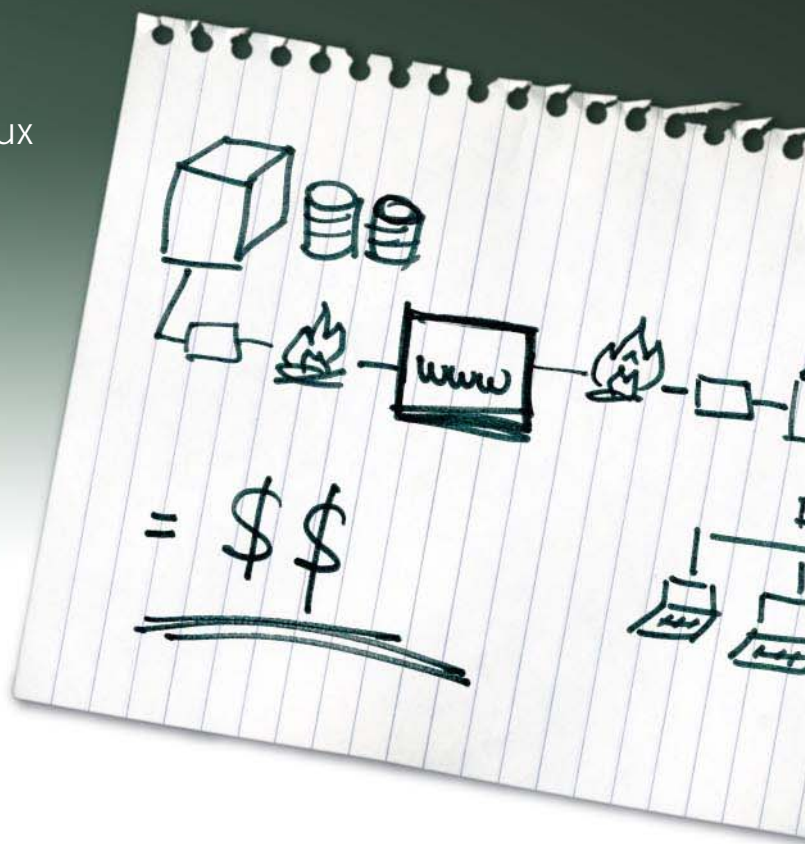


URGENCE

PROPULSER VOTRE MODÈLE D'AFFAIRES
GRÂCE AUX TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION

Alain-Marie Carron et Benoît Marcoux



17 septembre 2008

PARTENAIRES PLATINE



PARTENAIRES OR



SOMMAIRE

- Une fausse évidence
- Un contexte économique difficile
 1. La situation économique générale
 2. La concurrence internationale
 3. L'énergie et les matières premières
 4. La main-d'œuvre et la relève
 5. Un huard fort
- Du doute à la riposte
- Le chantier de la productivité
- Les TI, chaînon manquant de la stratégie de nos entreprises
- Les TI au cœur de l'entreprise (TI de Support, d'Alignement, de Transformation)
- Revenez nous voir!

Une fausse évidence

Demandez, comme nous l'avons fait, aux chefs d'entreprise québécois si les TI devraient figurer parmi les priorités des entreprises. « Bien sûr, c'est évident!... » Tout le monde est d'accord. Mais quand on regarde de près la planification stratégique des entreprises québécoises, on s'aperçoit que la « priorité TI » fait la queue quelque part dans un couloir encombré. On se croirait au service des urgences d'un grand hôpital montréalais.

Nous exagérons à peine. Notre milieu d'affaires vit sur la conviction que l'importance des TIC – les technologies de l'information et de la communication – dans la vie des entreprises fait désormais partie du quotidien. Chacun est bien au courant, chacun a fait ses devoirs; pour un peu on nous demanderait pourquoi nous dérangeons des gens très occupés pour leur parler d'Urgence en ce qui concerne les TI et l'entreprise!

Nous l'avons fait parce que la réalité est très différente de l'optimisme de façade affiché par les milieux d'affaires dans ce domaine. Il existe en fait une double urgence en ce qui concerne les TI et l'entreprise : une urgence liée à la conjoncture économique en général, laquelle est préoccupante, et une urgence par rapport aux pratiques des entreprises canadiennes et québécoises dans l'utilisation des TI, qui les laissent à la traîne de nombreux pays occidentaux, dont les États-Unis.

Sur ces deux points, il faut dire qu'il y a le feu et que nos chefs d'entreprises doivent absolument se réveiller. C'est l'objet de cette première conférence de notre cycle « Les TI de demain ». Mais la bonne nouvelle est que les TI sont parfaitement capables de « livrer la marchandise », de soutenir la productivité de nos entreprises, leur croissance et leur performance. C'est ce que nous verrons en détail dans nos prochaines conférences.

Un contexte économique difficile

Les chefs d'entreprises ne sont pas facilement impressionnables. Il y a si longtemps qu'on vient les voir régulièrement avec des prédictions apocalyptiques concernant leurs concurrents proches et lointains, la durée de vie des produits, les bouleversements technologiques et la prise du pouvoir par les consommateurs!

Notre intention n'est pas de crier au loup une fois de trop, mais de rappeler une série d'éléments concrets qui rendent plus difficile la vie des entreprises. Elles croyaient faire le maximum; la situation est telle qu'elles devront faire encore davantage...

1. La situation économique générale

Les États-Unis, la Grande Bretagne, la France flirtent avec la récession. Le Canada s'en sort plutôt mieux que d'autres pays développés, mais sa position est affaiblie par le fait que ce sont ses principales destinations d'exportation qui sont touchées.

Tous les experts ne sont pas forcément d'accord entre eux à ce sujet, mais la plupart sont très préoccupés par le tour que prend l'économie mondiale. La crise des *subprimes* diffuse son poison dans l'économie réelle et les gouvernements réagissent en créant encore plus de liquidités : la base monétaire mondiale a encore augmenté d'environ 14 % en 2007.

Le monde « se gave de liquidités jusqu'à l'overdose » écrit l'économiste Patrick Artus (directeur de la recherche de la banque Natixis, professeur à l'École Polytechnique de Paris) dans son dernier livre¹ et demeure obsédé par les profits à court terme. Ces liquidités s'appliquent de préférence aux secteurs qui peuvent créer un « effet de richesse », c'est à dire, globalement, aux domaines qui permettent de trouver encore plus de liquidité grâce à l'espérance de gains futurs. Ce fut le cas pour les actions en 1999-2000 avec la bulle Internet, entre 2002 et 2006 avec l'immobilier et la titrisation, avant que le relai ne soit pris dernièrement par les matières premières et certaines ressources alimentaires de base. La spéculation sur la hausse à venir de la monnaie chinoise, le yuan, qui a gonflé hors de proportion ces derniers mois le montant des investissements directs étrangers entrant dans ce pays, en est un autre exemple.

En théorie, ces déséquilibres se trouveraient corrigés si la situation de l'épargne dans le monde devenait plus normale (plus d'épargne aux États-Unis et moins d'épargne en Chine, par exemple) et si la valeur des monnaies pouvait correspondre à la réalité des échanges internationaux. Compte tenu des déséquilibres du commerce mondial, les banques centrales ne sont pas prêtes à cesser de soutenir le dollar. Quand à l'épargne, on est presque devant un choix de société, qui ne peut se modifier que très lentement.

Dans un article du Financial Times de Londres daté du 16 mars 2008, Alan Greenspan, l'ancien président de la Banque Fédérale Américaine, affirmait que la crise des subprimes serait considérée « A posteriori comme la plus terrible depuis la fin de la seconde guerre mondiale ». On n'en est pas là, car les palliatifs existent et la fuite en avant continue. Comme l'eau du bocal chauffe très vite et que le poisson rouge est en péril, les pompiers l'arrosent généreusement. Pourtant, nous sommes dans ce que nous pourrions appeler « un système d'économie à bulles », dans lequel les crises pourraient se succéder plus rapidement que par le passé. Et, fondamentalement, notre système économique ne corrige pas ses principaux déséquilibres.

2. La concurrence internationale

La globalisation place les pays développés dans une situation sans précédent : le « second monde », celui des pays émergents, progresse beaucoup plus vite que le « premier monde », le leur. La croissance de la Chine et de l'Inde est proche de 10 % par an, le Vietnam est à 8,5 %, les autres pays d'Asie du Sud-est à 7,5 %, le Brésil, le Mexique, sont autour de 4 à 5 % par an, la Russie autour de 7 %. Le Canada est à 2,5 %, les États-Unis font un peu mieux, les principaux pays européens un peu moins bien. Cela dure depuis dix ans. Depuis 10 ans, nous ne sommes plus dans le wagon de tête, là où « ça bouge » dans l'économie mondiale. Certes, tous ces pays-là partent de très loin; mais si la tendance se maintient pendant dix ans encore, où serons-nous?

Car il faut faire la différence entre la richesse moyenne des populations des différents pays et les déséquilibres que peut provoquer dans nos économies l'apparition d'une « poignée » (il s'agit quand même de quelques millions...) d'entrepreneurs hyper motivés, acharnés au travail et décidés à conquérir la planète, comme l'Occident l'avait fait avant eux. Quand 20 % de la population de l'Inde atteint un niveau de vie quasi occidental, nous pensons aux 80 % qui sont encore dans la pauvreté. Pensons un peu plus à ces 20 %; ils représentent 28,5 fois la population du Québec... Le Japon n'a pas eu besoin d'une douzaine de « Toyota » pour bouleverser l'industrie automobile mondiale. La liste des entreprises issues de pays émergents qui occupent une place de numéro un mondial s'allonge tous les jours.

L'abondance de leur population est devenue un atout formidable pour certains pays émergents. La population des 20 à 60 ans (en âge de travailler) aux États-Unis, celle de l'Union européenne à 15 et celle du Japon représentent au total 450 millions de personnes. Dans l'ensemble du monde émergent, il y a près de 2,3 milliards de personnes en âge de travailler. Tant que l'essentiel de la population du « Tiers Monde » n'entrait pas dans l'économie manufacturière, les pays développés pouvaient considérer la démographie des pays pauvres comme un handicap pour ceux-ci. Quand le deuxième monde devient l'usine du premier, la situation s'inverse. Dans le monde entier, et pour de longues années encore, la pression à la baisse sur les salaires va se faire sentir. On observe des hausses relatives de salaires dans les zones les plus développées des pays émergents, mais l'écart reste énorme : jusqu'à 30 fois moins cher pour un ouvrier vietnamien comparé à un ouvrier canadien. De quatre à cinq fois moins cher pour le salaire des ingénieurs des pays émergents comparés à ceux des pays occidentaux.

Cette population est de mieux en mieux éduquée; contrairement à ce que beaucoup croient, la « matière grise » sera devenue une « commodité » dans une quinzaine d'années. La Chine produit 300 000 ingénieurs par an, l'Inde 400 000, les États-Unis 70 000. Que ces chiffres soient incertains, car la définition de ce qu'est ingénieur dans ces trois pays n'est pas toujours la même et la qualité des études est inégale, ne doit pas faire illusion : les ordres de grandeur sont extrêmement dissemblables; une « correction » ne changerait rien au problème. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les grandes multinationales de l'informatique, de l'automobile, de l'aviation, de l'industrie pharmaceutique, créent en Inde et en Chine des centres de recherche et développement à coups de centaines de millions de dollars.

Mais il y a un autre élément plus important encore, ce que nous avons appelé chez SECOR-Taktik, l'approche « coût-innovation » de certaines entreprises des pays émergents, chinoises notamment. L'exemple achevé de cette nouvelle forme de concurrence est la firme chinoise CIMC (China International Marine Containers), première au monde pour la fabrication de conteneurs maritimes, avec une production de 50 % supérieure à celle de son

premier concurrent. Cette firme a systématiquement associé depuis 1991 des productions de masse à faibles coûts, de la qualité pour un prix de vente faible, des innovations technologiques, l'introduction de la variété dans ses produits (mais toujours à grande échelle), de gros investissements en R&D et une croissance par fusion-acquisition. Aucun de ses concurrents n'a pu lui résister.

Cette nouvelle concurrence chinoise est capable d'être performante dans tous les domaines où les occidentaux pensaient conserver une large avance (innovation technologique, R&D, variété), mais en plus, et de façon délibérée, elle fait toujours passer tous ces avantages concurrentiels à travers le filtre de la production de masse à bas coûts de fabrication et d'intelligence. L'industrie occidentale n'a jamais abordé le problème de cette façon. Traditionnellement, dans notre culture industrielle héritée du fordisme, la grande série va avec l'uniformité, l'innovation est dans un premier temps réservée à des séries courtes qui dégagent de fortes marges. Nous nous trouvons désormais devant un modèle concurrentiel extrêmement incisif, qui ne restera pas limité à la Chine et qui est en partie basé sur des atouts (abondance de main-d'œuvre et d'intelligence peu chère) que nous ne pouvons pas copier.

Le défi ici est non seulement de nous engager nous aussi dans les « intangibles » de la compétitivité (innovation, repenser d'une manière nouvelle le mix production/marketing) mais il est également de ne pas baisser les bras devant les gains de productivité que les pays émergents sont capables d'aligner grâce à leurs avantages spécifiques, que nous ne pouvons reproduire chez nous. Sur ce point, notre réflexion chez SECOR-Taktik, nous a amené à une recommandation claire : allons chez eux autant que nécessaire pour utiliser leurs avantages à notre profit; c'est l'approche que nous avons développé sous l'appellation PM-M, pour Petite et Moyenne Multinationale.

3. L'énergie et les matières premières

Le monde physique est devenu une denrée rare. Hier, l'activité économique des pays développés exerçait déjà une pression croissante sur des ressources non renouvelables, tandis que certaines matières premières alimentaires semblaient encore très abondantes.

L'entrée en scène de la Chine a bouleversé l'équation. La consommation de pétrole de la Chine augmente de 10 % par an, sa consommation de diverses matières premières de 10 % à 25 % selon les cas.

Selon le scénario central chiffré par l'Agence internationale de l'énergie, les capacités mondiales de production passeraient de 88 millions de barils par jour en 2006 à environ 119 millions à l'horizon 2020. Soit une augmentation de 35 % répartie entre les pays de l'OPEP (+16 millions de b/j), la Russie (+ 5 millions), l'Afrique (+ 3millions) et l'Amérique centrale et du Sud (+ 3 millions). En 2006 les réserves prouvées, certaines et probables, représentaient 2081 milliards de barils, soit 48 années de production.

La consommation de cette production varie avec la croissance mondiale. Les experts considèrent que la croissance potentielle mondiale devrait être de 5,5 % l'an dans les 10 prochaines années. Rappelons que pour des pays comme la Chine, c'est plutôt de 10 % par an qu'il faut parler.

Dans le cas de la Chine, son appétit pour les matières premières est directement corrélé au poids de son industrie. L'industrie manufacturière représente près de 50 % de la valeur ajoutée, contre 20 % dans l'Union Européenne et un peu moins de 13 % aux États-Unis.

À cela s'ajoute l'équipement des ménages (gros consommateurs de ressources pétrolières ou dérivées du pétrole dans les pays occidentaux) qui est en pleine croissance en Chine. En 2007, la Chine comptait 36 véhicules pour 1000 habitants (772 aux États-Unis). En 2020, ce chiffre devrait avoir triplé. Un Chinois « consomme » 1,3 tonne d'équivalent pétrole (tep) par an, un Européen 4,6 et un Américain 8,2. Comme on l'a vu aux Jeux Olympiques, l'ambition des Chinois est de battre les États-Unis...

Au niveau mondial, la croissance de la production industrielle chinoise (17 % à 18 % par an) constitue la première cause de la concurrence pour l'accès aux matières premières. Mais la Chine n'est pas seule, le Brésil, la Turquie, l'Inde – pour ne citer que ceux-là – sont sur les rangs.

Les matières premières à usage industriel vont devenir durablement rares et chères (avec des flambées ponctuelles pour cause de spéculation), et il en ira de même des matières premières alimentaires. Les causes profondes du phénomène tiennent à l'accroissement du niveau de vie des pays émergents, qui consomment plus de nourriture de manière générale, mais surtout plus de nourritures « énergivores », comme la viande. Selon certains calculs qui ne peuvent être qu'indicatif, il faut sept livres de céréales pour faire engraisser un bovin d'une livre (« *Six arguments for a greener diet* », Michael Jacobson). Dans ce domaine, les réserves de productivité sont importantes, mais pas illimitées. Rappelons qu'entre janvier et février 2008, le prix du blé a augmenté de 287 %, celui du maïs de 149 %, celui du soja de 129 %, celui du riz de 60 % et celui du lait de 50 %.

Quand le coût des intrants augmente, on peut rogner un temps sur ses marges, espérer repasser une partie de la hausse aux clients, ou bien – et cela donne plus de marge d'action – retrousser ses manches et s'attaquer à remonter la compétitivité de son entreprise, c'est à dire sa productivité au sens le plus large du terme.

4. La main-d'œuvre et la relève

Le problème de la main-d'œuvre a plusieurs facettes : celle de la reprise des entreprises par une nouvelle génération, c'est la question, très débattue au Québec, de la relève, celui du déclin démographique (relever, d'accord, mais avec qui?) et celle de la formation et de la motivation des jeunes, notamment pour ce qui concerne les métiers liés à l'industrie.

La relève à la tête des entreprises

Les baby-boomers (soit les 40-64 ans), sont les plus nombreux parmi les propriétaires de PME. Leur proportion est même passée de 68 % en 2001 à 71 % en 2004, suivant en cela le vieillissement de la population. Or cette catégorie d'âge pense sérieusement à quitter l'entreprise. La relève étant moins nombreuse, le remplacement des générations à la tête des PME ou la création de nouvelles PME par des plus jeunes ne pourra pas compenser les départs. Il faut s'attendre à ce que le nombre de PME diminue dans les prochaines années...

L'existence d'un plan de relève sérieux est loin d'être la norme. Seuls 10 % des patrons disposent d'un plan de relève formel pour vendre ou transférer leur entreprise ou réduire ses activités futures, 38 % des propriétaires ont un plan non écrit et informel. Plus de la moitié d'entre eux (52 %) n'ont aucun plan de relève. C'est « après moi le Déluge... », en quelque sorte.

Or, il est de plus en plus difficile de réussir sans avoir soigneusement planifié sa succession. Parallèlement aux grands changements que nous avons évoqués plus haut, ou en liaison avec eux, l'entreprise qui va changer de main est en évolution permanente, dans ses

structures organisationnelles, dans ses façons de faire, dans les technologies sur lesquelles elle s'appuie. Sa taille même ne peut être tenue pour acquise dans le nouveau contexte concurrentiel; la pérennité de beaucoup d'entreprises dépend de leur capacité à croître et donc de leur capacité à réaliser des fusions-acquisitions. On ne transmet pas une entreprise « en l'état », mais toujours une entreprise « en mouvement ». Cela devrait se préparer.

Le déclin démographique

Le mot « déclin » est désagréable; c'est pourtant celui qui convient quand on parle de la situation démographique du Québec. Les données abondent; rappelons simplement celle-ci : l'accroissement naturel est passé, au Québec, de 52 550 au début de la décennie 1970 à 18 600 au début du millénaire : une chute de presque 65 % (« La voie citoyenne, pour renouveler le modèle québécois ». Éditions Plurimedia). Le taux de renouvellement, de 2,1 enfants par femme, n'est pas atteint (1,8) et le recours à une immigration accrue paraît être la seule solution envisageable, quoique difficile à réaliser. À partir de 2011, selon l'Institut de la Statistique du Québec, les nouveaux arrivants sur le marché du travail ne seront plus assez nombreux pour remplacer ceux qui partent à la retraite. Le Québec connaîtra dès lors un déficit de travailleurs. Aujourd'hui, selon le psychologue industriel Pierre Gautier, « pour deux personnes qui prennent leur retraite, une personne entre sur le marché du travail ».

La nécessaire relève des baby-boomers qui partent à la retraite dépend donc d'une génération moins nombreuse. Cette jeune génération est plus diplômée que ses parents (en 40 ans, au Québec, le taux de diplomation universitaire est passé de 10 % à 27 %), même si les compétences de base manifestent des signes inquiétants de dégradation. Cette génération est peu intéressée par le travail dans le secteur manufacturier; mais la situation, de ce point de vue, est meilleure au Québec qu'en Ontario.

Trouver en quantités suffisantes des jeunes qualifiés et qui acceptent de travailler en usine et en région est un des grands défis de l'entreprise québécoise aujourd'hui.

L'un des chefs d'entreprises que nous avons rencontrés, Yvon Laplante (la société qu'il dirige, Verbom, produit des pièces pour les fabricants d'automobiles) travaille beaucoup en CAO (*Computer Aided Optimization*), sur des logiciels assez poussés, qui demandent un bon niveau de formation. Verbom a une usine en France et en ouvrira une autre cet automne en Inde. « Heureusement que nous pouvons nous développer à l'extérieur, dit-il, car si tout devait passer par notre usine de l'Estrie, il faudrait d'abord qu'on ouvre un CÉGEP! »

La pénurie de main-d'œuvre, ou, à tout le moins, les difficultés de recrutement, sont là pour rester.

Finalement, la démographie va jouer son rôle dans la performance de l'économie québécoise. Depuis 25 ans, l'essor économique du Québec a reposé sur l'augmentation rapide du taux d'emploi : de 52 % en 1982 à 60 % en 2006. Dans les 20 prochaines années, avec le départ des baby-boomers, le taux d'emploi devrait redescendre à 55 % environ. Notre avenir économique dépendra donc de notre capacité à produire plus par employé. C'est un problème de productivité.

5. Le défi d'un dollar canadien fort

Pour un pays largement exportateur, dont les exportations sont concentrées à 70 ou 80% vers un seul pays, voir sa monnaie s'apprécier de 20 à 30% par rapport à la devise de son client principal est un coup dur. L'avantage compétitif basé sur un différentiel de change s'évanouit, c'est une facilité qui disparaît.

Les conséquences à court terme peuvent être sévères dans plusieurs secteurs. Les exportations vers les États-Unis pourraient diminuer, certaines filiales aux États-Unis, qui bénéficiaient d'intrants en dollars canadiens plus faibles, sont menacées.

Mais les avantages existent, même s'ils sont plus évidents pour le consommateur, dont le pouvoir d'achat sur les produits importés augmente, que pour les manufacturiers. Les industriels paieront moins chers les intrants qui sont nécessaires à leur production et renouvèleront plus facilement leurs équipements qui sont fabriqués à l'étranger. Ils peuvent trouver plus d'occasions d'acquérir des entreprises étrangères, et d'ailleurs les IDE canadiennes ont eu tendance à augmenter récemment.

Mais surtout, comme le faisait remarquer Jean-Guy Langelier, de la Caisse Centrale Desjardins, dans une allocution prononcée en février dernier : « La plupart des technologies qui permettent des gains de productivité sont produites aux États-Unis ou dans la zone Euro. Leur prix baisse avec l'appréciation de la monnaie canadienne ». Nous sommes encore là devant un défi de productivité.

Du doute à la riposte

Nos chefs d'entreprises ont beau être solides, il y a longtemps qu'ils n'ont pas vu autant de signaux d'alerte clignoter en même temps : situation économique générale, concurrence internationale, prix de l'énergie et des matières premières, relève et main-d'œuvre, pour finir par un huard fort. Il y a de quoi douter, et c'est précisément l'état d'esprit des entrepreneurs canadiens en cette rentrée de septembre 2008.

Le rapport « Tendances conjoncturelles (deuxième trimestre 2008) » de l'Institut canadien des comptables agréés souligne que les entrepreneurs traversent une crise de confiance par rapport à l'économie et à l'avenir de leurs affaires.

Au deuxième trimestre 2007, 67 % d'entre eux étaient très optimistes ou optimistes en ce qui concerne l'économie canadienne; au deuxième trimestre 2008, ils ne sont plus que 23 % (-44%). Leur confiance dans l'économie a chuté de 10 %, passant de 16 % à 6 %. Leur confiance envers les entreprises n'est plus qu'à 20 %, contre 31 % pour la même période de 2007.

Pour le Québec, le sondage conduit par Léger Marketing pour la firme PricewaterhouseCoopers, publié à la mi-août, va dans le même sens. Depuis le printemps, la confiance (300 entreprises interrogées et 1000 consommateurs) dans l'économie a chuté de 94 à 79 points, ce qui est énorme en si peu de temps. C'est la première fois depuis mars 2006 que le niveau de confiance de cet indice passe sous la barre des 80 points.

Par conséquent, les entrepreneurs doivent réagir, et pas seulement en continuant de faire ce qu'ils faisaient jusqu'ici : quand les défis changent de niveau, il faut monter dans le niveau de la riposte, trouver un nouveau champ d'excellence, qui redressera notre compétitivité.

Comme on ne peut multiplier ses clients d'un coup de baguette magique, ni leur faire accepter les hausses de prix qui nous rendraient la vie confortable et encore moins faire marcher nos usines et nos camions avec des « moteurs à courants d'airs » (l'idée est intéressante, mais personne n'a encore réussi à déposer un brevet), le point de passage obligé de l'amélioration de la position concurrentielle de nos entreprises passe par la productivité.

En décrivant ci-dessus les cinq défis qui attendent nos entreprises en cet automne 2008, nous avons, à chaque fois, constaté que l'amélioration de la productivité de nos entreprises était la voie à suivre. La productivité peut prendre diverses formes, comme nous allons le voir. Mais notre conviction, partagée par les partenaires qui nous ont aidé à organiser cette série de conférences, est que les TI sont aujourd'hui le meilleur « facilitateur » de gain de productivité pour l'entreprise.

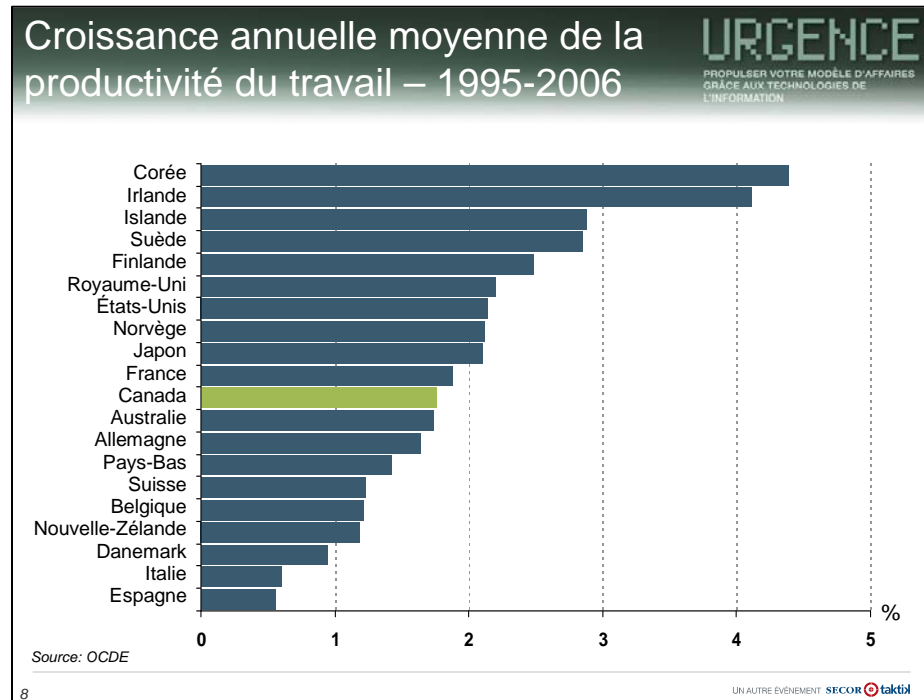
Voilà pourquoi notre lecture des difficultés actuelles débouche sur un constat extrêmement positif : il y a plusieurs voies pour maintenir nos entreprises sur le chemin de la croissance et de la performance et, parmi elles, les TI figurent en très bonne place! Cela valait bien un cycle de conférences, pour approfondir ensemble les solutions qu'elles apportent.

Le chantier de la productivité

Malheureusement, il y a encore une mauvaise nouvelle à digérer (décidément, le bonheur se fait attendre...) avant de passer à l'examen des avantages liés à l'utilisation des TI. Les TI concourent à une bonne productivité, soit, mais le Canada n'est pas bon en termes de productivité!

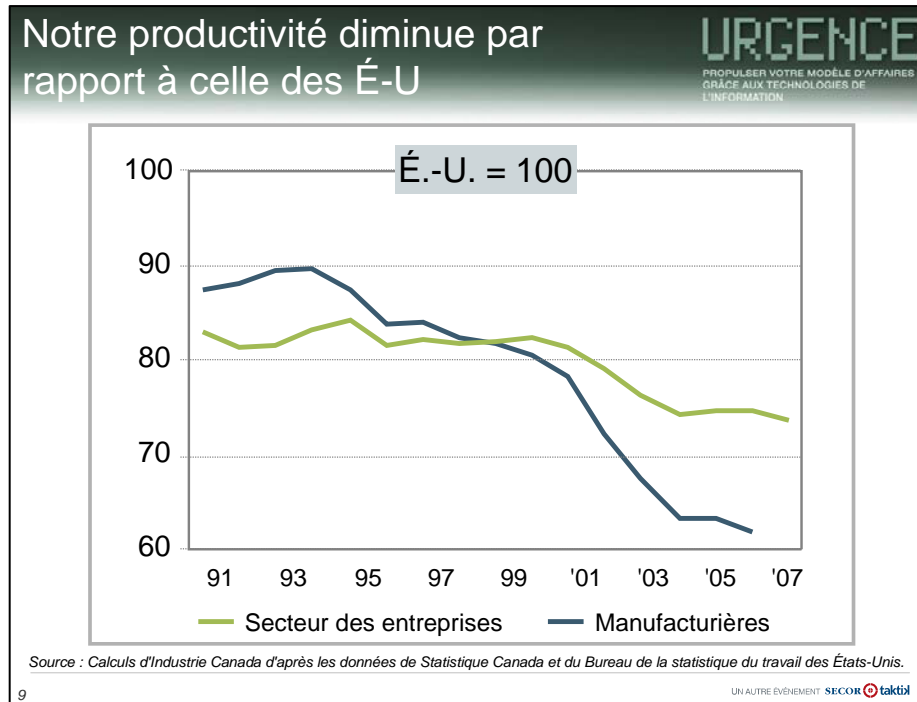
Deux graphiques suffisent à montrer à quel point la situation du Canada laisse à désirer dans ce domaine.

Le premier mesure la croissance de la productivité annuelle moyenne du travail dans une série de pays pour la période 1995-2006. Nous sommes moins bons que d'autres pays nordiques, comme la Suède, la Norvège, la Finlande ou l'Islande. Nous sommes moins bons que la France et le Royaume-Uni, moins bons que les États-Unis et la Corée, moins bons que le « dragon celtique », l'Irlande.



Le second graphique s'attache à la comparaison avec les États-Unis. Il y a incontestablement des effets de marché et de taille qui jouent en faveur des États-Unis. Mais c'est quand même là que nous prenons l'essentiel de notre inspiration en matière de conduite d'entreprise : nos MBA sont copiés sur les MBA américains, particulièrement dans le domaine manufacturier; alors qu'on se console souvent au Québec d'être moins bons en marketing et ventes qu'aux États-Unis en disant que nous sommes plutôt une nation de fabricants. Il y a 10 ans, nous étions 18% moins productifs que les États-Unis, aujourd'hui, la différence monte à 74 % pour les entreprises en général et à 60 % pour les entreprises manufacturières. Ce serait un *understatement* de dire qu'il y a là « matière à amélioration »...

Dans les deux graphiques qui nous intéressent ici, la productivité du travail est définie comme le PIB par heure travaillée, ajusté en fonction des parités du pouvoir d'achat. Les séries statistiques sont extrapolées en se basant sur des estimations repères de 1999 de l'écart de productivité du travail entre le Canada et les États-Unis et en utilisant les indices de productivité du travail de Statistique Canada et du Bureau de la statistique du travail des États-Unis.



Le retard canadien en productivité multifactorielle


Maintenant, que met-on sous le mot productivité et que se passe-t-il dans le cas du Canada? Selon les experts à l'origine de ces graphiques, 60 % de notre retard par rapport aux États-Unis tient à ce que les économistes appellent la productivité multifactorielle, c'est à dire la productivité associée au progrès technologique et aux changements organisationnels.

Le World Economic Forum, qui est devenu en 30 ans la tribune mondiale des plus grands chefs d'entreprises de la planète et se réunit tous les ans en Suisse à Davos, mesure la performance des différents pays du monde par rapport à cet ensemble de bonnes pratiques que constitue la productivité multifactorielle. Sa conclusion va dans le sens de ce que nous venons de voir : le Canada est à la traîne des autres pays développés.

Le tableau ci-dessous est construit à partir des données de son « Indice des stratégies et activités des entreprises », basé sur cette définition de la productivité et qui porte sur 127 pays dans le monde. L'indice mesure à quel point les stratégies et pratiques d'exploitation d'une entreprise sont orientées vers l'efficacité et l'innovation plutôt que vers le coût des intrants. Cet indice tient compte de facteurs tels que le degré de sophistication des processus de production, la nature des avantages concurrentiels, la capacité d'innovation, l'importance donnée au marketing, etc. Statistiquement, les économistes de Davos ont démontré que la prospérité d'un pays était corrélée à la compétitivité de son économie, elle-même dépendante de la sophistication des opérations des entreprises.

| Stratégie/sophistication des opérations: le classement | | URGENCE PROPULSER VOTRE MODÈLE D'AFFAIRES GRÂCE AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION |
|--|-----------------|--|
| États-Unis | 1 ^{er} | |
| Allemagne | 2 ^e | |
| Suède | 3 ^e | |
| Royaume-Uni | 11 ^e | |
| France | 12 ^e | |
| Canada | 17 ^e | |
| Malaisie | 20 ^e | |

Source : World Economic Forum 2007/2008

12 UN AUTRE ÉVÈNEMENT SECOR 

Ainsi nous sommes à peine meilleurs que la Malaisie, et très loin de la Suède. Ce que montre cet indice, comme d'autres études du même ordre, c'est que l'entreprise qui veut atteindre un haut niveau de productivité doit appliquer les meilleures pratiques – pour lesquelles il existe un large consensus au niveau international – en termes de management des affaires et d'innovation. C'est sans surprise que l'on apprend que les TI figurent en bonne place dans cet ensemble de bonnes pratiques; il ne s'agit pas d'alourdir le nombre d'heures travaillées, mais de travailler plus intelligemment.

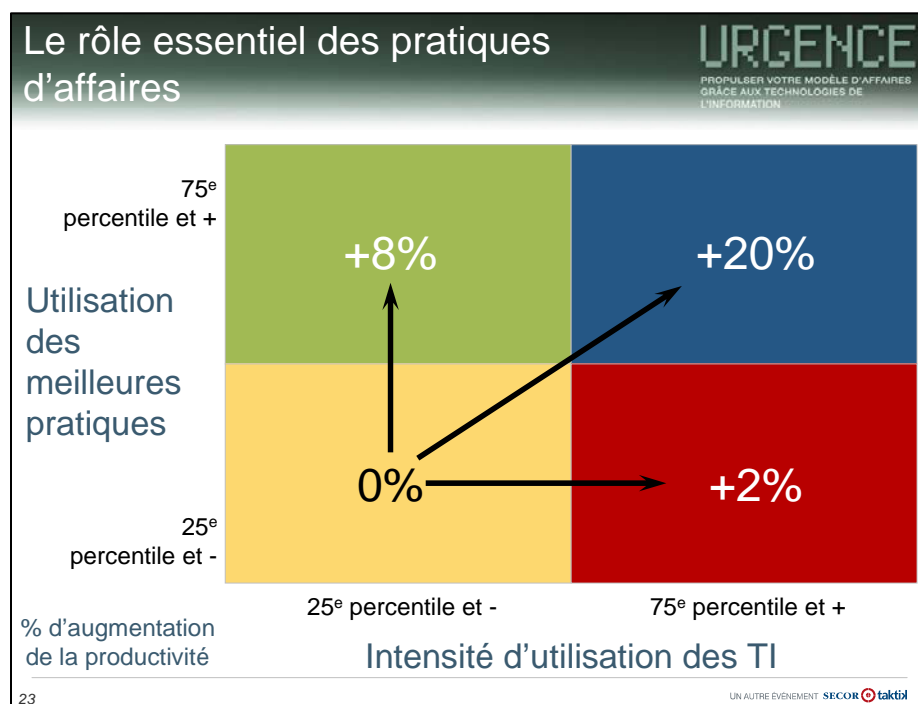
Tout se passe encore en 2008 au niveau du Canada comme si nous étions encore en 2002, avec une main-d'œuvre abondante et peu coûteuse, avec une structure de coûts dopée par un dollar à 65cents, des matières premières bon marché. Nos chefs d'entreprises, pourtant très orientés résultats, n'ont pas pris suffisamment conscience de l'importance de ces bonnes pratiques dans la performance des entreprises aujourd'hui. Nous ne sommes plus coupés du monde sur « l'île Amérique du Nord » : à un moment où la globalisation et la concurrence internationale ne cessent de se renforcer, il y a un vrai danger à négliger notre classement par rapport à tous ces pays qui pourraient, demain, venir chercher nos parts de marché.

Le propos de notre série de conférences n'est pas de traiter des meilleures pratiques en management en général, mais de nous concentrer sur l'aide que peuvent apporter les TI à la compétitivité des entreprises. Mais rappelons au passage à quel point le chantier de la productivité est capital pour nos entreprises. On peut avoir de très bons résultats si on investit intelligemment dans les TI sur une base solide en termes de management. Mais on n'aura que des résultats médiocres si on « achète » des TI que l'on colle ensuite sur une entreprise qui est très loin du niveau d'excellence en pratiques managériales nécessaires aujourd'hui pour rester compétitif.

Un bon management est une condition préalable

Le cabinet McKinsey a publié en juin 2005 une étude intitulée « *When IT lifts productivity* », réalisée en association avec la London School of Economics. L'étude analyse l'impact des investissements TI sur la productivité globale de l'entreprise dans un échantillon de 100 entreprises en France, en Grande-Bretagne, en Allemagne et aux États-Unis, pour la période 1994-2002.

Le schéma ci-dessous résume les conclusions de l'étude. Les investissements en TI ont peu d'impact sur la productivité globale des entreprises s'ils ne sont pas accompagnés d'un excellent management, mesuré ici d'après le niveau de *lean manufacturing*, de qualité du management (clarté des objectifs, récompenses aux employés pour les avoir atteints), de qualité de l'encadrement. L'étude montre que neuf entreprises sur dix qui se trouvent dans le cadran en haut et à droite du schéma ont amélioré leur productivité globale de 20 % en associant un bon management et un fort investissement dans les TI. À l'inverse, les entreprises qui investissent beaucoup dans les TI, mais à partir d'un management déficient, n'augmentent leur productivité globale que de 2 %. De même, un gros effort de qualité en matière de management est plus payant (+8 % sur la productivité globale) que des dépenses en TI collées sur une mauvaise base.



TI : le chaînon manquant de nos stratégies d'entreprise

Pour le moment, au Canada, nous n'avons pas exactement le meilleur des deux mondes. Nous avons jusqu'ici trop négligé les bonnes pratiques managériales, nous l'avons vu, mais il se trouve aussi que nous investissons trop peu dans les TI... Tout cela va s'améliorer rapidement, n'en doutons pas, mais il fallait quand même le rappeler.

Selon les données publiées par le CSLS, en 2008, les entreprises américaines investissent par travailleur dans les TIC presque 2 fois plus que les entreprises canadiennes : 3 770 \$ par travailleur pour les entreprises américaines, 2 090 \$ pour les entreprises canadiennes.

Le sondage que nous avons réalisé auprès d'entrepreneurs québécois pour préparer cette conférence va bien dans ce sens. Si l'entrepreneur québécois s'intéresse aux TI, il ne va pas encore jusqu'à en faire un véritable outil de productivité et de croissance.

À la question « les TI sont-elles un levier stratégique important ou assez important pour votre entreprise », 87 % des répondants nous ont dit « oui ». Mais ils ne sont déjà plus que 47 % à penser que l'intégration des TI dans leur plan stratégique est « élevée ou très élevée ». Quant à la contribution concrète des TI dans les résultats de l'entreprise, les réponses sont encore plus décevantes : 39 % seulement des répondants pensent que les TI apportent une contribution « élevée ou assez élevée » à la croissance ou à la performance de leur entreprise. La même question pour ce qui concerne la compétence dans l'entreprise donne un résultat plus encourageant : 49 %. (ajuster avec les derniers chiffres du sondage)

Les TI constituent donc bien le chaînon manquant de notre pratique stratégique. Nous savons que pour être plus performants et plus compétitifs nous devrions appliquer une série de bonnes pratiques de gestion et que les TI sont nécessaires pour appliquer ces pratiques. Mais nous n'investissons pas suffisamment dans les TI...

Ce qui boucle la boucle et démontre l'urgence qui est le thème principal de cette première conférence. Le chemin qui nous reste à parcourir est dans « le passage à l'acte » : l'intégration des TI dans la démarche stratégique de l'entreprise (de la vision à la planification stratégique) et dans la concrétisation de cette stratégie TI. En 2008, il ne peut pas y avoir de stratégie d'entreprise sans un volet « stratégie TI », lequel aura des impacts majeurs sur l'architecture de l'entreprise dans son ensemble et sur chacune de ses activités, qu'il s'agisse de R&D, de marketing et de relation clients, de fabrication, de logistique ou de ressources humaines.

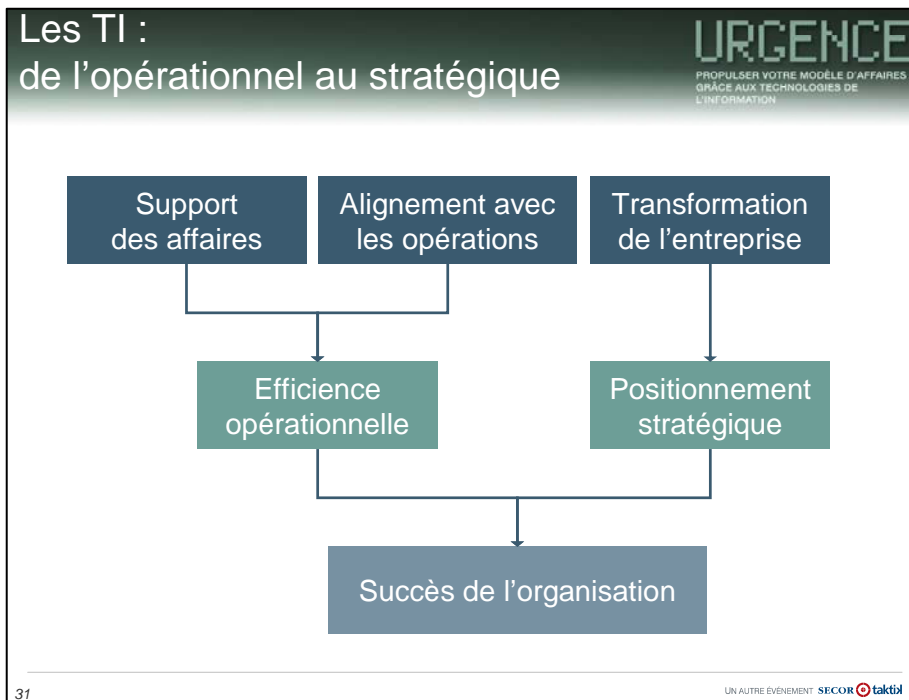
Les Technologies de l'Information sont devenues le couteau suisse de l'entreprise : multi-lames, multi-usages, sous un faible encombrement, pour un prix qui chute alors que ses performances montent. Au cours des quatre prochaines conférences, nous allons nous poser ensemble la question « qu'est-ce que les TI peuvent faire pour mon entreprise »? à partir des thèmes suivants : Croissance, Performance, Compétence, Gouvernance.

Pour cette première conférence, nous voudrions vous laisser avec une réflexion plus large, sur la place qu'occupent les TI dans l'architecture même de l'entreprise.

Les TI au cœur de l'entreprise

Le schéma ci-dessous est inspiré de Michael Porter, quand il distingue l'efficacité opérationnelle et le positionnement stratégique. Pour Porter, ce sont là les deux déterminants du succès d'une organisation; grâce à eux, l'entreprise atteint une performance supérieure.

Notre efficacité opérationnelle nous donne l'avantage dans nos activités similaires à celles de nos concurrents, mais que nous faisons mieux qu'eux. Notre positionnement stratégique nous permet de réaliser des activités différentes de celles de nos rivaux.



Très en amont dans la gestion d'une entreprise, les TI participent à la vision du chef de la direction et de son équipe. Mais, en même temps, elles sont le facilitateur par excellence, l'accélérateur de productivité au niveau de l'alignement de l'entreprise, de sa performance opérationnelle.

Ceci nous amène à définir un cadre de référence à trois niveaux, selon la maturité de la fonction TI dans l'entreprise : Support, Alignement, Transformation.

Au niveau Support, l'usage des TI n'est pas très différent de celui de la photocopieuse et du service de nettoyage : essentielles, mais pas vraiment le centre nerveux de l'entreprise. Les activités de support sont, par exemple, le courriel, la téléphonie de base, l'accès Internet et la bureautique. Ces activités devraient être gérées sur une base de coûts et peuvent être imparties sans trop de peine. Pour beaucoup d'entreprises cependant, c'est une bonne partie du budget TI qui passe en Support.

Au niveau Alignement, les TI s'incarnent dans des systèmes et des applications directement utilisées dans les activités quotidiennes de l'entreprise, comme les systèmes de gestion de la clientèle (CRM), les progiciels de gestion intégrés (ERP) ou des systèmes plus spécialisés (gestion documentaire, gestion de projets, systèmes de contrôle de production automatisée, etc.). Ces systèmes sont devenus essentiels à la réussite des affaires : l'entreprise réussit si ses TI de niveau Alignement sont étroitement accordés aux objectifs opérationnels des unités d'affaires. L'implantation de ces différents systèmes se justifie sur la base d'un retour sur investissement pour lequel l'essentiel des bénéfices se situe dans les opérations (plus de clients, clients plus satisfaits, coûts d'approvisionnement minimisés, etc.). Trop souvent, les échecs d'implantation de ce type de TI viennent d'un mauvais alignement; les bénéfices attendus ne se matérialisent pas.

Au niveau Transformation, les TI deviennent un catalyseur dans la transformation des affaires de l'entreprise, qu'il s'agisse de nouveaux produits, de nouveaux marchés, ou d'une augmentation marquée et soutenable de la compétitivité de l'entreprise. De telles transformations peuvent, à l'extrême, transformer des industries entières – pensons à l'industrie de l'édition transformée par Amazon. À plus petite échelle, les TI de ce niveau facilitent l'innovation dans l'entreprise en l'ouvrant aux influences de l'externe ou lui permettent de vendre sur de nouveaux marchés géographiques sans y être présente. À ce niveau, les TI de Transformation sont un élément essentiel du plan stratégique de l'entreprise. La justification de l'investissement auquel elles correspondent se fait dans le cadre du plan d'affaires de l'entreprise, même si le retour sur investissement peut être difficile à évaluer a priori. La vision de la direction et un leadership inspiré jouent donc ici un rôle essentiel.

Il n'est pas rare que les TI aient mauvaise réputation dans l'entreprise; cela vient souvent de ce que l'on tente de gérer l'un de ces niveaux avec une logique qui relève d'un autre. Si on veut utiliser les TI pour transformer l'organisation et qu'on les gère dans une logique de coût minimum, cela ne marchera pas.

On disait autrefois que « la guerre est une chose trop importante pour être laissée aux militaires ». De la même façon, en 2008, les TI sont devenues trop importantes pour être laissées aux seuls informaticiens. Dans la mesure où elles dessinent en partie l'architecture de l'entreprise, contribuent à son développement stratégique et renforcent sa compétitivité, à l'interne par l'amélioration de ses processus et de son information, à l'externe en soutenant l'innovation et la mise en œuvre de nouveaux produits/marchés, elles relèvent du chef de la direction et du conseil de direction.

Revenez
nous voir...

Nous espérons que cette première conférence de la série « TI de demain » vous aura convaincu d'accorder une attention particulière aux TI. Les TI peuvent vous aider à relever les défis de l'heure. Soyez avec nous pour nos prochaines conférences; nous verrons ensemble comment y parvenir.

À la date de l'impression de ce cahier, les documents mentionnés ci-dessous pouvaient être retrouvés sur le Web. Certains accès sont restreints.

- The digital economy factbook. Ninth edition, 2007. Daniel B. Britton, Stephen McGonegal. The Progress & Freedom Foundation. 180 pages.
- Rapport 2007-2008 sur l'économie de l'information. Science et technologie pour le développement; le nouveau paradigme des TIC. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et Développement. Février 2008.
 - ▶ La croissance de l'économie mondiale est de plus en plus liée aux innovations technologiques. Si les pays en développement veulent tirer parti des perspectives ainsi créées et faire face aux nouveaux enjeux mondiaux, ils devront mettre à profit ces innovations et les connaissances qui y sont associées.
- L'économie numérique affiche ses ambitions. Le Monde. Les cahiers de la compétitivité. Spécial e-business. 11 juin 2008.
 - ▶ Les enjeux de la révolution numérique mondiale sont multiples : compétitivité et croissance, modernisation du service public, généralisation de l'accès à l'information, etc.
- Eight business technology trends to watch. James M. Manykia, Roger P. Roberts, Kara L. Sprague. McKinseyQuarterly. Décembre 2007.
 - ▶ Eight emerging trends are transforming many markets and businesses. Executives should learn to shape the outcome rather than just react to it.
- TIC : après la bulle, le temps réel. Le Cercle des économistes. Les cahiers, numéro 7. Février 2006.
 - ▶ Les enjeux des techniques de l'information et de la communication.
- Recherche et développement en sciences et technologies de l'information dans les grands pays industriels. Analyse statistique des investissements. Groupement français de l'industrie de l'information. Février 2007.
 - ▶ Synthèse.
- The end of corporate computing. Nicholas G. Carr, MIT Sloan Management Review. Printemps 2005.
 - ▶ After pouring millions of dollars into in-house data centers, companies may soon find that it's time to start shutting them down. IT is shifting from being an asset that companies own to a service they purchase.
- How to ride the fifth wave. Michael V. Copeland. Business 2.0. Juillet 2005.
 - ▶ The fifth wave results from the unprecedented coalescence of three powerful technological forces: cheap and ubiquitous computing devices, from PC to cellphones to tiny but potent systems that are beginning to show up in every bedroom lamp to key chains; low-cost and omnipresent bandwidth; and open standards.
- The Global information technology report 2007-2008. World Economic Forum.
 - ▶ L'équipe du WEF enquête chaque année sur 127 pays pour mesurer à la fois l'intégration des TI dans les entreprises et le degré d'utilisation d'une série de pratiques d'affaires considérées comme les meilleures à ce jour.
- The Canada-US ICT Investment Gap: An update. Andrew Shape and Jean-François Arsenault. Centre for the study of living standards, February 2008.
 - ▶ Les raisons d'un écart préoccupant.
- What explains the Canada-US ICT Investment Intensity Gap? Centre for the Study of Living Standards. December, 2005.
 - ▶ Leur première étude sur ce sujet.
- ICCA/RBC : Tendances conjoncturelles (deuxième trimestre 2008). Comptables agréés du Canada.
 - ▶ Rapport du CA dans la série Tendances conjoncturelles.
- Investing in the IT that makes a Competitive Difference. Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson. Harvard Business Review.
 - ▶ L'étude des performances des entreprises révèle un lien croissant entre la nature des investissements technologiques des entreprises et l'intensification de la concurrence.
- Key economic and Labour Force Issues Facing Canada's Manufacturing Sector. The Conference Board of Canada. Report April 2008.
 - ▶ Les défis canadiens en termes de main-d'œuvre.
- Net Impact Canada 2006 (small and medium enterprises). CISCO.
 - ▶ Le cinquième d'une série de rapports commandités par CISCO.

- Systèmes d'information organisationnels. Collectif : Pascal Vidal, Phillipe Planeix (Ernst & Young). Pearson Education France – 2005. (458 pages)
- Management des systèmes d'information (9e édition). Kenneth Laudon et Jane Laudon. Pearson Education France – 2006. (640 pages)
- Information technology and organizational transformation. Suzanne Rivard, Benoit A. Aubert, Michael Patry, Guy Paré, Heather A. Smith. Elsevier. 2004 (324 pages)
- Management des nouvelles technologies et e-transformation. (Regard systémique sur les TIC dans les organisations du travail). Michel Germain. Economica. 2006 (294 pages)
- Vers l'entreprise numérique. Josse Roussel. Gualino éditeur (paris) 2005. (234 pages)
- Strategies for e-Business. (Creating value through electronic and mobile commerce. Concept and cases.). Tawfik Jelassi, Albrecht Enders. FT- Prentice Hall – 2005 (632 pages)
- e-commerce. (business, technology, society). Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver. Pearson-Prentice Hall. 2008. (800 pages)
- Internet Marketing. (Strategy, Implementation and Practice). Dave Chaffey, Fiona Ellis-Chadwick.. FT- Prentice Hall (2006, third edition). (554 pages)
- Wikinomics. (How mass collaboration changes everything). Don Tapscott. Portfolio. 2006. (324 pages)