

Institut des administrateurs de sociétés

Sujet de la baladodiffusion : **Be It Resolved : Les normes sont essentielles pour que les entreprises canadiennes puissent accéder à de nouveaux marchés mondiaux.**

Page | 1

Rahul Bhardwaj (0:06 - 1:22): Bienvenue à la baladodiffusion Be It Resolved, qui est le point de rencontre entre des idées audacieuses et un leadership courageux. Je suis votre hôte, Rahul Bhardwaj. Je suis président et chef de la direction de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. Dans chaque épisode, je m'entretiendrai avec des experts pour étudier des questions urgentes qui ont une incidence sur les administrateurs et la prise de décision dans la salle du conseil.

Mon invitée aujourd'hui est Mme Chantal Guay, cheffe de la direction du Conseil canadien des normes, le CCN, une société d'État fédérale. Elle a occupé au CCN le poste de vice-présidente des normes et des relations internationales ainsi que celui de vice-présidente des services d'accréditation. Dans le cadre de ces fonctions, elle a géré le réseau de normalisation du Canada et mis en place un nouveau modèle de gestion axé sur le client.

Depuis janvier, Mme Guay est également vice-présidente (questions de politique) de l'Organisation internationale de normalisation, mieux connue sous le nom d'ISO. Première femme à diriger le CCN et à représenter le Canada au sein du Conseil de l'ISO, elle offre un point de vue unique et éclairé par une vision mondiale sur les raisons pour lesquelles les entreprises et les conseils d'administration canadiens doivent jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des normes de demain. Bienvenue Mme Guay.

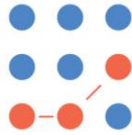
Chantal Guay (1:23 - 1:25): Merci beaucoup de me recevoir ce matin.

Rahul Bhardwaj (1:25 - 2:51): C'est un plaisir d'être ici. La résolution d'aujourd'hui est la suivante : « Il est résolu que les normes sont essentielles pour que les entreprises canadiennes puissent accéder à de nouveaux marchés mondiaux. » Pour nos auditeurs – quel sera votre vote?

Mme Guay, vous aurez l'occasion de voter un peu plus tard. L'épisode d'aujourd'hui explore comment des normes telles que l'ISO, comme plusieurs d'entre vous l'auront entendu, ont façonné le lien du Canada avec le reste du monde, hier et aujourd'hui. Bien avant que les normes n'influencent les marchés mondiaux, le Canada a contribué à façonner les systèmes partagés à l'échelle mondiale.

Je ne sais pas si plusieurs d'entre vous le savent, mais Sir Sanford Fleming, un ingénieur ferroviaire canadien renommé, a institué l'heure normale internationale, créant les fuseaux horaires encore en usage de nos jours. Il s'agit d'un fait historique. Aujourd'hui, les normes jouent un rôle différent, mais tout aussi décisif.





Les normes et les exigences de conformité représentent désormais les principales barrières non tarifaires au commerce international. Elles sont devenues un facteur crucial dans l'accès aux marchés. Ainsi, des horaires de train défectueux au 19^e siècle à la coordination de l'éthique de l'IA en 2026, les normes sont les règles invisibles qui font fonctionner notre monde de manière efficace, sécuritaire et équitable. Alors, commençons cette conversation.

Mme Guay, qu'entend-on vraiment par normes?

Chantal Guay (2:51 - 4:13)

Nous entendons par là des cadres convenus, comme dans l'exemple de Sir Fleming, qui a créé un système de fuseaux horaires à travers le monde afin que nous puissions nous y référer et le comprendre. Les normes sont des références, des directives et des exigences établies à la fois sur le plan national et international. Elles garantissent la conformité, la qualité, fréquemment la sécurité, et, dans l'ère numérique actuelle, l'interopérabilité, une caractéristique cruciale, des biens, des services, des systèmes et des procédures, que ce soit sur le marché intérieur ou extérieur. Les normes sont partout.

Vous avez donné l'exemple du chemin de fer. En fait, les normes au Canada ont été créées parce qu'à l'époque, les voies ferrées avaient des largeurs différentes. Pour transporter des marchandises d'un point A à un point B, il fallait parfois les déplacer d'un wagon à un autre, car les voies ferrées avaient une largeur différente.

La première initiative qui a été prise au Canada pour faciliter le commerce et le déplacement des marchandises a été la normalisation de la largeur des voies ferrées. Nous pouvons construire un seul type de wagon, puis nous pouvons transporter des marchandises partout. Il est très important de favoriser le commerce.

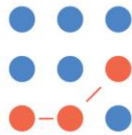
Rahul Bhardwaj (4:13 - 4:16): En quoi les normes diffèrent-elles des règlements ou des normes juridiques applicables?

Chantal Guay (4:17 - 5:16): Les normes viennent de l'industrie. Elles sont établies par un groupe d'individus qui ont compris qu'il serait judicieux d'assurer une plus grande cohérence dans notre approche. Prenons la sécurité des voitures, par exemple.

Dans le domaine de la fabrication automobile, nous devons nous entendre sur la manière de garantir la sécurité routière des voitures et sur les mesures à mettre en place à cet effet. Dans certains cas, l'industrie proposera des normes. Il est possible que les organismes de réglementation trouvent ces normes très intéressantes. Alors, ils peuvent les intégrer aux règlements et à la législation.

Mais a priori, ce sont des individus travaillant dans un secteur ou une industrie qui élaborent généralement les normes. Elles ont une grande valeur pour cette industrie, car elles servent de référence pour atteindre des résultats escomptés en matière de sécurité, de performance ou d'interopérabilité.





Rahul Bhardwaj (5:18 - 5:22): J'ai entendu dire que les normes sont souvent invisibles jusqu'à ce qu'elles soient observées.

Chantal Guay (5:22 - 6:01): À mon avis, l'intégration des normes dans la réglementation établit une ligne de conduite à suivre. Dans ce contexte, elles sont parfois considérées comme des lourdeurs administratives. Prenons l'exemple du Canada : il arrive qu'un organisme de réglementation dans la province A décide du niveau que vous devez atteindre pour accéder au marché.

Page | 3

Une autre province pourra toutefois choisir une norme différente. L'absence de cohérence entre les normes appliquées, par exemple, au sein d'une économie comme celle du Canada, peut être considérée comme un obstacle.

Rahul Bhardwaj (6:01 - 6:12): Nous nous adressons à une communauté d'administrateurs qui vont se demander : est-ce simplement une autre forme de conformité? Ou, y a-t-il réellement quelque chose de plus derrière cela?

Chantal Guay (6:12 - 7:26): Essayons de penser comme des administrateurs. Nous sommes d'avis que la stratégie consiste à positionner votre produit ou votre service de manière unique sur le marché. Cela signifie évidemment que vous voulez et devez accéder à ce marché.

Alors, les normes sont là pour vous aider à y arriver. Comme nous l'avons constaté en travaillant en étroite collaboration avec des innovateurs, ces derniers ont souvent une idée brillante. Ils pensent aux brevets et à la PI, mais ils ne pensent pas aux normes.

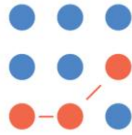
S'ils disposent d'une excellente technologie, ils doivent répondre aux normes pour accéder au marché, sinon, ils auront de grandes difficultés à s'implanter. Je pourrais vous en donner plusieurs exemples, mais c'est souvent ce qui arrive. Nous suggérons aux entreprises d'accorder autant d'importance à la normalisation qu'à la PI.

C'est une méthode stratégique pour s'établir sur un marché, que ce soit pour y faire son entrée ou, encore mieux, pour établir la norme qui régira l'accès à ce marché. En effet, en définissant les règles du jeu, vous vous assurez une position avantageuse, voire unique, pour accéder à ce marché.

Rahul Bhardwaj (7:26 - 7:35): Examinons cela de plus près. Comment les acteurs mondiaux utilisent-ils réellement la normalisation pour façonner les marchés et changer l'environnement?

Chantal Guay (7:35 - 8:45): C'est un élément vraiment très important. Prenons l'exemple de la Chine, de l'Union européenne ou des États-Unis et réfléchissons à l'économie numérique. Toutes ces entités, ces grandes économies, utilisent en fait la normalisation comme une stratégie pour contrôler les marchés.





À savoir que les normes pour les TI sont élaborées dans des instances de normalisation internationales. Ce domaine revêt une grande importance. Ces grandes économies veilleront à ce que leurs experts soient à la table afin de s'assurer d'avoir la main mise sur la normalisation. Prenons l'exemple de la 5G, les Chinois ont fait des efforts considérables pour être présents et dicter ce que leur technologie était capable de faire en matière de performance. Il est crucial de participer aux discussions et de s'assurer que vos concurrents ne vous imposent pas leurs exigences concernant la performance de votre technologie. Cela vous permettra de dominer le marché.

L'Union européenne le fait. La Chine le fait. Les États-Unis le font.

Nous avons certainement l'intention de poursuivre nos efforts pour que le Canada prenne une place de plus en plus importante aux tables de normalisation internationales.

Rahul Bhardwaj (8:46 - 9:07): En d'autres termes, il faut être présent à la table et les conseils d'administration doivent déterminer comment la direction pourra y accéder. Ils doivent également déterminer le contrôle qu'ils exerceront sur la direction pendant cette démarche. Quel serait votre conseil aux administrateurs qui commencent à s'intéresser à la question des normes? Comment pourraient-ils envisager leur contrôle?

Quel genre de questions devraient-ils poser?

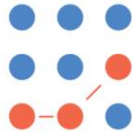
Chantal Guay (9:08 - 10:48): En premier lieu, si vous voulez, par exemple, exporter une nouvelle technologie en Indonésie, vous devez bien comprendre les conditions pour entrer sur ce marché et les normes à respecter. Ces normes tiennent-elles compte de votre nouvelle technologie, par exemple? Ou bien, n'en tiennent-elles pas compte?

Évidemment, si nous pouvons comparer notre technologie à une norme existante et que nous la respectons, l'accès au marché sera facile. Nous avons constaté que, dans le passé, lorsque nous avons soutenu des innovateurs dont la technologie n'était pas reconnue par les normes, ils étaient incapables de se mesurer ou de se comparer à leurs concurrents. Bien sûr, si c'est le cas, il faut s'attendre à ce que la direction examine la meilleure façon d'assurer que notre technologie sera prise en compte dans la norme.

Pour moi, il s'agit d'un élément important. En fin de compte, les directeurs souhaitent voir l'entreprise réussir. Cela se traduit très souvent par une augmentation des ventes, surtout si nous ciblons un pays en particulier.

Si vous voulez augmenter vos ventes dans un pays en particulier, vous devez certainement être en mesure d'accéder au marché. S'il y a des obstacles, quelle est votre stratégie pour vous assurer de les éliminer? Souvent, comme on l'a observé avec certaines technologies, il s'agit de participer activement au processus de normalisation, à l'échelle internationale, afin d'éviter que vos concurrents ne décident seuls des normes. Il est crucial d'être présent pour s'assurer que votre propre technologie sera prise en compte à l'avenir.





Rahul Bhardwaj (10:48 - 11:06): C'est un excellent point à souligner. Selon moi, la question de savoir si les conseils d'administration, et en particulier les conseils canadiens, vont évoluer au sein d'accords commerciaux modernes qui sont élaborés en concertation avec eux, mais en grande partie par le gouvernement. Où les normes fonctionnent-elles à l'intérieur de ces accords commerciaux?

Page | 5

Chantal Guay (11:06 - 12:23): Très bonne question. C'est en fait très intéressant. La plupart des accords commerciaux sont évidemment élaborés selon les principes de l'Organisation mondiale du commerce.

Celle-ci a compris il y a plusieurs décennies que les normes et l'évaluation de la conformité étaient essentielles au commerce. À tel point qu'actuellement, 90 % du commerce mondial dépend des normes et de l'évaluation de la conformité. Je dis bien 90 %.

Tout commerce a besoin de normes et d'évaluation de la conformité. C'est pourquoi nous nous asseyons toujours à la table des négociations commerciales avec Affaires mondiales Canada pour nous assurer que les accords respectent l'obligation de ne pas ériger de barrières techniques au commerce. En effet, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) accorde une grande importance à ce chapitre, qu'elle a baptisé « obstacles techniques au commerce ». Notre discussion porte sur l'utilisation de normes internationales communes pour les deux pays, ce qui permettrait de servir de base pour soutenir le commerce.

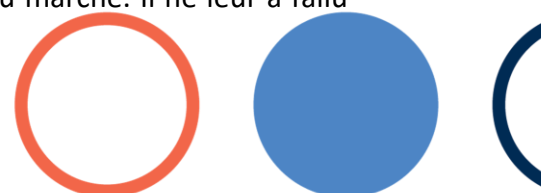
Il existe d'autres mécanismes qui sont discutés lors de ces accords commerciaux, mais les normes internationales sont au cœur de ces accords. C'est pourquoi les normes sont si importantes et si stratégiques pour des économies comme celle du Canada, mais aussi pour les entreprises.

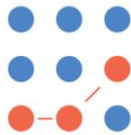
Rahul Bhardwaj (12:24 - 12:35): Vous m'avez raconté plus tôt une histoire très intéressante. Sans entrer dans les détails, il s'agissait d'une étude de cas vraiment intéressante sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Aimeriez-vous partager cette histoire?

Chantal Guay (12:35 - 13:31): Effectivement, je pourrais citer plusieurs exemples, mais celui qui m'a le plus marqué était le cas d'une technologie pour le domaine maritime. L'entreprise avait beaucoup de difficulté à soumettre des offres, notamment pour participer à des demandes de propositions internationales, parce que leur technologie n'était pas conforme aux normes existantes. Par conséquent, leur technologie ne pouvait pas être comparée à d'autres technologies.

Il n'a pas été facile de persuader les dirigeants de participer à la table internationale où ces normes sont élaborées. Mais, lorsqu'ils sont entrés dans la pièce, ils ont enfin allumé. Pourquoi?

Tous leurs concurrents étaient assis à cette table. C'est alors qu'ils ont réalisé que, s'ils n'étaient pas présents à cette table, ils n'auraient jamais accès au marché. Il ne leur a fallu





que deux secondes pour réaliser qu'ils se doivent d'être présents à la table comme l'ensemble de leurs concurrents.

Rahul Bhardwaj (13:32 - 13:48): Un excellent exemple d'illumination. Ces révélations peuvent être déroutantes, mais je suis sûr qu'ils en ont tiré profit. Si nous rapportons ce que vous avez décrit dans la salle du conseil, devrions-nous demander à la direction d'élaborer une stratégie de normalisation?

Page | 6

Stratégie, est-ce un terme qui est utilisé?

Chantal Guay (13:49 - 14:29): Nous faisons souvent référence à cela. Nous faisons référence à une stratégie de normalisation, en particulier dans le cas des nouvelles technologies. Comme je l'ai expliqué, si vous avez une idée innovante, mais que vous ne pouvez pas l'introduire sur le marché parce que la norme en vigueur ne la prend pas en compte, vous devez modifier cette norme.

C'est de cela que nous parlons. La première tâche que nous avons accomplie avec eux a été d'élaborer une stratégie de normalisation, ce qui leur a permis de mieux saisir l'importance stratégique de cet outil. En effet, cela peut s'avérer complexe, mais, si vous l'ignorez, cela pourrait vous mener à une impasse similaire à celle que j'ai décrite, où il n'y avait aucun moyen pour eux d'accéder au marché, parce que la norme ne tenait pas compte de leur technologie.

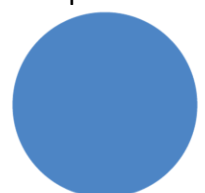
Rahul Bhardwaj (14:30 - 14:42): Chaque fois que vous utilisez le mot « stratégie » dans une salle de conseil, quelqu'un va immédiatement demander : comment mesurons-nous les résultats? Grâce aux indicateurs clés de performance, tout le monde adore les ICP. Quels types d'ICP un conseil d'administration doit-il utiliser?

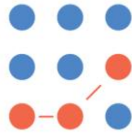
Chantal Guay (14:42 - 15:40): Je pense qu'il existe un ICP simple qui intéresse déjà les conseils d'administration. J'ai utilisé cet exemple plus tôt aujourd'hui. Si vous souhaitez accéder, par exemple, au marché indonésien et y vendre vos produits, vous souhaitez voir grimper vos ventes, n'est-ce pas?

Alors, à mon avis, cela constitue assurément un excellent ICP. Je pense qu'il faut se poser la question : quels sont ces obstacles à l'accès à ce marché? Avons-nous examiné toutes les possibilités?

Avons-nous examiné tous les outils qui peuvent être utilisés? Je pense que c'est certainement un excellent moyen d'aborder la question de la gestion. Quels sont ces obstacles à la vente, par exemple?

Que faire alors si, comme c'était le cas dans l'exemple que je vous ai donné, la direction répond que la norme ne tient pas compte de notre technologie? Quelles mesures devons-nous mettre en place pour nous assurer que nous ne serons pas exclus du marché parce que nous n'avions pas pris cela en considération dès le départ?





Rahul Bhardwaj (15:41 - 15:56): Mme Guay, je sais que vous possédez une grande expérience dans ce domaine et que vous y accordez beaucoup d'importance. Vous comprenez également bien le rôle de la normalisation en tant qu'outil concurrentiel pour les entreprises à travers le monde. Mais j'ai toutefois le sentiment que les enjeux n'ont jamais été aussi élevés qu'en ce moment en ce qui concerne les normes. Qu'en pensez-vous?

Page | 7

Chantal Guay (15:57 - 16:52): Tout à fait. Ce qui me semble particulièrement important dans ce contexte est de comprendre que des économies telles que la Chine, l'Union européenne et les États-Unis utilisent la normalisation pour influencer les décisions des marchés et les facteurs qu'ils prendront en compte. Cela me semble être un indicateur clair montrant que cela va au-delà des aspects techniques.

Il s'agit de posséder une très grande part du marché. En effet, il me semble que ce conseil devrait prendre en compte cet aspect. Si les économies consacrent du temps et des ressources à la normalisation, c'est pour une raison cruciale.

Pensez à la manière dont, par exemple, la Chine s'y prend pour tout entreprendre, en planifiant sur 25 ans, et à la manière dont elle atteint généralement ses objectifs. Elle utilise toutes les stratégies disponibles pour s'assurer d'atteindre ses objectifs. Sans aucun doute, cela me semble très clair et net.

Rahul Bhardwaj (16:53 - 17:11): Alors, il ne suffit pas d'avoir le meilleur piège à souris pour percer le marché. Ce piège à souris doit s'inscrire dans un cadre réglementaire pour pouvoir accéder au marché. Si j'ai bien compris, les entreprises qui saisissent ce concept plus tôt que tard semblent être celles qui connaissent le succès, tandis que les autres se retrouvent malheureusement reléguées au second plan.

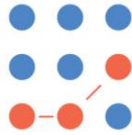
C'est bien cela?

Chantal Guay (17:12 - 18:00): Absolument, c'est le cas. Encore une fois, c'est ce que nous avons remarqué chez tous les innovateurs avec lesquels nous avons collaboré. Près de 70 % d'entre eux ont vu leurs ventes augmenter considérablement, ainsi que leurs revenus, bien sûr.

Notre participation à ces démarches s'est révélée très intéressante, puisque nous avons pu les aider à trouver des partenariats stratégiques. Si vous faites partie de ce cadre, vous bénéficiez réellement de l'avantage d'accéder au marché, d'augmenter vos revenus et de croître. Vous avez également la chance de trouver des associés, ce qui est très important, surtout lorsque vous souhaitez diversifier vos activités et vous développer dans différents pays. Vous avez souvent besoin de partenariats pour pouvoir faciliter cette entrée dans le marché.

C'est un élément crucial de l'influence de notre collaboration avec des innovateurs.





Rahul Bhardwaj (18:00 - 18:22): Je crois que plusieurs équipes de direction, après avoir écouté cette baladodiffusion, se diront : « Nous avons déjà ces compétences. » C'est la responsabilité de la direction. Ce n'est pas la responsabilité du conseil, mais il est souhaitable que celui-ci possède certaines compétences, tant que celles-ci sont utiles au succès de la stratégie et de l'entreprise.

Page | 8

Que recommanderiez-vous à un directeur qui cherche à en savoir plus sur les règles et à en découvrir davantage?

Chantal Guay (18:22 - 19:11): Nous avons beaucoup d'outils que nous avons développés au fil des ans. Ils sont accessibles sur notre site Web. Il y a beaucoup d'informations disponibles.

Nous avons réalisé quelques modules courts qui expliquent comment les entreprises peuvent utiliser la normalisation, quel en est l'objectif et comment cela peut vous être utile. Ce n'est pas facile parce qu'au Canada, l'infrastructure de qualité et les normes en font partie. Elles existent depuis longtemps.

Elles fonctionnent si bien que nous ne les remettons jamais en question. Vous ne vous demandez jamais : vais-je être électrocuté par ma cafetière ce matin? Non.

Pourquoi? Parce que vous pouvez compter sur l'infrastructure de qualité dans le domaine des normes. Nous essayons de rendre cela visible.

Nous avons développé plusieurs outils et modules, et nous sommes toujours très heureux de vous aider. Nous sommes une société d'État fédérale et nous sommes là pour soutenir nos entreprises et notre industrie.

Rahul Bhardwaj (19:12 - 19:37): Juste un rappel à tout le monde, il s'agit du site Web du Conseil canadien des normes, le CCN. Mme Guay, il est temps de vous prononcer sur la résolution. Je vais demander à nos auditeurs de réfléchir à ce sujet.

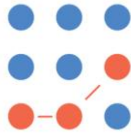
Be It Resolved : Les normes sont essentielles pour que les entreprises canadiennes puissent accéder à de nouveaux marchés mondiaux. Quel serait votre vote?

Mme Guay, il est temps de vous prononcer. J'ai l'impression de connaître votre réponse. Alors, allez-y?

Chantal Guay (19:38 - 19:57): Tout à fait en faveur. J'espère avoir fourni assez d'informations au public pour qu'il comprenne l'importance cruciale de cet outil dans le fonctionnement d'une entreprise. En effet, la stratégie définit la place distinctive de celle-ci, tandis que les normes servent à se distinguer sur le marché actuel ou sur de nouveaux marchés.

Rahul Bhardwaj (19:57 - 20:29): Absolument. Je considère cela comme une réussite. C'est super.





Merci Mme Guay. Je vous remercie d'avoir partagé vos perspectives et votre expertise avec notre communauté des administrateurs aujourd'hui. Votre engagement en faveur des normes a considérablement influencé le cours de notre échange.

Merci de vous être jointe à nous. À notre public, j'espère que vous avez aimé l'épisode Be It Resolved d'aujourd'hui, que vous avez pu approfondir vos connaissances en ce qui a trait aux salles du conseil et que cela vous aidera à rester au fait des nouvelles tendances. Si vous avez apprécié l'épisode, veuillez vous abonner à votre plateforme de diffusion en continu préférée.

Page | 9

C'était Rahul Bhardwaj, de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. À la prochaine fois.

