

Les Initiés

Épisode 5



« Je pense que toute personne qui estime pouvoir devenir un entrepreneur doit avoir la naïveté de croire que c'est possible. Vous devez croire en vous-même, avoir d'excellents mentors, des appuis, et un bon entourage. Vous allez frapper un mur, vous reprendrez votre élan et frapperez à nouveau le même mur. Ne baissez pas les bras et gardez votre vision en tête. »

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 à nouveau au balado *Insiders*. Je suis votre hôte, Marc Lowe, chef du Centre Ignition de KPMG à Vancouver. Je suis très heureux d'accueillir aujourd'hui Jeff McCann. Jeff est chef de la direction et fondateur d'Apollo Insurance, fondée en 2018. Nous sommes ravis qu'il soit avec nous. Bienvenue parmi nous, Jeff.

Jeff McCann

Merci beaucoup de m'avoir invité. C'est un plaisir d'être ici.

Marc

Tout le plaisir est pour nous! Commençons par décrire votre parcours à nos auditeurs. Parlez-moi un peu de votre expérience. Si on jette un coup d'œil à votre profil LinkedIn, la chronologie semble logique, mais je suis curieux de savoir comment ce début de carrière a préparé le terrain aux connaissances que vous aviez sur le marché et pour lesquelles vous avez vu des possibilités.

Jeff McCann

À vrai dire, je n'avais jamais pensé devenir entrepreneur. J'ai fini le secondaire avec la conviction que je poursuivrais mes

études en comptabilité ou en droit. C'était ce qui me motivait depuis toujours. Travailler pour une grande entreprise et monter les échelons, porter un habit et une cravate au bureau. C'était le plan. J'aurais pourtant dû comprendre : mes parents étaient entrepreneurs, mes grands-parents étaient entrepreneurs, mes arrière-grands-parents étaient entrepreneurs. J'aurais dû savoir que je suivrais leurs traces. Si je me tourne vers le passé pour me pencher sur mon parcours, scolaire ou autre, j'ai souvent agi comme le ferait un entrepreneur, et en cela, mon parcours a du sens.

Jeff McCann

J'ai participé à tous les concours de vente. J'ai distribué des journaux. J'ai fait des collectes de fonds et vendu du chocolat, et chaque fois, j'en vendais dix fois plus que tous les autres.

Marc

Je vois exactement le type de garçon que vous étiez.

Jeff McCann

Puis j'ai obtenu mon diplôme, et je visais toujours la grande entreprise. J'ai beaucoup appris et j'ai eu la grande chance d'avoir d'excellents mentors dans le domaine de la comptabilité où j'ai travaillé. Puis j'ai fait un pas de côté vers le domaine des assurances. Je pense que personne ne place les assurances en tête de liste. Personne ne fait de recrutement universitaire dans ce domaine, il n'y avait pas de réelle présence. Je ne connaissais rien à ce domaine, à part la présence du vendeur d'assurance au centre commercial. Donc, j'ai en quelque sorte reculé d'un pas et je me suis retrouvé à vendre de l'assurance pour les centres de ski... et c'était probablement mon meilleur emploi à vie.

Marc

Vous vous retrouvez dans le marché de l'assurance, et vous commencez à avoir une idée du paysage. Était-ce la compréhension du marché qui vous a motivé? À quel moment avez-vous pensé que vous pouviez faire mieux? Parlez-nous

des premières étapes de ce processus.

Jeff McCann

Quand j'étais étudiant à l'université, on commençait déjà à avoir moins de cours en personne et à travailler à distance. Les ordinateurs portatifs étaient en train de s'imposer. Le Blackberry Pearl et le jeu Brick Breaker étaient à la mode. J'observais le cycle de vie de l'innovation, puis quand je suis arrivé en comptabilité dans un des quatre grands cabinets, tout se passait dans le nuage, tout le monde recevait un ordinateur portatif et travaillait chez le client plutôt que dans son propre bureau. Quand je suis arrivé en assurance, j'ai eu l'impression de revenir dans le passé. Il y avait des murs de dossiers papier, les gens se présentaient aux réunions avec une pile de tous les courriels imprimés, de polices sur papier. Ils prenaient des photos, les faisaient imprimer et les classaient dans les dossiers client. Ce voyage dans le temps m'a fait voir combien tout cela était désuet.

Et puis il y avait une telle somme d'argent en jeu! À lui seul, le marché canadien de l'assurance de dommages représente environ 60 milliards de dollars. Chaque entreprise, chaque individu paie une assurance d'une façon ou d'une autre. Et c'est comme ça que tout est géré et traité. J'ai pensé qu'on pouvait beaucoup mieux faire. La même chose se produit dans d'autres secteurs. Le secteur de l'assurance était mûr pour une transformation numérique.

Marc

Nous voulons savoir comment vous réfléchissez au marché, comment vous envisagez chaque étape. Nous y reviendrons, mais dites-nous d'abord si votre vision du secteur a changé à partir du où vous avez commencé à y travailler? La vision que vous en aviez a-t-elle changé à partir du moment où vous avez commencé à voir les choses de l'intérieur et où vous êtes passé derrière le rideau?

Jeff McCann

Nous partions à l'aventure. Avant de quitter nos emplois et de démarrer l'entreprise, nous avons proposé à notre employeur, avec qui nous avons une excellente relation, d'investir dans notre concept. Comme ça ne correspondait pas au modèle d'affaires, nous avons décidé de quitter nos emplois et de partir à neuf. Nous pensions à ce moment que le secteur allait changer beaucoup plus rapidement. À l'époque, j'observais l'évolution des services bancaires : les clients qui avaient l'habitude de se présenter au comptoir

adoptaient désormais le guichet automatique et allaient bientôt faire leurs transactions à partir de leur téléphone. Le mot « perturbation » était beaucoup plus courant alors. Je me sentais un peu comme le personnage de Petit Poulet : je me disais qu'il fallait aller de l'avant, le ciel était en train de me tomber sur la tête, et tout ça!

Marc

Il faut bouger, il faut bouger!

Jeff McCann

J'étais absolument convaincu qu'il fallait bouger. Et même maintenant, nous avons créé une grande entreprise et nous avons mis sur le marché une solution numérique, mais ailleurs, rien n'a bougé. C'est toujours la même chose, rien n'a changé. Et je pense que ce fut notre plus grande révélation. Et vous savez quoi? Le marché est résilient, c'est un gros marché. Les gens sont occupés. La dynamique du capital-investissement est différente, les fonds sont différents et les sociétés cotées en bourse sont différentes. Personne n'a la marge supplémentaire pour dépenser 30, 40, 50 millions de dollars pour un grand projet technologique ou l'installation d'un ordinateur central.

L'adoption du concept de nuage est passionnante. Peu importe le flux de transactions et le service jour et nuit, l'idée d'avoir toujours accès à vos données en est encore à ses balbutiements. Nous sommes au tout début de ce cycle de vie, mais il y a cinq ans, j'étais convaincu que nous étions en retard.

Marc

Il y a là une information très intéressante : il faut avoir la patience de voir une idée se réaliser, il faut un certain cran. Vous saviez que ce serait un long processus, que les changements allaient se produire, qu'il fallait éduquer le marché. Il faut pour cela un certain type d'entrepreneur.

Jeff McCann

Je pense que toute personne qui estime pouvoir devenir un entrepreneur doit avoir la naïveté de croire que c'est possible. Vous devez croire en vous-même, avoir d'excellents mentors, des appuis, et un bon entourage. Vous allez frapper un mur, vous reprendrez votre élan et frapperez à nouveau le même mur. Ne baissez pas les bras et gardez votre vision en tête. Nous avons traversé toute la période de confinement. Nous étions huit personnes avant le confinement, nous étions plus

de 100 après.

Nous avons dû bâtir les choses à distance et relever toutes sortes de défis, mais nos clients, l'utilisateur final tout comme les grandes entreprises, étaient eux aussi dans la même situation. Je devais comprendre quelques-unes des procédures d'exploitation de base sur la façon dont les entreprises géraient leurs affaires au cours de cette période. Je pense que ça a fait une grande différence aussi, d'avoir le cran d'explorer le marché, tout le monde ensemble, et d'essayer d'être utile tout en faisant un peu d'argent pendant que nous déployions notre solution.

Marc

Je reviens à l'idée d'innovation. Dans notre pratique, quand nous parlons d'innovation et que nous définissons les marchés, nous parlons de premier, de deuxième, et de troisième horizon. Le premier horizon consiste à changer la façon de faire les choses.

Le second horizon consiste à réfléchir à un nouveau marché ou à un nouveau type de produit, et le troisième horizon consiste à complètement réinventer une activité. Ce que vous décrivez m'a l'air de faire partie du troisième horizon : vous êtes à l'œuvre dans un secteur très ancien, très ancré dans ses habitudes. Et maintenant vous dites, attendez une seconde, je veux complètement réimaginer ce secteur.

Ma première question est la suivante : comment avez-vous pensé à décomposer les éléments du marché auquel vous vous intéressez pour vous y attaquer d'une manière totalement différente, comment avez-vous pensé à tous les éléments qui doivent soutenir votre nouvelle vision?

Jeff McCann

Je pense que dans n'importe quelle entreprise, et certainement dans la nôtre, on commence par ce troisième horizon. Nous commençons par tout réinventer. Ensuite, il faut prendre du recul, et conserver quelques éléments du passé, emporter quelques bagages. Certains aspects changeront, mais la réalité du marché mondial de la réassurance continuera d'exercer une influence dans notre secteur. Il faudra encore bâtir une chaîne d'approvisionnement, par exemple, créer des produits et en établir le prix. Nous utiliserons les mêmes polices que n'importe qui d'autre pourrait obtenir. Maintenant, la façon d'y accéder, d'utiliser les données, nos interactions avec les clients, notre mode de distribution du produit, notre façon

d'offrir une expérience qui n'exige aucun effort, c'est là que nous allons nous réinventer. Mais le libellé et la chaîne d'approvisionnement resteront pratiquement les mêmes.

Il s'agit après tout d'un secteur évalué à 5 quintillions de dollars dans le monde. On peut bien vouloir réinventer et réimaginer à n'en plus finir, il faudra tout de même en conserver certaines parties au bout du compte.

Nous avons conservé des éléments, simplement par la force des choses. Que devons-nous conserver pendant un certain temps qui finira par bouger et disparaître graduellement et que pouvons-nous accomplir de façon totalement différente?

Marc

Un des sujets dont vous avez parlé dans d'autres entrevues, c'est l'idée de vents contraires dans un secteur. Et l'un des aspects fondamentaux qui me frappent dans l'histoire d'Apollo, c'est qu'il y a certaines dynamiques, au Canada en particulier, qui placent votre entreprise face à des vents contraires. Quand vous conseillez d'autres entrepreneurs, est-ce que c'est un sujet qui est abordé, celui du choix d'un bon marché? Existe-t-il des facteurs fondamentaux qui aident votre entreprise au moment même où vous êtes en train d'établir de nouvelles façons de faire les choses?

Jeff McCann

Je dis aux entreprises qu'un secteur, même celui de l'assurance, peut toujours se diviser en tonnes de marchés différents. J'aime qu'un marché total adressable soit grand. Dans notre cas, quand nous observons certains segments, par exemple celui des locataires : nous constatons que les locataires au Canada sont plus nombreux que jamais. Les nouveaux Canadiens font croître ce marché d'un million de personnes, dans une perspective de politique d'immigration. Nous aimons certains segments de la petite entreprise parce qu'il y a cette sorte de renaissance de l'entrepreneuriat qui se produit après les fermetures entraînées par le confinement. Par ailleurs, les nouveaux Canadiens lancent des entreprises. Nous cherchons à choisir certains segments, par exemple l'assurance pour les petites entreprises, l'assurance pour les locataires, puis nous cherchons vraiment un client mal servi. Il peut y avoir tous les vents contraires imaginables dans un marché, mais si le client est satisfait, à quoi bon? Un client peut être satisfait même si l'approche n'est pas numérique ou complètement nouvelle.

Il doit d'abord y avoir un problème à résoudre. Et finalement

quand nous regardons les marchés, nous cherchons à comprendre le modèle de revenu. Dans notre entreprise, nous donnons notre technologie. Nous n'essayons pas de vendre notre technologie aux gens parce que nous ne pensons pas qu'il y a là un marché. Il s'agit plutôt du modèle de revenu. Le modèle consiste à vendre l'assurance, à gagner de l'argent sur l'assurance, et c'est une très bonne base pour aller sur le marché. Donc, si nous nous étions positionnés comme une société de logiciels vendant des logiciels, nous ne serions certainement pas là où nous sommes aujourd'hui. Nous aurions eu du mal à convaincre certaines de ces sociétés, et nous aurions fait beaucoup moins d'argent pour résoudre ce problème, ne serait-ce qu'en raison de la nature du secteur.

Marc

Non, en effet. Et vous le faites à merveille avec la façon dont le client passe de la page d'accueil initiale à un devis de police d'assurance. Vous êtes en Colombie-Britannique, par exemple, et si vous voulez assurer votre voiture, vous commencerez par aller voir un courtier.

Jeff McCann

En effet...

Marc

Vous suivrez tout le processus, n'est-ce pas?

Jeff McCann

Il faut signer un tas de documents. À part le fait qu'il s'agit d'un secteur qui pourrait bénéficier de la technologie, c'est une chose qui m'a toujours frustré dans la vie. Je déteste aller dans une organisation ou une institution et remplir mon nom cinq fois. On a vérifié votre identité, on a pris rendez-vous avec vous, on sait qui vous êtes, et dans de nombreux cas, on en sait davantage. On connaît votre adresse, votre numéro de téléphone, et pourtant vous gribouillez sur quatre presse-papiers différents, la même chose encore et encore. Et donc, nous avons simplement dit en gros, « Vous savez quoi? Nous connaissons déjà votre nom. Et si nous travaillons avec une autre organisation, nos partenariats où nous pouvons extraire plus de données, nous remplissons tout ça à l'avance. »

Si je le pouvais, je ne poserais aucune question. Votre téléphone cellulaire sait tout de vous, il y a d'autres applications et d'autres technologies que vous utilisez. Je n'ai

pas à vous demander quoi que ce soit. Je pourrais simplement vous annoncer le prix. Et pour moi, c'est exactement là notre objectif quand nous disons que l'assurance devrait être sans effort. Vous ne devriez pas avoir à aller remplir quoi que ce soit, certainement pas sur papier. Mais même pour certains de nos produits, j'ai une dizaine de questions à poser, et j'aimerais quand même que nous n'ayons pas à le faire. Je déteste d'avoir à vous demander quoi que ce soit, je pense que c'est un des principaux moteurs de notre entreprise.

Marc

Parlez-nous un peu plus de cette idée de données. Donc, l'un des avantages de réimaginer une entreprise du point de vue de la technologie, bien sûr, c'est que non seulement la technologie a le potentiel de réduire les chaînes d'approvisionnement, elle a aussi le potentiel d'améliorer considérablement l'expérience client. Elle met aussi entre vos mains, en tant qu'entreprise, une foule de données et d'informations. Et l'une des choses dont vous parlez dans ce que nous avons lu en menant nos recherches sur Apollo était l'idée que les données sont un outil fondamental de prise de décision pour vous permettre d'améliorer l'entreprise, d'améliorer l'expérience client. Comment envisagez-vous ce processus de collecte de données et d'analyse d'informations pour contribuer à améliorer l'entreprise?

Jeff McCann

Parce que nous sommes une entreprise de souscription, nous décidons du prix qui vous sera facturé si nous vous vendons une assurance. Il y a des données sur les risques qui sont associées à cette décision. Et c'est ce qui me permet d'équilibrer les choses : je peux tirer d'autres sources assez d'informations pour pouvoir vous remettre une soumission sans demander toutes les données sur les risques, alors que dans de nombreuses autres compagnies, on vous demandera l'âge de votre bâtiment, son année de construction, les matériaux employés... est-ce du verre et du béton? Et les gens ne savent pas. Et cela crée de la friction, ça crée de la frustration. Donc, avant de souscrire une assurance, nous cherchons à tirer de l'information d'autres sources. Comment créer des ensembles de données uniques qui nous sont exclusifs pour pouvoir, premièrement, créer un récit de souscription très, très convaincant? Et bien sûr, il me faut toujours pouvoir compter sur une compagnie de réassurance qui doit être convaincue que j'ai assez d'informations pour prendre une bonne décision.

Nous devons donc prendre de bonnes décisions de gestion

des risques fondées sur les données. Et puis nous avons des données sur le client qui pourraient nous renseigner sur leurs besoins éventuels. Et nous avons les données d'interaction. Nous disposons d'une équipe brillante. J'ai tellement de chance d'être entouré de gens aussi intelligents dans notre entreprise. Nous enregistrons des sessions. Si, par exemple, vous allez cliquer sur le texte d'aide, si vous quittez la page parce que vous êtes confus, si vous y revenez cinq fois, tous ces points d'interaction nous disent peut-être que ce langage n'est pas clair. Peut-être que le texte d'aide n'est pas si utile. Peut-être devrions dès ce moment vous inviter à clavarder en direct pour que quelqu'un puisse vous aider.

Donc, je pense qu'il y a des données d'interaction très utiles pour nous aider à vous proposer d'autres produits ou à vous confirmer que vous êtes au bon endroit. Et puis certainement du point de vue de la souscription et de l'assurance, tout le monde essaie de comprendre tous ces PDF que vous remplissez depuis des années. On y trouve toutes ces données non structurées qui sont simplement inaccessibles. Alors, les compagnies d'assurance vous demandent toujours, année après année, l'âge de votre immeuble. Il a le même âge.

Marc

Passons à un autre sujet, et parlons de Jeff en tant que chef d'entreprise et des défis qu'il a fallu surmonter au départ pour faire croître votre équipe. À ce qu'il paraît, la marque, c'est ce qu'on dit de vous quand vous n'êtes pas dans la pièce. Donc, si je demande à quelqu'un, à quoi ressemble Jeff en tant que leader, que répondrait-on à votre avis?

Jeff McCann

Je ne suis certainement pas un gestionnaire. C'est une grande distinction que doivent faire les leaders. Il y a en effet des responsabilités de gestion et il y a des responsabilités de leadership. Elles se croisent parfois, c'est inévitable. Mais il est clair dans toute mon approche du leadership que je ne suis pas un gestionnaire. J'ai donc trouvé de bonnes personnes qui sont de bons gestionnaires. Je suis plutôt du style « leadership attentif », et ça oriente mes choix au moment de l'embauche. Je choisis des personnes formidables que je pourrai aider à comprendre les problèmes que nous essayons de résoudre. Je veux que ces personnes soient aux commandes et me disent ce qu'elles attendent de moi. Veulent-elles du capital? Cherchent-elles un mentor? Ont-elles besoin de consacrer plus de temps aux clients? Veulent-elles que je prenne le temps de leur expliquer notre vision? Avez-vous besoin d'aide autour de vous? J'ai choisi

ces personnes parce qu'elles sont intelligentes et compétentes. Ensemble, nous pouvons décider de la marche à suivre.

Je peux ensuite agir en tant que leader au service d'autrui et proposer mon aide. Nous pouvons alors réfléchir à ce que nous pouvons offrir en tant qu'entreprise. Je peux me mettre au service de mes employés en tant que leader pour qu'ils réussissent. Et c'est ainsi qu'ils prennent leur envol et sont aux commandes. Il faut sans nul doute parvenir à choisir le bon type de personne et à instaurer la bonne culture, une culture où les employés peuvent prendre les choses en main. L'une de nos valeurs fondamentales est le désir. Je ne peux pas obliger quelqu'un à sortir du lit et à avoir envie d'accomplir son travail, à ressentir la passion de mieux faire les choses. Je ne peux pas donner aux employés la passion de changer le texte d'aide pour arriver à réduire la durée moyenne des transactions, à réduire le nombre de personnes qui abandonnent la transaction en cours, qui baissent les bras et quittent le site.

C'est à chacun que revient la responsabilité d'éprouver ce désir, jour après jour, et de faire son chemin. Il faut donc choisir les bonnes personnes en appliquant nos valeurs et en nous assurant que ces personnes répondent à nos critères. Ont-elles la capacité de réussir dans notre environnement où je ne leur dirai pas quoi faire? C'est plutôt moi qui vais solliciter leur avis. Je vais ensuite comparer les propositions et débattre de leur mérite avec franchise pour finir par choisir la meilleure idée et y consacrer du temps et des investissements. C'est ainsi que je choisis les solutions qui nous feront aller de l'avant.

Marc

Vous faites référence à l'idée que les gens prennent en main certains problèmes, qu'ils s'approprient votre vision pour Apollo. Quelles sont certaines des caractéristiques recherchées?

Jeff McCann

La franchise est un important facteur. Si, comme vous l'avez dit, les gens ne tiennent pas le même discours en votre présence, s'il y a un trop grand écart entre cela et ce qui se dit en votre absence, alors la réussite est impossible. Il faut que les gens puissent se dire les choses en toute franchise, aller droit au but, sans arrogance ou insolence. Il faut bien entendu parler avec tact, mais au bout du compte, c'est la

meilleure idée qui doit l'emporter. Il ne peut y avoir de question d'ego en jeu. Donc, la franchise est essentielle. Pour que les gens puissent mettre leur intelligence au service de l'entreprise, il leur faut parler haut et fort. C'est primordial.

Le désir est un autre facteur essentiel. Les gens doivent vouloir que ce soit mieux, et ce n'est pas moi qui vais les mettre en mouvement. De par leur nature, ils doivent simplement avoir envie d'un monde meilleur où ils pourront poursuivre la vision.

Il y a aussi la curiosité. On doit se demander pourquoi ça marche comme ça. Toutes ces petites interactions, comment ça marche? Pourquoi est-ce si important pour nous? Une réponse que j'entends souvent dans le secteur de l'assurance, dans les sociétés établies depuis longtemps, c'est : « parce que c'est comme ça qu'on a toujours fait », et ça me sidère. Même dans une jeune entreprise comme la nôtre, j'entends ce type de réponse, et ça me renverse. Vous devez toujours poser des questions et faire preuve de curiosité.

L'aventure fait aussi partie de nos valeurs fondamentales. Je dis toujours qu'il faut avoir du plaisir à faire ce que nous faisons. Ce n'est pas facile d'inventer le futur. Ce n'est pas facile de tracer son chemin. Il ne s'agit pas d'entrer dans une entreprise où on peut se contenter de suivre la même recette. Il y a quelque chose d'unique dans le fait de bâtir une entreprise pour résoudre des problèmes particuliers. Donc, je dis toujours aux gens qui veulent se joindre à nous qu'ils doivent en avoir envie, mais qu'ils doivent aussi éprouver du plaisir à travailler avec nous, que l'effort doit leur apporter de la satisfaction. Pensez aux athlètes professionnels : c'est la difficulté de la tâche à accomplir qui la rend si attrayante. Et je pense que c'est une caractéristique que nous recherchons vraiment chez les gens.

Marc

Et nous sommes tous à la poursuite de la réussite, mais la réussite n'est pas l'objectif en soi, n'est-ce pas! Vous parlez beaucoup du type d'entreprise que vous essayez de bâtir. Qu'essayez-vous de mettre au monde? Cherchez-vous à réaliser votre vision du monde? À créer une entreprise qui fait les choses différemment? Y a-t-il quelque chose dans votre personnalité qui vous fait penser qu'il y a du mérite à ce que pourrait apporter le mode de fonctionnement d'Apollo?

Jeff McCann

Je pense que c'est un moyen d'attirer les bonnes personnes. Une entreprise n'est qu'un rassemblement de personnes. C'est une communauté. C'est particulièrement vrai dans notre

secteur où nous n'avons pas d'usines, nous n'avons pas de logistique, nous n'avons même pas de produit physique, tangible. Nos employés sont tout ce que nous avons.

Marc

Nous n'avons rien.

Jeff McCann

Nous vendons un bout de papier et nous vous l'envoyons par courriel. C'est à cela que se résume notre service. Bien sûr, il y a la tranquillité d'esprit et bien sûr, nous devons faire un excellent travail en cas de réclamation. Mais nous ne sommes pas une entreprise qui dispose de toutes ces machines. Donc, nos employés sont notre atout le plus précieux. Et à mon avis, c'est la diversité de pensées qu'il faut rechercher. Mais il faut pouvoir se rassembler en tant que communauté, avoir des choses en commun. Et quand vous rassemblez les gens en accord avec ces valeurs, vous pouvez les amener à travailler ensemble. Ça ressemble presque à une mauvaise blague : un ingénieur logiciel et un assureur entrent dans une pièce. Puis un vendeur et un agent de marketing entrent à leur tour. Leurs points de vue et leur expérience sont très différents, mais ils éprouvent tous ce désir de communiquer avec franchise et de vivre l'aventure.

Pour rassembler ces valeurs communes, d'autres entreprises embaucheront un consultant ou confieront un poste à quelqu'un et ça s'arrêtera là. Je pense qu'on peut encore gagner de l'argent de cette façon, et qu'il y a de bonnes entreprises de ce genre. Mais pour notre part, nous devons utiliser nos ressources avec prudence. Nous devons protéger les fonds que nous ont accordés nos investisseurs et nous devons nous assurer que les gens adopteront cette culture qui consiste à faire avancer les choses, parce que je ne serai pas toujours présent. Je ne vais pas assister à chaque appel Zoom et participer à toutes les réunions, et je le ferai certainement de moins en moins pendant que nous continuons à grandir. Donc, je sais que toutes les personnes présentes dans cette pièce montreront que nos valeurs leur tiennent à cœur, et je suis persuadé que ça va bien aller.

Marc

J'adore ça ! Nous approchons de la fin du balado, et j'aimerais vous entendre sur un autre sujet. Nous venons d'avoir une excellente conversation, mais j'aimerais savoir s'il y a des sujets qui vous empêchent de dormir la nuit maintenant que vous êtes en train de passer à la prochaine étape de l'histoire d'Apollo? Voyez-vous venir d'autres technologies qui

exigeront votre attention? Y a-t-il une dernière chose que vous aimeriez nous dire?

Jeff McCann

Je pense qu'il y a toujours une saine paranoïa. Ce qui me tient éveillé la nuit, c'est la volonté de bâtir une entreprise formidable, une entreprise qui jouera un rôle important dans l'économie canadienne. Nous devons tenir bon et continuer à avancer rapidement tout en profitant de l'aventure.

Marc

Ça me plaît! Et voilà qui conclut notre entretien. Jeff, merci beaucoup d'avoir été avec nous. Ici Mark Lowe, votre hôte du balado Insiders de KPMG.