision.

“

Ensemble, nous devons continuer à jeter les bases qui permettront aux jeunes entreprises de la région de Waterloo de croître à l'échelle mondiale tout en restant au pays.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient dans la région de Waterloo et pourquoi est-ce prometteur?

R : La région de Waterloo possède un écosystème d'innovation robuste. Outre Communitech, Medical Innovation Xchange, Velocity, Accelerator Centre, Boundless Accelerator et Catalyst Commons, nous avons la bonne attitude et nous croyons au potentiel de l'écosystème. La région de Waterloo et les fondateurs qui la choisissent peuvent aller loin.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : La région est reconnue comme un leader en matière de sécurité. La région compte déjà des entreprises comme BlackBerry, Magnet Forensics, OpenText, Arctic Wolf, eSentire et bien d'autres en mesure de contribuer à la modernisation de la défense. Comme le Canada a fait de la défense une priorité, les entreprises de la région de Waterloo sont particulièrement bien placées pour en façonner l'avenir.

Questions et réponses avec...

TIM ROLLINS

ASSOCIÉ DIRECTEUR DE BUREAU - WATERLOO,
EY CANADA

tim.rollins@ca.ey.com





Soutenir le dynamisme des technologies médicales à Waterloo

Graphite Ventures investit activement dans des entreprises qui transforment le secteur.

Steve Currie compare la croissance de l'écosystème de Waterloo à une activité communautaire visant à bâtir une grange, lorsque des voisins se rassemblent autour d'un projet impossible à réaliser pour une seule famille.

En tant que vice-président de Graphite Ventures, Steve Currie est bien placé pour appuyer les jeunes entreprises novatrices en leur fournissant des capitaux et des conseils stratégiques pour les aider à croître. Partenaire dévoué des entreprises en démarrage, Graphite a offert du soutien à des centaines de fondateurs d'entreprises spécialisées dans le commerce interentreprises au Canada en s'appuyant sur des parcours éprouvés de commercialisation initiale. Selon Steve Currie, le repérage d'une entreprise en démarrage prometteuse dans le domaine des technologies médicales suit les mêmes règles que dans les autres secteurs : il cherche une mentalité de croissance et une véritable capacité d'innovation.

« Nous sommes conscients que dans le domaine de la santé et des technologies médicales, il faut parfois un peu plus de temps pour entrer sur le marché et démarrer, dit-il. Nous offrons aussi souvent de l'accompagnement, des conseils et un accès à un réseau pour les aider tout au long du processus.

Nous faisons un suivi le plus tôt possible pour fournir une telle aide. »

Ainsi, Graphite offre non seulement un mentorat direct aux fondateurs, mais elle s'appuie sur son réseau pour les mettre en relation avec des experts pertinents et même des clients potentiels.

« Souvent, les jeunes entreprises n'ont pas toutes les ressources nécessaires, et nous voulons les aider à croître rapidement, sans nécessairement réinventer la roue », explique-t-il.

Steve Currie conseille aux fondateurs et aux entreprises en démarrage d'utiliser ces contacts comme point de départ pour développer leur réseau et établir leurs partenariats qui soutiendront leur croissance après le lancement initial. Waterloo compte de nombreuses jeunes entreprises du secteur des technologies médicales qui sont prêtes à voir les autres réussir et à transformer le marché.

« Il règne un sentiment très fort au sein de la communauté selon lequel il n'y a pas lieu d'avancer seul, dit-il. On peut bénéficier du soutien des autres. »

UN PRONOSTIC ENCOURAGEANT POUR L'AVENIR DU SECTEUR DES TECHNOLOGIES MÉDICALES

La Ville de Waterloo et l'Accelerator Centre ont établi un partenariat pour lancer un nouveau programme afin d'aider plus de 45 jeunes entreprises du secteur des technologies médicales à exceller au sein de l'écosystème local. Il s'agit, entre autres, de les aider à franchir des étapes cruciales, comme la première phase de financement, et à commercialiser les technologies récemment mises au point.

Ce partenariat cherche à créer plus de 100 emplois spécialisés en santé numérique tout en favorisant la synergie entre les entreprises en démarrage, les organismes de santé et le milieu universitaire.

Le programme tire parti du dynamisme qu'insufflé le projet d'hôpital de soins actifs au David Johnston Research & Technology Park de l'Université de Waterloo.



Améliorer la précision et la qualité des soins orthopédiques

Armen Bakirtzian a constaté lui-même l'absence de solutions sur mesure pour les opérations de la hanche et du genou. Son père était chirurgien orthopédiste et, à bien des égards, le client idéal pour Intellijoint Surgical.

Avant qu'Armen Bakirtzian n'entreprenne de changer la donne sur le marché, les chirurgiens comme son père devaient adapter aux chirurgies de la hanche les technologies ou produits conçus pour les opérations de la colonne vertébrale ou du cerveau. Plus maintenant. Il a cofondé Intellijoint HIP, un outil de navigation sous contrôle du chirurgien pour l'arthroplastie totale de la hanche qui a été utilisé dans plus de 75 000 chirurgies dans le monde.

« Nous étions peut-être un peu naïfs à cette époque, ajoute-t-il. Il est assez complexe de créer de toutes pièces une nouvelle technologie de navigation chirurgicale, mais, ultimement, je pense que le marché réagit de manière très positive. »

Pour être certaine de rendre la technologie compatible avec une gamme de systèmes d'implants, l'équipe d'Armen Bakirtzian a cherché des points communs sur le marché. Ensuite, elle s'est demandé si l'implant devait être fixé par l'intermédiaire d'aimants ou d'autres moyens.

L'objectif? Offrir un flux de travail linéaire et facile à maîtriser que les chirurgiens peuvent adapter pour des chirurgies individuelles.

« Les chirurgiens nous ont dit : "Ne ralentissez pas mon travail. N'allongez pas mes chirurgies. Ne compliquez pas son utilisation. Ne m'obligez pas à changer les implants", dit-il. Ce sont là les raisons pour lesquelles les autres technologies existantes n'ont pas été adoptées. Comme nous avons cette liste d'exigences formulées par les chirurgiens, ils ont eux-mêmes façonné tous les éléments fondamentaux de notre système et de notre produit. »

L'entreprise a pris de l'expansion avec Intellijoint VIEW, un outil de planification préopératoire sur le Web pour l'arthroplastie de la hanche et du genou. Armen Bakirtzian indique qu'il fournit aux chirurgiens des informations en temps réel, comme de l'imagerie du patient, pour prendre des décisions importantes, comme l'emplacement d'une emboîture ou d'une cupule pour un résultat optimal.

« Nous n'indiquons pas nécessairement la destination. Nous leur disons simplement où ils se trouvent pendant la chirurgie, explique-t-il. C'est un système de repérage chirurgical qui crée un plan pour chaque patient. Ce plan est ensuite transféré sans heurt vers nos systèmes de navigation en chirurgie pour assister le chirurgien pendant l'intervention. »

Intellijoint est devenu une entreprise phare de Medical Innovation Xchange, située à Kitchener-Waterloo, laquelle contribue à propulser les entreprises en démarrage grâce à des approches tout aussi novatrices pour transformer les soins aux patients.

Perspectives locales de Tim Rollins

ASSOCIÉ DIRECTEUR DE BUREAU ET ASSOCIÉ, FISCALITÉ, WATERLOO

Quels sont les exemples de réussite qui sont représentatifs de l'innovation de pointe, d'une exécution solide ou qui font figure de modèles?

Compte tenu de l'adoption rapide de l'IA, l'Université de Waterloo et Communtech cherchent activement à tirer parti des capacités uniques de la région de Waterloo afin de devenir un chef de file mondial dans le domaine.

Comment voyez-vous l'évolution de votre région du point de vue de l'écosystème?

La région de Waterloo est reconnue comme un leader en matière de sécurité qui accueille des entreprises comme Magnet Forensics Inc., BlackBerry, OpenText, eSentire, Arctic Wolf et bien d'autres. Grâce aux récentes annonces concernant les engagements du Canada à l'égard de la modernisation de la défense, la région est particulièrement bien placée pour collaborer avec le gouvernement fédéral. C'est aussi un foyer d'innovation dans le domaine des soins de santé, et il est clair que cela continuera de définir le succès de l'écosystème à l'avenir.



Un avenir différent commence par une façon de penser *différente*

Les leaders d'EY parlent des prochaines étapes des entreprises technologiques dans ce nouvel ordre mondial.

C'est l'heure pour le Canada de briller. Innovateurs technologiques. Acteurs de l'écosystème. Entrepreneurs et fondateurs. Il n'y a jamais eu de meilleur moment pour être audacieux et foncer.

Cette ère est indéniablement complexe.

À Davos, l'appel à l'action du premier ministre canadien, Mark Carney, était limpide. Son cri de ralliement a pressé le Canada – et les pays aux vues similaires – à tirer parti de cette période de bouleversement commercial, d'incertitude géopolitique et de perturbation macroéconomique. Partout au pays, les chefs d'entreprise et autres parties prenantes ont répondu présent avec fierté et enthousiasme, mais non sans une certaine appréhension – il est bien difficile de ne pas s'inquiéter de la suite des choses.

Chez EY, les leaders de tous les secteurs et de toutes les gammes de services restent fermes – ils conseillent tous aux clients (y compris aux grands noms technologiques et industriels) de continuer.

Or, la situation géographique n'est qu'un volet de l'expansion mondiale. Il faut une stratégie. Les entreprises technologiques en particulier doivent acquérir une fine compréhension des lois locales et des accords commerciaux pour établir des infrastructures infonuagiques, appliquer des règles complexes en matière de propriété intellectuelle et de protection des renseignements personnels, et adopter des cadres fiscaux peu familiers pour des abonnements logiciels.

Que recommandent-ils?



MAURICIO ZELAYA

ASSOCIÉ ET LEADER
NATIONAL, ÉCONOMIE,
EY-PARTHENON CANADA

mauricio.zelaya@parthenon.ey.com

ALORS QUE LES LEADERS DÉLIBÈRENT SUR LE DÉPLOIEMENT DE CAPITAUX pour soutenir des projets canadiens et diversifier nos relations, les chiffres sont clairs pour Mauricio Zelaya. Selon lui, la question de la diversification se joue sur deux grands fronts : les chaînes d'approvisionnement et les destinations d'exportation.

« Ce que l'on a vu relève davantage de la diversification. Cela ne signifie pas de délaisser complètement les États-Unis, seulement d'en être moins dépendants. Sous le simple aspect de la chaîne d'approvisionnement, vous devez établir un équilibre entre les coûts et la fiabilité. Il ne s'agit pas d'abandonner le marché américain, mais de gérer le risque de façon proactive. Un large éventail de possibilités s'ouvre aux organisations qui atteignent cet équilibre, notamment une combinaison stratégique de projets de développement national, de relations de travail, de voies et de débouchés à l'étranger. Lorsque vous aurez l'habitude de le faire, vous procéderez plus rapidement chaque fois que vous accéderez à l'un de ces nouveaux marchés et l'intégrerez à votre modèle d'affaires. »

ET POUR LE CANADA?

À un plus haut niveau, Mauricio Zelaya espère que les grands projets de développement national allègent les processus pour aider les entreprises canadiennes à saisir les occasions dans cet environnement.



SHANE DUNN

ASSOCIÉ DIRECTEUR
POUR LE CANADA,
EY-PARTHENON CANADA

shane.dunn@parthenon.ey.com

LA TRANSITION VERS DE NOUVEAUX MARCHÉS EST PRIMORDIALE. Shane Dunn affirme qu'il est possible d'y arriver. Le fait de prioriser les bons piliers peut aider les entreprises canadiennes qui sont prêtes à étendre leurs activités dès maintenant.

« Les leviers de possibilités qui se présentent aux entreprises se répartissent en trois grandes catégories : l'origine des biens, la classification des biens et la valeur déclarée à la frontière. L'origine des biens est assez simple. Cela se résume à la proportion du produit qui a été cultivé ou créé ici (au Canada) et à la proportion issue d'activités réalisées dans d'autres pays. Par contre, cela se complique avec la classification des biens. Les entreprises doivent faire preuve d'une plus grande rigueur pour éviter des droits de douane plus élevés que prévu ou même courir le risque que leurs produits soient saisis à la frontière. »

Le compte à rebours est commencé pour l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) (qui doit expirer à la fin de ce printemps). Shane Dunn insiste aussi sur l'importance de bien saisir les nuances des accords de libre-échange d'ici et d'ailleurs.

« Il existe des règles d'origine bien précises liées à la classification des biens. Ces règles doivent être identifiées. C'est un long processus difficile à automatiser. Étant donné que la fabrication de certains produits est plus complexe, les entreprises doivent vraiment bien tout maîtriser pour gérer les risques. »

ET POUR LE CANADA?

Shane Dunn aimerait voir le pays continuer à briser les barrières à la diversification internationale, poussant les entreprises en mode survie à saisir le potentiel du moment.



“

En misant sur nos forces et en faisant appel à d'autres pour combler nos lacunes, nous réduisons les risques et créons une valeur exponentielle. Cette approche ouvre les marchés d'une manière telle qu'une entreprise aurait de la difficulté à y arriver par ses propres moyens.

ARRYN BLUMBERG

Chef d'équipe senior, Technologies, médias, divertissement
et télécommunications, et coresponsable de l'Alliance EY-Shopify
EY Canada

LA RÉSILIENCE DE L'EFFECTIF REPOSE SUR UNE STRATÉGIE

DE TALENTS DIVERSIFIÉS. Le monde évolue à un rythme fulgurant; avec l'IA, l'incertitude géopolitique et le paysage réglementaire en constant changement, les entreprises technologiques doivent bien définir les points de croissance essentiels.

« La dépendance excessive à une région ou à une population comporte un risque. Je reste optimiste. Les entreprises procèdent à des analyses d'impact sur la façon dont l'IA transformera leur effectif, et les talents et les compétences dont elles ont besoin et où elles en ont besoin. Les dirigeants doivent alors bien comprendre ce qui se passe réellement pour renforcer la résilience de leur entreprise dans ce marché. Plus précisément, ils doivent mieux comprendre les exigences complexes de conformité réglementaire transfrontalière et élaborer une stratégie de talents diversifiés et intégrés pour réussir à composer avec l'incertitude, tout en favorisant une croissance durable. »

ET POUR LE CANADA?

Comme l'a déclaré le premier ministre Carney à Davos : « Les alliés doivent se diversifier pour contrer l'incertitude. » Marwah Serag croit que le Canada est bien placé pour surmonter l'incertitude et devenir une place de choix pour les multinationales qui cherchent à étendre leurs activités et à accéder à un bassin de talents mondial dans leur région, où elles retrouveront des fuseaux horaires, des langues et une culture d'entreprise comparables. Les entreprises canadiennes ont besoin d'incitatifs supplémentaires pour réinventer notre approche stratégique et stimuler la croissance économique. Elle déclare espérer voir ce genre de projet de développement national continuer à mettre l'accent sur cette priorité.



MARWAH SERAG

ASSOCIÉE, SERVICES CONSULTATIFS,
GENS, FISCALITÉ, EY CANADA

marwah.serag@ca.ey.com

43° 40' 14" N

TORONTO

QUANTO
ET AUTOMATISATION
EN MILIEU DE TRAVAIL

MAVERIX PRIVATE EQUITY :
LA SOUVERAINETÉ EN JEU

LES CPA
FAÇONNENT
L'AVENIR

Q : Pourquoi Toronto, pourquoi maintenant?

R : Bien entendu, l'IA se démarque. Mais comme dans toute chose, c'est la manière dont une entreprise mise sur l'IA et tire le meilleur parti de son potentiel qui comptera. Je crois notamment que l'écosystème de Toronto est prêt pour le déploiement de l'IA dans les secteurs des technologies propres, des technologies financières et des biotechnologies.

“

Les mégatendances ne font pas que suivre une tendance; elles convergent. Ces changements nous forcent à modifier les façons de penser traditionnelles et à remettre en question les hypothèses sur les activités sectorielles, les décisions des consommateurs et les piliers de la société.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient à Toronto et pourquoi est-ce prometteur?

R : La longévité est une importante mégatendance. Sur bien des plans, elle reflète la convergence de nombreux aspects des affaires et de la vie. Déjà, nous constatons que des partenariats intéressants réunissent des universitaires et des entrepreneurs pour aborder la longévité à grande échelle, comme en témoignent les collaborations entre l'Université de Toronto et l'Institut Vecteur, la Schulich School of Business et Techstars Toronto, la University Health Network, SickKids et l'Université de Toronto, et ainsi de suite. Des partenariats autrefois peu probables voient aujourd'hui le jour pour transformer le potentiel de l'IA en solutions commerciales viables et en initiatives qui améliorent le bien-être et la qualité de vie. Il s'agit d'une tendance remarquable qui devrait continuer à produire des résultats positifs.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : L'accent mis sur l'accès au capital et la réduction des formalités administratives pourrait aider les entreprises en démarrage de Toronto à passer aux étapes ultérieures de la croissance. Les initiatives et les fonds d'investissement annoncés récemment aideront les fondateurs à retenir les meilleurs talents à Toronto et à faire croître leur entreprise au Canada.

Questions et réponses avec...

DANIELA CARCASOLE

ASSOCIÉE DIRECTRICE DE BUREAU -
GRAND TORONTO, EY CANADA

daniela.carcasole@ca.ey.com





Quand la souveraineté est en jeu

John Ruffolo, fondateur et associé directeur de Maverix Private Equity, est un genre rare d’investisseur de capital de risque qui allie expertise sectorielle et nationalisme.

Lorsque John Ruffolo affirme que nous sommes « dans la meilleure et la pire époque à la fois », il offre au secteur canadien des technologies une façon d’affronter le moment présent pour en ressortir plus prospère que jamais.

Selon John Ruffolo, malgré l’énorme agitation commerciale, le mot « souveraineté » a été utilisé, dans les hautes sphères gouvernementales, plus souvent au cours de la dernière année que la dernière décennie. Et selon lui, c’est une bonne chose.

« La population ne prenait pas réellement la mesure de ce que [souveraineté] voulait vraiment dire ou ne le comprenait pas jusqu’à ce que le nouvel arrivant à la Maison-Blanche nous fasse savoir très clairement ce qui se passe quand

on n’est pas maître de son destin », a affirmé John Ruffolo au cours d’un balado pour l’*Ottawa Business Journal*.

John Ruffolo accompagne les entrepreneurs chefs de file dans cette voie par l’entremise de son entreprise de Toronto, laquelle est axée sur la croissance et les perturbations fondées sur la technologie et investit dans des sociétés dont le chiffre d’affaires se situe entre 10 et 100 millions de dollars. Son entreprise se distingue également parce qu’elle ne se limite pas aux entreprises technologiques en démarrage, mais soutient aussi des entreprises traditionnelles dans les domaines de la santé, des services financiers et du commerce de détail.

John Ruffolo a longtemps œuvré au sein d’OMERS Ventures et y a joué un rôle déterminant ayant mené aux premiers investissements dans Shopify et Hootsuite. Il croit que la souveraineté est réellement une question de contrôle, que ce soit de nos chaînes d’approvisionnement,

“
Le nouvel arrivant à la Maison-Blanche nous a fait très clairement savoir ce qui se passe quand on n’est pas maître de son destin.

JOHN RUFFOLO
Fondateur, Maverix Private Equity

de nos données, de notre énergie ou des fonds qui appuient la transformation numérique.

« Nous devons vraiment faire en sorte d’encourager les détenteurs de capitaux à conserver leurs fonds au Canada parce que ce sera, en soi, une question de souveraineté, affirme John Ruffolo. Si vous souhaitez avoir des entreprises souveraines, il vous faut des capitaux souverains, ce qui veut dire, essentiellement, que les capitaux contrôlés en vertu des lois canadiennes doivent rester au Canada. »

Le bond de Quanto

Une entreprise en démarrage de Toronto souhaite faire pour la comptabilité ce que Zapier a fait pour l’automatisation des flux de travail.

Les propriétaires de petites entreprises sont connus pour porter plusieurs chapeaux, vendeurs, spécialistes du marketing et représentants du service à la clientèle, et lorsque cela comprend la comptabilité, l’entreprise en démarrage Quanto de Toronto est prête à s’en mêler.

Conférencière dans le cadre d’un concours de présentation d’affaires lors de l’édition 2025 de l’Elevate Festival, Dhruvi Shah, membre fondatrice de Quanto, a cité une étude révélant que les petites et moyennes entreprises (PME) typiques prenaient, en moyenne, six jours pour fermer leurs livres. Quelque 60 % d’entre elles utilisent des feuilles de calcul manuelles pour le faire. Il n’est donc pas étonnant, selon Dhruvi Shah, que 40 % des PME considèrent la tenue de livres comme leur plus grande faiblesse.

Quanto propose une IA agentive pouvant prendre en charge de nombreuses tâches de tenue de livres et de comptabilité courantes. Quanto peut également servir les petits cabinets comptables qui souhaitent croître et faire évoluer leurs affaires sans

se soucier des frais généraux traditionnels associés notamment à l’embauche d’un grand effectif.

Dhruvi Shah décrit Quanto comme étant une sorte de « Zapier pour les cabinets comptables », faisant référence à la plateforme d’automatisation des flux de travail connue pour sa capacité à se connecter à une myriade d’applications Web. De façon similaire, Quanto peut importer des données d’outils existants que les PME et les cabinets comptables connaissent et en lesquels ils ont confiance, y compris QuickBooks, PayPal, Shopify, pour ne nommer que ceux-là.

Si les agents d’IA de Quanto peuvent prendre en charge les rapprochements bancaires, déceler les écarts de trésorerie et effectuer d’autres tâches, selon Dhruvi Shah, les humains interviennent tout de même dans le processus en autorisant les changements importants.

CPA elle-même, Dhruvi Shah affirme que l’IA sera cruciale pour faire avancer la profession comptable et permettre aux personnes qui utilisent des plateformes comme Quanto de prendre de meilleures décisions. « Chaque chiffre raconte une histoire », affirme-t-elle.

Nouvelle partie, nouvelles règles : comment les CPA façonnent l’avenir grâce à la techno

Zahid Fazal et Stuart Hutchinson, d’EY, abordent l’incidence qu’aura l’IA sur la fonction finance.

Stuart Hutchinson a toujours considéré sa profession comme un catalyseur de changement. En tant que comptable professionnel agréé (CPA), il dirige les initiatives d’EY en matière de numérique et d’innovation au sein des groupes Audit et Certification. Il allie avec passion les connaissances des CPA et les technologies de pointe pour faire évoluer la façon dont les entreprises canadiennes réalisent des audits et obtiennent des renseignements d’affaires cruciaux.

« **En tant que CPA, nous sommes réellement à la croisée de la transformation des entreprises**, explique Stuart Hutchinson. **Au fil des décennies, nous avons changé la façon dont nous effectuons les audits en adoptant le numérique et l’analyse de données ainsi que toutes les possibilités qui accompagnaient ces transformations. L’audit numérique a ouvert la voie à d’autres façons de comprendre ce qui se passe en temps réel dans une entreprise. Aujourd’hui, nous poussons l’innovation vers l’avant et aidons nos clients canadiens à tirer parti des avantages de l’IA.** »

Zahid Fazal est associé directeur, Certification, d’EY Canada. Il donne une perspective d’avenir à la fonction finance en aidant les entreprises à tirer parti de l’IA et des nouvelles technologies pour renforcer la confiance, améliorer la prise de décisions et obtenir un rendement plus résilient.

Selon Zahid Fazal, une partie de cette évolution nécessitait d’être avant-gardiste. En 2022, EY a annoncé un investissement de plus d’un milliard de dollars américains à l’échelle mondiale dans sa plateforme technologique de prochaine génération pour le groupe Certification. En outre, la Société a procédé à un investissement initial de 1,4 milliard de dollars américains dans l’objectif de devenir l’organisation de services professionnels propulsée par l’IA de premier plan.

« **Tirer parti du plein potentiel de l’IA pour nos clients a vraiment nécessité que nous soyons notre propre “client zéro”. En 2025, plus de 75 % des professionnels d’EY au Canada maîtrisaient l’IA. Cette capacité interne nous permet de nous mettre à la place des clients et de vraiment comprendre ce dont ils auront besoin, non seulement pour employer l’IA, mais pour le faire de manière à ce qu’elle ait une incidence positive sur la productivité, la compétitivité, la résilience, la société et la croissance à long terme** », explique Zahid Fazal.

Ces principes s’appliquent notamment au travail d’innovation en audit de Stuart Hutchinson, lequel souligne les façons dont l’IA peut libérer des gens pour qu’ils se tournent vers des tâches moins manuelles de plus grande valeur, car selon lui, la véritable valeur va beaucoup plus loin.

« Les outils fondés sur l’IA que nous utilisons en audit aujourd’hui nous permettent de nous concentrer plus rapidement sur les domaines d’intérêt. Nous faisons plus que résumer les lignes directrices de la comptabilité et de l’audit afin de permettre à nos équipes d’effectuer leur travail différemment. Ainsi, les gens prennent de meilleures décisions, notamment en cette époque de volatilité et d’incertitude. »

Tout ce qu’EY élabore, en s’appuyant sur une approche axée sur l’humain, vise à faire participer les gens. Les solutions sont axées sur les CPA, plaçant au premier plan le jugement, l’expérience et les compétences irremplaçables de ces personnes, le tout soutenu par une puissante base d’IA.

« En tant que CPA, nous avons le devoir de maintenir la confiance dans les marchés des capitaux, affirme Zahid Fazal. À l’avant-garde du changement, nous associons des stratégies d’excellence axées sur la technologie à l’expertise des CPA et à l’innovation numérique. Cette association peut aider les entreprises canadiennes à prospérer, et cette évolution n’en est qu’à son début. »



ZAHID FAZAL
ASSOCIÉ DIRECTEUR,
CERTIFICATION,
EY CANADA
zahid.fazal@ca.ey.com



STUART HUTCHINSON
LEADER EN INNOVATION,
CERTIFICATION,
EY CANADA
stuart.hutchinson@ca.ey.com

“

J'adore ce pays. On peut parfois nous reprocher d'avoir un peu trop un esprit de clocher ou de manquer d'ambition. Il semble toutefois que les astres sont maintenant en train de s'aligner. Le réseau que nous sommes en voie de bâtir pourrait bien s'avérer un excellent outil de promotion. J'aimerais beaucoup qu'il y ait davantage d'entreprises canadiennes d'envergure mondiale qui rayonnent à l'échelle planétaire.

DAN GOLDBERG

Chef de la direction de Télésat

INNOVER À UN RYTHME FULGURANT

Dan Goldberg, chef de la direction de Télésat, est à la tête de cette entreprise technologique canadienne qui œuvre en faveur de l'émergence d'un nouveau type de souveraineté nationale.

Dans un contexte où le Canada fait la promotion de sa souveraineté numérique, Télésat s'emploie à réorienter le débat. Figurant au nombre des plus grands exploitants de satellites de calibre mondial, qui s'avèrent particulièrement performants sur la scène internationale, elle s'avère être aussi l'une des plus grandes entreprises canadiennes d'importance stratégique. Depuis plus de cinq décennies, Télésat construit les infrastructures sur lesquelles repose la transmission de communications sécurisées partout au Canada et ailleurs dans le monde. Créée par le Parlement en 1969, l'entreprise s'est vite démarquée en tant que leader en matière d'innovation, en procédant au début des années 1970 au lancement sur l'orbite géostationnaire terrestre du premier satellite de communication domestique à vocation commerciale du monde.

Il s'agit assurément d'une entreprise conçue pour répondre aux enjeux du moment.

Dans le contexte actuel marqué par l'intensification des tensions géopolitiques – surtout dans l'Arctique, où la sécurisation des communications et la préservation de la souveraineté numérique sont devenues des priorités nationales –, le gouvernement du Canada a décidé de faire de Télésat un partenaire stratégique, aux fins du déploiement de ses efforts de consolidation du dispositif de défense continentale et de la souveraineté nationale dans le cadre du Projet de communications par satellite améliorées – Polaire (PCSA-P). Ce projet rend compte de la démarche globale des autorités canadiennes visant à moderniser les capacités de NORAD, ainsi qu'à promouvoir la sécurité et la résilience des infrastructures de communication dans le Nord.

Par son leadership, Dan Goldberg a contribué au façonnement d’une telle vision. En qualité de chef de la direction de Télésat, rôle qu’il assume depuis 2006, il a participé aux efforts pour transformer cet exploitant de satellites géostationnaires en une entreprise d’avenir axée sur l’innovation, en accélérant le déploiement de ses solutions satellitaires en orbite terrestre basse (LEO) dans le cadre du programme Télésat Lightspeed qui est axé sur l’une des constellations de satellites LEO pour entreprises les plus évolués en cours de développement.

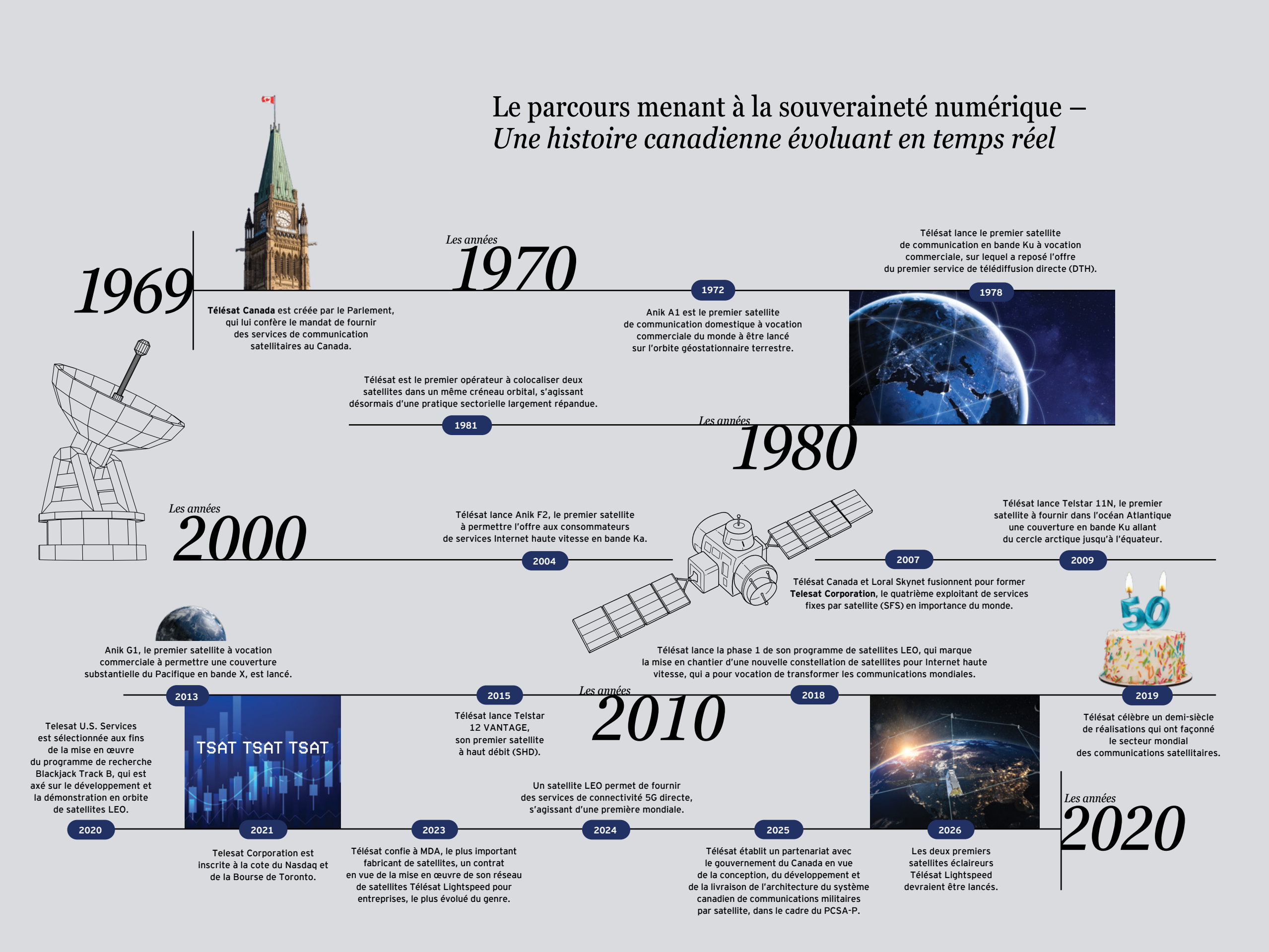
Depuis son inscription au Nasdaq et à la Bourse de Toronto, en 2021, l’entreprise n’a jamais cessé d’innover. Qu’il s’agisse de l’établissement de son partenariat avec MDA Space aux fins de la fabrication des satellites Télésat Lightspeed ou de son rôle grandissant dans la mise en œuvre d’une infrastructure numérique souveraine au Canada, Télésat fait désormais figure de fleuron national au rayonnement mondial, dans le contexte de la convergence entre les enjeux de souveraineté numérique, de renforcement de la sécurité dans l’Arctique et de concurrence mondiale.

C’est dans ce contexte que nous avons rencontré Dan Goldberg pour faire le point avec lui sur la façon dont son entreprise a su se réinventer, son point de vue quant à l’évolution du programme de renforcement de la souveraineté numérique du Canada et ce que représente la mise en œuvre, ici même au pays, de l’infrastructure nationale de télécommunications de la nouvelle génération.

BRIAN PETERSON (associé d'EY) Le programme Télésat Lightspeed est reconnu comme étant le plus important programme aérospatial de l’histoire du Canada, ce qui fait de nous un partenaire stratégique en matière de communications mondiales, un partenaire qui soutient les entreprises qui évoluent dans le secteur de la défense, l’exécution des opérations menées dans l’Arctique, les réseaux d’entreprise et les infrastructures des pays alliés.

Pour parvenir à cette étape de son évolution, Télésat a dû convertir son infrastructure de fabrication de satellites géostationnaires en une infrastructure de fabrication de satellites LEO. C’est le type d’agilité dont font preuve généralement des entreprises technologiques de bien moindre envergure.

Comment avez-vous fait en sorte que Télésat conserve sa culture organisationnelle au fil de son évolution, et dans quelle mesure cette culture a-t-elle joué un rôle important dans ses efforts pour stimuler sa croissance?



“

Depuis toujours, nos activités d’ingénierie sont profondément ancrées au pays, et beaucoup d’innovations sur lesquelles repose notre renommée mondiale ont vu le jour ici.

DAN GOLDBERG

Chef de la direction de Télésat

DAN GOLDBERG : Je crois que l’on a raison de dire que Télésat est la plus ancienne jeune pousse à avoir vu le jour au Canada. L’entreprise existe depuis des décennies, mais elle a été amenée à se réinventer à maintes reprises. La transformation du secteur de l’aérospatiale ne se produit pas du jour au lendemain, elle s’échelonne sur bien des années. Les entreprises qui ne parviennent pas à anticiper l’évolution de ce secteur pourraient bien se faire distancer par la concurrence.

Lorsque nous nous sommes lancés dans la production de satellites LEO, cela a suscité beaucoup de scepticisme, mais nous étions tout à fait convaincus que les clients souhaitaient pouvoir tirer profit d’une infrastructure de connectivité plus rapide, plus résiliente et à faible latence. Autrement dit, il s’agissait d’insuffler une mentalité de releveurs de défis dans une culture organisationnelle très encadrée et axée sur les activités d’ingénierie. Nous avons dû passer rapidement à l’action et revoir nos plans à plusieurs reprises, tout en restant concentrés sur nos activités d’exécution, notamment dans le contexte de la perturbation des chaînes d’approvisionnement et de la pandémie de COVID-19.

Couplée à une saine paranoïa, notre expérience nous a été utile. Nous avons toujours été des innovateurs très orientés clients. C’est ce qui fait le succès de Télésat depuis une cinquantaine d’années, et c’est ainsi que l’entreprise aborde ce nouveau chapitre de son histoire, en repérant rapidement les possibilités offertes et en faisant preuve de rigueur dans l’exécution de sa stratégie.

WARREN TOMLIN (associé d’EY) Selon moi, bien des gens sont portés à croire que les programmes aérospatiaux sont orientés vers l’avenir. Télésat est néanmoins forte de son histoire féconde, qui a commencé il y a de nombreuses années. Dans quelle mesure l’entreprise parvient-elle

à trouver un équilibre entre la préservation de ses acquis et ses aspirations, tandis qu’elle est amenée à se réinventer et à relancer ses activités?

DG Le secteur de l’aérospatiale est très encadré. Les entreprises qui y évoluent sont très peu enclines à s’exposer aux risques. Mais il arrive que des concurrents fassent irruption sur le marché, en faisant preuve d’une agilité doublée d’un esprit révolutionnaire. Nous devons alors intégrer un sentiment d’urgence, sans pour autant rompre avec notre passé et notre ADN.

D’une part, nous bénéficions de la maturité associée à l’établissement de relations de longue date avec notre clientèle. D’autre part, le secteur fait face à une disruption. Nous devons suivre une nouvelle feuille de route.

BP La constellation de satellites Telesat Lightspeed comprendra 198 satellites LEO à la fine pointe de la technologie. Nous savons que ces satellites destinés à être utilisés par des entreprises et des institutions de grande envergure suscitent d’ores et déjà l’engouement des clients, avant même leur lancement. Comment Télésat s’y prend-elle pour mener à bien un projet révolutionnaire d’une telle ampleur?

DG Tout au long de son histoire, Télésat a souvent fait œuvre de pionnier dans le secteur, et c’est un héritage important qui témoigne de sa capacité à toujours s’adapter, de façon à se démarquer de la concurrence. Une entreprise qui évolue dans un secteur qui se transforme année après année ne peut toutefois pas se reposer sur ses réalisations des décennies passées.

Je le répète : le nouveau chapitre de l’histoire de Télésat s’inscrit dans le prolongement de son ADN, tout en témoignant de sa volonté de rompre avec les modèles du passé lorsque l’évolution des marchés l’exige. La conversion de cette ancienne entreprise de fabrication de satellites géostationnaires en un exploitant de satellites LEO est le meilleur exemple que je puisse donner. Nous avons dû alors remettre en question nos hypothèses et repenser la conception d’anciennes solutions, tout en insufflant un sentiment d’urgence dans une culture organisationnelle très encadrée et axée sur les activités d’ingénierie.

Le juste équilibre repose sur un principe simple : nous nous appuyons sur les fondements historiques de l’entreprise, mais nous faisons en sorte qu’ils ne représentent pas un frein. Nous sommes fiers des réalisations sur lesquelles repose la réussite de l’entreprise, mais nous continuons de suivre de près l’évolution des besoins des clients et des avancées technologiques.

WT On peut se réjouir que Télésat déploie des efforts d’innovation au Canada, en s’engageant dans l’établissement d’un partenariat avec MDA Space et la réalisation d’investissements. Son investissement de 25 millions de dollars dans son nouveau campus de Gatineau, au Québec, se traduira par la création de propriété intellectuelle et d’emplois, ici même au pays. Que représente pour vous la présence de Télésat au Canada?

DG Il m’importe avant tout que la consolidation des activités de l’entreprise au Canada soit le reflet de son identité. Depuis toujours, nos activités d’ingénierie sont profondément ancrées au pays, et beaucoup d’innovations sur lesquelles repose notre renommée mondiale ont vu le jour ici. C’est pourquoi, lorsque nous avons décidé de prendre de l’expansion, en nous engageant dans la mise en œuvre du réseau de satellites Télésat Lightspeed et du campus de Gatineau, il ne s’agissait pas seulement d’ériger des installations. Il s’agissait aussi d’ancrer au Canada la production de la nouvelle génération de solutions génératrices de propriété intellectuelle et d’y créer des emplois de grande valeur nous permettant de conserver ici notre savoir-faire dans le domaine.

Comme je l’ai déjà dit, le succès de projets tels que celui de la mise en chantier des satellites Télésat Lightspeed repose nécessairement sur un bassin de main-d’œuvre spécialisée adéquat, des partenaires fiables et un écosystème solide. Le Canada réunit toutes ces conditions. Notre partenariat avec MDA en est un exemple formidable. L’entreprise a participé à certains des programmes aérospatiaux les plus avant-gardistes du monde. La collaboration entre Télésat et MDA favorise le renforcement de tout le secteur aérospatial canadien.

La présence de Télésat au Canada n’est pas que symbolique. Elle s’inscrit dans une stratégie. Nous faisons ainsi en sorte de tirer parti de technologies, de talents et de leaders canadiens, tandis que nous nous employons à renforcer les capacités sur lesquelles s’appuieront les administrations publiques, les entreprises et les infrastructures critiques nationales. J’en suis extrêmement fier.

BP Il est possible que Télésat en vienne à tirer seulement une partie de ses revenus de ses activités au Canada. Vous attendez-vous à ce que l’entreprise suscite énormément d’intérêt dans le secteur de l’aérospatiale, dans le secteur public et dans d’autres secteurs?

DG Télésat restera toujours une entreprise fondamentalement canadienne, mais les satellites Télésat Lightspeed suscitent une demande dans le monde entier. Sa clientèle est constituée

depuis longtemps d’organisations des quatre coins du monde et d’entreprises évoluant dans le secteur du commerce électronique interentreprises. Ce sont des entreprises de télécommunications, de services de mobilité et de transport maritime, ainsi que des compagnies aériennes et des administrations publiques, entre autres, donc d’organisations qui sont en pleine expansion, dans le contexte de l’avènement des satellites LEO.

Par ailleurs, nous observons un intérêt plus grand que prévu de la part de pays alliés et d’exploitants de réseaux d’entreprise qui doivent pouvoir s’appuyer sur une infrastructure de connectivité sécurisée et hautement performante. Avec le temps, les marchés internationaux en viendront effectivement à représenter une proportion beaucoup plus importante de nos revenus. C’est précisément pour cela que nous nous sommes lancés dans la mise en chantier des satellites Télésat Lightspeed, qui répondront aux exigences des entreprises et des administrations publiques des quatre coins du monde, et non pas seulement du Canada.

WT J’ai une dernière question pour vous. En 2026, la souveraineté numérique est au cœur des efforts du Canada pour promouvoir ses intérêts nationaux. Que cela représente-t-il pour Télésat et d’autres entreprises d’innovation?

DG J’adore ce pays. On peut parfois nous reprocher d’avoir un peu trop un esprit de clocher ou de manquer d’ambition. Il semble toutefois que les astres sont maintenant en train de s’aligner. Le réseau que nous sommes en voie de bâtir pourrait bien s’avérer un excellent outil de promotion. J’aimerais beaucoup qu’il y ait davantage d’entreprises canadiennes d’envergure mondiale qui rayonnent à l’échelle planétaire.

Point de vue d’EY Canada par



WARREN TOMLIN

Associé directeur, Technologies, médias, divertissement et télécommunications, EY Canada
warren.tomlin@ca.ey.com



BRIAN PETERSON

Associé, Technologies, médias, divertissement et télécommunications
brian.peterson@studio.ey.com

45° 24' 36" N

OTTAWA

TACTIQL ET LE SOLDAT NUMÉRIQUE

**H2 POUR AMÉLIORER
L'ENTRAÎNEMENT MILITAIRE**

**INVESTIR OTTAWA
ET LE SECTEUR
DES TECHNOLOGIES**

**QUANTO
ET L'AUTOMATISATION
AU TRAVAIL**

Q : Pourquoi Ottawa, pourquoi maintenant?

R : Au cours des deux dernières décennies, nous avons pu constater la véritable évolution de la ville d'Ottawa qui est passée du statut de Silicon Valley du Nord à celui de terreau fertile pour le commerce intégré axé sur la technologie. Des entreprises en démarrage remarquables, comme Shopify, Fullscript et d'autres qui font maintenant évoluer l'IA, ont transformé la façon dont nous fonctionnons dans le monde. Ottawa peut se targuer d'évoluer et affiche une nouvelle énergie différente de celle que nous avons connue par le passé. Siège du gouvernement fédéral, cette région constitue l'endroit idéal pour continuer à créer, à tester et à faire évoluer les technologies émergentes avec l'un des acheteurs les plus importants au Canada. Les possibilités sont innombrables pour les fondateurs et les bâtisseurs prêts à tirer parti de ces avantages et à innover davantage.

“
Selon moi, la prochaine grande innovation pourrait bien venir d'Ottawa. C'est une proposition emballante pour cet écosystème et pour ce pays.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient à Ottawa et pourquoi est-ce prometteur?

R : Il existe une tension positive entre l'innovation et les entreprises en démarrage à Ottawa. Ajoutons à cela le fait que les entreprises en démarrage à Ottawa peuvent rendre le gouvernement plus innovant et que le gouvernement peut donner à ces entreprises un accès dont elles ne disposent pas à certains marchés; il existe donc ici une dynamique unique qui peut accélérer le progrès.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : Beaucoup de choses ont été dites à propos de la souveraineté canadienne et de l'importance d'avoir une économie nationale. À Ottawa, nous avons cette rare occasion de contribuer à promouvoir ce changement. Nous disposons des compétences, du talent et des entrepreneurs courageux nécessaires pour créer des solutions pour des marchés hors des limites de notre ville, au Canada et dans le monde.

Questions et réponses avec...

WARREN TOMLIN

ASSOCIÉ DIRECTEUR DE BUREAU - OTTAWA,
EY CANADA

warren.tomlin@ca.ey.com





Établir l'orientation stratégique

Sonya Shorey, d'Investir Ottawa, sur l'unification du secteur des technologies de la défense du Canada

Dans l'hymne national du Canada, la phrase « Ta valeur protégera nos foyers et nos droits » peut prendre un nouveau sens alors qu'Ottawa espère devenir un chef de file des technologies de la défense. À la fin de 2025, la région de la capitale nationale a intensifié sa collaboration avec Investir Ottawa, dévoilant une stratégie globale visant à faire de la région le centre de l'innovation en matière de défense du Canada. Elle cherche à attirer des investissements de 3 milliards de dollars des secteurs privé et public pour l'innovation dans le secteur de la défense au cours des cinq prochaines années. Le Canada a promis à l'OTAN qu'il consacrerait 5 % de son produit intérieur brut à la défense d'ici 2035, soit 150 milliards de dollars. D'après Sonya Shorey, cheffe de la direction d'Investir Ottawa, il n'y parviendra que grâce aux contributions importantes d'entreprises qui développent de nouveaux produits et services qui seront adoptés par les organisations militaires et de sécurité publique.

Sonya Shorey a déclaré qu'Investir Ottawa s'est rapidement mobilisée en sensibilisant les parties prenantes au potentiel du secteur des technologies de la défense et aux besoins du marché. « Nous avons organisé de nombreuses tables rondes, en particulier dans des domaines comme la défense, la sécurité publique et la sécurité, qui, selon nous, offrent des possibilités importantes, lucratives et porteuses pour Ottawa de s'imposer comme un carrefour de l'innovation en matière de défense nationale », dit-elle. Parmi les piliers de la stratégie, mentionnons un engagement à aider les entreprises à obtenir des mandats en recherche et développement (R et D) et des contrats de sous-traitance dans le cadre de programmes nationaux de recapitalisation, à mettre en œuvre de nouveaux programmes de recherche et à bâtir une infrastructure souveraine sécuritaire. « Les grappes les plus importantes du pays sont ici et nous sommes une terre d'accueil pour les entreprises de toutes sortes spécialisées en défense, en sécurité publique et en sécurité qui ont une expertise dans le domaine des drones, de la robotique de pointe, de l'IA et dans une multitude d'autres technologies essentielles pour soutenir ce secteur particulier et doter nos forces des capacités dont elles ont besoin », dit-elle.

ASSURER LA DÉFENSE DU TERRITOIRE

Comment la capitale se prépare pour l'essor du secteur des technologies de la défense

Longtemps un carrefour pour les entreprises de technologies de la défense, Ottawa enregistre déjà une croissance importante alors que les entreprises cherchent à tirer parti de l'engagement renouvelé en matière de défense du gouvernement fédéral. Parmi les précurseurs, Thales Canada, une filiale du géant de la défense française. Pour renforcer sa position locale, Thales procède au transfert de travailleurs de trois de ses bureaux vers une nouvelle installation de 112 000 pieds carrés à Kanata. Selon Carla Salci, vice-présidente, Stratégie et relations avec les gouvernements, Thales Canada, l'expansion de l'entreprise, y compris l'embauche d'une douzaine de nouveaux employés au cours de la prochaine année, est représentative de l'augmentation de la demande pour ses produits en défense, en identité numérique et en cybersécurité. Parallèlement, la multinationale norvégienne Kongsberg agrandit son bureau de Kanata et prévoit

embaucher de nouveaux employés. Sa filiale canadienne, fondée à Ottawa en 1992 sous le nom de Gallium Visual Systems, a mis au point son logiciel phare de visualisation géospatiale TerraLens à Ottawa. Elle a élargi sa gamme de produits pour y inclure un logiciel de simulation et de pilotage de drones pour des clients comme les Forces armées canadiennes. L'entreprise Area X.O à Ottawa intensifie également ses activités. L'installation de 1 850 acres est munie de réseaux 5G et d'une piste d'essai de 16 kilomètres, ce qui en fait un site d'essai idéal pour les véhicules autonomes, les drones et d'autres produits de défense et de sécurité de prochaine génération. **INVESTISSEMENTS DANS LES SEMI-CONDUCTEURS** Un nouvel élan visant à renforcer la chaîne d'approvisionnement canadienne en haute technologie, en particulier dans le domaine des semi-conducteurs et des accélérateurs en mémoire, transforme le marché. Ranovus, chef de file local de la fabrication de semi-conducteurs optiques, a annoncé un investissement de 100 millions de dollars dans son installation d'Ottawa, un projet qui permettra de développer et

de déployer à grande échelle des semi-conducteurs optiques de pointe pour la prochaine génération d'infrastructure d'IA. Ce projet devrait créer 125 emplois en haute technologie, soit plus que le double de la main-d'œuvre actuelle de l'entreprise. La technologie spécialisée de Ranovus qui utilise la lumière pour accélérer le transfert de données est essentielle pour améliorer l'efficacité des centres de données qui alimentent les systèmes d'apprentissage automatique et d'IA modernes. Le Conseil national de recherches Canada a fait appel à un conseiller externe pour explorer les diverses options permettant d'améliorer le Centre de fabrication pour la photonique du Canada (CFPC). Ce centre est un atout important pour la R et D et la fabrication à l'échelle locale, étant donné qu'il est la seule installation de fabrication de substrats semi-conducteurs de phosphure d'indium composés de bout en bout au Canada. Selon certains, le CFPC pourrait être le « champion des logiciels d'IA de l'avenir » et renforcer la réputation à long terme d'Ottawa en tant que carrefour mondial de l'innovation dans le domaine des semi-conducteurs et de la photonique.



EASE S'EN CHARGE

H2 met à profit la modélisation dynamique de scénarios pour améliorer l'entraînement militaire.

Pour remporter la victoire sur le champ de bataille, il faut beaucoup de préparation, mais les troupes ne savent généralement pas ce qui les attend. H2 Analytics change la donne en facilitant la création d'entraînements reposant sur des données. Établie en 2017, H2 a créé une plateforme appelée Exercise Architect Suite (EASE). La plateforme simule les conditions auxquelles les militaires ou le personnel d'application des lois seront exposés sur le terrain. Ces scénarios réalistes sont conçus pour tous les intervenants, du personnel sur le terrain à celles à la tête d'un poste de commandement. La plateforme a déjà été utilisée par les Forces armées canadiennes, les organismes de sécurité nationale et les alliés qui ont pu tirer parti de des 50 exercices d'entraînement et plus qu'elle regroupe. L'entreprise a depuis pris de l'expansion au Moyen-Orient.

Équiper le soldat numérique

TACTIQL donne un sens aux besoins de données du secteur de la défense.

Pour certaines entreprises en démarrage, le client cible est un consommateur ou une grande entreprise. Pour Michael Nelson, c'est un soldat numérique. TACTIQL a été créée en 2022, parallèlement au lancement de sa plateforme logicielle, Fulcrum, qui agit à titre de « traducteur numérique » des données issues de capteurs multimodaux, explique Michael Nelson dans une vidéo de présentation de l'entreprise. « L'évolution de la technologie n'est plus dictée par l'armée, mais par le secteur. Nos Forces armées doivent trouver de nouveaux moyens novateurs pour suivre le rythme, dit-il. Les technologies commerciales peuvent intégrer les innovations du secteur à la manière de mener les opérations, mais la plupart ne sont pas compatibles avec les systèmes militaires déployés. »

La plateforme Fulcrum est conçue pour rendre les choses efficaces, mentionne-t-il, en permettant aux soldats de se concentrer sur leur mission plutôt que sur la complexité technologique. TACTIQL a déjà vendu sa plateforme aux Forces armées canadiennes et au ministère de la Défense nationale. Elle a également obtenu un mandat important à l'international pour l'Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord (DIANA), son offre de service ayant émergé du lot de 2 600 offres des concurrents souhaitant avoir accès aux centres de tests de l'OTAN.



Michael Nelson, TACTIQL



INNOVATION CANADIENNE

Discrète. Modeste. Sobre. C'est ainsi que se définit, depuis des années, la culture des affaires au Canada. Mais, dans ce contexte volatil, les dirigeants d'entreprise affirment que le Canada doit désormais passer à la vitesse supérieure et se faire entendre - haut et fort.

ERIN BURY A ADOPTÉ le modèle d'affaires CANADIEN lorsqu'elle a cofondé Willful, une plateforme de planification successorale, en 2017.

« Se concentrer sur le marché canadien s'est révélé un atout pour nous, a déclaré Erin Bury. Nous avons conclu d'excellents partenariats, notamment avec une entreprise en démarrage de planification successorale basée aux États-Unis, qui est présente uniquement aux États-Unis, alors que nous nous concentrons sur le marché canadien exclusivement. Cela ouvre la voie à des possibilités de partenariats transfrontaliers. »

Les dirigeants de Willful ont activement recherché des vendeurs et des fournisseurs de logiciels canadiens, après avoir vu la dynamique commerciale changer. Cette vision opérationnelle est désormais inscrite dans les valeurs de l'entreprise qu'elle dirige avec son mari. Ils ont créé une plateforme technologique simple et abordable pour les gens qui préparent des testaments et des procurations. Ils sont fiers de voir la contribution de Willful à l'écosystème technologique du Canada.

“

Toutefois, nous devons continuer à créer un environnement propice aux affaires. Cela signifie de réduire les lourdeurs administratives, d'alléger la complexité réglementaire et de changer la façon dont nous faisons des affaires, puis d'annoncer haut et fort au reste du monde les progrès que nous avons réalisés.

SHAWN SIGESMUND

Leader de marché du groupe Consultation, Technologies, médias, divertissement et télécommunications, EY Canada

« Lorsqu'il a été possible de le faire, nous nous sommes tournés vers des solutions canadiennes, a déclaré Erin Bury. Nous avons fait appel à Ada, un fournisseur canadien de robots conversationnels propulsés par l'IA. »

C'est une vision à laquelle souscrit Lance Mortlock d'EY Canada. Associé directeur du secteur des produits industriels et de l'énergie de la Société, il est aussi l'auteur de deux livres sur la résilience des entreprises et la réussite en dépit de la volatilité. Lance Mortlock constate à quel point le Canada a réussi à se forger une réputation d'économie axée sur les ressources naturelles. Il s'empresse aussi de souligner les façons dont les fondateurs d'entreprises technologiques, ainsi que les alliés des secteurs privé et public, peuvent transformer de manière tout aussi convaincante l'image de marque du Canada comme pôle d'innovation.

« Ce pays devrait être une puissance, a affirmé Lance Mortlock. D'autres pays nous regardent et voient que nous disposons des ressources, tant humaines que minérales, nécessaires à l'électrification. Nous avons une main-d'œuvre très intelligente et très éduquée. Du pétrole, du gaz, de l'uranium. Il y a tant de raisons pour lesquelles nous pouvons passer de « fabriqué au Canada » à « créé au Canada ». Je suis optimiste à cet égard. Cependant, nous devons agir avec détermination et investir de manière intentionnelle dans l'écosystème technologique à l'échelle nationale afin de concrétiser ce potentiel. »

À la base, le Canada dispose d’assises solides pour soutenir une croissance axée sur l’innovation. Le pays s’est classé au 14^e rang de l’Indice mondial de l’innovation de 2024, sa meilleure performance en plus d’une décennie. Les universités canadiennes se sont hissées au quatrième rang mondial pour la qualité de l’enseignement, conférant ainsi un avantage concurrentiel aux entreprises.

Les multinationales du Canada génèrent quatre brevets de hautes technologies d’entités nationales sur cinq, ce qui témoigne d’importantes avancées en propriété intellectuelle. Qui plus est, le pays se distingue par son leadership en intelligence artificielle et par la présence de pôles établis de développement de l’IA à Toronto, à Montréal et à Edmonton.

Des réussites technologiques qui redéfinissent les secteurs prouvent que ce potentiel est bien réel. Shopify a lancé sa première plateforme en 2006, déclenchant un virage porté par l’innovation canadienne dans la façon dont les commerçants du monde entier achètent et vendent leurs produits. L’entreprise a réinventé l’infrastructure Internet essentielle au commerce, devenant ainsi un leader dans la conception d’expériences clients unifiées. En novembre 2025, les marchands de Shopify ont enregistré des ventes totalisant 14,6 milliards de dollars à l’occasion du Vendredi fou et du Cyberlundi.

Une question demeure : que faudra-t-il pour que le prochain Shopify canadien passe à un autre niveau, et au suivant? De la fragmentation à la collaboration, le Canada doit être plus audacieux sur le plan des technologies.

Depuis des années, les parties prenantes du pays tissent des liens pour solidifier l’écosystème technologique. Prenons NEXT Canada comme exemple. Depuis près de deux décennies, l’organisation met à la disposition des jeunes entrepreneurs talentueux de la relève les réseaux, les outils et les capitaux requis pour réussir. À titre de commanditaire principal, EY investit dans l’entreprise depuis le jour un, offrant du financement, du mentorat et du soutien au développement des relations, ainsi que l’aide de ses bénévoles. La Société collabore de la même manière avec de nombreux autres réseaux, tels que Communitex, allant au-delà de la collecte de fonds afin de mettre en relation les entrepreneurs technologiques avec le soutien nécessaire pour innover et étendre leurs activités.

Des initiatives intersectorielles comme celles-ci renforcent les progrès réalisés partout au Canada. Or, beaucoup estiment que le système lui-même doit être plus clair et plus cohérent pour susciter l’attention et attirer les investissements nécessaires pour amener l’innovation locale à un autre niveau.

Tyler Hamilton est un directeur principal du climat à MaRS, le plus grand centre d’innovation urbaine en Amérique du Nord. Il dirige les initiatives liées au climat pour les entreprises, les sociétés associées et les investisseurs, dont le programme phare « Mission from MaRS ». Il affirme qu’il est difficile de positionner efficacement l’écosystème du Canada en l’absence d’un organisme national de coordination capable de structurer le discours national sur l’innovation technologique.

« Il est difficile de définir une identité unique pour le Canada, tant les régions ont des priorités, et même des cultures entrepreneuriales, très différentes de celles de l’Alberta, de l’Ontario ou de la Nouvelle-Écosse », a déclaré Tyler Hamilton.

À titre comparatif, Israël, l’Estonie et Singapour attirent des investissements en se ralliant autour de campagnes et de structures institutionnelles uniques, se positionnant respectivement comme « nation de jeunes pousses », « société numérique » et « nation futée 2.0 ». Tyler Hamilton voit un avantage à cette approche, soulignant que le Canada se classe au deuxième rang mondial des entreprises de technologies propres, même s’il estime que le secteur demeure relativement méconnu à l’échelle internationale. Selon lui, la fragmentation des messages dilue ce genre de réussite qui passe inaperçue.

« La culture canadienne se caractérise par une certaine discrétion, a décrété Caroline Colongo, associée d’EY Canada qui dirige le groupe Consultation – Entreprises de la Société. Le Canada a tout pour rayonner à l’échelle mondiale. Grâce à nos talents, à notre capacité d’innovation et à notre résilience, nous devons mettre résolument nos forces en valeur et attirer les investissements de partout dans le monde. »

Caroline Colongo cite l’entreprise cliente Constellation Software comme une importante histoire de réussite canadienne qu’elle aimerait que le monde entier connaisse. Constellation acquiert, gère et met sur pied des entreprises logicielles sectorielles qui offrent des solutions spécialisées essentielles aux activités qui répondent à des besoins bien précis des clients. « C’est l’une des entreprises technologiques les plus prospères, et bien des gens ignorent que la solution novatrice qu’elle offre vient du Canada. J’estime qu’il faut un narratif collectif plus clair sur l’innovation qui prend forme ici afin de motiver les entrepreneurs qui font ce travail remarquable. »

Son collègue et associé d’EY Canada, Shawn Sigismund, en vient au même constat. Leader national du groupe Consultation – Technologie de la Société, Shawn Sigismund croit qu’en éliminant les silos et en encourageant les échanges entre les régions canadiennes, il est possible de stimuler davantage l’innovation. « Les chefs de la direction et les équipes de direction ont l’occasion de gagner en visibilité sous le drapeau canadien et de propulser le prochain OpenText. »

“
Le Canada a tout pour réussir à l’échelle mondiale. Grâce à nos talents, à notre capacité d’innovation et à notre résilience, nous devons mettre résolument nos forces en valeur et attirer les investissements de partout dans le monde.

CAROLINE COLONGO
Associée, Consultation – Entreprises, EY Canada

“
D’autres pays nous regardent et voient que nous disposons des ressources, tant minières que minérales, nécessaires à l’électrification. Nous avons une main-d’œuvre très intelligente et très éduquée. Du pétrole, du gaz, de l’uranium. Il y a tant de raisons pour lesquelles nous pouvons passer de « fabriqué au Canada » à « créé au Canada ».

LANCE MORTLOCK, PH. D.
Associé directeur, Produits industriels et énergie, EY Canada

Un récit mobilisateur mettant en lumière les avantages de s’établir au Canada – de Willful à Shopify – n’est qu’une partie de l’équation. Shawn Sigismund insiste sur la nécessité d’une proposition technologique forte, soutenue par un écosystème de financement et une culture de l’entrepreneuriat solides.

« Nous devons très certainement parler de ce qui passe ici, a affirmé Shawn Sigismund. Toutefois, nous devons continuer à créer un environnement propice aux affaires. Cela signifie de réduire les lourdeurs administratives, d’alléger la complexité réglementaire et de changer la façon dont nous faisons des affaires, puis d’annoncer haut et fort au reste du monde les progrès que nous avons réalisés. »

TROUVER LES RESSOURCES FINANCIÈRES NÉCESSAIRES POUR PROPULSER LES ENTREPRISES TECHNOLOGIQUES CANADIENNES

Au cours des quatre dernières années, de grands événements géopolitiques mondiaux et nationaux ont redéfini le financement de préamorçage et d’amorçage au Canada. En 2025, la Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA) a constaté que les investissements avaient chuté par rapport aux sommets atteints après la pandémie.

En effet, entre 2016 et 2020, en moyenne, 184 transactions ont été réalisées au Canada chaque année. Sur l’ensemble de cette période, le montant moyen investi s’est élevé à 287 millions de dollars. Depuis le nombre record de 387 transactions totalisant environ 1 milliard de dollars réalisées entre 2021 et 2023, le nombre et la taille des transactions ont reculé.

Plus largement, les activités canadiennes de recherche et de développement ont diminué. Elles représentaient 1,87 % du produit intérieur brut en 2022 et 1,81 % en 2024. C’est bien en deçà des moyennes du G7 et des pays de l’OCDE. Le nombre des demandes de brevets de haute technologie a chuté de 41,9 % entre 2012 et 2019, et les marchés nationaux de capital de risque se sont détériorés, le financement reculant de 34 % et les écarts de rendement se creusant.

Les flux de capitaux accentuent encore davantage l’écart de compétitivité. Le Canada a attiré du capital de risque

de 2,15 milliards de dollars au cours du premier semestre de 2025, par rapport à 162 milliards de dollars pour les États-Unis, ce ratio étant nettement supérieur à l’écart de population.

« Comme pays, nous devons nous efforcer de trouver un moyen d’attirer les capitaux et de démontrer que nous sommes ouverts aux occasions d’affaires, a déclaré Lance Mortlock. Nous devons aller à la rencontre des investisseurs et leur dire : apportez vos capitaux au Canada, investissez dans nos entreprises, vous serez récompensés. »

Pour Shawn Sigismund, en 2026, il sera possible de réaliser de tels progrès. Alors que les projets de développement national sont au cœur du budget fédéral de 2025 du Canada, le gouvernement intensifie ses investissements dans l’IA, l’informatique quantique et d’autres initiatives technologiques.

Les occasions sont bien réelles et, selon lui, le moment est venu de clamer haut et fort qu’il existe des possibilités canadiennes pour les entrepreneurs d’ici ainsi que pour les fondateurs et les investisseurs d’ailleurs.

« L’accès a toujours été plus facile à l’extérieur du Canada, explique Shawn Sigismund. Il s’agit toutefois d’une occasion bien réelle, les secteurs public et privé unissant leurs efforts pour éliminer certaines barrières et susciter encore plus d’intérêt. Au fil de cette évolution, nous devons transmettre le message au monde entier que le Canada est le meilleur endroit pour investir dans l’innovation. »

Point de vue d’EY Canada par

- 

LANCE MORTLOCK, PH. D.
Associé directeur, Produits industriels et énergie, EY Canada
lance.mortlock@ca.ey.com
- 

CAROLINE COLONGO
Associée, Consultation – Entreprises, EY Canada
caroline.colongo@ca.ey.com
- 

SHAWN SIGISMUND
Leader de marché du groupe Consultation, Technologies, médias, divertissement et télécommunications, EY Canada
shawn.sigismund@ca.ey.com

45° 30' 40" N

MONTRÉAL

OPTIMISATION
DES SYSTÈMES
DE CVC GRÂCE
À **BRAINBOX AI**

QUÉBEC TECH ACCÉLÈRE
LE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE

Wrk VOIT À L'EXÉCUTION
DU TRAVAIL

Q : Pourquoi Montréal, pourquoi maintenant?

R : Il existe de fortes synergies entre les entreprises en démarrage de Montréal et les grands centres de recherche. Le soutien croissant du gouvernement provincial y favorise également l'innovation. Par exemple, les objectifs climatiques et les investissements en infrastructure incitent les fondateurs à appuyer la transition énergétique et à développer des technologies propres.

“

Montréal demeure un pôle mondial de l'IA appliquée, surtout dans les domaines de la santé et des infrastructures.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient à Montréal et pourquoi est-ce prometteur?

R : La quantique – un sujet de plus en plus présent dans les discussions provinciales et nationales – occupe aussi une grande place à Montréal et, plus largement, au Québec. L'écosystème local attire des talents exceptionnels et des investissements considérables dans l'informatique quantique et les capteurs évolués, grâce à l'émergence de solides alliances entre la communauté universitaire et les fondateurs de jeunes pousses.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : Des investissements stratégiques en infrastructure peuvent assurément être bénéfiques pour les entrepreneurs et les fondateurs de Montréal et de la ville de Québec. Alors que le gouvernement met l'accent sur les réseaux numériques, l'énergie propre et le transport intelligent, les entreprises en démarrage du secteur des technologies d'ici auront assurément des possibilités à explorer. De nombreuses possibilités émanent aussi de la réglementation et des marchés publics. Grâce à la simplification des processus réglementaires et à l'élargissement de l'accès aux marchés, les jeunes entreprises peuvent saisir plus facilement les possibilités commerciales. En ce qui a trait aux relations entre les universités québécoises et les fondateurs d'entreprises, je pense qu'un financement accru des centres de recherche et des partenariats public-privé pourrait aussi stimuler l'innovation collaborative à Montréal.

Questions et réponses avec...

FRANÇOIS TELLIER

ASSOCIÉ DIRECTEUR DE BUREAU - MONTRÉAL,
EY CANADA

francois.tellier@parthenon.ey.com





Réunir nos forces pour accélérer le développement

Richard Chénier, de Québec Tech, nous parle de la nécessité de mobiliser l'écosystème des entreprises en démarrage pour stimuler le développement économique grâce à la croissance commerciale.

Richard Chénier est bien ancré au Québec. Mais quand il pense à l'avenir du secteur des technologies, son regard porte bien au-delà du Québec.

En tant que directeur général de Québec Tech, Richard Chénier dirige une organisation dont la mission est de promouvoir et de soutenir l'écosystème d'innovation local.

« Selon nos analyses, environ le quart de nos jeunes pousses sont liées aux sciences de la vie, qu'il s'agisse de la santé numérique, de la fabrication de dispositifs médicaux ou de l'IA et de la robotique, a-t-il indiqué. Mais l'examen du profil de nos bailleurs de fonds, en particulier les fonds de capital de risque, révèle que peut-être un ou deux d'entre eux financent des jeunes pousses, et seulement à des stades plus avancés. C'est comme avoir un grand nombre de joueurs de hockey sans aréna. »

Québec Tech change la donne en offrant des programmes et des ressources pour soutenir les entreprises en démarrage au stade précoce, de l'exportation ou de l'expansion. En 2024, l'organisme a reçu des contributions non remboursables de 800 000 \$ de Développement économique Canada (DEC) issues d'un programme de soutien régional de 16 millions de dollars. Québec Tech gère également un financement provincial de 9 millions de dollars visant à aider de jeunes pousses à prendre de l'expansion à l'échelle nationale.

« Jusqu'à il y a quelques années, la seule chose qui nous manquait, c'était un groupe de coordination ayant une vision stratégique de la manière de créer de meilleures conditions pour nos jeunes pousses, affirme Richard Chénier. Il est tout à fait possible de faire chez nous ce que la Corée, la Suède et l'Estonie ont fait pour mettre sur pied leur secteur des technologies et en accélérer le développement. »

Une partie de l'approche de Québec Tech consiste à s'éloigner des investissements continus en recherche et développement (R et D). L'organisation cherche plutôt à déterminer la valeur qu'une solution peut offrir à 80 % des clients potentiels. « Si vous offrez une solution personnalisée à chaque client, il sera impossible de passer à une plus grande échelle », explique Richard Chénier.

Québec Tech souhaite être une force fédératrice qui coordonne les relations entre les jeunes pousses et les fonds de capital de risque, ainsi qu'entre les incubateurs et les accélérateurs, afin de favoriser des relations plus fructueuses. C'est notamment pour cette raison que Québec Tech participe désormais à un mandat d'innovation plus large avec la Stratégie québécoise de recherche et d'investissement en innovation (SQRI²).

« Généralement, les entreprises en démarrage recherchent des clients, veulent répondre aux besoins du marché, et ont besoin de financement, d'expertise, d'un bassin de talents et d'infrastructures stratégiques, dit-il. Nous essayons d'aligner toutes les parties prenantes afin qu'elles travaillent mieux ensemble, et forment une communauté à l'appui de nos entreprises en démarrage. »

BrainBox AI énergise le secteur de l'immobilier commercial, un ajustement de température à la fois

Si vous faites partie de ceux qui n'ont pas à se soucier du bon fonctionnement du système de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC) de leur immeuble, vous le devez peut-être à BrainBox AI.

Comme l'a constaté le cofondateur et chef de la direction technologique Jean-Simon Venne en travaillant dans le secteur, les systèmes de CVC peuvent être adaptés en fonction des besoins d'un bâtiment existant, mais nécessiteront ultimement des mises à jour. C'est pour répondre à ce besoin qu'il a créé BrainBox AI. Les techniciens en CVC étant peu nombreux, les solutions de Jean-Simon Venne permettent aux systèmes de fonctionner de manière plus autonome.

« C'est un peu comme une automobile de F1 dont il faut constamment ajuster le moteur, explique-t-il. Vous pourriez avoir le meilleur pilote au monde, si vous ne disposez pas de mécaniciens pour ajuster tous les réglages de l'automobile, vous ne gagnerez pas la course. »

Par exemple, BrainBox AI peut prévoir si la température d'une pièce changera dans quelques heures et apporter les ajustements nécessaires en temps réel. Les bâtiments demeurent ainsi plus confortables, et les propriétaires peuvent réduire leurs coûts énergétiques.

« Quand on commence à utiliser l'IA, on passe d'un contrôle réactif à un contrôle prédictif, dit-il. Ce qui est remarquable avec l'IA, c'est qu'elle vous donne une prédiction juste. »

“

Ce qui est remarquable avec l'IA, c'est qu'elle vous donne une prédiction juste.

JEAN-SIMON VENNE

Chef de la direction technologique, BrainBox AI

En décomposant les flux de travail en tâches pouvant être déléguées à des personnes ou à des machines, ses produits offrent à ces entreprises un avantage tangible : la capacité d'accroître leurs activités et de répondre aux besoins d'une clientèle en expansion sans nécessairement assumer le coût d'effectifs supplémentaires.

« Le système pourrait déterminer que telle partie du travail peut être réalisée par un humain, telle autre par une [interface de programmation d'applications], et telle autre par un consultant tiers, explique-t-il.

Ce que nous avons appris, c'est que tous croient que leurs processus sont

personnalisés, mais en réalité, les éléments de base d'un processus sont tous plus ou moins les mêmes. »

Wrk offre désormais des fonctionnalités de cartographie des flux. Les utilisateurs peuvent glisser-déposer les étapes, sans égard à la façon dont elles sont complétées. Grâce à ses applications intersectorielles, les cas d'utilisation de Wrk vont de l'automatisation de la gestion des donateurs à l'atténuation des exigences de conformité, en passant par la production de rapports sur le bilan de santé en temps réel et la réduction de la charge administrative.

« De toute évidence, [l'IA] aidera les grandes organisations à devenir beaucoup



La plateforme ARIA de BrainBox AI a été sélectionnée parmi les meilleures inventions de 2024 par le magazine *TIME*, et l'entreprise offre ses services dans plus de 14 000 bâtiments commerciaux partout dans le monde. Malgré son succès mondial et son acquisition par Trane Technologies, l'entreprise tient à conserver à Montréal des fonctions comme la R et D, précise Jean-Simon Venne.

« Quand on pense à l'apprentissage profond et à bien d'autres percées marquantes des débuts de l'IA, tout cela vient du Canada, dit-il. Nous voulons continuer à repousser les limites de ce que l'IA peut faire, et nous le ferons ici même. »

“

L'IA peut aussi permettre aux petites et moyennes entreprises d'être plus concurrentielles.

MOHANNAD EL-BARACHI

Cofondateur de Wrk



David Li et Mohannad El-Barachi, cofondateurs de Wrk

L'AUTOMATISATION, UNE SOLUTION SENSÉE POUR LES PME

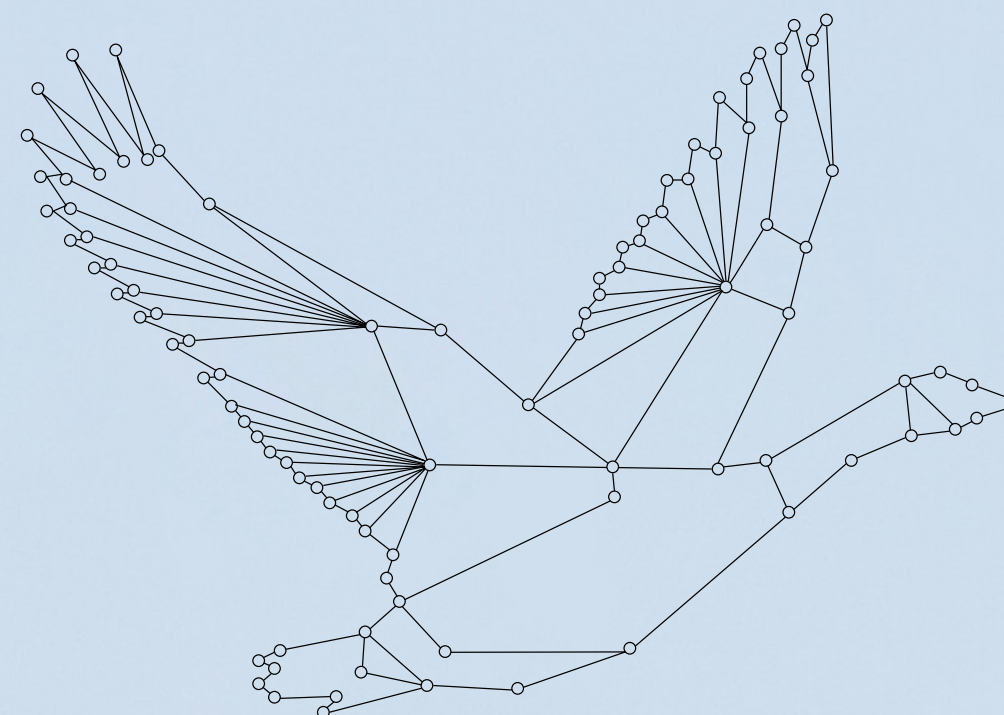
Les flux de travail propulsés par l'IA de Wrk soutiennent efficacement les entreprises en croissance.

Après avoir lancé deux entreprises, l'entrepreneur en série Mohannad El-Barachi a pris conscience que les plateformes commerciales fondées sur l'IA offertes sur le marché ne convenaient pas aux entreprises de taille moyenne comme la sienne.

Il a vu dans ce créneau vide sa prochaine occasion et a créé Wrk. Spécialisée dans les logiciels d'automatisation des flux de travail et les solutions commerciales fondées sur l'IA, Wrk propose des produits conçus sur mesure pour les entreprises de taille moyenne.

VENTS CONTRAIRES PERTURBATEURS : VENTS FAVORABLES POUR L'ENTREPRENEURIAT

Et si la perturbation n'était pas une difficulté,
mais une occasion à saisir?



LES FONDATEURS CANADIENS FONT FACE À UN TOURBILLON DE COMPLEXITÉ.

Malgré tout, des occasions se dessinent au cœur même des perturbations que le monde connaît actuellement. À bien des égards, tirer parti de ce potentiel nécessite une nouvelle perspective.

« Dans le passé, les fondateurs se sont concentrés sur le fait d'être meilleurs, plus rapides et moins chers [que la concurrence], explique Biren Agnihotri, chef de la technologie, EY Canada. Je crois que le moment est venu de mettre l'accent sur l'intelligence, la résilience et la stratégie. »

Selon une étude récente de la Banque de développement du Canada, bien que les facteurs de stress habituels pour les entrepreneurs, comme l'équilibre travail-vie personnelle, l'inflation et les taux d'intérêt élevés, diminuent tous d'une année à l'autre, d'autres augmentent. Les crises ou événements mondiaux ont augmenté de dix points en 2025, ce qui a eu une incidence sur les niveaux de stress et d'anxiété d'environ 37 % des entrepreneurs. Également en hausse : l'incertitude économique ou politique, qui a augmenté de cinq points pour toucher 47 % des personnes sondées, et la gestion des flux de trésorerie ou de la rentabilité, qui a augmenté de quatre points, déstabilisant 50 % des entrepreneurs.

“

Le bon écosystème peut aider les fondateurs à s’adapter à l’évolution de la conjoncture. On ne peut pas tout faire soi-même.

SYLVAIN GOLSSE

Leader, Commerce international, EY Canada

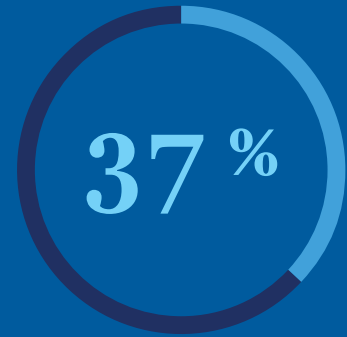
Selon Biren Agnihotri, cette complexité entraîne un besoin renouvelé pour les entrepreneurs d’adopter des façons de penser, de planifier et de travailler beaucoup plus agiles. « Les gagnants seront ceux ayant la capacité de s’adapter, de lancer un nouveau produit, d’accéder à un nouveau marché ou d’adopter une nouvelle technologie. »

Des changements radicaux aux régimes commerciaux et tarifaires, des bouleversements géopolitiques et l’incertitude économique ont marqué 2025. Mais cela s’est produit dans la foulée d’un cycle de cinq ans. De 2020 à aujourd’hui, les entreprises de tous les secteurs ont dû composer avec l’intégration de l’intelligence artificielle générative (IA générative), des phénomènes météorologiques extrêmes, les chocs subis par les chaînes d’approvisionnement, la « grande démission » et la pandémie mondiale. Ce parcours en montagnes russes a fait basculer les économies mondiales, et les entrepreneurs qui les alimentent, dans un contexte d’exploitation qui est à la fois non linéaire, accéléré, volatil et interconnecté (NAVI).

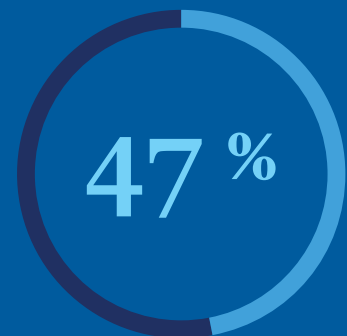
Mégatendance en 2025 : ce monde NAVI exige des dirigeants qu’ils adaptent la planification axée sur l’avenir, qu’ils analysent plus largement le contexte et qu’ils tiennent compte des interconnexions entre des forces disparates comme la technologie, la géopolitique et le développement durable. Pour en revenir à ce qu’affirme Biren Agnihotri, les fondateurs doivent désormais planifier non pas pour une seule, mais pour plusieurs visions de l’avenir. Ce faisant, la capacité d’adaptation s’intègre directement dans l’entreprise, permettant ainsi aux entrepreneurs de corriger le tir plus rapidement et de saisir les occasions au vol.

Paul Tucker partage cet avis. À titre d’associé directeur du groupe Consultation chez EY Canada, Paul dirige un groupe national de plus de 3 000 conseillers déterminés à aider les clients à faire croître leur entreprise, à optimiser leurs activités et à gérer le changement. Soutenant les organisations à toutes les étapes du parcours de croissance, il souligne l’importance d’adopter une approche plus générale pour cerner les possibilités et se préparer à plusieurs voies potentielles vers la rentabilité.

« De mon point de vue, compte tenu du contexte géopolitique actuel et de la rapidité de l’évolution technologique, particulièrement avec l’IA, nous devons adopter de nouvelles approches, faire en sorte que les entreprises et les solutions soient prêtes plus rapidement et aller au-delà de la voie traditionnelle et facile, comme dans la Silicon Valley, explique Paul Tucker. Et il y a peut-être d’autres domaines que nous devons explorer maintenant. »



niveaux d’anxiété des entrepreneurs en raison de crises ou d’événements mondiaux



ressentent les effets de l’incertitude économique ou politique



des entrepreneurs se sentent désemparés par les flux de trésorerie ou la rentabilité

“

De mon point de vue, compte tenu du contexte géopolitique actuel et de la rapidité de l’évolution technologique, particulièrement avec l’IA, nous devons adopter de nouvelles approches, faire en sorte que les entreprises et les solutions soient prêtes rapidement et aller au-delà de la voie traditionnelle et facile, comme dans la Silicon Valley. Et il y a peut-être d’autres domaines que nous devons explorer maintenant.

PAUL TUCKER

Associé directeur, Consultation, EY Canada

“

Les gagnants seront ceux ayant la capacité de s’adapter, de lancer un nouveau produit, d’accéder à un nouveau marché ou d’adopter une nouvelle technologie.

BIREN AGNIHOTRI

Chef de la technologie, EY Canada

UN RISQUE ÉLEVÉ PEUT ACCROÎTRE LA POSSIBILITÉ DE GAINS PLUS IMPORTANTS

Certes, aller de l’avant face à tant d’incertitudes peut être intimidant, même pour le fondateur le plus optimiste. Le rapport du Global Entrepreneurship Monitor de cette année révèle que, bien que de plus en plus de gens conviennent qu’il devient plus facile de démarrer une entreprise, la peur de l’échec les freine de plus en plus.

À l’inverse, il met en évidence un certain nombre de facteurs environnementaux essentiels pour soutenir l’entrepreneuriat : l’amélioration des cadres réglementaires, des politiques fiscales favorables, des écosystèmes publics/privés engagés et des investissements incitatifs. Bon nombre de ces facteurs gagnent déjà en popularité au Canada.

En prévision du budget fédéral de 2025 du Canada, le Conseil canadien des affaires s’est joint à un groupe de représentants sectoriels et d’autres représentants pour demander au gouvernement de s’engager à mettre en œuvre un programme de réformes structurelles favorisant la croissance. À la fin de l’année, le gouvernement fédéral avait lancé le Bureau des grands projets afin de prioriser les projets de développement national. Parmi ces priorités, mentionnons l’importance accordée à l’IA, à l’informatique quantique et aux technologies de pointe, ainsi que la rationalisation des processus et la réduction des formalités administratives pour le lancement de projets. Le budget proposait également des investissements comme un financement d’un milliard de dollars pour lancer une nouvelle initiative de catalyse du capital de risque et de croissance et des améliorations au programme de Recherche scientifique et développement expérimental (RS et DE), entre autres initiatives.

Ces composantes favorisent le contexte nécessaire aux entrepreneurs pour aller de l’avant malgré les perturbations. Pour Sonya Shorey, se tenir au courant de telles mises à jour revient à faire le plein du réservoir du fondateur. Sonya Shorey est présidente et chef de la direction d’Investir Ottawa, chef de file du développement économique dans les secteurs fondés sur les connaissances dans la capitale nationale.

Forte de plus de 25 ans d’expérience en leadership dans les domaines de la technologie, de l’entrepreneuriat et de l’investissement, elle a vu sa part de cycles économiques et de forces perturbatrices. Selon elle, la compréhension qu’a le fondateur de la façon dont chaque changement a une incidence sur l’entreprise et présente des possibilités est très importante pour la réussite à long terme.

« C’est très imprévisible dans le contexte actuel, surtout au sud de la frontière, affirme Sonya Shorey. Être agile, toujours sur ses gardes et rester au fait de l’actualité et de son incidence sur l’entreprise est devenu presque un aspect standard du modèle d’exploitation de l’entreprise. »

À cette fin, les fondateurs du secteur des technologies qui mettent leurs craintes de côté et tirent parti de ces possibilités pourraient bien constater que l’agitation peut constituer un tremplin vers une croissance durable.

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE : PROCHAINES ÉTAPES POUR LES FONDATEURS DU SECTEUR CANADIEN DES TECHNOLOGIES

Une attitude audacieuse n'est qu'une pièce du casse-tête. Pour s'adapter efficacement et progresser malgré une telle volatilité, les fondateurs devront faire les choses différemment à l'avenir. Par exemple, l'écosystème entrepreneurial devient de plus en plus important en période difficile. Alors que les entrepreneurs envisagent plusieurs scénarios d'avenir et différentes trajectoires, de nouvelles façons de collaborer, même avec des partenaires auparavant improbables, peuvent être un élément clé de la dynamique.

« Vous devez envisager avec qui vous travaillerez, tant sur le plan géopolitique que sur le plan technologique. Quelle est la vision à long terme? Tous n'ont pas la réponse, mais peut-être faut-il chercher des partenariats avec des organisations ou des entreprises plus matures », avance Sylvain Golsse, leader national, Commerce international, EY Canada.

Au cours de la dernière année en particulier, Sylvain Golsse a travaillé avec des organisations de toutes tailles et à toutes les étapes pour atténuer les inconvénients des perturbations commerciales et découvrir de nouveaux modes de croissance. Selon lui, redéfinir la collaboration peut être une bonne façon de faire face à une conjoncture imprévisible.

« Je pense que le monde évolue tellement vite que [la résilience] repose sur la capacité de s'associer à un écosystème, dit-il. Le bon écosystème peut aider les fondateurs à s'adapter à l'évolution de la conjoncture. On ne peut pas tout faire soi-même. »

Sylvain Golsse suggère aux fondateurs de se concentrer davantage sur les moyens de réunir deux ou trois entités différentes et de miser collectivement sur la direction que prendra le marché, que sur la quête d'une rentabilité rapide. Cela n'élimine pas la nécessité d'obtenir du financement; il s'agit plutôt d'accorder la même priorité aux partenariats qu'à la trésorerie.

« Il pourrait être intéressant d'explorer le financement non traditionnel et de chercher des entreprises ayant un solide leadership et de bonnes bases, puis de se soutenir mutuellement dans la croissance. »

Bien que chaque fondateur envisage le financement selon une perspective qui lui est propre, certains ont recours à leurs propres fonds pour conserver un contrôle total tandis que d'autres se tournent vers le capital-investissement, le capital de risque ou les instruments d'emprunt pour croître rapidement, choisir la bonne option pour les bonnes raisons compte pour beaucoup. Il n'y a pas de solution universelle pour prospérer dans un monde NAVI. Cette réflexion s'étend à la façon dont les entrepreneurs accèdent au capital.

Biren Agnihotri croit que les fondateurs devraient examiner les options de financement qui permettent à l'entreprise de se remettre de difficultés financières dans les 30 jours, plutôt que dans les mois ou les années à venir. « Vous devez commencer à examiner votre entreprise et déterminer dans quelle mesure elle est exposée, et quels sont les secteurs exposés. »

Les fondateurs voudront peut-être aussi remettre en question les mesures traditionnelles qui ne servent plus bien l'entreprise. Par exemple, l'atteinte d'un certain niveau de revenus mensuels récurrents pourrait être difficile étant donné les droits de douane qui changent tous les deux mois et les turbulences économiques qui se poursuivent. Si tel est le cas, il est temps de revoir l'ensemble des mesures.

Un tel exercice peut favoriser la flexibilité dont l'entreprise a besoin pour tirer parti des avantages des perturbations. Une étude canadienne révèle que, lors de bouleversements comme la pandémie, les nouveaux entrepreneurs sont plus motivés à démarrer une entreprise par nécessité que parce que l'occasion se présente.

Qu'il s'agisse de certains des plus grands constructeurs automobiles du monde qui ont été fondés pendant une récession au début du XX^e siècle ou de plateformes technologiques de premier plan lancées dans la morosité de la bulle technologique du début des années 2000, certaines des plus grandes marques d'aujourd'hui ont pris naissance dans l'adversité. Au Canada, le programme Le Grand Prix de l'Entrepreneur^{MD} d'EY a reçu 5 000 mises en candidature depuis 1994. Bon nombre de ces entreprises ont été fondées en période d'incertitude.

Plusgrade en fait partie. Le fondateur d'entreprise technologique Ken Harris a fait face à beaucoup de scepticisme lors de la création de Plusgrade en 2009, alors que la crise financière assombrissait beaucoup les marchés. Il a néanmoins persévéré, en ayant recours à la technologie pour démocratiser le voyage grâce à une solution révolutionnaire de surclassement en marque blanche qui s'intègre directement dans les systèmes de réservation des compagnies aériennes.

Qui plus est, en 2023, Plusgrade avait un chiffre d'affaires annuel de plus de 5 milliards de dollars. Un an plus tard, Ken Harris a été nommé Entrepreneur de l'année d'EY 2024 du Canada. Il avait établi une nouvelle norme pour 200 entreprises du secteur du voyage dans 60 pays.

Un tel cran entrepreneurial rend Paul Tucker d'EY enthousiaste quant à l'avenir du secteur des technologies au Canada, peu importe ce que réserve le contexte général. Paul Tucker travaille avec des entreprises de partout au pays pour favoriser la croissance comme les possibilités d'innovation. Et il mise sur les fondateurs canadiens.

« Ce que j'aime de l'ingéniosité canadienne, c'est le dynamisme collectif. Nous n'abandonnons tout simplement pas, affirme Paul Tucker. Nous avons la possibilité de transformer la multitude de changements que le marché a connus ces dernières années en une occasion pour le Canada. Lorsque les entrepreneurs canadiens allient la bonne stratégie et la bonne technologie à un leadership inspirant, des résultats extraordinaires en émergent. »

Point de vue d'EY Canada par



PAUL TUCKER
Associé directeur, Consultation,
EY Canada
paul.tucker@ca.ey.com



BIREN AGNIHOTRI
Chef de la technologie,
EY Canada
biren.agnihotri@ca.ey.com



SYLVAIN GOLSSE
Leader, Commerce international,
EY Canada
sylvain.golsse@ca.ey.com

Sur quoi repose une réussite?

Des perspectives éclairées, des technologies de pointe et le travail d'équipe. Mais plus encore, l'audace de façonner l'avenir en toute confiance.

Microsoft a décerné à EY le prix

Partenaire de l'année 2025
dans la catégorie pour intégrateur
de système du Canada.

Une reconnaissance dont nous sommes fiers.

Nous aidons les organisations telles que la vôtre à adopter l'entreprise agentive afin d'aller plus vite, de voir plus grand et de diriger en toute confiance.

Nous en sortons tous gagnants.

ey.com/fr_ca/alliances/microsoft

EY Façonner l'avenir
en toute confiance

 **Microsoft**

44° 39' 46" N

HALIFAX

VOLTA ADOPTE
UNE APPROCHE CENTRÉE
SUR LES FONDATEURS

COVE MET DES SOLUTIONS
À L'ÉPREUVE SUR LE TERRAIN

SANDPIPER VENTURES
LIBÈRE DES CAPITAUX ET
STIMULE L'INNOVATION

Q : Pourquoi Halifax, pourquoi maintenant?

R : Halifax est la ville où convergent des éléments qui importent plus aujourd'hui qu'il y a cinq ans : la souveraineté, la sécurité, les océans, l'énergie et la résilience. Ce qui a changé, c'est le recentrage des priorités nationales sur les capacités qu'Halifax possède déjà. On y trouve une solide présence navale, une base moderne de construction navale et de soutien, des capacités en sciences océaniques de renommée mondiale et un secteur technologique en croissance capable d'évoluer dans des environnements complexes et réglementés. Halifax est en bonne position pour saisir ce moment, puisqu'elle part avec une longueur d'avance. Le talent est présent. Les institutions sont en place. Les partenariats sont déjà à l'œuvre.

“

Le territoire, les politiques et les objectifs
sont alignés, ce qui donne à Halifax une véritable
capacité de contribution à grande échelle.

Q : Qu'est-ce qui s'en vient à Halifax et pourquoi est-ce prometteur?

R : La défense et l'innovation maritime ne fonctionnent pas en vase clos; ce sont des plateformes. Les technologies mises au point pour les opérations navales, la connaissance du milieu sous-marin, l'autonomie de l'IA et les matériaux de pointe sont de plus en plus à double usage, avec des applications pour la surveillance climatique, les infrastructures critiques, le transport maritime et l'énergie. Le talent aussi fait partie de l'équation. Halifax a toujours su attirer les talents. Et elle sait maintenant mieux comment les retenir. La croissance abordable, un travail enrichissant et le sentiment d'accomplissement constituent une combinaison puissante.

Q : Comment les priorités nationales peuvent-elles favoriser la croissance locale?

R : La croissance la plus efficace ne réside pas dans un financement ponctuel ou dans des investissements symboliques. C'est l'alignement qui fait la différence. Lorsque l'approvisionnement, la politique d'innovation, le perfectionnement de la main-d'œuvre et les agences régionales avancent dans la même direction, les conditions sont réunies pour que les entreprises prennent de réels risques, investissent localement et adoptent une vision à long terme. Le territoire, les politiques et les objectifs sont alignés, ce qui donne à Halifax une véritable capacité de contribution à grande échelle.

Questions et réponses avec...

PAMELA ACHENBACH

ASSOCIÉE DIRECTRICE DE BUREAU - HALIFAX,
EY CANADA

pamela.achenbach@ca.ey.com





Faire ses premiers pas!

Matt Cooper explique comment Volta rassemble des chefs d'entreprises en démarrage pour les aider à passer à l'action.

Matt Cooper entendait constamment le même commentaire de la part de ses pairs dans la communauté de fondateurs : les programmes d'accélération et de formation sont excellents, mais une fois les 12 semaines terminées, les gens ne savent pas quoi faire. Volta, dont Matt Cooper est maintenant chef de la direction, répond à cette interrogation en offrant des espaces de travail collaboratif, du mentorat et des ateliers afin d'aider les entreprises d'IA en démarrage de la région à croître et à faire évoluer leurs activités. Son facteur de différenciation? Volta privilégie une approche centrée sur les fondateurs, plutôt qu'un programme de formation traditionnel par cohorte.

« Nous voulions bonifier cette offre en donnant aux fondateurs un moyen de passer de la théorie à la pratique, et il existe très peu d'endroits qui le font, explique Matt Cooper. Tout notre personnel a de l'expérience comme fondateur ou responsable de la croissance d'entreprises en démarrage financées par du capital de risque, aussi ils comprennent ce que vivent les personnes qu'ils accompagnent. »

Volta a lancé des initiatives de concert avec des organisations comme l'Université de Dalhousie et le Halifax Partnership. Matt Cooper souligne l'importance de s'entourer d'experts capables de répondre aux besoins spécifiques d'une jeune entreprise spécialisée dans l'IA, plutôt qu'à ceux d'une entreprise de fabrication de dispositifs médicaux ou de matériel informatique, par exemple.

Cela nécessite notamment de mettre l'accent sur la valeur des interactions en personne. Depuis 2023, Volta accueille des résidents dans son pôle d'innovation du Centre Armoyan; un espace intentionnellement conçu pour permettre aux fondateurs de se réunir dans des espaces communs, plutôt que dans des lieux cloisonnés.

« Le centre est en fonction depuis seulement deux ans, indique-t-il, et déjà nous fonctionnons presque à plein régime. »

“

Tout notre personnel a de l'expérience comme fondateur ou responsable de la croissance d'entreprises en démarrage financées par du capital de risque, aussi ils comprennent ce que vivent les personnes qu'ils accompagnent.

MATT COOPER

Chef de la direction, Volta

Sandpiper Ventures bouscule l'environnement du capital de risque, une jeune entreprise dirigée par une femme à la fois

Sur la côte est du Canada, de jeunes entreprises innovatrices comme DeNova redéfinissent le littoral de même que l'avenir de toute une région.

DeNova met au point un moyen de convertir les gaz à effet de serre (GES) en protéines de grande qualité. En coulisses, Sandpiper Ventures apporte un soutien essentiel : DeNova a obtenu un financement de série A de 6,5 millions

de dollars, en partie grâce aux conseils stratégiques de Sandpiper pour mettre en place une facilité d'emprunt destinée à financer le fonds de roulement, la structuration du capital et plus encore.

Sandpiper est fondée sur la conviction que l'investissement dans l'innovation portée par des femmes est un puissant levier de croissance économique, de résilience sociale et de changement

systémique. L'équipe a joué un rôle clé dans l'élaboration du plan de financement de DeNova pour l'implantation de sa première usine.

« Nous intervenons dans l'un des derniers marchés de capital de risque encore sous-évalués, indique Cathy Bennett, cofondatrice de Sandpiper. C'est l'expérience pratique de la création de valeur. »

Sandpiper joue un rôle actif au sein des conseils de plus de 75 % des entreprises qu'elle finance. Selon Cathy Bennett, le capital de risque stimule des aspects comme la gouvernance, la commercialisation et la préparation en amont de la liquidité, au-delà

de la simple présentation d'informations financières. Il s'agit d'un investissement dans des femmes qui créent des solutions pour résoudre des défis réels pour les collectivités.

« Il existe cette perception que les entreprises d'Halifax sont dépendantes des subventions ou qu'elles évoluent dans des secteurs spécialisés ou à cycle long, dit-elle, ajoutant que l'absence de transactions de sortie notables accentue le défi. Ces obstacles s'estompent toutefois à mesure que les fondateurs démontrent l'intérêt du marché et l'efficacité du capital dans des secteurs où Halifax dispose d'avantages à l'échelle mondiale. »

Selon Cathy Bennett, Sandpiper est particulièrement optimiste quant aux perspectives du secteur des technologies d'Halifax pour les trois à cinq prochaines années.

« J'aimerais voir se renforcer les liens avec des investisseurs nationaux et internationaux et se multiplier les occasions pour que les jeunes entreprises trouvent des clients clés grâce à l'approvisionnement local et à des partenariats d'entreprise, dit-elle. L'écosystème peut offrir aux entreprises une base solide pour croître à l'échelle mondiale à partir d'Halifax. »



Melanie Nadeau,
chef de la direction de COVE



UNE APPROCHE APPROFONDIE DES TECHNOLOGIES DE POINTE

COVE aide les fondateurs, les investisseurs et les clients à mettre à l'essai de nouvelles idées.

COVE se décrit comme un « lieu où l'innovation fait progresser des solutions à fort impact, des fonds marins à l'espace. » Ses installations sont plus que prêtes à accueillir et à accélérer la prochaine vague d'innovateurs en technologie de pointe.

Située dans le port d'Halifax, COVE occupe une ancienne installation de la Garde côtière canadienne. Avec ses bureaux traditionnels, ses ateliers de prototypage, ses laboratoires et ses jetées en eau profonde, COVE offre un environnement unique, renforcé par des programmes de réseautage, de mentorat et de financement d'entreprise.

En combinant les infrastructures physiques et l'expertise sectorielle, COVE soutient les entrepreneurs qui œuvrent dans des environnements

complexes, souvent rigoureux, où les équipements scientifiques sont essentiels. À cela s'ajoutent d'importants besoins de capitaux et les risques s'y rattachant.

« Avec nos programmes et services, nous cherchons avant tout à réduire ces risques et à accroître la capacité de nos clients à diminuer leurs coûts, explique Melanie Nadeau, chef de la direction de COVE. Et grâce aux entreprises et aux partenaires avec lesquels nous travaillons, nous pouvons le faire à grande échelle. »

COVE répond surtout aux besoins de petites et moyennes entreprises, d'entreprises en démarrage et d'entreprises établies du secteur maritime et de la défense, y compris celles qui sont axées sur les technologies à double usage, les solutions climatiques, l'énergie et les infrastructures extracôtières.

À quoi cela ressemblera-t-il dans la pratique? Stella Maris : un banc d'essai pour les instruments de marine qui comprend une zone d'essai à quai, un centre d'opérations côtier et un accès en tout temps à un portail de données.

« Le banc d'essai permet aux entreprises d'accélérer le développement de leurs technologies, comme les capteurs, les caméras vidéo ou l'acoustique sous-marine, explique Melanie Nadeau. Ainsi, elles n'ont pas besoin d'affréter un bateau pour faire ces essais sur l'eau. »

La journée de démonstration de COVE, tenue annuellement en juin, réunit souvent plus de 500 participants qui font la démonstration d'équipements sur l'eau ou sous l'eau.

« Les investisseurs et les clients éventuels peuvent interagir avec les équipements. On est loin de la foire commerciale », ajoute-t-elle.



ASSURANCE

ACTIVATION

ALIGNEMENT

CIBLE

LES QUATRE HORIZONS DE PRÉPARATION À L'IA

Comment les dirigeants peuvent passer des projets pilotes aux avancées concrètes

En 2026, nous n'avons pas de problème avec l'IA. Nous avons une occasion de nous positionner comme chef de file. Le défi n'est pas de déployer des modèles et des agents. Nous devons plutôt aller au-delà du stade des démonstrations de faisabilité pour intégrer l'IA aux activités de l'entreprise. Beaucoup de choses ont été dites sur l'IA au cours des dernières années. Peu importe où se situent les dirigeants, entre

pessimisme et enthousiasme, une vérité s'impose : résister à l'IA sera aussi inefficace que d'essayer de freiner la marée. À l'avenir, les vrais gagnants de l'intelligence seront les dirigeants qui, plutôt que de choisir entre humains et machines, rapidité et sécurité, et innovation et responsabilité, sauront conjuguer ces forces. Seules les organisations bien préparées à l'IA pourront en tirer les bénéfices.

LA PRÉPARATION À L'IA N'EST PAS UN JALON, MAIS UNE MANIÈRE D'ÊTRE QUI SE CONSTRUIT AU FIL DU TEMPS
Comme l'oxygène, l'intelligence deviendra de plus en plus omniprésente et imperceptible, mais son absence sera ressentie immédiatement.

Le problème :
De nombreuses organisations mesurent les progrès de l'IA dans le cadre de projets pilotes, de déploiements ou de cas d'utilisation. Le véritable test, c'est de faire en sorte que l'IA s'intègre au travail réel, plutôt que d'être à l'état de projet pilote.

La perspective :
L'IA ne remplacera pas les dirigeants, mais révélera si leur leadership repose sur un bon jugement ou sur l'autorité.

Le plan :
Utiliser les quatre horizons de préparation à l'IA

H1	H2	H3	H4
CIBLE	ALIGNEMENT	ACTIVATION	ASSURANCE
Mentalité axée sur l'IA	Jeter les fondations	Transformer le travail	Renforcer la confiance

Le mot clé dans « technologie émergente » est « émergente »
Depuis des décennies, les dirigeants entendent dire que la prochaine percée sera LA technologie qui changera tout. D'après mon expérience, l'un des plus grands défis liés aux technologies émergentes est rarement la technologie elle-même, mais notre volonté d'accepter ce caractère émergent comme un fait.
L'arrivée de l'IA a causé la panique. La même réaction s'est produite quand Internet est apparu, quand la photographie numérique a menacé la pellicule, quand la diffusion en continu a transformé la musique et le divertissement. Des secteurs entiers ont craint l'effondrement, mais en réalité, la plupart ont plutôt évolué. L'histoire a démontré que ceux qui accueillent le changement et repensent leurs activités s'en tirent beaucoup mieux que ceux qui résistent.
L'IA est fondamentalement différente. Les technologies antérieures ont changé ce que les organisations pouvaient faire. L'IA bouleverse leur façon de penser. Elle transforme la manière dont l'information est

produite et diffusée, et modifie ainsi la façon de poser un jugement et de le défendre.
Plus tôt dans ma carrière, j'ai dirigé des laboratoires d'IBM en Amérique du Nord, à l'époque où l'entreprise repoussait les limites de l'intelligence machine, et où son ordinateur Watson en révélait les capacités à l'émission *Jeopardy!*. En interne, nous parlions plutôt d'intelligence augmentée. Ce choix de terme ne relevait pas que de la sémantique. Il renvoyait à ce qui resterait lorsque l'intelligence augmentée serait vraiment installée : la créativité, la curiosité et le discernement.
Pour les dirigeants, la question se pose désormais clairement. Sommes-nous prêts pour l'IA?
Les horizons de préparation à l'IA
La plupart des organisations ont de la difficulté avec l'IA non pas parce qu'elles manquent d'ambition, mais parce qu'elles n'ont pas de moyen clair de voir où elles en sont, et comment les leaders doivent intervenir. Les horizons de préparation à l'IA offrent un parcours concret et éclairant.

H1

CIBLE - MENTALITÉ AXÉE SUR L'IA

Toute initiative fondée sur l'IA commence par la formulation d'hypothèses à l'égard de l'IA elle-même. Le rôle de l'IA est-il de remplacer le facteur humain dans le travail ou d'en augmenter la portée? Peut-on automatiser le jugement, ou le renforcer grâce à de meilleures informations?

De nombreuses organisations abordent l'IA avec anxiété, comme ce fut le cas lors des révolutions précédentes. Elles craignent d'être remplacées, se concentrent sur les risques ou se hâtent pour l'adopter de manière superficielle. En adoptant une **MENTALITÉ FORTEMENT AXÉE SUR L'IA**, les leaders et les équipes concilient curiosité et prudence, en traitant l'intelligence artificielle comme une collaboratrice, et non comme une menace.

Les organisations dont la mentalité n'est pas très axée sur l'IA oscillent entre enthousiasme et peur et ne s'éloignent pas du stade de la démonstration. Une **MENTALITÉ AXÉE SUR L'IA** permet de déterminer si les gens font suffisamment confiance à l'IA pour l'utiliser, mais pas au point d'abandonner leur responsabilité.

CIBLE

L'opinion de l'IA que se font les leaders détermine la façon dont ils l'utilisent :

- en fait un outil qui augmente la portée du travail humain plutôt que de le remplacer;
- détermine la nécessité de maintenir un jugement humain;
- empêche l'oscillation entre enthousiasme et peur.

La mentalité détermine si une entreprise doit adopter l'IA ou y résister.

H2

ALIGNEMENT - JETER LES FONDATIONS

L'ALIGNEMENT, c'est là où intention et réalité se rencontrent. La mentalité seule ne suffit pas. La conviction sans alignement se transforme rapidement en frustration. **L'ALIGNEMENT** reflète la cohérence avec laquelle les données, les plateformes, l'architecture, le modèle opérationnel et les ressources humaines sont articulés autour de la façon dont l'intelligence devrait être utilisée à l'échelle de l'organisation.

La plupart des échecs de l'IA attribués aux faiblesses du modèle sont en réalité dus à une mauvaise préparation : données fragmentées, pipelines fragiles, accès et contrôles mal définis et systèmes fondés sur des principes désuets. La préparation à l'IA ne nécessite pas des données ou une architecture parfaites. Elle exige des fondations conçues dans un esprit de réutilisation, d'apprentissage et de changement.

De plus en plus, **L'ALIGNEMENT** passe par la commercialisation. De nombreuses organisations ont toujours du mal à tarifer les produits et services propulsés par l'IA, à définir un modèle économique durable et à mettre en marché des produits intelligents fiables et compréhensibles par les clients. Sans alignement entre la technologie, le modèle opérationnel et la stratégie de mise en marché, même les initiatives d'IA techniquement au point peuvent être difficiles à mettre en œuvre à l'échelle de l'entreprise.

ALIGNEMENT

L'intelligence ne peut pas reposer sur des fondations fragiles.

- Des plateformes de données conçues pour la réutilisation, non les démonstrations.
- Une architecture conçue pour l'apprentissage, et non la stabilité.
- L'importance de la préparation n'est ressentie que lorsque l'entreprise n'est pas préparée.

La conviction sans préparation se transforme rapidement en frustration.

H3

ACTIVATION - ACTIVATION ET TRANSFORMATION CONTINUE

Si la **MENTALITÉ AXÉE SUR L'IA** reflète l'orientation, et **L'ALIGNEMENT**, l'habilitation, **L'ACTIVATION** signifie la concrétisation. C'est à ce moment que les organisations cessent d'expérimenter l'IA pour en faire un outil de travail.

L'ACTIVATION n'est pas synonyme d'exécution dans le sens conventionnel. C'est un remaniement organisationnel continu. Les rôles changent. La prise de décisions se décentralise. Les boucles de rétroaction raccourcissent. De nouveaux points de friction apparaissent, non pas parce que la technologie est défaillante, mais parce que le travail lui-même se transforme.

L'activation met souvent au jour une anxiété latente. Comme dans les débuts de l'Internet, l'IA peut déclencher des comportements dictés par la peur : des correctifs à court terme, la résistance au vrai changement, ou encore une obsession pour les indicateurs au détriment d'une adoption fructueuse. De nombreuses organisations perdent un temps précieux en traitant l'activation comme un simple déploiement. Elles déploient l'outil, forment les utilisateurs et passent à autre chose. Mais l'IA ne se stabilise pas de cette manière. Elle continue d'apprendre, d'évoluer et d'influencer les comportements.

Si le modèle opérationnel ne change pas, l'IA ne changera pas non plus, peu importe la qualité de la démonstration.

ACTIVATION

C'est à ce moment que les façons de travailler commencent vraiment à changer.

- Les rôles, les décisions et les flux de travail sont revus.
- La transformation devient continue, et non épisodique.
- L'anxiété émerge non pas parce que l'IA échoue, mais parce que le travail change.

L'IA ne se déploie pas. Elle remodèle.

H4

ASSURANCE - LA CONFIANCE INTRINSÈQUE

À mesure que l'IA est intégrée aux décisions qui comptent – financières, opérationnelles et humaines – la question de la confiance ne peut plus être remise à plus tard. **L'ASSURANCE** reflète les mécanismes par lesquels la confiance se gagne au fil du temps, soit la responsabilité, la transparence, l'explicabilité et l'usage responsable dans la pratique, et pas seulement dans les politiques.

L'ASSURANCE n'est pas un frein à l'innovation. Elle est ce qui permet d'innover à l'échelle de l'entreprise. L'empressement sans confiance crée de la fragilité. La confiance sans utilisation est signe de non-pertinence. Les organisations qui traitent l'assurance comme un exercice de conformité en fin de parcours se retrouvent souvent à ralentir inutilement, ou à accélérer au point de perdre en crédibilité.

La confiance n'est pas quelque chose que l'on applique à l'IA. Elle se gagne à l'usage, et est renforcée grâce à l'intention claire des dirigeants.

ASSURANCE

Le déploiement repose sur la confiance, et non sur la rapidité.

- L'humain doit rester aux commandes.
- Les décisions doivent pouvoir être expliquées.
- La confiance se gagne à l'usage, et non par des politiques.

Sans confiance, l'intelligence stagne ou perd sa légitimité.

“
Les organisations
qui réussiront
ne seront pas
celles qui auront
les meilleurs modèles,
mais celles
qui s’adapteront.

WARREN TOMLIN
Associé directeur, Technologies, médias,
divertissement et télécommunications,
EY Canada

POURQUOI FAUT-IL METTRE L'ACCENT SUR LA PRÉPARATION À L'IA PLUTÔT QUE SUR UN MODÈLE DE MATURITÉ?

La plupart des cadres de l'IA promettent une progression par étapes (par exemple, ramper, marcher, courir), une approche souvent utilisée dans la transformation numérique. Cette approche présume de la stabilité, des trajectoires prévisibles et un état futur qu'on peut définir à l'avance. L'IA ne se comporte pas ainsi.

L'IA se manifeste de manière inégale, apprend en continu et remodèle le travail à mesure qu'elle est adoptée. La préparation à l'IA n'est donc pas un niveau à atteindre. C'est une condition qui se développe et se maintient.

Avec le temps, l'IA deviendra de moins en moins visible. Elle s'intégrera aux flux de travail, aux décisions et au jugement.

Les horizons de préparation à l'IA sont conçus pour cette réalité. Ils ne visent pas à certifier que les organisations sont prêtes, mais à aider les dirigeants à voir où l'alignement est solide, où il est fragile, et où leur attention est requise.

COMMENT LES DIRIGEANTS DEVRAIENT UTILISER LES HORIZONS DE PRÉPARATION À L'IA

Pour les chefs de la direction et les conseils d'administration, ces horizons ne constituent pas une évaluation technique, mais un outil de diagnostic à l'intention de l'équipe de direction. Bien utilisés, ils ne prescrivent pas de solutions. Ils mettent en évidence les défis que la direction doit relever.

- **Question relative à la MENTALITÉ AXÉE SUR L'IA :**
Partageons-nous une vision claire de la façon dont l'intelligence devrait façonner le jugement, la responsabilisation et la prise de décisions, ou réagissons-nous de manière tactique aux outils et aux tendances?
- **Question relative à l'ALIGNEMENT :** Nos données, nos plateformes, notre modèle opérationnel et nos talents sont-ils orientés de manière cohérente vers cette intention, ou finançons-nous des initiatives déconnectées, impossibles à mettre en œuvre?

- **Question relative à l'ACTIVATION :** L'intelligence change-t-elle la façon dont le travail est fait, ou est-elle confinée à des projets pilotes, à des démonstrations et à des présentations?
- **Question relative à l'ASSURANCE :** Alors que l'intelligence joue un rôle de plus en plus important dans la prise de décisions qui comptent, nous sommes-nous assuré que le système est digne de confiance, ou comptons-nous sur des politiques après coup?

Le plus souvent, ce n'est pas par manque d'ambition que les organisations prennent du retard dans l'adoption de l'IA. Elles tirent de l'arrière parce que les réponses à ces quatre questions manquent de cohérence, diffèrent d'une fonction de l'entreprise à l'autre et sont mises en œuvre à des cadences inégales. Les horizons de préparation à l'IA rendent ces lacunes visibles, mais ne les comblent pas toutes à la fois.

Les dirigeants qui ont un problème avec l'IA la traitent souvent comme une force externe à adopter, à contrer ou à régir. Les dirigeants qui réussissent la traitent comme une capacité interne qui remodèle la façon dont l'information est produite, diffusée et utilisée, et dont le jugement est exercé et assumé.

CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LES DIRIGEANTS

Nul besoin de prédire l'avenir de l'IA pour apprendre à vivre avec l'intelligence. Ce qu'il faut, c'est bâtir des organisations qui restent cohérentes à mesure que l'intelligence devient omniprésente et est intégrée à la prise de décisions au quotidien.

L'IA ne remplacera pas les dirigeants. Mais elle révélera si le leadership repose sur le jugement ou uniquement sur la position d'autorité.

L'intelligence augmentée n'est plus un concept historique, mais ressemble plutôt à une leçon inachevée. Le mot « artificielle » a longtemps été synonyme de distance entre l'intelligence humaine, dans laquelle nous avons confiance, et la capacité des machines, que nous craignons. À mesure que

l'intelligence est intégrée à la prise de décisions qui comptent, cette distance s'amenuise.

Les organisations qui réussiront ne seront pas celles qui auront les meilleurs modèles, mais celles qui s'adapteront. Internet n'a pas profité aux entreprises qui étaient seulement présentes en ligne, mais a récompensé celles qui ont revu leurs processus de prise de décisions et de création de valeur, et a pénalisé celles qui ont été trop rigides pour évoluer. Il en sera de même avec l'IA.

Les organisations qui tireront profit de l'IA seront celles qui passeront des projets pilotes aux applications concrètes optimisant la puissance du jugement humain, la capacité de la machine, la rapidité, la sécurité, l'innovation et la responsabilité.

À l'ère des machines intelligentes, la créativité, la curiosité et le leadership éclairé pourraient demeurer les atouts les plus solides, que l'intelligence ne remplacera pas, mais qu'elle mettra en valeur.

Point de vue d'EY Canada par



WARREN TOMLIN
Associé directeur, secteur Technologies, médias,
divertissement et télécommunications, EY Canada
warren.tomlin@ca.ey.com



BIREN AGNIHOTRI
Chef de la technologie,
EY Canada
biren.agnihotri@ca.ey.com

Des raisons d'espérer



Alors que nous concluons cette édition de *Direction nord*, une vérité s'impose :

l'innovation au Canada ne relève pas d'un seul acteur, mais bien de nos choix collectifs. La collaboration entre les secteurs, les gouvernements et les entrepreneurs n'est pas un idéal abstrait – elle constitue le socle même du progrès dans un monde en rapide transformation.

La dernière année nous a rappelé à quel point la conjoncture mondiale peut évoluer rapidement.

En 2025, les leaders canadiens du secteur des technologies ont dû composer avec des mesures commerciales protectionnistes, une dynamique géopolitique changeante et une pression constante pour croître et rivaliser à l'échelle mondiale – des réalités qui continuent de façonner le contexte dans lequel ils évoluent en 2026.

Malgré ces vents contraires, il y a lieu d'espérer. Des fondateurs bâtissent des entreprises malgré l'incertitude. Des entreprises en expansion gardent le cap quand la croissance plafonne. Et une nouvelle génération d'innovateurs choisit de rester, d'investir et de bâtir ici, au Canada. Leur ambition nourrit non seulement la performance des entreprises, mais aussi la résilience et la compétitivité de notre écosystème d'innovation.

Plus tôt cette année, au Forum économique mondial, le premier ministre Mark Carney évoquait une « rupture de l'ordre mondial » et la responsabilité croissante des puissances intermédiaires, dont le Canada, d'y répondre avec clarté et assurance. Son message, conjugué aux défis vécus par les entreprises canadiennes, mène à un constat sans équivoque : on ne peut plus dissocier la volatilité de l'économie mondiale des décisions prises au pays. Ces dynamiques redéfinissent aujourd'hui le paysage des politiques publiques au Canada et les conditions dans lesquelles évoluent les entreprises.

Alors que s'amorce le deuxième trimestre de 2026, l'heure n'est plus aux intentions, mais aux résultats. Après une année de transformation et d'ajustement des politiques, les dirigeants s'intéressent maintenant aux retombées concrètes. La question n'est plus de savoir si les gouvernements et les organismes de réglementation ont pris des mesures, mais bien si elles se traduisent en progrès réels pour l'innovation, l'investissement et la croissance dans une économie mondiale de plus en plus fragmentée.

Des programmes comme les encouragements fiscaux pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS et DE) témoignent d'efforts réels pour s'adapter

aux nouvelles réalités. Mais l'adaptation, à elle seule, ne suffit plus. Les progrès reposent désormais sur la capacité d'exécuter, de mesurer et d'agir avec audace : évaluer ce qui fonctionne, reconnaître ce qui doit être corrigé et ajuster le tir lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous. Dans un environnement concurrentiel, l'immobilisme n'est pas une option.

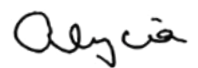
Cet impératif ne fera que s'accroître à l'approche de la révision prévue en 2026 de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM). Pour les fondateurs et les entreprises en expansion, l'ACEUM est bien plus qu'un simple accord commercial : il constitue un facteur déterminant de l'accès aux marchés, de la compétitivité et de l'aptitude à protéger et à commercialiser l'innovation canadienne. Les prochains mois mettront à l'épreuve la capacité du Canada à transformer une volonté commune en avantages durables, permettant à ses entreprises de croître et de rivaliser à l'échelle mondiale.

Cela dit, le succès à long terme du Canada ne repose pas sur un seul accord. Pour prospérer dans l'économie numérique, il faut continuer de bâtir de nouveaux écosystèmes, d'investir dans les talents d'ici et d'offrir au monde un environnement propice à la réussite des entreprises et des familles.

Nous devons également garder une vision claire des écarts qui persistent. Si 2025 a généré un élan réel, la compétitivité à long terme exigera des efforts soutenus : réduire les obstacles au commerce intérieur, moderniser la réglementation, renforcer le soutien à l'investissement en capital et accélérer la commercialisation de la propriété intellectuelle canadienne.

En 2026, l'histoire de l'innovation au Canada continue de s'écrire. Les récits présentés dans ce numéro témoignent d'une communauté technologique plus confiante, ouverte sur le monde et résolue à prendre les devants. EY est fière de contribuer à ce dialogue national, en apportant des points de vue éclairés, en encourageant une réflexion audacieuse et en accompagnant les leaders qui façonnent l'avenir.

Gardons le cap vers le nord. Posons de meilleures questions, accueillons de nouvelles voix et engageons-nous à renforcer la compétitivité du Canada. En poursuivant la collaboration à l'échelle de l'écosystème technologique – des fondateurs et entreprises en expansion aux investisseurs et décideurs publics – nous avons les moyens de transformer l'innovation en résultats concrets et de faire rayonner les idées canadiennes sur la scène mondiale.

 **ALYCIA CALVERT**

PRÉSIDENTE ET
CHEF DE LA DIRECTION,
EY CANADA

