

ÉDITION SPÉCIALE

Stratégie et performance

Le défi que doit relever le Québec



Robert Gagné, directeur Centre sur la productivité et la prospérité

HEC MONTRÉAL

Malgré une bonne performance au cours de la dernière récession, la situation économique du Québec demeure préoccupante. Selon le Bilan 2010 du Centre sur la productivité et la prospérité, le niveau de vie des Québécois, mesuré par le produit intérieur brut (PIB) par habitant, s'élevait en 2009 à environ 38 600 \$ ce qui place le Québec entre le 19^e et le 20^e rang dans le classement des pays de l'OCDE, tout juste derrière l'Espagne (38 886 \$) et devant l'Italie (38 012 \$). Dans le même classement, le Canada dans son ensemble se situait au 9^e rang avec un PIB par habitant s'élevant à 46 243 \$.

Cette situation n'est pas nouvelle et la dernière récession n'a fondamentalement rien changé. En fait, en 2008, le Québec se situait exactement au même rang dans le classement des pays de l'OCDE.

Il faut se préoccuper de l'évolution du PIB par habitant puisqu'il mesure la richesse que génère notre économie. Cette richesse se distribue par la suite entre les citoyens et les gouvernements

afin notamment de permettre à ces derniers de fournir des services publics de plus en plus importants et variés.

Lorsqu'on examine la situation sur une plus longue période, on réalise que la situation actuelle découle d'une faiblesse structurelle de la croissance au Québec. Ainsi, toujours comparé à celui des pays de l'OCDE, le PIB par habitant du Québec affiche l'un des taux de croissance les plus faibles au cours des trente dernières années (1,42 % en moyenne par année).

Cette modeste croissance du niveau de vie québécois s'explique notamment par la croissance de la productivité du travail, mesurée par le PIB par heure travaillée, qui elle aussi est l'une des plus faibles des pays de l'OCDE au cours des trente dernières années, à 1,05 % en moyenne par année.

En analysant les facteurs à l'origine des écarts de niveau de vie entre le Québec, d'une part, et l'ensemble du Canada et les États-Unis, d'autre part, on constate que la majeure partie des écarts observés s'expliquent par la productivité du travail. C'est ainsi que l'écart de niveau de vie entre le Québec et le Canada, qui s'élevait en 2009 à 7 631 \$ par habitant, s'explique à 57 % par une productivité du travail plus faible au Québec. Cette faiblesse de la productivité du travail au Québec représente un manque à gagner en termes de niveau de vie de plus de 4 326 \$ par habitant.

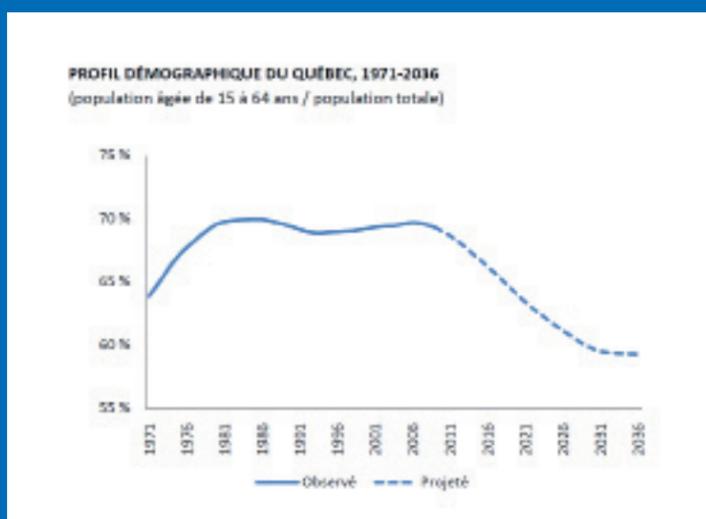
Lorsque comparée aux États-Unis, la situation est encore plus préoccupante. En 2009, malgré les effets dévastateurs de la récession là-bas, l'écart de niveau de vie avec les États-Unis s'élevait à 17 938 \$ par habitant, dont plus de 77 % ou 13 586 \$ par habitant s'expliquait par une productivité du travail plus faible au Québec.

de la population âgée de 15 à 64 ans a commencé à décroître et les projections actuellement disponibles montrent que cette proportion, qui était de 69 % en 2009, passera à moins de 60 % en 2036. Cette situation est bien illustrée dans le graphique ci-dessous.

niveau de vie s'élèvera à 0,86 % en moyenne par année entre 2010 et 2026, comparativement à la croissance historique observée de 1,42 %. Il s'agit d'une perte de 5 000 \$ par habitant à terme en 2026.

Afin de maintenir la croissance du niveau de vie à 1,42 % par année en moyenne au cours des prochaines années, le Québec devra connaître une croissance annuelle moyenne de sa productivité du travail de 1,61 %, soit un taux 50 % supérieur au taux observé historiquement (1,05 %). Il s'agit là d'un défi majeur que le Québec doit relever.

La productivité est le résultat des actions des individus, des entreprises et des gouvernements. Les individus ont la responsabilité d'investir dans leur capital humain pour ainsi posséder les aptitudes nécessaires à leur travail. Les entreprises ont la responsabilité de fournir un environnement de travail (organisation, équipement, outillage, etc.) favorisant l'efficacité de leurs employés. Enfin, les gouvernements ont la responsabilité de mettre en place un environnement fiscal et législatif favorisant l'investissement tant en capital humain qu'en capital physique. Il nous faut redresser rapidement la situation, car il en va de notre niveau de vie et, ultimement, de notre qualité de vie.



Au cours des prochaines années, le Québec connaîtra une diminution marquée de son bassin de travailleurs potentiels, soit la population âgée entre 15 et 64 ans, une conséquence directe du vieillissement de la population. Déjà depuis 2007, la proportion

Les conséquences économiques du vieillissement de la population sont majeures. Du fait de la réduction du bassin de travailleurs potentiels, si le Québec maintient son rythme historique de croissance de la productivité du travail (1,05 % par année), la croissance du



Line Provencher, directrice principale Conseil stratégie et performance Raymond Chabot Grant Thornton

Tél. : 514 390-4181
Courriel : provencher.line@rcgt.com

Défi performance – une stratégie bien alignée pour améliorer la productivité des organisations

Le Québec doit relever des défis importants. La productivité des organisations doit augmenter significativement dans les prochaines années pour maintenir la croissance du niveau de vie à son stade actuel.

L'organisation du travail inadéquate, un manque d'investissement dans nos technologies et le faible niveau d'encadrement de nos ressources sont les principales causes du manque de productivité au Québec. Jumelés aux nombreux départs à la retraite prévus dans les prochaines années, les enjeux de performance deviennent de plus en plus importants pour nos organisations.

Des solutions sont toutefois disponibles et reposent sur une réflexion et une mise en œuvre structurées.

Tout part du client!

Une organisation performante connaît bien ses clients. Elle connaît la demande de ses clients en qualité, en quantité, en délai de livraison et en prix.

Sa stratégie d'affaires s'appuie sur ses structures organisationnelle et opérationnelle parfaitement alignées. Elle utilise de façon judicieuse les ressources dont elle dispose, notamment ses ressources humaines, qu'elle encadre de façon à en optimiser la productivité et la contribution, et s'assure d'effectuer un suivi continu de ses résultats et de corriger les écarts éventuels. Elle maîtrise ses leviers de performance.

Bien définir notre stratégie d'affaires
Bien définir sa stratégie d'affaires en 2010, c'est décider de ce que nous voulons faire, mais c'est surtout décider de ce que nous ne ferons pas!

La réflexion stratégique est en effet plus que jamais une activité au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui et doit s'articuler autour de la définition des principaux objectifs et buts fondamentaux à long terme de l'entreprise et des modes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces buts.

Cette seule réflexion n'est toutefois plus suffisante dans un contexte caractérisé par une dynamique concurrentielle exacerbée notamment par la mondialisation des marchés. Elle doit être désormais complétée par une réflexion encore plus approfondie sur l'importance d'identifier correctement les activités de l'entreprise qui lui permettront de se différencier et surtout de se distancer momentanément de ses concurrents. C'est à l'intérieur de cette seconde remise en question que les décideurs devront faire les arbitrages les plus judicieux qui les amèneront à abandonner les secteurs d'activités, les produits

et/ou services et les marchés géographiques où l'entreprise ne peut créer suffisamment de valeur, où elle n'arrive pas à se distinguer avantageusement de la concurrence, *bref, où elle n'est tout simplement pas compétitive.*

Connaître notre demande

Planifier pour mieux gérer...

Avant d'organiser les opérations, plusieurs questions se posent. Dois-je agrandir? Est-ce que nos installations permettront de répondre à la demande? Dois-je sous-traiter une partie de mes activités pour me consacrer uniquement aux activités qui créent de la valeur? Dois-je centraliser ou décentraliser mes opérations? Dois-je embaucher du personnel et le former ou utiliser de la main-d'œuvre indépendante?

La planification peut vous aider. La mise en place d'un processus de planification en continu sur une période de 18 mois, incluant un suivi mensuel, vous permettra d'y voir clair. Ce processus comprend quatre étapes :

Évaluer la demande (volume, type de produit ou de service) – Il faut se questionner systématiquement tous les mois, c'est-à-dire effectuer une analyse de marché mensuelle.

Gérer l'offre – Suis-je en mesure de répondre à la demande? Pour être pertinente, cette phase de questionnement doit systématiquement être accompagnée d'une analyse de coûts.

Obtenir l'équilibre – Concevoir des scénarios pour trouver l'équilibre entre l'offre et la demande. C'est l'équilibre qui permet une bonne gestion et qui amène la performance.

Prendre les bonnes décisions – Utiliser les données des trois premières phases du processus d'analyse, en faire un examen détaillé et prendre les décisions qui s'imposent.

Ce processus ne s'improvise pas du jour au lendemain. Il faut s'y prendre longtemps d'avance pour qu'il soit efficace et qu'il permette une prise de décision optimale. Une bonne maîtrise de la demande vous permettra de bien organiser et gérer vos opérations afin d'assurer la satisfaction de votre clientèle, et ce, à coûts réduits.

Organiser nos opérations

Optimisation, Lean Management, logistique, etc. Méthode participative ou en mode expert? Plusieurs méthodologies et techniques ne visent qu'un seul but : améliorer la productivité et la compétitivité des organisations. **Le but : faire mieux avec moins!**

Toutes techniques ou méthodologies confondues, une démarche structurée et rigoureuse comportant des jalons spécifiques est nécessaire.

Comprendre la situation actuelle – Quelle est la problématique actuelle? Travaillons-nous sur l'ensemble de l'organisation, sur un service spécifique ou sur un seul processus? Avons-nous un échéancier restreint pour procéder au changement? Y a-t-il des enjeux financiers? Disposons-nous de ressources en quantité suffisante pour procéder au changement tout en continuant à bien servir nos clients?

Analyser les dysfonctionnements et problématiques – Une analyse est souvent nécessaire pour trouver les causes des dysfonctionnements et permettre une bonne compréhension de la situation. Des outils de cartographie et de mesure sont souvent utilisés pour obtenir une représentation fidèle de la problématique. *Il est essentiel de se baser sur des données mesurables.*

Améliorer l'organisation, le service ou le processus – La fluidité, l'élimination du gaspillage et des activités sans valeur ajoutée ainsi que la simplification des processus doivent être les fondements de cette étape du projet. L'organisation du travail et des opérations doit permettre *la création de valeur aux yeux du client.* Il est possible à cette étape de simplifier et d'organiser les opérations de façon à maximiser la productivité.

Agir et implanter – Il y a un temps pour réfléchir et un temps pour agir. Escamoter les trois premières étapes risque de compromettre le succès de la démarche. Pour être efficace, l'étape agir doit cependant être exécutée avec dynamisme et dans un échéancier réaliste. Il faut donner une bonne cadence à notre exécution pour lui permettre de donner des résultats visibles assez rapidement. L'implication du personnel et des gestionnaires est fondamentale. Ils doivent s'approprier le changement pour assurer la pérennité de celui-ci.

Contrôler le changement – Sommes-nous convaincus que le changement sera durable? À cette étape, il est souhaitable de mettre en œuvre un programme d'amélioration de la gestion de la performance.

Définir notre structure organisationnelle

La stratégie détermine la structure...

De trop nombreuses organisations souffrent des symptômes suivants : la communication de haut en bas et de bas en haut est inefficace et crée de la distorsion dans les messages; la chaîne de prise de décision est lourde, complexe et n'assure pas la cohérence des objectifs d'affaires de l'organisation; le modèle de gouvernance ne répond plus aux besoins de l'organisation et ne lui permet pas d'atteindre ses objectifs.

La structure organisationnelle doit être repensée et alignée sur la stratégie d'affaires et la structure opérationnelle.

La macrostructure doit être définie en fonction de la stratégie d'affaires. De quel genre de modèle organisationnel avons-nous besoin pour bien servir nos clients? Avons-nous besoin d'un modèle en chaîne de valeur (par processus, service ou produit), d'un modèle fonctionnel ou bien d'un modèle hybride, bâti en fonction de différents besoins?

La microstructure doit être alignée sur la structure opérationnelle. L'organigramme doit donc répartir les gestionnaires en fonction de la structure opérationnelle. Il est important de bien comprendre les opérations et l'organisation du travail avant d'entreprendre cette étape de façon à mettre *le bon gestionnaire à la bonne place.*

Une fois les deux niveaux de structure établis, les objectifs, les processus de prise de décision et les mécanismes de communication pourront être définis. L'intégration de l'ensemble des éléments assurera cohérence et performance dans l'organisation.

Gérer notre organisation et mesurer la performance

Dans l'équation de la performance, on oublie souvent un élément pourtant indispensable pour améliorer la productivité : la capacité de nos gestionnaires à gérer et à mesurer la performance.

Est-ce que nos employés sont bien gérés?

Si les principes de base en gestion sont connus, l'application systématique de ceux-ci peut être remise en question. On retrouve en général entre 4 et 5 heures de travail productives sur 8. **Entre 50 et 62 % de productivité!**

L'amélioration de la gestion de la performance repose sur des principes de base qui doivent être mis en œuvre de façon systématique pour être efficaces :

- Évaluer les pratiques, les moyens et les outils utilisés pour gérer et améliorer la performance de l'organisation. Poser un diagnostic sur nos pratiques et en faire une évaluation très critique;
- Définir l'agenda de travail standard qui permettra aux gestionnaires de réaliser l'ensemble des activités nécessaires et pertinentes pour assurer une meilleure productivité du personnel;
- Concevoir les routines de gestion qui seront suivies par les gestionnaires ainsi que les normes de contrôle;
- S'assurer de la mise en œuvre d'un processus permettant la capture des résultats et d'une rétroaction à tous les niveaux de l'organisation;
- Implanter des tableaux de bord et de contrôles visuels qui suivront en continu la performance.

Des solutions à notre portée

De grandes réflexions sont à faire. La mise en œuvre d'initiatives d'amélioration menant à une organisation où chacun des éléments la composant sont organisés et alignés dans le but de fournir des produits et services de qualité répondant aux besoins des clients n'est pas une mince affaire. **Le parcours vers la performance est laborieux.**

Il y a toutefois des solutions à votre portée. Il faut procéder par étapes et se questionner systématiquement à chacune d'elles. En orientant toutes nos décisions sur la satisfaction du client, les risques d'erreur sont moindres. **Tout part du client!**



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

Certification • Fiscalité • Conseil