

L'innovation : la solution aux limites de la productivité

POUR CONCURRENCER À L'ÉCHELLE LOCALE ET MONDIALE, IL FAUT REVOIR LA MANIÈRE DE PENSER LA PRODUCTIVITÉ.

■ Par Isabelle Marquis

Louis Duhamel compare le contexte économique, dans lequel a longtemps baigné le Canada, à un match de hockey. «Je dis souvent que nous étions en attaque à cinq. Nous avons un homme de plus sur la glace», illustre-t-il.

Et le cinquième joueur dont il parle, c'est la valeur de la devise canadienne.

«Le ralentissement économique a été en quelque sorte une bénédiction», poursuit M. Duhamel, stratège d'affaires et associé chez Samson Belair, Deloitte & Touche.

«Si ces conditions économiques s'étaient maintenues pendant quelques années encore, on ne se questionnerait peut-être pas aujourd'hui sur les raisons de notre faible productivité», explique-t-il.

Lorsqu'il fait référence au «contexte», M. Duhamel pense à toutes ces années où le dollar canadien était une devise alléchante pour les Américains, et ce dans un contexte de croissance économique mondiale. Comme le niveau de vie des Canadiens augmentait constamment, cela a entraîné une certaine complaisance de la part des entreprises et des gouvernements face à la réelle productivité de l'économie canadienne.

Depuis que le dollar canadien est à parité avec celui du voisin américain, la situation a changé. Les entreprises du Québec et du Canada ressentent maintenant les effets de la faible productivité de l'économie canadienne qui remonte à il y a 130 ans.

«Nous sommes dorénavant à joueur égal avec la concurrence locale et mondiale. Il nous faut revoir notre manière de penser la productivité. Pour réussir, les entreprises doivent garder en tête ces trois concepts : productivité, innovation et relations avec les clients. C'est la recette de la victoire!», partage avec enthousiasme M. Duhamel.

Le Québec et le Canada ont toujours connu un retard de productivité par rapport à leur voisin du Sud. «Le Québec est dans la queue du peloton en matière de productivité, soit 20^e sur 23 parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et 20% derrière les États-Unis pour l'indice de productivité. Le fossé entre les deux partenaires économiques continue de se creuser», précise M. Duhamel. En effet, entre 1982 et 2009, le Québec a augmenté sa productivité de 0,8% et les États-Unis, de 1,6%.

Les conditions externes qui ont longtemps permis au Canada d'être peu productif tout en tirant son épingle du jeu sont maintenant choses du passé.

QUE FAIRE POUR DEMEURER CONCURRENTIEL ?

Augmenter sa productivité, pourrait-on simplement répondre. Évidemment, des solutions classiques existent, telles que l'augmentation des heures de travail et de l'intensité des heures travaillées, l'optimisation de l'organisation du travail, etc. Mais, dans une économie sophistiquée, ces seules stratégies ne peuvent répondre à tous les problèmes.

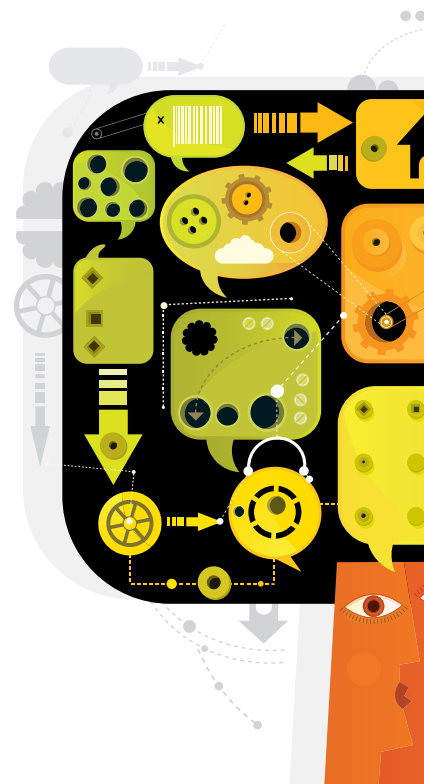
«Il y a des limites à la productivité et c'est pour cela qu'il faut penser à d'autres solutions», ajoute-t-il. À titre d'exemple, l'industrie manufacturière au Québec ne peut pas concurrencer la Chine sur les salaires ou sur le nombre d'heures travaillées par employé.

«Il faut aller chercher des gains ailleurs que seulement sur la productivité, et la clé, c'est l'innovation. Il ne faut pas se laisser aveugler par la productivité. Nous devons innover et être devant la parade», dit M. Duhamel.

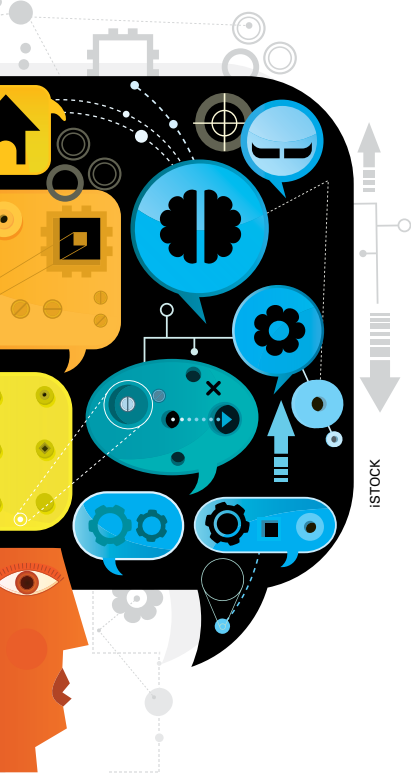
L'innovation permet aux entreprises de faire autrement afin d'augmenter la productivité, mais aussi de se repositionner, de repenser les services ou les produits qu'elles offrent. Il faut être à l'affût des besoins des clients et avoir l'audace de remettre en question notre façon de faire, même si cette dernière a été notre marque de succès.

Par exemple, l'entreprise Blackberry est reconnue mondialement pour être très productive. Pourtant, cela ne l'empêche pas d'être actuellement devancée par Android et Apple, qui se démarquent par leurs innovations technologiques et la mise en marché de produits qui ont rapidement conquis les consommateurs.

«Vous avez beau presser le citron à son maximum et avoir optimisé chaque minute dans le processus de fabrication



Louis Duhamel, stratège d'affaires et associé chez Samson Belair, Deloitte & Touche



d'un produit, si vous tentez d'améliorer une méthode de fabrication désuète ou un produit qui est dépassé, eh bien vous vous faites prendre par l'obsession de la productivité», explique M. Duhamel.

L'INNOVATION : LE MEILLEUR OUTIL POUR CONCURRENCER LES PAYS ÉMERGENTS

«Nous avons une économie sophistiquée au Québec: des gens brillants, beaucoup de talent et – nous l'avons démontré plus d'une fois – nous savons innover. Il n'y a pas de raisons de ne pas devancer les pays émergents à ce niveau. Eux-mêmes se tournent de plus en plus vers l'innovation, mais ils ont encore du chemin à faire à ce sujet», explique-t-il.

Selon Louis Duhamel, il faut miser sur ce qui nous démarque des pays émergents. Par exemple, le Québec est fort dans le service à la clientèle, les relations avec les clients, les techniques de marketing et de communication, et il possède d'excellents réseaux de distribution, des secteurs d'activité où les pays émergents sont peu ou pas présents.

Même si améliorer la productivité des entreprises québécoises est un défi important, Louis Duhamel est optimiste. Déjà, des entreprises réussissent à innover et à se positionner parmi les meilleures au monde dans leur créneau. Mais, dorénavant, ce goût immodéré pour l'innovation et l'audace doit se répandre à grande échelle et de manière englobante, dans toutes les fonctions de l'organisation. Et ce, nous rappelle M. Duhamel, peu importe la taille de l'entreprise. ■

Quelques définitions

L'innovation : Combinaison d'éléments existants dans le but de créer de la valeur économique. Une innovation peut être développée dans tous les secteurs de l'entreprise et engendrer un nouveau produit, un nouveau service, un nouveau procédé, une nouvelle façon de travailler, une nouvelle connaissance, etc.

La productivité : Quantité de biens ou de services produits pour une quantité donnée d'intrants (notamment le capital et le travail) utilisés pour produire ces biens ou ces services.

Innover n'est plus une option

FAIBLE PRODUCTIVITÉ VERSUS MEILLEURE PRODUCTIVITÉ ET INNOVATION : DES CONSTATS, DES PISTES DE RÉFLEXION ET COMMENT S'Y PRENDRE.

■ Par Isabelle Marquis

Innover ou mourir. L'affirmation peut sembler radicale, mais c'est en ces mots que Michael Kamel résume la situation à laquelle font face les entreprises. «Si ce n'est pas vous qui innovez, ce sera votre concurrent, c'est tout», précise-t-il.

Pour Michael Kamel, directeur principal chez Samson Bélaïr, Deloitte & Touche, l'innovation est la clé du succès pour les entreprises. Mais qu'est-ce que l'innovation? «D'abord, il faut comprendre que la créativité – nécessaire à l'innovation – est une reconfiguration des ressources existantes. Lorsqu'on parle d'innovation, c'est qu'on a réussi à créer de la valeur avec cette reconfiguration des ressources», explique M. Kamel.

QUELQUES FACTEURS DE NOTRE FAIBLE PRODUCTIVITÉ

La faible productivité des entreprises québécoises et canadiennes s'explique par différents facteurs, lesquels sont importants à rappeler pour que les entreprises puissent agir plus stratégiquement. Selon M. Kamel, les principaux facteurs seraient les suivants.

- 1. La démographie** : la population canadienne, faible comparée à la population américaine et de certains pays européens, limite la valeur du rendement des entreprises. À titre d'exemple, un produit canadien aura un rendement équivalent au dixième du même produit développé aux États-Unis.
- 2. Des ambitions limitées** : certaines entreprises ont une vision restreinte lorsqu'elles envisagent le développement de leur marché. Leurs ambitions demeurent trop souvent au niveau local. Selon M. Kamel, si l'expression fétiche des entrepreneurs américains est *Sky is the limit*, au Canada c'est parfois *My city is the limit*.

Pour augmenter leur productivité, les entrepreneurs peuvent, avant même de procéder à tout changement organisationnel ou autre, modifier leur comportement d'affaires et aborder le monde des affaires avec audace.



Michael Kamel, directeur principal chez Samson, Bélaïr, Deloitte & Touche

Le b-a ba d'une meilleure productivité

Comme l'explique Michael Kamel, pour augmenter la productivité d'une entreprise, il faut soit augmenter la production, soit diminuer les heures ou les ressources nécessaires à la production. Voici trois aspects sur lesquels les entreprises peuvent intervenir pour améliorer leur productivité.

- 1. L'automatisation des procédés :** les entreprises doivent se remettre en question et analyser la manière dont elles peuvent intégrer ou améliorer les nouvelles technologies pour augmenter leur productivité. Elles doivent aussi remettre en question les moyens utilisés. Sont-ils toujours efficaces? Quelles sont les meilleures pratiques? L'innovation sur le plan technologique est aussi fort importante. En fait, elle est nécessaire, car il ne faut pas s'en tenir uniquement aux technologies existantes.
- 2. L'optimisation des processus :** basée sur la gestion minimaliste (*lean management*) – populaire surtout aux États-Unis et encore relativement peu au Québec –, cette méthode de gestion vise principalement à éliminer les activités sans valeur ajoutée au sein de l'entreprise. Elle encourage les entreprises à plus de souplesse dans leur processus et contribue à développer l'esprit d'équipe. En effet, les employés sont sollicités afin qu'ils repèrent les lacunes et proposent des solutions qui amélioreront les activités au sein de l'entreprise.
- 3. L'innovation en matière de modèles d'affaires :** il faut trouver un meilleur modèle d'affaires, mieux adapté à la réalité du marché, plutôt que de concurrencer les grandes entreprises américaines avec le même modèle que le leur.
- 4. Formation :** de plus en plus, il faut se préoccuper de la qualité de la formation offerte aux employés. Les entreprises doivent encourager les employés à penser différemment en les plaçant dans des contextes qui leur sont peu familiers. Par exemple, une entreprise pourrait planifier pour son équipe d'ingénieurs une formation portant sur les techniques de conception et de création qui serait offerte par un chorégraphe de danse. Les méthodes et les techniques de création utilisées par le chorégraphe peuvent apporter un nouvel éclairage à l'ingénieur qui développe des logiciels. Les employés sont ainsi sensibilisés à des manières différentes de penser et d'aborder leur travail.

L'INNOVATION OUVERTE : UNE RÉVOLUTION POUR LES ENTREPRISES

«L'innovation ouverte est une mine d'or!» C'est ainsi que Michael Kamel partage son enthousiasme pour cette nouvelle méthode de gestion qui gagne en popularité chez nos voisins américains. Cette théorie a été élaborée par plusieurs chercheurs, dont Henry Chesbrough, professeur à l'Université Berkeley de Californie. L'innovation ouverte valorise le partage des idées et la collaboration entre les employés, peu importe leur secteur d'activité. Le but est de susciter le plus grand nombre d'idées possible et d'encourager le partage des points de vue et des perspectives différentes.

Michael Kamel est tellement enchanté par cette pratique qu'il a convaincu ses patrons d'intégrer cette méthode de gestion au sein de leur entreprise, Samson Bélaire, Deloitte & Touche. «On a mis au point un système, des outils et un mode de gouvernance, entre autres, pour que les idées de nos quelque 700 employés puissent être partagées. Et, lorsque c'est pertinent, nous les aidons à les réaliser», explique-t-il.

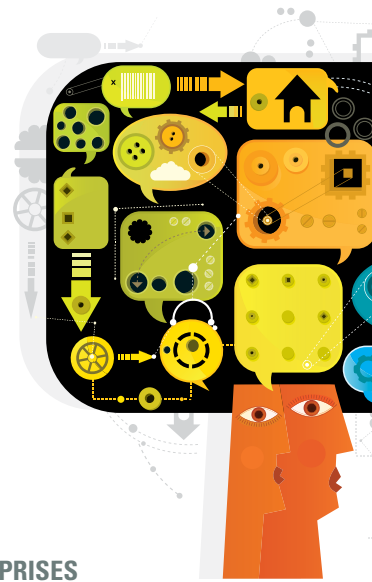
Ainsi, tous les employés sont invités à partager leurs idées sur une page intranet dédiée à cet effet. Les employés sont sollicités pour aider l'entreprise à résoudre des problèmes d'affaires qu'elle doit affronter ou bien pour partager une idée sans lien avec l'entreprise mais qui présente un intérêt d'affaires, philanthropique ou même humanitaire. Après une analyse faite par un comité d'évaluation, les idées ayant le plus de potentiel sont retenues et l'employé en est informé. Ce dernier est ensuite invité à évaluer sa faisabilité et son potentiel tout en bénéficiant de ressources, de conseils, etc.

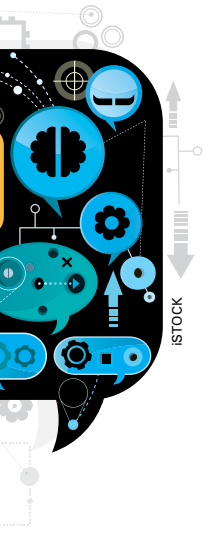
«C'est une révolution pour les entreprises. C'est une manière d'aplanir la gestion d'une entreprise, et cela répond davantage à la manière de penser et de faire des générations Y et C», ajoute-t-il.

Cette manière d'innover chamboule les habitudes de bien des entreprises – et des dirigeants – qui ont longtemps travaillé en vase clos et dans un cadre hiérarchique. Cette façon de faire verra certainement ses adhérents se multiplier au cours des prochaines années car elle repose sur un principe de partage d'information qui concorde avec la culture d'Internet où une quantité inimaginable de données circule librement au bénéfice de millions d'utilisateurs.

Pour en savoir davantage

- Sur l'innovation ouverte : *Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.*
- Sur la productivité au Québec : Centre sur la productivité et la prospérité, *Productivité et prospérité au Québec, bilan 2010*, HEC Montréal (www.cpp.hec.ca, consulter la section Recherches publiées). ■





Tungle, entreprise de Montréal spécialisée en applications électroniques

21 employés créatifs + 1 produit innovateur = succès

COMMENT UN ENTREPRENEUR A SU TIRER PROFIT DE L'INNOVATION.

■ Par Isabelle Marquis

En avril dernier, l'entreprise Tungle est acquise par Research in Motion (RIM), le géant canadien à l'origine du téléphone intelligent BlackBerry. L'entreprise montréalaise fondée en 2006 a mis au point un calendrier électronique – Tungle.me – disponible sur Internet. Ce logiciel facilite l'organisation de réunions entre des gens, peu importe où ils se trouvent dans le monde. En développant un produit très spécifique, Tungle a mis au point une expertise si pointue que ses concurrents ne pouvaient la rattraper rapidement.

Même si Tungle est une petite entreprise – 21 personnes –, elle a réussi à attirer l'intérêt d'un géant des nouvelles technologies qui détient des ressources financières et humaines très importantes. Comment donc ?

«L'innovation, c'est le nerf de la guerre», lance spontanément Marc Gingras, président de Tungle. Et les ressources financières qu'on détient ne devraient pas être un obstacle à innover selon lui. «Le manque d'argent te pousse à penser différemment, à sortir des sentiers battus», ajoute-t-il.

VALORISER LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION

Il faut réussir à instaurer un climat où la créativité et l'innovation sont valorisées et intégrées par les membres de l'équipe. «D'abord, il faut être informé de tout ce qui se passe dans son industrie. Pour notre part, nous étions toujours à l'affût des nouveautés dans les réseaux sociaux et nous testions les logiciels et les applications», explique M. Gingras.

Mais ce n'est pas tout. Chaque année, l'entreprise organise des journées d'innovation – Innovation Day – au cours desquelles les employés se réunissent en groupe de deux ou trois. Ils doivent ensuite développer une idée, qui a un lien ou non avec l'entreprise. À la fin de la journée, chaque équipe partage ses idées et l'ensemble du groupe détermine celle qui est la meilleure. Certaines de ces idées ont même été reprises et intégrées dans le calendrier électronique Tungle.me.

Comme d'autres entreprises évoluant dans le domaine des nouvelles technologies, le bureau de Tungle est à aire ouverte.

«Je pense que l'espace de travail peut influencer grandement la créativité, mentionne Marc Gingras. En étant à aire ouverte, nous valorisons une culture de la transparence au sein de l'équipe.»

Selon l'entrepreneur, la libre circulation de l'information permet aux employés de mieux comprendre les différentes facettes de l'entreprise, et ainsi de saisir les répercussions de leur travail sur l'ensemble de l'organisation. «Lorsque je discute avec un de mes vice-présidents, tous les employés entendent notre conversation. C'est une façon d'encourager les employés à trouver des solutions qui contribueront à la croissance de l'entreprise», conclut l'entrepreneur.

De toute évidence, des stratégies qui portent leurs fruits! ■

Desjardins est très fier d'avoir appuyé et accompagné Tungle dans son développement et ses initiatives innovantes au cours des quatre dernières années.



PHOTO: TUNGLE

Marc Gingras, président de Tungle

L'entreprise organise des journées d'innovation.