

Les Initiés

Épisode 6



« Tout tourne autour des humains, et les entreprises ne sont pas des humains. Elles sont un regroupement d'humains. Si je ne venais pas travailler pour vous afin de résoudre ce problème et que je ne voyais pas en vous le leader avec qui j'ai envie de travailler, comment pourriez-vous recruter les joueurs qui travaillent dans d'autres organisations qu'ils ne veulent pas quitter, et qui sont littéralement les meilleurs? Vous ne le pourrez probablement pas. »

Bienvenue à *Insiders*, une baladodiffusion où l'on présente les progrès les plus récents, les enjeux et les réussites en matière d'innovation et de technologie. En compagnie de leaders du secteur qui racontent leur histoire personnelle, nous donnons un visage humain à l'innovation et inspirons nos auditeurs à repousser leurs limites. Nous mettons en vedette des humains en chair et en os qui sont en train de façonner notre avenir à tous.

Marc

Bonjour, et bienvenue au balado *Insiders* de KPMG. Je m'appelle Marc Low et je suis chef du Centre Ignition de KPMG à Vancouver et l'hôte du balado. Mon invité d'aujourd'hui est Sid Paquette, qui dirige RBCx à la Banque Royale du Canada. À la RBC, Sid gère un portefeuille à quatre volets, celui des banques, celui des capitaux, celui des plateformes et celui du capital-risque. Vous dirigez donc une très, très grande équipe, si je comprends bien. Nous jetterons également un coup d'œil à l'aspect de son travail, qui consiste avant tout à façonner l'avenir de la RBC. Et comme ce travail a un grand effet d'entraînement sur l'écosystème technologique canadien, ça nous intéresse grandement. Sid, bienvenue à la baladodiffusion.

Sid Paquette

Merci de m'avoir invité. Je suis ravi de me joindre à vous.

Marc

Tout le plaisir est pour nous. Commençons par préparer la table. Lorsque vous êtes arrivé à la RBC, comment avez-vous

imaginé votre rôle auprès de RBCx, quelles étaient les attentes, que vous a-t-on demandé d'accomplir? Sans trop entrer dans les détails confidentiels, nous aimerions simplement comprendre comment vous entrevoyez votre portefeuille et la façon dont vous aiderez la RBC à innover.

Sid Paquette

Je vous répondrai avec plaisir. J'ai eu mes premiers contacts avec les gens de la RBC par l'entremise d'un très bon ami. Il avait accepté de rencontrer des personnes à la RBC pour leur faire part de ses observations. Il n'était pas question d'embauche à ce moment. Cet ami m'a demandé de rencontrer les gens en question pour qu'ils puissent faire appel à mes connaissances. J'étais très occupé à l'époque, j'avais déjà répondu à ce type de demande par le passé, et j'ai dit que je n'avais pas le temps. Mon ami a insisté, et j'ai fini par acquiescer à sa demande et par rencontrer des gens formidables.

Nous avons parlé des plans de la RBC pour son groupe technologique, et puis je leur ai donné quelques idées sur ce que j'avais vu au cours de ma carrière en termes de valeur ajoutée par les banques aux entreprises de technologie et d'innovation. À l'époque, j'estimais que les banques n'ajoutaient pas beaucoup de valeur. Certes, elles fournissaient du capital, mais le capital n'est pas de la valeur. Et elles ne fournissaient pas toujours de capitaux, et il est même probable qu'elles n'accordaient pas de capitaux au moment où les entreprises en avaient le plus besoin, mais très certainement, elles n'ajoutaient pas de valeur. Je me souviens avoir dit aux deux personnes présentes, qui sont devenues depuis de bons amis, que si elles voulaient vraiment changer les choses au pays et avoir un impact sur l'écosystème de la technologie et de l'innovation, c'est ce que je tenterais de faire.

Puis j'ai décrit de façon très générale ce qu'est la plateforme

RBCx, mais certainement pas avec tous les détails que nous avons fini par y intégrer. J'ai expliqué à un niveau très rudimentaire comment la RBC pourrait ajouter de la valeur et mettre l'épaule à la roue. Les gens de la RCB ont eu l'air intéressés et ont souhaité me rencontrer à nouveau environ un mois plus tard pour entendre mes idées. Nous avons eue d'autres discussions. Je n'avais jamais travaillé avec une banque et j'avais la perception qu'il régnait dans ce secteur une culture de bureaucratie, d'autonomie. J'avais besoin de me sentir à l'aise avec l'idée de bâtir quelque chose d'innovateur, au sein de ce que je percevais comme une organisation peu innovante.

Tout cela a mis en branle un processus qui a duré environ neuf mois au cours desquels j'ai rencontré les dirigeants pour essayer de comprendre s'il y avait un engagement de leur part. Pour de nombreuses grandes organisations, comme vous l'avez sans doute vu dans votre carrière, la technologie est attirante. Elles se jettent à l'eau à marée haute, mais une fois l'eau retirée, elles sortent de l'eau. Je voulais m'assurer que cela ne se produirait pas, et c'est ce qui a vraiment donné le coup d'envoi. La clé pour nous, en termes de réussite, consistait à embaucher les meilleurs talents au pays et à les intégrer à notre équipe. À mon avis, les meilleurs embauchent les meilleurs, et c'est ce que nous devons faire. Nous devons attirer l'élite, parce que l'élite attire l'élite et que c'est ce qui allait finalement nous permettre de bâtir la plateforme RBCx telle qu'elle existe aujourd'hui.

Marc

Comment envisagez-vous le processus d'innovation? Il y a deux facettes au portefeuille, celle que l'on voit à l'interne à RBC où l'on tente de bâtir de la valeur, et celle que l'on voit sur le marché. L'innovation est souvent perçue comme une chose qui arrive subitement, comme un éclair de génie. Mais il y a en vérité un travail très détaillé qui entre en jeu. Quand vous réfléchissez à l'innovation ou aux domaines auxquels vous cherchez à ajouter de la valeur, comment faites-vous l'évaluation, quel processus envisagez-vous? Comment procède la RBC à cet égard?

Sid Paquette

Je vous parlerai simplement de notre mandat dès le départ. Notre mandat n'était pas de construire une banque axée sur la technologie. Au départ, et c'est encore le cas aujourd'hui, notre mandat consistait à aider les entreprises du secteur de la technologie et de l'innovation à prendre de l'expansion.

Cela nous évitait de nous pencher sur la vente de produits et services bancaires, puisque ce n'était pas notre objectif. Nous cherchions plutôt à réaliser quelque chose qui n'existait pas encore dans le secteur. Nous voulions réfléchir à la valeur ajoutée. C'est au cœur de tout ce que nous faisons au sein de notre groupe. C'est notre principal objectif, le phare qui guide toutes nos actions. Quand on parle d'innovation, ça m'irrite au plus haut point d'entendre parler d'innover sans autre but que d'innover. Ça vient peut-être de mon expérience comme fournisseur de services ou d'investisseur providentiel, ou encore de mon expérience du secteur du capital-risque, mais il ne sert à rien d'innover pour innover.

L'innovation dans un but précis est en revanche un sujet qui m'attire énormément. Pour que l'innovation réussisse, et encore une fois, je parle en mon nom seulement, parce que tout le monde a sa propre vision, quand je pense aux gens qui innover, il y a à mon avis trois catégories de personnes : celles qui innover, celles qui soutiennent les innovateurs, et celles qui devraient être ailleurs. Si vous ne faites pas partie de l'une de ces trois catégories, vous êtes en fait l'antithèse de l'innovation et vous lui nuisez. C'est dans cette optique que nous envisageons l'innovation : que pouvons-nous faire pour aider les entreprises à évoluer?

Et encore une fois, ça pourrait être RBC, ça pourrait être notre capital-risque, ça pourrait être nos clients, ou des entreprises qui ne sont pas nos clients. Que pouvons-nous faire pour aider les entreprises à prendre de l'expansion? Soutenons ces entreprises. Si nous ne sommes pas nous-mêmes des innovateurs — ce qui arrive souvent —, si nous n'innovons pas nous-mêmes, assurons-nous de soutenir ceux qui innover, mais essayons aussi d'orienter les gens qui innover pour le simple fait d'innover pour qu'ils s'y prennent autrement, qu'ils unissent leur propre équipe vraiment intelligente à une autre équipe vraiment intelligente qui a en fait quelque chose à proposer. Mettez en commun le travail de ces équipes. C'est ainsi que nous envisageons l'innovation, et cela nous permet d'être aussi très diligents.

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les entreprises, qu'elles soient des clientes, des entreprises émergentes ou potentielles, ou des cibles potentielles de fusions-acquisitions, nous nous demandons ce qu'elles cherchent à résoudre et nous prenons la mesure du problème à résoudre. Notre équipe veut prendre part à des projets qui ont une très grande envergure. Nous voulons soit bâtir de très, très grandes entreprises, soit appuyer de très, très grandes entreprises. C'est beaucoup plus amusant. Ce faisant, nous ne choisissons pas du tout la facilité. Notre travail est au contraire plus difficile, car un très petit nombre d'entreprises se rendent au fil d'arrivée. Quand on réfléchit aux choses de cette façon, la perspective devient

généralement différente. Et c'est cette vision de l'innovation que nous avons au sein de l'équipe.

Encore une fois, c'est ce phare qui nous guide... Quand il est question de réussite, le nombre de changements d'orientation en cours de route est relativement limité. Il faut avoir la franchise de dire à un client que nous pensons que son idée n'a pas d'avenir et essayer de le guider autrement. C'est difficile à faire, mais c'est une responsabilité qui nous tient à cœur.

Marc

Si je comprends bien, il faut que le marché soit prêt à accueillir le produit ou le service et éviter d'innover pour innover.

Sid Paquette

C'est parfois le cas. Ce dont vous parlez, c'est de la compatibilité entre le produit et le marché. Lorsque des clients vous appellent pour vous dire qu'ils aimeraient que vous puissiez leur offrir un produit qui n'existe pas encore, c'est un signe qui vous indique que vous avez un produit ou un marché adéquat. C'est beaucoup plus facile de réaliser votre idée que d'essayer de convaincre le marché qu'une idée est bonne. Toutefois, un de mes amis m'a souvent dit que personne ne savait que nous pourrions avoir envie de disposer de 10 000 chansons sous forme numérique au fond de notre poche en tout temps jusqu'à ce que l'appareil qui permet de le faire soit inventé. Il y avait là une bonne idée, un problème à résoudre, et même si personne ne savait que ce problème existait, quand ils ont compris qu'il y avait une solution, ils ont tout de suite voulu s'en prévaloir. C'est ainsi que l'on commence à avoir l'impression d'être sur la bonne voie.

La compatibilité entre le produit et le marché n'est presque jamais présente au départ. Il ne s'agit pas non plus de chercher à donner aux clients ce qu'ils veulent, parce qu'ils ne savent pas eux-mêmes ce qu'ils veulent dans de nombreux cas. Il est bon de réfléchir en termes de produits, et nous sommes en train d'embaucher un responsable de produit chevronné au sein de notre équipe qui pourra conseiller nos clients à cet égard, mais il n'est pas nécessaire de savoir exactement ce que recherchent vos clients. Quand vous avez développé quelque chose et que vous le montrez à des entreprises ou à des particuliers, et que ça ne suscite pas beaucoup d'intérêt malgré de nombreux essais, il faudra parfois vous rendre à l'évidence.

Marc

Vous avez dit que vous êtes à la recherche de grands

marchés, vous voulez la preuve qu'une idée pourra fonctionner, vous cherchez un fondateur qui a une connaissance intime du problème qu'il cherche à résoudre. Vous avez parlé de Steve Jobs, qui a imaginé la possibilité de disposer de 10 000 chansons dans votre poche. Jobs a créé le besoin, il avait la conviction que son produit devait exister. Que recherchez-vous chez un fondateur, qu'attendez-vous d'une solution? Est-ce une vision des fondateurs eux-mêmes? Comment décidez-vous qu'un produit ou un marché correspond à ce que vous essayez d'accomplir?

Sid Paquette

Je vais commencer par l'œuvre du fondateur, et, malheureusement, ma réponse ne vous satisfera probablement pas. Et quiconque vous dit qu'il existe une réponse à cette question a probablement tort.

Marc

Quelle est la recette, Sid?

Sid Paquette

Exactement, quelles sont les caractéristiques?

Marc

Le public veut savoir.

Sid Paquette

Qu'est-ce qui caractérise le client? Si je pouvais répondre à cette question, une foule de personnes feraient fortune. Je pense que c'est certainement plus de l'art que de la science. Les fondateurs font des erreurs, ils tirent des leçons de ces erreurs, et ils arrivent parfois à obtenir quelques succès. Les succès sont probablement une moins bonne source de leçons, mais les choses finissent par s'assembler. Je vais vous confier mon secret du temps où j'étais un investisseur providentiel et un investisseur de capital-risque. Je suis vraiment fier des investissements que j'ai faits tout au long de cette période. Voici ce que je faisais alors et que je fais encore aujourd'hui chaque fois que j'envisage un investissement, quand j'écoute l'argumentaire du fondateur ou de l'équipe de direction : je m'imagine dans la peau d'une personne qui est sans emploi, et je me demande si j'aurais envie de travailler pour la personne qui me propose son idée. Et, si la réponse est non, il est presque certain que je n'investirai pas dans votre idée. Et la raison pour laquelle je ne le ferai pas, c'est parce que tout tourne autour des humains, et les entreprises ne sont pas des humains. Elles

sont un regroupement d'humains. Si je ne venais pas travailler pour vous afin de résoudre ce problème et que je ne voyais pas en vous le leader avec qui j'ai envie de travailler, comment pourriez-vous recruter les joueurs qui travaillent dans d'autres organisations qu'ils ne veulent pas quitter, et qui sont littéralement les meilleurs? Vous ne le pourrez probablement pas.

La méthode n'est pas parfaite, mais elle démontre que si vous avez réussi à me convaincre suffisamment pour que j'aie envie d'aller travailler pour vous, vous avez réussi à me vendre votre idée. Et il ne s'agit pas seulement de me convaincre d'investir en vous, c'est beaucoup plus que cela.

Je n'arrive pas à trouver une meilleure raison d'investir dans quelqu'un. Ce n'est sans doute pas un secret à tout casser, mais c'est quelque chose que je fais perpétuellement et que je continuerai à faire encore et encore, parce que ça a plutôt bien marché pour moi. Quand j'ai commencé à travailler en innovation, j'ai pu investir dans certains des meilleurs entrepreneurs du pays parce que, pendant les présentations, quand je les voyais interagir, je me disais que j'aurais envie de travailler pour eux, et que si moi j'avais envie de travailler pour eux, il est tout probablement que des dizaines d'autres personnes auraient le même sentiment. À ce stade, il devient possible de bâtir une entreprise qui pourra prendre de l'expansion.

Marc

Explorons la question si vous le voulez bien. Vous avez mentionné l'idée d'équipes et l'importance des personnes qui en font partie. Vous connaissez le test des deux bières et du chiot?

Sid Paquette

Oui.

Marc

Marc : Pour les auditeurs qui ne sont pas familiers avec cette histoire, le test des deux bières et du chiot peut vous aider à faire un tri parmi les personnes que vous croiserez au cours de votre vie. Le test des deux bières consiste à vous demander si vous auriez envie de prendre deux bières avec la personne en question. Si ça ne vous attire pas, c'est que vous n'êtes probablement pas intéressé à ce que cette personne fasse partie de votre vie. Dans le test des deux bières et du chiot, il s'agit de vous demander si vous feriez suffisamment confiance à cette personne pour qu'elle prenne

soin de votre nouveau chiot pendant tout un week-end. Il est plutôt rare que nous n'ayez pas envie de boire une bière tout en envisageant de confier votre chiot pour le week-end, mais idéalement, vous devriez chercher à avoir envie de boire deux bières avec la personne en question et de lui confier votre chiot pour le week-end.

Maintenant que j'ai donné ce long préambule à la question, je suis curieux de connaître votre point de vue sur les entreprises auxquelles vous décidez d'accorder des fonds. Un fondateur peut vous présenter son argumentaire de façon très dynamique et convaincante, mais il se peut que cette même personne soit imbuvable dans la vie de tous les jours. Comment est-ce que cela influencera votre décision? Ensuite, j'aimerais savoir comment vous envisagez la composition des équipes chez RBC. Il me semble que ça fait aussi partie de l'équation. Le type d'équipes recherchées, le type de personnes embauchées, j'aimerais que nous parlions de cette dynamique. Mais commençons plutôt par les entreprises dans lesquelles vous choisissez d'investir.

Sid Paquette

J'aime bien le test des deux bières et du chiot, mais je préfère ma méthode, parce qu'elle va plus en profondeur. Il y a de nombreuses personnes avec qui je prendrais volontiers deux bières, et une tonne de personnes à qui je confierais mon chiot. Mais l'idée de travailler avec quelqu'un va plus loin que l'argumentaire. Je dois passer du temps avec vous, accomplir quelque chose. Ça dépasse de loin l'envie de prendre un verre avec vous ou de vous confier mon chiot un jour. Il s'agit vraiment de savoir avec qui je veux passer mon temps à bâtir quelque chose qui va changer le monde pour les prochaines années, ce qui est un engagement beaucoup plus exigeant. C'est mon test à moi, et c'est ainsi que je vois les choses.

Qu'il s'agisse d'entreprises dans lesquelles investir ou de clients avec qui je passerais beaucoup de temps, il n'en va pas autrement. Le temps nous est limité, et je ne parle même pas des amis et de la famille et de tout un tas d'autres choses. Je voudrais tout de même formuler une mise en garde : elle concerne les biais inconscients. J'essaie toujours de combattre les biais inconscients. Quand je me demande si j'aurais envie de travailler avec vous, je me demande toujours si je le ferais parce que nous nous ressemblons ou que vous ressemblez à mes amis. J'essaie de me prémunir contre ce type de biais.

Je ne suis pas parfait, loin de là, mais au moins je suis conscient de ces biais et j'essaie de repousser mes limites. Et c'est ici que les équipes prennent toute leur valeur. Nous ne ferions jamais un investissement basé sur ma seule décision ni sur celle d'une seule personne au sein de l'équipe. Nous discutons de ces choses ensemble, et cela nous aide à nous débarrasser d'une partie des biais inconscients et à prendre de meilleures décisions au bout du compte. Dans les sociétés de capital-risque, les décisions se prennent également en équipe. On ne demande pas à chacun d'être d'accord, mais il faut parvenir à un consensus. C'est une question que je garde constamment à l'esprit.

En ce qui concerne RBCx, notre équipe a à peu près la même philosophie. Quand nous avons commencé il y a trois ans, nous avons cherché à repérer les meilleurs candidats pour atteindre notre objectif et à nous associer avec ces personnes. Je voulais travailler avec des gens passionnés, et l'exercice reste le même : aurais-je envie de travailler avec cette personne? S'ils sont monotones et qu'ils n'ont pas d'enthousiasme pour leur travail, mais qu'ils essaient quand même de vous recruter...

Marc

Vous n'êtes probablement pas très compatible...

Sid Paquette

... Je n'irai pas, je peux vous le garantir. Il doit s'agir d'une passion honnête. Vous devez être passionné par l'idée d'aider les gens, d'aider les entreprises à prendre de l'ampleur, à changer le monde. Je le dis souvent, et mon équipe aime répéter la même chose : je veux avoir un impact. Si vous ne voulez pas avoir un impact, il y a beaucoup d'autres endroits qui vous conviendront mieux, mais si vous voulez avoir un impact, venez nous parler. Nous serons vraiment heureux de vous rencontrer. Et nous avons d'autres idées du genre à l'interne.

Encore une fois, si j'avais un bureau, ce que je n'ai pas, vous verriez probablement, quelque part sur le mur ma citation préférée de tous les temps, une citation qui guide ma vie : « N'engagez pas de joueur d'échecs si c'est pour les traiter comme des pions. » J'ai essayé de trouver qui a dit cela, mais sans succès.

Marc

Vous devriez enregistrer des droits d'auteur sur cette citation Sid.

Sid Paquette

Non, ce n'est pas moi qui l'ai inventée, elle existe déjà. Je n'arrive pas à trouver qui a dit ça au départ, mais je garde cette idée en tête quand j'embauche des personnes. Je déteste le terme de directeur aussi, mais on ne va pas se défaire de ce terme si facilement, il fait partie de la culture. Je ne dirige personne. Notre équipe de direction ne dirige personne. Nous sommes là pour faire avancer les gens. Nous sommes là pour donner un élan à leur vie personnelle, à leur carrière. Et finalement, c'est vraiment bon pour les affaires aussi.

C'est donc comme ça que nous pensons aux gens. Nous cherchons à comprendre ce qui est important pour eux. Si vous faites partie de notre groupe, c'est que vous êtes compatible avec nos activités, certainement du point de vue des objectifs d'affaires et de carrière. Nous pourrions travailler ensemble à accélérer les choses, parce que si nous appuyons ce que vous faites, votre carrière et vos aspirations, ce sera bon non seulement pour vous, mais aussi pour l'entreprise, et nous irons tous ensemble dans la même direction. Nous sommes un chef de file au sein de l'organisation, cependant, nous faisons partie intégrante de l'organisation. Nous faisons front ensemble, nous nous épaulons, nous avançons main dans la main, et si quelqu'un trébuche, nous tendons la main pour l'aider à se relever. C'est vraiment ainsi que nous avons construit notre groupe, et franchement, nous cherchons des gens qui ont la même mentalité.

Marc

Vous accordez une grande confiance à vos équipiers, vous recherchez des caractéristiques particulières, comme l'enthousiasme, la passion, la motivation. Comment vous décririez-vous en tant que leader? Si on demandait à un membre de votre équipe de vous décrire, que répondrait cette personne?

Sid Paquette

Je pense qu'elle vous dirait que j'accorde une grande importance aux gens, et je cherche à vous aider à vous épanouir sur le plan professionnel en vous apportant toute l'aide possible, que ce soit à l'interne ou à l'externe. Ensuite, pour ce qui est de la confiance, je dirais que mes équipiers peuvent toujours compter sur moi, dans toutes les situations. Je ne laisserai jamais quelqu'un en plan. Nous sommes tous dans le même bateau. Je vous soutiendrai, quoi qu'il advienne. Si vous avez pris une mauvaise décision, cette décision m'appartient à moi aussi et je ne vous laisserai pas

tomber. Je soupçonne que c'est ce que vous entendriez.

Marc

J'adore. Finissons sur cette note. Quelle excellente conversation. Sid, merci d'avoir été des nôtres et de nous avoir consacré du temps.

Sid Paquette

Merci de m'avoir invité.

Marc

Tout le plaisir est pour nous. Ici Marc Low au micro du baladodiffusion Insiders de KPMG. Merci d'avoir été à l'écoute, et à la prochaine.