



## Épisode 2

Professionaliser, diversifier, revitaliser

---

### Traduit de l'anglais

**Date :** March 20, 2020

**Endriot :** Toronto, ON

**Durée :** 8:21

### Participants :

#### **Brian Corcoran**

Présentateur

*C&B Studios*

#### **Jennifer Lee**

Associée directrice

Plateformes de croissance et fondatrice  
du groupe du secteur du cannabis de Deloitte

*Deloitte Canada*

#### **Deborah Rosati**

Entrepreneure and chef de la direction

Lift & Co, Khiron Life Sciences Corp

*Women Get On Board*



**BC** Bonjour, vous êtes à l'écoute d'Un nouveau marché prometteur de Deloitte. Si c'est la première fois que vous vous joignez à nous, n'oubliez pas d'écouter le premier épisode de la série, et si vous êtes de retour, bienvenue. Cette fois-ci, nous discuterons de l'importance du maintien d'une bonne gouvernance, de la diversité et du pouvoir du cannabis pour revigorer les collectivités. Me voici avec deux femmes extraordinaires à l'avant-garde de ce secteur, soit Jennifer Lee, l'une des membres fondateurs du secteur du cannabis de Deloitte, et Deborah Rosati, administratrice de sociétés auprès de Khiron Life Sciences et de Lift & Co, chef de la direction de « Women Get on Board », et bien plus encore. Alors commençons.

Récemment, j'ai lu que le marché mondial du cannabis est évalué à environ 100 milliards de dollars. C'est incroyable! Jenn, comment un marché embryonnaire, pour ne pas dire inexistant, peut-il représenter 100 milliards de dollars après seulement quelques années d'activité?

**JL** Les bases de l'entreprise doivent être solides. L'expansion mondiale permet à votre société de jouer dans la cour des grands, mais vous devez être en mesure d'assurer une gouvernance multiterritoriale et votre stratégie de mondialisation doit être robuste. N'oublions pas que la part de marché du Canada n'est que de 10 G\$ sur un total de 150 G\$ à 200 G\$. La part de marché des États-Unis est de 50 G\$ et 13 pays se partagent une part de 100 G\$. Cela dit, les sociétés qui peuvent tirer leur épingle du jeu au Canada et qui mettent en œuvre une stratégie bien ficelée sont celles qui réussiront à l'étranger. L'expansion mondiale de ce marché est très rapide et des professionnels doivent être appelés en renfort. La gouvernance et la gestion des risques seront très importantes, sans compter la capacité de comprendre le fonctionnement microéconomique de ces marchés. Par exemple, on ne peut pas percer le marché allemand simplement en y transposant le modèle canadien.

Pendant longtemps, personne ne prenait le secteur du cannabis au sérieux. De grandes entreprises y jouent maintenant un rôle important, mais leur comportement ne correspond pas nécessairement à celui d'une entreprise mature. Les fondateurs de ces entreprises doivent donc envisager de s'appuyer sur des professionnels en gestion, ce qu'ils semblent avoir commencé à faire, bien que le travail qu'ils ont accompli pour bâtir ces sociétés demeure exceptionnel. Le soutien de professionnels sera essentiel. C'est de cette façon que le Canada peut asseoir sa crédibilité à l'échelle mondiale.

**DR** J'ajouterais que les professionnels doivent également faire preuve de prudence. Plusieurs sociétés ont fait leur entrée en bourse trop tôt. Elles n'étaient pas prêtes à devenir des sociétés ouvertes. Alors indirectement, et vraiment sans vouloir reprocher quoi que ce soit aux professionnels, les cabinets juridiques et comptables ont mis les



- DR** structures en place, rédigé les mandats de gouvernance, établi les facteurs de risques et présenté toutes les informations nécessaires à l'inscription en bourse d'une société, mais lorsque la société est introduite en bourse, il ne faut pas oublier que l'équipe de direction doit agir en conséquence, et ça, ce n'est pas évident.
- BC** Bien sûr... ces entreprises ne font que commencer à se professionnaliser. Il reste qu'elles ne semblent pas prendre au sérieux la question de l'égalité. Leurs administrateurs et leurs dirigeants sont conformes à ce que nous sommes habitués à voir. En bref, la diversité n'est pas au rendez-vous. En tant que femmes de pouvoir dans le secteur du cannabis, que pensez-vous de la domination des hommes de race blanche dans ce secteur?
- JL** Je fais partie des cofondateurs du secteur du cannabis de Deloitte et je pense que plusieurs de nos clients ont été étonnés que je représente le Cabinet auprès d'eux. Maintenant les opinions tendent à changer. Mais avec le recul, c'est vrai que les membres d'entreprises canadiennes ont un profil très semblable. Les équipes, les conseils d'administration et les dirigeants ne sont pas diversifiés. Il a été prouvé que plus le conseil est diversifié, plus l'organisation est rentable. Je pense que cette question a été une entrave majeure à la croissance du secteur. Je crois également que moins de conflits d'intérêts auraient eu lieu si nous avions mis davantage sur la diversité. Je suis convaincue que la présence d'une femme ou d'une personne provenant d'horizons différents aurait permis à la direction de prendre des décisions différentes en matière de service à la clientèle. D'ailleurs, dans l'étude réalisée par Deloitte, on mentionne qu'une partie importante de la clientèle du secteur du cannabis est composée de femmes. Ce secteur a eu l'occasion de se démarquer et il ne l'a pas fait.
- DR** La bataille peut parfois être dure, comme pour tout changement culturel. Si les gens ont une certaine ouverture d'esprit, il est beaucoup plus facile de changer les mentalités. Alors personnellement, je sais que j'ai une influence importante. Mon travail consiste à instaurer une bonne gouvernance et à favoriser le changement. Mon avis pèsera sûrement dans la balance lorsque l'occasion de nommer de nouveaux dirigeants ou de nouveaux membres du conseil d'administration se présentera. Je vais m'assurer qu'il y ait un bassin de candidats diversifiés.



- BC** Nous allons maintenant passer à un autre sujet. Je voudrais vous poser une question liée aux professionnels, disons, moins professionnels. Parlons du rôle des producteurs traditionnels dans le monde de la production légale de cannabis. À titre de fin connaisseur des subtilités de la culture florale, j'ai un faible pour ces producteurs artisanaux. Jenn, que pensez-vous de l'intégration sur le marché légal de ces producteurs traditionnels en zone grise?
- JL** Alors, si vous souhaitez passer du marché alternatif au marché légal et obtenir une licence, il existe une façon d'y parvenir. Par exemple, les maîtres producteurs, qui proviennent du marché illégal, ont maintenant des emplois légitimes. L'emploi est tout à fait possible.
- BC** Un aspect fascinant des activités légales liées au cannabis est que ce secteur semble avoir revigoré certaines régions canadiennes qui éprouvaient auparavant des difficultés. Maintenant, tout le monde connaît Smiths Falls. Certaines villes des côtes est et ouest ainsi que quelques collectivités autochtones ont également fait leur marque dans ce secteur. Comment ça se passe de ce côté?
- JL** Combien de personnes peuvent se targuer d'avoir participé à l'élaboration d'un nouveau secteur? Quand est-ce arrivé la dernière fois? Peut-être pour le secteur des technologies, ou après la prohibition? Peu d'activités touchent presque tous les secteurs au Canada. Même chez Deloitte, nous ne considérons pas les activités liées au cannabis comme faisant partie d'un seul secteur, mais plutôt comme une plateforme intersectorielle. Ces activités touchent notamment les banques, l'immobilier et le commerce de détail, ce que le gouvernement n'a pas pris en compte dans ses perspectives de développement économique. Hier, lors d'un appel avec la Chambre de commerce acadienne, j'ai appris que ses membres ont créé un groupe de travail sur le cannabis. Je leur ai dit qu'ils devaient réaliser une étude d'impact économique. Nous devons évaluer combien d'emplois ont été créés à Belleville, à Smiths Falls et au sein des collectivités autochtones. Il est aussi important que le gouvernement s'attaque aux difficultés sur le plan réglementaire afin que ces entreprises puissent s'épanouir. Les gouvernements de partout dans le monde ont les yeux tournés vers le Canada et chercheront à comprendre les bons coups et les moins bons coups des Canadiens dans ce secteur.



**BC** Il semble que le Canada soit sur le point de vivre des moments mémorables et j'ai très hâte de voir la suite.

Jennifer, Deborah, je vous remercie d'avoir pris le temps de discuter avec moi aujourd'hui. Ce fût un plaisir. Vous m'avez vraiment ouvert les yeux et je vous en remercie toutes les deux.

**DR** Je vous remercie également. J'ai beaucoup appris .

**BC** Pardon? Je suis le seul qui apprend ici?. Je sens que nos auditeurs auraient beaucoup de questions à poser en ce moment.

C'est ainsi que se termine notre entretien en deux volets avec Jennifer Lee et Deborah Rosati dans le cadre du deuxième épisode d'Un nouveau marché prometteur avec moi, Brian Corcoran. N'oubliez pas de vous joindre à nous lors de nos deux prochains épisodes, au cours desquels nous discuterons avec Rishi Malkani, de Deloitte, et Bruce Linton, de Tweed Marijuana et Canopy Growth. Je vous remercie de nous avoir écoutés. À la prochaine.

—