

Un incontournable pour les dirigeants

Après avoir consacré la majeure partie de sa carrière aux technologies de l'information (TI) dont seize ans à la tête du CEFRIO, Monique Charbonneau a récemment opté pour la retraite active. Entre autres occupations, elle préside le nouveau Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées que lui a confié la ministre des Affaires municipales et des Régions, Nathalie Normandeau. Elle nous livre ici un témoignage riche de plusieurs années d'expertise et d'observations sur l'appropriation des TI par les entreprises québécoises.

PAR LIETTE D'AMOURS

Liette D'Amours : En règle générale, comment les dirigeants réagissent-ils face aux TI?

Monique Charbonneau : Bien que les choses tendent à changer, nombre de dirigeants cherchent encore à éviter le sujet, à déléguer ce dossier, peut-être parce qu'ils ne se sentent pas suffisamment compétents en la matière. Plusieurs perçoivent aussi les TI comme un problème de plus pour leur organisation, alors qu'ils devraient s'en servir pour transformer leurs façons de faire. Car c'est de cela que dépend la véritable innovation.

Autre constat : plusieurs chefs d'entreprise croient que l'adoption de technologies appauvrit les relations interpersonnelles. Combien de fois ai-je entendu un patron dire fièrement : « Je n'ai pas d'ordinateur ou de BlackBerry parce que je veux continuer à parler à mon monde » ? Or, ce n'est pas parce qu'on utilise les technologies qu'on cesse toutes relations humaines. Il faut savoir doser, assurer un équilibre entre la présence physique et les échanges virtuels. Les technologies doivent être un complément, et non une fin en soi.

L. D'Amours : En matière de TI, quel doit être le niveau de connaissances d'un dirigeant, en 2009?

Tout comme il n'est pas nécessaire d'être pilote d'avion pour diriger Air Canada, on n'a pas à être un expert en TI pour prendre des décisions en cette matière. Un chef d'entreprise doit toutefois savoir s'entourer de professionnels compétents

qui ont la capacité de susciter ce type de réflexions sur le plan stratégique et qui peuvent l'aider à atteindre ses objectifs d'affaires. En ce sens, il est essentiel que le dirigeant comprenne le rôle, le potentiel et les grands enjeux des TI : les améliorations qu'elles permettent d'apporter dans les différents secteurs de l'entreprise (finance, marketing, approvisionnement, distribution, exportation, etc.), la place qu'elles occupent dans chaque secteur, les attentes des fournisseurs et des clients dans ce domaine, le modèle d'affaires à adopter ou à adapter à l'entreprise, etc.

L'expérience m'a aussi appris qu'en matière de technologies, les dirigeants auraient avantage à s'entourer de jeunes et à les écouter. Ces derniers maîtrisent naturellement les TI et ont donc cette capacité de concevoir les choses différemment, ce qui mène souvent à l'innovation. Les dirigeants ne devraient donc pas hésiter à échanger avec eux, à leur demander leur avis, à apprendre d'eux. En somme, ils auraient intérêt à établir un genre de mentorat inversé.

L. D'Amours : Quel rôle les dirigeants devraient-ils jouer sur le plan des TI au sein de leur entreprise?

M. Charbonneau : Un rôle de leader, de rassembleur, parce que les entreprises fonctionnent encore beaucoup en silos. Avant d'investir, il est essentiel de susciter des débats constructifs entre les différents services, d'écouter les points de vue divergents et surtout, de profiter de l'occasion pour repenser les processus. Un dirigeant doit aussi s'assurer que les spécialistes en technologies se



Photo: Yves Lacombe

mettent au service des divers secteurs de l'entreprise et qu'ils n'imposent pas des technologies qui ne répondront pas aux besoins de l'entreprise.

Un chef d'entreprise doit donc être capable d'arbitrer ces choix tout en adoptant une approche de confiance et non de confrontation entre les différents groupes, afin justement de tirer le maximum de ses investissements en TI. Trop d'entreprises négligent ces étapes et dépassent largement leur budget lors de la réalisation de projets technologiques qui ne donnent pas les résultats escomptés. Un chef d'entreprise doit aussi être en mesure de prévoir, de voir plus loin, de se donner une certaine perspective. C'est pourquoi le CEFRIO a mis sur pied *Perspectives*, il y a sept ans. Nous avons voulu offrir aux dirigeants québécois un magazine qui aborde les technologies de l'information à un niveau stratégique. Cette revue propose un contenu prospectif axé sur les dernières tendances en matière de gestion et d'innovation. À la manière de la *Harvard Business Review*,

Détentrice d'une maîtrise en bibliothéconomie de l'Université de Montréal, Monique Charbonneau a tenu la barre du CEFRIO de septembre 1992 à août 2008. Sous sa gouverne, le CEFRIO a connu une croissance importante du nombre de ses membres et réalisé des projets de recherche et d'expérimentation structurants dans des secteurs qui vont du gouvernement électronique à la gestion du savoir. L'été dernier, la ministre des Affaires municipales et des Régions du Québec a nommé Monique Charbonneau à la tête du Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées.

ce magazine, publié en français, présente les plus récentes réflexions d'experts qui inspirent actuellement le milieu des affaires tant américain qu'europpéen, et vers qui les décideurs se tournent pour qu'ils les aident à relever les défis auxquels ils sont confrontés. Je souhaite que ce magazine devienne une source d'inspiration incontournable pour le milieu des affaires québécois¹.

L. D'Amours: De nos jours, peut-on diriger une entreprise sans recourir aux TI?

M. Charbonneau: Selon moi, la question ne se pose même plus. C'est comme si on remettait en question la pertinence d'utiliser le téléphone. Aujourd'hui, même les salons de coiffure ont intérêt à figurer dans des répertoires Web. La véritable question à se poser, c'est plutôt: compte tenu du type de travail que l'on fait, du type d'organisation que l'on dirige et du type de relations que l'on souhaite établir avec sa clientèle, ses fournisseurs ou encore son personnel, quelle est la meilleure utilisation des TI que notre entreprise peut faire?

Tout réside dans l'art de choisir le bon outil pour les bonnes raisons. On n'utilise pas un marteau pour visser un boulon. De la même manière, une solution technologique qui fait des miracles chez un concurrent peut s'avérer désastreuse pour une autre entreprise. Il n'y a donc pas de recette miracle; chaque organisation doit trouver sa propre solution, celle qui offre le plus de potentiel. Ainsi, une technologie peut ruiner une entreprise, mais elle peut aussi l'aider à prendre des longueurs d'avance et la rendre extrêmement productive et innovatrice. Toutes les entreprises ont accès aux mêmes technologies, mais certaines savent en tirer un meilleur parti que d'autres, comme en témoignent chaque année les dirigeants que nous interviewons.

L. D'Amours: Au cours de votre carrière, quelles sont les grandes leçons que vous avez retenues en matière d'appropriation des TI?

M. Charbonneau: La première, c'est que les entreprises négligent trop souvent de sensibiliser ou de former adéquatement leurs employés aux nouvelles technologies qu'elles adoptent. Du jour au lendemain, elles leur imposent des systèmes complexes sans prendre le temps de les accompagner, de s'assurer qu'ils peuvent les utiliser convenablement. Après, on se demande pourquoi ces employés résistent au changement.

Deuxième leçon: en matière d'appropriation des TI, il faut savoir apprendre de ses erreurs. Dans les entreprises, il y a peu de place pour l'échec, et pourtant, c'est en expérimentant que l'on peut s'améliorer et innover. À mon avis, on doit se donner le droit à l'erreur. Thomas Edison l'avait d'ailleurs compris, lui qui disait: «Toute tentative infructueuse qu'on laisse derrière soi constitue un autre pas en avant».

Troisième leçon: innover, c'est savoir regarder ailleurs et différemment. En ce sens, les dirigeants ont tout intérêt à s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres organisations, dans d'autres industries, dans d'autres pays. Beaucoup d'entreprises ont innové en adoptant ou en adaptant des solutions technologiques destinées à un tout autre usage ou à un milieu complètement différent.

Dernier point: on gagne toujours à partager ses façons de faire. Trop souvent, les entreprises essaient de réinventer la roue, au lieu de profiter de l'expérience d'autrui. Il ne faut pas non plus négliger la force que constituent les équipes multidisciplinaires, où chacun pose son propre regard sur un aspect réel du monde des affaires. Cette pratique est d'ailleurs la clé de la réussite des travaux du CEFRIO. Pour chacun de ses projets de recherche ou d'expérimentation, cet organisme s'assure tant l'expertise de chercheurs issus de plusieurs disciplines que celle de praticiens qui sont concrètement sur le terrain.

L. D'Amours: Quel conseil donneriez-vous à un dirigeant?

M. Charbonneau: Je lui dirais de ne pas hésiter à parler de ses bons coups et à les faire connaître. Il est important de les valoriser, car de ces innovations naissent d'autres idées. On ne perd jamais en partageant les secrets de sa réussite ou encore ses trucs de métier. Au contraire, on finit toujours par en sortir gagnant. Le magazine *Perspectives* est là pour mieux présenter l'innovation au Québec et ailleurs. Tout comme le Cirque du Soleil, Cascades, Louis Garneau Sports, Bombardier Aéronautique et bien d'autres l'ont fait par le passé, faites-nous découvrir vos bons coups, parlez-nous de vos meilleures pratiques, non seulement pour alimenter les autres lecteurs, mais aussi pour que naisse au Québec une culture de l'innovation. ■

¹ Plusieurs réseaux d'affaires tels que la Fédération des chambres de commerce du Québec font bénéficier leurs membres du contenu de *Perspectives* en le faisant circuler sous forme électronique ou en format papier.