

## Transcription du balado



# Ce que vous ignorez : Smile CDR, une entreprise en technologie des soins de santé

### Jennifer McMullan

Bonjour et merci de vous joindre à nous pour ce balado de la série Ce que vous ignorez. Je m'appelle Jennifer McMullan, directrice locale des services aux PME à la Banque HSBC Canada et je serai votre hôte aujourd'hui. Dans cet épisode, j'ai le plaisir de recevoir Duncan Weatherston, chef de la direction de Smile CDR, une entreprise canadienne en technologie des soins de santé qui dispose d'une plateforme à code source libre unique qui facilite l'accès aux soins de santé. Aujourd'hui, nous allons découvrir de première main ce que vous ignorez sur l'évolution de la façon dont le monde accède aux soins de santé. Bonjour Duncan et bienvenue. Merci de vous joindre à nous pour ce balado.

### Duncan Weatherston

Merci de me recevoir.

### Jennifer McMullan

Tout d'abord, pourriez-vous commencer par nous expliquer brièvement qui vous êtes et comment vous êtes arrivé au sein de cette entreprise?

### Duncan Weatherston

Bien sûr. Je suis résolument issu des secteurs de la technologie et des soins de santé. J'ai été un entrepreneur de façon intermittente depuis l'âge de 18 ans. Dernièrement, j'ai passé une bonne partie de ma vie à agir comme consultant en Ontario, au Canada, pour contribuer à créer et à offrir une solution générale de dossier de santé électronique qui englobe les soins primaires, les soins de courte durée en milieu hospitalier, les patients, les professionnels paramédicaux et bien d'autres. C'est dans le cadre de l'élaboration de ces solutions et de ces services que nous avons décidé de créer Smile CDR, surtout parce que, comme consommateurs de telles solutions, nous avons perçu qu'il existait un besoin en cette matière. Nous avons pensé que nous pouvions très bien réussir à créer la capacité de diffusion de l'information sur la santé d'une manière adaptée et conforme aux pratiques modernes qui ont été mises en place avec les flux de données généraux associés à Internet. C'est à partir de ces idées que nous avons lancé Smile CDR. Au départ, en 2013-2014, c'était une idée de quelques-uns d'entre nous. C'est finalement devenu une entreprise commerciale en 2016. Au cours

des cinq dernières années, nous avons eu la chance de passer de 5 à près de 300 employés aujourd'hui.

### **Jennifer McMullan**

Entrons maintenant dans le vif du sujet. Nous allons en apprendre davantage sur ce que nous ne savons peut-être pas sur votre entreprise. Nous allons essayer d'aborder trois aspects uniques, et d'en savoir un peu plus sur votre entreprise directe. Nous allons discuter de vos débuts à l'étranger. Puis, nous verrons comment vous allez évoluer dans ces marchés internationaux, surtout en cette période de pandémie mondiale. Nous nous sommes connus au début de 2019. C'était avant que le terme COVID devienne un nom courant. Peut-être pourriez-vous nous expliquer un peu comment c'était dans le monde des technologies des soins de santé. L'apparition de la COVID est annoncée, le monde entier se confine. Quelles en sont les incidences pour une entreprise de technologies des soins de santé?

### **Duncan Weatherston**

Certainement. Ce qui est intéressant, c'est que ça n'a pas changé grand-chose pour nous. Nos employés ont arrêté de se présenter au bureau et sont rentrés à la maison. Mais compte tenu de la nature de notre travail, cela n'a pas beaucoup nui à notre modèle d'affaires. Ce qui est aussi intéressant, c'est que ça n'a pas été un événement important pour l'informatique dans le secteur de la santé. Dans notre secteur, nous nous préparons déjà à la nécessité de pouvoir communiquer de l'information entre les systèmes depuis un certain temps. Nous n'avons donc pas été obligés de repenser beaucoup la façon dont nous abordions la solution globale. De toute évidence, il faut créer des solutions ponctuelles pour des choses comme la disponibilité des dossiers de vaccination, les interactions qui ont lieu aux points de vaccination, parce que la consignation de ces activités n'est pas nécessairement banale. Et cela ne s'est certainement pas avéré être une tâche simple à l'échelle internationale. Par contre, une fois l'information enregistrée, la capacité de l'échanger, de la stocker et de la rendre utilisable à diverses fins est demeurée constante. Peu importe que vous receviez un vaccin, que vous ayez passé un test de laboratoire, que vous preniez des médicaments, qu'il y ait un rapport d'imagerie diagnostique ou que vous ayez eu une rencontre dans un hôpital, tous ces renseignements doivent être regroupés et mis à la disposition des personnes qui en ont besoin. Et c'est vraiment ce que nous essayons de créer. Lorsque la COVID a commencé, c'était une autre donnée de plus, mais pas une nouvelle vision de la prestation des soins de santé.

### **Jennifer McMullan**

La COVID frappe. J'imagine que vous vous êtes préparés à créer un système en ligne de communication de l'information sur les soins de santé. Est-ce qu'à un moment donné, vous et votre équipe de direction, vous vous êtes tous regardés et vous êtes dits, ça y est? C'est notre moment. Le monde ordinaire va enfin comprendre de quoi nous parlions. Pendant que nous nous confinons et commençons à nous inquiéter, est-ce que vous vous disiez, voici l'occasion parfaite pour nous? C'est le moment idéal pour nous d'expliquer pourquoi nous devons tout mettre en mode virtuel et échanger cette information à l'aide d'une plateforme à source ouverte.

## **Duncan Weatherston**

Je pense que c'était ce genre de moment pour les gens qui travaillent dans le domaine de la télémédecine, de la surveillance à distance et des soins aux patients à distance. Ces secteurs se préparaient certainement depuis un certain temps à offrir la capacité à soutenir les gens à la maison dans des situations difficiles.

Pour nous qui communiquons de l'information, je pense qu'il s'agissait davantage d'une explication et d'une justification de notre position. Il ne s'agissait pas d'un changement radical, parce que, indépendamment d'une épidémie à grande échelle ou d'une crise de santé publique, la nécessité que les renseignements sur votre état de santé vous suivent et la possibilité que vous puissiez les utiliser sont des sujets qui n'ont pas vraiment changé depuis 100 ans. Nous nous sommes certes améliorés depuis l'époque du papier.

En fait, notre plateforme de même que la collectivité se tournent vers une stratégie très cohérente en matière de partage de données, de la même façon que l'Internet a fait disparaître toutes les complexités du réseautage qui existaient dans les années 1980 et 1970. L'approche que nous adoptons actuellement à l'égard des données sur la santé nous permet de fournir à l'ensemble du milieu clinique, qu'il s'agisse de payeurs, de fournisseurs, de patients, de chercheurs, de sociétés pharmaceutiques ou autres, un mécanisme pour communiquer cette information de façon uniforme. Et nous espérons que les destinataires sauront interpréter ce que nous leur disons d'une façon significative pour eux. C'est un changement énorme. On aurait pu penser que ce problème serait réglé plus tôt, mais cela n'a pas été le cas. Au cours des trois ou quatre dernières années, nous avons commencé à voir les avantages de ces normes et des décisions technologiques que nous avons prises. Donc, le grand changement pour nous, au cours de la dernière année, n'a pas tellement été la COVID, mais plutôt cette adoption et cette compréhension générale de la valeur de ce protocole et de cette approche par les CMS et l'ONC aux États-Unis.

## **Jennifer McMullan**

Vraiment intéressant. À Smile, vous avez cette plateforme. Qui l'achète, qui sont vos clients, auprès de qui faites-vous de la promotion? Elle ne s'adresse évidemment pas à moi ni à mon médecin de famille. À qui vendez-vous votre plateforme?

## **Duncan Weatherston**

Il s'agit en fait d'une solution très large qui est utilisée dans tous les aspects des soins de santé. Comme nous proposons une plateforme logicielle pour les soins de santé, l'une des caractéristiques intéressantes des données sur la santé est qu'elles sont souvent en format texte seulement. Pensons aux notes que vous recevez de votre médecin après avoir reçu un congé d'hôpital. Vous constaterez qu'il a écrit des notes très complètes et réfléchies. Mais elles sont rédigées en prose et sous forme de paragraphe. Il s'agit là d'un défi en matière d'interactions informatiques, car les ordinateurs aiment traiter des données discrètes qu'ils peuvent ensuite traiter.

Ce qu'il y a de bien avec la situation actuelle, c'est que nous commençons à créer des capacités qui nous permettent de prendre cette information et de la décomposer en format discret communicable pour les TI, tout en conservant le contenu pour les cliniciens. Dans cette optique, nous sommes en

mesure d'offrir un vaste éventail de renseignements aux chercheurs et à d'autres intervenants, comme les pharmaceutiques et leur capacité de mettre au point de nouveaux médicaments et de nouveaux vaccins. Et ce sera largement adopté.

Pour les mêmes raisons que nous venons de discuter, notre plateforme est utile pour les gouvernements qui fournissent des soins de santé ou qui participent à ceux-ci. Donc, lorsqu'il est question de notre clientèle, il n'y a pas qu'un seul groupe qui nous intéresse. Nous essayons donc de transformer la façon dont l'information est utilisée dans le secteur de la santé et de la rendre accessible à toute la collectivité. Cela explique aussi notre stratégie d'opter pour une plateforme à code source libre plutôt qu'une plateforme commerciale. C'est une décision réfléchie. Lorsque nous avons lancé notre plateforme, nous nous sommes rendu compte que ce nouveau standard ouvert appelé «Fast Healthcare Interoperability Resources», soit Ressources d'interopérabilité rapide des soins de santé ou FHIR, fournirait à tous un mécanisme commun pour communiquer de l'information entre eux, tout comme HTML l'a fait pour le Web. Donc, tout à coup, tous les groupes dont je viens de parler disposent d'un moyen très facile pour définir les renseignements qui sont à leur disposition, ainsi que la façon de les obtenir et de créer un navigateur, pour poursuivre l'analogie avec Internet, qui sait comment s'y prendre pour utiliser ces renseignements.

L'objectif, bien sûr, c'est que nous voulons que tout le monde y ait accès. Indépendamment du fait que nous sommes une entreprise qui veut faire de l'argent, nous sommes tous des patients, ma famille et la vôtre. Nous voulons que tous puissent obtenir les bons soins. Nous avons donc une stratégie à code source libre, qui vise à rendre ce standard ouvert accessible à tous. Nous avons besoin, à l'époque, de créer une plateforme capable de soutenir des millions de patients et des millions de demandes, ainsi que des dizaines de milliers de médecins qui utilisent cette information de manière concrète.

Notre plateforme est comme un cadre autour de ce standard qui permet aux gens d'obtenir cette information et de l'utiliser. Pour mieux comprendre, c'est un peu comme un navigateur et le protocole HTTP, qui sont gratuits. Vous ne vous attendez pas à payer pour cela. Par contre, tous les services que vous obtenez avec ceux-ci sont offerts par des entreprises qui font de l'argent, qu'il s'agisse de Twitter ou d'Amazon. Il y a là une occasion commerciale d'offrir une valeur au-delà du standard ouvert.

Nous devrions tous pouvoir participer à nos données en matière de santé et y avoir accès. Et nous devrions faciliter ce service et l'intégrer à l'infrastructure sous-jacente de la vie. Les renseignements sur la santé ne devraient pas être différents des renseignements commerciaux. L'information sur votre santé devrait vous appartenir et toujours être accessible. La valeur commerciale réside dans notre capacité à faire en sorte que cela fonctionne dans des environnements où la demande est très forte et où les opérations se déroulent très rapidement, ainsi que dans ces choses qui la rendent utile sur le plan commercial dans les pratiques cliniques et ailleurs. C'est ce sur quoi nous nous sommes concentrés pour nous distinguer comme entreprise. Au cœur de nos activités, nous avons adopté un slogan : «meilleure santé mondiale». Nous croyons fermement être en mesure d'améliorer la santé mondiale grâce à nos pratiques. C'est vraiment notre objectif.

**Jennifer McMullan**

D'accord. J'adore ce slogan, pouvez-vous le répéter? C'est une «meilleure santé mondiale». Donc, à l'échelle mondiale. Vous êtes actuellement dans 15 pays. Pouvez-vous nous donner une idée de ces pays? Et où voulez-vous être? Où prévoyez-vous être dans trois à cinq ans? Quels pays sont prioritaires pour vous?

### **Duncan Weatherston**

Oui, c'est un sujet qui me tient à cœur. Une partie de notre modèle d'affaires consiste à élaborer des solutions viables sur le plan commercial dans les pays développés. Cela signifie que nous pouvons embaucher des employés à des taux adéquats à Toronto, à New York ou ailleurs, mais que nous tirons parti de ce que nous découvrons et construisons pour les offrir partout dans le monde à des collectivités dont l'économie est différente.

Selon nous, la proposition de valeur réside dans le fait qu'un monde mieux connecté sera en mesure d'améliorer la qualité de l'information sur la santé pour nous tous, et qu'une meilleure information mène à des recherches plus approfondies, à des traitements plus rapides, à un engagement plus novateur et à des solutions dans des environnements qui sont difficiles aujourd'hui, mais qui ne devraient pas l'être. Dans cette optique et compte tenu du type de plateforme dont nous disposons, nous avons établi un partenariat avec des entreprises de télécommunications, qui ont joué un rôle déterminant dans notre engagement dans ce domaine, dans les pays à faible ou à moyen revenu, pour déterminer comment créer des occasions viables sur le plan commercial dans ces écosystèmes à des taux qui leur conviennent.

Donc, dans les pays en développement, l'idée est de tirer parti des progrès réalisés dans la façon dont nous communiquons l'information sur la santé afin d'offrir un accès distribué aux données et un accès centralisé au traitement à l'échelle locale. Pour imaginer comment cela pourrait fonctionner, pensez à un pays où les soins sont très regroupés, mais où les populations sont disséminées et les téléphones accessibles. Voici un de mes renseignements favoris : même dans les environnements les moins bien pris en charge, jusqu'à 75 % de la population a accès à un téléphone intelligent, soit qui lui appartient, soit par l'entremise d'un membre de la collectivité qui en a un. Lorsque je parle de répartition des soins, cela veut dire que nous pouvons vraiment accéder aux collectivités les plus marginalisées et disséminées de façon efficace pour la valeur des soins que nous espérons offrir.

Il est donc possible d'imaginer un groupe de spécialistes dans un secteur central qui peuvent aider à prendre des décisions. Nous pouvons déployer la capacité de prendre des décisions très simples dans les collectivités rurales, comme «devrais-je aller à l'hôpital pour obtenir les soins dont j'ai besoin?», alors que cela représenterait cinq heures de route dans chaque sens. Donc, la possibilité de fournir des évaluations aussi simples que celle-ci peut grandement améliorer l'accès aux soins et la qualité des soins pour ces collectivités.

Notre vision d'une meilleure santé mondiale consiste d'abord à mettre à la disposition de tout le monde notre code source libre, à fournir des directives sur la façon de l'utiliser et à aider les gens à créer des outils gratuitement. C'est un impératif. Ensuite, ce sera au tour des régions qui ont les moyens de démarrer des entreprises à des niveaux centralisés. Nous travaillerons avec elles et leur fournirons notre plateforme à des coûts considérablement réduits par rapport à ce que nous payons en Occident,

afin qu'elles soient fières d'en être propriétaires et qu'elles puissent aller de l'avant et conserver ces économies d'échelle localement afin d'établir une vision d'affaires là-bas. En procédant ainsi, c'est-à-dire en fournissant des logiciels libres, en créant des logiciels commerciaux à juste prix et en stimulant l'innovation dans les pays développés afin de trouver des moyens de maximiser les avantages de l'information sur la santé, nous pensons vraiment qu'il s'agit de la bonne recette pour participer à une vision très large de la façon dont la santé mondiale pourrait être réformée.

### **Jennifer McMullan**

J'ai l'impression que la discussion a évolué depuis que nous avons commencé. Nous avons d'abord parlé de soins de santé, de TI, soit des sujets un peu froids. Je sens maintenant plus de chaleur dans cette conversation. Je perçois le côté chaleureux de Smile, une entreprise qui veut simplement offrir de meilleurs soins de santé. Puis, vous avez commencé à parler de marchés en développement. Je vais poser la question et vous pourrez me répondre ensuite. Diriez-vous que vous êtes une entreprise à vocation sociale? J'ai l'impression qu'en ce moment, alors que nous découvrons l'entreprise, il y a véritablement du bon, et c'est ce qui explique une partie de votre succès commercial.

### **Duncan Weatherston**

Je pense que c'est surtout vrai pour les soins de santé. Si vous demandiez : est-ce que les soins de santé sont une entreprise à vocation sociale? Alors, oui, c'en est une. Malgré les occasions commerciales évidentes, ce sont les soins qui motivent la collectivité. Et c'est écrit noir sur blanc. Lorsque je parle à des médecins, il y en a très peu qui n'ont pas contribué au bien commun dans les pays en développement. En tant que communauté, les médecins sont incroyablement généreux de leur temps et ils essaient de faire de leur mieux pour aider. En tant que communauté, les infirmières sont aussi incroyablement généreuses de leur temps. Et pour ceux d'entre nous qui travaillent dans le secteur, il nous appartient de participer en nature et, lorsque c'est possible, de faire les bonnes choses. Je pense que c'est l'essence des soins de santé.

### **Jennifer McMullan**

J'adore ça, ce sont des choses dont je n'avais pas conscience. Lorsque vous êtes dans le secteur, vous savez des choses que nous ne savons pas à l'extérieur. Je vais revenir en arrière. Vous et moi, nous nous connaissons, et j'aimerais revenir en février 2019. Rappelez-moi comment nous avons fait connaissance et pourquoi vous avez décidé de travailler avec la HSBC. Vous savez, nous sommes au Canada et il y a beaucoup d'options au pays. Pourquoi nous avez-vous choisis comme partenaire dans cette croissance internationale?

### **Duncan Weatherston**

Nous nous sommes d'abord rencontrés après avoir travaillé avec les affaires internationales du gouvernement du Canada afin d'essayer de déterminer comment nous pourrions être plus efficaces à l'échelle mondiale. La personne qui travaillait avec nous au gouvernement nous a recommandé de vous parler. C'était dans le cadre de notre discussion sur la façon dont nous voulons être dans plein d'endroits différents et sur la proposition de valeur de pouvoir compter sur une organisation qui est située aux mêmes endroits que nous. Puis, nous avons eu une première discussion. Après celle-ci, je me suis rendu compte non seulement que nous étions d'accord du point de vue de la dispersion mondiale, mais aussi du point de vue des occasions et de la capacité de changer les choses. Alors,

dès nos premières conversations, j'ai eu confiance dans la participation de la HSBC, à la fois comme partenaire commercial et comme partenaire d'une vision. C'est ce qui a scellé l'entente.

**Jennifer McMullan**

Heureuse de l'entendre, parce que c'est ce à quoi nous travaillons tous. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles nous faisons ce que nous faisons. Malgré ce que tout le monde pense, les banques se soucient des clients. Nous sommes là pour aider l'entrepreneur, dans sa croissance et ses réussites. Honnêtement, je suis aussi tout aussi enthousiaste que vous à l'égard de votre travail.

**Duncan Weatherston**

Sur ce front, vous nous avez vraiment aidés, au moment où nous avons commencé à faire affaire avec vous. Nous sommes une entreprise canadienne, c'est un petit marché. Pour cette raison, les Canadiens sont sceptiques à l'égard de tout produit fabriqué au Canada tant que l'ensemble du marché ne l'a pas adopté. Vous devez d'abord vraiment aller à l'étranger, démontrer votre efficacité, puis revenir au Canada et convaincre les Canadiens que ce succès vous place dans les bons rangs pour pouvoir participer à la collectivité. Les Canadiens sont très pragmatiques. Dans cette optique, lorsque nous sommes revenus au Canada, nous n'avions pas le type de soutien des entreprises canadiennes auquel on s'attendrait pour une entreprise dans une position comme la nôtre. Vous avez tout de suite vu clair et nous avez donné l'occasion de participer aux services bancaires dont nous avons grandement besoin à ce moment-là pour assurer notre croissance. Grâce au soutien que vous nous avez offert, nous avons pu faire face aux cinq mois suivants dans un contexte d'évolution très rapide de nos activités. Durant cette période, lorsque nous avons commencé, nous sommes passés de 30 à 300 employés, et ce n'est pas une chose possible sans l'aide d'une banque. Vous avez donc joué un rôle déterminant dans notre capacité à faire avancer les choses comme nous le voulions.

**Jennifer McMullan**

Je suis d'accord. Je travaille avec les services aux PME, donc je suis souvent dans cette période de croissance. À ce sujet, pouvez-vous nous donner votre point de vue en tant que chef de la direction d'une entreprise de moins de 5 millions de dollars et de plus de 10 millions de dollars? Qu'est-ce qui a changé dans votre travail? Qu'est-ce qui vous inquiète maintenant qui ne vous inquiétait pas auparavant?

**Duncan Weatherston**

En fait, je dirais qu'il s'agit presque de deux emplois différents. Les choses que j'ai dû faire comme chef d'une entreprise en démarrage sans argent sont très différentes de ce que je fais aujourd'hui. Donc, lorsqu'il s'agissait d'une entreprise de moins de 5 millions de dollars et que nous tentions de déterminer comment nous allions la faire croître, c'était en grande partie grâce à nos efforts. J'étais l'architecte ou le développeur, et notre équipe était en quelque sorte très soudée, et nous avions des idées sur la façon de vendre.

Maintenant que nous avons 300 employés, mon flair technique n'est plus pertinent. Parfois, je me félicite d'avoir compris ce que quelqu'un m'a dit. Mais en fait, je suis certain que mon équipe préférerait que je n'aie aucune idée de ce qu'ils disent, car c'est probablement moins utile que je ne le pense. Je crois que ce qui est vraiment important et qu'il est possible de donner à une organisation de notre taille, c'est la capacité de comprendre les relations que vous entretenez et la valeur de celles-ci, la capacité



d'évaluer les occasions et leur valeur, ainsi que la capacité d'aider votre équipe de direction à réaliser ses visions.

Donc, il faut changer de point de vue, c'est-à-dire délaissier votre flair technique, pas entièrement, mais dans la mesure où vous pouvez vous éloigner de vos antécédents techniques, ou peu importe votre spécialité. Lorsque vous accédez au poste de chef de la direction d'une plus grande entreprise en croissance, vous devez être en mesure de profiter de la valeur de votre équipe, vous devez profiter du soutien aux décisions prises par ceux qui vous entourent, vous devez être en mesure de vous adapter à la communauté avec laquelle vous interagissez et vous devez inspirer tous ceux qui vous entourent pour qu'ils atteignent leur plein potentiel. De toute évidence, il s'agit d'une transition énorme.

Et si nous pensons à notre vision d'ensemble, à l'idée que nous allons essayer de changer considérablement la façon dont les gens perçoivent l'information sur la santé, son utilisation et la prestation de soins, nous devons être inspirants. Nous ne pouvons pas nous permettre d'être purement tactiques, car si j'essaie simplement de vous montrer un meilleur widget, vous ne verrez pas que ce meilleur widget vous permettra aussi d'aider les gens d'une petite partie d'Afrique subsaharienne à obtenir de meilleurs soins. Je dois expliquer que notre objectif est d'y arriver et que c'est un pas dans la bonne direction. À mon avis, c'est là que se trouve la vraie transition. Au début, je dois être en mesure de créer des choses et de montrer que nous pouvons faire certaines choses. Plus tard, je dois être en mesure d'expliquer pourquoi la vision de notre équipe et notre collectivité sont si dévouées à cette transition, puis je dois aider d'autres personnes à rationaliser et à peaufiner cette vision ou à la comprendre et à y adhérer. Et c'est vraiment mon objectif ces jours-ci.

### **Jennifer McMullan**

Oui, comme vous l'avez dit, vous avez eu l'idée d'une entreprise en démarrage où vous faisiez tout. Maintenant, vous faites partie de cette entreprise en pleine croissance qui perce les marchés internationaux et connaît beaucoup de succès.

Comment la HSBC peut-elle vous aider? Décrivez-nous comment vous voyez les trois prochaines années ou le prochain grand objectif.

### **Duncan Weatherston**

L'important, c'est de pouvoir communiquer la nature transformationnelle de l'entreprise. Comme je l'ai expliqué à d'autres, il y a eu une période avant Internet et une période après. Avant Internet, tous nos engagements attendus étaient en personne; par exemple, à un guichet, dans un magasin, lors d'un souper avec vos amis, en lisant des articles. Tout était tactile et en personne. Après Internet, même si nous avons encore toutes ces choses d'avant Internet, nous avons toute une gamme d'activités qui peuvent avoir lieu pendant la pandémie. Par conséquent, nous pouvons continuer de magasiner, nous restons en contact avec nos partenaires commerciaux et nous pouvons interagir les uns avec les autres. Aucun d'entre nous n'envisagerait les services bancaires de la même façon qu'à la fin des années 1980 ou au milieu des années 1970.

De toute évidence, nous avons une excellente relation avec vous, et nous nous sommes rencontrés en personne et tout le reste. Nous avons des relations personnelles. Mais il y a eu un énorme changement

dans la façon dont les affaires sont menées. Même si aucun secteur n'est entièrement à l'abri de ce changement, les soins de santé l'ont été en grande partie. Les soins de santé ont un caractère essentiellement humain et c'est une caractéristique qu'ils conserveront dans un avenir prévisible. Par conséquent, il n'était pas possible de retirer les caissiers ou les interactions à distance. Il nous a fallu beaucoup de temps pour en arriver à un point où l'information qu'un fournisseur pouvait obtenir à votre sujet soit suffisante sans une interaction en personne. Et nous n'en sommes pas encore là, mais au moins à l'horizon, il y a cette capacité, c'est-à-dire que les systèmes qui vous surveillent et où la disponibilité de l'information en temps réel leur fournit suffisamment de données pour qu'ils puissent commencer à faire une partie de leur travail sans que vous soyez présent dans la salle, où les technologies qu'ils utilisent ne sont pas si intrusives et gênantes qu'elles entraînent de l'épuisement professionnel.

Toutes ces contraintes, qui ont fait en sorte que les soins de santé sont restés à la traîne du reste du monde en ce qui a trait à l'utilisation de l'information, comportent des obstacles qu'il faut éliminer. Et une partie de notre vision, et quand je dis «notre», je veux dire le secteur qui s'engage dans la même voie que nous, est cette vision d'un monde post-Internet pour les soins de santé, où toutes les données dont les cliniciens ont besoin sont accessibles immédiatement et de manière concrète.

En raison de cet isolement des données, de nombreux cliniciens doivent encore travailler dans des conditions qui peuvent être qualifiées d'artisanales. Ce sont des gens très intelligents, bien intentionnés, très instruits, à qui on demande d'intégrer de plus en plus d'information, sans nécessairement leur donner les outils pour le faire. Je pense que l'un des obstacles que nous devons surmonter, c'est d'en arriver au point où nous aidons ces personnes très talentueuses en leur fournissant de l'information qui répond à leurs demandes et à leurs attentes très exigeantes et leur offre une valeur ajoutée significative et transformatrice très profonde, et non simplement un avantage insignifiant.

Et je pense que le dernier élément qui est vraiment important, c'est l'aspect concurrentiel. Il n'y a pas de société Internet, Internet est un produit collectif. Nous ne pouvons pas avoir une entreprise qui possède un «Internet des soins de santé». Il nous faut un «Internet des soins de santé» et diverses entreprises qui en facilitent l'utilisation. Notre vision repose donc sur un vaste contexte concurrentiel de personnes qui offrent de la valeur. Nous voulons jouer un rôle clé dans ce domaine. Nous avons une vision pour nous-mêmes. Nous espérons améliorer les choses. Mais nous voulons que les autres partagent cette vision et cette compétitivité qui favorisent l'innovation et cet élan qui engendre de grands changements. À notre avis, c'est vraiment ce qui nous distingue. La collaboration et la concurrence ensemble.

### **Jennifer McMullan**

Oui. La recette parfaite intégrant les deux, n'est-ce pas?

Bon, je vais vous poser une question qui est probablement hors sujet, ou peut-être pas. Vous avez maintenant 300 employés. Je dirais qu'ils travaillent probablement presque tous en virtuel. Que faites-vous pour créer votre culture? Vous avez 300 employés qui travaillent tous sur cette vision très

transformatrice de l'avenir, autour de quoi votre culture d'entreprise se développe-t-elle? Qu'est-ce qui la motive?

### **Duncan Weatherston**

Tout d'abord, nous avons été très prudents dans l'embauche. Nous avons une équipe exceptionnelle. J'essaie de le leur dire souvent. J'espère que quelqu'un verra ceci ou l'entendra. Mais je me sens privilégié et honoré de travailler avec un groupe aussi remarquable, réfléchi et attentionné.

Si vous consultez notre site Web, vous verrez qu'au début de la pandémie, alors que nous pouvions encore nous réunir, nous nous sommes tous réunis et avons commencé à élaborer notre philosophie d'entreprise. Et si vous regardez où en était notre équipe en ce qui a trait à la capacité de se montrer passionné, d'offrir de la valeur, du soutien, c'est vraiment remarquable. Nous avons donc commencé avec une équipe adaptée à la culture et des personnes très généreuses. Au cours de la pandémie, nous avons dû embaucher un nombre beaucoup plus élevé de personnes. Imaginez, c'est l'équivalent de décupler sa croissance en quelques années. Mais je pense que les valeurs de base qui sous-tendent ce que nous faisons se sont répandues et ont peut-être exercé une influence sur le type de personnes que nous avons embauchées. Mais je constate que peu importe à qui je parle au sein de l'entreprise, toutes ces personnes partagent une vision. Elles veulent changer le monde, elles veulent offrir des soins de santé, elles veulent faire en sorte que les gens puissent rester en bonne santé plus longtemps, avoir des interactions plus adaptées avec leurs cliniciens, quoi qu'il arrive. De ce point de vue, il a été très facile de soutenir la culture.

### **Jennifer McMullan**

Votre main-d'œuvre est-elle diversifiée dans tous les pays? Est-ce que c'est quelque chose que vous visez à l'avenir, de saisir la grande main-d'œuvre du monde?

### **Duncan Weatherston**

Certainement. En fait, c'est l'une des choses que j'adore. De mon point de vue, l'idée de pouvoir grandir, travailler dans une entreprise intéressante et voyager dans le monde est essentielle à l'avenir. Quand j'étais enfant, le travail correspondait à se rendre à un endroit et à y être lié, puis prendre des vacances pour s'en éloigner. J'adore l'idée. Notre équipe est assez diversifiée. Nous avons des gens en Inde, aux Philippines, aux États-Unis, au Canada, en Amérique du Sud et en Europe, notre répartition est assez large. Par conséquent, ce n'est pas parce qu'on est un employé qu'on est forcé d'être contraint à des limites. Vous pouvez conserver votre vision et vous pouvez aller découvrir le monde, vous pouvez faire ce que vous voulez. Et l'une des choses que j'aime de la nouvelle économie, de la nouvelle façon de faire, c'est que nous pouvons continuer d'encourager les gens à le faire. Je pense donc que toutes les entreprises ont d'énormes occasions de trouver des moyens d'élargir les limites et la vision de leurs employés, tout en conservant leurs services et leurs compétences. J'adore cette occasion.

### **Jennifer McMullan**

Au début de ma carrière, l'idée de faire mon travail n'importe où dans le monde semblait impossible. Vingt ans plus tard, comme vous l'avez dit, des employés de votre entreprise le font déjà. C'est incroyable.

**Duncan Weatherston**

Voici un exemple de la transformation qu'Internet apporte : tout cela se fait grâce à Internet. Transposez cela au secteur de la santé. C'est la partie à laquelle je veux que les gens souscrivent. Imaginez si cette transformation qu'Internet a faite pour tout le reste s'appliquait aux soins de santé. Prenons l'aspect du bien-être jusqu'à 120 ans, et c'est l'objectif, non? Imaginez vivre 120 ans en parfaite santé. Ce serait pour nous notre réussite.

**Jennifer McMullan**

J'ai l'intention d'y être.

Donc, Duncan, vous avez mentionné que vous êtes à Toronto et que vous faites actuellement affaire avec la Banque HSBC Canada. À quels autres endroits faites-vous affaire avec nous? Et où croyez-vous ouvrir des comptes bancaires ailleurs dans le monde? Autrement dit, où pourrions-nous croître avec vous?

**Duncan Weatherston**

Oui, c'est un aspect très important de notre plan d'affaires. Comme nous l'avons dit plus tôt, l'objectif de Smile est d'offrir des soins à l'échelle mondiale. Pour ce faire, il faut être présent dans les pays où vous travaillez. Vous ne pouvez pas participer à des activités communautaires à distance. Vous pourriez peut-être le faire, mais ce serait très difficile. L'objectif est d'avoir une présence dans les collectivités où vous travaillez. Et la HSBC est bien établie dans tous les pays où nous avons l'intention d'aller. Nous travaillons au Canada, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Amérique du Sud et en Europe. Nous commençons à faire un peu de travail en Afrique, et l'Asie est un marché que nous cherchons à conquérir. Vous pouvez imaginer que pour résoudre les différences et les distinctions dans la façon dont les finances sont gérées dans chacune de ces collectivités, nous avons besoin d'un intervenant local. La HSBC est donc notre partenaire à 100 % dans cette approche. Aujourd'hui, comme je l'ai dit, nous sommes au Canada, aux États-Unis et nous ouvrons des bureaux directs en Europe. Mais au-delà de cela, nous avons des employés en Inde et aux Philippines. Pour l'instant, nous les finançons par l'entremise d'agences, mais à un moment donné, nous allons y ouvrir des bureaux. Donc, la HSBC est entièrement notre partenaire et fait partie de notre plan pour y arriver.

**Jennifer McMullan**

Nous avons abordé beaucoup de points intéressants. Nous avons compris ce qui vous a inspiré, vous et votre équipe, et comment nous en sommes arrivés là. Y a-t-il quelque chose que nous ne savons pas au sujet de Smile CDR? Comme vous l'avez dit, vous avez eu un gros investisseur cette année. Allons-nous vous voir sur le marché boursier à un moment donné? Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez partager avec nos auditeurs qu'ils devront surveiller dans les manchettes?

**Duncan Weatherston**

D'accord. Prenons le temps de nous féliciter un peu. Nous avons été reconnus parmi les 50 entreprises à la croissance la plus rapide. Nous pensons que l'établissement de grands objectifs implique la réalisation de grandes choses. Notre objectif est donc de participer et de contribuer à la prestation de

soins de santé à l'échelle mondiale. Et, comme vous le savez, nous ne sommes qu'une petite entreprise de Toronto qui prend son envol.

**Jennifer McMullan**

Je tiens donc à vous remercier de vous être joint à nous et de nous avoir beaucoup parlé de votre entreprise. Comme je l'ai déjà dit, j'ai l'impression que nous avons commencé la discussion avec les TI, un sujet froid comme la saisie de données informatiques, pour en arriver à votre vision sous-jacente de l'avenir des soins de santé. Je pense que tout le monde peut apprécier la collaboration que vous cherchez à apporter pour changer la situation pour tout le monde, qu'il s'agisse de payer ou non. Et cette plateforme à code source libre est incroyable.

**Duncan Weatherston**

Je vous remercie.

**Jennifer McMullan**

Merci d'avoir été des nôtres.

Écouter le balado en anglais :

