



*L'internationalisation collaborative repose sur un principe simple : le réseau d'abord, les talents ensuite, le capital suivra. Henri-Paul Rousseau, co-fondateur du Réseau QG100 au Québec et ancien président de la Caisse de dépôt et placement, détaille comment ce club de dirigeants d'entreprises globales partage savoir-faire et bonnes pratiques pour accélérer leur croissance internationale.*

## **Henri-Paul Rousseau décrypte le modèle d'internationalisation collaborative du QG100**

**Jean-Christophe Gessler : Comment est née l'idée du Réseau QG100, Québec Global 100 entreprises ?**

**HPR :** En étudiant, au cours des années 2000, les moyennes entreprises qui réussissaient le mieux à l'international, j'ai pu constater qu'elles étaient souvent à la pointe de la technologie et de l'innovation produits. Elles attiraient les talents, étaient mieux informées, et affichaient une plus forte croissance et une meilleure compétitivité.

Les entreprises pensent souvent que si elles avaient du capital, elles attireraient des talents et bâtiraient des réseaux. Mon expérience montre plutôt l'inverse : la clé, c'est d'abord d'avoir un réseau d'informations et de contacts. C'est ce réseau qui permet d'attirer des gens talentueux, et c'est ensuite que le capital suit. L'idée était de réunir les entreprises qui ont compris cette équation, pour qu'elles s'entraident et partagent leurs expériences et leur savoir-faire à l'international, et créent ainsi une nouvelle dynamique.

**JCG : Comment cette idée s'est-elle concrétisée ?**

**HPR :** Lancée lors d'une conférence en 2007, l'idée a séduit plusieurs grandes entreprises, et Charles Sirois, qui symbolise au Québec la réussite à l'international, a accepté d'en devenir le leader emblématique. Durant un an, nous avons réalisé une vingtaine de focus groups avec des dirigeants de petites, moyennes et grandes entreprises exportatrices ou investissant à l'étranger, afin de mieux cerner leurs

problématiques. Le projet a été officiellement lancé en 2010, grâce au financement apporté par 17 entreprises fondatrices.

### **JCG : Quels sont les principes fondamentaux et les recettes du succès de ce réseau ?**

**HPR :** Nous avons voulu bâtir un réseau d'entreprises globales, et non un simple club d'exportateurs. La première condition d'adhésion est d'opérer sur au moins deux continents, avec des fuseaux horaires, des régimes réglementaires et fiscaux, des cultures et des langues différents : cette complexité de l'entreprise globale s'est révélée centrale, la réussite à l'international dépendant avant tout de la capacité à la gérer.

Deuxième principe fondamental : on ne devient pas membre de QG100 en payant simplement sa cotisation. Il faut être invité par un membre, puis approuvé par un comité de recrutement, par tous les autres membres et par le conseil d'administration, selon des critères exigeants en matière de performance et de croissance. Le réseau reste par ailleurs discret : il ne fait pas de lobby et n'accepte aucune sollicitation de fournisseurs. Il repose enfin sur la confiance et fonctionne grâce à un secrétariat efficace.

### **JCG : Quelles sont aujourd'hui la vision et la mission de QG100 ?**

**HPR :** QG100 veut contribuer à l'essor des entreprises performantes du Québec, en accélérant leur croissance durable à l'échelle mondiale. Sa mission est de favoriser l'échange de savoir-faire entre ses membres et de renforcer leur compétitivité internationale, grâce à un accompagnement pertinent et à des solutions inspirées des meilleures pratiques. Nous avons constaté que les entreprises ont surtout besoin des conseils d'une entreprise plus grande pour franchir certains caps ou négocier des transitions, une acquisition ou l'envolée des ventes d'un produit par exemple : c'est là que le réseau se révèle le plus utile.

### **JCG : Qu'est-ce qui fait la différence de ce réseau ?**

**HPR :** QG100 s'appuie d'abord sur la qualité de ses membres, tous dirigeants d'entreprises réalisant plus de 25 millions de dollars de chiffre d'affaires et établies sur plusieurs continents. Le réseau mise aussi sur la qualité de ses événements, organisés avec des conférenciers de premier plan. Il propose un programme pour les PDG, mais aussi un programme pour les cadres dirigeants, sur des thématiques comme le marketing, les ressources humaines, les finances ou la technologie, et il aide ses membres dans leurs démarches auprès des ambassades canadiennes et des organisations internationales dans les pays où ils opèrent.

QG100 travaille également sur des chantiers stratégiques : l'innovation technologique, la robotisation et le manufacturing 4.0, l'expansion internationale face à la redéfinition actuelle des règles du commerce mondial, ainsi que le recrutement et la fidélisation de talents de niveau mondial.

## Pourquoi et comment créer un réseau d'internationalisation collaborative

L'échange entre pairs est sans doute la manière la plus efficace de comprendre les facteurs qui limitent le développement international d'une entreprise. C'est en échangeant des expériences, en se confrontant à d'autres dirigeants, en observant leurs stratégies, que chacun peut dépasser ses propres limites. Rien de plus utile pour franchir un cap ou négocier une transition, acquisition, forte croissance, que de bénéficier des conseils de chefs d'entreprise ayant déjà vécu cette situation et connaissant les principaux facteurs de succès et les causes d'échec les plus fréquentes.

Les moyennes entreprises exportatrices et globales qui réussissent à l'international utilisent davantage de nouvelles technologies, créent plus de nouveaux produits, attirent des talents et engagent des managers internationaux. Mieux informées, elles affichent une plus forte croissance et une meilleure compétitivité, autant de qualités qui, réunies au sein d'un même réseau, créent une émulation vertueuse.

**La clé de la réussite : gérer la complexité.** Être une entreprise globale, c'est d'abord être capable d'opérer sur des continents différents, en gérant le décalage horaire, les différences de réglementation et de fiscalité, la diversité des cultures et des langues. Cette capacité à gérer la complexité constitue sans doute le premier facteur de réussite à l'international, et la question centrale qui fonde la communauté d'intérêt de ce type de réseau.

**Le réseau d'abord, les talents ensuite, le capital suivra.** Contrairement à l'idée reçue selon laquelle le capital permettrait d'attirer des talents et de bâtir des réseaux, l'expérience montre plutôt l'inverse : c'est d'abord le réseau qui apporte les informations sur les marchés, les produits et les personnes clés. Une fois ce réseau d'informations et de contacts constitué, l'entreprise peut attirer des talents, et le capital suit ensuite naturellement.

**Le réseau plutôt que des salons ou des rendez-vous ponctuels.** En France, l'idée dominante reste que l'exportation passe obligatoirement par la participation à un salon ou par des rendez-vous avec des acheteurs du pays cible. Dans les faits, les cartes de visite récoltées sur un salon ou les rencontres avec des acheteurs étrangers donnent rarement des résultats, faute de lien de confiance avec ces contacts ponctuels. Le networking, à l'inverse, donne accès à d'autres entreprises déjà présentes sur le marché visé, et donc aux bonnes informations et aux bons contacts, dans un contexte d'écoute favorable : le réseau peut ainsi constituer un tremplin efficace pour se projeter à l'international.

**Des critères de sélection exigeants.** Un réseau ou un club de dirigeants d'entreprises internationales sera nécessairement sélectif, fondé sur un projet commun et partagé, avec des objectifs clairs et des principes bien définis. S'il vise l'excellence, il se montrera exigeant sur la croissance et les performances de ses membres, et très attentif au recrutement de nouveaux entrants, dans une logique de confiance et de réciprocité.

**Apporter des services stratégiques de haut niveau.** Pour renforcer la compétitivité internationale de ses membres, le réseau doit leur apporter un accompagnement pertinent et des solutions inspirées des meilleures pratiques : événements, conférences, consultants de haut niveau, séminaires stratégiques, ateliers thématiques, travaux de recherche. Il peut ainsi proposer des services à forte valeur ajoutée qu'un membre isolé ne pourrait pas s'offrir seul, la création d'un grand événement annuel contribuant elle aussi à renforcer la cohésion et la dynamique collective.

**Un accès privilégié aux institutions.** La force d'un réseau tient aussi à sa capacité à faciliter, pour ses membres, l'accès aux services de l'État et des régions, aux organisations professionnelles ou aux ambassades dans les différents pays où ils opèrent.

**Réfléchir sur des axes stratégiques communs.** L'innovation technologique, la redéfinition en cours des règles du commerce international, le recrutement et la fidélisation des talents, mais aussi la transmission de l'entreprise, sont des sujets de préoccupation majeurs pour les dirigeants d'entreprises internationales. Autant de thèmes de réflexion sur lesquels le réseau doit aussi apporter des éclairages pertinents, issus des retours d'expérience de ses membres et des meilleures analyses internationales.