

# PERSPECTIVES

VOLUME 2, ÉDITION 2004

DIRIGER UNE  
ENTREPRISE EN  
2004 : AVEZ-VOUS  
CE QU'IL FAUT ?

**EN PRIMEUR :**  
NETLEADER, 2<sup>e</sup> ÉDITION  
UN SONDAGE SUR LE  
QUOTIENT INTERNET DES  
DIRIGEANTS QUÉBÉCOIS



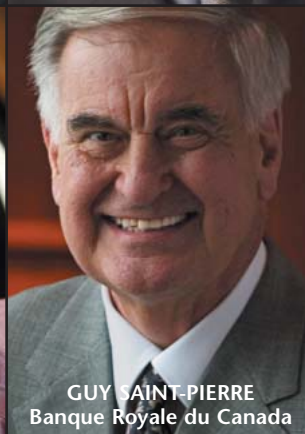
FRANÇOISE BERTRAND  
FCCQ



LOUIS AUDET  
Cogeco et Cogeco Câble



GUY MARIER  
Bell Canada



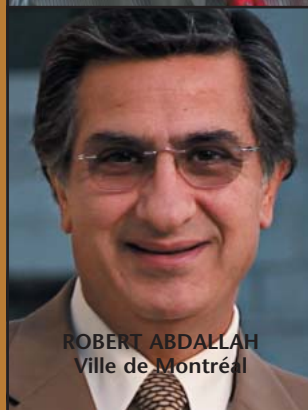
GUY SAINT-PIERRE  
Banque Royale du Canada



FRANÇOIS-JEAN COUTU  
Groupe Jean-Coutu



STEPHEN A. JARISLOWSKY  
Jarislowsky Fraser Ltée



ROBERT ABDALLAH  
Ville de Montréal

UNE INITIATIVE DU  
**cefrio**  
*votre lien avec l'avenir*

# Gérer de la technologie vous rend nerveux ?

Un bon matin, après votre énième tasse de café, vous vous dites qu'il est urgent d'agir pour maximiser vos relations-clients tout en réduisant vos coûts d'opération. Comment faire plus ? Et là vous jonglez avec un tas d'idées : intégrer vos systèmes, automatiser vos services-clients, augmenter l'achalandage de votre site Web, et bien sûr sécuriser vos données. Tout ça vous donne chaud. Soudain, la vraie question surgit à votre esprit : qui peut m'aider à tirer davantage profit de mes relations-clients ? TELUS. Parce que ses conseillers sont compétents, qu'ils ont une vaste expertise en TI, qu'ils savent simplifier vos défis technologiques et analyser vos enjeux d'affaires. Ils collaborent avec vous tout au long du processus afin de développer des solutions intégrées pouvant s'adapter aux besoins actuels et futurs de votre entreprise et de vos clients. À présent, détendez-vous, prenez un bon café, et laissez-nous vous libérer de tâches souvent complexes. Contactez-nous maintenant au 1 877 520-1212 ou visitez [telusquebec.com/parlonsaffaires](http://telusquebec.com/parlonsaffaires)



NOS SOLUTIONS D'AFFAIRES :  
Internet et Données

 **TELUS**<sup>MD</sup>  
le futur est simple<sup>®</sup>

# PERSPECTIVES

## Éditrice et rédactrice en chef

Liette D'Amours

Directrice, communications et marketing  
CEFRIO

## Rédacteur en chef adjoint

Réjean Roy

Conseiller en technologies de  
l'information

## Collaborateurs

Raymond Morin, Laurent Lapierre,  
Danielle Stanton

## Comité éditorial

Président : Jean-Marc Léger

Président, Léger Marketing

## Membres :

**Monique Charbonneau**, présidente-  
directrice générale, CEFRIO

**Gérald Larose**, professeur

École de travail social  
Université du Québec à Montréal

**Stéphane Le Bouyonnec**, associé  
SECOR Conseil

**Robert L. Papineau**, directeur

général, École Polytechnique de Montréal

**Sylvain Toutant**, président et chef de  
la direction, Groupe San Francisco

## Révisseurs

Thérèse Le Chevalier  
et Louise Letendre

## Conception graphique et infographie

Brigitte Ayotte

ayograph@videotron.ca,  
assistée de Christine Mather  
pour les graphiques

## Photographie

Yves Lacombe

**Perspectives est une initiative  
du CEFRIO (Centre francophone  
d'informatisation des  
organisations)**

900, boul. René-Lévesque Est  
Bureau 717  
Québec (Québec)  
G1R 2B5  
Téléphone : (418) 523-3746  
Télécopieur : (418) 523-2329

550, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 350  
Montréal (Québec)  
H3A 1B9  
Téléphone : (514) 840-1245  
Télécopieur : (514) 840-1275

Courriel : info@cefrio.qc.ca

www.cefrio.qc.ca  
www.infometre.cefrio.qc.ca

## Dépôt légal :

quatrième trimestre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN : 1703-7956

## COMITÉ ÉDITORIAL



**Jean-Marc Léger, président, comité éditorial  
et président, Léger Marketing**

« Pour réussir, un chef d'entreprise doit non seulement chercher à distinguer ce qui arrivera dans l'avenir, mais aussi prendre du recul par rapport à ce qui se passe maintenant. *Perspectives* est le genre d'outil qui l'aidera à y parvenir, car il réussit simultanément à nous éclairer sur des tendances dont tout dirigeant devrait tenir compte à moyen et à long terme, et à jeter un regard critique sur certaines pratiques de gestion. »

« Dans cette société de l'information qui est la nôtre, un défi de taille nous presse : vulgariser les connaissances des chercheurs pour en favoriser l'appropriation par les dirigeants d'entreprise. Encore cette année, *Perspectives* relève cette gageure avec succès. Les gens d'affaires trouveront dans cette seconde édition une présentation claire des enjeux de l'heure en matière de gestion et d'intégration des TI. »

**Robert Papineau, directeur général, École Polytechnique de Montréal**

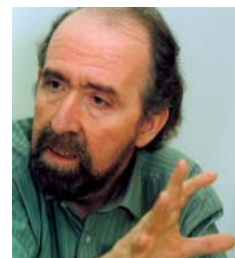


« Ce numéro de *Perspectives* vous permettra-t-il de lever le voile sur un des grands mystères de la vie en entreprise : l'adéquation entre stratégie gagnante et utilisation intelligente des TI ? Ces deux casse-tête pour le dirigeant d'entreprise découlent pourtant d'un même idéal : la gestion et l'exploitation de l'information pertinente. »

**Stéphane Le Bouyonnec, associé, SECOR Conseil**

« Encore cette année, *Perspectives* traite d'enjeux économiques et technologiques majeurs tout en gardant un œil sur le volet humain. De la lecture de ce numéro, je retiendrai entre autres que ce qu'on change est souvent moins important que la manière utilisée pour le faire (*Pouvez-vous livrer ?*), qu'il faut tenir compte des sentiments des gens pour bien faire passer un message (*Faites surgir le Spielberg qui dort en vous !*) et qu'un employé doit forger pour devenir forgeron (*Comment apprendre à diriger ?*). »

**Gérald Larose, professeur, École de travail social  
Université du Québec à Montréal**



**Sylvain Toutant, président et chef de la direction, Groupe San Francisco**

« Quand j'examine un magasin, je me préoccupe de son chiffre d'affaires au pied carré. Et quand je lis une revue, je me soucie de la qualité de l'information qu'on y retrouve au pouce carré. Encore cette année, *Perspectives* se distingue par la densité de son contenu rédactionnel. Pour le dirigeant pressé, sa lecture offrira un excellent rapport connaissances nouvelles-temps investi. »

## Pour mieux relever les défis de l'heure

Photo: Yves Lacombe



Les dirigeants québécois ont-ils ce qu'il faut pour gérer une entreprise en 2004? Quelles aptitudes doivent-ils absolument posséder pour réussir en affaires? Les technologies de l'information (TI) peuvent-elles les aider? Voilà le type de questions auxquelles l'équipe de rédaction a tenté de répondre cette année.

En parcourant cette édition de *PerspecTives*, vous découvrirez, entre autres, que les leaders québécois semblent avoir moins souffert d'un manque d'éthique que leurs voisins du Sud; que certains dirigeants d'ici n'ont pas encore d'ordinateur; qu'en contrepartie, il existe des logiciels pour apprendre à mieux négocier; qu'il ne faut pas abuser des présentations *PowerPoint*, et que tout ne se *dit* pas par courriel.

En parcourant cette édition de *PerspecTives*, vous découvrirez, entre autres, que les leaders québécois semblent avoir moins souffert d'un manque d'éthique que leurs voisins du Sud; que certains dirigeants d'ici n'ont pas encore d'ordinateur; qu'en contrepartie, il existe des logiciels pour apprendre à mieux négocier; qu'il ne faut pas abuser des présentations *PowerPoint*, et que tout ne se *dit* pas par courriel.

Pour vous offrir ce temps de réflexion sur la gestion d'entreprise, nous nous sommes d'abord inspirés d'une récente étude réalisée par le chasseur de têtes Stanton Chase. Plusieurs dirigeants internationaux y avaient défini les aptitudes et les qualités considérées comme essentielles pour amener une entreprise à bon port. Forts de ces résultats, nous avons décidé d'en faire les assises de ce présent numéro. Ainsi, chacune de ces aptitudes a fait l'objet d'un article dans lequel nous avons d'abord présenté les grandes tendances en matière de gestion; puis, nous avons exploré comment les TI peuvent aider un dirigeant à devenir un meilleur stratège, un négociateur plus habile, un communicateur hors pair, etc.

À des fins de comparaison, nous avons également voulu connaître la réalité québécoise en matière de recrutement de dirigeants. Pour ce faire, nous avons non seulement interviewé sept des leaders québécois les plus réputés dans leur secteur d'activité, mais aussi effectué un sondage auprès des 500 plus grandes entreprises du Québec.

Nous espérons que *PerspecTives 2004* vous éclairera sur les enjeux importants de demain, tout en vous aidant à relever certains défis auxquels vous êtes confrontés aujourd'hui.

Bonne lecture!

Liette D'Amours  
Directrice, communications et marketing, CEFRIO

## Un temps de réflexion



En consacrant ce second numéro de *PerspecTives* aux multiples défis que représente aujourd'hui la gestion d'une entreprise, nous proposons aux décideurs québécois de marquer un temps

d'arrêt. À la manière du CEFRIO, dont la mission est d'aider les entreprises à mieux performer grâce à une meilleure appropriation des technologies de l'information, ce magazine accorde une attention particulière à un élément trop souvent oublié en gestion: la façon dont le personnel et la direction abordent les questions de changement organisationnel.

*PerspecTives* se veut une vitrine pour valoriser tant l'expertise des leaders que les réflexions de chercheurs. Ses articles traitent donc des dernières tendances en matière de gestion et des principaux défis qui attendent les dirigeants au cours des prochaines années. Contrairement à certains autres magazines spécialisés, il aborde des sujets innovateurs sans être pour autant hermétiques, et vise à explorer de nouvelles pistes dans un but ultime: contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises.

Évidemment, un projet d'une telle envergure ne se réalise pas sans aide. Je voudrais d'abord rendre hommage aux membres du comité éditorial, constitué d'hommes d'affaires généreux qui, malgré leurs agendas chargés, ont pris le temps de nous prodiguer leurs précieux conseils et leurs sages recommandations.

Je tiens également à souligner la précieuse contribution de tous les chercheurs et dirigeants qui ont accordé des entrevues dans le cadre de ce numéro. Leurs propos apporteront sûrement un éclairage nouveau dont profiteront nos leaders québécois. Enfin, je formule une pensée toute particulière pour tous les collaborateurs qui ont participé à la réalisation de ce magazine.

Encore cette année, le CEFRIO a travaillé sans relâche pour produire un numéro qui, nous l'espérons, saura vous stimuler. Nous sommes cependant conscients, comme l'a si bien souligné le futurologue Alvin Toffler, «qu'il est nettement plus facile de parler de changement que de le provoquer»!

Monique Charbonneau  
Présidente-directrice générale, CEFRIO

## 6 Diriger une entreprise en 2004 : avez-vous ce qu'il faut ?

Quels types de dirigeants les grandes sociétés québécoises recherchent-elles ? Quelles aptitudes et quelles habiletés ces leaders doivent-ils posséder en priorité ? Sept dirigeants québécois, qui comptent parmi les plus influents dans leurs secteurs d'activité respectifs, font le point.

## 16 Vision stratégique et TI : êtes-vous un lemming ?

Qu'est-ce que la stratégie et quelle est son importance aujourd'hui ? Entrevue exclusive avec Mihaela Firsirtu, titulaire de la Chaire J.-Armand Bombardier en gestion des entreprises transnationales à l'UQAM.

### CEFRIO

En tant que spécialiste de la transformation des organisations, le CEFRIO se penche au quotidien sur ce qui favorise ou freine l'appropriation des technologies de l'information (TI), au Québec et ailleurs. Sa mission : aider les entreprises à utiliser les TI de manière à être plus performantes, plus productives et plus innovatrices.

Pour atteindre cet objectif, le CEFRIO privilégie la mise sur pied de projets de recherche-action et la diffusion rapide des résultats obtenus. À ces recherches, effectuées par des chercheurs universitaires issus de multiples disciplines (gestion, technologies, marketing, ressources humaines, etc.) participent des organisations tant publiques que privées. À titre d'exemple, le CEFRIO étudie actuellement le potentiel des outils d'apprentissage en ligne pour mieux former les travailleurs (*eLearning*), examine les tenants et les aboutissants de la mise en place de services électroniques par le gouvernement du Québec, et se penche sur ce qui favorise le partage de savoirs entre travailleurs chevronnés et recrues inexpérimentées.

En parallèle, le CEFRIO mène aussi des activités de veille stratégique et de vastes enquêtes sur l'utilisation des technologies au Québec (NETendances, NetLeader, Net-Gouv, etc.). Le Centre regroupe plus de 140 membres industriels et gouvernementaux, y compris toutes les universités québécoises. Le gouvernement du Québec est son principal partenaire financier.



22

## TIC et éthique : rétablir la confiance

Les TIC introduisent de nouvelles questions éthiques. Denis Desautels, du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa, et

Henri Isaac, de l'Université de Paris – Dauphine, apportent des précisions.

## 26 Pouvez-vous livrer ?

Entrevue exclusive avec Ram Charan, coauteur du best-seller *Tout est dans l'exécution*. Selon cet ex-conseiller de Jack Welch, l'échec des entreprises résulterait, la plupart du temps, de l'incapacité des gestionnaires à respecter leurs engagements.

## 32 Le quotient Internet (QI) des dirigeants québécois

Menée auprès des 500 plus grandes sociétés de la province, l'enquête NetLeader trace un portrait de ce que les dirigeants d'entreprise pensent de l'informatisation et de l'impact d'Internet. Cette seconde édition met l'accent sur le lien qui existe entre TI et aptitudes en gestion.



40

## Négociateur : tout un art !

Qu'est-ce qui distingue les bons négociateurs des mauvais ? Entrevue exclusive avec Yahia Zoubir, de l'American Graduate School of International Management, et Gregory Kersten, de l'Université Concordia.

## 44 Tirer le meilleur de ses employés

Comment utilise-t-on le plein potentiel de ses employés ? Comment les amener à se surpasser ? Deux spécialistes se prononcent sur ces questions : le Français Jean-François Manzoni et le Québécois Rémi Tremblay.



50

## Faites surgir le Spielberg qui dort en vous !

Pour faire passer vos messages, racontez une histoire.

## 55 Comment apprendre à diriger ?

L'expert Laurent Lapierre, professeur à HEC Montréal, fait le point sur la question.



Photo : Yves Lacombe

## STEPHEN A. JARISLOWSKY

Président du conseil et chef de la direction,  
Jarislowky Fraser Itée

Né à Berlin en 1925, Stephen A. Jarislowsky émigre aux États-Unis à 16 ans. Après son service militaire, il apprend le japonais à l'Université de Chicago, avant de rejoindre les services américains de contre-espionnage au Japon lors de la Deuxième Guerre mondiale. À son retour, il entreprend des études supérieures en cultures orientales (Université de Chicago) et en administration des affaires (Harvard Business School). En 1955, il fonde à Montréal Jarislowsky Fraser, l'une des plus importantes sociétés de gestion de fonds au Canada. Il prête son nom à sept chaires universitaires.

# Diriger une entreprise en 2004 : avez-vous ce qu'il faut ?

Quels types de dirigeants les grandes organisations québécoises recherchent-elles, en 2004 ? Quelles aptitudes et quelles habiletés ces leaders doivent-ils posséder en priorité ? Une bonne vision stratégique ? Une grande facilité à communiquer ? Un sens de l'éthique ? Des talents de négociateur ? Une bonne capacité d'exécution ? La capacité de tirer le meilleur des autres, d'apprendre ? Pour le savoir, le CEFRIO, en collaboration avec Léger Marketing, a repris en septembre 2003 le sondage NetLeader auprès des 500 plus grandes entreprises du Québec. Pour enrichir ces données, sept hauts dirigeants québécois qui comptent parmi les plus influents dans leur secteur d'activité respectif ont de plus été interviewés.

---

PAR LIETTE D'AMOURS

Au cours des dernières années, plusieurs études ont été réalisées afin d'établir la liste des habiletés que les grands leaders devraient détenir pour permettre à leur organisation de prospérer. Cette liste évolue évidemment au fil du temps. Ainsi, à la fin de 2002, une étude effectuée à l'échelle internationale par le chasseur de têtes Stanton Chase révélait que le « sens de l'éthique » figurait au premier rang des exigences, alors que la « vision stratégique » occupait la deuxième place. C'est dire à quel point les scandales qui ont secoué les milieux financiers influencent depuis les critères de sélection des grandes multinationales et ce, aux quatre coins de la planète.

Cela dit, qu'en est-il des organisations québécoises ? En matière de leadership, partageant-

elles les mêmes attentes que leurs pairs internationaux ? Recherchent-elles autant des dirigeants à la réputation irréprochable, ou plutôt des leaders dotés d'une « bonne capacité d'exécution » ? Si l'on compare l'étude de Stanton Chase aux résultats du sondage NetLeader (voir graphique 1, page 7), on constate d'abord qu'au Québec, le « sens de l'éthique » n'est pas la principale priorité. Ce critère arrive au quatrième rang (34 %), loin derrière une « bonne vision stratégique » (88 %), une « grande facilité à communiquer » (71 %) et la « capacité de tirer le meilleur des autres » (51 %).

Fait intéressant, les dirigeants québécois de 55 ans et plus sont davantage préoccupés que les plus jeunes par le « sens de l'éthique » et croient moins à l'importance de savoir bien communiquer. En revanche, les dirigeants de 35 à 44 ans accordent plus d'im-

**GUY MARIER**

**Vice-président exécutif, Bell Canada**

Depuis plus de 34 ans, Guy Marier évolue dans l'environnement de Bell. Après avoir travaillé au secteur financier, il passe à celui des opérations en acceptant la direction générale des investissements et des projets de Bell Canada international en Arabie Saoudite. À son retour au pays, il poursuit son ascension jusqu'à devenir le numéro un de Bell au Québec. En juin 2003, il atteint un nouveau sommet lorsqu'il accède au poste de vice-président exécutif de Bell Canada.

Récipiendaire de la Médaille de l'UQAM (1996), il préside les conseils d'administration de la Fondation de l'UQAM, de Télébec et de Connexim.



Photo: Yves Lacombe

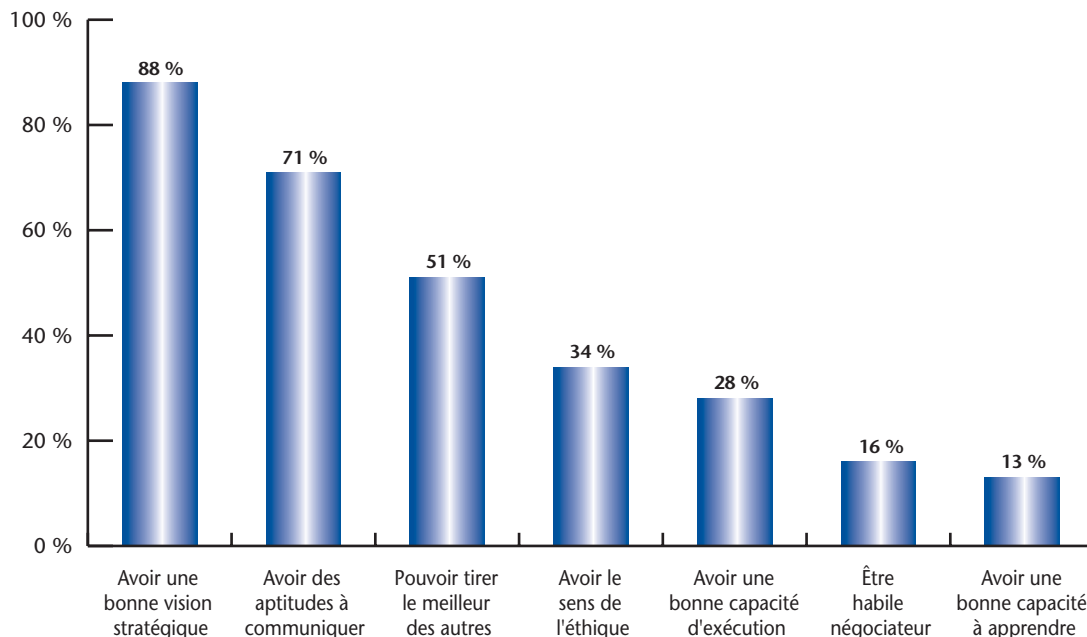
portance à cette dernière aptitude, tandis que chez les 34 ans et moins, « l'habileté à négocier » et la « capacité d'apprendre » remportent la palme (voir graphique 2, page 8).

Chose certaine, en matière de choix de leaders, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte. Un constat auquel sont arrivés également les sept hauts dirigeants interviewés dans le cadre de cet article. Pour en

apprendre davantage sur les défis que pose l'embauche de hauts gestionnaires au sein d'une grande organisation en 2004 et sur la façon dont ces derniers utilisent les technologies de l'information pour développer leurs aptitudes et leurs habiletés à gérer, un bref questionnaire a été soumis au « Groupe des sept ». Jetons maintenant un coup d'œil sur ce qui se passe réellement au cœur de ces grandes sociétés québécoises.

GRAPHIQUE 1

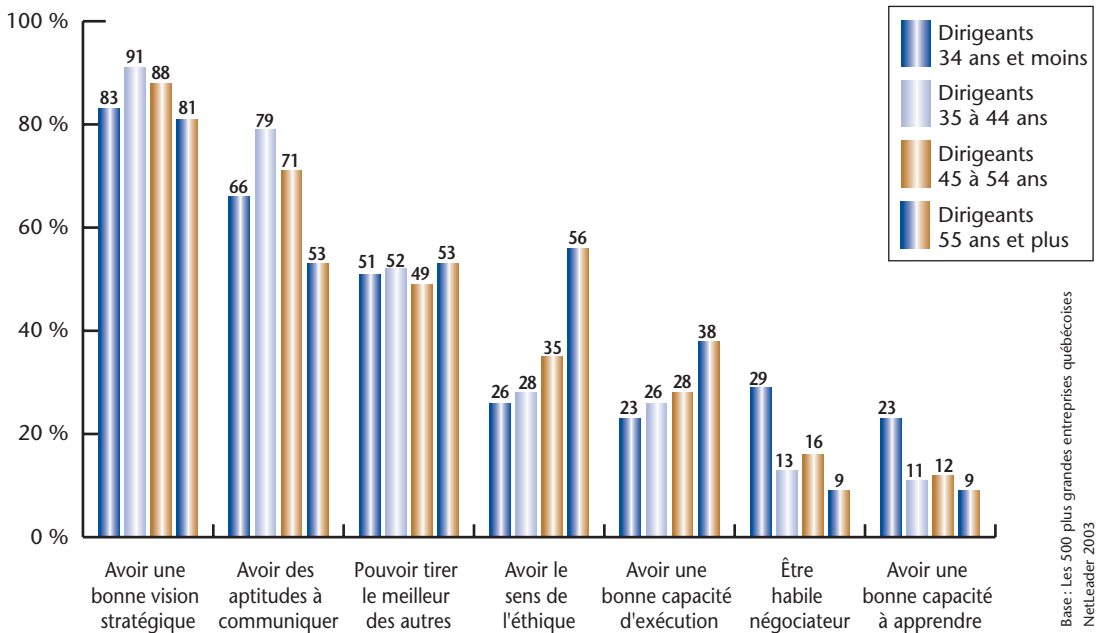
**Aptitudes ou habiletés essentielles selon les hauts dirigeants québécois**



Base: Les 500 plus grandes entreprises québécoises NetLeader 2003

GRAPHIQUE 2

**Aptitudes ou habiletés essentielles selon les hauts dirigeants québécois (selon l'âge)**



**Lorsque vous choisissez un haut dirigeant pour votre organisation, quelles aptitudes ou habiletés considérez-vous comme essentielles: une bonne vision stratégique, une bonne capacité d'exécution, une grande facilité à communiquer, des talents de négociateur, le sens de l'éthique, la capacité de tirer le meilleur des autres, la capacité d'apprendre ?**

Précisons, dans un premier temps, que la plupart des dirigeants interviewés ont éprouvé de la difficulté à arrêter leurs

choix. Certains ont préféré nous livrer leur propre liste d'exigences. D'autres ont affirmé que tous ces critères leur paraissaient essentiels lorsque venait le temps de recruter un bras droit. Malgré ces réticences, tous se sont prêtés au jeu. Leurs priorités: une bonne capacité d'exécution et une bonne vision stratégique. Ainsi, pour ces réputés gestionnaires, ce n'est pas tout d'avoir de bonnes idées: il faut aussi être en mesure de « livrer la marchandise ».

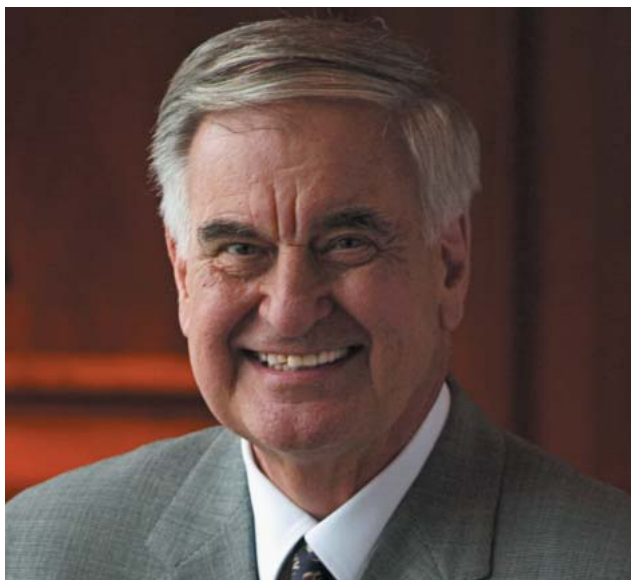


Photo : Yves Lacombe

**GUY SAINT-PIERRE**

**Président du conseil d'administration de la Banque Royale du Canada**  
 Administrateur émérite de l'année 2003 selon la *Revue Commerce*, Guy Saint-Pierre a quitté la présidence de SNC-Lavalin en 1995. Depuis, il a siégé aux plus prestigieux conseils d'administration du pays: Banque Royale du Canada, BCE, SNC-Lavalin, Alcan et General Motors du Canada, entre autres. Ce semi-retraité très actif a également laissé sa trace en politique, puisqu'il a été ministre de l'Éducation et ministre de l'Industrie et du Commerce de 1970 à 1976.

« Il est difficile de choisir parmi cette liste d'aptitudes, car tout dépend du poste à pourvoir, lance d'entrée de jeu Stephen A. Jarislowsky, président du conseil et chef de la direction de la société financière Jarislowsky Fraser. Toutes ces réponses m'apparaissent essentielles. Pour combler un poste de président, je veux un peu de tout, mais ce leader doit surtout être capable de choisir des gens meilleurs que lui. Éviter l'excellence pour protéger sa propre position ne mène nulle part.

« En règle générale, nous recherchons des leaders honnêtes, très travailleurs, intelligents, capables de collaborer, qui connaissent le métier et savent se donner des objectifs réalistes, poursuit le financier. Ces dirigeants doivent avoir le respect de leurs pairs dans l'industrie et être admirés par leurs concurrents. Ils doivent aussi être capables de montrer la voie à leurs employés sans les aliéner ou encore être trop permissifs. Enfin, on ne cherche pas des vedettes, mais des gens qui pourront grandir avec notre organisation. »

« Un bon dirigeant doit non seulement savoir où il désire conduire son entreprise, mais aussi par quels moyens il compte y parvenir, déclare pour sa part Guy Marier, vice-président exécutif chez Bell Canada. Dans la plupart des organisations, les capacités individuelles ne sont rien comparativement à la capacité collective. Ainsi, l'habileté à bien faire fonctionner des gens ensemble s'avère, à mon avis, une condition *sine qua non* au succès d'une entreprise. »

Pour ce dirigeant de Bell Canada, un bon leader doit posséder quatre qualités essentielles : l'humilité, l'habileté à s'entourer de gens compétents (tirer le meilleur des autres), une écoute client hors pair et une bonne capacité d'exécution. « Le gestionnaire qui devient tellement imbu de lui-même qu'il n'écoute plus ses employés, ses clients et ses fournisseurs fera fausse route à coup sûr, affirme-t-il. La plus grande qualité d'un chef, c'est de savoir s'entourer de personnes dignes de confiance, d'être à leur écoute et de prendre les meilleures décisions en fonction de l'information recueillie. »



## Pour une meilleure gestion du savoir

Étudier à HEC Montréal, c'est profiter d'un leadership technologique confirmé. Deux exemples :

- > l'utilisation quotidienne d'ordinateurs portatifs par 4000 étudiants;
- > la création, en 2003, de la Chaire des technologies pour l'enseignement et l'apprentissage de la gestion.

[www.hec.ca/chaireteag](http://www.hec.ca/chaireteag)

**HEC MONTRÉAL**

Apprendre et entreprendre



Association to Advance  
Collegiate Schools of Business



The Association of MBAs



European Foundation  
for Management Development

HEC Montréal est la seule école de gestion en Amérique du Nord à détenir cette triple reconnaissance internationale hautement convoitée.

Guy Saint-Pierre, président du conseil d'administration de la Banque Royale du Canada et ex-PDG de SNC-Lavalin, préfère les fins stratèges et les habiles communicateurs. « Un leader qui ne sait pas où il veut que son entreprise se situe dans dix ou quinze ans risque de la faire tourner en rond et de tenter d'atteindre des objectifs qui ne sont pas essentiels, car l'environnement aura alors changé, et le contexte ne sera plus le même. Parallèlement, personne ne peut

« Nous évoluons dans un monde particulièrement complexe et hautement compétitif. Depuis le virage Internet, les exigences dans notre domaine se sont dramatiquement accrues, explique Louis Audet, président et chef de la direction de Cogeco et Cogeco Câble. À tout moment, nous sommes appelés à remettre en question nos stratégies, nos options; c'est pourquoi il est primordial de pouvoir réagir rapidement (avoir une bonne vision stratégique) et d'avoir une bonne capacité d'exé-



Photo: Yves Lacombe

## FRANÇOIS JEAN COUTU

Président et chef de la direction,  
Groupe Jean Coutu

Impliqué dès son jeune âge, François Jean Coutu gravit rapidement les échelons de l'entreprise familiale. En 1983, il devient pharmacien-gérant d'une succursale montréalaise. Trois ans plus tard, il fait son entrée au siège social en tant que vice-président aux opérations. En 2002, son père lui passe le flambeau: il devient alors président et chef de la direction du Groupe Jean Coutu, un réseau qui compte 250 pharmacies au Québec, 273 au Canada, 350 aux États-Unis, et qui réalise un chiffre d'affaires annuel de 3,6 milliards de dollars.

tout faire tout seul. C'est pourquoi, tel un chef d'orchestre, un bon dirigeant doit pouvoir tirer le maximum de tous ses employés et réussir à stimuler tout son monde, jusqu'à la dernière recrue. »

Chez Groupe Jean Coutu, on recherche surtout des gestionnaires dotés d'une bonne capacité d'exécution et capables d'apprendre. « Dans la capacité d'exécution, on retrouve aussi la capacité de tirer le meilleur des autres, explique François Jean Coutu, président et chef de la direction. Il est tout aussi primordial de se passionner pour ce qu'on fait que de communiquer cette passion à son équipe. Bon nombre de visionnaires sont incapables de concrétiser leurs idées, parce qu'ils n'ont pas le sens de l'organisation et des priorités nécessaire. Les idées, ça vient toujours, mais les réaliser, c'est autre chose. »

cution. Chez Cogeco, nous cherchons des gens motivés, intéressés, créatifs et ambitieux. Des gestionnaires qui, tout en ayant à cœur d'atteindre leurs objectifs, font passer le bien de l'entreprise avant leurs intérêts personnels. Pour nous, la qualité principale, c'est de pouvoir bien s'intégrer à l'équipe. »

« Un bon gestionnaire doit absolument voir la forêt dans son ensemble et non pas juste l'arbre qui se trouve devant lui, estime pour sa part Robert Abdallah, directeur général de la Ville de Montréal. Avoir une bonne vision stratégique est donc l'élément de base duquel découlent ensuite les plans d'affaires et la capacité d'orienter. Mais ce n'est pas tout d'avoir de la vision: il faut aussi obtenir des résultats. C'est d'ailleurs ce que l'on vise ici: l'atteinte de résultats! »

**LOUIS AUDET****Président et chef de la direction de Cogeco et Cogeco Câble**

Tout au cours de sa carrière, cet ingénieur de formation évolue dans le secteur des télécommunications. Après avoir fait ses débuts dans la gestion des projets d'ingénierie chez Bell Canada, il obtient un diplôme en administration des affaires du Harvard Business School. Il joint ensuite Cogeco, une entreprise fondée par son père en 1957. Avant d'accéder à la présidence, il y assume plusieurs fonctions telles que vice-président au marketing et développement et vice-président exécutif. Il est membre de plusieurs conseils d'administration, dont celui de COGECO et de ses entreprises affiliées.



Photo: Yves Lacombe

« Comme j'aime travailler en équipe, je cherche des gens capables non seulement de compléter mes propres forces, mais aussi de combler mes lacunes, souligne Françoise Bertrand, présidente de la Fédération des chambres de commerce du Québec. De nos jours, nous sommes exposés à des situations trop complexes pour qu'une seule personne arrive à tout faire. Seules la complémentarité et des équipes multidisciplinaires nous permettent de gagner sur les marchés. Un bon dirigeant doit donc reconnaître qu'il ne connaît pas tout et qu'il y a des domaines que d'autres maîtrisent mieux que lui. Il a avantage à créer des alliances, des partenariats, à travailler en collaboration. C'est pourquoi je m'entoure de gens qui ont d'autres approches. Je n'aime pas la confrontation, mais j'ai besoin d'un échange dynamique d'idées pour progresser. »

**Selon vous, en quoi les technologies de l'information peuvent-elles soutenir ou freiner le développement de ces aptitudes et de ces habiletés, chez vous et chez vos collaborateurs ?**

« Aucune entreprise ne peut aujourd'hui concurrencer correctement si elle n'a pas adopté un minimum de technologies de l'information, croit fermement Guy Saint-Pierre. À mon arrivée chez SNC-Lavalin, très peu d'employés connaissaient les ordinateurs. On travaillait encore avec des planches à dessin et des machines à écrire. Quand j'ai

quitté cette entreprise, en 1995, l'informatique était devenue tout pour nous, du marketing aux communications, en passant par les finances. Je pouvais être en vacances en Floride et envoyer une note de service à cinq endroits différents sur la planète. Je pouvais même vérifier à quelle heure les récipiendaires en avaient pris connaissance alors qu'avec une télécopie, on ne savait jamais si cette note avait été lue. On devait s'en assurer par téléphone, ce qui n'était pas très d'avance. »

Les TI ont également changé la vie de l'ex-président de SNC en matière de négociation : « Avant d'aller rencontrer le dirigeant d'Alcan, par exemple, je n'avais qu'à consulter le système pour obtenir un résumé de toutes les discussions qui avaient eu lieu entre nos deux entreprises, poursuit-il. Mon prédécesseur ne disposait pas d'un portrait aussi complet lorsqu'il négociait ! »

Cette intégration rapide, SNC la doit assurément à l'exemple donné par sa haute direction. « Je me suis fait violence pour adopter ces nouvelles façons de faire, afin d'inciter les employés à prendre eux aussi le virage,

**« Bouger, être en mouvement, changer... En 2004, voilà des termes qui doivent nous habiter comme gestionnaires. »**

– Françoise Bertrand

déclare Guy Saint-Pierre. Quand un président envoie des courriels, ses collaborateurs sont plus portés à s'y mettre également. »

« La base d'une décision, c'est l'information. Et dans ce domaine, les TI ont beaucoup contribué à en accélérer le processus, remarque à son tour Robert Abdallah. De mon ordinateur, je peux désormais savoir exactement ce qui se passe dans chacun des arrondissements de la Ville. Un bémol s'impose toutefois : on a beau

« Chez Cogeco, nous ne sommes pas seulement des utilisateurs de TI au quotidien, fait remarquer Louis Audet : nous en sommes également des fournisseurs, particulièrement depuis l'avènement d'Internet, ce qui suppose la mise en place de réseaux, de serveurs et de fibre optique dont la performance doit toujours être à son meilleur. Pour vous donner une idée de l'envergure de nos systèmes, lorsqu'un client nous appelle pour souligner un problème, nous sommes en



Photo: Yves Lacombe

### **ROBERT ABDALLAH** Directeur général de la Ville de Montréal

**Spécialiste de la direction de projets d'envergure, Robert Abdallah occupe le poste de gestionnaire du secteur municipal le plus exigeant au Québec depuis le printemps 2003. Auparavant, il a été au service d'Hydro-Québec pendant 27 ans où il a notamment été responsable des grands projets de construction. Il a, entre autres, participé au parachèvement des complexes hydroélectriques Manic-Outarde et Baie-James. En avril 2003, il recevait le prix Reconnaissance UQAM 2003 pour l'ensemble de ses réalisations. En 2001, cette même institution lui décernait le premier prix Méritas Excellence, Gestion de projets.**

tout savoir, garder le contact avec ses employés reste capital. Le téléphone et le courriel ne suffisent pas pour établir de bonnes relations. Si on n'a aucun contact direct avec nos ressources humaines, on n'arrive à rien. »

« Essentiellement, les technologies doivent nous aider à prendre de meilleures décisions en nous fournissant la bonne information. Si ces outils ne font que créer une avalanche de données, ils s'avèrent inutiles, surenchérit Stephen A. Jarislowsky. Et s'il y a trop de décisions prises par les ordinateurs, les dirigeants ne réfléchissent pas assez. Personnellement, je préfère les gens qui pensent et qui prennent des décisions plutôt que les gestionnaires qui attendent que les technologies leur fournissent des réponses. Il y a un juste milieu à atteindre ; ces outils ne doivent pas diriger les entreprises. »

mesure d'intervenir en temps réel et à distance, tant sur le plan de son décodeur numérique pour la télé que de son modem-câble pour Internet. Imaginez la complexité de l'architecture TI alors requise ! »

Françoise Bertrand a pour sa part une philosophie très simple : « S'il existe un outil capable de m'aider, pourquoi est-ce que je m'en passerais ? Mais attention : je ne suis pas du tout une fanatique des TI, précise-t-elle. Je crois toutefois qu'en 2004, leur utilisation est devenue incontournable, et le dirigeant qui n'y est pas ouvert risque de manquer le bateau. Ici, je ne parle pas de devenir un spécialiste, mais de comprendre ce que les technologies peuvent apporter à une entreprise pour améliorer ses processus, ses échanges d'information, sa capacité d'innover et de créer. Pour en bénéficier réelle-

**FRANÇOISE BERTRAND**  
Présidente de la Fédération  
des chambres de  
commerce du Québec

Bien connue des médias, cette communicatrice-née a successivement occupé les postes de présidente du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de présidente de Radio-Québec et de doyenne à la gestion des ressources humaines de l'UQAM. Avant de faire son entrée à la FCCQ, elle devient associée senior chez Groupe SECOR, où elle dirige la pratique en conseils stratégiques pour les industries des communications. En mai 2001, le gouvernement français lui décerne les insignes de Chevalier de la Légion d'honneur.



Photo : Yves Lacombe

ment, il faut bien connaître ses objectifs et déterminer ensuite, avec les experts, quels outils nous permettront de les atteindre. »

Chez Bell aussi, les façons de faire ont grandement changé. « Grâce à l'audioconférence, je peux aujourd'hui m'adresser en temps réel à mes 12 000 employés, ce qui n'était tout simplement pas pensable il n'y a pas si longtemps », se rappelle Guy Marier. L'intégration des TI peut aussi jouer un rôle extrêmement important en gestion. Chez Bell, on utilise désormais l'intranet pour mieux faire comprendre aux employés où l'entreprise s'en va, mais aussi pour sensibiliser les dirigeants aux problèmes qu'éprouve leur personnel. Cette plate-forme privée leur permet même de poser directement des questions au président.

Guy Marier reçoit pour sa part beaucoup de courriels de ses employés, auxquels il essaie toujours de répondre personnellement. « C'est sûr qu'il faut veiller à ne pas être submergé, admet-il, mais je crois que ceux qui prennent le temps de m'écrire ont généralement quelque chose d'important à me dire. »

**Utilisez-vous les technologies de l'information (courriel, vidéoconférence, Internet, eLearning, groupes de discussion, eCollaboration, etc.) pour améliorer vos connaissances ?**

« Je n'ai pas d'ordinateur sur mon bureau, reconnaît d'entrée de jeu Stephen A. Jarislowsky. Je m'entoure toutefois de personnes qui s'y connaissent parfaitement. Je fonctionnais bien avant que cela existe, alors pourquoi changer une façon de faire qui a fait ses preuves ? À titre de dirigeant, mon rôle est de m'assurer que mes employés soient bien équipés et meilleurs que ceux de mes concurrents. »

Ainsi, le financier opte à la fois pour des moyens traditionnels et technologiques. « Lorsque nous enquêtons sur une entreprise, nous effectuons d'abord une première recherche d'information par courriel ou sur Internet. Pour le choix final des titres, nous devons toutefois connaître les dirigeants et les rencontrer en personne pour leur poser des questions, car sur un site Web, on peut dire n'importe quoi et omettre volontairement certains détails moins glorieux. D'ailleurs, le contenu est toujours structuré de manière à avantager l'entreprise, à orienter une impression. » Et

pour cet homme d'affaires, rien ne remplacera jamais le flair...

« J'utilise peu les technologies pour améliorer mes connaissances, avoue également

**« Être un bon dirigeant en 2004 ne signifie pas nécessairement que l'on doit s'approprier toutes les technologies existantes, mais plutôt qu'on utilise judicieusement ces outils pour atteindre ses objectifs. »**

– *Guy Marier*

François Jean Coutu. Je vais à l'occasion sur Internet pour lire certains articles qu'on m'a suggérés et apprendre des choses sur un concurrent ou sur une société que l'on désire acquérir, mais ce n'est pas mon réflexe premier. Nous avons développé une expertise que peu de ressources peuvent nous aider à parfaire; je ne suis donc pas celui qui fouine partout pour obtenir de l'information. »

Louis Audet admet également qu'il n'est pas un maniaque de TI, mais qu'il s'en sert à bon escient. « Toutefois, chez Cogeco, nous utilisons Internet et notre intranet pour à peu près tout ce que nous faisons: surveiller l'état de nos réseaux, entraîner nos préposés et nos techniciens, promouvoir nos produits, etc. Comme l'information à véhiculer évolue très rapidement, Internet est devenu un outil incontournable pour la faire circuler rapidement. »

« Quand on est gestionnaire, il faut toujours se tenir à la fine pointe des technologies

**« Lorsqu'on s'entoure de ce que les autres font de plus beau (sculptures, peintures, etc.), on offre le plus beau de soi. »**

– *Stephen A. Jarislowsky*

dans une optique d'amélioration continue, croit quant lui Robert Abdallah. Pour ma part, j'utilise toutes les TI à ma disposition (vidéo, courriel, Web) pour prendre mes décisions. J'insiste également pour que mon personnel s'en serve. À la Ville de Montréal, on adopte actuellement un mode de fonctionnement axé sur les services. Et pour améliorer les services aux citoyens, nous projetons d'implanter les plus récents outils disponibles sur le marché. »

« Pour être franc, j'utilise très peu le courriel, car j'ai peur d'être envahi, reconnaît Guy Saint-Pierre. Ma secrétaire en fait le tri et me renvoie les plus importants. J'utilise toutefois énormément le Web. Je m'en sers pour effectuer tous mes placements en bourse, pour payer mes comptes et pour dénicher de l'information stratégique sur des sites tels Bloomberg ou encore Globe Investor. Ainsi, lorsqu'on me suggère d'effectuer un investissement dans telle société, je mets la main sur le rapport financier en quatre minutes et je consulte tout aussi facilement les communiqués de presse émis au cours de la dernière année, ce qui améliore considérablement mes connaissances. »

« Pendant mes vacances, l'été dernier, je m'installais tous les matins sur une table de pique-nique avec mon ordinateur portable branché par satellite, raconte Guy Marier. Je passais environ une demi-heure à répondre à mes courriels et à communiquer avec mes employés. Je trouvais cette façon de faire bien moins stressante que de revenir au bureau et de me noyer dans la paperasse. »

Il faut dire que chez Bell, les technologies font partie du quotidien: vidéoconférences, audioconférences, WebCast, courriel, *eLearning*, communications sans fil, etc. « En tant que fournisseur de ces services, il est pour moi primordial que nous nous les appropriions d'abord à l'interne », commente Guy Marier. Ce dirigeant a même demandé à ses vice-présidents de suivre des cours par Internet, afin qu'ils en acquièrent l'expérience et puissent en parler en connaissance de cause.

« Si elles sont bien utilisées, les TI ne font pas que nous faciliter la vie: elles nous permettent aussi de réaliser des choses qu'autrement, nous ne pourrions faire, croit fermement Françoise Bertrand. Pour améliorer mes connaissances, je les utilise pour trois raisons bien précises: accéder à de l'information de qualité en visitant régulièrement des sites tels ceux du *New York Times* et de Wall Street, suivre certaines tendances et partager cette information avec mes collaborateurs. »

Jusqu'à tout récemment, Françoise Bertrand présidait Valorisation Savoir Québec, un consortium dans le domaine du savoir électronique. En collaboration avec la Banque

mondiale, ce regroupement avait pour objectif d'installer à Montréal une antenne pour accéder à la diffusion des savoirs de manière électronique. « Je pense que les TI ne vont pas seulement s'avérer extraordinaires pour améliorer les connaissances dans les pays développés : elles seront aussi un outil de prédilection pour aider les pays en voie de développement. »

**Considérez-vous qu'il est important que les hauts dirigeants qui vous secondent (vice-présidents ressources humaines, marketing, ventes, finance, etc.) soient engagés dans les grands projets de transformation de votre organisation qui font appel aux technologies de l'information ?**

« Les personnes qui utiliseront ces technologies doivent participer dès le départ, soutient Guy Saint-Pierre, car cela permet d'ajuster le tir en cours de route. Après tout, on adopte l'informatique pour servir des clients, et non pour faire plaisir à des technologues. C'est d'ailleurs une leçon que j'ai apprise : au bout du compte, ce sont ces employés qui utilisent les technologies, et non les firmes-conseils que nous embauchons pour transformer l'organisation. Il faut toujours prioriser le client. »

Lorsque Françoise Bertrand était consultante chez SECOR, cette société avait mené une étude auprès d'une cinquantaine d'entreprises provenant de divers pays – France, Canada, États-Unis – pour établir quels étaient les modèles les plus heureux en matière d'implantation des TI. Résultat : plus les équipes avaient travaillé en coordination, plus leurs efforts avaient porté des fruits. « Si les groupes finance et TI mettent leurs connaissances en commun, ils vont inmanquablement trouver les meilleures solutions pour l'organisation. »

Guy Marier abonde dans le même sens : « Quand on laisse les projets aux mains de technologues, on répond à des besoins technologiques et non à des besoins de fonctionnement. Ce sont les utilisateurs de ces technologies qui doivent diriger ces projets, jamais l'inverse, sinon, ça ne marche pas. Autrement dit, si je veux implanter du *eLearning* au sein de mon organisation, ce sera la personne responsable des opérations qui y travaillera avec le vice-président aux ressources humaines. »

« La haute direction doit toujours être engagée dans les changements technologiques, surenchérit Stephen A. Jarislowsky. À un moment donné, il faut établir ses limites : nous n'avons pas toujours besoin des technologies dernier cri pour être efficaces ; on peut souvent faire les choses autrement. Il ne faut pas toujours céder aux pressions des clients ; il faut parfois savoir dire non lorsque l'on sait que ces changements ne leur apporteront rien de plus. Et il ne faut surtout pas que ces outils soient tellement compliqués que ça prenne un génie pour les faire fonctionner. »

« Tout nouveau développement technologique passe par notre centre de conception de logiciels, explique François Jean Coutu. Cependant, les spécialistes qui y travaillent ne pourraient pas comprendre la complexité des demandes s'il n'y avait pas de collaboration et de communication entre eux et les utilisateurs. Donc, dès le départ, tout le monde participe. Et bien que la conception soit ensuite confiée aux programmeurs, la technologie est toujours testée et réévaluée en équipe. »

Pour Robert Abdallah, il est aussi clair qu'on ne doit pas laisser ce type de décision entre les mains de techniciens. « À la Ville de Montréal, le maire, le comité exécutif, les élus, mon équipe administrative et moi-même sommes tous engagés dans ce genre de décision. L'implantation d'un système de gestion entraîne des changements majeurs sur le plan des processus d'affaires, et nous en profitons généralement pour revoir nos façons de faire. C'est pourquoi il est essentiel que la direction suive tout de près. » ■

**« En matière de travail, il existe deux conditions essentielles pour donner le meilleur de soi-même : aimer ce que l'on fait et apprendre sans cesse. Si l'une ou l'autre vient à faire défaut, il faut commencer à regarder ailleurs. »**

– Guy Saint-Pierre

Mihaela Firsirotu, Ph.D. (McGill), enseigne la stratégie d'entreprise à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Depuis 1996, elle y est titulaire de la Chaire J.-Armand Bombardier en gestion des entreprises transnationales. Au fil des ans, ses travaux ont remporté de nombreux prix, dont celui du meilleur article publié dans la *MIT Sloan Management Review*. En collaboration avec Yvan Allaire, professeur émérite de stratégie à l'UQAM, elle prépare un nouvel ouvrage intitulé : *La Stratégie en action : pour un leadership créateur de valeurs*, qui paraîtra au printemps 2004.

## Vision stratégique et TI : êtes-vous un lemming ?

« C'est un excellent stratège. » Voilà l'un des plus grands compliments que l'on puisse faire à un dirigeant, selon les gens d'affaires interrogés par la société-conseil Stanton Chase et selon la dernière édition du sondage NetLeader (voir page 32). Mais qu'est-ce que la stratégie et quelle est son importance aujourd'hui ? Pour approfondir ces questions, le CEFRIO a échangé avec Mihaela Firsirotu, titulaire de la Chaire J.-Armand Bombardier en gestion des entreprises transnationales à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

---

PAR RÉJEAN ROY

**C**EFRIO : En raison des déboires essuyés par certaines entreprises-phares de la nouvelle économie, des termes comme « vision » ou « planification stratégique » ont perdu un peu de leur lustre depuis trois ans. La baisse de popularité dont souffrent actuellement plusieurs grandes sociétés-conseils internationales l'illustre bien. Selon vous, l'importance de la stratégie a-t-elle été surévaluée ?

**M. FIRSIROTU :** Pour préparer la rédaction de notre prochain ouvrage, Yvan Allaire et moi avons examiné plusieurs grandes entreprises canadiennes et américaines. Il est remarquable de constater que sur 20 entreprises chefs de file dans les années 70, seulement une dizaine dominant encore leur secteur aujourd'hui. Les autres ont disparu ou ont fortement décliné. Selon nos observations, les meilleures sociétés ont su se démarquer du lot grâce à deux choses : la qualité de leur stratégie et la compétence

de leurs leaders. Il est donc difficile de surestimer l'importance du sujet. En d'autres mots, à quoi bon conduire comme Michael Schumacher si vous ne savez pas où vous allez ni comment vous y rendre ?

**CEFRIO :** Comment définissez-vous le terme « stratégie » ?

**M. FIRSIROTU :** Nous définissons la stratégie comme un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et pour créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné.

**CEFRIO :** De quoi dépend alors le succès d'une stratégie d'entreprise ?

**M. FIRSIROTU :** Pour nous, une bonne stratégie a nécessairement trois composantes. D'abord, l'entreprise doit se doter d'un système de collecte, de tri et d'analyse de l'information qui lui permettra de faire un portrait juste de ses marchés, de son industrie, de ses

concurrents, etc. Voilà qui est souvent plus difficile à faire qu'à dire. En effet, nous avons tous des idées préconçues, des *a priori* qui conditionnent notre perception du monde.

Par exemple, les dirigeants d'Encyclopedia Britannica ont longtemps refusé d'admettre que Microsoft puisse être un concurrent sérieux dans leur industrie. Après tout, *Encarta* n'était que la version électronique d'une encyclopédie papier bon marché autrefois vendue dans les épiceries. Ils ne voulaient pas voir que le consommateur avait acquis de nouveaux besoins. En fait, le véritable rival de *L'Encyclopédie Britannica* n'était pas *Encarta*, mais bien l'ordinateur<sup>1</sup> !

**CEFRIO : Ainsi, selon vous, les dirigeants d'Encyclopedia Britannica n'ont pas su mettre le conseil de Jack Welch à exécution : « Look reality in the eye and don't flinch ! » ?**

**M. FIRSIROTU :** Tout à fait. Remarquez qu'il est compréhensible que certains échouent à cet égard. Il est humain de se complaire dans l'idée que ce qui a fait notre succès hier assurera notre réussite demain. Malheureusement, ce n'est pas nécessairement le cas.

L'innovation est la deuxième composante de la stratégie. Par « innovation », je n'entends pas seulement celle qui s'exerce sur le plan des produits et services, mais aussi celle qui est créée sur le plan de la gestion, de l'architecture organisationnelle. Je parle de nouvelles approches qui avaient échappé à d'autres entreprises ayant pourtant accès aux mêmes données. Par exemple, Ray Kroc n'a pas inventé le hamburger, mais en dotant les restaurants McDonald's de manières de travailler



Photo: Yves Lacombe

novatrices, il a changé le contexte et la structure du marché du *fast food*, et il a bâti un empire. De même, IKEA, Dell, Wal-Mart et Amazon doivent leur succès à la reconfiguration habile de variables économiques et organisationnelles.

**CEFRIO : Quel est le rôle des technologies de l'information (TI) dans ces reconfigurations de variables ?**

**M. FIRSIROTU :** Dans de nombreux cas, il est majeur. Prenons celui du fabricant d'ordinateurs Dell. Parce qu'elle sous-traite la production des composants de ses ordinateurs à une quarantaine de partenaires et qu'elle commande ses pièces en mode juste à temps, cette entreprise texane peut fonctionner avec

un stock très limité – un stock qui couvre quatre jours de vente plutôt qu’une soixantaine pour la concurrence – et s’adapter rapidement aux besoins changeants de sa clientèle. Résultat : malgré une marge nette sur les ventes très mince, Dell peut afficher un rendement sur actif exceptionnel.

Grâce aux TI, Dell peut travailler de manière quasi intégrée avec ses fournisseurs, avec les milliers de techniciens indépendants composant son réseau de service après-vente, et avec Fedex, l’expéditeur de ses produits. Sans les TI, l’entreprise aurait dû jouer la carte traditionnelle de l’intégration verticale pour tisser des liens commerciaux aussi étroits que ceux qui sont en place aujourd’hui. Elle n’aurait donc pas pu se concentrer sur ce qu’elle fait de mieux et laisser le reste à des partenaires mieux qualifiés.

## Il n’est pas toujours facile de regarder la réalité en face

L’être humain est souvent incapable de prendre des décisions basées sur la seule logique. Dans « Hidden Flaws of Strategy » (*McKinsey Quarterly*), Charles Roxburgh relève notamment que :

- les dirigeants font souvent preuve d’une confiance démesurée au moment de faire des estimations ou de prendre des décisions<sup>2</sup> (une solution pour contrer ce problème : prévoir que le scénario le plus pessimiste aura des effets de 20 à 25% plus graves que ceux qui sont prévus) ;
- les dirigeants ont fréquemment de la difficulté à jeter un regard objectif sur des initiatives vouées à l’échec ; pour beaucoup, il est plus facile d’investir 100 000 dollars d’argent neuf dans un projet perdant de 1 million de dollars que d’inscrire ce million dans la colonne des pertes ;
- les dirigeants préfèrent instinctivement recourir aux stratégies que leurs pairs ont adoptées. Comme l’a relevé le financier Warren Buffett : « Mieux vaut échouer en prenant le même chemin que les autres. Collectivement, les lemmings<sup>3</sup> ont la terrible réputation d’être *suiveux*, mais aucun lemming n’a jamais subi les foudres de la presse à lui tout seul. »

## Prévoir l’imprévisible

Selon Mihaela Firsirotu, « une stratégie formelle bien conçue doit réduire l’incertitude et diminuer la vulnérabilité de l’entreprise. Une bonne démarche stratégique doit déterminer les sources de vulnérabilité et les événements qui peuvent influencer sur la performance de l’entreprise et même menacer sa survie. Cependant, le meilleur des plans stratégiques se montrera parfois impuissant à protéger l’entreprise de catastrophes imprévues. On ne pouvait prévoir le 11 septembre, soutient-elle. Malheureusement, on ne peut faire des scénarios à l’infini pour se préparer à toutes les éventualités ».

**CEFRIO : Peut-on pour autant conclure que les TI confèrent un avantage concurrentiel durable à leurs utilisateurs ? Certains experts, tel le consultant et journaliste Nicholas Carr, auteur de « IT Doesn’t Matter », un article controversé paru dans la *Harvard Business Review*, pensent que les TI ne peuvent pas permettre aux entreprises de se différencier à long terme.**

**M. FIRSIROTU :** Je pense que Nicholas Carr a partiellement raison. Il est vrai qu’il est rare qu’une entreprise soit longtemps seule à utiliser une technologie commerciale. Généralement, ses concurrents se mettent à l’imiter quand ils constatent le potentiel du nouvel outil. Prenez l’exemple des guichets automatiques. Ces appareils n’ont pas conféré une avance décisive aux institutions financières qui les ont adoptés en premier, puisque leurs rivales se sont rapidement précipitées pour les déployer.

Cela étant dit, comme certains des opposants de Nicholas Carr, je pense que oui, « IT Does Matter ». D’une part, les technologies comptent parce que les entreprises ne peuvent plus se permettre de les ignorer. Pour reprendre l’exemple précédent, posséder un réseau de guichets n’est certes pas suffisant pour qu’une institution financière gagne la partie, mais il lui en faut un pour pouvoir prendre part au jeu.

D’autre part, il est indéniable que les TI ont modifié le déroulement de la partie. Par

exemple, en facilitant l'obtention de renseignements, le Web a accru le pouvoir du client face à ses fournisseurs. Cela signifie que la pression sur les marges des vendeurs devrait augmenter. Autre exemple : en donnant aux entreprises la capacité de concevoir des produits sur mesure, de les « customiser », les TI leur fournissent l'occasion de mieux servir le consommateur qu'auparavant et de trouver de nouvelles sources de revenus. En d'autres mots, les TI peuvent accroître la capacité de l'entreprise de développer des produits uniques et des processus distinctifs, de créer de la valeur, et d'obtenir un avantage concurrentiel.

**CEFRIO :** Vous avez dit que les TI ont modifié le « déroulement de la partie ». En ont-elles changé les règles ? Peut-on, comme la revue qui porte ce nom, parler vraiment de *Business 2.0* ?

**M. FIRSIROTU :** Je ne crois pas. Comme Michael Porter, je suis d'avis qu'Internet et les technologies n'ont pas tout balayé, et que dans un plan d'affaires, il n'est pas suffisant de parler d'économies de réseau ou de la capacité de l'entreprise à envahir son marché en premier. Aujourd'hui encore, il importe que les dirigeants se posent des questions comme « Que faisons-nous mieux que nos rivaux ? » ou encore « Que faisons-nous de différent qui soit difficilement imitable par les concurrents ? » En effet, que vous soyez sur le Web ou non, vous ne ferez pas d'argent si vos produits ne répondent à aucun besoin, si rien ne bloque l'accès des concurrents à votre secteur ou si vos clients ont le gros bout du bâton.

**CEFRIO :** Nous avons d'abord vu que l'information est la première composante de la stratégie, et l'innovation la seconde. Quelle en est la troisième ?

**M. FIRSIROTU :** L'exécution. La stratégie n'est qu'un vœu pieux tant qu'elle n'a été implantée dans la vie d'une organisation. Exécuter signifie rassembler les ressources économiques et humaines nécessaires à la mise en branle de la stratégie, se montrer sensible aux aspects sociaux et psychologiques du fonctionnement de l'organisation, comprendre ce qui motive le personnel, etc. Exécuter, c'est bâtir l'organisation nécessaire à la concrétisation des intentions stratégiques de la direction.

**CEFRIO :** Qui devrait s'occuper de la stratégie au sein de l'entreprise ? Le PDG ? Une personne attitrée comme le vice-président aux affaires stratégiques ?

**M. FIRSIROTU :** Selon moi, il est risqué de confier à un cadre conseil, par exemple, le *Chief Strategy Officer*, la responsabilité d'élaborer la stratégie et la mission de l'implanter, de motiver les troupes, de choisir les technologies appropriées au PDG ou tout autre cadre opérationnel. En effet, cela peut mener à la rupture du lien nécessaire entre pensée et exécution. Au contraire, la stratégie doit demeurer du ressort du PDG, des responsables de groupe, des chefs de division, etc. La stratégie est la responsabilité première des cadres opérationnels.

« Je crois qu'il est préférable [pour un dirigeant] d'émettre l'hypothèse que les technologies sont génériques – que leurs fonctionnalités peuvent être copiées aisément et rapidement – et que plus un avantage concurrentiel est relié à l'emploi des technologies, plus il sera de courte durée. »

– Nicholas Carr,  
« Does IT Matter ?  
An HBR Debate »,  
*Harvard Business Review*.

Dans *What Management Is* (Free Press, 2002), Joan Magretta distingue les termes *stratégie* et *modèle d'affaires* à l'aide de l'exemple suivant :

- Wal-Mart et Kmart suivaient toutes deux le même modèle d'affaires, puisqu'elles cherchaient à créer des magasins à rabais (*discount stores*) en utilisant dans le monde de la vente de détail les façons de faire des supermarchés ;
- les deux entreprises se distinguaient cependant sur le plan de la stratégie : par exemple, pendant que Kmart s'affairait surtout à servir les clients des grandes agglomérations urbaines, Wal-Mart travaillait à créer des magasins de bonne taille dans de petites villes dont personne d'autre ne se souciait.

Un même modèle. Deux stratégies distinctes.

**CEFRIO : Quelles devraient être les qualités d'un bon stratège ? Si je me fie à ce que vous venez de dire, il ne s'agit certainement pas de quelqu'un d'isolé dans sa tour d'ivoire ?**

**M. FIRSIROTU :** Exact. Permettez-moi de prendre l'exemple de Laurent Beaudoin. L'ex-PDG de Bombardier n'a jamais cessé de réfléchir aux motifs du succès de son entreprise et a toujours cherché à comprendre les raisons de ses difficultés. Il discutait continuellement avec ses pairs, ses conseillers ou ses collaborateurs, pour recueillir de l'information susceptible de l'aider à mieux préparer la croissance de son organisation.

« Convaincu que l'ordinateur serait nécessaire au développement de Wal-Mart, Sam Walton s'est inscrit en 1962 à un cours donné par IBM. Il ne se trompait pas ! On calcule que dans les années 90, ce détaillant américain était 48 % plus productif que ses concurrents », relève Mihaela Firsirotu.

Sur le plan formel, Laurent Beaudoin dirigeait activement l'effort de planification stratégique annuelle de Bombardier, effort qui réunissait aussi bien le siège social que les divisions de l'entreprise. Les discussions portaient alors sur les orientations d'une unité, ses intentions stratégiques, ses perspectives

de croissance, ses nouveaux produits et services, ses concurrents, ses points de vulnérabilité, etc.

Le CEFRIO s'est récemment intéressé aux questions de stratégie dans le cadre de son projet de recherche *Nouveaux modèles d'affaires électroniques et développement des PME*. Ce projet visait notamment à étudier les stratégies d'affaires électroniques et la performance financière de certaines entreprises œuvrant dans six secteurs industriels différents : Transformation alimentaire/produits de niche ; Imprimerie et édition ; Design et mode ; Plasturgie ; Tourisme et Construction. Son objectif : en tirer des leçons généralisables afin d'en faire profiter toutes les PME canadiennes. Ainsi, des outils destinés aux dirigeants, tels que des outils d'aide à la décision, seront conçus. Ces instruments aideront les PME à choisir le modèle d'affaires le plus susceptible d'accroître leur rentabilité dans un contexte donné.

Mais Laurent Beaudoin mettait aussi la main à la pâte. Ainsi, il adorait ses produits et se préoccupait de leur réalisation jusqu'au moindre détail. Par exemple, il discutait fréquemment avec les ingénieurs d'aspects purement techniques.

**CEFRIO : Pouvez-vous me nommer d'autres dirigeants québécois doués, selon vous, sur le plan stratégique ?**

**M. FIRSIROTU :** Si on compare la performance des entreprises québécoises à celle des américaines et des européennes, je pense qu'on peut dire que nos dirigeants n'ont rien à envier aux autres sur le plan stratégique. Prenez, par exemple, Serge Godin, patron de CGI, qui a su mettre en place les structures nécessaires à la bonne gestion des acquisitions et des alliances conclues par son entreprise. Le nom de Jean Coutu s'impose également ; le parcours de ses pharmacies, au cours des 30 dernières années, force en effet l'admiration. Paul Tellier a également fait de l'excellent travail au Canadien National.

**CEFRIO : En terminant, la lecture des revues ou des ouvrages de gestion donne parfois l'impression que les meilleures stratégies naissent de manière spontanée dans le cerveau d'un entrepreneur génial. Qu'en est-il vraiment ?**

**M. FIRSIROTU :** Ce n'est pas le cas. Je parlais de Dell plus tôt. Son fondateur, Michael Dell, n'a pas, du jour au lendemain, conçu la stratégie qui fait actuellement la fortune de l'entreprise. Par exemple, avant de faire de la vente directe par téléphone et par Internet, il a tenté, infructueusement, de prendre pied dans les grandes surfaces. En matière de stratégie, le succès est en très bonne partie affaire d'essais et d'erreurs. Et la cohérence des décisions de la direction ne s'impose souvent qu'*a posteriori*. ■

<sup>1</sup> Encyclopedia Britannica s'est finalement tirée d'affaire en créant *Britannica.com*, un site donnant accès aux 32 volumes de son encyclopédie.

<sup>2</sup> Des enquêtes scientifiques ont confirmé que l'être humain surestime sa capacité à répondre à des questions qu'il ne maîtrise pas. Par exemple, lorsqu'on lui demande d'estimer la longueur du Nil en donnant une mesure dont il est certain à 90 % (p. ex. : la longueur du Nil est de 2000 à 10000 kilomètres), le sujet moyen se trompe ! Plutôt que de jouer de prudence, il répond en donnant un écart trop court.

<sup>3</sup> Selon une légende urbaine, ces petits rongeurs se suivent aveuglément les uns les autres et, périodiquement, se jettent par millions du haut des falaises.

Ceci  
n'est pas  
une journée  
tranquille à  
la campagne



C'est un environnement financier grouillant d'activités.

C'est une foule de paiements qui se règlent, d'affaires qui se gèrent, de salaires qui se paient. C'est une multitude de services financiers personnels et professionnels qui s'activent pour vous laisser profiter vraiment de la vie. Vous en doutez ? C'est pourtant vrai. Les Solutions en ligne Desjardins vous permettent de voir sérieusement à vos affaires, à votre portefeuille, à votre entreprise sans perdre de vue l'essentiel : prendre le temps d'être heureux. Par téléphone ou Internet, de partout et en tout temps, l'argent est toujours au service des gens. Jamais le contraire.

[www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)

 **Desjardins**  
Solutions en ligne

Conjuguer avoirs et êtres



# TIC et éthique : rétablir la confiance

**L'automne dernier, un citoyen de Lanaudière recevait 49 envois de Revenu Canada contenant des renseignements confidentiels sur des contribuables québécois et ontariens. Un reportage diffusé récemment montrait comment des patrons épiaient leurs employés, l'un au moyen de Webcams installées à des endroits stratégiques de l'entreprise, l'autre en scrutant les courriels et sites Web que ses employés avaient consultés. Et ça ne s'arrête pas là...**

---

PAR DANIELLE STANTON

---

**E**n parallèle, des transactions d'initiés se font à toute vitesse, et l'argent électronique emprunte des chemins sombres que l'on ne soupçonnait même pas. Enron, World.com et autres *point.com* étaient hier des entreprises à succès, des stars de la nouvelle économie. Maintenant, ce ne sont plus que de mauvais souvenirs qui nous rappellent la fragilité du monde de la finance, un colosse aux pieds d'argile.

Qu'est-ce qui a donc changé? Les technologies de l'information sont, encore une fois, pointées du doigt. N'ont-elles pas modifié radicalement la façon de faire des affaires? N'ont-elles pas créé des possibilités presque infinies de contourner les règles pour les fraudeurs de toutes natures, grands et petits? Au sein même des entreprises, n'ont-elles pas changé en profondeur les processus d'affaires et, ce faisant, modifié le dialogue social, les relations entre les employés eux-mêmes d'une part, et entre les employés et la direction d'autre part?

Tout conduit au même constat : à l'extérieur de l'entreprise, dans ses relations d'affaires, tout comme à l'interne, dans les relations de la direction avec ses employés, les technologies de l'information soulèvent de nouvelles questions éthiques. Pour faire le point, le CEFRIO a rencontré deux spécialistes de la question : Denis Desautels, directeur exécutif au Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa, et Henri Isaac, maître de conférence à l'Université de Paris – Dauphine.

## **Les relations extérieures**

Denis Desautels est formel : « Les récents exemples de fraude révèlent un manque total d'éthique de la part des dirigeants. Ces personnages profitent de failles dans la gouvernance, les principes comptables, etc. Nous avons un problème structurel, oui, mais c'est avant tout un problème d'éthique. »

Deux ans plus tard, les choses ont-elles changé? Est-ce que des affaires comme celle d'Enron pourraient se reproduire? Selon Denis Desautels, on ne pourra jamais se prémunir totalement contre

d'autres dérives de ce genre. « Mais les risques ont beaucoup diminué, nuance-t-il. Les États ont adopté de nouveaux règlements, de nouvelles normes comptables, de nouvelles directives pour éviter les conflits d'intérêts. Toutefois, il faut encore que ces changements soient ancrés dans une culture, des valeurs, une éthique des affaires. Cela peut prendre encore un certain temps. »

Qu'est-ce qui a changé dans le monde des affaires? Les nouvelles technologies de l'information sont-elles vraiment responsables des dérives? Selon Denis Desautels, les TI ont amplifié certains risques. « Les transactions peuvent désormais être effectuées à la vitesse de l'éclair. Il y a aussi toute la question des renseignements personnels. Il faut s'organiser pour faire contrepoids à la puissance des systèmes, à leur intégration et à la rapidité des transactions. Des moyens doivent être mis en place. C'est avant tout une question de culture, une question éthique. »

**À titre de vérificateur général du Canada, Denis Desautels a indéniablement été l'une des figures marquantes de la fonction publique fédérale dans les années 90. Actuellement directeur exécutif du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa, il préside le conseil d'administration de la Banque Laurentienne depuis mars 2003.**

systèmes constituent certes des outils intéressants mais, là comme ailleurs, il ne faut pas penser que le règlement des questions d'éthique peut être confié à des logiciels. « Peut-être que la corruption va se déplacer ailleurs, précise-t-il, qu'elle prendra d'autres formes. Vous savez comme moi qu'aucune négociation commerciale n'est jamais complètement électronique. Il restera toujours des zones où l'humain doit intervenir. Fort heureusement, d'ailleurs. »

Denis Desautels abonde dans le même sens: « Même avec les meilleurs outils, il y a un danger de codifier des partis pris, de les intégrer au système. »

Actuellement, dans quelle mesure les dirigeants d'entreprises canadiennes s'intéressent-ils aux enjeux éthiques? « Il est difficile de le savoir, juge l'ancien vérificateur général du Canada. Mais, dans tous les cas, quel que soit l'intérêt que les



**Henri Isaac est maître de conférence en science de la gestion à l'Université de Paris – Dauphine. Depuis 1999, il assume aussi la responsabilité NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) au sein du programme de MBA exécutif Dauphine-UQAM. Henri Isaac s'intéresse de près à la dimension morale de l'utilisation des technologies.**

Parlant de moyens, les technologies peuvent aussi favoriser les comportements exemplaires; pensons ici aux systèmes d'aide à la décision, qui permettent de fonder les choix sur des paramètres neutres, objectifs. Selon Henri Isaac, ces

gestionnaires portent à la question, il faut s'assurer qu'il ne s'agit pas d'une mode passagère, que l'on ne parle pas d'éthique seulement pour se donner bonne conscience, avant de connaître d'autres dérives. Si nous sommes tentés de le faire, rappelons-nous qu'Enron s'était donné un code de déontologie exemplaire... qui est maintenant devenu la risée de tous. Ce code, on le sait, ne reflétait aucunement les valeurs réelles de l'entreprise, les comportements des dirigeants. L'éthique, faut-il le rappeler, c'est d'abord une question de valeurs. »

#### **Le respect du client**

Comme chacun le sait, le capitalisme s'est développé en s'appuyant sur des relations commerciales toujours plus anonymes. Il y a cent ans, les gens allaient faire les courses chez l'épicier du coin, qui connaissait tous ses clients. Aujourd'hui, nous allons au supermarché et nous faisons affaire entre inconnus. Mais voilà que les clients ont

de moins en moins de secrets pour le marchand. Les technologies permettent de compiler de plus en plus de données personnelles, ceci dans le but d'offrir au commerçant une connaissance toujours plus fine de ses marchés cibles, des habitudes de consommation des clients, etc. Ainsi, les banques, qui émettent des cartes de crédit, connaissent bien nos comportements d'achat. Mais elles n'ont pas le droit d'utiliser cette information. Pas encore, du moins. Toutefois, de plus en plus d'entreprises, dans des secteurs moins réglementés, ne se gênent pas pour traverser la frontière de la vie privée, devenue de plus en plus perméable.

Ce qui est acceptable comme ce qui ne l'est pas relève de la culture. Les Américains n'ont pas les mêmes valeurs que les Français, et les adolescents ne pensent pas comme les personnes âgées. Henri Isaac le reconnaît, mais il plaide tout de même en faveur de la nécessité de se donner un code d'éthique universel minimal. « Dans le contexte actuel, la chose est certainement difficile, voire quasi impossible, parce que les organismes de réglementation nationaux disposent de trop

peu de moyens. Toutefois, il faut absolument travailler en ce sens. »

**« Les problèmes éthiques soulevés par le recours accru aux TI constitueront un enjeu majeur du management dans les prochaines décennies. »**

– Henri Isaac

Henri Isaac rappelle que l'Union européenne s'est déjà donné, en 1995, un cadre pour baliser l'utilisation des données sur les clients, cadre qui s'inspire grandement de la loi française relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (1978). En 2000, l'Union européenne a également signé avec les États-

Unis le protocole *Safe Harbour*, qui oblige les entreprises américaines à stocker de façon précise les données sur leurs clients européens, et qui en limite l'utilisation.

« Avec le développement d'Internet, l'encadrement est toutefois de plus en plus problématique, aussi les clients sont-ils de plus en plus méfiants. Et pour cause. Quand on sait que des données sur les habitudes de navigation sur Internet sont stockées et que des robots repèrent votre adresse électronique sur des sites Web, il y a de quoi se méfier. Par ailleurs, depuis le 11 septembre 2001, même les compagnies aériennes, pourtant reconnues pour leur discrétion, respectent de moins en moins les règles de protection des renseignements personnels.

L'ingérence et l'intrusion sont justifiées, au nom de la sécurité. Pourtant, le risque de perdre une partie de sa liberté est très grand. »

La confiance est un ingrédient fondamental en affaires. C'est ce que pensait déjà en son temps Adam Smith, le père du capitalisme moderne. Pour Henri Isaac, l'axiome reste encore vrai aujourd'hui. « Le e-commerce, par exemple, se développera quand le niveau de confiance sera élevé. Pas avant et pas autrement. Or, la confiance repose en bonne partie sur la capacité de l'entreprise à préserver la vie personnelle de son client. À ce sujet, la charte de Yahoo est un modèle du genre, qui devrait à mon sens en inspirer beaucoup. »

Mais, au-delà de la question des droits et libertés – un enjeu fondamental –, les entreprises ont-elles vraiment intérêt à ne pas s'immiscer dans les affaires personnelles des gens? Selon Henri Isaac, il n'y a aucun doute à ce sujet. « Il faut sortir des raisonnements à courte vue. Pour une entreprise, adopter un comportement éthique rapporte. L'entreprise exemplaire, qui sait inspirer confiance, en profitera tôt ou tard. »

**La vie en entreprise**

Au sein de l'entreprise, les technologies de l'information représentent un moyen extraordinaire d'accélérer le temps et la création de valeurs. Toutefois, elles mettent souvent à l'épreuve notre capacité d'adaptation, d'absorption du changement. « Il ne faut jamais oublier le rythme naturel des relations humaines, rappelle Henri Isaac. Les relations de confiance mettent du temps à se construire; les comportements humains n'évoluent pas au même rythme que les technologies. Il faut donc se rappeler qu'il est essentiel de trouver le bon équilibre entre le rythme technologique et le rythme humain. On ne bâtit pas de relations de confiance avec des courriels. C'est pourquoi la question de la confiance doit être fortement considérée lorsqu'on lance une nouvelle technologie ou encore lorsqu'on crée une équipe virtuelle. Il s'agit là d'un enjeu central. »

Le chercheur est formel: « Plusieurs entreprises ont dénaturé l'utilisation des TIC. En fait, les nouveaux moyens électroniques sont susceptibles d'accentuer toujours davantage la pression sur l'employé, si l'on s'en sert comme instrument de contrôle. Certaines entreprises sont déjà rendues très loin. L'examen tatillon du courriel, l'utilisation de Webcams, l'analyse des habitudes de navigation des employés sur Internet constituent autant de nouveaux systèmes de discipline des comportements. Ils confèrent l'ubiquité au

gestionnaire, qui dispose ainsi d'un contrôle très étendu. Autrefois, le travailleur était contrôlé à l'entrée, à la sortie et, parfois, à certains moments de la journée. Maintenant, il peut être sous surveillance toute la journée, et ce, partout où il se trouve: au bureau, chez un client, à la maison (télétravailleur). La direction sait ce qu'il fait en permanence. C'est presque une nouvelle forme d'inquisition.»

Les entreprises et les États abordent différemment cette question du contrôle. «En France, comme dans d'autres pays d'Europe, de telles formes de surveillance sont carrément illégales, au sens de la loi de 1978. Ce qui n'est pas le cas aux États-Unis. Encore une fois, nous sommes ici devant deux visions différentes», soutient le chercheur européen.

Comment, en pratique, inscrire les valeurs dans une culture d'entreprise, se donner une tradition éthique? Denis Desautels et Henri Isaac sont d'accord sur un point: pour eux, il n'y a pas de recette magique. «Dans tous les cas, la promotion de valeurs au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'un plan d'action qui devient la norme, juge Denis Desautels. Pour les employés comme pour

les dirigeants. Le plan doit être activement soutenu par la structure organisationnelle, faire l'objet de mesures éducatives et se traduire en comportements exemplaires, autant avec les clients qu'avec les fournisseurs. L'élaboration et, surtout, l'application d'un tel plan exigent beaucoup d'efforts. Et de la continuité!»

Henri Isaac croit également, qu'«il faut créer une fonction, une responsabilité au sein de l'entreprise qui prend en charge tout le domaine de l'éthique». Mais il va encore plus loin: «À la base, la haute direction doit se donner une vision, des principes, un plan d'action. De plus, le responsable des questions éthiques devrait être en mesure d'agir comme un ombudsman et avoir un droit de veto sur certaines activités.»

Les technologies de l'information n'ont pas fini de changer notre monde. Encore et toujours, il faut se rappeler que ce sont des outils. Mais comme ils sont très puissants, qu'ils ouvrent une multitude de possibilités insoupçonnées hier encore, il est d'autant plus essentiel d'accompagner leur déploiement d'une réflexion éthique. C'est sans doute la meilleure façon, sinon la seule, d'entrer dans l'ère de l'intelligence. ■



## Rendez vos clients heureux de recevoir leurs factures!

Partout au pays, de plus en plus de consommateurs ont compris les nombreux avantages d'utiliser le service de documents par Internet *webdoxs*<sup>MC</sup> pour recevoir la plupart de leurs factures et en effectuer le paiement à partir du site transactionnel de leur institution financière.

### Votre entreprise est-elle prête?

Faites comme MasterCard Banque Nationale, Vidéotron Ltée, la ville de St-Hyacinthe et la ville de Sorel-Tracy et ajoutez votre facture à la centaine déjà présentées sur *webdoxs*<sup>MC</sup>. Vous disposerez ainsi d'un moyen sûr et efficace d'envoyer à votre clientèle leurs factures, relevés de compte et autres documents, et ce, sans timbres ni enveloppes.

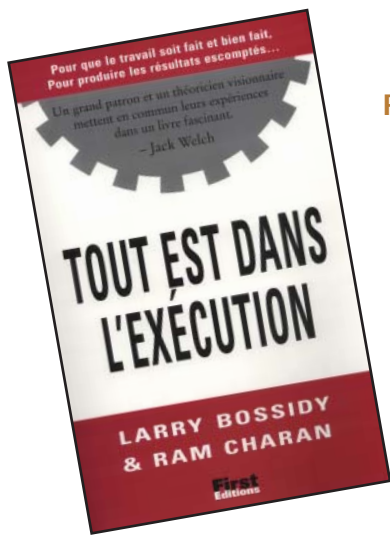
### Renseignements :

Jacques Hébert (514) 349-5118

[www.webdoxs.com](http://www.webdoxs.com)

  
webdoxs

 **BANQUE NATIONALE**  
LA PREMIÈRE BANQUE AU QUÉBEC



Relativement peu connu de la scène publique, Ram Charan est le deuxième « meilleur formateur de hauts dirigeants au monde », selon un sondage mené en 2001 par *Business Week*<sup>1</sup>. Ram Charan assiste les PDG de grandes entreprises telles Dupont, Colgate-Palmolive et General Electric (il a été l'un des très rares consultants à travailler étroitement avec Jack Welch au cours de son règne). Ram Charan passe la totalité de son temps en déplacements. Le CEFRIO l'a d'ailleurs interviewé entre deux vols, dans un aéroport.

## Pouvez-vous livrer ?

Lorsqu'une entreprise flanche, on blâme fréquemment les choix stratégiques des dirigeants ainsi que leur manque de vision. Cependant, soutient Ram Charan, coauteur du best-seller *Tout est dans l'exécution*<sup>2</sup>, « c'est rarement la stratégie en soi qu'il convient d'incriminer mais plutôt la façon dont elle est exécutée ». En effet, selon ce réputé conseiller, dans la plupart des cas, l'échec résulterait de l'incapacité des gestionnaires à assurer une bonne exécution.

PAR RÉJEAN ROY

Les militaires savent depuis longtemps que le meilleur des plans d'attaque n'a de valeur que s'il est exécuté convenablement. Par exemple, il y a près de deux siècles, Karl von Clausewitz écrivait : « À la guerre, tout est simple, mais le plus simple est difficile ». Le général prussien estimait en effet qu'au combat, différents facteurs physiques et psychologiques pouvaient créer des frictions et entraver la mise en œuvre des stratégies choisies.

La situation est identique dans le milieu des affaires. En effet, si les dirigeants échafaudent parfois des stratégies inadéquates, il arrive également que de bons plans n'apportent pas les résultats escomptés parce qu'ils ont été mal exécutés.

Malgré cela, peu d'experts en gestion s'intéressent sérieusement à l'étude des mécanismes et des

éléments qui rendent possible l'exécution fructueuse des stratégies d'affaires. Pourquoi ? Selon Ram Charan, le problème vient d'abord de ce que peu de personnes possèdent la formation nécessaire pour parler adéquatement d'exécution. « Pour aborder ce sujet, il faut avoir des connaissances poussées en stratégie *et* en comportement humain. Malheureusement, les facultés d'administration ont séparé ces deux disciplines, et on trouve des spécialistes de l'une *ou* de l'autre. »

Le climat des années 90 explique ensuite le manque d'intérêt des spécialistes face aux questions d'exécution. « Il y a peu de temps encore, relève Ram Charan, n'importe qui pouvait coucher n'importe quelle idée sur un bout de papier, puis obtenir du financement. Mieux : générer des profits était ensuite optionnel. Dans ces conditions, pourquoi s'intéresser aux enjeux d'une exécution sans faille ? »

De nos jours, il est cependant clair que les entreprises ne peuvent plus se permettre une exécution qui ne soit pas impeccable.

D'une part, dans un contexte économique difficile comme celui qui prévaut actuellement, les prévisions de vente à long terme ne sont plus un substitut valable aux profits ou à l'argent sonnante.

**Exécution**, n.f. — 1. Chaînon manquant. 2. Principale raison pour laquelle les entreprises ne tiennent pas leurs engagements. 3. Différence entre les objectifs qu'un chef d'entreprise cherche à atteindre et la capacité de sa société à y parvenir. (Ram Charan, *Tout est dans l'exécution*)

Il faut respecter ses engagements, et vite. « Les capacités d'exécution représentent alors ce qui sépare les entreprises qui réussissent de celles qui s'écroulent », souligne Melissa Raffoni dans le *Harvard Management Update*<sup>3</sup>.

D'autre part, grâce aux travaux récents<sup>4</sup> de Nitin Nohria, William Joyce et Bruce Robertson, on sait maintenant que, même quand l'économie tourne à fond, la réussite d'une entreprise dépend généralement moins de la prise de telle ou telle décision que de la qualité de son exécution. « Par exemple, avançant les trois chercheurs, le fait qu'une société se dote d'un progiciel de gestion intégré (ERP) ou d'un système de gestion de la relation client (CRM) a assez peu d'incidence sur ses chances de réussite. Cependant, il est essentiel que l'implantation de la technologie choisie soit menée impeccablement. De même, il importe peu que vous centralisiez ou décentralisiez vos activités, tant et aussi longtemps que vous simplifiez la structure de votre organisation. »

Il est donc crucial d'exécuter convenablement les plans de l'entreprise. Comment y arriver? En combinant trois éléments : le leadership, la culture et la direction d'employés, soutient Ram Charan.

## Que privilégier : un bon stratège ou un bon exécutant ?

Selon Ram Charan, aucun doute n'est possible : « Il est beaucoup plus difficile d'exécuter un plan à la perfection que d'élaborer une stratégie d'affaires de grande qualité. Pourquoi? Parce que toute entreprise peut louer les services de stratèges brillants ou en embaucher. Par contre, un dirigeant ne peut pas prendre le téléphone, appeler un consultant ou un professeur chevronné et lui dire : "Mettez vos recommandations à exécution !" L'exécution, cela ne se sous-traite pas. »

### Le leadership

Premièrement, les entreprises qui exécutent leurs plans convenablement sont celles dont les dirigeants font preuve d'un leadership de tous les instants.

Pour le PDG, agir en meneur signifie d'abord qu'il doit s'occuper *personnellement* de l'exécution de la stratégie d'entreprise. « Seuls les hauts dirigeants peuvent faire de l'exécution une réalité. Ils ne devraient donc pas déléguer cette partie de leur travail. Le patron qui ne montre pas l'exem-

## AUX GRANDS MOTS LES GRANDS MOYENS!

Dans les locaux de la Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke, une trentaine de personnes travaillent à l'élaboration de ce qui sera le tout premier dictionnaire de français standard en usage au Québec. Un projet qui a nécessité des années de préparation pour fournir à la société québécoise un outil reflétant vraiment ses réalités.

Le projet de près de 10 M\$ suscite l'enthousiasme de toute la communauté linguistique et rassemble des spécialistes de plusieurs disciplines. Le dictionnaire de 60 000 entrées sera disponible en version imprimée et sur cédérom. En 2006, lorsque le dictionnaire fera son apparition sur les tablettes de librairies et sur Internet, ce sont toutes les Québécoises et tous les Québécois qui en bénéficieront!

La recherche à l'Université de Sherbrooke, c'est bien plus que 90 M\$/an en subventions. C'est aussi :

- ▣ des collaborations fructueuses entre les disciplines
- ▣ des découvertes qui changent le monde
- ▣ des ressources efficaces de soutien au travail scientifique

## La façon de faire Welch

Au milieu des années 90, un ami de Jack Welch l'informa de l'apparition d'une méthode propre à accroître considérablement le taux de rotation des stocks d'une société. Jack Welch réagit avec enthousiasme à la nouvelle : plutôt que de demander aux responsables de la production de se renseigner sur le sujet, il rendit personnellement visite à un expert de cette méthode et passa plusieurs heures avec lui. Puis, il entreprit de s'informer sur ses aspects les plus pointus. Le patron de GE aurait-il pu mieux employer son temps ? Dans *Tout est dans l'exécution*, Ram Charan affirme que non. En étudiant la question par lui-même, « il a compris les conditions requises pour reproduire une telle initiative dans son groupe. Il a appris quelles compétences et quels comportements il faudrait demander aux collaborateurs concernés, et quelles ressources rassembler. Lorsqu'il a pris sa retraite en 2001, le taux de rotation des stocks de GE avait doublé. »

ple ou ne met pas la main à la pâte verra forcément ses meilleurs plans échouer. »

Lorsqu'on leur parle de l'importance d'être présents sur le terrain, certains dirigeants affirment qu'ils n'ont pas à s'occuper des détails du quotidien. « Ces gestionnaires sont dans l'erreur, prévient Ram Charan. Quel serait le niveau d'une équipe de football si son entraîneur passait son temps dans un bureau à signer des contrats et se déchargeait de sa principale mission sur un assistant ? Un entraîneur n'est efficace que s'il observe sans cesse le comportement individuel et collectif de ses joueurs, sur le terrain et dans le vestiaire.

**En matière d'exécution, la haute direction ne doit pas se contenter de sélectionner une poignée de cibles importantes. Il lui faut également focaliser obstinément sur ces dernières. Voilà qui est plus facile à dire qu'à faire, souligne Ram Charan. « Comme notre cerveau est davantage excité par la quantité et la nouveauté que par la qualité et la constance, notre attention vacille aisément. » De nombreux – et fréquents – rappels à l'ordre sont donc nécessaires.**

Ce n'est qu'ainsi qu'il peut les connaître et cerner leurs capacités. Et ce n'est qu'ainsi qu'ils peuvent bénéficier directement de son expérience et de ses conseils, et entendre ses commentaires sur leur jeu. »

Cela dit, le leader qui s'engage au stade de l'exécution ne court-il pas le risque de microgérer son entreprise ? « Pas du tout ! clame Ram Charan. Hisser l'exécution au rang de priorité suppose que le dirigeant connaisse les problèmes éprouvés par son personnel et qu'il en discute avec eux, et non qu'il fasse le travail à leur place ou qu'il les prive de toute initiative. »

Agir en leader signifie aussi être réaliste. « Parfois, souligne Ram Charan dans son dernier ouvrage, les chefs d'entreprise s'installent purement et simplement dans le déni. Quand nous leur demandons de définir les forces et les faiblesses de leur société, la plupart d'entre eux décrivent les premières avec éloquence, mais éprouvent beaucoup plus de difficultés à mettre le doigt sur les secondes. » Dans certains cas, ils occultent même totalement la réalité en surestimant les capacités de leur organisation.

Enfin, les véritables leaders savent se fixer peu de priorités. « Un dirigeant qui affirme se donner dix priorités ne sait pas de quoi il parle ni ce qui est vraiment primordial, souligne Ram Charan. Il devrait plutôt se limiter à établir quelques buts précis et réalistes qui influenceront la performance de toute la société. Par exemple, une entreprise comme Lucent ne devrait avoir qu'un seul but actuellement : préserver sa trésorerie en maintenant ses créances et ses stocks au niveau minimal, et ce, tout en réduisant ses coûts de fonctionnement. »

### La culture

Deuxièmement, l'exécution adéquate des plans de l'entreprise nécessite la mise en place d'une culture faisant de l'atteinte des résultats prévus la valeur principale. Comment bâtir-on une telle culture ? Tout d'abord, en exposant clairement au personnel ce qu'on attend de lui.

Dans *Tout est dans l'exécution*, Ram Charan note par exemple que, par le passé, la culture d'entreprise d'EDS reposait sur les croyances suivantes : *il importe d'abord que nous accroissions nos revenus* (les profits suivront forcément), *chaque division jouit d'une autonomie totale* (les chefs d'unité n'ont donc pas à collaborer les uns avec les autres) ; ou encore, *nous en savons beaucoup plus long que les clients* (par conséquent, inutile de les écouter pour trouver la solution qui leur convient). En 2000, la direction s'attaqua à ces croyances de manière à susciter l'apparition de nouveaux comportements chez les employés. Dorénavant, on attendrait d'eux que *bon an, mal an, ils accroissent leur productivité, qu'ils collaborent les uns avec les autres, et qu'ils soient à l'écoute de leurs clients.*

La construction d'une culture d'exécution requiert ensuite la mise en place d'une bonne dynamique de groupe. Souvent, « les personnes chargées de faire des choix et d'agir en conséquence ne communiquent pas entre elles, ne s'engagent pas à tenir des promesses... Par manque d'engagement affectif, celles qui doivent exécuter le plan ne passent pas à l'acte », note Ram Charan. Lorsque cela se produit, le *software social* de l'entreprise est déficient.

Les dirigeants peuvent toutefois modifier ce *software*. Ils doivent d'abord chercher à multiplier les occasions de rencontre des membres de l'organisation afin de pouvoir confronter leurs connaissances, leurs idées et leurs opinions en toute liberté. La disparition des frontières entre différents groupes d'employés suscitera souvent l'émergence de flux d'information et de liens personnels favorables à la résolution de problèmes.

Ensuite, les dirigeants peuvent veiller à ce que les délibérations des employés produisent des résultats concrets. « Les grands gestionnaires font toujours un excellent suivi de ce qui se passe dans leur organisation, souligne Ram Charan. Leur attention ne se relâche jamais. »

Finalement, pour que le personnel se comporte de la manière souhaitée, la direction doit faire en sorte que le rapport performance-avantages soit clair pour tout le monde. Comment? Simplement en rétribuant les gens en fonction de leurs résultats. En effet, « si la société offre gratifications et promotions à ceux qui exécutent, sa culture ne peut qu'évoluer ».

Pourtant, souligne Ram Charan, trop d'entreprises se montrent incapables d'établir un tel lien. Dans certains cas, leurs dirigeants n'ont pas le cran d'émettre un jugement éclairé sur leurs subalternes et de supprimer une prime. Parfois, le problème vient de l'utilisation d'indicateurs de performance erronés. Par exemple, pour évaluer une division chargée de développer de nouveaux produits, il est plus indiqué d'employer les variables « nombre de brevets obtenus » ou « nombre de lancements effectués » que les variables « ventes » ou « productivité ».

#### Qui peut faire quoi ?

Troisièmement, pour exécuter les plans de l'entreprise avec succès, les dirigeants doivent réussir à placer les bonnes personnes aux bons endroits. En effet, le meilleur des plans s'avérera irréalisable si l'entreprise ne réussit pas l'adéquation entre postes et compétences<sup>5</sup>.



## Transporteur d'Information par excellence.

Toujours au fil de ce qu'il y a de meilleur, Cogeco ne cesse d'innover depuis 50 ans. On n'a qu'à penser à sa télé numérique, à son Internet haute vitesse – toujours plus rapide que la haute vitesse téléphonique – et à sa révolutionnaire Vidéo sur Demande vous permettant de commander un bon film sans mettre le nez dehors.

**Très Inspirant. Très Inventif. Tellement Interactif.**

Au bureau comme à la maison, le câble est puissant et vous réserve d'innombrables possibilités. Suivez le fil.

**COGECO**

On câble tous vos désirs.

## Les communautés de pratique, outils de modification du *software social*

Dans le cadre du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*, le CEFRIO s'intéresse à une stratégie qui promet de renforcer le *software social* des organisations: les communautés de pratique. Ces dernières sont constituées de personnes possédant de l'expertise sur une question donnée ou s'intéressant fortement à celle-ci. Les membres d'une communauté de pratique ne travaillent pas nécessairement ensemble au quotidien, mais ils approfondissent leur connaissance d'un sujet en échangeant les uns avec les autres sur une base continue, que ce soit lors de réunions formelles, d'activités sociales ou par Internet. Ainsi, des ingénieurs en bâtiment se regroupent sur l'inforoute pour échanger sur de nouvelles techniques de récupération du béton; des infirmières y partagent, pour leur part, des techniques de prévention des maladies du cœur; des conseillers en matière d'exportation provenant d'une vingtaine d'agences et de ministères différents mettent leur expertise en commun pour simplifier la vie aux PME québécoises.

Évident? «Oui, mais toutes les sociétés ne pratiquent pas ce qu'elles prêchent, soutient Ram Charan. Les patrons, qui clament que leurs ressources humaines constituent leur capital le plus précieux, réfléchissent rarement autant qu'il le faudrait au choix de leurs collaborateurs. Pas plus

**« Les entreprises gagnantes agissent avec réalisme. Elles savent qu'elles ne pourront pas se démarquer de la concurrence sur tous les plans de l'exécution. Elles déterminent donc quels processus leur permettront de répondre adéquatement aux besoins du client, et travaillent à rendre ces processus aussi efficaces que possibles. »**

– Nitin Nohria, William Joyce et Bruce Robertson,  
*Harvard Business Review*

que les responsables concernés ils n'ont d'idée précise sur les exigences de chaque poste dans le présent, mais aussi dans l'avenir, ni sur les personnes qu'il convient d'y affecter. Leurs entreprises ne réussissent donc pas à répondre à leurs propres besoins de gestionnaires par le recrutement, la promotion et la formation des candidats les mieux indiqués. »

Tout dirigeant devrait donc consacrer suffisamment de temps à mieux connaître les candidats à un poste. « Il faut dépasser les généralités, soutient Ram Charan. Ont-ils vraiment les aptitudes et les habiletés pour faire ce travail ? »

Ensuite, les dirigeants doivent faire preuve de courage pour attribuer les postes disponibles aux personnes adéquates. Pour un leader, peu de choses seront pires que de recruter des amis partageant ses opinions ou des soldats loyaux qui le couperont des conflits et de la réalité de l'entreprise.

Finalement, tout patron devrait s'assurer de pouvoir compter sur du personnel ayant démontré une bonne capacité d'exécution. La question clé que Napoléon posait à propos de ses subalternes était: « Qu'est-ce qu'il a fait ? » De même, les responsables d'entreprise devraient se préoccuper d'embaucher des exécutants de premier ordre.

« Trop souvent, on considère qu'un bon gestionnaire possède nécessairement une vision, un sens de la stratégie et une aptitude à entraîner les autres dans son sillage, soutient Ram Charan. On part du principe que, si sa vision et sa stratégie sont bonnes, et s'il sait diffuser son message, tout le personnel suivra. Par conséquent, trop souvent, les conseils d'administration, les PDG et les cadres supérieurs se laissent séduire par les qualités intellectuelles et le niveau d'études du candidat qu'ils reçoivent en entretien. Ils oublient alors de se poser une question, capitale entre toutes: le candidat sait-il mettre une idée à exécution ? »

Concrètement, les dirigeants doivent se convaincre que les meilleurs candidats ne sont pas toujours bardés de diplômes. Ce dont les entreprises ont besoin, « c'est de personnes capables de déplacer des montagnes, de personnes qui ne sont contentes que lorsque le travail est fait ».

Ce qui ne signifie pas que les bons exécutants sont nécessairement dépourvus d'imagination. « Les bons exécutants sont en effet des esprits créatifs, souligne Ram Charan. Observez les personnes qui sont sur le terrain et qui réussissent. Chaque seconde, elles font preuve d'une grande créativité. » À titre exemple, Dell n'a pas tout réalisé à la perfection du premier coup. Le fabricant d'ordinateurs a fait de nombreux essais et erreurs avant de fixer le nombre idéal de fournisseurs avec lesquels faire affaire ou, encore, de développer son célèbre modèle de vente par correspondance (en 1989, la société a même tenté, infructueusement, de commercialiser ses produits par

l'entremise de détaillants). « Ces expériences font partie du processus créatif », surenchérit l'expert.

« Bien sûr, les grandes entreprises sont plus compliquées à gérer que les petites, convient Ram Charan. Si le petit commerçant n'a que quelques journaliers à motiver et peut réagir très rapidement, le PDG d'une grande société doit, pour sa part, mener des centaines de personnes et faire fonctionner harmonieusement des dizaines d'unités interreliées qui ne bougent pas à volonté. Pourtant, en fin de compte, dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de respecter les quelques lois physiques du monde des affaires. » Et de faire preuve d'une discipline et d'une détermination constantes. Car en affaires, pour paraphraser Karl von Clausewitz<sup>6</sup>, « l'action est un mouvement qui s'effectue dans un milieu aux prises avec les difficultés. Tout comme on est incapable, dans l'eau, d'exécuter un mouvement aussi simple et aussi naturel que la marche, on ne peut en affaires assurer la marche des choses, même à une allure moyenne, avec des forces ordinaires ». ■

<sup>1</sup> À ce palmarès, Ram Charan s'est mieux classé que des experts aussi connus que Michael Porter, Tom Peters ou Peter Drucker. Voir [www.businessweek.com/bschools/content/oct2001/bs20011015\\_3309.htm](http://www.businessweek.com/bschools/content/oct2001/bs20011015_3309.htm).

### Difficile à bâtir, facile à démolir

Il est difficile de construire une culture d'entreprise axée sur la production de résultats, mais il est facile de la démolir. « Il suffit parfois d'un simple changement de dirigeant pour qu'en quelques semaines ou quelques mois, une culture d'entreprise péniblement échafaudée en plusieurs années s'écroule, affirme Ram Charan. Parfois, les nouveaux venus n'ont pas les habiletés requises pour maintenir la culture en place et canaliser l'énergie du personnel au bon endroit. »

<sup>2</sup> Paris, Éditions First, 2003. Coécrit avec Larry Bossidy, président du conseil d'administration de l'entreprise Honeywell, cet ouvrage a d'abord été publié en anglais sous le titre *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, New York, Crown Publishing, 2002.

<sup>3</sup> « Three Keys to Effective Execution », 1<sup>er</sup> avril 2003.

<sup>4</sup> Voir « What Really Works », *Harvard Business Review*, juillet 2003, p. 43-52.

<sup>5</sup> Il est à noter que les logiciels de gestion des compétences (*skills management software*) peuvent aider les dirigeants à assurer une meilleure adéquation entre postes et candidats.

<sup>6</sup> Tiré de l'ouvrage *De la guerre*, Paris, Éditions de Minuit, 1976, section 1.7.

## L'ÉTS, une présence marquée en technologie de l'information

Des programmes d'études axés sur la pratique et l'expérimentation :

Maîtrise en technologie de l'information

Diplôme d'études supérieures spécialisées en technologie de l'information

Baccalauréat en génie des technologies de l'information

Baccalauréat en génie logiciel

Pour en savoir plus sur l'ÉTS  
et ses programmes, visitez le site

[www.etsmtl.ca](http://www.etsmtl.ca)

# Le quotient Internet (QI) des dirigeants québécois

Pour suivre de près le QI (quotient Internet) des dirigeants québécois, le CEFRIO a décidé de reconduire le sondage NetLeader, qui trace un portrait de la perception des gestionnaires d'ici face aux technologies de l'information (TI) et à l'impact d'Internet en général. Cette seconde édition met toutefois plus particulièrement l'accent sur le lien qui existe entre les TI et les aptitudes en gestion. Ainsi, entre autres choses, nous nous sommes demandé si les gestionnaires québécois croient que les TI facilitent l'exécution d'un plan d'affaires, s'ils pensent qu'Internet avantage les acheteurs et s'ils misent sur l'apprentissage en ligne. Voyons maintenant les résultats obtenus.

PAR RÉJEAN ROY

## Stratégie et TI

Comme nous l'avons vu dans l'article *Diriger une entreprise en 2004 : avez-vous ce qu'il faut?* (voir page 6), rien n'est plus important, pour les dirigeants québécois interrogés dans le cadre de NetLeader 2003, qu'une bonne vision stratégique. Mais les gestionnaires d'aujourd'hui croient-ils pour autant qu'il faille tenir compte des possibilités offertes par les technologies avant d'élaborer la stratégie d'affaires d'une entreprise? Tout comme l'an dernier, la très grande majorité (88 %) d'entre eux en sont convaincus (voir tableau 1).

Cette année encore, le lien stratégie-TI paraît plus fort pour les grands utilisateurs d'Internet que pour les petits. Ainsi, seulement 6 % des dirigeants qui utilisent Internet plus de 10 heures par semaine estiment « peu important » de mettre au point la stratégie de

l'entreprise après un examen des possibilités qu'offrent les technologies. Dans le cas des cadres circulant sur l'inforoute moins de quatre heures chaque semaine, cette proportion grimpe à 18 %.

Dans une veine similaire, les dirigeants québécois sont fortement convaincus que dans un avenir rapproché, il sera stratégique pour leur entreprise de recourir aux TI et de faire des affaires électroniques. Ainsi, 92 % des dirigeants sondés croient qu'il sera important, pour leur entreprise, de relever ce défi au cours des trois prochaines années (voir graphique 1).

Cette perception découle de toute évidence de ce que, à l'instar de la professeure Mihaela Firsirotu (voir l'article *Vision stratégique et TI : êtes-vous un lemming?*, page 16), de nombreux dirigeants sont convaincus que l'arrivée des technologies de l'information a modifié le déroulement de la partie. Ainsi,

TABLEAU 1

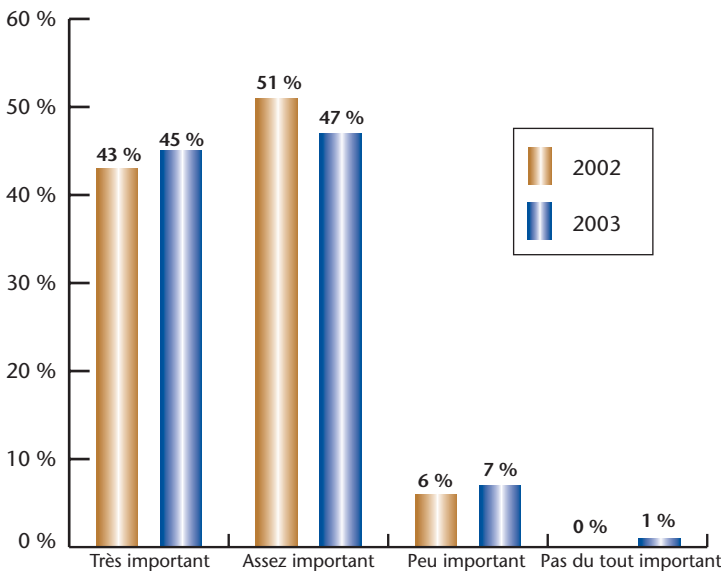
**Importance de tenir compte des possibilités offertes par les TI avant d'élaborer la stratégie d'affaires d'une entreprise, selon le temps d'utilisation d'Internet par semaine\***

|                       | 2002     |   |   | 2003     |   |   |
|-----------------------|----------|---|---|----------|---|---|
|                       | Ensemble | Petits utilisateurs (moins de 4 heures) | Grands utilisateurs (plus de 10 heures) | Ensemble | Petits utilisateurs (moins de 4 heures) | Grands utilisateurs (plus de 10 heures) |
| Très important        | 45 %     | 36 %                                    | 59 %                                    | 40 %     | 37 %                                    | 33 %                                    |
| Assez important       | 46 %     | 53 %                                    | 40 %                                    | 48 %     | 45 %                                    | 57 %                                    |
| Peu important         | 9 %      | 11 %                                    | 2 %                                     | 10 %     | 18 %                                    | 6 %                                     |
| Pas du tout important | 0 %      | 0 %                                     | 0 %                                     | 2 %      | 1 %                                     | 3 %                                     |

\* En raison de l'arrondissement de certaines données, le total ne correspond pas toujours à 100 %.

GRAPHIQUE 1

### Importance du défi que représentera l'implantation des TI et des affaires électroniques au cours des trois prochaines années



plus d'un cadre québécois sur trois (36 %) croit qu'Internet a apporté des changements très importants à la façon dont les entreprises commercent (voir graphique 2) – une hausse de huit points de pourcentage par rapport à 2002. Cette conviction est beaucoup mieux ancrée chez les dirigeants de 45 ans et plus (43 %) que chez ceux de 44 ans et moins (28 %).

Finalement, la proportion de dirigeants qui considèrent que les sommes consacrées à l'informatisation de leur entreprise rapporteront a grimpé au cours de la dernière année. En 2002, seulement 50 % des cadres interrogés dans le cadre de NetLeader disaient qu'ils croyaient que le taux de rendement du capital investi (RCI) en matière de TI était élevé, alors qu'aujourd'hui, cette proportion atteint 63 % (voir graphique 3, page 34).

En outre, le sondage révèle que les dirigeants les plus sceptiques face aux retombées financières éventuelles des projets technologiques sont, dans la plupart des

cas, de petits utilisateurs d'Internet. Ainsi, 7 % des gestionnaires branchés à Internet moins de quatre heures par semaine croient que le RCI des initiatives en TI n'est « pas du tout élevé » ; cette proportion s'établit à... 0 % dans le cas des leaders branchés à Internet plus de dix heures par semaine.

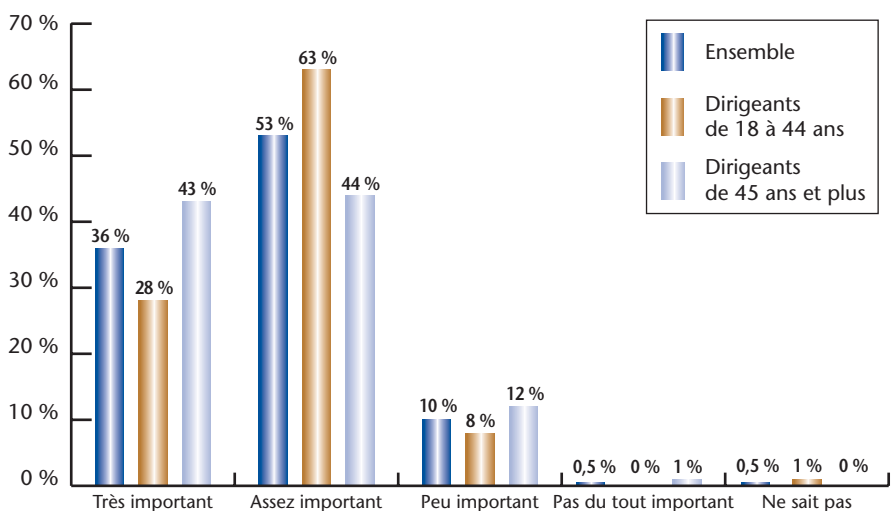
### Exécution

La société américaine Netflix décidait, en 1999, de mettre de l'avant un concept révolutionnaire dans l'univers de la location vidéo : en échange de droits mensuels de 20 dollars américains, elle permettait à ses clients de louer un nombre absolument illimité de films ou d'émissions de télé. Une seule condition s'imposait : aucun membre ne pouvait détenir plus de trois vidéocassettes ou de trois DVD à un moment précis.

Pour concrétiser cette vision et satisfaire plus d'un million de membres, Netflix doit aujourd'hui gérer 5,5 millions de DVD et en traiter 300 000 chaque jour. Tout récemment encore, cette activité se faisait difficilement : par exemple, les employés classaient les DVD récupérés en matinée et les remettaient en circulation le soir, après avoir dressé la

GRAPHIQUE 2

### Importance perçue des changements qu'Internet apporte à la façon dont les entreprises font des affaires, selon l'âge du dirigeant



GRAPHIQUE 3  
**Perception des dirigeants quant au taux de rendement du capital investi (RCI) dans les projets relatifs aux TI et aux affaires électroniques**



liste des emprunts du jour. En janvier 2003, Netflix a automatisé le processus: il suffit désormais que le personnel numérise l'étiquette collée sur chaque DVD pour connaître le nom du prochain emprunteur et lui expédier le titre immédiatement<sup>1</sup>.

Comme cet exemple le démontre, les TI pourront parfois jouer un rôle important dans l'implantation de la stratégie d'une entreprise. Les dirigeants québécois en sont majoritairement convaincus: en effet, 78% des cadres sondés par le CEFRIO se disent d'accord avec

l'idée que les technologies de l'information ont facilité l'exécution du plan d'affaires de l'organisation.

**Communications**

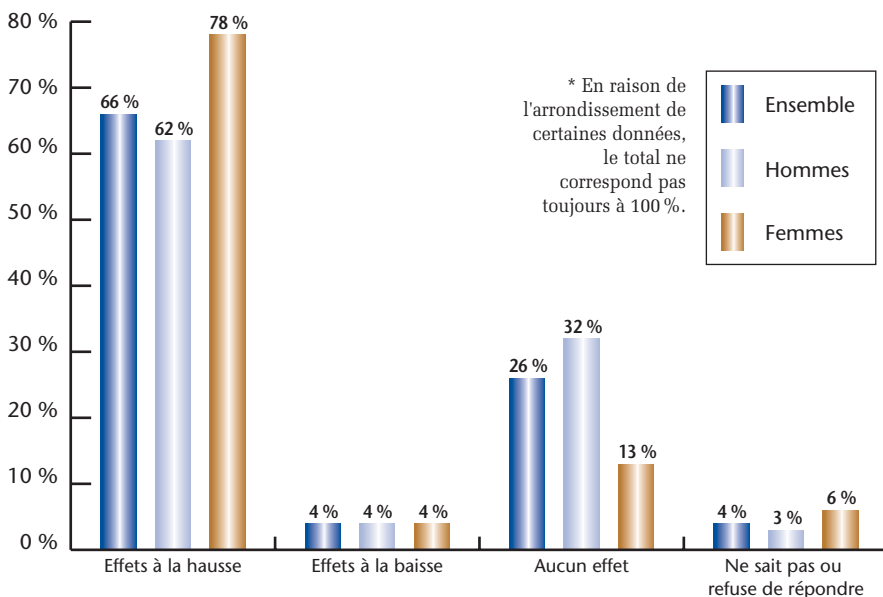
Dans l'article *Faites surgir le Spielberg qui dort en vous* (voir page 50), Stephen Denning, un spécialiste de la gestion des connaissances, souligne qu'il est actuellement à la mode de critiquer la valeur des logiciels de soutien à la communication. Par exemple, un *cartoon* du magazine *New Yorker* décrivait récemment une entrevue de recrutement se déroulant en enfer: «J'ai besoin d'une personne qui est versée dans l'art de la torture, souligne l'intervieweur à un candidat. Vous connaissez *PowerPoint*?»

Il est vrai que ces outils peuvent devenir des béquilles, voire, dans certains cas, des obstacles importants à la transmission des connaissances. À preuve, la commission indépendante chargée d'enquêter sur l'explosion de la navette Columbia concluait récemment: «Il est facile de comprendre comment [avant la catastrophe] un cadre supérieur de la NASA a pu lire la planche *PowerPoint* [décrivant les dommages causés à la navette par un morceau de mousse] sans se rendre compte qu'on y discutait d'une question de vie ou de mort<sup>2</sup>».

Les dirigeants québécois sont-ils prêts à se joindre au chœur de critiques? Si l'on se fie aux résultats de *Net-Leader 2003*, on peut penser que non. En effet, l'opinion qu'ont les cadres québécois de *PowerPoint* demeure relativement bonne. Ainsi, seulement 14% d'entre eux sont tout à fait d'accord avec l'idée que ce médium est actuellement surutilisé en entreprise.

Notons cependant que les femmes sont beaucoup moins friandes des présentations *PowerPoint* (40% croient que ces dernières sont surexploitées) que les hommes (28%). Soulignons également que certains types de cadres sont plus

GRAPHIQUE 4  
**Effets de l'apparition d'Internet sur le pouvoir de négociation des acheteurs, selon le sexe des dirigeants\***



amateurs de *Power-Point* que d'autres. Par exemple, il paraît plus risqué de se servir de cet instrument devant un vice-président aux communications ou aux relations publiques (44 % croient en sa sur-utilisation) que devant un responsable des finances (22 %).

### Négociations

Dans *Négociateur : tout un art!* (voir page 40), le professeur Gregory Kersten souligne que « négociateur par Internet ou de manière conventionnelle sont deux choses différentes ». Selon lui, en effet, il est clair que l'apparition de logiciels de soutien aux négociations ou celle d'encans électroniques comme eBay ou Free-markets peuvent avoir des effets sur le rapport de force existant entre acheteurs et vendeurs.

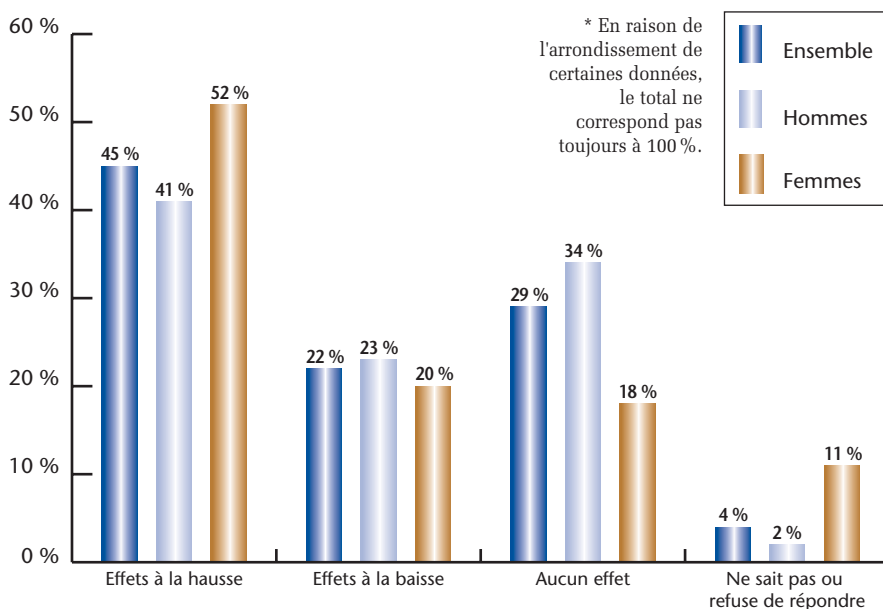
La plupart des dirigeants québécois pensent également que l'arrivée d'Internet a changé la donne en matière de négociation. Ainsi, comme l'illustre le graphique 4, deux leaders sur trois (66 %) croient qu'en facilitant l'obtention de renseignements sur les produits et les services disponibles sur le marché, la création du Web a eu pour effet d'augmenter le pouvoir de négociation des entreprises *acheteuses*.

On aurait cependant tort de croire qu'aux yeux des cadres sondés, les fournisseurs ont nécessairement perdu le gros bout du bâton, puisque leurs clients s'en sont emparé. En effet, seulement 22 % des dirigeants se disent d'avis qu'Internet a eu pour effet de réduire le pouvoir de négociation des entreprises *vendeuses*. En fait, 45 % des leaders du Québec estiment que ces dernières ont vu leur pouvoir de négociation s'accroître (voir graphique 5).

Aux yeux d'une part importante de dirigeants québécois, Internet n'est donc pas un jeu à somme nulle<sup>3</sup> : si son utilisation peut permettre aux acheteurs de mieux se positionner lors d'une négociation, elle peut aussi aider les fournisseurs à faire de même.

GRAPHIQUE 5

### Effets de l'apparition d'Internet sur le pouvoir de négociation des vendeurs, selon le sexe des dirigeants\*



Par ailleurs, Gregory Kersten avance que négocier par Internet comporte des risques particuliers. Ainsi, selon lui, il est indéniable que « l'absence de signaux comme un geste ou une expression du visage encourage la spéculation, laquelle à son tour provoque l'incompréhension et rend la gestion des conflits en ligne difficile ».

Les cadres québécois semblent majoritairement craindre que ce genre de problèmes ne survienne. À preuve, 55 % d'entre eux considèrent qu'il est inapproprié d'utiliser le courriel au moment de négocier un changement de prix ou de conditions avec un fournisseur (voir graphique 6, page 36). Cependant, les grands utilisateurs d'Internet (plus de 10 heures par semaine) ont, encore une fois, une opinion qui diffère grandement de celle des autres leaders : 60 % trouvent en effet qu'il est approprié de recourir à la messagerie électronique à des fins de renégociation.

Toutefois, dans d'autres circonstances délicates, l'utilisation du courriel paraît taboue aux yeux des dirigeants québécois. Ainsi, 95 % des cadres sondés considèrent qu'il est tout à fait inapproprié de se servir du courriel pour apprendre à un employé qu'il subira une diminution de salaire (voir graphique 6) ou encore pour discuter d'une grave erreur qu'il a commise (89 %).

Mais de là à penser que le courriel pourra fonctionner dans le cas de *bonnes* nouvelles, il y a un pas à ne pas franchir : seulement 1 % des dirigeants considèrent en effet très approprié d'utiliser le courriel pour annoncer à un employé une augmentation de salaire prochaine !

**Éthique**

Le milliardaire Warren Buffett rapporte qu'il a déjà entendu quelqu'un dire : « Assurez-vous toujours que les personnes que vous embauchez ont les trois qualités suivantes : l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Si elles n'ont pas la première, les deux autres vous seront mortelles. Par conséquent, si vous recrutez un candidat peu intègre, assurez-vous qu'il soit stupide et paresseux ! »

Le milliardaire d'Omaha aurait aussi pu ajouter, pour tenir compte de la présence croissante des technologies de l'information dans les organisations :

- Assurez-vous de posséder une politique écrite sur ce que cette recrue pourra faire d'Internet et
- Veillez à vous protéger contre la possibilité qu'elle se serve des TI de manière inappropriée.

Les entreprises québécoises suivent-elles ces deux conseils, qui sont susceptibles de renforcer l'adoption de comportements éthiques par les employés ?

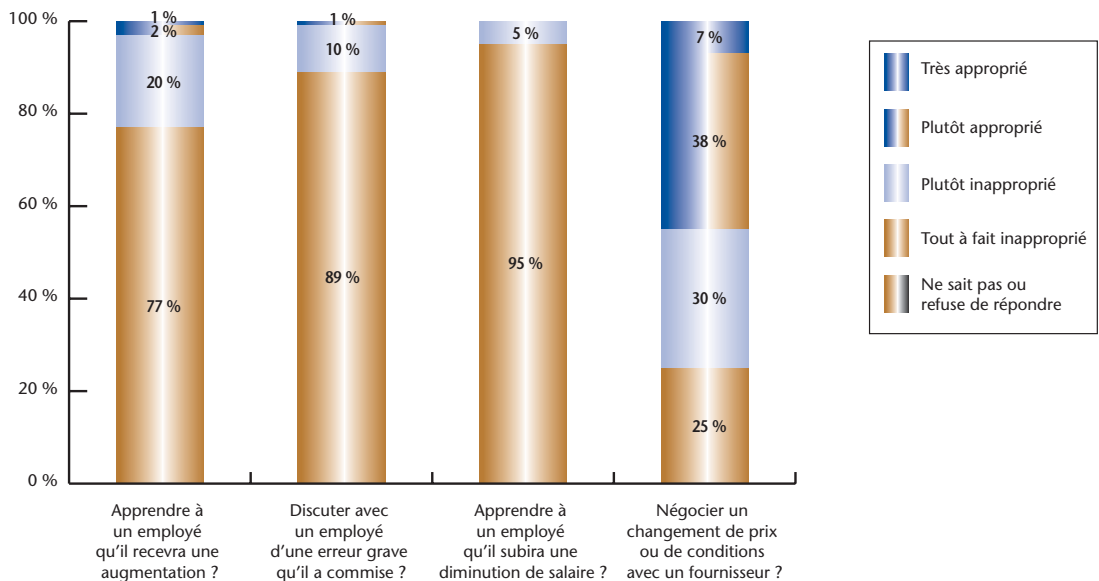
Pour ce qui est du premier conseil, le sondage révèle que 83 % des organisations québécoises auraient actuellement une politique officielle relative à l'utilisation des TI par leur personnel (voir graphique 7). En ce qui a trait au second, les résultats sont nettement moins réconfortants. En effet, seulement 4 % des dirigeants sondés considèrent que les entreprises sont actuellement très bien protégées contre d'éventuelles manipulations inappropriées de leur équipement informatique.

Comme le montre le graphique 8, la situation semble moins préoccuper les cadres des organisations québécoises les plus importantes du classement des *AFFAIRES* (les entreprises classées entre le premier et le 100<sup>e</sup> rang) que les leaders des plus petites organisations (par exemple, celles situées entre la 401<sup>e</sup> et la 500<sup>e</sup> position) : 66 % des premiers croient que les entreprises sont bien à l'abri des abus technologiques par rapport à seulement 41 % des seconds.

**Apprentissage**

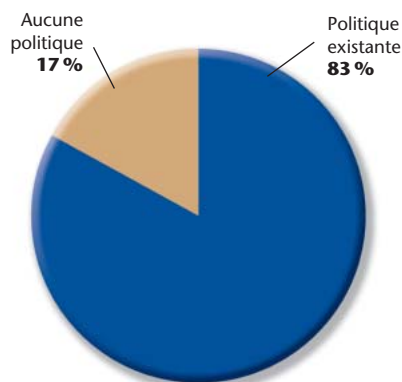
« Il n'est pas toujours facile pour les dirigeants, particulièrement pour ceux qui en savent moins long sur les ordinateurs que leurs enfants, d'apprendre tout ce qu'il y a à savoir sur les affaires électroniques. » L'arrogance et le conservatisme de certains, relève *Industry Week*, les empêchent carrément de se lancer à l'eau. D'autres, par contre, montrent beaucoup de bonne

GRAPHIQUE 6  
Le courriel est-il un moyen approprié pour...



GRAPHIQUE 7

**Proportion des entreprises dotées d'une politique écrite établissant ce que le personnel peut faire d'Internet au travail**



volonté et cherchent sans cesse à parfaire leurs connaissances.

Vers quelles sources d'information les dirigeants désireux de devenir de véritables *e-Leaders* se tournent-ils le plus souvent ? À ce chapitre, l'enquête dévoile que 42 % des cadres québécois se renseignent sur ce qui peut se faire ou sur ce qui existe en matière de TI en consultant les hauts responsables technologiques de leur organisation (voir graphique 9, page 38).

La deuxième tactique la plus utilisée par les dirigeants sondés par le CEFRIO consiste à

consulter des livres et des magazines spécialisés en informatique (24 %), une façon de faire qui semble toutefois plus propre aux hommes (29 %) qu'aux femmes (14 %).

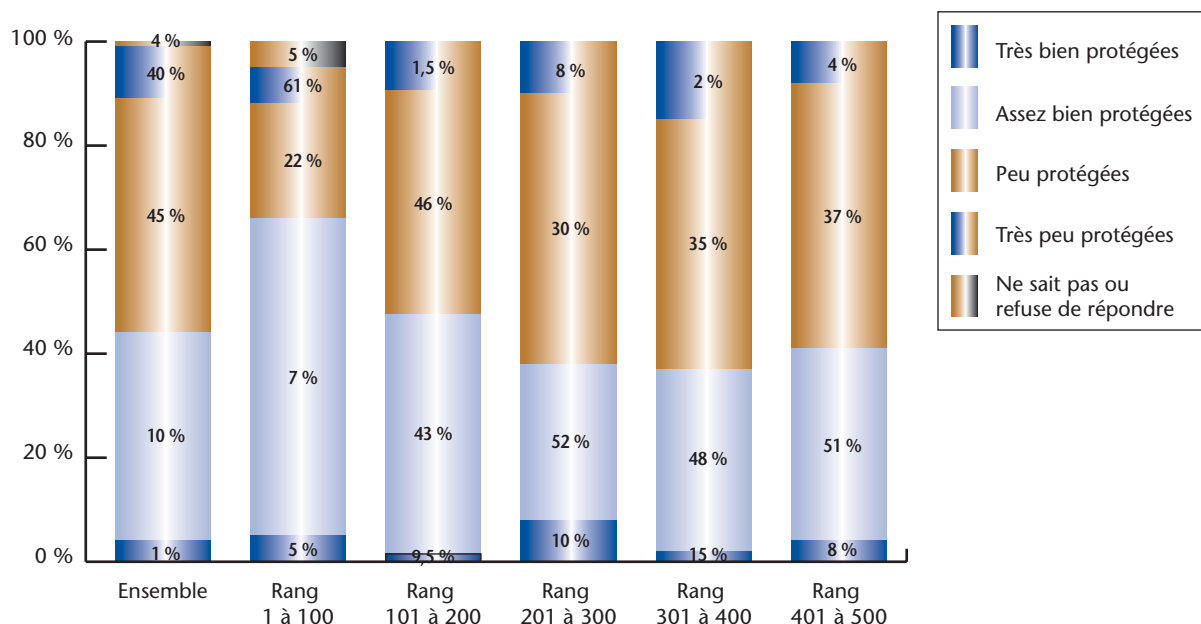
Enfin, un peu moins d'un dirigeant sur quatre (23 %) n'hésite pas à se tourner vers ses pairs pour en apprendre plus sur les TI, Internet et les affaires électroniques. Les autres voies d'apprentissage – consultation de fournisseurs ou d'experts-conseils, lecture d'ouvrages généraux, fréquentation des salles de cours, recherches auprès d'associations professionnelles, visite de sites gouvernementaux, etc. – sont relativement peu populaires. Aucune n'est empruntée par plus de 8 % des dirigeants.

Nous venons de voir de quelles manières les cadres préfèrent acquérir des connaissances spécifiques sur les technologies de l'information. Mais que pensent-ils des TI comme moyens d'acquisition d'une expertise et de savoirs non informatiques ? Par exemple, quelle opinion ont-ils des techniques d'apprentissage en ligne (*e-learning*) comme outils de perfectionnement de leurs habiletés de stratège, de négociateur ou de communicateur ?

Comme le montre le graphique 10 en page 38, une majorité de dirigeants doute carrément

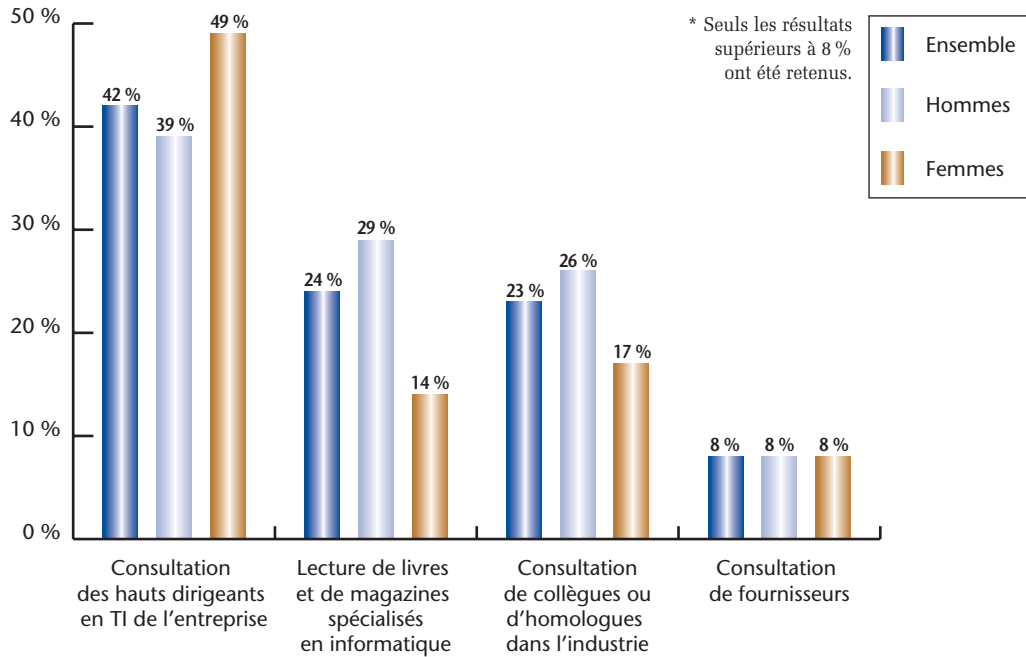
GRAPHIQUE 8

**Niveau de protection des entreprises contre la probabilité que leur personnel se serve de leurs technologies de manière inappropriée, selon la perception des dirigeants et le classement de leur organisation**



GRAPHIQUE 9

**Stratégies de cueillette d'information sur les TI utilisées par les dirigeants, selon le sexe\***



de l'efficacité des TI. En effet, 51 % des leaders sondés croient que le *e-learning* est moins efficace que les techniques traditionnelles pour enseigner aux dirigeants.

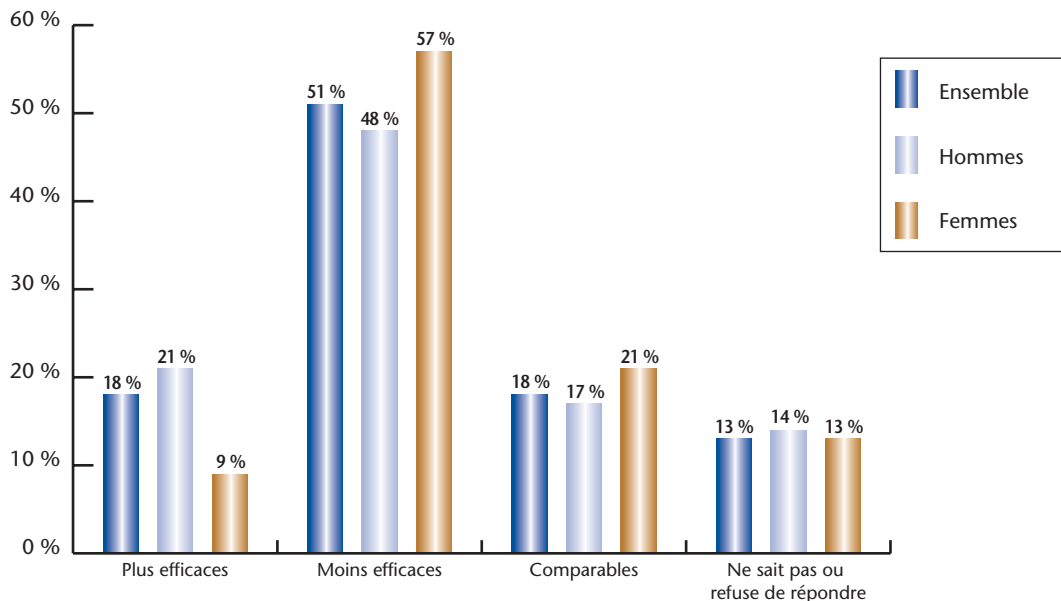
S'il faut en croire NetLeader 2003, le problème se situe cependant moins du côté de l'élève que de la méthode. À preuve, 55 % des cadres sondés croient que le *e-learning* est moins efficace pour enseigner aux non-cadres que

les techniques de formation classiques (voir graphique 11).

**Affaires électroniques : le climat se réchauffe**  
 Dans cet article, le lecteur aura pris connaissance de différentes statistiques relatives au lien existant, aux yeux des dirigeants québécois, entre TI et aptitudes en gestion. Que doit-on penser, de manière générale, des données recueillies ?

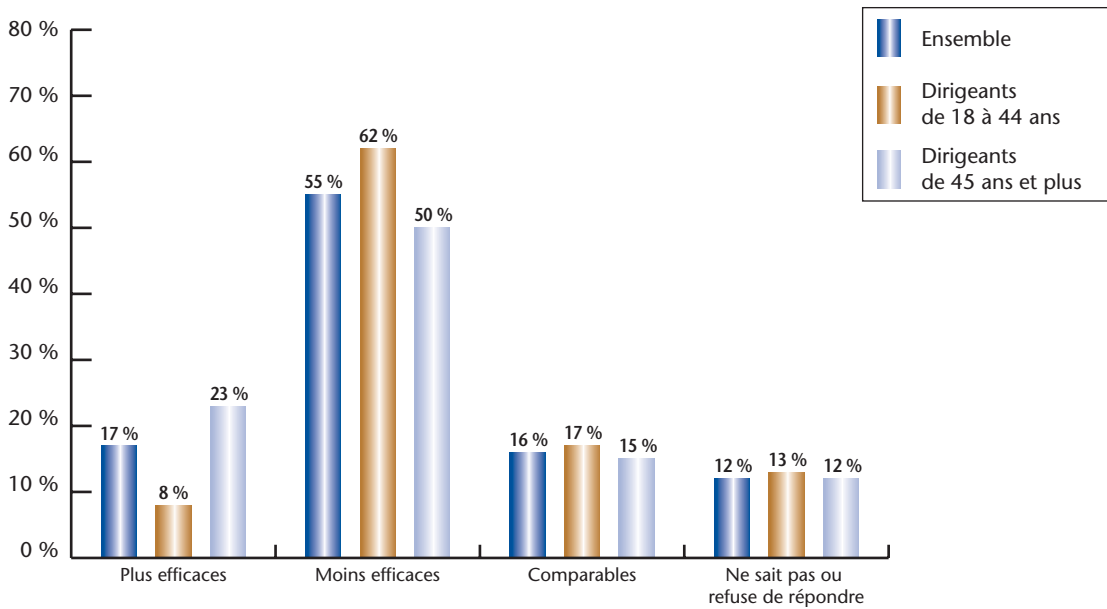
GRAPHIQUE 10

**Efficacité perçue des techniques d'apprentissage en ligne (*e-learning*) par rapport aux techniques traditionnelles, pour enseigner aux dirigeants (selon le sexe)**



GRAPHIQUE 11

**Efficacité perçue des techniques d'apprentissage en ligne (e-learning) par rapport aux techniques traditionnelles, pour enseigner au personnel non cadre (selon l'âge)**



D'une part, il ne fait aucun doute que l'attitude des dirigeants face aux technologies demeure généralement positive. Dans au moins un cas – celui de la perception des répondants quant au rendement du capital investi (RCI) des projets en TI –, leur opinion paraît même s'être réchauffée substantiellement au cours de la dernière année.

D'autre part, il est évident qu'aux yeux des dirigeants du Québec, les TI sont peut-être importantes mais n'ont pas tout amélioré, voire modifié. Les réponses majoritairement négatives données à des questions telles « Le courriel est-il un outil approprié pour...? », de même que les réactions modérées suscitées par des questions comme « Est-il important de tenir compte des possibilités offertes par les TI avant d'élaborer la stratégie d'affaires d'une entreprise? » le démontrent bien.

En fait, NetLeader 2003 révèle que la plupart des dirigeants québécois seraient sans doute d'accord avec l'affirmation de la professeure Mihaela Firsirotu: oui, « IT does matter », mais prenons garde: la grande majorité des règles qui prévalaient hier sont encore valables aujourd'hui! ■

<sup>2</sup> John SCHWARTZ. « The Level of Discourse Continues to Slide », *New York Times*, 28 septembre 2003, <http://www.nytimes.com/2003/09/28/weekinreview/28SCHW.html>.

<sup>3</sup> Dans un jeu à somme nulle, ce qui est perdu par l'un est nécessairement gagné par l'autre.

### Renseignements méthodologiques

Les données de cet article proviennent d'un sondage exclusif réalisé par Léger Marketing pour le compte du CEFRIO du 29 juillet au 12 septembre 2003. Au total, 272 entretiens téléphoniques ont été effectués auprès de gestionnaires dirigeant les destinées des 500 plus grandes entreprises du Québec, selon la liste dressée annuellement par l'hebdomadaire *Les AFFAIRES* (édition hors série, 2003). Seulement un répondant par entreprise a été sélectionné pour cette enquête. Les sondeurs ont d'abord demandé à parler au président de la société; lorsque cette personne n'était pas disponible, ils ont cherché à interroger, dans l'ordre: le responsable des finances, le responsable du développement des affaires, le responsable des ressources humaines et, finalement, le responsable des communications.

Pour une population de 519 répondants admissibles et un échantillon de 272 hauts dirigeants, la marge d'erreur de ce sondage s'établit donc à  $\pm 4,1\%$ , 19 fois sur 20.

La réalisation de l'enquête NetLeader a été rendue possible grâce au soutien financier de la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur l'aventure de Netflix, voir l'excellent article de Christopher Null, « How Netflix is Fixing Hollywood », *Business 2.0*, juillet 2003, p. 41-43.



En plus de diriger le campus européen de Thunderbird, la meilleure institution américaine dans le domaine du commerce international selon le classement du *Wall Street Journal*, Yahia Zoubir y enseigne les négociations interculturelles. Rédacteur en chef de la *Thunderbird International Business Review*, il remplit fréquemment la fonction d'expert-conseil en négociation auprès de multinationales comme Honeywell, Motorola et Boeing.

## Négociateur : tout un art !

« L'être humain négocie chaque fois qu'il cherche à obtenir la collaboration des autres pour atteindre ses objectifs », pouvait-on lire récemment dans *The Economist*. Selon cette définition, tout dirigeant passe donc le plus clair de son temps à négocier. Mais qu'est-ce qui distingue les bons négociateurs des mauvais ? Pour le savoir, le CEFRIO s'est notamment entretenu avec Yahia Zoubir, professeur à l'American Graduate School of International Management (Thunderbird), et Gregory Kersten, professeur à l'Université Concordia.

---

PAR RAYMOND MORIN ET RÉJEAN ROY

---

Sam Goldwyn, le grand patron des studios de cinéma MGM, négociait un jour un contrat avec un acteur connu. « Je veux 1 500 dollars par semaine », réclama ce dernier. « Tu ne veux pas 1 500 dollars, rétorqua Sam Goldwyn, tu veux 1 200 dollars. Et tu auras 1 000 dollars ! »

Comme cet exemple l'illustre, en affaires, il arrive parfois que le rapport de force soit si déséquilibré en faveur de l'acheteur que ce dernier est en mesure d'imposer son point de vue. Cependant, qu'il s'agisse d'établir les modalités d'un partenariat stratégique, d'un achat de fournitures ou d'une embauche, il y a habituellement place à la négociation. Mais qu'est-ce qui distingue les négociateurs habiles des moins doués ?

### Attitude et préparation

Selon Leigh Thompson, professeure en résolution de conflits à la Kellogg School of Management, les bons négociateurs se démarquent tout d'abord par leur attitude. D'une part, ils sont souples : conscients qu'en matière de négociation, *one size does not fit all* (tout ne convient pas à tout le monde), ils sont prêts à changer d'approche selon les circonstances. « Chaque négociation est unique, souligne-t-elle. Par conséquent, le style qui fonctionne le lundi mène parfois à l'échec le mardi. »

D'autre part, les dirigeants performants savent bien qu'en matière de négociation, on ne gagne pas nécessairement *aux dépens* de l'autre. « De nombreux gestionnaires arrivent en classe convaincus qu'il faut être dur pour obtenir la meilleure entente possible, affirme Yahia Zoubir. Il faut les débarrasser de ce genre d'idées pour les aider à connaître le succès, leur faire comprendre que l'enjeu est moins de vaincre un ennemi supposé que de faire preuve de créativité et d'augmenter la taille de la tarte. »

Évidemment, avoir la bonne attitude ne suffit pas à un négociateur pour réussir. Il lui faudra également se préparer activement.

Ainsi, le bon négociateur veillera à définir les attentes de son organisation avec précision. Par exemple, lors de l'achat de composantes stratégiques, il n'arrêtera pas seulement le prix souhaité : il établira ses préférences en matière de qualité, de délais de livraison, de conditions de paiement, de politique de retours, etc. Et il précisera la valeur, à ses yeux, de chaque combinaison d'attributs. Malheureusement, l'importance de cette étape préliminaire est le plus souvent négligée par les négociateurs. « Même par les plus chevronnés d'entre eux », déplore Gregory Kersten.

Dans une veine similaire, les bons négociateurs tâcheront *a priori* de cerner les intérêts de leurs interlocuteurs pour trouver des solutions susceptibles de leur convenir. Toute négociation met en présence des joueurs désireux de trouver un terrain d'entente. « Malheureusement, une des principales lacunes observées chez les dirigeants, c'est le manque de temps consacré à l'écoute de l'autre », relève Guy Cabana, auteur de *Les 10 secrets du négociateur efficace*<sup>1</sup>. « Sans écoute, surenchérit Yahia Zoubir, comment les dirigeants pourront-ils déterminer les besoins de l'autre ? »

**Gregory Kersten est responsable de la Chaire Paul Desmarais/Power Corporation à l'École de gestion de l'Université d'Ottawa. Il enseigne aussi à la John Molson School of Business de l'Université Concordia (Department of Decision Sciences and MIS). Ces sept dernières années, il a reçu plus de six millions de dollars en subventions pour ses travaux de recherche sur les négociations électroniques. Le logiciel d'aide à la négociation *Inspire* est le fruit de ses recherches. À ce jour, cet outil non commercial a été utilisé dans quelque 60 pays à des fins de formation.**

De plus en plus, se préparer activement signifiera aussi que les dirigeants devront être prêts à faire face à deux phénomènes : la mondialisation de l'économie et la montée des technologies. Examinons-les tour à tour.

#### « Well, when do we sign ? »

Mondialisation oblige, les dirigeants doivent de plus en plus se préparer à négocier avec des partenaires appartenant à d'autres cultures. Ces pourparlers sont plus complexes que les négociations habituelles. En effet, Québécois, Américains, Français, Japonais ou autres n'abordent pas le processus de négociation dans le même état d'esprit et à l'aide des mêmes stratégies.

Par exemple, Yahia Zoubir relève que les Américains vont généralement droit au but lors de négociations commerciales. Du point de vue de la plupart d'entre eux, « le fait qu'une personne soit aimable n'a rien à voir avec la désirabilité de son produit ». Cela ne signifie pas que l'amitié soit un

sentiment sans importance aux États-Unis, mais que, pour les dirigeants américains, « la relation pourra éventuellement être approfondie plus tard, quand on saura que cela en vaut la peine financièrement ». En contrepartie, les Asiatiques cherchent d'abord à savoir s'ils peuvent se fier à leur partenaire. À leurs yeux, les gens fiables sont plus rares que les bons produits ou les occasions de faire de l'argent.

Comment le dirigeant désireux de négocier avec un étranger pourra-t-il éviter les écueils placés



Photo : Yves Lacombe

sur sa route ? Bien évidemment, en se renseignant sur le pays et sur la culture de son partenaire. « En premier lieu, note Yahia Zoubir, ces recherches lui permettront de cerner les coutumes de ses interlocuteurs et de s'y conformer. »

Évident ? Peut-être, mais il vaut toujours la peine de le rappeler, pense Yahia Zoubir. « Je me souviens encore de ce dirigeant québécois engagé dans des pourparlers d'importance en Algérie. À peine venait-il de rencontrer son vis-à-vis, le grand patron d'une entreprise de production de semoule, qu'il se mit à le tutoyer... Le scandale faillit tout faire rater ! »

Cependant, il ne suffit pas de se conformer à l'étiquette. Les dirigeants doivent aller plus loin et chercher à comprendre de quelle manière les décisions se prennent chez leur partenaire éventuel. Plus précisément, ils doivent d'abord chercher à déterminer quels acteurs principaux et secondaires jouent un rôle dans la négociation. Par exemple, les Nord-Américains sont souvent



Charles Hampden-Turner et Alfons Trompenaars dans *The Seven Cultures of Capitalism*<sup>3</sup>, tous les Américains ne vont pas droit au but lorsqu'ils négocient : « Certains *primitifs* du Sud des États-Unis insistent encore pour parler de pêche avant de décider d'acheter ou pas auprès d'un fournisseur... Ce qui pourrait expliquer que les Japonais préfèrent y installer leurs usines. »

surpris de constater qu'en Chine, les équipes de négociation incluent généralement des représentants du parti, même dans le cas d'entreprises soi-disant « privées ».

Ensuite, tout négociateur doit tâcher de déterminer qui, chez le vis-à-vis, décidera quoi. La réponse n'est pas toujours claire. Par exemple, en Allemagne, il ne suffit pas de s'entendre avec la direction d'une entreprise pour conclure un partenariat important ; celui-ci, avance James Sebenius<sup>2</sup>, professeur à l'Université Harvard, peut aussi bien être bloqué par les travailleurs que par un comité de supervision composé, pour moitié, de représentants élus par ces derniers.

Certains chercheurs, comme Gregory Kersten, incluent les sites ou les logiciels de vente aux enchères dans la catégorie « outils de négociation électronique ». Cependant, il existe au moins une différence entre ces sites ou logiciels et des technologies comme le courriel ou *Inspire* : eBay et les instruments du même genre conviennent bien lorsqu'il s'agit de négocier le prix de produits ou de services hautement standardisés dont l'importance, pour l'acheteur, est relativement peu stratégique ; quand il s'agit d'acheter ou de vendre des produits ou des services complexes ou sur mesure dont le prix n'est qu'un élément parmi d'autres, les encans sont nettement moins appropriés.

« Cela dit, note Yahia Zoubir, en matière de négociation comme ailleurs, l'étiquetage ou le *profilage* a ses limites. Il ne faut pas oublier que l'on ne négocie *jamais* avec une communauté ou avec une entreprise. On négocie *toujours* avec un homme, ou avec une femme, donné. »

Par exemple, tous les Égyptiens ne sont pas musulmans. Tous les Français ne cherchent pas à s'entendre en priorité sur les principes (certains, formés aux États-Unis, se préoccupent d'abord des détails). Et, comme le soulignent avec ironie

Lors de négociations internationales, gardez en tête que, selon les recherches :

- certains (p. ex. : les Sud-Américains) attachent beaucoup plus d'importance au non-dit que d'autres (p. ex. : les Allemands) ;
- certains (p. ex. : les Suisses) s'attendent à des résultats plus concluants et à des débats plus houleux que d'autres (p. ex. : les Finlandais) ;
- certains (p. ex. : les Français et les Japonais) anticipent qu'ils pourront rouvrir un contrat lorsque la situation de départ aura changé ;
- certains (p. ex. : les Italiens) considèrent que produit et producteur ne font qu'un, ce qui les rend particulièrement sensibles à la critique (les Hollandais, par contre, dissocient l'un et l'autre).

#### eBay, e-negotiations, écueils

Par ailleurs, les négociateurs doivent de plus en plus être en mesure d'employer les technologies de l'information à bon escient. En effet, que l'on parle d'encans électroniques comme eBay, d'outils de communication électronique comme le courriel, de logiciels d'aide à la négociation comme *Inspire* – une application mise au point à l'Université Concordia –, ou de modules de négociation électronique comme ceux qui sont livrés avec certains progiciels de gestion intégrée (ERP), les TI jouent un rôle grandissant dans le processus de négociation entre partenaires.

« Négocier par Internet et négocier de manière conventionnelle sont toutefois deux choses différentes », prévient Gregory Kersten.

Premièrement, la personne qui négocie par courriel a souvent plus de temps pour réagir à une offre ou pour articuler une contre-offre que celle qui discute par téléphone ou en personne. De plus, sur Internet, le risque que l'attention du négociateur soit distraite diminue. « S'ils sont fatigués, les participants peuvent se permettre d'attendre avant d'analyser une proposition, note Gregory Kersten. Il n'ont pas non plus à jouer un rôle devant les autres. »

Deuxièmement, les négociateurs assistés de logiciels de négociation spécialisés sont davantage en mesure d'évaluer le niveau d'adéquation existant entre leurs attentes et l'offre déposée. Par exemple, *Inspire* produit automatiquement un graphique retraçant l'évolution des pourparlers. En s'en servant, le négociateur peut, par exemple, constater qu'une offre à première vue insuffisante le rapproche, en fait, de l'objectif qu'il avait formulé au départ.

Troisièmement, négocier en ligne permet fréquemment aux participants de jouer un rôle qu'ils ne pourraient pas – ou n'oseraient pas – assumer par téléphone ou face à face. « Par exemple, une personne souple de nature se sentira souvent plus à l'aise d'être ferme sur Internet qu'elle ne le serait en temps normal », note Gregory Kersten. Par courriel, il est aussi possible à un négociateur solo de prétendre qu'il négocie en équipe et que, par conséquent, sa position est relativement inflexible. Certaines femmes apprécient aussi que l'inforoute leur donne la possibilité de se faire passer pour des hommes. La tactique rapporte : « Elles trouvent souvent la communication plus facile de cette manière », remarque Gregory Kersten.

Enfin, les études ont démontré que les parties formulent des propositions nettement plus nombreuses et plus riches par courriel que lors de négociations traditionnelles. Par exemple, lors d'une expérience menée au Kellogg Management Institute, les participants à une négociation sur Internet ont échangé 12 fois plus d'offres et de contre-offres complexes – c'est-à-dire d'offres ou de contre-offres abordant plusieurs points à la fois – que ceux qui prenaient part à des tractations traditionnelles. Cela tient notamment au fait qu'il est plus difficile de véhiculer de l'information en personne ou au téléphone que par écrit. Cela s'explique également par le fait que l'on ne peut pas parler longtemps de manière ininterrompue.

Cependant, il est clair que négocier par Internet comporte également des risques. « En tout premier lieu, il est indéniable, note Gregory Kersten, que l'absence de signaux comme un geste ou une expression du visage encourage la spéculation, qui à son tour entraîne l'incompréhension. Ceci rend la gestion des conflits en ligne difficile. » Comme beaucoup en ont déjà fait l'expérience, lors d'échanges sur Internet, une méprise qu'il serait facile de corriger verbalement peut rapidement se transformer en obstacle insurmontable à la négociation.

## Internet aplanit-il les différences culturelles ?

Selon les travaux de Gregory Kersten, Internet ne change rien aux différences culturelles<sup>4</sup>. Par exemple, une expérience internationale menée en 1999 a révélé que lorsqu'ils utilisent *Inspire*, les Autrichiens envoient moins d'offres détaillées<sup>5</sup> que les Finlandais. Par ailleurs, quand ils se servent du logiciel, les Suisses se comportent plus amicalement que les Équatoriens.

Il est cependant possible de diminuer nettement le risque qu'une négociation électronique achoppe. Selon une étude<sup>6</sup> menée par Janice Nadler, professeur à la Faculté de droit de l'Université Northwestern, un simple coup de téléphone à l'autre partie, avant d'entamer des pourparlers par Internet, pourra permettre aux participants de bâtir les liens interpersonnels de base qui les protégeront de la catastrophe.

Cet entretien téléphonique n'a pas à être long. En effet, lors de l'expérience réalisée par Janice Nadler, les négociateurs par Internet qui avaient échangé cinq à dix minutes de banalités avant de passer aux choses sérieuses étaient *quatre fois plus susceptibles* de s'entendre que les négociateurs privés de cette possibilité. Ils en sont aussi venus à des ententes plus satisfaisantes.

Mais évidemment, Internet n'a pas tout changé. Comme le souligne Claude Chellich, vice-président de l'International University de Genève, que l'on parle de négociations électroniques ou autres, « il faut planifier, se préparer, patienter, chercher à comprendre l'autre partie et ses besoins, et développer le pouvoir de persuasion requis ».

Sauf peut-être, évidemment, quand on a le gros bout du bâton ou, comme Samuel Goldwyn, *tout* le bâton. ■

1 Québecor, 2001.

2 Voir « The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations », *Harvard Business Review*, mars 2002, p. 4-12.

3 Doubleday, 1993.

4 Voir Kersten, Gregory, Sabine Köszegi et Rudolf Vetschera (1999), *Cultural Influences in Anonymous Business Negotiations*, <http://interneg.org/interneg/research/papers/1999/07.pdf>.

5 C'est-à-dire d'offres chiffrées accompagnées de messages explicatifs.

6 Voir [http://www1.kellogg.nwu.edu/wps/SelectDocument.asp?dept\\_id=DRRC](http://www1.kellogg.nwu.edu/wps/SelectDocument.asp?dept_id=DRRC).



Coauteur du best-seller *The Set-up-to-fail Syndrome*, publié l'an dernier par la Harvard Business School<sup>1</sup>, Jean-François Manzoni est professeur associé en management à l'INSEAD (Fontainebleau, France). Il a également fait escale à HEC Montréal.

## Tirer le meilleur de ses employés

Comment tire-t-on le plein potentiel de ses employés ? Comment les amener à se surpasser sans trop faire pression sur eux ou encore étouffer leurs talents ? Doit-on s'y prendre de la même façon avec les plus doués et avec les moins performants ? Pour discuter de ces questions, le CEFRIO a rencontré deux spécialistes en la matière : le Français Jean-François Manzoni et le Québécois Rémi Tremblay.

PAR DANIELLE STANTON ET LIETTE D'AMOURS

### Le syndrome de l'échec provoqué

Entrevue avec Jean-François Manzoni, INSEAD

On connaissait l'effet Pygmalion, ce phénomène selon lequel une personne prend plaisir à répondre aux plus grandes attentes de son maître, mentor, professeur ou patron. On ne soupçonnait toutefois pas que l'effet contraire existait aussi. Il a pour nom « syndrome de l'échec provoqué » (en anglais *Set-up-to-fail Syndrome*). Jean-François Manzoni nous révèle la nature du *malaise* qu'il a récemment mis au jour.

« Vous sentez que votre supérieur attend peu de vous, vous devez vous battre constamment avec les mauvaises perceptions que l'on a de vous : voilà le terreau idéal pour que, subrepticement, s'installe en vous le syndrome de l'échec provoqué. Graduellement, vous répondrez de moins en moins aux attentes de votre patron, attentes qui, à leur tour, diminueront... Ça y est ! Vous voilà maintenant entré dans la spirale qui vous conduira tout droit à l'inefficacité, à la non-performance et à l'échec. »

Quel est l'élément déclencheur ? Des premières impressions erronées pavent la voie royale

qui conduira à l'apparition du syndrome de l'échec provoqué. Fondée sur dix ans de recherche, la thèse élaborée par Jean-François Manzoni, avec la collaboration de son collègue Jean-Louis Barsoux, met en évidence le danger d'étiqueter un employé en se basant sur sa performance passée.

« Le point de départ est parfois un événement négatif de plus ou moins grande importance, déclare Jean-François Manzoni : un employé perd un client, ne respecte pas une date de tombée ou n'atteint pas le résultat escompté. Mais souvent, cet élément déclencheur est beaucoup plus diffus : par exemple, un employé arrive dans une nouvelle division avec une recommandation vague de son ancien patron qui ne le connaissait pas vraiment. »

Et comment le syndrome prend-il racine ? « En nous basant sur les discussions que nous avons eues avec des centaines de patrons, nous avons établi que la plupart d'entre eux semblent interagir de façon similaire avec leurs collaborateurs moins performants (cadres intermédiaires, chefs d'équipe, employés). Au moment de leur confier des tâches, par exemple, ils leur expliquent non seulement ce qui doit être fait et pourquoi, mais ils leur fournissent aussi des indications précises quant à la manière

**Rémi Tremblay est président de Adecco Canada, la plus importante entreprise professionnelle de recrutement et de placement de personnel au Canada (11 000 employés). En mars dernier, la Chambre de commerce française au Canada et PricewaterhouseCoopers lui décernaient le titre de Personnalité d'affaires Canada – France 2003 dans la catégorie Relève.**



Photo : Yves Lacombe

d'effectuer le travail. Ils ont ensuite tendance à contrôler leurs actes, à évaluer leur travail de manière plus systématique, dans le but de déterminer plus tôt les difficultés éprouvées et ainsi, de participer à leur résolution. Beaucoup de patrons expliquent également qu'en cas de désaccord, ils ont davantage tendance à imposer leurs idées à leurs collaborateurs moins performants qu'à leurs meilleurs éléments. Malheureusement, cette participation accrue du patron produit un effet diamétralement opposé à celui escompté. »

### La spirale de l'échec

En effet, comme le rappelle Jean-François Manzoni : « La surveillance et le contrôle mi-

nent la motivation. Le gestionnaire ou l'employé moins performant se sent surveillé, *surgéré*; il reçoit le message que le patron doute de ses capacités. Dans les faits, il perd graduellement confiance en lui et en son supérieur. Il apprend à fuir les contacts, propose de moins en moins d'idées, et en vient à adopter une attitude passive et résignée face à son travail. »

Ce comportement serait même renforcé, voire conforté par les patrons. Jean-François Manzoni précise : « Le comportement des dirigeants conditionne en quelque sorte le comportement des employés moins performants et ce, de façon presque automatique. Ces derniers sont pratiquement pris dans un

## Gare aux dérapages !

Patron et employé doivent avoir une conversation ouverte et sincère pour corriger les problèmes éprouvés et éviter de mettre en échec leur collaboration. Malheureusement, il est fréquent que ce genre de discussion dérape.

Dans son ouvrage, Jean-François Manzoni décrit, par exemple, un échange qui échappe totalement au contrôle du supérieur. Ce dernier croit qu'une de ses employés fait de l'excellent travail, mais il aimerait qu'elle travaille un peu plus vite, de manière à abattre plus de besogne. Il organise une rencontre à laquelle il arrive non préparé (il n'a pas de données sous la main en cas de contestation). En résumé, la conversation se déroule ainsi :

Le patron : « J'aimerais te parler de ton travail. Je pense que tu fais un travail fantastique sur le plan de la qualité, mais que sur celui de la

quantité, tu pourrais faire mieux. Si tu investissais un peu moins dans la qualité, tu pourrais travailler plus vite.

L'employée : Je ne comprends pas ce que tu me dis : je ne suis pas lente.

— Non, écoute, tu *es* lente. Il n'y a pas de doute là-dessus.

— Je ne comprends pas pourquoi tu me dis ça. Je respecte mes échéances, je fais de la bonne besogne...

— Bon, je vois que tu n'écoutes pas. Regarde, je te le dis, tu travailles len-te-ment.

— Vraiment, je ne vois...

— Écoute-moi : tu es tellement lente que tout le monde se fout de ta gueule dans ton dos. Est-ce assez clair, maintenant ? »

Certaines paroles ne s'effacent pas. Constatant que la conversation n'allait nulle part, le patron aurait dû battre en retraite, mieux se préparer et revenir à la charge plus tard.



observations de Jean-François Manzoni. « En général, la qualité de la relation patron-collaborateur est perceptible très tôt, la plupart du temps après une semaine de travail ensemble. Et une fois installé, le syndrome semble très difficile à déloger. En fait, de nombreuses études montrent qu'à partir du moment où le patron a commencé à douter de la motivation ou des capacités d'un collaborateur, il aura irrémédiablement tendance à observer ses gestes et même à retenir des détails qui confirment son jugement initial. »

étai : d'un côté, on leur reproche de ne pas prendre d'initiatives, de l'autre, on a tendance à ne leur confier que de petites tâches ou des responsabilités moindres. »

On peut croire que le syndrome de l'échec provoqué n'apparaît pas en un jour, qu'il met des semaines, voire des mois à s'installer. Rien n'est moins sûr, d'après les

### Pourquoi résiste-t-on au changement ?

La réponse semble dépendre du résistant ! Lorsqu'on pose la question à un patron, il donne des réponses comme : « Les travailleurs ont peur de l'incertitude », « Ils n'aiment pas prendre de risques », « Ils ne comprennent pas la vision de l'organisation », « Ils sont cyniques », « Ils ont peur de perdre au change », etc. « En fait, rien de bien flatteur pour eux », ironise Jean-François Manzoni.

Lorsqu'on demande à un patron ce qui l'a déjà amené à résister à un changement, sa réponse est cependant bien différente : « Le projet était mal conçu », « Le moment était mal choisi », « On s'attaquait au mauvais problème », etc.

Cet exemple, souligne le chercheur français, témoigne bien de l'existence d'un *a priori* important chez la plupart d'entre nous. Nous avons généralement tendance à expliquer le comportement des autres par leur caractère ou par leurs attitudes plutôt que par leur environnement. Avant d'étiqueter négativement un nouvel employé, il vaut donc mieux y penser à deux fois !

### Comment briser le cycle infernal ?

Pourquoi un leader devrait-il être préoccupé par le syndrome de l'échec provoqué ? Jean-François Manzoni est catégorique : « Parce que le temps et l'énergie déployés par un patron pour amener l'employé sur la route de l'excellence mobiliseront souvent l'ensemble de l'unité et pourront même contaminer l'environnement de travail. Le coût suprême peut être la démobilisation de l'équipe ou du moins, l'érosion de l'esprit de groupe. » L'expert rappelle avec justesse que plusieurs déraillements de carrière ont pris leur source dans de mauvaises relations entre patrons et employés.

La première condition pour s'attaquer au syndrome de l'échec provoqué réside principalement dans la prise de conscience. Un patron doit prendre acte du fait qu'une relation dysfonctionnelle comporte un coût, souvent très élevé. Il doit ensuite reconnaître sa part de responsabilité. Nous sommes ici à une étape cruciale, insiste Jean-François Manzoni. Il ne s'agit pas de tout bouleverser, mais plutôt de viser à ce que son comportement soit en parfaite cohérence avec ce que l'on souhaite produire.

« Ainsi, un grand pas a été réalisé lorsque le patron a reconnu qu'il y avait un problème, et qu'il pouvait en faire partie, précise Jean-François Manzoni. Pour vraiment changer la dynamique, il doit absolument envisager cette possibilité. Enfin, la troisième étape exige du temps et... de la sincérité. Le patron et le collaborateur doivent avoir une conversation ouverte et sincère au cours de laquelle

ils détermineront ensemble les symptômes qu'ils essaient de corriger, les causes, incluant les faiblesses du collaborateur et le comportement du supérieur, les mesures nécessaires pour corriger la trajectoire ainsi qu'un calendrier de réalisation.»

En fond de scène, une attitude conciliante doit accompagner les changements. Jean-François Manzoni rappelle qu'il est toujours plus facile de générer la performance chez une personne que de corriger la non-performance. « Quand vous rencontrez un employé pour la première fois, expliquez clairement vos objectifs et vos attentes, suscitez les questions et demandez-lui d'expliquer à son tour ses motivations et ses attentes.

« Sachez toujours reconnaître les choses bien faites, les bons coups, la bonne performance. Souvent, des patrons ne profitent pas des possibilités qu'ils ont de faire du renforcement positif. Ils attendent plutôt la coche mal taillée, la preuve qu'ils cherchent pour accentuer les contrôles sur l'employé soupçonné de non-performance. »

## L'éloge des faiblesses

Entrevue avec Rémi Tremblay, Adecco Canada

« **A**vant de tirer le meilleur de ses employés, il faut d'abord être capable de voir le meilleur de soi et bien se connaître, lance d'entrée de jeu Rémi Tremblay. Je rencontre tous les jours des leaders qui sont en train de se perdre dans cette course folle à la performance et à l'atteinte de résultats à court terme. Non seulement ils craquent sous la pression, mais ils ne savent plus quelles sont leurs propres valeurs. Et je ne parle pas de dirigeants faibles et incompetents, mais de gestionnaires réputés et épuisés. Comment peut-on alors reconnaître ses employés quand on ne sait même plus où on en est et qu'on n'a plus rien à donner? »

Selon cet expert, la seule solution pour sortir de cette impasse exige courage et humilité : il faut être capable de se voir tel que l'on est, avec ses forces et ses faiblesses. On ne peut pas exceller en tout. Si l'on applique cette règle pour soi, il y a de fortes chances pour que nos exigences deviennent également plus réalistes envers nos subalternes.

125  
ANNÉES

# Il ne suffit pas juste d'y penser.

L'Université de Montréal  
et ses établissements affiliés ont de  
grandes idées qui ne demandent  
qu'à être mises en marché.

Depuis 2 ans, nos recherches ont donné  
le jour à une vingtaine de licences et  
à 75 inventions qui sont en voie d'être  
commercialisées par Univalor.  
Vous cherchez de bonnes idées?  
Vous voulez prendre contact  
avec des chercheurs?

Appelez Univalor : 514-340-3243



Rémi Tremblay conseille également aux dirigeants d'arrêter de travailler sur leurs faiblesses. «Misez plutôt sur vos talents et entourez-vous de gens qui pourront combler vos carences. Par exemple, si vous n'êtes pas assez analytique, embauchez un bras droit cartésien, mais de grâce, continuez d'être un leader intuitif.» D'où vient cette obsession de vouloir faire d'un ailier droit naturel une défense ordinaire?

Dans la même veine, le président d'Adecco dénonce les entreprises qui, pour combler un poste, dressent une liste des 22 compétences requises. «Évidemment, elles ne trouvent jamais le candidat idéal. Elles se *satisfont* de quelqu'un qui possède la moitié de ces exigences et lui imposent une formation intensive pendant trois ans pour *combler ses carences*. Imaginez l'image qu'on projette alors à cet employé. Il n'est jamais à la hauteur!»

Par ignorance, par peur de perdre leur place ou encore par insécurité, bon nombre de dirigeants étouffent le talent de leurs em-

ployés. «Et le pire, c'est qu'ils s'infligent souvent le même traitement sans en être conscients. Nous avons été élevés dans une religion qui nous a imposé une fausse humilité. Résultat: la plupart des gens éprouvent de la difficulté à avoir une perception juste d'eux-mêmes. Nous avons tellement peur de nous prendre pour d'autres que nous n'arrivons pas à être nous-mêmes », déplore-t-il.

Ces leaders semblent d'ailleurs avoir oublié une règle d'or: on fait souvent très bien ce qui nous passionne, et à l'opposé, on escamote ce qui nous rebute. «Je ne crois pas qu'il existe des recettes pour mobiliser son personnel. Je suis toutefois convaincu qu'un leader inconscient du potentiel de ses employés ou pire encore, qui en doute, n'arrive pas à tirer le meilleur de ses troupes», conclut Rémi Tremblay. ■

<sup>1</sup> Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux, *The Set-up-to-fail Syndrome, How Good Managers Cause Great People to fail*, Harvard Business School Press, Boston 2002, 280 p.

## INVESTIR LÀ OÙ ÇA COMPTE !

croissance  
MAXIMISER LE POTENTIEL D'INNOVATION

performance  
COMPTER SUR UNE MAIN-D'ŒUVRE  
HAUTEMENT QUALIFIÉE ET POLYVALENTE

valorisation  
ACCROÎTRE LA CAPACITÉ DE RECHERCHE  
FORMER UNE RELÈVE COMPÉTENTE DE CHERCHEURS,  
GESTIONNAIRES, INGÉNIEURS, PROFESSIONNELS...

diffusion  
économique  
environnemental  
LES FONDS DE RECHERCHE,  
ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT  
DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE

www.fqrnt.gouv.qc.ca

www.fqrsc.gouv.qc.ca

Québec

Fonds de la recherche sur la nature et les technologies  
Fonds de la recherche sur la société et la culture

Partout où règne la compétition,

il y a les audacieux et les timides.



Osez. Soyez comme Tiger.

Tous les champions partagent le même désir de progresser, d'innover, de s'imposer. Nous aidons les entreprises les plus performantes à atteindre leurs objectifs. Pour en savoir plus, visitez notre site [accenture.ca](http://accenture.ca)

• Conseil • Technologies • Impartition

  
**accenture**  
*La haute performance. Réalisée.*



# Faites surgir le Spielberg qui dort en vous !

Pas une journée ne passe sans que vous ayez à persuader vos subalternes du bien-fondé d'un changement, à convaincre vos clients de la qualité de vos produits et vos partenaires, de la solidité de votre plan d'affaires, et ainsi de suite. Malheureusement, vos efforts en matière de communication sont souvent accueillis avec « cynisme, lassitude ou, même, fermeture totale<sup>1</sup> ». Le problème vient peut-être de votre approche. Pourquoi ne pas raconter une bonne histoire à votre auditoire ?

PAR RÉJEAN ROY

Un président d'entreprise faisait face à un problème épineux : le gros du budget annuel encore disponible devait-il aller à la création de nouveaux produits ou à l'amélioration et au soutien des produits existants ? Les ingénieurs préconisaient la première avenue et les responsables de produits, la seconde. De toute évidence, l'un des deux groupes allait être amèrement déçu...

Après réflexion, le PDG conclut qu'il était préférable d'affecter l'argent disponible aux produits existants. À ses yeux, les ingénieurs consacraient trop de ressources à la mise au point de nouvelles technologies. Mais comment faire passer ce message sans les décourager ou se les mettre à dos ?

Le président décida de raconter une histoire au personnel concerné : « Vous savez, commença-t-il, on dit souvent que "l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt". Mais voici un autre proverbe qui, bien que moins connu, est tout aussi valable : "La deuxième souris repart avec le fromage", car la première souris meurt toujours la tête écrasée. Pour notre survie, je préfère donc ne pas être le premier. Quand on est à la fine pointe de la technologie, les risques sont grands. Ainsi, je veux que notre entreprise dépense ses ressources intelligemment. Laissons donc les autres arriver au fromage en premier, puisque c'est celui qui passe en deuxième qui ramasse le magot ! »

Selon Annette Simmons, l'auteure de *The Story Factor*<sup>2</sup>, le court récit du PDG eut l'effet escompté : « Les ingénieurs se mirent à penser d'une nouvelle manière. Après tout, qui veut se faire écraser ? La plupart changèrent d'attitude : ils augmentèrent le temps consacré à soutenir les produits actuels de l'entreprise et diminuèrent celui affecté à la chasse aux nouvelles technologies. »

« Les histoires ne remplacent pas la pensée analytique. Elles la complètent toutefois en nous aidant à imaginer de nouveaux mondes et de nouvelles perspectives. »

– Stephen Denning

### Les histoires créent l'émotion

Voilà qui est intéressant, vous direz-vous peut-être, mais une bonne vieille directive ou une approche communicationnelle plus classique – par exemple, la préparation d'une présentation *PowerPoint* incluant plusieurs diapositives sur la situation de l'organisation, quelques bonnes statistiques, deux ou trois graphiques et maintes citations d'experts incontournables – n'aurait-elle pas pu entraîner le même changement ?

« Non, répond sans détour Annette Simmons. Si on ne modifie pas un comportement par la force, les travailleurs, et particulièrement les travailleurs du savoir, trouvent toujours des manières subtiles de résister à un ordre. D'ailleurs, on ne change pas non plus un comportement en se servant exclusivement d'arguments logiques. » Pourquoi ?

« Tout d'abord, soutient Robert McKee, un professeur de scénarisation réputé<sup>3</sup> qui enseigne également le *storytelling* aux hauts dirigeants américains, parce que les gens que vous cherchez à influencer de cette façon s'appuient sur leurs propres données, leurs propres experts et leur propre expérience. Pendant que vous essayez de les persuader de la force de votre point de vue, ils travaillent à le démolir dans leur tête. Ensuite, la logique ne convainc jamais qu'à moitié : la raison ne suffit pas à faire bouger les gens<sup>4</sup> ! »

Seth Godin, l'*inventeur* du marketing par permission, est également de cet avis : « Il est certain qu'une logique vaseuse et des données

### Il était une fois un PDG...

L'être humain raconte et se fait raconter des histoires depuis la nuit des temps. Il est donc compréhensible, soutient Robert McKee, que cette méthode soit efficace et lui permette d'appréhender la réalité. Dans *Strategy+Business*, la revue d'idées de la société-conseil Booz Allen Hamilton, Bill Birchard déclare : « Les bonnes histoires créent chez l'adulte l'ouverture d'esprit qu'il avait enfant. Par conséquent, elles le rendent moins résistants à l'expérimentation et aux changements<sup>5</sup>. »

douteuses pourront ruiner vos efforts de communication, mais il est tout aussi certain que votre message ne sera jamais complet sans émotion... Si la logique suffisait, personne ne fumerait<sup>6</sup>. »

**« Une illustration qui ne vaut pas mille mots ne vaut rien. »**

– Ad Reinhardt, peintre américain, (1913-1967)

C'est donc le rôle d'une bonne histoire de faire ressentir de l'émotion à l'auditoire, une émotion qui l'amènera là où de simples faits ne l'entraîneraient jamais.

### Une histoire vaut mille définitions

Le recours aux histoires peut favoriser l'atteinte de différents objectifs. Un premier type de récit permet au raconteur de répondre avec conviction à la question « Qui suis-je ? »

« Vous serez plus crédible en *démontrant* que vous êtes à l'auditoire plutôt qu'en lui

### Quelques éléments d'une bonne histoire

Avec une bonne histoire, il est plus facile de faire comprendre une nouvelle idée à la haute direction, d'amener le personnel à accepter que le monde dans lequel fonctionne l'entreprise a changé radicalement, d'enthousiasmer la clientèle face à un changement, etc. Selon Stephen Denning, une bonne histoire présente les caractéristiques suivantes :

- Elle est relativement brève et ne renferme pas de détails qui amèneront l'auditoire à perdre le message de vue ;
- Elle véhicule un message particulièrement implicite quand l'auditoire est peu réceptif (il faut que le public s'approprie lui-même l'idée qui lui est présentée) ;
- Elle traite d'une question qui préoccupe l'auditoire, de manière à l'accrocher rapidement ;
- Elle présente des personnages auxquels le public cible peut facilement s'identifier en se mettant à leur place ;
- Elle porte, idéalement, sur un cas vécu plutôt que fictif (elle sonnera plus vraie de cette manière) ;
- Elle connaît une fin heureuse (il faut ébranler le négativisme et le scepticisme de l'auditeur, produire chez lui un état d'esprit positif – « Ah ! ») ;
- Elle a été testée et re-testée (il n'y a pas d'autre manière de s'assurer qu'elle fonctionne vraiment).



*disant* simplement qui vous êtes, souligne Annette Simmons. Une histoire permet cela. » Par exemple, pour convaincre votre personnel que vous connaissez l'importance d'une bonne écoute, une stratégie sera de l'affirmer. L'autre sera de parler franchement de la fois où votre arrogance a failli coûter une fortune à votre entreprise :

Le nouveau président d'une société regarda les actionnaires et ressentit leur méfiance. Il se demanda comment il pourrait les convaincre de le suivre. Il décida de leur raconter une histoire.

« Mon premier boulot consistait à faire des plans de filage électrique pour un fabricant de bateaux. Les plans devaient être parfaits, parce qu'on plaçait les fils avant de mouler la fibre de verre. Une erreur pouvait coûter un million de dollars. Un matin, un employé payé au salaire minimum me téléphone chez moi. Il me demande : "Vous êtes sûr de vos plans ?" Je lui réponds : "Évidemment ! Moulez cette damnée fibre !" Une heure plus tard, son superviseur m'appelle, me réveille encore et me repose la même question : "J'étais certain de mon coup il y a une heure, et je le suis encore !" »

Il fallut le téléphone du président pour que je me lève et me rende au chantier [...] Je me mis à expliquer mes plans, mais après un moment, la voix me manqua : j'avais inversé bâbord et tribord... Ce type avait décelé mon erreur avant qu'il ne soit trop tard. Le lendemain, on a déposé une paire de chaussures de tennis *spéciales* sur mon bureau. La gauche portait la mention "bâbord" et la droite, "tribord". Ces souliers m'aident à me rappeler que je dois écouter les autres, même quand je pense savoir ce qui se passe. »

Les actionnaires relaxèrent un peu. Ce jeunot avait eu sa leçon en matière d'arrogance. Il savait peut-être aussi deux ou trois choses sur la conduite d'une entreprise<sup>7</sup>.

Le recours à un bon récit peut aussi permettre à un dirigeant de mieux communiquer l'importance d'une idée ou d'une vision nouvelle. Par exemple, dans *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*<sup>8</sup>, Stephen Denning raconte qu'il n'aurait jamais pu convaincre ses supérieurs – les dirigeants de la Banque mondiale – de faire de la gestion des connaissances organisationnelles une priorité, s'il n'avait pas utilisé cette tactique. « Pourquoi avoir utilisé le *storytelling*? Parce que rien d'autre ne fonctionnait. Mes schémas confondaient les auditoires. On ne lisait pas mes textes. »

Les choses changèrent seulement quand Denning se mit à promouvoir le concept de *gestion des connaissances* en racontant comment, en 1995, un travailleur de la santé

## Même les sceptiques seront confondus

Une expérience, menée dans les années 1980 à l'Université Stanford, démontre le pouvoir de conviction d'une bonne histoire, même lorsque l'auditoire semble davantage formé à l'analyse de faits et de chiffres.

Dans un premier temps, deux groupes d'étudiants inscrits au MBA prirent connaissance d'un communiqué annonçant l'adoption, par un vigneron californien, d'un procédé de fabrication innovateur. Dans un deuxième temps, les membres du groupe A lurent un récit relatant comment le vigneron fabriquerait son vin à l'aide du nouveau procédé, alors que ceux du groupe B prirent connaissance de données

quantitatives soutenant l'affirmation contenue dans le communiqué.

Les résultats surprisent même les étudiants au MBA, lesquels avaient dit croire, au début de l'expérience, que rien ne vaudrait de bonnes preuves classiques : les membres du groupe A (histoire) se montrèrent plus convaincus que ceux du groupe B (données quantitatives) de la véracité du communiqué de presse.

Selon les meneurs de l'expérience, « le récit rendit le nouveau procédé plus facile à imaginer et, par conséquent, le communiqué devint plus facile à croire<sup>9</sup> ».

œuvrant à Kamana, en Zambie, l'un des pays les plus pauvres de la planète, avait réussi à soigner un malade de la malaria après avoir visité le site Web des Centers for Disease Control (CDC), un organisme américain. « Cette histoire était simple et accessible, souligne Stephen Denning. Elle amenait l'auditeur à se dire: "Imaginez le nombre de clients et de partenaires que notre organisation rejoindrait si elle rendait son expertise aussi accessible que celle des CDC!" »

« Grâce à cette histoire, affirme Denning, la gestion des connaissances cessait enfin d'être un concept *abstrait, vague*; pour les responsables de la Banque mondiale, elle devenait quelque chose de *vivant, d'excitant*. » Dorénavant, le statu quo ne serait plus acceptable.

### Technologies et storytelling

Les technologies de l'information (TI), tel l'ordinateur ou la vidéo, pourront évidemment contribuer à renforcer les histoires racontées par les dirigeants. « Il est à la mode, en ce moment, de critiquer les aides visuels comme *PowerPoint*, note Stephen Denning.

## Wall Street craque pour de bonnes histoires

Vous avez besoin de financement? Songez sérieusement à raconter l'histoire de votre entreprise aux investisseurs potentiels, suggère Robert McKee. Une histoire où tout n'est pas rose, où les difficultés abondent, mais où le financement attendu permettra en bout de ligne à votre société de triompher de l'adversité. « En tant que conteur, vous voulez placer les problèmes de votre société à l'avant-scène, puis montrer comment vous les avez résolus. Quand vous parlez des obstacles que vous avez franchis, votre auditoire vous perçoit comme une personne fiable, dynamique. »

Les financiers apprécient-ils vraiment ce type d'approche? « Assurément, avance Robert McKee. J'ai aidé une bonne douzaine de dirigeants à préparer de bonnes histoires pour Wall Street. Tous ont obtenu leur argent. »

Et il est vrai que ces derniers peuvent devenir une béquille pour les communicateurs paresseux, pour les dirigeants qui n'ont rien



## LE PARI-CNRC AIDE LES ENTREPRISES À NAVIGUER VERS LE SUCCÈS

LES QUELQUES 2 MILLIONS DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) DU CANADA FAVORISENT LA CRÉATION D'EMPLOI ET DE RICHESSES DANS TOUS LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE. LE PARI-CNRC TRAVAILLE CHAQUE ANNÉE AVEC 12 000 D'ENTRE ELLES POUR LES AIDER À ACCROÎTRE LEUR CAPACITÉ D'INNOVATION ET TECHNOLOGIQUE.

Le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI-CNRC) est un programme national visant à stimuler la création de richesses par l'innovation technologique.

Plus de 260 conseillers en technologie industrielle (CTI) offrent les services et l'expertise du PARI-CNRC dans plus de 190 lieux de 90 collectivités dans les 5 fuseaux horaires du Canada. Leurs services sont adaptés aux besoins de chaque client et favorisent l'établissement de solides relations individuelles.

Le PARI-CNRC donne aux PME l'accès direct aux outils dont elles ont besoin pour réussir. Elles peuvent ainsi accroître leur capacité d'accomplir la recherche et le développement et de commercialiser de nouveaux processus et produits technologiques.

Le soutien du PARI-CNRC favorise le rendement des investissements, aide à créer de nouveaux emplois et mène à des premières mondiales chez les PME innovatrices du Canada.

**Les PME constituent le secteur le plus dynamique de l'économie canadienne.**

**Le PARI-CNRC vise à en assurer la continuité.**



L'association avec le PARI permettait à une petite firme comme la nôtre d'établir sa crédibilité vis-à-vis les centres de recherche américains avec qui nous souhaitons collaborer et d'avoir accès à des outils sophistiqués.

Reynald Henry, président, BI-Op Inc.

**PARI-CNRC**  
**1-877-994-4727**  
<http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca>



## « C'est assez gros ? Tout le monde voit bien ? »

Il faut bien tenir compte des limites de l'œil humain. Par conséquent, *PowerPoint* est un outil pitoyable pour véhiculer de l'information statistique ou textuelle, soutient Edward Tufte, professeur émérite à l'Université Yale. À preuve, le graphique *PowerPoint* moyen comporte 80 à 90 % moins de données que les graphiques d'imprimés comme *Le Monde* ou le *Wall Street Journal*. Quant à lui, le transparent moyen compte seulement trois caractères au pouce carré, contre une trentaine pour une simple manchette de site Web ! « On dit que cela aide à lire et à penser, note Edward Tufte.

Pourtant, sur le plan visuel, l'abondance de détails facilite la compréhension. Leur rareté, au contraire, ennuie. »

Conclusion : vous avez des renseignements statistiques et textuels à transmettre ? Gardez en tête qu'un simple document de 11 pouces sur 17 pouces plié en quatre contiendra l'équivalent informationnel de 50 à 250 diapositives *PowerPoint*. Mais ne distribuez ce feuillet qu'à la fin ! Vous ne voulez surtout pas perdre l'attention de votre auditoire, surtout celle de son hémisphère droit...

d'intéressant à dire et qui croient qu'avec quelques diapositives, ils donneront à l'auditoire l'impression qu'ils ont la tête bien pleine. Néanmoins, bien utilisées, les TI peuvent appuyer le communicateur dans son récit. »

Seth Godin abonde dans le même sens : « Utilisez l'écran pour vous adresser à la partie droite du cerveau de vos auditeurs et faire appel à leurs émotions. Puis, laissez vos mots se frayer un chemin jusqu'à leur hémisphère gauche. C'est ce que Stephen Spielberg fait. Ça semble assez bien marcher pour lui.

« Plus concrètement, poursuit Seth Godin, ne me projetez pas un *PowerPoint* banal avec de simples statistiques environnementales. Montrez-moi plutôt une photo d'oiseaux morts, de smog ou de poumons malades. Produisez des transparents qui renforcent vos mots et non pas qui les répètent ! Créez des diapositives qui me démontrent, émotions à l'appui, que ce que vous dites est vrai. »

Évidemment, chaque élément d'une présentation audiovisuelle devrait servir un objectif précis. Comme le relève Sandra Thibodeau, professeure de communication à HEC Montréal, « l'accessibilité d'une image ou l'existence d'une fonctionnalité *PowerPoint* ne signifie nullement qu'elle doit être utilisée. Ce n'est pas parce qu'il est possible de faire danser une ligne de texte ou d'animer une illustration qu'on doit le faire ».

### Rien ne bat la sincérité

Rien, donc, ne vaut une bonne histoire. Mais où trouver celle-ci ? Selon Bill Birchard, inu-

tile de passer à la bibliothèque pour emprunter tout ce que celle-ci compte de classiques, de contes pour enfants ou de fables en gestion (par exemple, *Qui a piqué mon fromage ?*, sans doute le livre de gestion le plus populaire des 20 dernières années). « La plupart des histoires sont tirées de l'expérience. De l'enfance. Des études. Du travail. »

Gardez donc l'œil ouvert ! Échangez vos anecdotes avec celles de vos collègues ! Et veillez bien à ce que, peu importe l'histoire retenue, celle-ci sonne vraie, notamment parce que vos actions la corroborent totalement ! Après tout, comme l'a déjà lancé Woody Allen à la blague : « Rien ne bat la sincérité ; simulez-la, et le monde vous appartiendra ! » ■

<sup>1</sup> Bronwyn FRYER, « Storytelling That Moves People », Boston, *Harvard Business Review*, juin 2003, p. 51.

<sup>2</sup> Annette SIMMONS, *The Story Factor*, Cambridge (Massachusetts), Perseus, 2001, p. 74.

<sup>3</sup> Ses élèves ont reçu dix-huit fois l'oscar du meilleur scénario.

<sup>4</sup> Bronwyn FRYER, « Storytelling That Moves People », Boston, *Harvard Business Review*, juin 2003, p. 52.

<sup>5</sup> Bill BIRCHARD, « Once Upon a Time », *Strategy + Business*, deuxième trimestre, 2002, p. 2.

<sup>6</sup> Seth GODIN, « Really Bad *PowerPoint* and How to Avoid It », Do You Zoom inc., 2001.

<sup>7</sup> Annette SIMMONS, *The Story Factor*, Cambridge (Massachusetts), Perseus, 2001, p. 1.

<sup>8</sup> Stephen DENNING, *The Springboard : How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Boston, Butterworth Heinemann, 2001.

<sup>9</sup> Walter SWAP et autres, « Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace », *Journal of Management Information Systems*, été 2001, p. 106.

<sup>10</sup> Granville TOOGWOOD, *The Articulate Executive*, Toronto, McGraw-Hill, 1996, p. 93-95.

Professeur titulaire à HEC Montréal, Laurent Lapiere, Ph.D. (McGill), est responsable de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau et premier directeur du Centre de cas HEC Montréal. Il s'intéresse à l'influence de la personnalité des gestionnaires sur leur façon de diriger ainsi qu'aux comportements générateurs de succès et d'échecs dans l'exercice de leurs fonctions. En 2003, le *National Post*, en collaboration avec PricewaterhouseCoopers, lui a accordé le Prix d'excellence en enseignement de la gestion (région du Québec).



## Comment apprendre à diriger?

Pour être un bon dirigeant, il faut avoir une vision et une bonne capacité d'exécution, négocier avec habileté, communiquer efficacement, et savoir tirer le meilleur de ses employés. Mais que faire lorsqu'on ne possède pas d'emblée toutes ces aptitudes? Certes, un dirigeant peut les développer ou encore favoriser leur émergence chez les autres. Mais penser que l'on apprend à diriger comme on s'initie à une technique ou comme on apprivoise une technologie, c'est faire totalement fausse route.

PAR LAURENT LAPIERRE

On peut apprendre beaucoup de choses sur la manière de diriger, mais pour le dirigeant actuel ou futur, l'acquisition de connaissances en gestion est subordonnée à l'apprentissage même de la fonction, et ne peut s'y substituer. Et on peut apprendre à diriger de plusieurs façons : en observant les autres, en expérimentant, en simulant de façon réelle ou mentale de nouvelles situations, en réfléchissant à ses expériences (ou à celles des autres), et ainsi de suite. Penser cette action du point de vue philosophique peut également servir cet apprentissage et éclairer la pensée, mais il faut se retrouver soi-même en situation pour en comprendre et en saisir toute la portée.

Quand on apprend vraiment, on acquiert des habiletés qui nous semblent nouvelles ou on améliore nos compétences, on développe des attitudes différentes au travail ou dans la vie en général, mais ce qui se passe, au fond, c'est qu'on se découvre soi-même. Quand on apprend, il n'y a pas seulement transformation de comportement; dans une certaine mesure, il y a aussi changement de soi.

Pour le dirigeant, il ne s'agit pas de se métamorphoser en quelqu'un d'autre ou d'incarner un quelconque modèle, mais bien de devenir davantage soi-même, d'enrichir sa réalité intérieure et de l'exprimer de manière plus authentique et plus habile (dans ce contexte, on comprend que les recettes générales pour réussir soient inutiles, voire néfastes, puisqu'elles peuvent nous éloigner de ce que nous sommes vraiment).

Lorsqu'on forme des gens qui veulent devenir dirigeants ou qui désirent parfaire leurs habiletés actuelles, il faut s'assurer de trois choses : veiller à ce que la personne soit au cœur de l'apprentissage, utiliser du matériel d'enseignement de qualité et instaurer une excellente relation maître-apprenti.

### Au cœur de l'apprentissage

Quittons un moment le monde de la gestion pour nous inspirer de la façon dont on apprend dans l'univers des arts d'interprétation. Le

**Apprendre, c'est nécessairement changer. Notre gestion reflète notre façon d'être, mais nous n'avons jamais fini de nous découvrir et de nous développer.**

métier d'acteur, ou de chanteur, s'apprend principalement par l'action.

Certes, les personnes retenues pour leur talent s'empressent de se familiariser avec les théories de jeu ou de chant utiles, d'acquérir les compétences techniques dont elles auront besoin, de comprendre les exigences des rôles disponibles, de fouiller le contexte historique du chant ou de la pièce à interpréter ou à jouer. Cependant, elles sont surtout désireuses de découvrir et de développer leur manière unique d'être en tant qu'artiste, de faire carrière et de pratiquer leur art. Pour se développer, elles doivent accepter d'être mises à l'épreuve dans des situations concrètes, sous la direction experte de maîtres et devant des auditoires critiques. Elles doivent *passer la rampe*, c'est-à-dire tenter de devenir crédibles aux yeux des professionnels du domaine ainsi que des amateurs, c'est-à-dire des personnes ordinaires prêtes à se laisser prendre au jeu.

De manière similaire, c'est en grande partie dans l'action que l'on apprend à diriger. Même dans les programmes universitaires de formation de cadres, l'apprentissage de connaissances théoriques et techniques est nécessaire, mais nettement insuffisant. Triés sur le volet, les candidats désireux de faire carrière doivent également accepter de démontrer leur maestria et leur expertise par l'action et dans l'action, devant des maîtres et en présence d'auditoires choisis. Il ne s'agit pas de se montrer savant, mais d'être habile et de l'être efficacement.

En effet, l'intelligence académique est importante, mais elle ne doit pas faire perdre de vue que ce que l'on veut développer chez le dirigeant, c'est l'intelligence de l'action. Ces deux types d'intelligence ne s'excluent pas mutuellement, mais l'apprentissage théorique, souvent trop utilisé et encouragé, peut détourner de l'apprentissage de soi – une opération plus difficile, parce qu'elle génère beaucoup plus d'émotions et d'anxiété.

Dans le meilleur des cas, la réflexion et l'action se nourrissent mutuellement. Mais, pour poursuivre l'analogie avec les arts d'interprétation, on peut dire que le vrai test est celui de la réalité: que l'on soit un professionnel de la gestion ou un dirigeant qui en est à ses premières armes, c'est en forgeant qu'on devient forgeron.

Ainsi, les maîtres doivent accepter de faire confiance à leurs apprentis. Apprendre à diriger dans l'action incombe en premier lieu au dirigeant qui cherche à se perfectionner ou encore au cadre en devenir. C'est donc à ce dernier d'assumer la responsabilité de sa formation. Par ailleurs, plus on fait confiance au potentiel et au talent de l'apprenti, plus les témoignages que l'on reçoit sont positifs. Les dirigeants apprécient que l'on croit en eux et qu'on leur permette de devenir meilleurs en respectant ce qu'ils sont. L'exigence est ici synonyme de prise de conscience, d'effort et de travail, mais aussi de « permission ».

### Que ferait Jack Welch dans cette situation ?

Pour apprendre à diriger, l'apprenti doit pouvoir compter sur du matériel d'une grande richesse. Par exemple, beaucoup de dirigeants anxieux de se perfectionner se plongent dans la lecture de biographies pour puiser un enseignement dans l'expérience de leurs pairs. Ces ouvrages sont utiles, puisqu'ils élargissent leur champ d'observation, leur permettant de prendre conscience de problèmes qu'ils éprouveront éventuellement.

Encore une fois, si l'on peut tirer des leçons et apprendre en observant ce que les autres dirigeants font ou en étudiant ce qu'ils ont fait, il faut faire soi-même l'expérience de certaines situations pour découvrir et affiner ses propres façons de faire. C'est pour cette raison qu'on utilise la méthode des cas non seulement à l'université, mais aussi dans la formation en entreprise. Cette méthode consiste d'abord à produire du matériel décrivant des pratiques de direction significatives, que celles-ci portent sur des réussites ou sur des échecs. On utilise ensuite ce matériel dans de véritables *happenings* d'apprentissage.

Le formateur de dirigeants doit donc se tenir constamment à l'affût de matériel pédagogique. Il pourra ainsi chercher des personnes et des entreprises dont l'histoire pourra être racontée par écrit, sur vidéo ou sur support multimédia. Il pourra aussi sélectionner des œuvres de fiction susceptibles de provoquer des apprentissages. La fiction, lorsqu'elle est produite par des créateurs de talent, est souvent plus riche en enseignement que la réalité; elle peut aussi permettre de traiter en profondeur certains aspects de l'action et de la gestion difficilement abordables dans les histoires réelles.

Plus le maître peut se fier à la richesse du matériel didactique sur lequel reposent les séances d'apprentissage, plus il fera confiance à ses qualités d'enseignant, et plus il sera en mesure de s'effacer et de laisser l'avant-scène à ses élèves. Plus ces derniers se sentiront responsables, plus ils seront actifs et réceptifs face à leurs possibilités, plus ils oseront apprendre et changer.

#### La qualité de la relation maître-apprenti

Pour former un dirigeant, il faut non seulement du matériel de qualité mais une recrue motivée et prometteuse. Autre condition essentielle : une bonne relation maître-apprenti. Les bons professeurs sont reconnus par leurs élèves parce qu'ils sont compétents et exigeants. En d'autres mots, parce qu'ils savent créer une relation maître-apprenti formatrice. Que le maître soit un professeur ou un mentor, le phénomène reste le même.

Faisons une fois de plus le parallèle avec l'univers artistique. Les maîtres des *master classes* d'art ne font pas que transmettre des connaissances à leurs élèves. Ils ne servent

#### Et les TI, là-dedans ?

Quel rôle peuvent jouer les technologies de l'information dans l'apprentissage du dirigeant ? Chose certaine, elles peuvent être mises à profit et s'avérer utiles – notamment en facilitant et en accélérant l'accès de l'information aux apprentis, en mettant de nouveaux contenus à leur disposition, en ajoutant de l'agrément au processus éducatif. Toutefois, elles ne changent en rien la profondeur de l'expérience de l'apprentissage. Dans certains cas, les TI peuvent même servir de frein et empêcher d'apprendre dans l'action. Le noyau de l'apprentissage demeure une affaire d'intelligence naturelle, pas d'intelligence artificielle.

pas seulement à leur enseigner à maîtriser des techniques. Ils ne cherchent pas à produire des clones d'eux-mêmes ou à renaître dans leurs élèves. Ce sont des *prospecteurs* à la recherche ou à l'écoute du talent authentique de leurs apprentis. Ceci est aussi vrai des maîtres qui préparent et forment les dirigeants.

# Réaliser son meilleur temps...

Même remplir ses obligations fiscales peut se faire plus rapidement. Votre temps est précieux ! Revenu Québec le sait. C'est pourquoi il offre maintenant aux entreprises une gamme de nouveaux services en ligne pour leur simplifier la tâche.

Dans le site Internet de Revenu Québec, vous pourrez

- ▶ consulter votre dossier fiscal ;
- ▶ produire et transmettre vos déclarations de taxes et de retenues à la source ;
- ▶ effectuer vos paiements ;
- ▶ produire et transmettre vos relevés 1 et votre conciliation annuelle ;
- ▶ utiliser plusieurs autres services en ligne...  
**gratuits, rapides, simples, sûrs et accessibles.**

[www.revenu.gouv.qc.ca](http://www.revenu.gouv.qc.ca)



**Il suffit de vous inscrire à Clic Revenu.**

Confidentialité assurée grâce aux quelques étapes de l'inscription.

L'acte formateur est lourd de mystère, et le lien reliant le professeur à ses apprenants est extrêmement complexe. On apprend et on comprend avec sa tête et avec son cœur. Le maître doit donc rester à l'écoute, être disponible intellectuellement, affectivement et physiquement, pour reconnaître ce qui est particulier à chacun de ses apprenants. Il doit chercher à développer leur génie propre, les amener à faire mieux que lui.

Évidemment, le maître doit avoir des aptitudes pédagogiques de base. Mais si notre enseignement reflète ce que nous sommes, nous pouvons aussi découvrir et accroître notre talent d'enseignant. Nous montrons généralement de la façon dont nous avons appris, mais aussi de la façon dont nous continuons d'apprendre. Ainsi, si nous nous donnons le droit d'être ce que nous sommes, nous permettrons aux apprentis de s'améliorer, parce qu'ils trouveront en eux ce qu'ils peuvent apporter aux autres dans les situations où ils sont mis à l'épreuve.

Le maître a donc une grande responsabilité. Le professeur d'une *master class* en interprétation musicale ou théâtrale doit savoir s'effacer devant l'œuvre du compositeur ou de l'auteur et surtout devant le talent de ses apprenants. Il en est de même pour celui qui apprend aux autres à diriger et à mener. La question n'est pas de savoir quoi faire dans telle ou telle situation, mais de savoir réagir convenablement.

Enfin, le maître est au service de la connaissance lorsqu'il n'a cessé d'en savoir davantage sur les pratiques des leaders et des dirigeants. Il ne doit surtout pas être prétentieux ou pédant (le mot «pédagogie» a la même origine que le mot «pédantisme»). Son travail consiste à conduire les apprenants à la connaissance et à l'apprentissage. Il est au service de ses élèves lorsqu'il s'efforce sans relâche de leur faire découvrir leur potentiel et de les amener à être eux-mêmes en tant que dirigeants. ■

## En matière de technologie de l'information,

### les sens uniques mènent souvent à des culs-de-sac...

Parce que la plupart des entreprises-conseils en technologie de l'information ne sont pas totalement indépendantes, vous courez le risque qu'elles ne vous proposent que des solutions à sens unique.

Depuis huit ans, notre entreprise est fière de demeurer l'un des rares groupes-conseils d'importance en management et en technologie de l'information libres, donc sans affiliation susceptible d'influencer l'objectivité de sa démarche. Ainsi, notre centaine de professionnels peuvent contribuer, sans aucune contrainte commerciale, à la réussite de nos clients en les aidant à retirer la meilleure valeur de leur investissement et de leur technologie.




- Montréal
- Québec
- France

En avance sur l'avenir !

(514) 879-9000

[www.r3d.com](http://www.r3d.com)

(418) 682-3133



Voyez le savoir-faire et l'innovation en affaires.  
Voyez les perspectives qui s'offrent à votre entreprise.  
Voyez comment IBM peut vous aider.

# Voyez-vous l'idée?

**Les affaires à la demande.** Peu importe la taille de votre entreprise, les services et les produits d'IBM peuvent vous aider. Nous vous proposons une combinaison unique d'expérience en matière d'industries, de connaissances stratégiques et de technologies d'optimisation. Le tout, vous permettant d'établir de nouvelles normes de productivité, d'efficacité et d'innovation. Bref, nous vous aidons à atteindre vos objectifs d'affaires. Pour plus de renseignements, allez à [www.can.ibm.com/demande](http://www.can.ibm.com/demande)

Devenez une entreprise à la demande.  
Avec les **@affaires électroniques à la demande**

**IBM**<sup>MD</sup>

[www.can.ibm.com/demande](http://www.can.ibm.com/demande)



## Des solutions réseau qui accompagnent votre plan d'affaires.

Parce que la rentabilité est un incontournable et que les technologies d'avant-garde contribuent à votre croissance, l'expertise de Bell en matière de solutions réseau peut faire la différence. Par des applications fiables, performantes et sécuritaires, conçues et implantées par une équipe de spécialistes, nous sommes en mesure de servir les objectifs stratégiques de votre entreprise. Parce que l'on accompagne votre croissance... un cran plus haut.

Solutions réseau • Solutions centres de contact clients • Services IP et de données • Solutions mondiales • Solutions vocales