



**Repenser l'innovation:  
Comment le Canada peut être le chef  
de file d'une transformation  
économique et environnementale**

Sommet canadien de Shell sur l'innovation  
Vancouver, Colombie-Britannique

**Lorraine Mitchelmore**

Présidente de Shell au Canada et vice-présidente directrice – pétrole lourd,  
amont, Amériques

Le 7 octobre 2013

CHECK AGAINST DELIVERY



Lorraine Mitchelmore est présidente de Shell au Canada et assume également, depuis octobre 2012, les fonctions de vice-présidente directrice – pétrole lourd, amont, Amériques.

M<sup>me</sup> Mitchelmore compte plus de 25 années d'expérience dans l'industrie, dont douze en Australie et en Angleterre. Elle a entre autres occupé divers postes dans les secteurs de l'exploration et de la production dans différentes régions du monde, notamment en Australie, en mer du Nord, dans le golfe du Mexique, en Afrique et au Moyen-Orient.

M<sup>me</sup> Mitchelmore a travaillé auprès de Petro-Canada, Chevron et BHP Petroleum avant de se joindre à l'équipe de Shell en 2002. Elle a occupé depuis différents postes à la haute direction avant d'être nommée au poste de présidente de la Société au Canada en 2009.

Elle a obtenu un baccalauréat en géophysique à l'Université Memorial de Terre-Neuve, une maîtrise en géophysique à l'Université de Melbourne, en Australie, et un MBA à la Kingston Business School, à Londres, en Angleterre.

M<sup>me</sup> Mitchelmore est membre du conseil d'administration du Conference Board du Canada, du Conseil canadien des chefs d'entreprise et de la Fondation Asie Pacifique du Canada. Elle est également membre du conseil consultatif de Catalyst Canada et a été nommée présidente de la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership de 2015.

Canada has an opportunity to lead on providing a growing world with energy that is both economically and environmentally competitive. To succeed, we need to rethink how we approach innovation. Innovation is about more than technology. It's a way of thinking. It's about collaboration. It's about integrating local and global expertise. And it doesn't only happen in a lab.

Bonjour,

En premier lieu, j'aimerais remercier tout spécialement les Salishs du littoral, car c'est sur leurs territoires traditionnels que nous tenons aujourd'hui cette rencontre.

Je tiens également à souhaiter la bienvenue à Madame la Première Ministre Christie Clarke et à Madame la Ministre Lisa Raitt qui se joindront à nous plus tard, au Colonel Hadfield, notre conférencier d'honneur, à tous les conférenciers et panélistes, et à chacun d'entre vous qui assistez à cette réunion à titre de délégué. Merci de vous joindre à nous aujourd'hui.

Je serai brève, car aujourd'hui c'est surtout vous que nous voulons entendre.

### L'innovation ouverte

Nous voulons vous entendre sur la façon de concevoir des idées nouvelles, de mieux travailler ensemble, d'appliquer des concepts mondiaux à un contexte local et d'établir un cadre concurrentiel qui conduira à un système énergétique plus propre.

Ce sont sur ces questions que portera le Sommet de l'innovation. Il est tout à fait approprié que ce sommet se tienne à Vancouver, puisqu'on retrouve ici certaines des sociétés et des personnes les plus novatrices au Canada.

L'innovation ouverte est très bien intégrée à la culture de Shell. Bien que les médias nous rappellent que nous sommes l'une des plus grandes sociétés à l'échelle mondiale — et, effectivement, nous sommes présents dans de nombreux pays —, notre taille ne nous aveugle pas et nous ne croyons donc pas avoir la réponse à tous les problèmes. Nous jugeons avoir une bonne compréhension de nombreux problèmes et nous déployons beaucoup d'efforts pour y apporter une

solution, mais nous n'avons pas toutes les réponses.

Cette rencontre vise en partie à nous permettre d'échanger avec vous sur la façon dont nous percevons les plus importants défis et occasions que présente pour nous tous l'énergie, et surtout sur ce que nous faisons à propos de ces défis, à titre de citoyens de la Colombie-Britannique, du Canada et du monde.

Cet événement, et c'est ce qui est plus important encore, vise à recueillir vos pensées et vos idées sur ces questions et à amorcer leur mise en commun dans l'objectif de mieux réussir à offrir à une population mondiale sans cesse croissante des ressources énergétiques concurrentielles tant au plan économique qu'environnemental.

### Un contexte difficile

Mais avant que nous amorcions nos échanges, permettez-moi d'abord de les mettre en contexte. La population mondiale devrait atteindre 9 milliards d'habitants au cours des quatre prochaines décennies. En Colombie-Britannique et au Canada, l'énergie nous aide à maintenir notre prospérité et notre niveau de vie. Partout dans le monde, l'énergie aide des millions de gens à sortir de la pauvreté. La Colombie-Britannique et le Canada peuvent jouer un rôle dans cet effort vraiment important et nous pouvons contribuer à accroître la prospérité des Britannico-Colombiens, des Premières nations et des autres Canadiens. Mais voici les défis auxquels nous faisons face.

La croissance de la population mondiale, les activités humaines et la production de l'énergie exercent des pressions supplémentaires sur l'air, l'eau et la production de la nourriture. Le Canada, qui détient d'importantes ressources pétrolières et

« Partout dans le monde, l'énergie aide des millions de gens à sortir de la pauvreté. »

gazières, doit jouer un rôle et assumer sa responsabilité dans la recherche de solutions à ces défis pour le bien-être des gens d'ici, mais également pour celui des citoyens du monde entier.

Dans ce contexte, comment pouvons-nous parvenir à l'équilibre optimal entre la prospérité économique et les attentes en matière d'environnement? Je dirai que la réponse réside en grande partie dans l'innovation, c'est-à-dire dans la découverte de façons nouvelles et améliorées de produire de l'énergie. Mais comment y parviendrons-nous?

Grâce à l'innovation, à la collaboration, à la rigueur, à la concurrence. Mais, pas comme nous imaginons ces concepts aujourd'hui. Pour atteindre un tel équilibre, nous devons réaliser des percées dans l'industrie énergétique similaires à celles qui ont conduit l'homme sur la lune ou permis qu'il y ait un ordinateur sur chaque bureau.

Voici, selon nous, quatre façons d'innover différemment :

### Repenser l'innovation

Premièrement, nous imaginons souvent l'innovation dans un contexte de technologie. De nos jours, la technologie est très importante, mais l'innovation va au-delà de la technologie. L'innovation devrait s'appliquer dans tous les aspects de nos activités individuelles et collectives. C'est ce qu'on appelle l'innovation progressive. L'innovation englobe la réglementation, les politiques, les processus commerciaux, la gestion environnementale, les modèles budgétaires et l'engagement au sein des collectivités et des Premières nations. Des solutions novatrices doivent s'appliquer à tous ces aspects de nos activités. L'innovation ne se résume pas à la technologie; elle a aussi trait à notre conception des problèmes et des solutions. Elle est également liée à la nécessité de poser les bonnes questions et de ne pas croire systématiquement que nous avons la bonne solution.

Voici un exemple : Au Canada, comme à peu près partout au monde, nous voyons

souvent le rendement économique et le rendement environnemental comme un jeu à somme nulle, un gain dans un secteur constituant une perte dans un autre. Dans notre secteur, nous concevons le rendement environnemental comme faisant partie de nos frais d'exploitation. Nous devons modifier notre façon de penser et voir le rendement environnemental comme une occasion nouvelle et un avantage concurrentiel. Nous exploitons une ressource qui présente des défis. Nous voulons relever ces défis non seulement pour le Canada, mais également pour le monde entier, grâce à une nouvelle technologie qui pourrait être exportée. Quel autre pays est en aussi bonne position que le nôtre pour être le leader de la gestion du CO<sup>2</sup> et de l'utilisation de l'eau?

Deuxièmement, lorsque nous pensons au concept de l'innovation, nous imaginons tous un chercheur en sarrau blanc, seul dans son laboratoire qui soudainement a une idée de génie. Mais, l'innovation, particulièrement dans notre monde complexe et relié en ligne, se produit rarement en vase clos. Elle se produit, et doit se produire, en même temps que de nombreuses autres. Le succès de l'innovation repose sur une vaste collaboration. Les défis auxquels le monde fait face de nos jours sont si complexes et si grands qu'il est difficile d'imaginer qu'une industrie ou un pays puisse les régler seul.

Voici un exemple : Combien d'entre vous ont entendu parler de l'AISSBC? Il s'agit de l'Alliance pour l'innovation du secteur des sables bitumineux au Canada, qui regroupe 13 entreprises travaillant en collaboration et partageant leur propriété intellectuelle afin de favoriser une évolution marquée du rendement environnemental dans le secteur des sables bitumineux. C'est une initiative sans précédent, ici et partout dans le monde.

Troisièmement, l'innovation est également liée à l'intégration des initiatives mondiales aux initiatives locales. Shell est vraiment une société mondiale, et des actifs mondiaux sont un outil important permettant d'accomplir diverses choses dans le monde entier. Nous sommes en mesure de mettre au point de nouveaux processus, technologies et

« Quel autre pays est en aussi bonne position que le nôtre pour être le leader de la gestion du CO<sup>2</sup> et de l'utilisation de l'eau? »

« Le succès de l'innovation repose sur une vaste collaboration. »

méthodes de travail et de les mettre à l'essai dans des conditions diverses. Nous croyons fermement à la création de la valeur par l'intégration de l'expertise mondiale à l'expertise locale en vue de la mise au point de solutions.

Voici un exemple : Au cours des dix dernières années, nous avons investi plus d'un milliard de dollars conjointement avec des entreprises autochtones à nos installations d'exploitation des sables bitumineux. Ces collaborations ont nécessité beaucoup de temps et d'efforts, mais se sont traduites par le partage de valeur et la création d'entreprises durables exploitées et dirigées par des Autochtones.

Quatrièmement : L'innovation ne survient pas uniquement dans un laboratoire; elle peut survenir à l'usine ou dans les unités de première ligne. Dans un secteur où des milliards de dollars sont investis, même un petit changement peut faire une énorme différence. De plus, l'innovation peut être transposée d'un secteur à un autre.

Voici un exemple : Pensons tout simplement au stand de ravitaillement en formule 1. Nous avons transposé ce concept à nos activités. L'utilisation des camions dans nos installations minières d'extraction du pétrole lourd est un des éléments les plus importants de notre processus. Les changements de quart de nos conducteurs se font maintenant à la mine plutôt qu'à l'atelier de réparation des camions. Nous avons ainsi accru notre productivité de 20 %.

#### **De meilleurs résultats pour tous**

Donc, en conclusion, l'innovation va bien au-delà de la technologie. Elle consiste à modifier notre façon de penser et de voir les choses. Elle ne se produit pas en vase clos, mais en collaboration, et ceci est d'autant plus vrai, lorsque les défis sont complexes et d'envergure. L'innovation se produit également lorsque nous combinons expertise mondiale et expertise locale. L'innovation surgit aussi aux premières lignes. L'innovation fait appel à la participation d'intervenants de tous les secteurs commerciaux. L'innovation résulte aussi de l'interaction du public, des

gouvernements et des entreprises. Et surtout, l'innovation mène à de meilleurs résultats pour nous tous.

Je tiens à vous remercier de nouveau d'avoir accepté de consacrer une journée de votre temps si précieux pour être avec nous aujourd'hui. J'espère avoir l'occasion de travailler avec vous ici en Colombie-Britannique au cours des années à venir.

**« L'innovation ne survient pas uniquement dans un laboratoire; elle peut survenir à l'usine ou dans les unités de première ligne. »**